

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 118



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH „STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”

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
prof. dr hab. Marian Żukowski

Redaktor językowy

Krystyna Kawerska

Redaktor statystyczny

Tomasz Michalski

Redaktorzy tematyczni

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)

Wojciech Pacho (Ekonomia)

Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

Asystent techniczny

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012

ISSN 1234-8872

Nakład 270 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax (22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej	5
Odporność przedsiębiorstwa na kryzys Maria Romanowska	7
Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych Agnieszka Sopińska	16
Współpraca z tłumem. Nowe modele współpracy między przedsiębiorstwami i interesariuszami Justyna Szumniak-Samolej	30
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce Piotr Wachowiak	47
Zmiany pozycji konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji i konfiguracji łańcuchów wartości grup kapitałowych Maria Pietrzak	61
Profil zasobowy Grup Kapitałowych i jego determinanty – wyniki badań Sławomir Winch	71
Sposoby rozwoju przedsiębiorstw zdywersyfikowanych Wioletta Jakubowska	85
Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu Bartosz Majewski	96
Psychologiczne pułapki w podejmowaniu decyzji finansowych w ujęciu behawioralnym Agata Opolska	104
Analiza dyskryminacyjna postaw klientów indywidualnych wobec usługi ubezpieczenia autocasco dokonana ze względu na zmienną grupującą „pleć” Monika Stoma, Stefan Doroszewicz	118
Zarządzanie operacyjne w szkole wyższej jako przedmiot badań Sylwester Gregorczyk	143
Wiarygodność jako cecha jakościowa sprawozdania finansowego wymagająca pomiaru Rafał Domaszewski	158
Summary	175

OD RADY NAUKOWEJ

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom ekonomii, nauk o finansach oraz nauk o zarządzaniu. Stanowią one wynik studiów teoretycznych głęboko osadzonych w badaniach empirycznych polskiej gospodarki, a także gospodarek innych krajów, przede wszystkim członków Unii Europejskiej.

Pozostajemy w przekonaniu, że przedłożone opracowania spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak

Odporność przedsiębiorstwa na kryzys

1. Wprowadzenie

Zarządzanie kryzysowe przedsiębiorstwem polega na zapewnieniu mu przetrwania i rozwoju poprzez wykształcenie dwóch kompetencji zarządczych: zarządzania antykryzysowego i zarządzania w kryzysie.

Zarządzanie antykryzysowe to umiejętność zapobiegania kryzysom w przedsiębiorstwie poprzez wczesne wykrywanie zagrożeń w otoczeniu oraz rozwinięcie odporności przedsiębiorstwa na kryzys, a także przygotowanie przedsiębiorstwa do działania w kryzysie, jeżeli nie da się go uniknąć. To działanie antycypacyjne, wyprzedzające przyszłe sytuacje zagrażające przedsiębiorstwu.

Zarządzania w kryzysie to umiejętność wyjścia z kryzysu z możliwie małymi stratami, a nawet wykorzystania kryzysu jako szansy rozwojowej. Umiejętność ta polega na podejmowaniu działań reaktywnych, będących odpowiedzią na sytuację kryzysową w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu.

Wydaje się, że opanowanie umiejętności zarządzania antykryzysowego umożliwia zrezygnowanie z zastosowania wiedzy z zakresu zarządzania w kryzysie, dlatego w doskonaleniu przedsiębiorstwa umiejętność unikania kryzysu ma pierwszorzędne znaczenie. Problem odporności organizacji na kryzys jest kluczowy zarówno dla ekonomistów, jak i dla przedstawicieli nauk zarządzania. Precyzyjne zdefiniowanie i zmierzenie tej cechy przedsiębiorstwa jest punktem wyjścia do opracowania zasad zarządzania antykryzysowego, pozwala też innym podmiotom gospodarczym na ocenę ryzyka inwestycyjnego i ryzyka zawierania kontraktów.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest zarządzanie antykryzysowe, a celem zdefiniowanie pojęcia odporności na kryzys i nakreślenie teoretycznego modelu uwarunkowań odporności na kryzys, który w przyszłości mógłby się stać punktem wyjścia do zaprojektowania badań empirycznych.

2. Definicja odporności na kryzys i sposoby jej pomiaru

Odporność przedsiębiorstwa na kryzys można zdefiniować jako długookresową zdolność rozwojową przedsiębiorstwa przy równoczesnym utrzymywaniu się dobrych wyników ekonomicznych. Ponieważ przedmiotem badań jest odporność

przedsiębiorstw na kryzys o charakterze ekonomicznym, **można bardziej precyzyjnie zdefiniować odporność przedsiębiorstw na kryzys jako długookresową zdolność rozwojową przedsiębiorstwa, przy równoczesnym utrzymywaniu się dobrych wyników ekonomicznych, mimo istnienia kryzysu w gospodarce.**

W literaturze spotyka się określenie „podatność na kryzys”, „wrażliwość na kryzys” lub „podatność na zagrożenia”, które to pojęcia można traktować jako określenie cechy odwrotnej do odporności na kryzys¹. Natomiast jako synonim określenia „odporność na kryzys” są używane takie określenia, jak: organizacja niezawodna czy organizacja dobrze przygotowana na sytuacje kryzysowe.

W literaturze nie znajdujemy metod, które pozwalają zmierzyć odporność przedsiębiorstwa na kryzys. Badacze zazwyczaj ograniczają się do określenia cech, które powinna mieć organizacja odporna na kryzys (zarządzanie), albo postulują zastosowanie jednego ze wskaźników mierzących kondycję ekonomiczną lub zagrożenie upadłością (ekonomia).

Typowe dla nauk zarządzania jest podejście polegające na określeniu listy cech, które powinna spełniać organizacja, aby mogła być efektywna. Istnieje nurt w naukach o zarządzaniu, inspirowany nurtem psychologii pozytywnej, który nazywa się pozytywną nauką o organizacji (*Positive Organizational Scholarship*). Wcześniej w marketingu i analizie strategicznej posługiwano się metodą benchmarkingu, która na podstawie obserwacji pozwala wyłonić najlepszych w danej branży lub funkcji w celu naśladowania ich metod działania. Przedstawiciele tego podejścia dążą do skonstruowania listy kluczowych czynników sukcesu organizacji. W ramach tego podejścia działa grupa badaczy koncentrujących się na badaniu organizacji o ponadprzeciętnej efektywności (*High Performance Organizations*) i poszukiwaniu cech wspólnych dla tej grupy obiektów². Przykład pozytywnego podejścia do badania organizacji pokazuje tabela 1.

Podobny charakter mają badania nad fenomenem wysoce niezawodnych organizacji (*High Reliability Organizations*), które, mimo działania w trudnych warunkach i „pod wysokim napięciem”, unikają skutecznie awarii i kryzysów. Psycholog K. E. Weick, jeden z badaczy i propagatorów idei wysoce niezawodnych organizacji stwierdza, że badając takie firmy można odkryć w nich wspólne cechy, jak: czujność pracowników, polegająca na ich zdolności reagowanie na słabe sygnały o odchyleniu od normy lub nadchodzącym niebezpieczeństwie oraz umiejętność

¹ Zob. M. Hopej-Kamińska, R. Kamiński, Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, 2009.

² Zob. P. Zbierowski, Zachowania organizacyjne w firmach wysokiej efektywności w okresie kryzysu i odnowy – wyniki badań, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 128, 2010.

organizacji natychmiastowej i trafnej reakcji na te sygnały³. Organizacjami wysoce niezawodnymi są np. linie lotnicze, elektrownie jądrowe, szpitale, straż pożarna, czyli organizacje pracujące w ruchu ciągłym i w warunkach, kiedy nawet mała awaria może spowodować śmierć ludzi i duże straty materialne. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby skuteczne procedury i zasady stosowane w tych organizacjach wdrożyć w przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Model organizacji wysokiej efektywności

Element projektu organizacji	Cechy elementu
Strategia	Wybitna (jasna i stwarzająca wyzwania) wizja – myślenie w czasie przyszłym, wizjonerskie cele stwarzające wyzwania
Kultura	Relacje oparte na zaufaniu: integracja społeczna, improwizacja (innowacyjność, duży zakres swobody eksperymentowania, zdolność do zmiany)
Ludzie	Przyciąganie wyjątkowych (pozytywnie, wewnątrznie zmotywowanych), silnie zaangażowanych ludzi, zręczność w empowermentie, zaangażowane przywództwo i obywatelstwo organizacyjne
Struktura	Elastyczność struktury – elastyczność funkcjonalna, decentralizacja, deformalizacja, płaska i prosta struktura
Zadania	Dzielenie się informacją i wiedzą, ciągle udoskonalanie nowych procesów i produktów, kreowanie wartości dla interesariuszy
Systemy	Sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania; otwarta komunikacja, elastyczne systemy w przekroju całej organizacji

Źródło: P. Zbierowski, *Zachowania organizacyjne...*, *op. cit.*, s. 636.

Podejście pozytywne daje wskazówki do diagnozowania doskonałości przedsiębiorstwa. Wystarczy zastosować jedną z list cech określających doskonałą organizację i ocenić, w jakim stopniu badane przedsiębiorstwa spełnią wymogi doskonałości⁴. Jeżeli założyć, że doskonałość przedsiębiorstwa gwarantuje odporność na kryzys, to można w ten sposób określić potencjalną odporność na kryzys. Problem polega na tym, że nie sposób określić, jaki parametr poszczególnych kryteriów doskonałości jest pożądany w konkretnej branży, na konkretnym rynku i w określonym momencie historycznym.

Wśród przedstawicieli nauk zarządzania powszechnie podzielany jest pogląd, że ze względu na złożoność i nieczytelność związków przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz alternatywny charakter zasobów i sposobów działania nie da się okre-

³ Sygnały nadchodzącego kryzysu – rozmowa D. L. Coutu z psychologiem K. E. Weickiem, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003 r.

⁴ Zob. Pozytywny potencjał organizacji, red. M. J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2010.

ślić idealnego profilu przedsiębiorstwa. Można próbować tworzyć idealne profile przedsiębiorstwa w danej branży, na danym rynku i w danym momencie (metoda kluczowych czynników sukcesu), ale nawet tak uszczegółowione i dostosowane do specyfiki rynku profile nie pozwolą jednoznacznie wskazać najlepszego przedsiębiorstwa, ponieważ jest tak wiele modeli działania i tak wiele niespodziewanych szans i zagrożeń, że często sukcesy odnoszą firmy nie o najlepszych profilach doskonałości, ale o przeciętnych, a nawet słabych.

Zarządzanie strategiczne, inaczej niż podejście pozytywne, preferuje analizę przedsiębiorstwa w kontekście sytuacyjnym. Przewagi przedsiębiorstwa są traktowane jako względne i zmieniają się w zależności od zachowań innych uczestników sektora i sytuacji w makrootoczeniu. Zarządzanie strategiczne oferuje bardzo bogaty zestaw metod analizy strategicznej, jak: analiza SWOT, analizy portfelowe, analizy profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa, analiza łańcucha wartości dodanej, bilans strategiczny przedsiębiorstwa, które pozwalają na precyzyjną i dynamiczną ocenę potencjału przedsiębiorstwa na tle innych uczestników sektora.

Pozytywne podejście do badania potencjału organizacji, a w pewnym zakresie również podejście strategiczne, nawiązują do koncepcji racjonalności metodologicznej, która każe nam oceniać jakość decyzji nie z punktu widzenia jej wyniku, a z punktu widzenia przygotowania organizacji i decydenta do podjęcia decyzji. Alternatywą jest przyjęcie zasady oceny racjonalności rzeczowej, czyli przez pryzmat faktycznych skutków podjętych decyzji. Jest to schemat powszechnie stosowany w ocenie podmiotów gospodarczych i innych organizacji. Uwzględnia on ocenę nie tylko celów ekonomicznych, ale i innych celów organizacji, a także kosztów ich osiągnięcia. Ten sposób podejścia do oceny odporności przedsiębiorstwa na kryzys wydaje się uzasadniony, a w takim przypadku należy sięgnąć po analizy ilościowe. Przy tym podejściu racjonalność metodologiczna decyzji jest traktowana jako jeden z czynników wpływających na wynik decyzji.

Kluczem do zdefiniowania i zmierzenia odporności przedsiębiorstwa na kryzys jest precyzyjne zmierzenie natężenia kryzysu w przedsiębiorstwie. Ekonomia i finanse od kilkadziesiąt lat zajmują się doskonaleniem metod pomiaru efektywności przedsiębiorstwa. Do realizacji tematu odporności przedsiębiorstwa na kryzys mogą być wykorzystane dwa rodzaje metod: metody oceny efektywności przedsiębiorstwa oraz metody przewidywania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw. Każda z tych grup metod daje inny obraz przedsiębiorstwa, ale obie mogą być wykorzystane do odpowiedzi na pytanie: czy badane przedsiębiorstwo skutecznie obroniło się przed kryzysem?

Metody oceny efektywności przedsiębiorstwa są narzędziami analizy finansowej i służą ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa. G. Rogowski wyróżnia klasyczne metody analizy finansowej, jak analiza rentowności, płynności, rotacji

i struktury oraz nieklasyczne metody ilościowe, jak analiza obwodowa danych (*Data Envelopment Analysis*) – skuteczna metoda pomiaru efektywności względnej⁵. Metody efektywności pozwalają na zbadanie dynamiki stanu przedsiębiorstwa w kolejnych okresach kryzysu i określić zmiany pod jego wpływem poszczególnych wskaźników oraz badanie związku między stopniem efektywności przedsiębiorstwa a czynnikami, które decydują o odporności przedsiębiorstwa na kryzys. Zmiany wskaźników mogą też być podstawą prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw.

Metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw rozwinęły się w Stanach Zjednoczonych pod wpływem doświadczeń Wielkiego Kryzysu, a upowszechniły się w Europie dopiero w latach 80. XX wieku, w Polsce zainteresowanie tą tematyką pojawiło się dopiero w latach 90. XX wieku wraz z pierwszymi bankructwami przedsiębiorstw⁶. Modele prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw mogą pełnić dwie funkcje: miernika wczesnego ostrzeżenia dla przedsiębiorstwa oraz wskaźnika oceny ryzyka kredytowego, w zależności, kto jest użytkownikiem tej metody. W ocenie ryzyka stosuje się techniki statystyczne, m.in. liniową wielowymiarową analizę dyskryminacyjną, analizę logitową i probitową oraz sztuczne sieci neuronowe⁷. Zastosowanie tych metod pozwala na zaklasyfikowanie badanego przedsiębiorstwa do jednej z dwóch rozłącznych populacji: podmiotów „zdrowych” i podmiotów „chorych”⁸. Analizy mogą być opracowane dla konkretnego przedsiębiorstwa, grup przedsiębiorstw i całych branż. Na świecie stosuje się znane i sprawdzone modele, m.in. modele: Altmana, Bilderbeeka, Zavgrena, Ooghe-Verbaere’a, Gloubos-Grammaticos, Keasy-McGinnessa, Ooghe-Joos-De Vosa⁹. Problem z zastosowaniem zagranicznych modeli do badania polskich przedsiębiorstw polega na tym, że mogą one nie uwzględniać specyfiki polskich przedsiębiorstw, różnic w standardach rachunkowości i braku dostępu do niektórych informacji. W związku z tym polscy uczeni, stosujący metody prognozowania zagrożenia finansowego, dokonują adaptacji tym modeli do warunków polskich lub tworzą własne modele¹⁰. Skuteczność zastosowania metod prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw zależy od wyboru lub adaptacji modelu, a także od sposobu doboru próby przedsiębiorstw. Modele prognozowania zagro-

⁵ G. Rogowski, *Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo WSzB, Poznań 1998, rozdz. 4 i 5.

⁶ Zob. B. Prusak, *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2005.

⁷ *Ibidem*, rozdz. 2.

⁸ *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 210.

⁹ B. Prusak, *Nowoczesne metody...*, *op. cit.*, rozdz. 4.

¹⁰ *Ibidem*, rozdz. 4 oraz *Bankructwa przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, część 4.

zenia finansowego przedsiębiorstw są podstawą tworzenia systemów wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie.

Powstaje pytanie, czy w pomiarze odporności przedsiębiorstwa na kryzys należy ograniczyć się wyłącznie do ekonomicznych narzędzi mierzących stan przedsiębiorstwa, jego zmiany i ryzyko zagrożenia finansowego. Na pewno te miary powinny być zastosowane w pierwszej kolejności, nie wyklucza to jednak możliwości równoczesnej jakościowej oceny racjonalności zachowania przedsiębiorstwa w okresie kryzysu. Ocenie podlegałyby tutaj dwie rzeczy: ocena czasu reakcji na sytuacje kryzysowe w gospodarce i adekwatności tych reakcji. Źródłem takich ocen mogą być przedstawiciele przedsiębiorstwa w wywiadach lub ankietach proszeni o samoocenę swoich decyzji albo opinia ekspercka.

3. Czynniki kształtujące odporność przedsiębiorstwa na kryzys

Jednym z celów doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem, obok dążenia do wzrostu efektywności, jest pragnienie zmniejszenia ryzyka działalności. Działania pozwalające na zmniejszenie ryzyka działalności gospodarczej, a zatem również zwiększenia odporności przedsiębiorstwa na kryzys, od zawsze zmierzały w dwóch kierunkach: rozproszenia ryzyka oraz lepszego przystosowania się przedsiębiorstwa do zmian, czyli większej jego elastyczności.

Rozpraszenie ryzyka wydaje się prostszą drogą do zwiększenia odporności na kryzys niż zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwa. W swojej historii przedsiębiorstwa wypracowały bardzo wiele działań pozwalających zmniejszać ryzyka poprzez jego rozproszenie na różne rodzaje działalności, regiony geograficzne działania przedsiębiorstwa, części struktury, nauczyły się dywersyfikować dostawców, nabywców, pośredników, źródła inwestowania.

Zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwa polega na przygotowaniu go do działania w dobrych i złych warunkach zewnętrznych. Elastyczność jest zarówno kategorią ekonomiczną, jak i organizacyjną. W ujęciu ekonomicznym elastyczność jest rozumiana jako odpowiedź przedsiębiorstwa na niepewność związaną ze zmianami popytu, natomiast w ujęciu organizacyjnym elastyczność jest definiowana jako: *kategoria, która obejmuje dwa wymiary czasoprzestrzeni: szybkość reakcji (lub kracji) i stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich naraz*¹¹.

Elastyczność można osiągać albo przez odpowiednią konfigurację i zarządzanie zasobami, np. przez tworzenie niezbędnej ich nadwyżki lub możliwości

¹¹ Elastyczność organizacji, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 17.

zastosowania substytucyjności zasobów, albo przez wykształcenie mechanizmów szybkiego, antycypacyjnego reagowania na zmiany zewnętrzne. Przykładem takiej elastyczności jest stosowanie struktury macierzowej zdolnej do szybkiego wzrostu lub zmniejszenia rozmiarów w zależności od zmian rozmiarów działalności. Innym przykładem jest przedsiębiorstwo dysponujące dobrym wywiadem gospodarczym i systemem wczesnego ostrzegania, które dają mu czas na zmianę profilu produkcji czy lokalizacji działalności w sytuacji zbliżającego się kryzysu.

Zarówno rozproszenie ryzyka, jak i elastyczność można osiągać w każdym z obszarów, podsystemów i w każdej funkcji przedsiębiorstwa. Dla potrzeb zbudowania modelu odporności na kryzys przyjęto, że największe możliwości zwiększania odporności na kryzys tkwią w następujących obszarach zarządzania przedsiębiorstwem:

- w zarządzaniu strategicznym,
- w zarządzaniu zasobami,
- w rozwiązaniach strukturalnych,
- w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa.

Nie oznacza to, że nie zauważono potencjału odporności na kryzys tkwiącego w innych obszarach takich, jak np. kultura organizacji, polityka personalna czy doskonalenie procesów, ale mają one, zdaniem autorki, ograniczony wpływ na zwiększanie elastyczności czy rozpraszanie ryzyka. Wskazówką do wyboru obszarów w przedsiębiorstwie, których kształtowanie ma najsilniejszy wpływ na odporność przedsiębiorstwa na kryzys, była lista wewnętrznych czynników odpowiedzialnych za kryzys w przedsiębiorstwie, wygenerowana przez liczne badania empiryczne.

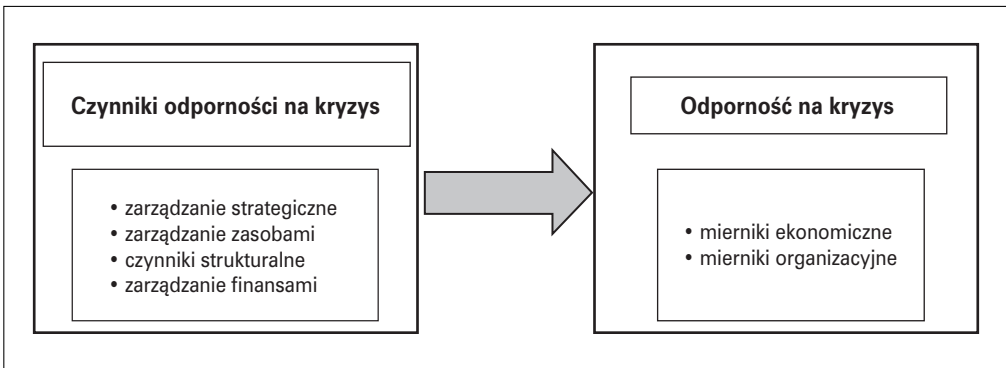
4. Model uwarunkowań odporności na kryzys

Przyjęcie założeń dotyczących definicji odporności na kryzys i sposobów jej pomiaru, a także wskazanie głównych obszarów w przedsiębiorstwie generujących ryzyko kryzysu, pozwoliło na opracowanie prostego modelu uwarunkowań odporności na kryzys w przedsiębiorstwie (zob. rysunek 1).

Zarządzanie strategiczne. Związek strategii przedsiębiorstwa z kryzysem jest bardzo silny i ma charakter sprzężenia zwrotnego: wybór strategii może zwiększać lub zmniejszać podatność przedsiębiorstwa na kryzys lub być bezpośrednią przyczyną kryzysu, a z drugiej strony kryzys zmusza przedsiębiorstwo do zmiany strategii. W związku ze złożonością tej problematyki powinny być analizowane trzy problemy strategiczne, mające najsilniejszy związek z kryzysem i kształtowaniem odporności na kryzys: rodzaj wyborów strategicznych, sposób reagowania przedsiębiorstwa na kryzys i metodyki analizy i planowania strategicznego oraz ich wpływu na odporność na kryzys. Wybory strategiczne, czyli rodzaj

realizowanej strategii, różnią się potencjałem rozpraszania ryzyka i tworzenia elastyczności przedsiębiorstwa. Sposoby reagowania określają problem percepcji kryzysu, zdolność jego zrozumienia i szybkości reakcji na sytuacje zagrożenia. Analiza metodyki planowania strategicznego pozwala ocenić stopień profesjonalizacji procesu zarządzania strategicznego i wdrożenia metod umożliwiających prognozowanie zagrożeń, szybkie wykrywanie symptomów kryzysu i możliwość szybkiej reakcji.

Rysunek 1. Model uwarunkowań odporności na kryzys



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie zasobami powinno realizować równocześnie dwa cele: dostosować profil zasobów do aktualnie realizowanej strategii oraz utrzymywać zdolność do szybkiej adaptacji zasobów do zmian strategii przedsiębiorstwa. Wymaga to stworzenia zasobów o dużym poziomie wzajemnej substytucyjności, możliwych do szybkiego pozbycia się i uzupełnienia brakujących zasobów, a równocześnie zachowania wysokiej konkurencyjności i ochrony zasobów.

Czynniki strukturalne mogą znacząco zwiększać lub zmniejszać elastyczność organizacji. Zmiany struktur są możliwe zarówno wewnątrz tradycyjnych przedsiębiorstw przez stosowanie struktur zdecentralizowanych, niesformalizowanych, podobnych do organicznych, jak również przez stosowanie rozwiązań polegających na przedłużaniu struktur poza tradycyjne granice organizacji (sieci przedsiębiorstw, grupy kapitałowe).

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa to wypróbowany i powszechnie stosowany sposób ograniczania ryzyka przez zastosowanie analiz finansowych pozwalających na kontrolę przedsiębiorstwa i zmian w jego otoczeniu, ograniczanie ryzyka poprzez odpowiednie zarządzanie strukturą i źródłami pozyskiwania kapitału, stosowanie ubezpieczeń oraz nowoczesnych narzędzi nadzoru finansowego.

5. Podsumowanie

Z rozważań przedstawionych w niniejszym artykule wynika, że problem odporności na kryzys jest ważnym, ale słabo opisanym i zbadanym elementem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Warto doskonalić narzędzia pozwalające na zmierzenie odporności przedsiębiorstwa na kryzys, ponieważ miernik ten może być wykorzystany do doskonalenia przedsiębiorstwa i przygotowania go do działania w warunkach zmiennego otoczenia. Zaprezentowany tu model uwarunkowań odporności na kryzys może być punktem wyjścia do opracowania modelu badawczego i szukania odpowiedzi na pytanie, jaka jest odporność polskich przedsiębiorstw na kryzysy gospodarcze oraz które z czynników pokazanych w modelu najsilniej wpływają na poziom tej odporności.

6. Bibliografia

1. Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
2. Elastyczność organizacji, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
3. Hopej-Kamińska M., Kamiński R., Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna, „Przegląd Organizacji”, 2009, Nr 3.
4. Pozytywny potencjał organizacji, red. M. J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2010.
5. Prusak B., Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2005.
6. Rogowski G., Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego, Wydawnictwo WSzB, Poznań 1998.
7. Sygnały nadchodzącego kryzysu – rozmowa D. L. Coutu z psychologiem K. E. Weickiem, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003 r.
8. Zbierowski P., Zachowania organizacyjne w firmach wysokiej efektywności w okresie kryzysu i odnowy – wyniki badań, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2010, Nr 128.

Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych

1. Wprowadzenie

Rozwój technologii informacyjnych oraz wzrost rangi zasobów niematerialnych w sferze gospodarczej spowodował naturalny rozwój elastycznych form organizacji opartych na wiedzy. Jedną z takich form jest organizacja sieciowa, której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej, opartej na efektywnym wykorzystaniu wiedzy jako kluczowego zasobu.

Poniższy artykuł ma na celu zaprezentowanie wiedzy, jako szczególnej kategorii zasobu organizacji sieciowej, oraz przybliżenie procesów jej kreacji i absorpcji na poziomie zarówno pojedynczego ogniwa organizacji sieciowej, jak i całej sieci. Rozważania dotyczące zasobów wiedzy w organizacji sieciowej poprzedza charakterystyka organizacji sieciowej, zawierająca jej istotę, cechy oraz typologię.

2. Charakterystyka organizacji sieciowej

W literaturze przedmiotu, organizacja sieciowa definiowana jest jako: struktura oparta na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw nie powiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym¹; organizacja, której podmioty powiązane są ze sobą zależnościami występującymi na różnych płaszczyznach²; względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych³; układ związków między firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniem poziomymi, dającymi możliwości zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci⁴; organizacja, która uzależniona jest od możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności

¹ M. Górczyński, W. Pander, P. Koć, Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego, PARP, Warszawa 2006, s. 16.

² R. Błażlak, Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw, w: Klastry w gospodarce regionu, red. K. Owczarek, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 30.

³ P. Dwojacki, B. Nogalski, Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, Nr 4/1998.

⁴ W. E. Baker, The Network Organization in Theory and Practice, w: Network Organizations, red. N. Nohria, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399.

celów, które chcą osiągnąć poszczególne podmioty sieci, jak i cała ich grupa⁵; forma organizacyjna angażująca wiele organizacji powodowanych instrumentalnymi celami indywidualnymi lub zbiorowymi, gdzie członkowie sieci przejawiają ko-specjalizacje, wnosząc w sieć unikatową zdolność tworzenia wartości, taką jak zasoby wiedzy lub dostęp do rynku⁶.

Niezależnie od przyjętej definicji, organizacja sieciowa charakteryzuje się specyficznymi cechami. N. Nohria, S. Ghoshal wyróżniają cztery grupy cech organizacji sieciowej: transfer zasobów między podmiotami sieci; zróżnicowanie powiązań między uczestnikami sieci; ograniczony zakres integracji podmiotów tworzących organizację sieciową; oraz tworzenie i wzmacnianie kanałów informacyjnych w ramach sieci⁷.

Istotą organizacji sieciowej jest chęć uzyskania efektu synergii. Jest to możliwe jedynie przy zastosowaniu odpowiednich mechanizmów koordynacji wszystkich partnerów tworzących sieć. W zależności od typu sieci możemy mieć do czynienia z jednym koordynatorem sieci lub kilkoma równorzędnymi podmiotami. Koordynator sieci (inaczej jednostka flagowa, broker lub centrum sieci) przyjmuje rolę głównego kontrolera organizującego przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi, niezależnymi firmami, zapewniając efektywne zaspokajanie oczekiwań ostatecznych klientów⁸. Funkcję koordynatora sieci może pełnić instytucja o uznanej reputacji w regionie, podmiot dysponujący określonymi zasobami lub organizacja wykonująca określoną funkcję w procesie realizowanym przez sieć. W przypadku organizacji sieciowej słuszne wydaje się mówienie o tzw. koordynacji wielorakiej, uwzględniającej wszystkie trzy formy koordynacji: hierarchiczną, rynkową oraz społeczną⁹.

Organizacje sieciowe funkcjonują przy zminimalizowanej roli struktur hierarchicznych, preferując niesformalizowane powiązania między poszczególnymi podmiotami wchodzącymi w ich skład. Bilateralne kontakty mogą występować nie tylko pomiędzy centrum sieci i pozostałymi jej ogniwami. Dopuszczane są także bilateralne kontakty między podmiotami sieci, z wyłączeniem ośrodka cen-

⁵ M. Castells, *The Rise of the network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000, s. 187.

⁶ M. P. Koza, A. Y. Lewin, *The Coevolution of Network Alliances: a Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organizational Science”, 1999, Nr 5, za: A. Borchuch, W. Czakon, *Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3/2005.

⁷ R. Błażlak, *Struktury sieciowe...*, *op. cit.*, s. 30–31.

⁸ J. C. Jarillo, *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, s. 6.

⁹ W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9/2008.

tralnego¹⁰, przy czym podmioty sieci są współzależne, ale sposób ich powiązania jest luźny¹¹.

Organizację sieciową często ukazuje się jako formę przejściową między strukturą hierarchiczną a tzw. organizacjami wykształconymi z cech rynku¹². Podkreśla się, że organizacja sieciowa oparta jest na zaufaniu oraz na zaangażowaniu i reputacji jednostek wewnętrznych, a nie na hierarchii i więziach pionowych o charakterze służbowym. W organizacjach sieciowych decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez strony transakcji, ale również kolektywnie przez współpracujące strony, a przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny¹³.

Kolejne cechy organizacji sieciowej to: realizacja celu wspólnego sieci, przy jednoczesnym nastawieniu na realizację celów autonomicznych przez poszczególne podmioty; dążenie do specjalizowania się podmiotów w ramach sieci; duża rola komunikacji wewnętrznej, tzw. kultury informacyjnej, gwarantującej swobodny przepływ (w układzie pionowym i poziomym, formalnym i nieformalnym) wiedzy i informacji; inwestowanie w relacje¹⁴.

Reasumując, można stwierdzić, że organizację sieciową cechuje: rozproszenie geograficzne (wyjątek stanowią klastry¹⁵), duża elastyczność, konfiguracja oparta na relacjach sieciowych, kooperacyjny charakter oraz rozbudowany system komunikacji¹⁶.

Nie wszystkie sieci powstają na zasadzie decyzji dobrowolnych¹⁷. Znaczna liczba organizacji sieciowych powstaje na skutek większego lub mniejszego przymusu, kiedy to przynależność do sieci jest warunkiem przetrwania lub odniesienia określonego sukcesu przez przedsiębiorstwo. Jednak i w tej sytuacji potencjalny członek sieci przed przystąpieniem do niej dokonuje swego bilansu korzyści

¹⁰ J. B. Quinn, *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992, s. 120.

¹¹ J. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11/2007.

¹² M. Van Alstyne, *The State of Network Organization: a survey In Tyree Framework*, „Journal of Organizational Computing”, Nr 7/1997, za: *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 12.

¹³ K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 97.

¹⁴ J. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw...*, *op. cit.*

¹⁵ Klaster to szczególnie przypadek organizacji sieciowej, który charakteryzuje się koncentracją przestrzenną podmiotów uczestniczących.

¹⁶ S. Kądziała, *Struktura organiczna, organizacja wirtualna a sieciowa struktura organizacyjna – różnice i podobieństwa definicji na podstawie porównawczej analizy pojęciowej*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3/2007.

¹⁷ Zwracają na to uwagę m.in. J. Curran, R. Jarvis, R. Blackburn, S. Black, *Networks and Small Firms: Construct, Methodological Strategies and Some Findings*, „International Small Business Journal”, Nr 11/1993.

i strat. Każdorazowo warunkiem przystąpienia do organizacji sieciowej jest spełnienie kryteriów ustalonych przez sieć. Najczęściej są to kryteria komplementarności i kompatybilności w stosunku do ogniw już działających w sieci. W procesie przyłączania nowych jednostek do funkcjonującej już sieci dużą uwagę zwraca się także na dotychczasowy wizerunek sieci oraz reputację potencjalnych kandydatów.

Specyfika cech organizacji sieciowych powoduje duże ich zróżnicowanie pod względem: rodzaju i skali działalności; stopnia integracji i siły powiązań partnerskich; oraz trwałości związków i dynamiki rekonfiguracji sieci.

Ze względu na stopień dominacji koordynatora sieci (brokera) i relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami układu można wyróżnić: sieci zdominowane (jeden broker mający powiązania bilateralne z wieloma firmami satelickimi); oraz sieci równorzędnych partnerów (brak jednego brokera, wszyscy partnerzy rozwijają wzajemne powiązania współpracując ze sobą)¹⁸.

Ze względu na charakter (układ) związków pomiędzy partnerami można mówić o: sieciach popytowych (odnoszących się do powiązań z klientami); sieci podażowych (dotyczących powiązań kooperacyjnych wykorzystywanych w procesie dostarczania produktów i usług); oraz sieci wspomagania (odnoszących się do relacji wsparcia w układach partnerskich)¹⁹. To samo kryterium może być podstawą wyróżnienia innych typów organizacji sieciowych, np.: sieci typu „gwiazda”, sieci Peer to Peer („każdy z każdym”), sieci poddostawców²⁰; czy sieci dostawców, sieci producentów, sieci klientów, sieci kooperacji technologicznej oraz koalicje standardu²¹.

Kolejnym kryterium klasyfikującym organizacje sieciowe może być trwałość i siła powiązań między podmiotami tworzącymi sieć. Wyodrębnia się tu: sieci zintegrowane (składające się z rozproszonych jednostek, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy); sieci sfederowane (składające się z osób prawnych lub fizycznych, chcących w ten sposób realizować wspólne potrzeby); sieci kontraktowe (opierające się na umowach koncesyjnych lub franchisingowymi, zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi); oraz sieci stosunków bezpośrednich (spotykane w sferze działalności politycznej, religijnej, ale także w sieciach sprzedaży bezpośredniej)²².

¹⁸ J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 120.

¹⁹ J. Bryson, P. Wood, D. Keeble, *Business networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in UK Business Service*, „Entrepreneurship and Regional Development”, Nr 5/1993.

²⁰ A. Jurga, *Technologia teleinformatyczna w wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, Praca doktorska, wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 14, za: *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 17.

²¹ M. Castells, *Spółczesność w sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 195.

²² P. Boulanger, *Organisel, L'entreprise en réseaux*, Nathan Paris 1995, za: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 426–427.

Warunkiem sprawnego funkcjonowania organizacji sieciowej jest duża jej elastyczność, przejawiająca się w konieczności ciągłego dostosowywania się do potrzeb środowiska rynkowego. Ze względu na dynamikę rekonfiguracji sieci wyodrębnia się: statyczne organizacje sieciowe (charakteryzujące się trwałymi powiązaniem między partnerami oraz dominacją jednego z nich); dynamiczne organizacje sieciowe (charakteryzujące się niestabilnymi związkami między partnerami oraz brakiem dominacji jednego spośród nich); tymczasowe organizacje sieciowe (nastawione na szybką realizację krótkotrwałych i specyficznych okazji rynkowych)²³.

Charakteryzując organizacje sieciowe, należy pamiętać, że duży wpływ na sposób ich tworzenia i funkcjonowania mają uwarunkowania kulturowe oraz tradycje gospodarcze danego regionu. W literaturze przedmiotu coraz częściej można spotkać typologie organizacji sieciowych, gdzie kryterium podziału jest region geograficzny. Przykładem może być typologia sieci dalekowschodnich M. Castellsa²⁴. Wyróżnia on: sieci japońskie (zaibatsu i keiretsu); koreańskie (czebole) oraz chińskie (określane mianem guanxi²⁵).

Niezależnie od typu, każda organizacja sieciowa jest dysponentem różnych zasobów materialnych i niematerialnych, w tym zasobów wiedzy. Wiedza odgrywa szczególną rolę w organizacji sieciowej, gdyż jest zarówno determinantą tworzenia tych struktur, jak i efektem ich funkcjonowania.

3. Wiedza jako zasób organizacji sieciowej

Szczególną kategorią zasobów organizacji sieciowej są zasoby wiedzy. Stanowią one sumę wiedzy pojedynczych podmiotów (ogniw) oraz tzw. wiedzę wspólną całej sieci, powstającą w wyniku dyfuzji wiedzy pomiędzy elementami sieci.

Samo pojęcie wiedzy rozumiane jest dość intuicyjnie i interpretowane w zależności od obszarów zastosowania. Oto przykłady: wiedza to płynne połączenie wyrażonego doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakość zagadnienia, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji²⁶; to wynik procesu nauki o danych faktach, ich jakości i relacji do innych części i jakości²⁷; to informacja przedłożona do pro-

²³ T. Ortega, Die Informationstechnologische Unterstützung innovativer Organisationsformen, za: Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 21.

²⁴ M. Castells, Społeczeństwo..., *op. cit.*, s. 181–185.

²⁵ J. Cygler, Guanxi – chińska koncepcja sieci, „Przegląd Organizacji”, Nr 6/2011.

²⁶ T. H. Davenport, L. Prusak, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 5.

²⁷ B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody, Difin, Warszawa 2002, s. 72.

duktywnego użytku, indywidualna, często trudna do ogarnięcia i nieuchwytna²⁸. Wiedza to także ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów²⁹. Na wiedzę składają się prawdy i przekonania, poglądy i koncepcje, osądy i oczekiwania, metodologia i *know-how*³⁰.

Wiedza jest ściśle powiązana z procesami przetwarzania danych i informacji³¹. Można powiedzieć, że zasoby wiedzy powstają na bazie danych, a następnie informacji, przy czym zależność między wiedzą, informacjami i danymi ma charakter hierarchiczny. Podstawowymi, niepodzielnymi elementami tworzącymi wiedzę są dane. Są to suche fakty pokazane w postaci znaków, reprezentujących pomiary, wyniki i obserwacje. Informacje to dane przedstawione w kontekście³². Informacje, którym zostanie nadana pewna struktura, dzięki czemu mogą być wykorzystywane w określonym obszarze działalności, tworzą wiedzę³³. Wiedza to informacja (lub jej zbiór) umieszczona w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, którą człowiek uważa za ważną z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaje osądowi³⁴.

Na tle innych zasobów będących w dyspozycji organizacji sieciowej, wiedza charakteryzuje się szczególnymi cechami³⁵. Po pierwsze, wiedza jest niewyczerpalna. Wartość wiedzy nie zmniejsza się wraz z upływem czasu, tak jak to dzieje się w przypadku innych czynników produkcji, lecz wciąż się powiększa. Wartość wiedzy jest tym większa, w im większym stopniu jest ona używana i wykorzystywana. Po drugie, wiedza jest symultaniczna. W przeciwieństwie do tradycyjnych czynników wytwórczych wiedza jest zasobem, który w danym czasie może być wykorzystywany jednocześnie w wielu miejscach, przez wiele osób lub organizacji. Po trzecie, wiedza jest nieliniowa. Ta sama ilość wiedzy wykorzystywana równoległe w dwóch organizacjach może przynieść zupełnie odmienne efekty. Nie zawsze w przypadku wiedzy występują korzyści skali. Po czwarte, wiedza jest nieokreślona pod względem: zastosowań, efektów, „nosicielstwa”, nakładów i ryzyka jej zastosowania.

²⁸ M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, wyd. 9, London 2003, s. 161–162.

²⁹ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

³⁰ K. M. Wiing, *Knowledge Management Fountain*, Schema Press, New York 1993, s. 39.

³¹ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 42–44.

³² A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 5.

³³ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*, s. 27.

³⁴ *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobylko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006, s. 17.

³⁵ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Wyd. II, Warszawa 2010, s. 89–91.

Dzięki powyższym właściwościom zasoby wiedzy w pełni zasługują na miano zasobów strategicznych organizacji sieciowej, gdyż są: trudne do skopiowania: są ograniczone, co do możliwości substytucji; mają charakter komplementarny³⁶.

Dostęp do zasobów wiedzy może decydować o strukturze sieci oraz jej konkurencyjności. Chęć jej pozyskania, kreacji może być pierwotnym motywem tworzenia sieci, gdyż wiedza umożliwi rozwój pozostałych zasobów organizacji sieciowej.

Zasoby wiedzy mają unikatową zdolność strukturalizacji w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach ludzi i bazach danych, a także możliwość materializowania się w wyrobach i usługach. Dzięki temu wiedza może być produktem rynkowym i jako taki może być przedmiotem transakcji kupna–sprzedaży zarówno między ogniwami sieci, jak i między organizacją sieciową i jej otoczeniem.

Zasoby wiedzy nie są jednorodne, przez co podlegają różnym klasyfikacjom. Ze względu na poziom abstrakcji wiedzy i jej złożoność, zasoby wiedzy dzielone są na: wiedzę konkretną, przypisaną do konkretnych zastosowań w czasie i miejscu; oraz wiedzę abstrakcyjną, znajdującą zastosowanie w znacznie większej liczbie sytuacji niż wiedza konkretna³⁷. Odnosząc to do organizacji sieciowej, można wyróżnić: zasoby wiedzy o specyficznym zastosowaniu w określonych ogniwach sieci oraz zasoby wiedzy mające szerokie zastosowanie w całej sieci.

Ze względu na źródło pozyskania zasobów wiedzy, wyróżnia się zasoby wiedzy wykreowane wewnątrz organizacji sieciowej przez jej ogniwa, albo pochodzące z zewnątrz. Dodatkowo można mówić o zasobach wiedzy pochodzących z: naukowego poznania rzeczywistości; procesów intelektualnej percepcji i oceny; świadomego zastosowania istniejących algorytmów; oraz pochodzące z twórczego rozwiązywania nowych problemów³⁸.

Biorąc pod uwagę kryterium formy występowania, zasoby wiedzy są dzielone na: skodyfikowane, w postaci baz danych, map wiedzy, raportów itp.; spersonalizowane indywidualnie, będące w posiadaniu poszczególnych jednostek, obejmujące indywidualne umiejętności, kompetencje i schematy zachowania; spersonalizowane zbiorowo, tworzone przez postawy, umiejętności, nawyki zachowań w grupie, mające swe źródło we wspólnych doświadczeniach z realizacją zadań³⁹. W przy-

³⁶ A. Sopińska, Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. 2, red. A. Herman, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2008, s. 67–83, 405.

³⁷ M. H. Boisot, *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, New York 1999, s. 13–14.

³⁸ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 26.

³⁹ M. J. Stankiewicz, *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006, s. 344.

padku organizacji sieciowej jednostką może być zarówno pojedynczy człowiek, jak i podmiot, będący ogniwem sieci.

Zasoby wiedzy organizacji sieciowej są zróżnicowane pod względem innowacyjności oraz możliwości ich wykorzystania przez sieć. Łączne uwzględnienie obu tych kryteriów pozwala uszeregować zasoby wiedzy do jednej z czterech kategorii: wiedzy unikatowej (niszowej); wiedzy kluczowej; wiedzy uniwersalnej; oraz wiedzy nieistotnej (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Kategoryzacja zasobów wiedzy w organizacji sieciowej ze względu na poziom ich innowacyjności oraz możliwości wykorzystania



Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia organizacji sieciowej istotny jest także podział zasobów wiedzy na: wiedzę cichą (ukrytą) oraz wiedzę formalną (dostępną, jawną)⁴⁰. Wiedza cicha ma charakter pierwotny i osobisty. Jest trudna do identyfikacji i wyrażenia, gdyż jest uruchamiana intuicyjnie. Jest niemożliwa do pełnego skopiowania i naśladowania. W odróżnieniu do niej, wiedza formalna może być łatwo przedstawiona za pomocą mowy, dokumentów, schematów, symboli itp. Jest to wiedza o charakterze wtórnym, bezosobowym, łatwa do identyfikacji i kodyfikacji.

⁴⁰ M. Polanyi, *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Harper, New York 1962, s. 4.

Organizacje sieciowe dokonują jeszcze wielu innych klasyfikacji wiedzy. Przykładem może być: typologia ze względu na strategiczną ocenę wobec konkurenta (wiedza innowacyjna, wiedza zaawansowana, wiedza podstawowa)⁴¹; typologia ze względu na cel i sposób użycia (wiedza-co; wiedza-dlaczego; wiedza-jak; wiedza-kto)⁴²; typologia ze względu na charakter (wiedza wspólna i osobista; wiedza fizyczna i umysłowa; wiedza statyczna i dynamiczna; wiedza werbalna i zaszyfrowana)⁴³.

Zaprezentowane powyżej cechy oraz różne klasyfikacje zasobów wiedzy organizacji sieciowej pozwalają lepiej zrozumieć zachodzące w niej procesy absorpcji i kreacji wiedzy.

4. Absorpcja i kreacja wiedzy w organizacjach sieciowych

Rozwój wiedzy w organizacjach sieciowych jest efektem procesów jej kreacji i absorpcji wewnątrz sieci oraz wynikiem relacji międzyorganizacyjnych. Kreację i absorpcję wiedzy wewnątrz organizacji sieciowej należy rozpatrywać na dwóch poziomach: na poziomie pojedynczego ogniwa sieci oraz na poziomie całej organizacji sieciowej.

Rola pojedynczego ogniwa w kreacji i absorpcji wiedzy w sieci nie jest jednakowa. Może ono samodzielnie tworzyć nowe zasoby wiedzy, może je pozyskiwać z zewnątrz, może też być ich przekaźnikiem lub magazynem. Przyjęcie pryzmatu pojedynczego ogniwa sieci pozwala wyróżnić cztery kategorie podmiotów ze względu na sposób wykorzystania oraz źródło pochodzenia zasobów wiedzy (por. rysunek 2).

Absorbent wiedzy – to ogniwo sieci, które pozyskań z zewnątrz (od innych ogniw) wiedzę wiąże i wchłania dla wewnętrznego wykorzystania.

Transformator wiedzy – to ogniwo sieci, które pozyskań z zewnątrz wiedzę przetwarza i przekazuje na zewnątrz innym podmiotom sieci.

Kreator wiedzy – to podmiot, który tworzy samodzielnie wiedzę na potrzeby zewnętrznego jej wykorzystania przez inne ogniwa sieci.

Akumulator wiedzy – to podmiot, który gromadzi przez siebie wytworzoną wiedzę w celu wewnętrznego jej wykorzystania.

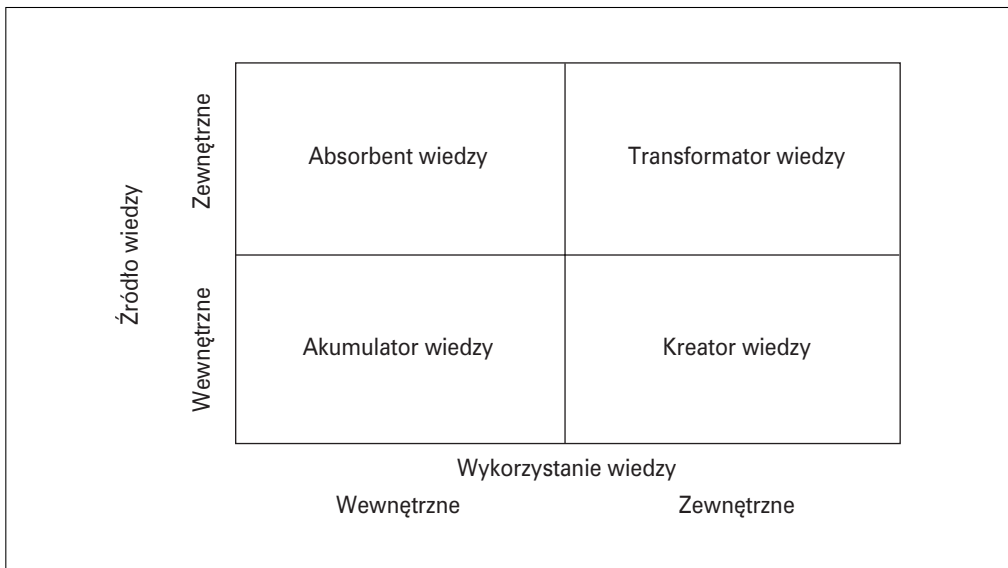
⁴¹ M. H. Zack, Developing a Knowledge Strategy, „California Management Review”, Nr 40/1999.

⁴² B. A. Lundvall, B. Johnson, The Learning Economy, „Journal of Industry Studies”, 1994, Vol. 1, No. 2, s. 23–42.

⁴³ F. Blackler, Knowledge, Knowledge Work and Organizations, „Organization Studies”, No. 16, London 1995, s. 16–36.

Przyporządkowanie ogniwa sieci do danej kategorii podmiotu nie ma charakteru ostatecznego. Jego rola może ulegać zmianom na przestrzeni czasu. Na przykład, podmiot, który dziś pełni funkcję akumulatora zasobów wiedzy w organizacji sieciowej może w przyszłości być jej kreatorem, i odwrotnie. Ta zmienność ról wynika z cech organizacji sieciowej, a w szczególności z jej zdolności do rekonfiguracji na przestrzeni czasu. Można śmiało stwierdzić, że im bardziej dynamiczna organizacja sieciowa, tym częściej mogą się zmieniać role poszczególnych ogniw w tworzeniu i wymianie zasobów wiedzy.

Rysunek 2. Kategoryzacja ogniw sieci ze względu na źródło oraz sposób wykorzystania zasobów wiedzy



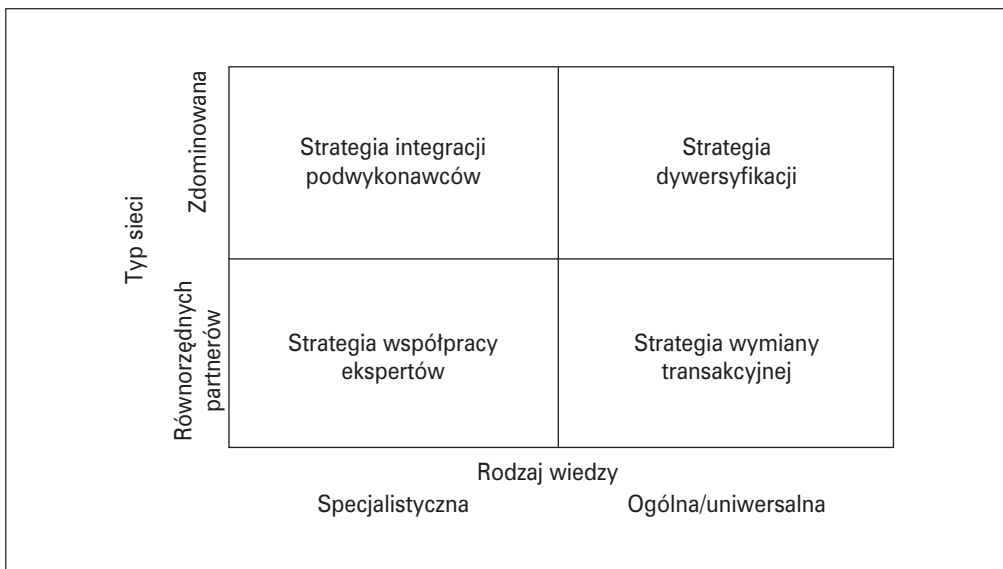
Źródło: opracowanie własne.

Należy także zaznaczyć, że dane ogniwo sieci może mieć kilka ról jednocześnie, gdyż zasoby wiedzy pozostające w jego dyspozycji na ogół nie są jednorodnie pod względem cech. Racjonalne zachowanie ogniwa sieci wymaga od niego dopasowania sposobu postępowania do danej kategorii zasobów wiedzy, ze względu na ich: poziom konkurencyjności, poziom innowacyjności, elastyczność, możliwość substytucji itp.

Niezależnie od pełnionych funkcji, poszczególne ogniwa sieci współdziałają ze sobą. Wewnętrzna kooperacja podmiotów sieci jest źródłem dyfuzji wiedzy wewnątrz sieci. W wyniku dyfuzji wiedzy następuje kreacja nowej wiedzy bądź absorpcja już istniejącej.

Proces absorpcji i kreacji wiedzy na poziomie całej organizacji sieciowej jest także niejednorodny. Na sposób absorbowania i kreacji wiedzy całej sieci ma wpływ typ organizacji sieciowej oraz rodzaj wiedzy. Można wyróżnić cztery podstawowe strategie absorpcji i kreacji wiedzy na poziomie całej sieci: strategię integracji podwykonawców; strategię dywersyfikacji; strategię wymiany transakcyjnej; strategię współpracy ekspertów (por. rysunek 3).

Rysunek 3. Strategie kreacji i absorpcji wiedzy na poziomie organizacji sieciowej jako całości



Źródło: opracowanie własne.

W sieciach równorzędnych partnerów stosowana jest strategia współpracy ekspertów, bądź strategia wymiany transakcyjnej. Strategia współpracy ekspertów dotyczy wiedzy specjalistycznej z wąskiego zakresu. Opiera się na wzajemnym zaufaniu pomiędzy jej dysponentami. Strategia wymiany transakcyjnej odnosi się do wiedzy ogólnej (uniwersalnej) pozostającej w dyspozycji poszczególnych partnerów. Podstawą jej wymiany są transakcje kupna–sprzedaży.

W sieciach zdominowanych można wyróżnić: strategię integracji podwykonawców, bądź strategię dywersyfikacji. Strategię integracji podwykonawców stosuje się w przypadku sieci, w której ogniwa satelickie są dysponentami specjalistycznej wiedzy, a broker sieci chce ją absorbować. Strategia dywersyfikacji polega na poszukiwaniu przez brokera sieci nowych zastosowań dla posiadanej wiedzy uniwersalnej.

5. Podsumowanie

Zaprezentowane tu rozważania uświadamiają złożoność procesów kreacji i absorpcji wiedzy w organizacji sieciowej. Procesy te można rozpatrywać zarówno przez pryzmat pojedynczego ogniwa organizacji sieciowej, jak i przez pryzmat całej sieci. Warto zaznaczyć, że analizowane były tu jedynie procesy zachodzące wewnątrz jednej organizacji sieciowej. Świadomie pominięto kwestie kreacji i absorpcji wiedzy będące efektem relacji międzyorganizacyjnych, a które także mają wpływ na ostateczną konkurencyjność danej organizacji sieciowej.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Alstyn M. Van, The State of Network Organization: a survey In Tyree Framework, „Journal of Organizational Computing”, Nr 7/1997, za: Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
2. Armstrong M., A Handbook of Human Resource Management Practice, Wyd. 9, London 2003.
3. Baker W. E., The Network Organization in Theory and Practice, w: Network Organizations, red. N. Nohria, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.
4. Błażlak R., Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw, w: Klastry w gospodarce regionu, red. K. Owczarek, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
5. Boisot M. H., Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy, Oxford University Press, New York 1999.
6. Boulanger P., Organisel, L'entreprise en réseaux, Nathan Paris 1995, za: J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
7. Brooking A., Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory, International Thomson Business Press, London 1999.
8. Castells M., Społeczeństwo w sieci, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
9. Castells M., The Rise of the network Society, Blackwell Publishers, Oxford 2000.
10. Child J., Faulkner D., Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, Oxford University Press, Oxford 1998.
11. Davenport T. H., Prusak L., Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 1998.

12. Gierszewska G., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
13. Glińska-Neweś A., Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
14. Górzyński M., Pander W., Koć P., Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego, PARP, Warszawa 2006.
15. Jarillo J. C., Strategic Networks. Creating the Borderless Organization, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.
16. Jurga A., Technologia teleinformatyczna w wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa, Praca doktorska, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, za: Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
17. Łobos K., Organizacja sieciowa, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
18. Miś B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody, Difin, Warszawa 2002.
19. Ortega T., Die Informationstechnologische Unterstützung innovativer Organisationsformen, za: Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
20. Polanyi M., Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy, Harper, New York 1962.
21. Probst G., Raub S., Romhard K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
22. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006.
23. Quinn J. B., Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service based Paradigm for Industry, The Free Press, New York 1992.
24. Sopińska A., Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa, w: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych, t. 2, red. A. Herman, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2008.
25. Sopińska A., Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH, Wyd. II, Warszawa 2010.
26. Stankiewicz J., Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach, w: Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M. J. Stankiewicz, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006.
27. Wiing K. M., Knowledge Management Fountain, Schema Press, New York 1993.

Artykuły prasowe:

1. Blackler F., Knowledge, Knowledge Work and Organizations, „Organization Studies”, No. 16, 1995.
2. Bryson J., Wood P., Keeble D., Business networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in UK Business Service, „Entrepreneurship and Regional Development”, Nr 5/1993.
3. Curran J., Jarvis R., Blackburn R., Black S., Networks and Small Firms: Construct, Methodological Strategies and Some Findings, „International Small Business Journal”, Nr 11/1993.
4. Cygler J., Guanxi – chińska koncepcja sieci, „Przegląd Organizacji”, Nr 6/2011.
5. Czakon W., Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania, „Przegląd Organizacji”, Nr 9/2008.
6. Dwojacki P., Nogalski B., Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, Nr 4/1998.
7. Kądziała S., Struktura organiczna, organizacja wirtualna a sieciowa struktura organizacyjna – różnice i podobieństwa definicji na podstawie porównawczej analizy pojęciowej, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3/2007.
8. Koza M. P., Lewin A. Y., The Coevolution of Network Alliances: a Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network, „Organizational Science”, 1999, Nr 5, za: A. Borczuch, W. Czakon, Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier, „Przegląd Organizacji”, Nr 3/2005.
9. Lundvall B. A., Johnson B., The Learning Economy, „Journal of Industry Studies”, 1994, Vol. 1, No. 2.
10. Staszewska J., Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu, „Przegląd Organizacji”, Nr 11/2007.
11. Zack M. H., Developing a Knowledge Strategy, „California Management Review”, Nr 40/1999.

Współpraca z tłumem. Nowe modele współpracy między przedsiębiorstwami i interesariuszami

1. Wprowadzenie

Wszechobecna dostępność sieciowych technologii informacyjno-komunikacyjnych powoduje daleko idące zmiany, jeśli chodzi o zakres, zasady i efektywność współpracy między ludźmi i organizacjami. Tradycyjny model współpracy funkcjonował przede wszystkim w ramach formalnych organizacji, które posiadały hierarchicznie zorganizowane struktury umożliwiające skuteczną kontrolę i sprawne zarządzanie. Występował też ostry podział ról na producentów i konsumentów. Jednak w miarę jak komputery się upowszechniają, a Internet staje się coraz bardziej interaktywny (Web 2.0), obserwuje się dynamiczny rozwój zjawiska produkcji społecznej, która przekracza granice instytucji i państw oraz dotyka różnorodnych obszarów i branż. Globalnie rozproszone i luźno ze sobą połączone jednostki samoorganizują się i dobrowolnie ze sobą współpracują nad złożonymi projektami w ramach nieformalnych i niehierarchicznych struktur. Obecnie każdy kto ma pomysł i dostęp do technologii może indywidualnie lub za pośrednictwem platform współpracy uczestniczyć w procesach produkcyjnych, wytwarzać, sprzedawać (lub udostępniać za darmo) produkty lub usługi, które mogą konkurować z ofertą przedsiębiorstw.

W tym coraz bardziej sterowanym przez ludzi, a nie instytucje, świecie wirtualnych wspólnot, nowych form komunikacji i produkcji społecznej, zmieniają się tradycyjne relacje między interesariuszami¹ a przedsiębiorstwami. Obserwuje się coraz szersze wykorzystywanie pewnych metod produkcji partnerskiej w biznesie. Coraz więcej firm decyduje się, na przykład na współuczestnictwo klientów

¹ Powszechnie przyjmuje się, za Freemanem, następującą definicję interesariuszy przedsiębiorstwa: *jednostki lub grupy, na które organizacja wpływa podczas dążenia do osiągnięcia swoich celów, lub które wpływają na osiągnięcie celów organizacji* (T. L. Beauchamp, N. E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 59). Autorka chce jednak zauważyć, że w związku z występowaniem opisywanych w artykule zjawisk technologicznych i społecznych, interesariusze są obecnie dużo bardziej połączeni niż kiedykolwiek wcześniej. Dlatego też proponuje i przyjmuje w tekście następującą definicję sieciowych interesariuszy: *jednostki i organizacje wzajemnie i współzależnie ze sobą powiązane za pośrednictwem technologii sieciowych, na które przedsiębiorstwa mają bezpośredni lub pośredni wpływ i które mogą wpływać na działania przedsiębiorstw*.

w wewnętrznych procesach, wykorzystując społeczności hobbystów, skupiające się wokół produktu, marki lub problemu, które, kierując się wewnętrzną motywacją i chęcią uczestniczenia w tworzeniu nowych rozwiązań, współpracują z firmami, stając się tym samym współtwórcami wartości (generowanie pomysłów i innowacji, rozwiązywanie problemów, tworzenie produktów, kampanii reklamowych czy programów zaangażowania społecznego). Z opisaniem tych zjawisk próbują się zmierzyć różni autorzy. W niniejszym artykule zostaną przeanalizowane wybrane przez autorkę teoretyczne modele współpracy między przedsiębiorstwami a interesariuszami, uwzględniające rozszerzanie się procesów produkcji partnerskiej na obszar biznesowy, a także stosowane przez firmy metody ich praktycznych wdrożeń.

2. Nowe modele współpracy

2.1. Model współtworzenia wartości

Prahalad i Ramaswamy już w 2004 roku w książce *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers* uznali, że zmieniają się relacje między firmami, konsumentami i rynkami. Nowy model współpracy, a co za tym idzie przyszłość konkurencji, wiąże się – ich zdaniem – z całkowicie nowym podejściem do tworzenia wartości, opartym na współtworzeniu jej przez klientów i firmy. Do elementów składowych tego procesu zaliczyli²:

- 1) dialog;
- 2) dostęp;
- 3) ocenę ryzyka i odpowiedzialność;
- 4) przejrzystość.

Dialog – to coś więcej niż wysłuchiwanie klientów, to rozmowa równorzędnych podmiotów oraz dzielenie się wiedzą, zaangażowanie i skłonność do działania, które prowadzą do powstania i utrzymania lojalnej wspólnoty. Zdaniem autorów, aby dialog między firmą a konsumentami był trwały powinien dotyczyć zagadnień ważnych zarówno dla firmy, jak i klientów. Niezbędne jest także forum, na którym dialog może zaistnieć, oraz reguły, które zapewnią uporządkowaną i produktywną interakcję.

Dostęp. Tradycyjnie działalność przedsiębiorstw polegała na tworzeniu produktów i usług oraz przenoszeniu ich własności na konsumentów. Obecnie konsumentom zależy nie tylko na posiadaniu jakiegoś produktu, ale także na

² Opisu modelu dokonano na podstawie: C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 31–42.

uzyskaniu dostępu do pewnych pożądaných przez nich doświadczeń, wśród których można wymienić: przynależność do konkretnej grupy społecznej lub dostęp do określonego stylu życia, informacji, procesu produkcji czy narzędzi.

Ocena ryzyka i odpowiedzialność. Konsumenty chcą mieć pełną informację o produktach i firmach. Nie wystarcza im ocena ryzyka dokonywana przez menedżerów. Domagają się wyczerpujących informacji nie tylko o korzyściach płynących z danego produktu lub usługi, ale również o zagrożeniach. Ponadto oczekują, że przedsiębiorstwa będą odpowiedzialne za swoje działania.

Przejrzystość. Dotychczas firmy korzystały z asymetrii informacyjnej występującej między nimi a konsumentami, mogły kontrolować przepływ informacji, a nawet nim manipulować. W usieciowionym środowisku ta asymetria jednak zanika. Rośnie dostępność informacji o produktach, cenach, technologiach i sposobach działania firm, a przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej przejrzyste – „nagie”³.

Prahalad i Ramaswamy twierdzą, że połączenie elementów składowych modelu współtworzenia wartości, czyli przejrzystości, oceny ryzyka, dostępu i dialogu, umożliwi przedsiębiorstwom skuteczniejsze pozyskiwanie klientów jako współpracowników. Elementy te można łączyć na różne sposoby. Połączenie dostępu z przejrzystością ułatwia konsumentom dokonywanie świadomych wyborów. Powiązanie dialogu z oceną ryzyka sprzyja rozwojowi interakcji oraz wspólnemu kształtowaniu zasad postępowania. Połączenie dialogu z dostępem ułatwia powstawanie i utrzymywanie wspólnot tematycznych. Natomiast łączenie przejrzystości z oceną ryzyka sprzyja wzrostowi wzajemnego zaufania.

2.2. Wikinomia

Również Tapscott i Williams twierdzą, że powstaje nowy model współpracy przedsiębiorstw i interesariuszy w procesie tworzenia wartości – Wikinomia. Wzięto w nim pod uwagę nowe możliwości, jakie mają miliardy podłączonych do Internetu ludzi, aby aktywnie uczestniczyć w procesach innowacyjnych, tworzyć wspólną wartość, bogacić się i przyczyniać do rozwoju społecznego. Wikinomia jest kształtowana przez czynniki społeczne, demograficzne, ekonomiczne oraz technologiczne i opiera się na czterech filarach⁴:

- 1) otwartości;
- 2) partnerstwie;
- 3) wspólnocie zasobów;
- 4) działaniu na skalę globalną.

³ Por. D. Tapscott, D. Ticoll, *The naked corporation*, Free Press, New York 2003.

⁴ D. Tapscott, A. D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 41.

Otwartość⁵. Szybkie tempo postępu naukowo-technicznego powoduje, że aby zapewnić sobie miejsce w czołówce, przedsiębiorstwa coraz rzadziej mogą polegać wyłącznie na wewnętrznych zasobach i dlatego coraz częściej otwierają się na pomysły i talenty znajdujące się poza swoimi strukturami. Talentów tych mogą szukać m.in. wśród: ośrodków akademickich, partnerów biznesowych, klientów i innych grup interesariuszy, a także niezależnych innowatorów (np. InnoCentive czy yet2.com). Otwartość oznacza również transparentność, czyli dążenie do jawności i udostępnianie zainteresowanym grupom informacji, które do niedawna były pilnie strzeżone.

Partnerstwo. Ludzie coraz częściej samoorganizują się i w procesach produkcji społecznej projektują towary i usługi, tworzą wiedzę oraz wymieniają się doświadczeniami. Partnerstwo oznacza przekształcanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach z hierarchicznych na horyzontalne, które służy rozwijaniu współpracy z samoorganizującymi się grupami zadaniowymi spoza firmy.

Wspólnota zasobów to, według Tapscotta i Williamsa, wkład firm w rozwijanie wspólnego dobra poprzez nowatorskie podejście do kwestii własności intelektualnej, które polega na dzieleniu się informacjami, wiedzą, patentami, mocą obliczeniową czy przepustowością łączy. Wspólnota zasobów wzmaga innowacyjność i kreatywność oraz umożliwia powstawanie nowych modeli biznesowych (np. Skype, który opiera się na zasadzie P2P), produktów, branż lub rozszerzenie już istniejących rynków.

Działanie na skalę globalną. Współczesne technologie działają w skali globalnej. Zanikają tradycyjne ograniczenia związane z odległością, różnicą czasu czy językiem. Procesy produkcji partnerskiej także przekraczają granice państw i kultur. Pojawiają się globalne sojusze, które zapewniają dostęp do nowych rynków, idei i technologii, i powodują, że możliwe staje się projektowanie, wytwarzanie oraz dystrybuowanie produktów i usług, które swoim zasięgiem obejmuje cały świat.

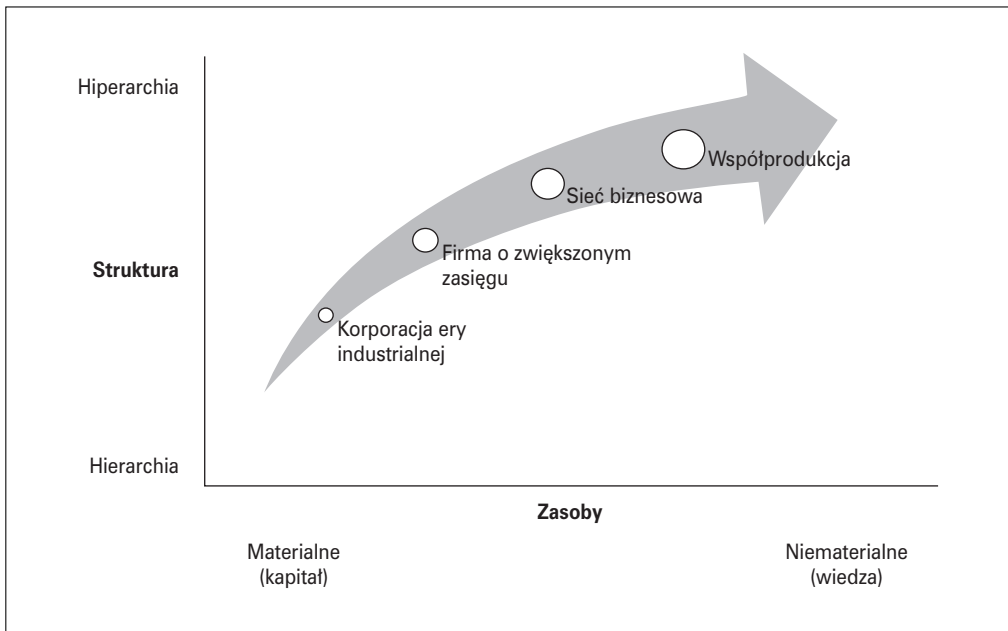
Otwartość, partnerstwo, wspólnota zasobów i działanie na skalę globalną to zjawiska, które – według Tapscotta i Williamsa – w coraz większym stopniu określają podstawowe zasady konkurencji między firmami w XXI wieku. Różnią się one zasadniczo od tradycyjnego „zamkniętego” modelu przedsiębiorstwa bazującego na kontroli, hierarchicznych strukturach i pilnie strzeżonych tajemnicach.

⁵ Opisu filarów Wikinonii dokonano na podstawie: D. Tapscott, A. D. Williams, Wikinomia..., *op. cit.*; P. Płoszajski, Współczesne uwarunkowania rynkowe tworzenia i realizacji strategii sprzedaży, Wykład, Podyplomowe Studia Zarządzania Sprzedażą, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 25 września 2009 r.; W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości, Poltext, Warszawa 2010, s. 185–189.

2.3. Przedsiębiorstwo 2.0

Wraz z rozwojem technologii i zmieniającymi się oczekiwaniami rynku coraz większe znaczenie dla rozwoju i istnienia przedsiębiorstw mają zasoby niematerialne, jak: wiedza i reputacja, czy opisane wyżej: otwartość, dialog, transparentność i odpowiedzialność. Coraz częściej i odważniej w wewnętrzne procesy biznesowe włączane są także różne grupy interesariuszy. Tym samym przedsiębiorstwa przekształcają się z bazujących na zasobach materialnych, autonomicznych organizacjach ery industrialnej w „przedsiębiorstwo 2.0” – złożoną sieć relacji biznesowych opartą na współprodukcji.

Rysunek 1. Przedsiębiorstwo 2.0



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. B. Jankowski, CSR a zyskowny i stabilny rozwój firmy, Prezentacja wygłoszona podczas konferencji „Odpowiedzialny biznes 2010: Jak mierzyć efekty strategii CSR i ich wpływ na wartość firmy?”, Harvard Business Review Polska, Warszawa, 16 czerwca 2010 r.

Andrew McAfee, profesor MIT Sloan School of Management i autor pojęcia *Enterprise 2.0* odnosi je do takich firm, które na różne sposoby (w procesach wewnętrznych, w relacjach między przedsiębiorstwami czy między firmą a jej interesariuszami) wykorzystują narzędzia i mechanizmy działania Internetu drugiej generacji (Web 2.0) oraz robią użytek z potencjału społecznego stymulowanego przez nowe technologie, tworząc transparentną i elastyczną przestrzeń współ-

pracy⁶. Innymi słowy termin przedsiębiorstwo 2.0 dotyczy takich firm, które jako wsparcie w realizacji własnych celów aktywnie wykorzystują technologie, a przede wszystkim filozofię, pomysły i sposoby działania charakterystyczne dla Web 2.0⁷.

3. Współprodukcja w procesach biznesowych

Nowe modele współpracy to nowe możliwości dla firm w różnych obszarach działalności. Opisane wyżej modele różnią się między sobą i kładą nacisk na inne kwestie, jednak mają jedną, ważną cechę wspólną – wszystkie wskazują na „otwieranie się” przedsiębiorstw, partnerstwo i współtworzenie wartości przez firmy i ich interesariuszy.

Pojawia się pytanie o metody, formy wdrażania tych nowych modeli w praktyce. Jakie narzędzia przedsiębiorstwa mogą zastosować? Do podstawowych sposobów korzystania z zewnętrznego potencjału przez organizacje można zaliczyć: *crowdsourcing* i *co-creation*, które możliwe są dzięki istnieniu wirtualnych społeczności prosumenckich.

3.1. Wirtualne społeczności prosumenckie

Prosumpcja nie jest zjawiskiem nowym⁸. Prosumenci istnieli dużo wcześniej, mieli jednak dużo mniejsze możliwości komunikowania się między sobą i zaistnienia na rynku, a firmy mogły łatwo ignorować ich pomysły. Rozwój w kierunku Web 2.0 połączył zatamizowanych do tej pory konsumentów w społeczności i wyzwolił w nich większy potencjał zachowań prosumenckich⁹. Obecnie, w wyniku transformacji Internetu, od platformy służącej do prezentowania informacji do postaci, w której jednostki mogą aktywnie komunikować się, tworzyć społeczności i współpracować ze sobą, istnieją narzędzia umożliwiające, aby to zjawisko mogło zaistnieć w pełni. Konsumenci nie czekają na zaproszenie do współpracy, lecz z własnej inicjatywy organizują się, tworzą wirtualne społeczności, dzielą się informacjami o produktach, tworzą dodatkowe aplikacje i usługi. Tapscott i Williams barwnie

⁶ Na podstawie: R. Miller, ABC: An Introduction to Enterprise 2.0, w: „CIO”, <http://www.cio.com> [dostęp: 10 grudnia 2008 r.]; P. Wąsowska, A. Bielewicz, Organizacja 2.0: firma bez barier, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009 r. – styczeń 2010 r., s. 168.

⁷ „Koncepcja Enterprise 2.0”, Wideorozmowa z prof. Andrew McAfee, MIT Sloan School of Management przeprowadzona przez W. Jankowskiego, redaktora naczelnego „Harvard Business Review Polska” [dostęp: 8 marca 2011 r.], <http://www.hbrp.pl/konferencje/e20.php?red=8242b6f3c02d541807c3&u=14672#film>

⁸ Zjawisko prosumpcji po raz pierwszy opisali McLuhan i Barrington w książce *Take Today*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1972, natomiast określenia tego po raz pierwszy użył w 1980 roku futurolog Alvin Toffler w książce *The Third Wave*, Bantam Books, New York 1980.

⁹ B. Jung, Wstęp do książki: *Wokół mediów ery Web 2.0*, B. Jung red., Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 8.

określają wirtualne społeczności prosumenckie mianem *tętniących życiem ekosystemów*¹⁰.

Jedną z pierwszych tego typu społeczności prosumenckich powstała wokół produktów Lego Mindstorms (programowalne klocki do tworzenia robotów)¹¹. Wśród hobbystów tych produktów znalazło się wiele osób dorosłych, które zaczęły zakładać grupy użytkowników i hakować oprogramowanie, próbując wprowadzić spersonalizowane ustawienia. Początkowo firma nie pochwałała tych praktyk klientów, jednak ostatecznie zmieniła taktykę i wręcz zaczęła zachęcać klientów do majsterkowania przy oprogramowaniu. W tym celu założono witrynę mindstorms.lego.com, z której można pobrać zestaw narzędzi dla programistów, publikować opisy swoich projektów czy instrukcje programowania. Najciekawsze jest to, że dzięki aktywnym użytkownikom firma osiąga korzyści. Okazuje się, że za każdym razem, gdy ktoś opublikuje na stronie nowy program, dedykowana do niego zabawka zyskuje na wartości. Lego postanowiło także wykorzystać wiedzę i pasję prosumentów z korzyścią dla obu stron, oferując najaktywniejszym hobbystom możliwość zatrudnienia. Ponadto, nauczona doświadczeniem firma zdecydowała się przenieść otwarty model współpracy również na tradycyjne klocki. Dzięki systemowi Lego Factory każdy może zaprojektować swoją własną zabawkę, a następnie zakupić potrzebne do jej stworzenia elementy. Co więcej, każdy może opublikować swój projekt na stronie internetowej, umożliwiając tym samym innym fanom Lego zamówienie tego zestawu wraz ze stworzoną przez projektanta instrukcją montażu.

Przykładem społeczności prosumenckiej może być także grupa posiadaczy Toyoty Prius zgromadzona wokół założonego przez entuzjastów marki portalu PRIUSchat. Na stronie znajduje się m.in. forum dyskusyjne, na którym użytkownicy rozmawiają, wymieniają się pomysłami na dopasowanie samochodu do swoich potrzeb, czy nawet organizują spotkania z właścicielami samochodów tej marki mieszkającymi w okolicy¹². Podobne forum mają również użytkownicy sprzętu marki Nikon w Polsce¹³, czy fani iPodów próbujący dostosować te produkty do swoich oczekiwań¹⁴.

3.2. Crowdsourcing

Crowdsourcing to neologizm powstały z połączenia angielskich słów *crowd* (tłum) i *outsourcing* (zlecenie części operacji wspierających działalność przedsiębiorstwa firmom zewnętrznym), którego jako pierwszy użył Howe w 2006 roku w artykule

¹⁰ D. Tapscott, A. D. Williams, Wikinomia..., *op. cit.*, s. 200.

¹¹ Przypadek opisano na podstawie: D. Tapscott, A. D. Williams, Wikinomia..., *op. cit.*, s. 191–194.

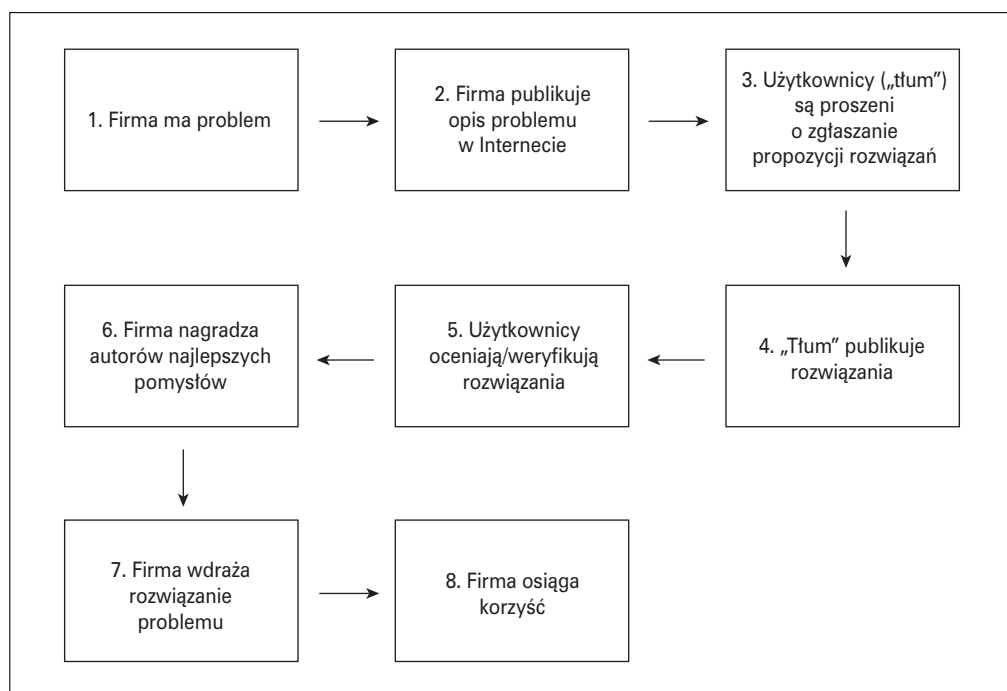
¹² <http://priuschat.com> [dostęp: 23 kwietnia 2011 r.].

¹³ <http://forum.nikoniarze.pl> [dostęp: 23 kwietnia 2011 r.].

¹⁴ <http://www.iphone-hacks.com/> [dostęp: 23 kwietnia 2011 r.].

The Rise of Crowdsourcing¹⁵. Crowdsourcing, podobnie jak outsourcing, polega na zlecaniu części zadań na zewnątrz, jednak wykonawcami nie są, tak jak w przypadku outsourcingu, inne przedsiębiorstwa, ale tłum – zwykli, indywidualni użytkownicy Internetu. Innymi słowy, jest to czerpanie wiedzy, pomysłów i inspiracji „z tłumu” poprzez oddawanie zewnętrznej grupie ludzi/społeczności tradycyjnych obowiązków pracowników¹⁶. Bardzo często proces ten jest zaplanowany i zorganizowany w formie przypominającej konkurs, gdzie dla autora najlepszego pomysłu przewidziana jest nagroda. Poszczególne etapy procesu crowdsourcingu przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Proces crowdsourcingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. C. Brabham, The Crowdsourcing Process In Eight Steps, <http://www.darenbrabham.com> [dostęp: 27 maja 2010 r.].

Crowdsourcing może być wykorzystywany przez organizacje w formie jednorazowej akcji w celu poszukiwania rozwiązań konkretnego problemu, lub stałej współpracy z wirtualną, zaangażowaną w działania na rzecz firmy/projektu społecznością.

¹⁵ J. Howe, The Rise of Crowdsourcing, „Wired”, June 2006, http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html?pg=1&topic=crowds&topic_set= [dostęp: 8 czerwca 2010 r].

¹⁶ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing> [dostęp: 23 maja 2010 r.].

Jednym z pierwszych spektakularnych przykładów wykorzystania crowdsourcingu w celu poszukiwania rozwiązania konkretnego problemu był ogłoszony w 2000 roku projekt „Goldcorp Challenge”¹⁷. Zleceniodawca projektu, Goldcorp Inc., był wówczas małą firmą z siedzibą w Toronto, zajmującą się wydobywaniem złota. Przedsiębiorstwo znalazło się w trudnej sytuacji – pracujący dla Goldcorp geolodzy nie byli w stanie w eksploatowanej przez firmę kopalni właściwie oszacować zasobności nowo odkrytego złoża złota, ani podać jego dokładnego położenia. Aby rozwiązać problem jeden z menedżerów postanowił zaangażować ekspertów z całego świata i ogłosił konkurs „Goldcorp Challenge”, w ramach którego przeznaczono pulę nagród w wysokości 575 tysięcy dolarów dla tych, którzy najdokładniej oszacują położenie i zasobność złoża, i opracują najlepsze metody jego eksploatacji. Na stronie internetowej konkursu zamieszczono szczegółowe dane na temat należących do firmy terenów. Działanie to było niezbędne, aby umożliwić przeprowadzenie badań, ale jednocześnie bardzo ryzykowne i kontrowersyjne, bowiem w przemyśle tym niezwykle ceni się wartość informacji, a dane geologiczne są jednym z najcenniejszych i najpilniej strzeżonych zasobów. Okazało się jednak, że była to słuszna decyzja. Konkurs spotkał się z zainteresowaniem ponad 1400 wirtualnych poszukiwaczy złota z 50 krajów świata (w grupie tej byli m.in. geolodzy, inżynierowie, konsultanci, matematycy, wojskowi i inni). Uczestnicy (bez wizyty na badanym terenie!) określili ponad sto potencjalnych miejsc występowania złóż złota na terenie kopalni, z których połowa nie była wcześniej brana pod uwagę. W ponad 80% tych nowych miejsc natrafiono rzeczywiście na bogate złoża. Firma szacuje, że efekty działania uczestników konkursu zaoszczędziły jej od dwóch do trzech lat uciążliwych prac poszukiwawczych. W efekcie Goldcorp przekształcił się z borykającego się z licznymi trudnościami i wartego około 100 mln dolarów przedsiębiorstwa w rynkowego potentata o wartości 9 mld dolarów. Co więcej, trójwymiarowy graficzny model kopalni zaproponowany przez zwycięzców konkursu (partnerstwo dwóch firm z Australii) zapoczątkował nowy etap rozwoju branży wydobywczej. W tej historii niesamowite jest to, że tradycyjna firma, działająca w jednej z najstarszych gałęzi przemysłu, zawdzięcza swój sukces otwarciu się, za pośrednictwem Internetu, na kapitał intelektualny z całego świata.

Dругa możliwość wykorzystania crowdsourcingu – stała współpraca ze społecznością wirtualną – jest możliwa do zrealizowania tylko wówczas, gdy wokół marki/produktu istnieje duża i aktywna społeczność hobbystów, której członkowie są wyjątkowo utalentowani, albo społeczność jest na tyle duża, aby nieustannie generować wysokiej jakości pomysły¹⁸.

¹⁷ Przypadek opisano na podstawie: D. Tapscott, A. D. Williams, Wikinomia..., *op. cit.*, s. 23–27 i A. Shuen, Web 2.0: A Strategy Guide, O’Reilly, 2008, s. 137–139.

¹⁸ J. Powell, 33 Million People in the Room, FT Press, Pearson Education, 2009, s. 107.

Przykładem takiej współpracy, a wręcz całego modelu biznesowego opartego na crowdsourcingu, jest Threadless.com – firma prowadząca stronę internetową, za pośrednictwem której można stworzyć i kupić T-shirt z nadrukiem. Istota pomysłu polega na tym, że projektantami nadruków jest tzw. tłum – każdy może przesłać swoją propozycję projektu graficznego na koszulkę. Zainteresowanie jest ogromne – w ciągu tygodnia nadsyłanych jest ponad 1000 nowych projektów. Następnie, zgodnie z etapami procesu crowdsourcingu (przedstawionymi na rysunku 2), internauci komentują, głosują i oceniają zgłoszone projekty (ocena każdego z nich trwa 7 dni). Z prac najwyższej ocenionych przedstawiciele firmy wybierają te, które zostaną nadrukowane na koszulki. Każdy projekt jest drukowany na 500 do 1500 sztuk koszulek, a autorzy zwycięskich prac dostają nagrodę w wysokości 2500 dolarów w gotówce lub bonach oraz dodatkowe 500 dolarów za każdym razem, gdy z uwagi na duże zainteresowanie partia koszulek z danym nadrukiem jest wypuszczana ponownie. Marża firmy wynosi około 10 dolarów na sztuce. Co istotne, w dotychczasowej historii wszystkie najlepiej ocenione i wyprodukowane koszulki zostały sprzedane. Firma stara się utrzymywać i angażować społeczność. Dla autorów wyróżnionych projektów utworzono klub zwycięzców, a konsumenci mają możliwość zamieszczania na stronie internetowej swoich zdjęć w koszulkach Threadless¹⁹.

Innym ciekawym przykładem jest WeBook.com – portal internetowy, którego celem jest odkrywanie talentów pisarskich. Umożliwia on osobom piszącym lub chcącym pisać książki publikowanie w serwisie swoich prac za niewielką opłatą (10 USD za całą książkę) i wystawianie ich w ten sposób na oceny i krytykę użytkowników portalu. Najwyżej ocenione przez internautów teksty są poddawane krytyce agentów literackich, a ich autorzy mogą dostać propozycję publikacji. Udział w serwisie jest bez wątpienia dla początkujących pisarzy szansą na zaistnienie, ale z jakich powodów uczestniczą w nim osoby, które nie publikują, a tylko czytają i oceniają? Okazuje się, że są to w większości pasjonaci czytania, więc sprawia im to zwykłą przyjemność. Mają również możliwość dyskusji z innymi czytelnikami, satysfakcję, że przyczyniają się do wydawania książek, które uznają za interesujące, a ponadto pracują w ten sposób na zdobycie autorytetu krytyka literackiego w społeczności²⁰.

3.3. Współtworzenie

Crowdsourcing jest procesem, w ramach którego tłum jest zachęcany do zgłaszania pomysłów, jednak każdy pracuje indywidualnie, a wygrywa rozwiązanie najlepiej ocenione. Inną metodą korzystania z wiedzy i talentów tłumy, w celu

¹⁹ Opracowano na podstawie: J. Powell, 33 Million..., *op. cit.*, s. 101; P. Gillin, *Secrets of Social Media Marketing*, Quill Driver Books, Fresno, California 2009, s. 171; <http://www.threadless.com/submit> [dostęp: 8 czerwca 2010 r.].

²⁰ <https://www.webook.com/poll/raters.aspx> [dostęp: 10 czerwca 2010 r.].

rozwiązania problemu lub stworzenia lepszego produktu czy usługi jest współtworzenie (*co-creation*). Polega ono na zachęcaniu ludzi do wspólnej, grupowej pracy nad finalnym produktem lub usługą. Grupa „spotyka” się wirtualnie, każdy z uczestników jest odpowiedzialny za pewną część zadania, a ostateczny efekt powstaje w wyniku współpracy członków grupy²¹. Pisano i Verganti w artykule opublikowanym w „Harvard Business Review” określają crowdsourcing mianem „giełdy innowacji”, a współtworzenie „wspólnotą innowacji”²².

Współtworzenie to zasada działania ruchu *open source* i na jego przykładzie najłatwiej jest wyjaśnić, na czym ów proces polega. *Open source* (z ang. otwarte źródło) to nazwa ruchu programistów zaangażowanych w działania na rzecz otwartego dla ogółu użytkowników dostępu do oprogramowania²³. W ramach modelu *open source* użytkownicy mają pełen dostęp do kodu źródłowego oraz mogą wprowadzać w nim zmiany i udoskonalenia. Najpopularniejsze projekty powstałe w ten sposób to system operacyjny Linux czy przeglądarka internetowa Mozilla Firefox.

Głównym teoretykiem ruchu jest Raymond, który w publikacji *The Cathedral and the Bazaar* wykazał różnice pomiędzy dwoma konkurencyjnymi modelami produkcji oprogramowania: modelem *closed source*, wykorzystywanym przez tradycyjne firmy, oraz nowym, coraz bardziej popularnym modelem *open source*²⁴.

W przywoływanym tekście autor przyrównuje model tradycyjny do budowy katedry. Katedra to konstrukcja dokładnie zaprojektowana, budowana przez indywidualnych „czarodziejów”, lub wąskie grupki „magów”, która jest oddawana do użytku dopiero wtedy, gdy można ją uznać za całkowicie ukończoną. Projekt katedry i proces budowy jest kontrolowany i zatwierdzany przez naczelnego „maga”, który decyduje, jak budowla przeznaczona dla rzesz użytkowników ma wyglądać.

Natomiast sposób funkcjonowania modelu *open source* jest zupełnie inny – przypomina wielki hałaśliwy bazar, pełen różnych poglądów i planów. Trudno w nim odnaleźć odgórne mechanizmy sterujące poszczególnymi elementami. Wszystko nieustannie się zmienia i udoskonala, a – co istotne – to użytkownicy decydują, jak bazar funkcjonuje i wygląda. Zdaniem Raymonda fenomen funkcjonowania bazaru wyjaśnia „Prawo Linusa²⁵”, które brzmi: *Gdzie wiele oczu, tam łatwo ujrzeć pluskwę*²⁶. Innymi słowy, jeśli środowisko użytkowników i beta-

²¹ J. Powell, 33 Million..., *op. cit.*, s. 108.

²² G. P. Pisano, R. Verganti, Jaki model współpracy jest dla twojej firmy najlepszy?, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2010 r., s. 76.

²³ http://pl.wikipedia.org/wiki/Wolne_Oprogramowanie [dostęp: 23 kwietnia 2011 r.].

²⁴ E. S. Raymond, *The Cathedral and the Bazaar*, <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar/> [dostęp: 21 kwietnia 2011 r.]; E. S. Raymond, Katedra i bazar, <http://www.linux-community.pl/strona/2457/katedra-i-bazar.html> [dostęp: 21 kwietnia 2011 r.].

²⁵ Linus Torvalds – twórca jądra wolnego systemu operacyjnego Linux.

²⁶ Pluskwa – błąd w programie. Zob. E. S. Raymond, Katedra i bazar..., *op. cit.*

testerów²⁷ będzie odpowiednio duże, niemal każdy problem zostanie szybko zdefiniowany i rozwiązany. W praktyce wygląda to zazwyczaj tak, że ktoś znajduje problem, a ktoś inny potrafi go rozwiązać, a najistotniejsze jest to, że obie te czynności zazwyczaj dzieją się bardzo szybko. Według Raymonda właśnie taka jest główna różnica między stylem katedry i bazaru. Dla budowniczego katedry błędy to problemy niełatwe do rozwiązania i nudne, a żeby mieć pewność, że wszystkie zostały usunięte potrzeba miesięcy szczegółowych badań. Natomiast w przypadku bazaru, dzięki tysiącom programistów-hobbystów pracujących nad każdą nową wersją, pluskwy to zjawisko płytkie. Im więcej użytkowników, tym więcej błędów zostanie odkrytych, ponieważ każdy podchodzi do problemu nieco inaczej i dysponuje innym zestawem narzędzi. Raymond twierdzi, że projektów *open source* nie da się stworzyć według tradycyjnych hierarchii. A nawet, jeśli byłoby to możliwe, przewodnictwo oparte na przymusie nie dałoby takich rezultatów, gdyż wymagają one, cytując Kropotkina: *wysiłku wielu osób, których dobra wola zbiega się w jednym punkcie*, a pożądaną przez nich nagrodą jest przede wszystkim zadowolenie własnego ego i zdobycie reputacji w środowisku hakerskim²⁸. Różnice między modelem katedry i bazaru podsumowuje tabela 1.

Tabela 1. Różnice między modelem katedry i bazaru

Model katedry	Model bazaru
Odgórny	Oddolny
Hierarchiczny	Demokratyczny
Kontrolowany	Chaotyczny
Oparty na zachętach finansowych	Oparty na różnych zachętach
Zamknięty	Otwarty
Rządzony przez czarodziejów	Rządzony przez masy

Źródło: N. Carr, Strategia i modele biznesowe, Prezentacja wygłoszona podczas konferencji „Strategia a efekt sieci!”, „Harvard Business Review Polska”, Warszawa, 6 października 2010 r.

3.4. Wirtualne rynki innowacji

Crowdsourcing i współtworzenie stają się coraz powszechniejsze również dlatego, że powstają internetowe platformy – *rynk pomysłów, innowacji i osób o wyjątkowych kwalifikacjach*²⁹ – które umożliwiają nawiązywanie współpracy i generowanie pomysłów. Fascynującym przykładem jest chociażby InnoCentive – założony w 2001 roku portal łączący firmy, ośrodki akademickie, sektor publiczny i organizacje

²⁷ Beta-testerzy – osoby testujące wersje oprogramowania zwane „beta”, czyli jeszcze niegotowe, udostępniane w celu eliminacji błędów. Zob. E. S. Raymond, Katedra i bazar..., *op. cit.*

²⁸ *Ibidem.*

²⁹ D. Tapscott, A. D. Williams, Wikinomia..., *op. cit.*, s. 146.

pozarządowe. Zarejestrowani w nim użytkownicy pomagają, za wynagrodzeniem, rozwiązywać problemy badawczo-rozwojowe, zgłaszane przez przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe i inne instytucje. Obecnie użytkownicy portalu tworzą sieć ponad 250 000 osób³⁰.

Platformy typu „rynki pomysłów” są zakładane również przez poszczególne firmy na ich potrzeby. Przykładem jest IdeaStorm koncernu Dell. Portal ten został założony w 2007 roku jako miejsce przeznaczone do bezpośrednich rozmów z klientami, zbierania pomysłów i skarg. Celem było poznanie reakcji i oczekiwań klientów na temat oferowanych produktów i usług. Do portalu dodawano stopniowo nowe funkcje. Zarejestrowani użytkownicy mogą obecnie publikować swoje rozwiązania, przypisując je do jednej z wielu kategorii i poddając je w ten sposób pod głosowanie innych. Co istotne, każdy pomysł jest analizowany przez przedstawicieli firmy. Mimo że użytkownicy nie otrzymywali dotąd żadnych materialnych nagród ani za swoją aktywność, ani za zrealizowane pomysły, od powstania serwisu zgłoszono tam ponad 10 000 rozwiązań, z których ponad 400 zostało wdrożonych przez firmę³¹. IdeaStorm ma również swoje profile na Facebooku i Twitterze.

4. Zalety i wady produkcji partnerskiej w biznesie

Crowdsourcing, współtworzenie czy, mówiąc szerzej, wykorzystywanie produkcji partnerskiej w biznesie ma oczywiście zarówno zalety, jak i wady. Pojawiają się nowe dylematy dla przedsiębiorstw. Na przykład, czy innowacje wprowadzane przez klientów zawsze są dobre? Co zrobić w sytuacji, gdy okaże się, że modyfikacje klientów są sprzeczne ze strategią firmy? Które informacje powinny pozostać tajne, a które można ujawnić? Czy przedsiębiorstwa powinny wychodzić z inicjatywą współpracy do społeczności prosumenckich, czy liczyć na aktywność ze strony konsumentów? Co zrobić, gdy konsumenci są nieaktywni i nie zainteresowani nowymi inicjatywami firmy? Czy jest możliwe i w jakich sytuacjach korzystne, aby społeczności prosumenckich ignorować lub zniechęcać? Czy można i warto przejmować nad nimi kontrolę, czy lepiej dać im wolną rękę? Czy możliwe jest, aby firma w wyniku otwarcia utraciła kontrolę nad swoimi produktami? Kto jest właścicielem pomysłów generowanych przez tłum? Na te pytania nie ma jednoznacznych odpowiedzi i wiele zależy od specyfiki konkretnej sytuacji, firmy, branży lub rynku. Warto jednak zastanowić się, jakie są możliwe korzyści i zagrożenia związane z nowymi modelami współpracy. Próba ich zestawienia jest tabela 2.

³⁰ <http://www.innocentive.com> [dostęp: 23 kwietnia 2011 r.].

³¹ <http://www.ideastorm.com/ideaAbout?pt=About+IdeaStorm> [dostęp: 23 kwietnia 2011 r.].

Tabela 2. Zalety i wady produkcji partnerskiej w biznesie

Zalety	Wady
Niemożliwy wcześniej dostęp do wybitnych i kreatywnych umysłów z całego świata (partnerzy, dostawcy, konsumenci, organizacje pozarządowe i międzynarodowe, instytucje badawcze i inne) i korzystanie z ich potencjału innowacyjnego	Modele otwarte nie przyciągają najlepszych talentów tak skutecznie jak modele zamknięte (najwybitniejsze jednostki prawdopodobnie nie mają czasu i potrzeby angażowania się w otwarte projekty)
Redukcja kosztów wprowadzania innowacji – tanie lub wręcz darmowe generowanie nowych rozwiązań, produktów czy usług przez użytkowników	Firmy muszą przeznaczać środki na gromadzenie i selekcjonowanie wkładu członków społeczności
Elastyczność, dotrzymanie kroku użytkownikom – lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klientów, a także możliwość szybszego dostosowania się do zmieniających się preferencji	Nie zawsze można łatwo ocenić rozwiązania – w zaawansowanych projektach proces selekcji może być długotrwały i drogi; nie zawsze można pozostawić wybór wyłącznie internautom
Dostęp do informacji – opinii konsumentów na temat produktu/usługi, informacji dotyczących zachowań i zwyczajów konsumentów, postrzegania marki	Nie w każdej sytuacji można zastosować produkcję partnerską – struktura projektu powinna być modułowa, aby można było podzielić zadania na mniejsze, wyraźnie określone części
Tworzenie solidniejszych, odporniejszych na błędy produktów	Ryzyko związane z udostępnianiem zasobów firmy
Zwiększanie dostępności usług dodatkowych i rozszerzenie dzięki temu obszaru konkurencji	Częściowe wyzbycie się kontroli nad procesem i produktem współpracy
Zwiększanie zainteresowania dodatkowymi propozycjami – uczestnictwo w produkcji partnerskiej może zwiększyć zainteresowanie użytkowników innymi ofertami firmy	Utrata kontroli nad zawartością serwisu i przekazem do klienta może, w połączeniu ze złą wolą współpracujących (zewnętrznych) użytkowników portalu, utrudnić zarządzanie wizerunkiem firmy
Budowanie relacji z uczestnikami procesu produkcji partnerskiej, obniżanie ryzyka tarć między partnerami sieci biznesowej	W niektórych przypadkach firmy – inicjatorzy projektu określają regulamin współpracy, jednak w innych muszą poznać i dostosować się do zasad panujących w społeczności
Rozwijanie kapitału społecznego – zdobycie zaufania i uzyskanie „licencji na działanie” przez firmę przyjętą do społeczności	Mogą pojawić się problemy w zdobyciu zaufania w społeczności oraz motywowaniu i utrzymywaniu zaangażowania uczestników
	Niektóre projekty, aby odnieść sukces muszą przyciągnąć odpowiednio dużą liczbę aktywnych uczestników

cd. tabeli 2

Zalety	Wady
Przyciąganie nowych i zatrzymywanie obecnych konsumentów	Konieczność wypracowania kreatywnych modeli biznesowych, które umożliwią firmom jednoczesne czerpanie z zasobów i wnoszenie do nich swojego wkładu
Budowanie wizerunku firmy otwartej na użytkowników, gotowej do podjęcia dialogu, przejrzystej	Potrzeba inwestowania w infrastrukturę umożliwiającą produkcję partnerską
	Uwzględnienie (nie zawsze w pełni uregulowanych prawnie) zagadnień związanych z własnością intelektualną
	Niepewność co do rezultatów procesu produkcji partnerskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Y. Benkler, Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 142; M. Chui, A. Miller, R. P. Roberts, Six ways to make Web 2.0 work, „The McKinseyQuarterly”, No. 2, 2009, s. 65–73; G. P. Pisano, R. Verganti, Jaki model współpracy..., *op. cit.*, s. 75–77; P. Ploszajski, Współczesne uwarunkowania..., *op. cit.*; H. Rao, Market rebels and radical innovation, „The McKinseyQuarterly”, No. 2, 2009, s. 133; D. Tapscott, A. D. Williams, Wikinomia..., *op. cit.*, s. 141–145; Z. E. Zieliński, Rola i znaczenie Web 2.0 w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, „E-mentor”, Nr 2/2008, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=24&id=542 [dostęp: 31 lipca 2010 r.].

5. Podsumowanie

Autorzy przedstawionych w artykule koncepcji próbują opisać fenomen występującej coraz powszechniej dobrowolnej i masowej współpracy jednostek z organizacjami za pośrednictwem interaktywnych platform internetowych. Wskazują także na potrzebę zmiany podejścia menedżerów do relacji z interesariuszami, na przejście od tradycyjnie zamkniętej i firmo-centricznej postawy, do otwarcia się na dialog, współpracę z „tłumem” i budowanie relacji partnerskich. Jak pokazują przytoczone przykłady, niektóre przedsiębiorstwa widzą w tych modelach współpracy nowe obszary szans i skutecznie je wdrażają. Jednak nadal wiele organizacji nie widzi potrzeby zmiany swoich dotychczasowych praktyk. Zapewne dopiero czas pokaże, czy korzystanie z produkcji partnerskiej w biznesie stanie się niezbędne, aby uzyskać przewagę konkurencyjną, czy na rynku znajdzie się miejsce zarówno dla organizacji zamkniętych, jak i dla otwartych na współpracę z interesariuszami.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Beauchamp T. L., Bowie N. E., *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001.
2. Benkler Y., *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
3. Gillin P., *Secrets Secrets of Social Media Marketing*, Quill Driver Books, Fresno, California 2009.
4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa 2010.
5. Powell J., *33 Million People in the Room*, FT Press, Pearson Education, 2009.
6. Prahalad C. K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
7. Shuen A., *Web 2.0: A Strategy Guide*, O'Reilly, 2008.
8. Tapscott D., Ticoll D., *The naked corporation*, Free Press, New York 2003.
9. Tapscott D., Williams A. D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
10. *Wokół mediów ery Web 2.0*, B. Jung red., Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Brabham D. C., *The Crowdsourcing Process In Eight Steps*, <http://www.daren-brabham.com>
2. Chui M., Miller A., Roberts R. P., *Six ways to make Web 2.0 work*, „The McKinseyQuarterly”, No. 2, 2009.
3. Howe J., *The Rise of Crowdsourcing*, „Wired”, June 2006, http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html?pg=1&topic=crowds&topic_set=
4. Miller R., *ABC: An Introduction to Enterprise 2.0*, „CIO”, <http://www.cio.com>
5. Pisano G. P., Verganti R., *Jaki model współpracy jest dla twojej firmy najlepszy?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2010 r.
6. Rao H., *Market rebels and radical innovation*, „The McKinseyQuarterly”, No. 2, 2009.
7. Raymond E. S., *Katedra i bazar*, <http://www.linuxcommunity.pl/strona/2457/katedra-i-bazar.html>
8. Raymond E. S., *The Cathedral and the Bazaar*, <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar/>

9. Wąsowska P., Bielewicz A., Organizacja 2.0: firma bez barier, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009 r. – styczeń 2010 r.
10. Zieliński Z. E., Rola i znaczenie Web 2.0 w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, „E-mentor”, Nr 2/2008, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=24&id=542

Materiały internetowe:

1. <http://forum.nikoniarze.pl>
2. <http://pl.wikipedia.org>
3. <http://priuschat.com>
4. <http://www.ideastorm.com/ideaAbout?pt=About+IdeaStorm>
5. <http://www.innocentive.com>
6. <http://www.iphone-hacks.com>
7. <http://www.threadless.com>
8. <https://www.webook.com/poll/raters.aspx>

Inne:

1. „Koncepcja Enterprise 2.0”, Wideorozmowa z prof. Andrew McAfee, MIT Sloan School of Management przeprowadzona przez W. Jankowskiego, redaktora naczelnego „Harvard Business Review Polska”, 8 marca 2011 r., <http://www.hbrp.pl/konferencje/e20.php?red=8242b6f3c02d541807c3&u=14672#film>
2. Carr N., Strategia i modele biznesowe, Prezentacja wygłoszona podczas konferencji Strategia a efekt sieci!, „Harvard Business Review Polska”, Warszawa, 6 października 2010 r.
3. Jankowski W. B., CSR a zyskowny i stabilny rozwój firmy, Prezentacja wygłoszona podczas konferencji „Odpowiedzialny biznes 2010: Jak mierzyć efekty strategii CSR i ich wpływ na wartość firmy?”, „Harvard Business Review Polska”, Warszawa, 16 czerwca 2010 r.
4. Płoszajski P., Współczesne uwarunkowania rynkowe tworzenia i realizacji strategii sprzedaży, Wykład. Podyplomowe Studia Zarządzania Sprzedażą, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 25 września 2009 r.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce

1. Wprowadzenie

Zmiany klimatyczne, uszczuplone zasoby naturalne, wzrost zapotrzebowania na energię, postępująca dysproporcja społeczna, a przede wszystkim wzrost świadomości społeczeństwa o skutkach jakie mogą wywołać wyżej wymienione czynniki, przyczyniły się do zwiększenia presji na przedsiębiorstwach, wymuszając ponoszenie odpowiedzialności za skutki własnych działań. Tradycyjny model zarządzania przedsiębiorstwem, koncentrujący się wyłącznie na zwiększeniu wartości, bez względu na skutki swojej działalności, stał się nieadekwatny do współczesnych wymagań otoczenia. Aby sprostać oczekiwaniom społeczeństwa powstała koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, według której przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność gospodarczą uwzględniając interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z interesariuszami. Bycie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem nie oznacza tylko realizacji kluczowych celów, postępowania zgodnie z prawem i normami etycznymi, ale zwiększenia inwestycji w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami.

Wśród interesariuszy każdego przedsiębiorstwa pracownicy zajmują kluczowe miejsce. Mają oni bowiem bezpośrednie możliwości oddziaływania na nie. Od ich kompetencji i zaangażowania zależy, czy będzie realizowana strategia przedsiębiorstwa. Chcąc sprostać konkurencji, przedsiębiorstwa nastawione są na tworzenie systemów pracy opartych na wysokiej efektywności, co wymaga też większej innowacyjności oraz budowania zaangażowania pracowników w realizację ich celów. Trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że pracownicy tworzą wizerunek przedsiębiorstwa. Powinno ono stwarzać pracownikom odpowiednie warunki do rozwoju, włączyć w procesy decyzyjne, wspierać ich w godzeniu życia prywatnego i zawodowego oraz odpowiednio motywować do pracy. Partycypacja pracowników jest właśnie tym elementem, który odróżnia społeczną odpowiedzialność biznesu od standardowych narzędzi z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Realizacja zasad społecznej odpowiedzialności w praktyce polega na dialogu i współdziałaniu z pracownikami, tworzeniu kultury otwartości oraz zaangażowaniu pracowników w działanie przedsię-

biorstwa. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników przejawia się również w odpowiedzialnym przywództwie, opierającym się na budowaniu zaufania. W rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu niezbędny jest dialog ze wszystkimi interesariuszami, w tym również z pracownikami. Wzmacnianie CSR rozumiane jest jako dążenie do egzekwowania wszystkich zasad odpowiedzialnego biznesu, z naciskiem na aspekt partycypacyjny. Jakikolwiek wysiłki podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie społecznej odpowiedzialności podejmowane na zewnątrz będą skazane na porażkę, jeżeli jego społeczna odpowiedzialność nie zakłada w pierwszej kolejności działań skoncentrowanych na pracownikach.

W czasach gdy coraz bardziej zwraca się uwagę na rozwój kapitału społecznego zasady odpowiedzialności wobec pracowników stają się kluczowym czynnikiem. Dobre warunki pracy, przyjazna atmosfera między pracownikami wpływają na kreatywność i lojalność pracowników.

W rankingu działań społecznie odpowiedzialnych najwyższej ceniona jest dbałość i troska przedsiębiorstwa o swoich pracowników. Wynika to z badań przeprowadzonych przez Instytut GfK Polonia. Troski o pracowników oczekuje aż 80% Polaków¹.

Pracownik chce pracować w przedsiębiorstwie, które ma dobry wizerunek. Oczekuje od niego zapewnienia ciekawej pracy, odpowiedniego wynagrodzenia, bezpieczeństwa zatrudnienia i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Dlatego też przedsiębiorstwo powinno cały czas promować wizerunek dobrego pracodawcy, przez przekazywanie informacji o przedsiębiorstwie i jego kulturze organizacyjnej. Powinno mieć opracowaną strategię budowania wizerunku jako pracodawcy. Z badań przeprowadzonych przez Internetowy Instytut Badań Rynkowych w sierpniu 2010 roku wynika, że tylko 27% objętych badaniem przedsiębiorstw ma taką strategię, 32% przedsiębiorstw jest w trakcie jej definiowania, 36% nie ma strategii budowania wizerunku dobrego pracodawcy, 6% nie wie, czy ma taką strategię². Zaprezentowane wyniki badań nie są więc optymistyczne. W dalszym ciągu przedsiębiorstwa działające w Polsce nie zdają sobie sprawy z roli, jaką odgrywa wizerunek dobrego pracodawcy w postrzeganiu przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego. Strategia budowania wizerunku jako pracodawcy powinna być skierowana do potencjalnych pracowników, jak również na pracowników, którzy są zatrudnieni w przedsiębiorstwie.

Odpowiedzialny biznes to przede wszystkim odpowiedzialne postępowanie. W ramach zarządzania relacjami z pracownikami stosowanym narzędziem

¹ Badania przeprowadzone przez Instytut GfK Polonia w 2009 roku w ramach projektu „CSR jako narzędzie budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa”, www.bcc.org.pl/csr [dostęp: 12 lipca 2011 r.]

² „Wyzwania HR w 2011 roku”, Internetowy Instytut Badań Rynkowych, www.pracuj.pl [dostęp: 11 lipca 2011 r.]

jest program etyczny. To jest długofalowe przedsięwzięcie, którego celem jest zapewnienie realizacji uznanych norm etycznych we wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych celów programów etycznych jest integracja pracowników wokół wspólnych wartości i kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Wiele badań potwierdza pozytywną korelację między zachowaniami etycznymi a motywacją do pracy. Przedsiębiorstwa, kładące duży nacisk na zgodność zachowań pracowników z ustalonymi normami etycznymi i wspierające pracowników w praktycznym stosowaniu tych norm, osiągają wyższy poziom motywacji pracowników i ich identyfikacji z przedsiębiorstwem niż te, które nie stosują tych programów. Całościowy program etyczny wymaga konsekwentnej pracy i współdziałania ze wszystkimi pracownikami. Istotnym elementem tego programu jest kodeks etyczny, formułujący wartości ważne dla kultury organizacyjnej, przekładające się na konkretne reguły postępowania, a także długofalowy program kształcenia etycznego. Efektywność programu jest tym większa im więcej uwagi w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa poświęca się promowaniu zachowań etycznych, stałemu monitorowaniu przestrzegania norm etycznych, aktywnemu angażowaniu pracowników w podejmowane inicjatywy ekologiczne i społeczne. W tworzeniu kodeksu etycznego powinni brać udział wszyscy pracownicy. Należy zachować równowagę między propozycjami zgłaszanymi przez menedżerów i pracowników. Możliwość współdefiniowania przez pracowników podstawowych zasad odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa i świadomość wpływu codziennej pracy na ich realizację to czynniki wysoko mobilizujące, które pozytywnie wpływają na zaangażowanie pracowników w pracę.

2. Programy etyczne

Programy etyczne ściśle powiązane i wplecione w kulturę organizacyjną wymagają zintegrowania z procesem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Sama popularyzacja tych programów, poprzez odpowiednie środki komunikowania w przedsiębiorstwie, nie wystarczy do wdrożenia ich w życie. Dokonanie tego wymaga wsparcia ze strony osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Przede wszystkim konieczna jest wiedza na temat preferowanych wartości, oczekiwań pracowników, ich aktualnych postaw i możliwości wpływania na nie. Kolejnym warunkiem powodzenia programów etycznych są ciągle szkolenia w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem kadry kierowniczej jako podmiotu w największym stopniu odpowiedzialnego za realizację tych programów³.

³ J. Jasińska, Funkcja personalna a wewnętrzna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 2/ 2010.

Efektywne programy etyczne charakteryzują się następującymi cechami:

- są adekwatne i zgodne z kulturą przedsiębiorstwa,
- zostały stworzone i wdrożone w wyniku otwartego procesu, po przeprowadzeniu konsultacji z pracownikami,
- zapisy zasad są poprawne pod względem formalnym,
- zasady mają charakter ewolucyjny – poddawane są systematycznej aktualizacji,
- istnieje komunikacja między kadrą kierowniczą a pracownikami,
- przeprowadzane są szkolenia etyczne wyjaśniające zasady programów etycznych⁴.

Dobrą praktyką w zakresie stosowania kodeksu etycznego jest PKN Orlen, w którym w 2005 roku został przyjęty Kodeks Etyczny oparty na kluczowych wartościach Koncernu. Dokument ten określa zasady, którym powinna się kierować firma i jej pracownicy w relacjach wewnętrznych i z otoczeniem. Zasady ogólne Kodeksu oraz rozdział poświęcony relacjom wewnątrz przedsiębiorstwa akcentuje obowiązek przestrzegania prawa i dobrych obyczajów oraz zasadę poszanowania godności każdego człowieka. Podstawą do stworzenia tego dokumentu była Karta Praw Człowieka. W Kodeksie poruszane są również sprawy pracownicze. Deklarowany jest w nim szacunek dla narodowości, rasy, religii i orientacji politycznej swoich pracowników, a także równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, bez względu na wyżej wymienione czynniki i zajmowane stanowisko, staż pracy, przynależność do związków zawodowych i wygląd. Przestrzeganie Kodeksu Etycznego nadzoruje Rzecznik ds. Etyki, który jest wybierany w sposób demokratyczny. Do niego wszyscy interesariusze mogą zgłaszać przypadki naruszania zasad zawartych w Kodeksie. Ma obowiązek monitorowania procesu funkcjonowania Kodeksu Etycznego na podstawie zgłaszanych spraw oraz przekładanie raportu zbiorczego Zarządowi. Zobowiązany jest do zapewnienia poufności osobom składającym skargi, wyjaśnienia ich zasadności i podjęcia lub zainicjowania działań naprawczych. Większość zgłoszeń w 2009 roku dotyczyła wewnętrznych relacji w przedsiębiorstwie (66%), zasad ogólnych (18%) i spraw obyczajowych. Cały czas podejmowane są działania edukacyjne dotyczące przestrzegania Kodeksu Etycznego. Dużą rolę odgrywają w tym procesie media wewnętrzne PKN Orlen. W 2009 roku Rzecznik 54 razy publikował artykuły na łamach ORLEN Ekspresu lub był gościem ORLEN Studio. Odbywały się również spotkania grupowe i warsztaty poświęcone problemom etycznym⁵.

⁴ J. Nakonieczna, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych, Difin, Warszawa 2008, s. 95.

⁵ Raport odpowiedzialnego biznesu PKN Orlen 2009, s. 30–31.

3. Zaangażowanie pracowników

Istotną rolę w budowaniu przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego odgrywa zaangażowanie pracowników. Zaangażowany pracownik bardziej się utożsamia z przedsiębiorstwem i konsekwentnie realizuje wyznaczone cele. Z badań dotyczących zaangażowania pracowników przeprowadzonych w 2008 roku przez Fundację Obserwatorium Zarządzania i IDEA Management Consulting wśród 2256 osób wynika, że średnia ocena zaangażowania pracowników nie jest zła i wynosi 3,85 w skali od 1 do 6 (skali pozbawionej neutralnej oceny środkowej). Respondenci również ocenili pozytywnie jakość relacji społecznych w przedsiębiorstwie (średnia ocena wynosi 4,08). Można więc sądzić, że odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy. Najslabiej ocenili swoją możliwość partycypacji (średnia na poziomie 3,59 – bardzo blisko poziomu krytycznego)⁶. Mimo optymistycznych wyników badań sądzę, że przedsiębiorstwa powinny podejmować działania dotyczące zwiększenia stopnia zaangażowania pracowników. Szczególnie istotna z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności jest możliwość partycypacji pracowników, którzy powinni mieć większy wpływ na podejmowane decyzje w przedsiębiorstwie. Powinni pełnić rolę „aktorów”, a nie „statystów”. Niestety, z zaprezentowanych badań wynika, że w dalszym ciągu pracownicy częściej są „statystami”.

Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne powinny badać satysfakcje swoich pracowników. Badanie takie pozwala określić oczekiwania pracowników, ocenić efektywność przywództwa oraz stopień zaspokojenia potrzeb i podnieść efektywność planowania środków przeznaczonych na zaspokojenie potrzeb pracowników. Badanie pomaga również zidentyfikować potencjalne lub istniejące sytuacje konfliktowe, wskazuje obszary, z których pracownicy nie są zadowoleni, np. z oferowanych w firmie możliwości rozwoju zawodowego, które obok oczekiwań płacowych są istotnym czynnikiem zaangażowania pracownika. Badania satysfakcji pracowników mogą dotyczyć różnych obszarów pracy, jak wspomniane możliwości rozwoju czy możliwości awansu, organizacja i warunki pracy, wynagrodzenie, procedury oceny pracownika, komunikacja oraz atmosfera w pracy. Badania powinny być przeprowadzane regularnie raz w roku lub raz na dwa lata. Wyniki powinny być omówione z pracownikami i powinny stać się podstawą do podjęcia działań zmierzających do zwiększenia satysfakcji pracowników z pracy. Wyniki I Ogólnopolskich Badań Satysfakcji z Pracy, przeprowadzone przez firmę Sedlak&Sedlak w marcu 2011 roku, wskazują, że aż 33% respondentów jest niezadowolonych z pracy, a 25% swojej pracy nie lubi. Zastanawiająco wielu (43%) deklaruje natomiast, że nie jest w stanie stwierdzić, czy są zadowoleni ze swojej

⁶ M. Zakrzewska, Czynniki zaangażowania pracowniczego: jak wyglądają dzisiaj w Polsce, Kadry w Polsce 2008, Nowoczesna Firma, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2008, s. 4–8.

pracy⁷. Z reprezentowanych badań jednoznacznie wynika, że Polacy nie lubią swojej pracy. W większości przedsiębiorstwa nie traktują swoich pracowników jak klientów wewnętrznych. Nie znają oczekiwań swoich pracowników ani ich oceny swojego miejsca pracy. Pracodawcy muszą sobie zdawać sprawę z tego, że pracownika można zmusić prawie do wszystkiego, natomiast nie można go zmusić, aby polubił przedsiębiorstwo, w którym pracuje. Z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności satysfakcja z pracy pracownika ma fundamentalne znaczenie. Jeżeli pracownik lubi swoje miejsce pracy to znaczy, że jest dobrze traktowany przez swojego pracodawcę, który podchodzi do niego z szacunkiem. Badanie satysfakcji pracowników może przyczynić się do budowania kultury opartej na ich zaangażowaniu. Pracownicy, jeśli są pytani o opinie na temat przedsiębiorstwa, w którym pracują, czują się bardziej docenieni. Przedsiębiorstwa, które chcą zbudować silną kulturę organizacyjną i mieć zaangażowanych pracowników powinny regularnie diagnozować satysfakcję pracowników.

W sieci Tesco dużym sukcesem okazało się badanie opinii pracowników „Twój punkt widzenia”. Każdego roku 80–90% pracowników dzieli się swoimi opiniami na temat firmy. Opinie te są podstawą do ustalenia konkretnych celów działania oraz zmian, jakie warto wprowadzić, by stworzyć lepsze miejsce pracy. W każdym sklepie raz na dwa miesiące odbywają się Fora Pracownicze. Podczas tych spotkań grupa pracowników, reprezentująca dany sklep, omawia z kierownictwem sugestie dotyczące codziennej pracy zgłaszane przez pracowników. Raz w tygodniu w poszczególnych działach przeprowadzane są pięciominutowe spotkania „Team 5”, podczas których również omawiane są sprawy zgłaszane przez pracowników⁸.

Wpływ na satysfakcję pracowników z pracy ma sposób komunikowania się kierownictwa przedsiębiorstwa z pracownikami. Jedną z zasad społecznej odpowiedzialności jest prowadzenie stałego dialogu społecznego z interesariuszami, w tym z pracownikami. M. Morsing i M. Schulz opracowali trzy praktyczne modele komunikowania społecznego z interesariuszami: strategię informowania interesariuszy, strategię odpowiadania interesariuszom i strategię angażowania interesariuszy. Pierwsza strategia polega na rozpowszechnianiu przez przedsiębiorstwo informacji w sposób tak obiektywny jak tylko to jest możliwe. W drugiej strategii komunikowanie z interesariuszami polega na uzyskiwaniu od nich informacji zwrotnej, co oni akceptują i tolerują. W strategii angażowania interesariuszy podkreśla się dialog z nimi, gdzie może wystąpić perswazja, ale z dwóch stron, które są dla siebie partnerami i wzajemnie się przekonują⁹. Komunikacja wewnętrzna

⁷ www.rynekpracy.pl [dostęp: 12 czerwca 2011 r.].

⁸ Raport dobrych praktyk CSR, Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji, Warszawa 2010, s. 15.

⁹ I. Kuraszko, Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu, Difin, Warszawa 2010, s. 105–107.

w przedsiębiorstwie powinna się opierać na strategii angażowania interesariuszy. Powinien być to proces dwustronny, w którym pracownicy otrzymują informacje o sytuacji przedsiębiorstwa, strategii, jaką realizuje, zamierzeniach, które będą podejmowane w najbliższym czasie. Natomiast przedsiębiorstwo pozyskuje informacje o ich potrzebach i oczekiwaniach oraz jak je postrzegają. Powinna się odbywać różnymi kanałami komunikacyjnymi, zarówno tradycyjnymi, jak np. spotkania, oraz bardziej nowoczesnymi, jak intranet. Nie można pomijać tradycyjnych sposobów komunikowania się, które są bardzo skuteczne. Z badań dotyczących sposobów komunikacji wynika, że brak bezpośredniej komunikacji w zespołach zwiększa ryzyko porażki. Ma też negatywny wpływ na ich kreatywność i innowacyjność. W zespołach charakteryzujących się wysokim poziomem wirtualnego dysonansu zachowania innowacyjne spadają o 93%, satysfakcja z wykonywanej pracy o 80%, a efektywność liderów grupy o 30%.

Na uwagę zasługuje program dobrowolnych spotkań pracowników z przedstawicielami Zarządu Grupy Lotos S.A. pod nazwą „Rozmawiamy o Lotosie”. Polega on na podejmowaniu na szeroką skalę akcji informacyjno-komunikacyjnej w okresach istotnych wydarzeń dla Grupy. W 2009 roku podczas 59 spotkań stworzono wszystkim pracownikom okazję do zapoznania się z genezą światowego kryzysu finansowego i jego potencjalnym wpływem na sytuację firmy i jej bezpośrednie otoczenie, a ponadto przedstawiono stan przygotowań w obliczu niekorzystnej zewnętrznej sytuacji gospodarczej oraz tłumaczono przesłanki wdrażania Pakietu Antykryzysowego. Spotkania wspomagane materiałami poglądowymi i dodatkowymi kanałami komunikacyjnymi, takimi jak intranet (Program Pytań i Odpowiedzi) czy specjalne wydanie gazety firmowej, służyły nie tylko informowaniu, ale i edukowaniu. Dzięki rozmowom z ekspertami pracownicy mieli możliwość wyjaśnienia kwestii związanych z sytuacją ich miejsca pracy i pozbycia się ewentualnych obaw. W spotkaniach uczestniczyło 51% zatrudnionych pracowników. 75% uczestników wypełniło podczas spotkań anonimowe ankiety. 90% opinii było pozytywnych, niespełna 9% wskazywało na niepełny lub całkowity brak zrozumienia przedstawionych informacji. Przeszło 70% uczestników uważało, że Spółka jest właściwie przygotowana do działania w trudnej sytuacji gospodarczej, a wdrażany Pakiet Antykryzysowy jest potrzebny¹⁰.

4. Motywacyjny system wynagrodzeń

O odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec swoich pracowników najlepiej świadczy motywacyjny system wynagrodzeń i rozwój zawodowy. Motywacja musi tak

¹⁰ Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. 2009, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, s. 20.

wpływać na pracownika, aby był przekonany, że jego działania są słuszne. System motywacji musi być umiejętnie zaplanowany w firmie, aby zaangażowanie pracownika w zadanie było w pełni nagradzane. W praktyce oznacza to wyznaczenie precyzyjnych celów. Pracodawca powinien wyraźnie określić, jakie są wymagania wobec pracownika. Cele muszą być jasne i ustalone z pracownikiem. Należy zwrócić uwagę na fakt, że cele nieosiągalne mogą prowadzić do silnej demotywacji, czego przejawem będzie brak aktywności, a rezultatem brak odpowiednich wyników pracy. Z wcześniej przytoczonych badań, przeprowadzonych w 2008 roku przez Fundację Obserwatorium Zarządzania i IDEA Management Consulting, wynika, że respondenci klarowność celów przedsiębiorstwa określili na poziomie 3,69¹¹.

W wielu przedsiębiorstwach wielkość wynagrodzenia pracowników uzależniona jest od osiąganych wyników w pracy. W tym sposobie wynagradzania kryje się często poważny błąd: nie bierze on pod uwagę, czy wyniki zostały uzyskane z zachowaniem norm etycznych i zasad korporacyjnych. Przedsiębiorstwa znajdują się pod nieustającą presją, aby osiągać coraz lepsze wyniki przez naganianie zasad. Tymczasem uchybienia zasadom etycznym i normom prawnym mogą mieć dla nich katastrofalne konsekwencje. Uczciwie uzyskane wyniki stanowią fundament, na którym opiera się zaufanie zarówno pracowników, jak i zewnętrznych interesariuszy. A na nim zasada się siła i długofalowa pomyślność organizacji¹². Wynagrodzenie spełnia swoją funkcję motywacyjną, jeżeli jest powiązane z efektami pracy.

Skutecznym narzędziem motywacyjnym jest kafeteryjny system wynagradzania. Pracownicy z listy beneficjów, które przyjmują postać rzeczową, wybierają te beneficja, które w największym stopniu zaspokajają ich potrzeby. System ten zapewnia indywidualne podejście do pracownika, co przy motywacji jest bardzo istotne. W Polsce system kafeteryjny jest stosunkowo rzadko stosowany w praktyce. Tylko 4% przedsiębiorstw wprowadziło go w życie. Cieszy się on dużą popularnością na zachodzie Europy i w Stanach Zjednoczonych, w których stosuje je 50% przedsiębiorstw. Obecnie ponad 60% przedsiębiorstw działających w Polsce rozważa wdrożenie systemu kafeteryjnego¹³.

Badania SMG/KRC Human Resources, przeprowadzone w 2008 roku wśród 176 przedsiębiorstw działających w Polsce, pokazują, że materialne niepieniężne narzędzia motywacyjne wykorzystywane są w firmach dosyć często. Jednak narzędzia te nie są powiązane ze sobą, co zmniejsza ich siłę oddziaływania na motywację pracowników. Z badań tych również wynika, że narzędzia niemater-

¹¹ M. Zakrzewska, Czynniki zaangażowania..., *op. cit.*, s. 4–8.

¹² B. W. Heineman, Poważny błąd w systemie wynagradzania za wyniki, „Harvard Business Review Polska”, 10/2008, s. 28–29.

¹³ A. Gorczyca, Osilkowi w żłoby dano. Kafeteryjny system wynagrodzeń w polskiej praktyce, „Personel Plus”, 14/2008, s. 60–62.

rialne w przedsiębiorstwach działających w Polsce zaczynają mieć coraz większe znaczenie. Jednak ich rola w wielu przedsiębiorstwach nadal jest umniejszana. W niewielu organizacjach obowiązują standardy związane ze sposobem realizacji tego typu motywatorów. Przeważnie cała odpowiedzialność za ich stosowanie spoczywa wyłącznie na menedżerach liniowych i nikt – czyli np. pracownicy działu HR czy kierownictwo wyższego szczebla – nie ma kontroli nad częstością ich wykorzystania, poprawnością, efektami¹⁴. Z przedstawionych wyników badań wynika, że sposób motywowania pracowników w przedsiębiorstwach działających w Polsce nie jest zadowalający. Przedsiębiorstwa powinny większą uwagę zwrócić na indywidualne podejście do pracowników oraz w większym stopniu wykorzystywać wszystkie rodzaje narzędzi motywacyjnych. W celu zwiększenia ich skuteczności powinny tworzyć spójny i całościowy system.

Zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa powinny dbać o swoich pracowników przez stwarzanie im możliwości rozwoju. Aby zwiększyć efektywność działań nastawionych na rozwój zawodowy proces ten musi być zindywidualizowany i uwzględniać zaangażowanie pracowników. Proces rozwoju zawodowego pracownika powinien rozpoczynać się z chwilą podjęcia przez niego pracy, a kończyć się wraz z jego odejściem z pracy. Planowanie rozwoju pracowników powinno obejmować następujące działania:

- identyfikacja systemu wartości, odczuwanych potrzeb oraz aspiracji zawodowych pracownika,
- diagnozowanie potencjału rozwojowego pracownika,
- analizowanie warunków otoczenia pracownika,
- konstruowanie planu ścieżki kariery zawodowej,
- tworzenie programów przedsięwzięć szkoleniowych zmierzających do osiągnięcia niezbędnych kwalifikacji,
- wyznaczenie punktów kontroli realizacji planu rozwoju pracownika¹⁵.

5. Rozwój pracownika – zarządzanie talentami

Po zaplanowaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika powinna nastąpić jej realizacja. Jednym z podstawowych narzędzi ułatwiających jej realizację jest szkolenie pracowników. Średnie wydatki ponoszone przez przedsiębiorstwa na szkolenia pracowników w ciągu 2009 roku w USA wyniosły 2250 PLN, w Wielkiej Brytanii 870 PLN, a w Polsce zaledwie 25 PLN¹⁶. Przedstawione dane dowodzą, że przed-

¹⁴ R. Kraczką, Potencjał nie w pełni wykorzystany, „Personel Plus”, 15/2008, s. 24–25.

¹⁵ Zarządzanie kadrą, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 215.

¹⁶ Dane American Society for Training and Development oraz Polskiej Izby Firm Szkoleniowych.

siębiorstwa w Polsce w minimalnym stopniu inwestują w swoich pracowników. Z badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw” wynika, że szkoli swoich pracowników 60,9% przedsiębiorstw średnich, 49,8% przedsiębiorstw małych i tylko 35% mikroprzedsiębiorstw¹⁷. Odsetek przedsiębiorstw, które szkolą pracowników, jest bardzo mały, co świadczy o tym, że przedsiębiorstwa nie przywiązują odpowiedniej wagi do szkolenia pracowników. Sytuacja ta wymaga więc znacznej poprawy.

Przedsiębiorstwo, dbając o rozwój swoich pracowników, powinno odpowiednio zarządzać talentami. Talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości przedsiębiorstwa i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich. Obecnie trwa wojna o talenty w odniesieniu do wysoko specjalistycznych stanowisk. Głównymi powodami, dla których firmy wdrażają program rozwoju talentów, to chęć pozyskania najlepszych kandydatów do pracy, zapobieganie utracie najlepszych pracowników, budowanie nowej kadry menedżerskiej i chęć skoncentrowania działań rozwojowych na najlepszych pracownikach. Firmom opłaca się inwestować w najlepszych pracowników, ponieważ okres zwrotu z inwestycji jest krótki. Zarządzanie talentami, choć coraz popularniejsze, to zdaje się być jednak bardziej odrębnym procesem niż głęboką filozofią i strategią przedsiębiorstwa. Wartość, jaką wnoszą do organizacji, jest tym większa, im bardziej zaangażowani są do niej menedżerowie i im bardziej otwarty i naturalny jest sam proces. Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie The Conference Board wśród 300 największych przedsiębiorstw w Polsce wynika, że:

- 73% badanych przedsiębiorstw ma specjalny program dedykowany zarządzaniu talentami, 39% firm wprowadziło go stosunkowo niedawno, bo w ciągu ostatnich 1–3 lat, 18% badanych organizacji prowadzi taki proces co najmniej od pięciu lat,
- zaledwie w 15% badanych przedsiębiorstw procesem zarządzania talentami obejmuje wszystkich pracowników, w zdecydowanej większości program ograniczony jest do wybranych grup pracowniczych, najczęściej do kadry kierowniczej,
- niewiele przedsiębiorstw ma strategię budowania wizerunku pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób,
- nieliczne przedsiębiorstwa mają formalny proces planowania sukcesji,
- polscy menedżerowie nadal nie są przygotowani do indywidualnego prowadzenia pracownika, regularnych spotkań, monitorowania postępu i progresu,

¹⁷ Raport z badań Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, zrealizowanych przez firmy PSDB i Quality Watch, grudzień 2010 r.

jak również do odgrywania roli mentora lub coacha¹⁸. Przedsiębiorstwa, które chcą odpowiedzialnie podchodzić do swoich pracowników, powinny bardziej dbać o swoje talenty. Należy przygotowywać specjalne programy, uczestnictwo w których pozwoli na dalszy ich rozwój.

Dobłą praktyką w zakresie rozwoju pracowników jest program „GO UP – ruszaj w górę” realizowany w Coca-Cola HBC Polska. Jest to program skierowany do osób pracujących na stanowiskach nie kierowniczych z wysokim potencjałem i aspiracjami do pełnienia w przyszłości funkcji kierowniczych. Wyłonieni w trzyetapowej rekrutacji pracownicy z różnych działów firmy przez rok rozwijają swoje umiejętności menedżerskie, biorąc udział w warsztatach i rozwiązując zadania z zakresu zarządzania. Mocnym wsparciem dla uczestników w trakcie programu są ich przełożeni. Podczas comiesięcznych spotkań dzielą się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi realizacji projektu, analizują efekty ich pracy oraz pomagają w planowaniu kolejnych działań. Udział w programie kończy się egzaminem. Uczestnicy prezentują swoje dokonania przed komisją złożoną z opiekunów wywodzących się z działu personalnego oraz przełożonych. Osoby, które z powodzeniem zakończą program, kontynuują swoją ścieżkę rozwoju, a także są w pierwszej kolejności rekomendowani podczas otwartych rekrutacji. W latach 2009–2010 w projekt „GO UP – ruszaj w górę” zaangażowanych było 200 osób, zrealizowano 43 projekty, przeprowadzono 216 godzin szkoleniowych oraz 2400 godzin lekcji języka angielskiego, odbyło się 400 miesięcznych spotkań z przełożonymi i 400 kwartalnych spotkań z przełożonymi i pracownikami działu personalnego i mentorami. Efektem było awansowanie 25 osób¹⁹. Takie programy jak Program „GO UP – ruszaj w górę” to szansa rozwoju dla pracowników, możliwość wypróbowania swoich umiejętności w zarządzaniu, poznanie narzędzi przydatnych w pracy menedżera, a także okazja wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami.

Wolontariat pracowniczy jest jednym z narzędzi zwiększającym zaangażowanie pracowników. Dzięki niemu kształtuje się etos i wartości w działaniach prospołecznych. Ważną jego rolą jest również zachęcenie pracowników do dostrzegania i zaangażowania w problemy społeczne w otoczeniu. Dobrym przykładem jest wolontariat pracowniczy funkcjonujący w Telekomunikacji Polskiej S.A. Działania związane z wolontariatem pracowniczym zaczęły się spontanicznie w 2002 roku od organizacji zbiórek dla Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Następnie była akcja „Odnawiamy nadzieję”, w której wolontariusze TP obsługiwali Telecentrum

¹⁸ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, Zarządzanie talentami – wyzwania, trendy, rozwiązania, Kadry w Polsce 2007, Nowoczesna Firma, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2007, s. 36–44.

¹⁹ Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2010, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, s. 24–25.

w studiu TVN. Firma dostrzegła chęć udziału pracowników w tego typu akcjach i w 2003 roku stworzyła program wolontariatu pracowniczego, który jest prowadzony przez Fundację Orange pod nazwą „W trosce o innych”. Wolontariusze organizują czas wolny dzieciom w szpitalach, tworzą tam kolorowe świetlice dla dzieci, prowadzą lekcje o zasadach bezpiecznego korzystania z Internetu, przygotowują również własne projekty niesienia pomocy dzieciom, a Fundacja przyznaje granty na ich realizację²⁰.

Przedsiębiorstwa, które przestrzegają zasad społecznej odpowiedzialności wobec swoich pracowników, wprowadzają programy ułatwiające pracownikom zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Należy podkreślić, że jest to jedno z ważniejszych oczekiwań młodych osób w stosunku do pracodawców. Potwierdzają to badania przeprowadzone w 2009 roku przez firmę badawczą Uniwersum wśród studentów w około 50 największych uczelniach w Polsce. Za najważniejszy cel zawodowy badani uznali zostanie ekspertem (66%), ale już na drugim miejscu znalazła się idea zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (47%)²¹. Mamy więc do czynienia z nowym pokoleniem pracowników, dla których rozwój zawodowy jest równie ważny, jak zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Pracodawcy, chcąc zaspokoić te potrzeby, muszą się zwrócić w stronę rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności. W obecnej sytuacji na skutek zmian w organizacji i czasie pracy duża część pracowników jest przeciążona. Często zaciera się granica między pracą a czasem wolnym pracownika. W wielu przypadkach sytuacja ta doprowadza do odejścia z przedsiębiorstwa pracowników bardzo kompetentnych. Jest to drugi powód, dla którego przedsiębiorstwa powinny wprowadzać takie programy. Można zatem stwierdzić, że wprowadzenie programów dotyczących zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym jest przejawem troski ze strony pracodawcy o swoich pracowników.

Interesujący jest program realizowany przez firmę Danone Sp. z o.o. Planując wprowadzenie udogodnień dla kobiet w ciąży i młodych matek, firma powołała grupę roboczą złożoną z pracowników różnych komórek organizacyjnych, która dokonała analizy potrzeb pracowniczych. Okazało się, że ułatwień dla pracowników będących rodzicami oczekują nie tylko kobiety, ale również mężczyźni. Udogodnienia pogrupowano w cztery obszary – pozytywne nastawienie i bezpieczeństwo, równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, elastyczność oraz wsparcie. Zaczęto je wprowadzać od grudnia 2008 roku. W ich ramach kobiety mają między innymi możliwość skorzystania z porodu rodzinnego, a młode mamy

²⁰ P. Żołądkowski, Nieodwracalny trend, „Personel i Zarządzanie”, Nr 4/ 2011.

²¹ CSR w badaniach w roku 2009, Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki, Forum odpowiedzialnego biznesu, s. 15.

z miesiąca dodatkowego urlopu macierzyńskiego. Po jego zakończeniu powrót do pracy ułatwia tzw. ścieżka powrotu oraz sześciomiesięczny okres ochrony. Przez pierwsze dwa miesiące kobieta może także skorzystać z sześciogodzinnego dnia pracy. Firma daje również prezent noworodkom w postaci wyprawki, zaś ich ojcom dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego z tytułu urodzenia dziecka. W 2009 roku w firmie urodziło się 91 dzieci, a 72 młodych ojców skorzystało z dodatkowego dnia urlopu²².

6. Podsumowanie

To, czy dane przedsiębiorstwo postrzegane jest jako społecznie odpowiedzialne, zależy w dużej mierze od opinii, jaką o nim wyrażają pracownicy. Aby pozyskać jak najlepszych pracowników i stworzyć atmosferę współpracy przedsiębiorstwo musi dbać o relacje wewnętrzne. Zaufanie, którym przedsiębiorstwo musi się cieszyć, żeby odnieść sukces rynkowy, trzeba zacząć budować od pracowników. Jeżeli oni będą zadowoleni, jeśli będą czuli się bezpiecznie, będą mieli możliwości rozwoju – silniej zaangażują się w swoją pracę, co spowoduje, że będą skuteczniejsi. Poczucie bezpieczeństwa, przejrzysta komunikacja, możliwości rozwoju i partycypacji to elementy konieczne, aby można uznać, że dane przedsiębiorstwo jest społecznie odpowiedzialne wobec swoich pracowników. Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności powinny w pierwszej kolejności obejmować pracowników. Trzeba sobie zdawać sprawę, że pracownicy tworzą prawdziwy kapitał, ponieważ pracują zarówno na sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa, jak i na jego dobre imię. Przedstawione działania, które powinny być podejmowane przez przedsiębiorstwa, mają na celu stworzenie przyjaznego miejsca pracy, w którym pracownik będzie się czuł dowartościowany. Tym samym zostanie spełniona podstawowa zasada społecznej odpowiedzialności biznesu – troska o pracownika i odpowiedzialne postępowanie wobec niego.

7. Bibliografia

1. Badania przeprowadzone przez Instytut GfK Polonia w 2009 roku w ramach projektu „CSR jako narzędzie budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa”, www.bcc.org.pl/csr

²² Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. 2009, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, s. 20.

2. Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., Zarządzanie talentami – wyzwania, trendy, rozwiązania, Kadry w Polsce 2007, Nowoczesna Firma, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2007.
3. Gorczyca A., Osilkowi w złoby dano. Kafeteryjny system wynagrodzeń w polskiej praktyce, „Personel Plus”, 14/2008.
4. Heineman B. W., Poważny błąd w systemie wynagradzania za wyniki, „Harvard Business Review Polska”, 10/2008.
5. Jasińska J., Funkcja personalna a wewnętrzna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 2/ 2010.
6. Kraczka R., Potencjał nie w pełni wykorzystany, „Personel Plus”, 15/2008.
7. Kuraszko I., Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu, Difin, Warszawa 2010.
8. Nakoneczna J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych, Difin, Warszawa 2008.
9. Raport dobrych praktyk CSR, Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji, Warszawa 2010.
10. Raport odpowiedzialnego biznesu PKN Orlen 2009.
11. Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. 2009, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
12. Raport z badań Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, zrealizowanych przez firmy PSDB i Qulity Watch, grudzień 2010 r.
13. Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2010, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
14. Wyzwania HR w 2011 roku, Internetowy Instytut Badań Rynkowych, www.pracuj.pl
15. Zakrzewska M., Czynniki zaangażowania pracowniczego: jak wyglądają dzisiaj w Polsce, Kadry w Polsce 2008, Nowoczesna Firma, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2008.
16. Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
17. Żołądkowski P., Nieodwracalny trend, „Personel i Zarządzanie”, Nr 4/ 2011.

Zmiany pozycji konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji i konfiguracji łańcuchów wartości grup kapitałowych

1. Wprowadzenie

Internacjonalizacja oraz pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw to dwa istotne terminy we współczesnych słownikach zarządzania. Każdy z nich stanowi odrębny problem badawczy analizowany przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu na całym świecie. Równocześnie podejmowane są próby ustalenia związków pomiędzy tymi dwoma zagadnieniami. Jednoznaczne określenie wpływu internacjonalizacji na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw w danym sektorze stanowiłoby doniosły wkład w teorię i praktykę współczesnego zarządzania.

Celem niniejszego artykułu jest analiza zmian pozycji konkurencyjnej grup kapitałowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w związku z procesem ich internacjonalizacji i wynikającej z niej konfiguracji ogniw łańcucha wartości.

Artykuł został podzielony na dwie części. Pierwsza z nich to teoretyczne wprowadzenie do podjętej problematyki. Omówione zostaną strategie konkurencji, a także wybrane zagadnienia związane z internacjonalizacją przedsiębiorstw oraz międzynarodową konfiguracją ogniw łańcucha wartości.

W drugiej części artykułu będą przedstawione wyniki badań odnoszących się do wybranych grup kapitałowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Diagnozie strategii konkurencji w omawianych grupach będzie towarzyszyć analiza zmian ich pozycji konkurencyjnej oraz powiązanie tych zmian z procesem internacjonalizacji i międzynarodowej konfiguracji łańcucha wartości badanych podmiotów.

2. Pozycja konkurencyjna i sposoby jej zwiększania

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa rozumiana jako: *zdolność przedsiębiorstwa do prowadzenia skutecznej walki konkurencyjnej w obrębie sektora*¹

¹ Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004, s. 429.

nie jest wielkością bezwzględną, lecz odnosi się do pozycji innych uczestników sektora. Dlatego też ilekroć w niniejszym artykule stwierdza się, że dany podmiot wzmocnił swoją pozycję konkurencyjną, oznacza to, że wzrosła jego przewaga w stosunku do konkurentów, co umożliwi mu otrzymywanie lepszych wyników od rywali.

Umacnianie pozycji konkurencyjnej może się odbywać w różnoraki sposób. Odnosząc się do koncepcji M. E. Portera, wskazano cztery drogi wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa²: wiodącą pozycję kosztową, zróżnicowanie, koncentrację oraz strategię zintegrowaną.

Strategia przywództwa kosztowego polega na zdobywaniu statusu lidera kosztowego w sektorze poprzez minimalizację kosztów w każdej możliwej sferze. Przywództwo kosztowe najczęściej jest osiąganę poprzez efekt doświadczenia oraz ścisłą kontrolę kosztów. Generowanie niższych kosztów całkowitych niż konkurenci nie jest łatwe. Często wynika z pewnej strategicznej przewagi, jak przykładowo wysoki udział w rynku czy też korzystne warunki zaopatrzenia³.

Zróżnicowanie odnosi się bardziej do sfery jakości i polega na oferowaniu klientowi czegoś, co jest jedyne w swoim rodzaju. Może to oznaczać unikatowe atrybuty produktu, niestandardową obsługę, wyjątkową sieć dystrybucji. Wskazane jest przy tym, by zróżnicowanie dotyczyło kilku aspektów działalności przedsiębiorstwa, gdyż wzmocnia to przewagę danego podmiotu nad konkurentami⁴.

Strategia koncentracji polega na wyborze przez przedsiębiorstwo pewnego wycinka danego sektora – konkretnej grupy nabywców, wybranych rodzajów produktu czy też określonego obszaru geograficznego. Koncentrując swoje działania na swego rodzaju niszy, dany podmiot ogranicza swoje pole działania, by dążyć do jak najlepszej obsługi wybranego przez siebie obszaru rynku. Może to czynić w różny sposób⁵.

Strategia zintegrowana jest najbardziej „zaawansowaną” ze strategii konkurencji. Oznacza bowiem jednoczesne staranie o minimalizację kosztów całkowitych oraz dbałość o zróżnicowanie, a więc zapewnienie unikatowej jakości przy obsłudze całego rynku. Osiągnięcie obu celów przez jeden podmiot wiąże się zwykle na początkowym etapie ze znaczącymi nakładami i wymaga wysokiej sprawności zarządzania.

Dodatkowo, poza głównymi rodzajami strategii konkurencji, wskazanymi przez M. E. Portera, wyodrębniono przewagę opartą na czasie. Może ona przybie-

² M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 60.

³ *Ibidem*, s. 61–63.

⁴ *Ibidem*, s. 63–64.

⁵ *Ibidem*, s. 65–67.

rać różne formy. Do ważniejszych należy szybsze od konkurentów wprowadzanie pewnych technologii i różnorodnych rozwiązań korzystnych dla klienta, co można nazwać innowacyjnością, oraz szybszą obsługą nabywców lub szybsze dostarczanie na rynek danego produktu bądź usługi.

3. Internacjonalizacja i międzynarodowa konfiguracja łańcucha wartości przedsiębiorstw

Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest to proces rozszerzania działalności danego przedsiębiorstwa na kraje inne niż kraj macierzysty oraz dostosowywanie jego strategii do działania na rynku międzynarodowym. Proces ten może przebiegać etapowo. Coraz częściej jednak mamy do czynienia z przedsiębiorstwami, które od początku działają na skalę globalną (tzw. *born – globals*).

Rozważania dotyczące internacjonalizacji przedsiębiorstw skupiają się wokół pytań dotyczących jej stopnia, a więc stanu zaawansowania. Możliwość precyzyjnego ustalenia stopnia internacjonalizacji poszczególnych podmiotów umożliwiłoby bowiem przykładowo ocenę, do jakiego momentu proces umiędzynarodowienia jest korzystny i przynosi zamierzone efekty dla danego przedsiębiorstwa.

Pomiar stopnia internacjonalizacji jest obszarem, który wciąż pozostawia pole do nowych osiągnięć dla badaczy nauk o zarządzaniu. Pomimo istnienia wielu wskaźników stopnia internacjonalizacji o różnorodnym charakterze wszystkie mają pewne wady. Zasadniczo są one dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, większość wskaźników traktuje proces internacjonalizacji dość wybiórczo, tj. mierzy jedynie pewien jego aspekt. Po drugie, bardziej syntetyczne wskaźniki są często bardzo trudne do policzenia z uwagi na trudność w pozyskaniu danych zastosowanych w ich formule.

W niniejszym artykule do pomiaru stopnia internacjonalizacji będzie wykorzystany wskaźnik transnacionalizacji (TNI), opracowany przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD). Pomimo pewnych ograniczeń TNI (jak koncentracja jedynie na strukturalnych aspektach internacjonalizacji) został powszechnie uznany za wskaźnik, pozwalający na syntetyczny pomiar stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw, co skłoniło autorkę do jego wykorzystania w prowadzonym badaniu. Wskaźnik przybiera następującą formułę:

$$TNI = \frac{\frac{\text{Aktywa zagraniczne}}{\text{Aktywa ogółem}} + \frac{\text{Sprzedaż zagraniczna}}{\text{Sprzedaż ogółem}} + \frac{\text{Zatrudnienie za granicą}}{\text{Zatrudnienie ogółem}}}{3} \times 100\%.$$

Maksymalna wartość wskaźnika wynosi 100 i oznacza prowadzenie działalności w całości poza krajem rejestracji spółki matki.

Z pojęciem internacjonalizacji przedsiębiorstw wiąże się zagadnienie konfiguracji ich łańcuchów wartości. Konfiguracja łańcucha wartości to przestrzenna lokalizacji działań podstawowych i pomocniczych danego przedsiębiorstwa⁶, a także sam proces jej ustalania⁷. Geograficzne rozmieszczenie poszczególnych funkcji może znacząco wpływać na generowane przez nie koszty, ale także sposób i ostateczny rezultat ich wykonywania.

Jednym z aspektów konfiguracji łańcucha wartości jest jego dekompozycja. Oznacza ona swoiste „rozbicie” łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa i lokalizację poszczególnych ogniw – zarówno podstawowych, jak też pomocniczych tam, gdzie jest to najbardziej korzystne z punktu widzenia efektywności ich realizacji. Rezultatem pełnej dekompozycji łańcucha wartości jest łańcuch globalny, w którym każda z funkcji, obsługując całe przedsiębiorstwo, zlokalizowana jest w innym zakątku świata.

Pomiar dekompozycji łańcucha wartości jest obszarem, w którym wciąż nie opracowano uniwersalnych, powszechnie uznanych mierników pozwalających na kompleksowe ujęcie tego zjawiska. Autorka artykułu podjęła wobec powyższego próbę samodzielnego opracowania wskaźnika, który pozwalałby na diagnozowanie stopnia dekompozycji łańcucha wartości przedsiębiorstwa działającego na arenie międzynarodowej. Opracowany miernik został nazwany wskaźnikiem międzynarodowej dekompozycji (WMD) i przybrał następującą formułę:

$$\text{WMD} = \frac{1}{\text{Liczba krajów realizacji działania}} + \frac{1}{\text{Liczba krajów realizacji działania}} + \dots$$

Ogólna liczba działań

Wskaźnik może osiągać wielkości od 0 do 1. Wielkości bliskie 0 oznaczają wysoki stopień dekompozycji ogniw łańcucha wartości danego podmiotu. Wartość 1 oznacza natomiast realizację wszystkich działań w jednym kraju⁸.

⁶ Główne kategorie działań podstawowych według M. E. Portera to: logistyka wewnętrzna, operacje, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, serwis. Główne kategorie działań pomocniczych według M. E. Portera to: infrastruktura przedsiębiorstwa, rozwój technologii, zaopatrzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi.

⁷ Por. M. E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Warszawa 2006, s. 61–90.

⁸ Więcej o konstrukcji i ograniczeniach wskaźnika: M. Pietrzak, *Ewolucja konfiguracji łańcucha wartości w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, praca doktorska, Warszawa 2010, s. 110–111.

4. Pozycja konkurencyjna grup kapitałowych podejmujących internacjonalizację

Analiza, której wyniki przedstawiono niżej, została przeprowadzona w ramach badań objętych grantem KBN NN 115 037035 pt. Wpływ zmian strategii na przekształcenia strukturalne grup kapitałowych w Polsce w latach 1989–2008, kierowanym przez M. Romanowską. Badaniami objęto 101 grup kapitałowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, których kapitalizacja w lipcu 2007 roku przekraczała 500 mln PLN.

Do badania związku pomiędzy procesem internacjonalizacji a pozycją konkurencyjną wyodrębniono 14 grup kapitałowych, z czego 7 zakwalifikowano jako polskie, tj. mające siedzibę spółki matki zarejestrowaną w Polsce, oraz 7 grup zagranicznych z siedzibą spółki matki zarejestrowaną poza Polską. Wszystkie prowadziły dość dobrze udokumentowaną działalność na skalę międzynarodową⁹ oraz zróżnicowane strategie rozwoju i międzynarodowej konfiguracji łańcucha wartości.

W ramach przedstawionego niżej badania dokonano diagnozy kilku aspektów działalności przedsiębiorstw. Po pierwsze, zidentyfikowano strategie konkurencji oraz zmiany w pozycji konkurencyjnej grup kapitałowych zakwalifikowanych do próby. Ponadto przeprowadzono analizę procesu internacjonalizacji każdego z podmiotów. Poza rejestracją ważnych wydarzeń związanych z umiędzynarodowieniem badanych grup nastąpiła także próba oceny stopnia ich internacjonalizacji. Wreszcie, analizie poddano proces konfiguracji łańcucha wartości podmiotów z próby i dokonano pomiaru stopnia dekompozycji łańcuchów wartości badanych grup.

Przed przeprowadzeniem badania postawiono trzy hipotezy. Hipoteza H1 określała związek między procesem internacjonalizacji a rodzajem strategii konkurencji: Grupy kapitałowe rozwijające działalność międzynarodową prowadzą najczęściej strategię zintegrowaną i wykazują przewagę opartą na czasie. Hipoteza H2 odnosiła się do związku między stopniem internacjonalizacji a pozycją konkurencyjną grup kapitałowych i przyjęła następującą postać: Wzrost poziomu umiędzynarodowienia grupy kapitałowej powoduje umocnienie jej pozycji konkurencyjnej. Przed badaniem związku między pozycją konkurencyjną grup kapitałowych a stopniem dekompozycji ich łańcucha wartości postawiono hipotezę H3 mówiącą, że: Wzrost stopnia dekompozycji łańcucha wartości grupy kapitałowej powoduje umocnienie jej pozycji konkurencyjnej.

⁹ Badanie oparto na publicznie dostępnych dokumentach, tj. głównie raportach rocznych, prospektach emisyjnych, informacjach prasowych i publikacjach na stronach internetowych poszczególnych podmiotów.

Podejmując zagadnienie zmian w pozycji konkurencyjnej grup kapitałowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, rozpoczęto od identyfikacji strategii konkurencji prowadzonych przez badane grupy. Wyniki tej analizy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Strategie konkurencji badanych grup kapitałowych

Rodzaj strategii konkurencji \ Grupa	Bioton	ComArch	Deeora	Koelner	LPP	Orlen	Śnieżka	Am-Rest	CEDC	Immoeast	MOL	Orco	Pegas	Warimpex
Przywództwo kosztowe	x													
Zróżnicowanie														
Koncentracja														
Strategia zintegrowana		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Przewaga oparta na czasie		x	x	x	x	x	x				x			

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1 w badanej próbie zdecydowanie dominuje strategia zintegrowana. Jediną grupą, w której stwierdzono dążenie przede wszystkim do przywództwa kosztowego, jest Bioton. Choć w niektórych przypadkach zdarzało się, że w początkowym okresie internacjonalizacji grupy koncentrowały się na przewadze kosztowej (np. Śnieżka), to ostatecznie wszystkie, poza Biotonem, zmierzały do strategii zintegrowanej.

Rezultat analizy pozwala na pozytywną weryfikację pierwszej części hipotezy H1, mówiącej, że grupy kapitałowe podejmujące działalność międzynarodową prowadzą najczęściej strategię zintegrowaną. Wydaje się, że ta najbardziej zaawansowana ze strategii konkurencji zaproponowanych przez M. E. Portera zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu jednocześnie na wielu zróżnicowanych rynkach. Dąży bowiem do zdobywania przewagi w dwóch kluczowych aspektach: kosztach i jakości. Przeprowadzone badanie potwierdziło to przypuszczenie.

Analiza istnienia lub braku przewagi opartej na czasie dostarcza mniej jednoznacznych rezultatów. Przewagę opartą na czasie, a więc wyróżnianie się danej grupy pod względem innowacyjności, szybkości obsługi klienta czy też dostarczania produktu na rynek, zidentyfikowano w połowie badanych podmiotów, przede wszystkim polskich. Jediną grupą zagraniczną, w której można mówić o przewa-

dze opartej na czasie, jest koncern paliwowy MOL. Jest on nie tylko czołowym konsolidatorem w branży paliwowej w Europie Środkowo-Wschodniej, ale także prowadzi innowacyjną politykę w zakresie produktów i inwestuje w najnowocześniejsze technologie i sektory, np. energetykę „ekologiczną”.

Powszechne występowanie przewagi opartej na czasie w polskich grupach z badanej próby należy tłumaczyć tym, że do badania wybrano jednostki wyróżniające się na tle podejmowania internacjonalizacji, co jest często właśnie ich przewagą. Oznacza ona po prostu wyprzedzanie konkurentów z zajmowanych sektorów w Polsce faktem wychodzenia na rynki zagraniczne, co wymaga i zarazem zmusza do większej konkurencyjności.

Wobec powyższego należałoby odrzucić drugą część hipotezy H1 stwierdzającą, że podmioty, które rozwijają działalność międzynarodową, wykazują przewagę opartą na czasie. Jak wykazało badanie nie zawsze zachodzi związek tego rodzaju.

Analiza zmian w pozycji konkurencyjnej badanych grup w związku z podjętym procesem internacjonalizacji również nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków (por. tabela 2).

Tabela 2. Zmiany w pozycji konkurencyjnej badanych grup kapitałowych wobec stopnia ich internacjonalizacji

Zmiana pozycji konkurencyjnej \ Grupa	Grupa													
	Bioton	ComArch	Deeora	Koelner	LPP	Orlen	Śnieżka	Am-Rest	CEDC	Immoeast	MOL	Orco	Pegas	Warimpex
Umocnienie		x	x		x	x	x	x	x		x		x	x
Oslabienie	x			x						x		x		
Brak zmian														
TNI	>41	<45	~35	~35	<50	44	<23	>88	~100	69	~50	97,3	100	>60

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie rzecz biorąc, internacjonalizacja miała pozytywny wpływ na większość podmiotów i przyczyniła się do umocnienia ich pozycji konkurencyjnej. Jedynie w czterech przypadkach doszło do odwrotnego zjawiska, przy czym należy zaznaczyć, że nastąpiło to dopiero od pewnego momentu. Na początkowym etapie internacjonalizacja na każdą z grup wpływała pozytywnie.

Należy podkreślić, że zarejestrowane zmiany w pozycji konkurencyjnej podmiotów z próby celowej często nie są tylko i wyłącznie wynikiem prowadzonej strategii umiędzynarodowienia, ale nierzadko są efektem kilku nakładających

się na siebie czynników. Można jednak przyjąć, że jeśli nie nastąpiło osłabienie pozycji konkurencyjnej po podjęciu przez daną grupę procesu internacjonalizacji, to proces działał przynajmniej obojętnie na pozycję zajmowaną przez tę grupę.

Grupy, dla których ostatecznie internacjonalizacja stała się przyczyną poważnych problemów, to Bioton, Koelner, Immoeast i Orco. Wśród nich Bioton jest jedyną grupą, dla której umiędzynarodowienie czy też nieumiejętność właściwego zarządzania w tym zakresie stały się główną przyczyną poważnych problemów, znacząco osłabiających pozycję konkurencyjną firmy. Choć grupa osiągnęła imponujące rozmiary umiędzynarodowienia, to jednak wydaje się, że w pewnym momencie proces ten wymknął się spod kontroli. Zdobywanie nowych rynków i przejmowanie kolejnych zagranicznych spółek biotechnologicznych następowało kosztem utrzymywania konkurencyjnego portfela.

Jeśli chodzi o trzy pozostałe grupy, to osłabienie pozycji było w większym stopniu efektem nałożenia się kilku czynników. Przykładowo Immoeast i Orco zostały mocno dotknięte przez światowy kryzys gospodarczy, który dotyczył w szczególności wszelkich sektorów związanych z nieruchomościami. W przypadku Immoeast doszły do tego także problemy z zewnętrzną firmą, która zajmowała się zarządzaniem zasobami ludzkimi i faktycznie zatrudniała większość pracowników grupy. O tym, że zbyt ekspansywna internacjonalizacja była jednak elementem pogłębiającym problemy obu wspomnianych grup jest porównanie ich sytuacji z Warimpexem, konkurentem z branży, który mimo że również odczuł globalną dekonjunkcję, to jednak w związku, z jak się zdaje bardziej wstrzeźliwą polityką inwestycyjną oraz podjęciem decyzji o rozwoju przyszłościowych segmentów rynku (jak hotele niskobudżetowe), zdołał nie tylko utrzymać pozycję, ale nawet ją wzmocnić.

Otrzymane rezultaty analizy zmian pozycji konkurencyjnej i stopnia internacjonalizacji pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy H2, że wzrost poziomu umiędzynarodowienia grupy kapitałowej powoduje umocnienie jej pozycji konkurencyjnej. Mimo pewnych wyjątków zasadniczo podejmowanie procesu internacjonalizacji i zwiększanie jego zakresu korzystnie wpływało na zdolność konkurowania przez badane przedsiębiorstwa.

Ostatnim obszarem analizy w niniejszym artykule jest powiązanie zmian w pozycji konkurencyjnej ze stopniem dekompozycji łańcucha wartości. Tego typu zależności obrazuje tabela 3.

Jak wynika z tabeli 3 w większości grup od momentu ich powstania do 2008 roku nastąpiła istotna dekompozycja ogniw łańcucha wartości. Do największej doszło w przypadku Biotonu, który z małej krajowej firmy przeobraził się w grupę skupiającą kilkadziesiąt spółek zależnych na trzech kontynentach. Brak dekompozycji zanotowano jedynie w przypadku Pegasu. Grupa ta jako jedyna

w branży włóknin nietkanych w Europie zdecydowała się na pełną koncentrację swojego łańcucha wartości w jednym kraju – Czechach.

Tabela 3. Pozycja konkurencyjna badanych grup kapitałowych a stopień dekompozycji ich łańcuchów wartości

Konfiguracja łańcucha wartości i konkurencyjność	Grupa													
	Bioton	ComArch	Decora	Koelner	LPP	Orlen	Śnieżka	AmRest	CEDC	Immo-east	MOL	Orco	Pegas	Warimpex
Stopień dekompozycji łańcucha wartości w 1. roku działalności	1,00	1,00	1,00	0,44	0,83	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	bd.	1,00	0,67
Stopień dekompozycji łańcucha wartości w 2008 roku	0,08	0,15	0,55	0,44	0,53	0,46	0,25	0,11	0,34	0,54	0,18	0,13	1,00	0,42
Zmiana stopnia dekompozycji	0,92	0,85	0,45	0	0,30	0,54	0,25	0,39	0,66	0,56	0,82	bd.	0	0,25
Liczba krajów działalności	13	10	11	15	11	7	6	9	3	13	14	8	1	8
Zmiana pozycji konkurencyjnej	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe grupy odnotowały zróżnicowane poziomy wskaźnika dekompozycji w roku powstania i w ostatnim roku działalności objętym badaniem. W każdym przypadku były to jednak zmiany pozytywne, polegające na wzroście stopnia dekompozycji w miarę rozwoju działalności. W żadnej z grup nie podjęto procesu odwrotnego – tj. zmniejszania stopnia rozproszenia ogniw łańcucha wartości w skali międzynarodowej.

W tym miejscu należy dokonać pozytywnej weryfikacji hipotezy H3. Istotnie, wzrost stopnia dekompozycji łańcucha wartości grupy kapitałowej powoduje umocnienie jej pozycji konkurencyjnej. Większość z badanych grup odnotowała umocnienie pozycji konkurencyjnej w miarę zwiększania międzynarodowej dekompozycji łańcucha wartości.

Należy mieć jednak na względzie przypadek Biotonu, który osiągnął największą dekompozycję łańcucha, a zarazem najsilniejsze pogorszenie sytuacji. Na tej podstawie można domniemywać, że choć wzrost stopnia dekompozycji

korzystnie wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, to jednak tylko do pewnego stopnia. Jego maksymalizacja może już przynosić różnorakie efekty. By jednak potwierdzić to przypuszczenie, należałoby przeprowadzić badania na większej próbie i wykluczyć inne czynniki, które mogą obniżyć konkurencyjność przedsiębiorstw.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie miało na celu wypełnienie swego rodzaju luki, jaka występuje w obszarze badań związków między pozycją konkurencyjną i strategiami konkurencji przedsiębiorstw a stopniem ich internacjonalizacji i dekompozycji łańcucha wartości. Badanie relacji pomiędzy zdobywaniem przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa a sposobem międzynarodowej konfiguracji ich łańcuchów wartości zostało podyktowane jednocześnie ścisłym powiązaniem idei łańcucha wartości i jego konfiguracji z osiąganiem konkretnych przewag konkurencyjnych¹⁰. Choć M. E. Porter mocno akcentował ten związek, to jest on rzadko podejmowany przez badaczy zarządzania. Niniejszy artykuł jest próbą zgłębienia tego zagadnienia. Należy jednak podkreślić, że traktuje on podjętą problematykę wycinkowo, sygnalizując niejako pewne aspekty badawcze i będąc jedynie przyczynkiem do dalszych badań.

W wyniku przeprowadzonego badania doszło do pozytywnej weryfikacji dwóch postawionych na wstępie hipotez. Jedna z nich została potwierdzona tylko w części. Stwierdzono, że grupy kapitałowe podejmujące działalność międzynarodową prowadzą najczęściej strategię zintegrowaną. Jednakże nie zawsze wykazują one przewagę opartą na czasie. Ponadto wykazano, że wzrost poziomu umiędzynarodowienia grupy kapitałowej powoduje umocnienie jej pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie badanie udowodniło, że wzrost stopnia dekompozycji łańcucha wartości grupy kapitałowej pozytywnie wpływa na jej pozycję konkurencyjną.

6. Bibliografia

1. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
2. Pietrzak M., Ewolucja konfiguracji łańcucha wartości w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, praca doktorska, Warszawa 2010.
3. Porter M. E., Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Warszawa 2006.
4. Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, MT Biznes, Warszawa 2006.

¹⁰ Por. M. E. Porter, Przewaga konkurencyjna..., *op. cit.*, s. 93–207.

Profil zasobowy Grup Kapitałowych i jego determinanty – wyniki badań

1. Wprowadzenie

Stosunkowo rzadko grupy kapitałowe stają się przedmiotem badań i analiz. Dzieje się tak między innym dlatego, że funkcjonują one w naszej rzeczywistości gospodarczej dopiero w ostatnim dwudziestoleciu. Podmioty te składają się z wielu przedsiębiorstw połączonych różnorodnymi relacjami prawnymi i biznesowymi, realizującymi wspólne cele gospodarcze¹. W konsekwencji „zachowują” się one na rynku inaczej niż pojedyncze firmy. Interesujące jest poznanie determinant ich rozwoju oraz formułowanie rekomendacji dla praktyki gospodarczej. Celem tego artykułu jest pokazanie, na podstawie badań empirycznych, determinant (rodzaj akcjonariatu – krajowy vs zagraniczny; wiek grupy kapitałowej; charakter inwestorów – strategiczny, funduszowy; stopień specjalizacji) profilów zasobowych grup kapitałowych². Przyjmuje się, że posiadanie owych zasobów jest źródłem przewagi konkurencyjnej grup kapitałowych.

Pojęcie „przewagi konkurencyjnej” bywa różnie rozumiane. W klasycznych koncepcjach utożsamia się je ze specjalizacją przedsiębiorstw w celu zaspokojenia zróżnicowanego popytu. Twierdzi się także, że jest to dążenie firmy do osiągnięcia unikatowych cech zapewniających odróżnienie od konkurentów³. Według M. Portera kluczowe znaczenie, dla sukcesu przedsiębiorstwa, ma struktura jego otoczenia będąca rezultatem oddziaływania pięciu sił (poziomu intensywności konkurencji, stopnia zagrożenia ze strony substytutów, wielkości siły przetargowej nabywców oraz dostawców, stopnia zagrożenia ze strony potencjalnych kon-

¹ Por. M. Aluchna, Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010; M. Trocki, Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; Zarządzanie w grupach kapitałowych, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.

² Mowa tu o badaniach realizowanych pod kierownictwem M. Romanowskiej, „Wpływ zmian strategii na przekształcenia strukturalne grup kapitałowych w Polsce w latach 1989–2008”. Grant Nr N115037035, maszynopis, SGH, Warszawa 2010. Por. Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury, red. M. Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

³ Por. M. Krzyżanowska, Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej, „Marketing i Rynek”, 8/2007.

kurentów). W myśl tej koncepcji przewaga jest rozumiana jako korzystniejsze usytuowanie się na rynku i osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników⁴.

Z perspektywy koncepcji zasobowych twierdzi się, że przedsiębiorstwo wykorzystuje dwa rodzaje zasobów: materialne oraz niematerialne. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zależy od zasobów strategicznych i kluczowych kompetencji umożliwiających jego wykorzystanie na rynku. Przewagę konkurencyjną umożliwiają zasoby, które są: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji⁵. W odpowiedzi na liczne ujęcia omawianej tu problematyki pojawiły się próby syntezy koncepcji, w których wykorzystuje się następujące podejścia: pozycyjne (pozwala zidentyfikować warunki konkurencyjne), zasobowe (ocena możliwości przedsiębiorstwa), behawioralne (analiza sposobów podejmowania decyzji w firmie). W prezentowanym artykule przyjęto, że przewaga konkurencyjna są to atuty przedsiębiorstwa cenione przez rynek, dzięki którym może ono utrzymać lub poprawić swoją efektywność i zapewnić rozwój⁶.

Dla potrzeb niniejszego opracowania wyróżniono następujące zasoby grup kapitałowych:

- zewnętrzne: marka firmy, lojalność klientów, współpraca z partnerami biznesowymi,
- wewnętrzne: *know-how*, umiejętności i kompetencje zasobów ludzkich, technologie.

Sformułowano następujące hipotezy:

H1: grupy kapitałowe uzyskują przewagę konkurencyjną opierając się na zasobach zewnętrznych.

H2: grupy kapitałowe o przewadze akcjonariatu zagranicznego częściej niż grupy z przewagą akcjonariatu polskiego budują przewagę konkurencyjną poprzez zasoby zewnętrzne.

H3: wyspecjalizowane grupy kapitałowe tworzą przewagę konkurencyjną, koncentrując się na zasobach wewnętrznych.

2. Metodologia badań

Badaniem objęto 101 grup kapitałowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Wykorzystano metodę analizy treści danych zastanych. Były nimi: skonsolidowane raporty roczne grup kapitałowych, prospekty emisyjne, raporty roczne spółek matek, dokumenty publikowane na stronach internetowych

⁴ M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 2000.

⁵ Por. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 203–225.

⁶ *Ibidem*, s. 226.

grup (listy zarządu, misja firmy, inne informacje). Część z tych dokumentów – raporty firm – podlega regulacjom prawnym.

Dokumentacja konsolidacyjna zawierała takie elementy, jak: szczegółowy wykaz jednostek podporządkowanych grupy kapitałowej objętych konsolidacją oraz wyłączonych z konsolidacji, wraz z podaniem przyczyn takiego wyłączenia, sprawozdania finansowe jednostek powiązanych, opinie biegłych rewidentów, wyliczenia wszelkich korekt i wyłączeń dokonywanych podczas konsolidacji oraz inne dokumenty wynikające z ustawy o rachunkowości.

Jednym z kluczowych elementów analizy treści jest kodowanie – proces przekształcania surowych danych na dane w postaci standaryzowanej. Przedmiotem kodowania były wyłącznie treści jawne, tzn. te, które były przekazywane przez grupy kapitałowe. Dane statystyczne, w przypadku omawianych tu badań, miały charakter wskaźników definicyjnych, tj. wchodzących w skład danego pojęcia (np. wielkość eksportu mierzona jest sumą przychodów ze sprzedaży), co pozwala uniknąć problemów natury interpretacyjnej. Występują one wtedy, gdy przedmiotem kodowania stają się „treści ukryte” – znaczenia jakie nadają im ich autorzy. Prezentowane badania nie zakładały tego typu analizy. Pozwoliło to na uniknięcie błędnego zakwalifikowania danej obserwacji. Zadaniem osób kodujących – byli nimi pracownicy Szkoły Głównej Handlowej, biorący udział we wcześniejszym opracowaniu dokumentów badawczych – było wpisanie odpowiedniego kodu zmiennej w statystyczny program SPSS nr 17.

Ocena natężenia, na czteropunktowej skali (od 4 do 1), występowania zasobów grupy kapitałowej była dokonywana przez eksperta analizującego skonsolidowane raporty roczne. Rozstrzygnięcie, który ze sposobów rozwoju – wewnętrzny vs zewnętrzny – jest dominujący było przeprowadzone poprzez analizę statystyczną. W głównej mierze wykorzystano do tego analizę średnich, ponieważ stwarza ona możliwości porównywania miar wartości centralnych uzyskiwanych przez interesujące nas zmienne⁷.

3. Budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na zasobach wewnętrznych vs zewnętrznych

Hipoteza H1 głosi, że grupy kapitałowe uzyskują przewagę konkurencyjną opierając się na zasobach zewnętrznych. Weryfikację tej hipotezy – poprzez porównanie wyników średnich ocen ekspertów – ilustruje tabela 1.

⁷ Średnia, jako miara tendencji centralnej, jest wykorzystywana dla pomiaru tendencji centralnych zmiennych przedziałowych i ilorazowych. W prezentowanych badaniach przyjęto, że wykorzystywane zmienne porządkowe reprezentują pewną ukrytą wartość mierzalną. Trzeba się jednak liczyć z jakimś błędem pomiaru, ale nie ma powodów, aby zasadniczo wpływał on na opisywane zależności. Por. J. Górniak, J. Wachnicki, Pierwsze kroki w analizie danych SPSS, Kraków 2008, s. 103.

Tabela 1. Budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na zasobach zewnętrznych i wewnętrznych

Zasoby zewnętrzne		
Czynniki	Średnie	Średnia
Marka firmy	2,90	2,44
Lojalność klientów	2,08	
Współpraca z partnerami	2,33	
Zasoby wewnętrzne		
Czynniki	Średnie	Średnia
<i>Know-how</i>	3,00	2,55
Technologia	2,54	
Umiejętności i kompetencje	2,11	

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar na poziomie wielkości średnich nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, który ze sposobów budowania przewagi konkurencyjnej jest dominujący wśród grup kapitałowych. Nieco większa średnia występuje w przypadku wykorzystania zasobów wewnętrznych (średnia 2,55), co skłania do falsyfikacji sformułowanej hipotezy, ale różnica jest stosunkowo niewielka i wynosi 0,09. Prezentowane wyniki mogą świadczyć o dylemacie zarządzających w analizowanym obszarze. Z jednej strony widzą oni potrzebę nakładów na rozwój *know-how* (średnia 3,00), a z drugiej dostrzegają konieczność w budowaniu marki swoich grup (średnia 2,90). Niewykluczone, że jest to świadome działanie zmierzające w stronę zrównoważonego korzystania z zasobów. Dylemat może być pozorny, ponieważ wykorzystywanie zasobów wewnętrznych jest, według zarządzających, środkiem do pozyskiwania zasobów zewnętrznych, a dalej – uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Zebrany materiał nie pozwala na udzielenie jednoznacznej odpowiedzi, ale może ona być sformułowana poprzez kontynuację badań empirycznych.

Zwraca uwagę fakt, że najniższa wartość średniej – wśród zasobów zewnętrznych – odnosi się do lojalności klientów (2,08). Może być to sygnałem do postrzegania konkurencji jako silnej, ponieważ może ona w równym, lub w większym stopniu, realizować potrzeby klientów. Dlatego też ponoszenie kosztów na pozyskiwanie owego zasobu staje się nieopłacalne.

Możemy wyróżnić trzy rodzaje czynników tkwiących u źródeł lojalności klientów: czynniki poznawcze (np. zaufanie do producenta), emocjonalne (np. aktualny nastrój) oraz wolitywne (np. kalkulacja ekonomiczna)⁸. Dla firmy najbardziej cenny jest pierwszy z wymienionych czynników, gdyż jest on trwały

⁸ Por. W. Urban, D. Siemieniako, Dwutorowy model kształtowania się zachowań lojalnościowych klientów, „Marketing i Rynek”, 4/2007, s. 2.

w czasie. Jak już sygnalizowano, grupy kapitałowe mają stosunkowo krótki staż rynkowy, są bardzo zróżnicowane, przez co wykreowanie zaufania do grupy jako takiej jest stosunkowo rzadkie. Bardziej prawdopodobne jest wykreowanie źródeł lojalności, poprzez czynniki poznawcze, do konkretnego przedsiębiorstwa, a nie kilku jednocześnie. Niewykluczone zatem, że klientów grup kapitałowych charakteryzują dwa pozostałe rodzaje lojalności. Wymagają one ciągłej inwestycji w promocję firmy, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów produkcji. W dłuższej perspektywie czasowej ten rodzaj lojalności jest trudny do utrzymania, ponieważ wystarczy, że konkurencja stworzy bardziej atrakcyjny emocjonalnie wizerunek – co jest możliwe w stosunkowo krótkim czasie – przy jednoczesnym mniejszym koszcie zakupu. W takiej sytuacji inwestowanie w lojalność emocjonalną i woli-tywną pociąga za sobą bardzo duże koszty – związane głównie z promocją – i może być nieopłacalne z punktu widzenia kalkulacji zysków i strat.

Pomiar za pomocą średnich nie zweryfikował jednoznacznie hipotezy H1. Dla wskaźników zasobów zewnętrznych (tj. marka firmy, lojalność klientów oraz współpraca z partnerami biznesowymi) wyliczono średnią ocenę dla wszystkich trzech kategorii. Podobną procedurę zastosowano przy obliczeniu wielkości średniej dla zasobów wewnętrznych (tj. *know-how*, technologia, umiejętności i kompetencje pracowników). O przyporządkowaniu grupy do kategorii „budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na zasobach wewnętrznych” lub „zewnętrznych” decydowały wielkości średnich. Dla sytuacji, w których średnie przybierały identyczne wartości, stworzono zmienną „zrównoważone wykorzystanie zasobów”.

Tabela 2. Budowanie przewagi grup kapitałowych

Budowanie przewagi grup kapitałowych	%
Oparte na zasobach zewnętrznych	33
Oparte na zasobach wewnętrznych	39
Zrównoważone	28
Razem	100

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno pomiar średnich, jak i rozkłady procentowe, wskazują, że grupy w zbliżonym stopniu (33% i 39%) kładą nacisk na wykorzystanie zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, a ponad 1/4 charakteryzuje ich zrównoważone wykorzystanie.

4. Rodzaj akcjonariatu a wykorzystywane zasoby

Hipoteza H2 głosi, że grupy kapitałowe o przewadze akcjonariatu zagranicznego częściej niż grupy z przewagą kapitału polskiego budują przewagę konkuren-

cyjną poprzez wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Z jednej strony może się to wydawać oczywiste, ponieważ akcjonariusze pochodzący spoza Polski w sposób naturalny szukają przewagi konkurencyjnej w budowaniu zewnętrznych relacji, szukając ich np. w krajach swojego pochodzenia. Z drugiej jednak strony, wiele grup kapitałowych wywodzi się z polskich przedsiębiorstw państwowych, które to w procesie prywatyzacji lub spekulacji giełdowych przeszło w ręce zewnętrznych inwestorów. „Odziedziczyli” oni za tym pewne zasoby zewnętrzne i nie jest wykluczone, że mogą koncentrować się na rozwoju zasobów wewnętrznych.

Weryfikacji H2 dokonano za pomocą porównania średnich ocen dokonywanych przez ekspertów oraz rozkładów procentowych analizowanych zmiennych. Tabela 3 pokazuje średnie wielkości wykorzystania zasobów zewnętrznych w zależności od rodzaju akcjonariatu.

Tabela 3. Wykorzystanie zasobów zewnętrznych a akcjonariat

Statystyki	Akcjonariat	
	krajowy	zagraniczny
Średnia	2,351	2,447
Średnia obcięta*	2,334	2,423
Mediana	2,333	2,333

* Mamy do czynienia ze stosunkowo niewielką próbą i dlatego wartości skrajne mogą wpływać na wielkości średnich. Z tego powodu wykorzystano wartość średniej obciętej, która to nie bierze pod uwagę 5% wartości skrajnych. Dla uzupełnienia analizy przedstawiono medianę będącą także miarą tendencji centralnej.

Źródło: opracowanie własne.

Na poziomie wielkości średnich rysuje się lekka przewaga grup z większym udziałem kapitału zagranicznego do wykorzystania zasobów zewnętrznych. Różnica nie jest jednak znacząca i wynosi 0,096. Średnie obcięte i mediany tych dwóch grup różnią się w podobnym stopniu, a to w pewnej mierze upewnia, że zaobserwowana różnica nie jest efektem wpływu nietypowych, skrajnych obserwacji na jedną ze średnich.

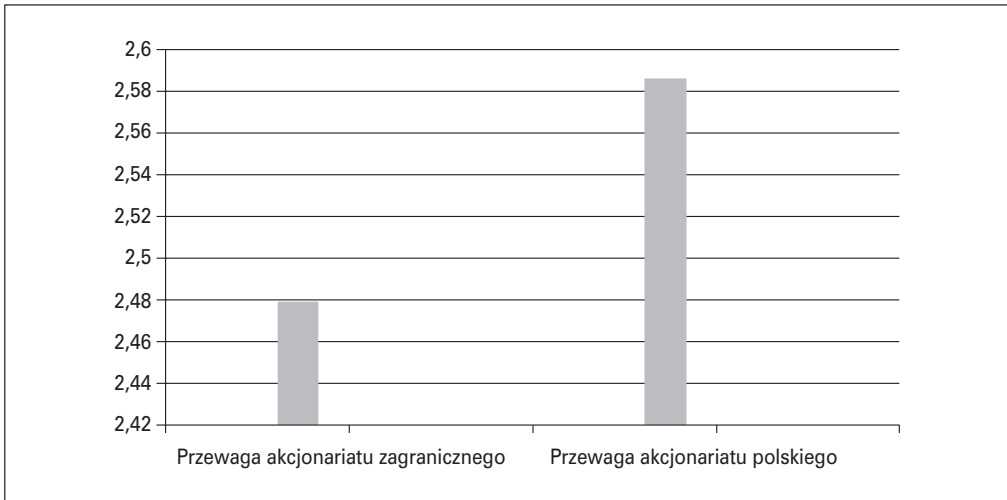
Tabela 4. Wykorzystanie zasobów wewnętrznych a akcjonariat

Statystyki	Akcjonariat	
	krajowy	zagraniczny
Średnia	2,585	2,479
Średnia obcięta	2,469	2,469
Mediana	2,333	2,333

Źródło: obliczenia własne.

Grupy z przewagą kapitału polskiego uzyskują większe wielkości średnich, ale i w tym przypadku różnica jest niewielka i wynosi 0,106. Wielkości pozostałych dwóch statystyk również nie wykazują wpływu wielkości skrajnych. W tym przypadku różnice na poziomie średnich przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Wielkość średnich wykorzystania zasobów wewnętrznych a akcjonariat



Źródło: opracowanie własne.

Sformułowana hipoteza, na poziomie wielkości średniej, została potwierdzona, ale różnice nie są znaczące statystycznie. Tabela 5 ilustruje interesujące nas zależności na poziomie rozkładów procentowych.

Tabela 5. Wykorzystywane zasoby a akcjonariat (w %)

Sposób rozwoju	Akcjonariat	
	krajowy	zagraniczny
Zasoby zewnętrzne	30	40
Zasoby wewnętrzne	46	32
Zrównoważony	24	32
Razem	100	100

Współczynnik V Cramera dokonuje pomiaru siły współwystępowania pomiędzy danymi nominalnymi i przyjmuje wartości w przedziale od 0 do 1. Przyjęto, że wartość współczynnika w przedziale 0–0,33 oznacza małą siłę współwystępowania, 0,34–0,67 średnią i 0,67–1,00 dużą. Por. M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 135–144; A. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 479–484.

Źródło: opracowanie własne; V Cramera = 0,150.

Rozkłady procentowe, wyraźniej niż średnie, wskazują, że grupy kapitałowe z przewagą akcjonariatu zagranicznego koncentrują się na zasobach zewnętrznych (40% tego typu grup wobec 30% grup z przewagą akcjonariatu polskiego). Odwrotną tendencję obserwujemy w przypadku grup, w których dominują akcjonariusze polscy (46% wobec 32%). Na poziomie średnich różnice nie były tak znaczące. Możliwe, że wpływ na obserwowany rozkład procentowy (por. tabela 5), mają inne zmienne, np. wiek grupy. Zaproponowano dwie kategorie podziału grup – „stare” (powstałe w latach 1991–2000) oraz „młode” (powstałe w latach 2001–2008) (zob. tabela 6).

Tabela 6. Koncentracja na zasobach a przewaga akcjonariatu w zależności od wieku grupy (w %)

Koncentracja na zasobach	Wiek grupy			
	„stare”		„młode”	
	akcjonariat			
	krajowy	zagraniczny	krajowy	zagraniczny
Zewnętrznych	33	30	26	42
Wewnętrznych	42	40	52	32
Zrównoważona	25	30	22	26
Razem	100	100	100	100

Źródło: badania własne.

Wśród „starych” grup kapitałowych pochodzenie akcjonariuszy nie odgrywa żadnej roli jeśli chodzi o wybór sposobu rozwoju. W tej grupie koncentracja na zasobach zewnętrznych dotyczy 33% grup o przewadze akcjonariatu krajowego i 30% o przewadze akcjonariatu zagranicznego. Dla koncentracji na zasobach wewnętrznych rozkłady te kształtują się na poziomie odpowiednio: 42% i 40%.

Zupełnie inaczej jest w odniesieniu do grup „młodych”. W tym kontekście różnice, na poziomie procentowym, są znaczące – 26% grup o przewadze akcjonariatu polskiego wybiera zasoby zewnętrzne przy 42% „zagranicznych”. Odwrotna tendencja występuje w przypadku zasobów wewnętrznych – 52% grup polskich i 32% „zagranicznych” (V Cramera = 0,214).

Można zatem stwierdzić – precyzując sformułowaną hipotezę – że grupy kapitałowe powstałe przed 2000 rokiem koncentrują się na zasobach wewnętrznych i jest to tendencja występująca niezależnie od pochodzenia akcjonariuszy. Grupy kapitałowe z przewagą akcjonariatu zagranicznego, powstałe po 2000 roku, większą wagę przykładają do zasobów zewnętrznych, zaś grupy o przewadze akcjonariatu polskiego do zasobów wewnętrznych. Czynniki czasu oraz źródeł pocho-

dzienia kapitału odgrywa więc większą rolę w odniesieniu do nowo powstałych grup kapitałowych.

Warto też spojrzeć na interesujące nas zależności z punktu widzenia charakteru inwestorów: strategicznego, funduszowego, innych (np. osoby fizyczne)⁹. Informuje on także o stopniu centralizacji decyzji, który jest największy wśród inwestorów strategicznych (zob. tabela 7).

Tabela 7. Koncentracja na zasobach a przewaga akcjonariatu w zależności od charakteru inwestorów (w %)

Koncentracja na zasobach	Charakter inwestorów					
	strategiczny		funduszowy		inny	
	przewaga akcjonariatu					
	krajowy	zagraniczny	krajowy	zagraniczny	krajowy	zagraniczny
Zewnętrznych	18	33	36	44	44	40
Wewnętrznych	59	17	28	44	44	60
Zrównoważona	23	50	36	12	12	0
Razem	100	100	100	100	100	100

Źródło: badania własne.

Krajowi inwestorzy strategiczni najrzadziej koncentrują się na zasobach zewnętrznych (18%) w porównaniu z krajowymi inwestorami funduszowymi (36%) oraz innymi (44%). Podobną tendencję obserwujemy wśród zagranicznych inwestorów strategicznych, ale w tym przypadku różnice są mniejsze – odpowiednio: 33%, 44%, 40%. Na podstawie obserwowanych rozkładów procentowych można stwierdzić, że strategiczni inwestorzy zagraniczni najczęściej koncentrują się na zrównoważonym pozyskiwaniu zasobów (50%), a strategiczni inwestorzy polscy na zasobach wewnętrznych (59%; V Cramera = 0,437).

Polscy inwestorzy funduszowi w jednakowym stopniu wybierają zasoby zewnętrzne i zrównoważone (po 36%), zaś zagraniczni zasoby zewnętrzne lub wewnętrzne (po 44%). Siła współwystępowania pomiędzy tymi zmiennymi, mierzona współczynnikiem V Cramera, jest mniejsza i wynosi 0,297.

⁹ Przyjęto, że istnieje jeden inwestor posiadający więcej niż 50% akcji; funduszowy – akcje są ulokowane w jednym lub kilku funduszach inwestycyjnych; inne – inwestorami są osoby fizyczne oraz inne organizacje.

5. Stopień specjalizacji a wykorzystywane zasoby

Wydaje się, że firmy wyspecjalizowane¹⁰ – jak głosi H3 – będą się koncentrować, budując przewagę konkurencyjną, na zasobach wewnętrznych. Przemawia za tym fakt, że ich działania podejmowane są w jednym sektorze, w którym to wysoką pozycję rynkową buduje się opierając na technologii, umiejętności zatrudnionych osób czy też *know-how*. Równie uprawniony jest drugi punkt widzenia głoszący, że w takich sytuacjach o sukcesie grupy decyduje rozwój oparty na zasobach zewnętrznych, ponieważ minimalizują one ryzyko straty wynikające chociażby z załamania koniunktury. Wiele doświadczeń pokazuje, że sytuacje kryzysowe łatwiej pokonują firmy posiadające silne marki, lojalnych klientów i dobrze współpracujące z partnerami biznesowymi. Który z zaprezentowanych punktów widzenia jest bardziej adekwatny do grup kapitałowych pokazuje tabela 8.

Tabela 8. Koncentracja na zasobach a stopień specjalizacji grup kapitałowych (w %)

Koncentracja na zasobach	Stopień specjalizacji grupy kapitałowej		
	wyspecjalizowane	dominujący udział w jednym sektorze	pozostałe
Zewnętrznych	47	36	22
Wewnętrznych	20	36	56
Zrównoważona	33	28	22
Razem	100	100	100

Źródło: opracowanie własne, V Cramera = 0,203.

Hipoteza H3 nie znajduje potwierdzenia w rozkładach procentowych. Im bardziej wyspecjalizowana firma, tym częściej koncentruje się na zasobach zewnętrznych. Drugi z zaprezentowanych wcześniej punktów widzenia znalazł swoje potwierdzenie w badanych grupach kapitałowych. Dla potrzeb dalszej analizy wprowadzono dwie zmienne kontrolne: wiek grupy kapitałowej oraz charakter inwestorów.

¹⁰ Wskaźnik specjalizacji mierzy udział procentowy przychodów z działalności podstawowej w całości przychodów grupy kapitałowej. Wartość współczynnika pozwala określić stopień zdywersyfikowania grupy. Wartość bliska 0 oznacza bardzo dużą dywersyfikację, bliska 1 – pełną specjalizację. Grupa wyspecjalizowana – wskaźnik specjalizacji mieści się w przedziale 0,95–1,00; o dominującym udziale w jednym sektorze: 0,70–0,94; pozostałych (grupy produkujące wyroby z różnych, często nie powiązanych ze sobą, sektorach lub branżach: 0,00–0,69. Por. M. Romanowska, Planowanie..., *op. cit.*, s. 77–81.

Tabela 9. Koncentracja na zasobach a wskaźnik specjalizacji w zależności od wieku grupy (w %)

Koncentracja na zasobach	Wiek grupy kapitałowej					
	„stare”			„młode”		
	Stopień specjalizacji					
	wyspecjalizowane	dominujący udział w jednym sektorze	pozostałe	wyspecjalizowane	dominujący udział w jednym sektorze	pozostałe
Zewnętrznych	29	0	50	36	17	20
Wewnętrznych	43	33	17	36	33	40
Zrównoważona	29	67	33	28	50	40
Razem	100	100	100	100	100	100

Źródło: badania własne.

Zależność pomiędzy stopniem specjalizacji a koncentracji na zasobach została „odwrócona” w przypadku grup powstałych przed 2001 rokiem. Jak pokazuje tabela 9 „stare” i jednocześnie wyspecjalizowane grupy kapitałowe koncentrują się na zasobach wewnętrznych (43%), podczas gdy dla ich odpowiedników wśród „młodych” grup odsetek ten wynosi 36%. Daje się również zaobserwować podział w ramach danej kategorii wiekowej. Znacznie częściej grupy o dominującym udziale w jednym sektorze (67%) decydują się na rozwój zrównoważony niż grupy wyspecjalizowane (29%; V Cramera = 0,380). Podobne tendencje obserwujemy także wśród „młodych” grup, ale w tym przypadku siła współwystępowania zmiennych, mierzona współczynnikiem V Cramera, jest mniejsza i wynosi 0,164.

Wydaje się, że strategiczni inwestorzy, wśród grup wyspecjalizowanych, nie są skłonni do kompromisów w sferze wyboru zasobów – 50% kładzie nacisk na zasoby zewnętrzne i także 50% na wewnętrzne (V Cramera = 0,360). Wśród ich odpowiedników funduszowych 50% stawia na rozwój zrównoważony (V Cramera = 0,200).

Wśród inwestorów strategicznych, w grupach o dominującym udziale w jednym sektorze, przeważają zasoby wewnętrzne – 39%. W przypadku inwestorów funduszowych odsetek ten wynosi 14%.

Wśród grup działających w różnych sektorach (kategoria „pozostałe”) można również zaobserwować pewne różnice. Inwestorzy strategiczni bardziej są skłonni do korzystania z zasobów zewnętrznych (33%) niż funduszowi (20%);

niemalże w jednakowym stopniu (42%, 40%) skłaniają się do zasobów wewnętrznych; w zrównoważonym wykorzystaniu zasobów dominują inwestorzy funduszowi – 40%, przy 25% udziale inwestorów strategicznych

Tabela 10. Koncentracja na zasobach a wskaźnik specjalizacji w zależności od charakteru inwestorów (w %)

Koncentracja na zasobach	Charakter inwestorów*					
	strategiczny			funduszowy		
	stopień specjalizacji					
	wyspecjalizowane	dominujący udział w jednym sektorze	pozostałe	wyspecjalizowane	dominujący udział w jednym sektorze	pozostałe
Zewnętrznych	50	8	33	13	14	20
Wewnętrznych	50	39	42	38	14	40
Zrównoważona	0	5	25	50	72	40
Razem	100	100	100	100	100	100

* W tym przypadku, przy prezentacji wyników zrezygnowano z kategorii „inny typ inwestora”, ponieważ chciano skoncentrować się na różnicach pomiędzy strategicznymi inwestorami a funduszowymi.

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej analizy sformułowano następujące wnioski:

Hipoteza H1: grupy kapitałowe uzyskują przewagę konkurencyjną opierając się na zasobach zewnętrznych – nie znalazła potwierdzenia. Dane statystyczne wskazują, że grupy dążą do pewnej równowagi pomiędzy wyróżnionymi zasobami. W czynnikach składających się na zasoby zewnętrzne najwyższe oceny ekspertów dotyczą: marki firmy (średnia ocena, na czterostopniowej skali – 2,90), współpracy z partnerami biznesowymi (2,33) oraz lojalności klientów (2,08). W przypadku zasobów wewnętrznych oceny kształtują się następująco: *know-how* (3,00), technologia (2,54), umiejętności i kompetencje pracowników (2,11). Z punktu widzenia uzyskiwania przewagi konkurencyjnej największe rezerwy tkwią w kształtowaniu lojalności klientów oraz podnoszeniu umiejętności i kompetencji pracowników;

Hipoteza H2: grupy kapitałowe o przewadze akcjonariatu zagranicznego częściej niż grupy z przewagą akcjonariatu polskiego budują przewagę konkurencyjną poprzez zasoby zewnętrzne – znalazła swoje potwierdzenie na poziomie rozkładów procentowych. Przy wprowadzeniu zmiennej kontrolnej „wiek grupy” okazało się, że sygnalizowana w hipotezie zależność dotyczy jedynie grup powstałych w latach 2001–2008. Niewykluczone, że „stare” grupy większy nacisk kładą na utrzymaniu dotychczasowych klientów niż na pozyskiwaniu nowych. Kolejna zmienna kontrolna – charakter inwestorów – również pokazała większą aktywność grup kapitałowych, z przewagą akcjonariatu zagranicznego do wykorzystywania zasobów zewnętrznych. Interesujące jest, że 50% strategicznych inwestorów zagranicznych skłania się do zrównoważonego wykorzystywania zasobów;

Hipoteza H3: wyspecjalizowane grupy kapitałowe tworzą przewagę konkurencyjną, koncentrując się na zasobach wewnętrznych – potwierdziła się w odniesieniu do grup powstałych przed 2001 rokiem oraz w przypadku inwestorów funduszowych. Natomiast wśród grup mających inwestorów strategicznych występuje 50% koncentrujących się na zasobach zewnętrznych i 50% na wewnętrznych. Grupy działające w różnych sektorach, o wskaźniku specjalizacji mniejszym niż 0,69, najbardziej różnicują swoje strategie. Zapewne w większym stopniu muszą uwzględniać specyfikę sektorów, w których lokują swoje produkty.

Analiza objęła wszystkie grupy kapitałowe notowane na GPW, ale z punktu widzenia statystyki są to niewielkie liczebności. Kolejne grupy kapitałowe, wchodzące na nasz rynek, mogą stosunkowo szybko zmienić zarysowane zależności. Warto zatem kontynuować badania i analizować profile zasobowe tych podmiotów gospodarczych. W kontekście omawianej problematyki okazało się, że determinantami wpływającymi na profile zasobowe jest wiek grupy oraz charakter inwestorów. Należy zatem, w dalszych badaniach, uwzględnić także i te zmienne.

7. Bibliografia

1. Aczel A., Statystyka w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Aluchna M., Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
3. Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury, red. M. Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
4. Górniak J., Wachnicki J., Pierwsze kroki w analizie danych SPSS, Kraków 2008.
5. Krzyżanowska M., Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej, „Marketing i Rynek”, 8/2007.

6. Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 2000.
7. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
8. Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
10. Urban W., Siemieniako D., Dwutorowy model kształtowania się zachowań lojalnościowych klientów, „Marketing i Rynek”, 4/2007.
11. *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.

Sposoby rozwoju przedsiębiorstw zdywersyfikowanych

1. Wprowadzenie

Każda decyzja związana z rozwojem przedsiębiorstwa wymaga pozyskania i zaangażowania zasobów. Również w przypadku podejmowania strategii dywersyfikacji należy podjąć decyzję co do źródeł pozyskania zasobów, niezbędnych do realizacji tej strategii. Strategia dywersyfikacji uważana jest za najtrudniejszą w realizacji strategię rozwoju przedsiębiorstwa. W klasycznych modelach A. D. Chandlera¹ i H. I. Ansoffa² wymieniana jest jako ostatni możliwy kierunek rozwoju, w sytuacji gdy pozostałe kierunki rozwoju nie dają zadowalających rezultatów. Realizacja strategii dywersyfikacji związana jest z wyborem sektora działalności, określeniem barier wejścia do niego i konsekwencji ekonomicznych tej decyzji. Istotnym elementem jest również wybór sposobu wejścia do nowego sektora.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać dwa sposoby rozwoju przedsiębiorstwa: wewnętrzny i zewnętrzny. Rozwój wewnętrzny, nazywany często organicznym, to poszukiwanie źródeł zasobów w ramach własnych struktur. Powszechnie uważa się, że rozwój wewnętrzny może polegać na rozbudowie istniejących już obiektów, a także na całkiem nowych inwestycjach, tworzeniu od podstaw nowego przedsiębiorstwa (inwestycje *green field*). Rozwój poprzez rozbudowę może przybrać formę zakupu nowych linii produkcyjnych, nowej technologii, zwiększaniu zatrudnienia. Inwestycje typu *green field* są bardziej ryzykowne, gdyż wymagają takich inwestycji, jak zakup działki i przeprowadzenie całego procesu związanego z budową zakładu produkcyjnego od podstaw. Alternatywą dla rozwoju organicznego jest rozwój zewnętrzny, który polega na poszukiwaniu zasobów niezbędnych do realizacji strategii poza przedsiębiorstwem. Najczęściej spotykany podział form rozwoju zewnętrznego to wyróżnienie fuzji, przejęć lub aliansów strategicznych. Fuzja to sytuacja, w której dochodzi do połączenia dwóch lub więcej przedsiębiorstw w jedno. Przy czym, jeśli nabywca zachowuje swoją tożsamość to jest to wciele-

¹ Por. A. D. Chandler, *Strategy and structure. Chapters in the history of American industrial enterprises*, MIT Press, Cambridge 1962 oraz A. D. Chandler, *Strategy and structure w: Resources firms and strategies. A readers in the resource-based perspective*, praca zbior. pod red. N. J. Foss, Oxford University Press, New York 1997.

² Por. H. I. Ansoff, *Strategies for diversification*, „Harvard Business Review”, 1957, Vol. 35, No. 2 oraz H. I. Ansoff, *A model for diversification*, „Management Science”, 1958, Vol. 4, Iss. 4.

nie (inkorporacja), a gdy wszystkie łączące się podmioty tracą swoją tożsamość i powstaje całkiem nowe przedsiębiorstwo to mamy do czynienia z konsolidacją. Jeśli dochodzi do przeniesienia kontroli nad przedsiębiorstwem z jednej grupy inwestorów do drugiej, najczęściej w formie zakupu większościowego pakietu akcji, to mówi się o przejęciu. Należy pokreślić, że podział na fuzje i przejęcie jest umowny, gdyż ze względu na złożoność tych zjawisk często trudno jednoznacznie nakreślić granicę³. Ostatnią z wymienianych form rozwoju zewnętrznego są alianse strategiczne, które mają charakter długoterminowych i celowych porozumień zawieranych najczęściej między konkurentami, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron. Alianse mogą mieć formę niekapitałową, kapitałową oraz *joint ventures*⁴. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu coraz częściej pojawia się także zagadnienie uczestnictwa w sieci oraz związków kooperacyjnych, w których konkurencja i kooperacja występują jednocześnie, a powiązania mogą mieć zarówno charakter ekonomiczny, jak i pozaekonomiczny⁵.

Dywersyfikacja zatem, ze względu na sposób jej przeprowadzenia, może przyjąć formę:

- zewnętrzną – różnicowanie portfela działalności przedsiębiorstwa poprzez przejmowanie, wykup lub alians z innym przedsiębiorstwem,
- wewnętrzną – wymaga od przedsiębiorstwa nabycia we własnym zakresie nowych umiejętności, zasobów, kompetencji niezbędnych do działania w nowej dziedzinie.

2. Uwarunkowania dywersyfikacji sposobem rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego

Dywersyfikacja sposobem wewnętrznym i zewnętrznym różni się wieloma czynnikami, a także menedżerskimi i finansowymi implikacjami dla uczestników. G. S. Yip⁶, omawiając wybór między dwoma sposobami dywersyfikacji, bardzo duży nacisk kładzie na wysokość barier wejścia i zdolność wchodzącego do ich przełamania. Choć uznaje także znaczenie czynników menedżerskich, finansowych i prawnych. Na tej podstawie tworzy model, w którym wyróżnia określone elementy mające wpływ na wybór sposobu dywersyfikacji działalności. Tymi elementami

³ Fuzje i przejęcia, praca zbior. pod red. W. Frąckowiaka, PWE, Warszawa 2009, s. 25–29.

⁴ J. Cygler, Alianse strategiczne, Difin, Warszawa 2002, s. 33.

⁵ J. Cygler, Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, SGH, Warszawa 2009, s. 7–22.

⁶ G. S. Yip, Diversification entry: internal development versus acquisition, „Strategic Management Journal”, 1982, Vol. 3, Iss. 4, s. 331–345.

są: struktura rynku, charakterystyka przedsiębiorstwa, stopień pokrewieństwa z nowym rynkiem, konkurencyjność wchodzącego oraz motywacja wchodzącego.

Znaczenie czynników sektorowych i korporacyjnych przy wyborze sposobu rozwoju podkreśla również M. Romanowska⁷. Czynniki sektorowe, odgrywające istotną rolę przy wyborze sposobu rozwoju, to: faza życia sektora, wysokość i charakter barier wejścia, potencjał globalizacyjny sektora. Natomiast czynniki korporacyjne odnoszą się do charakterystyki samego przedsiębiorstwa, typu udziałowców, posiadanych kompetencji. Tabela 1 przedstawia czynniki sektorowe i korporacyjne wskazujące na wybór rozwoju zewnętrznego i wewnętrznego przy realizacji strategii dywersyfikacji.

Tabela 1. Wskazania dla dywersyfikacji poprzez rozwój wewnętrzny i zewnętrzny w świetle uwarunkowań sektorowych i korporacyjnych

Rozwój wewnętrzny	
Czynniki sektorowe	Czynniki korporacyjne
Wczesna faza życia sektora	Strategia dywersyfikacji pokrewnej
Brak administracyjnych barier wejścia	Silna i zamknięta kultura przedsiębiorstwa
Dobra koniunktura w sektorze	Dobra znajomość rynku docelowego
	Forma prawna utrudniająca łączenie się
	Mały potencjał ekonomiczny
	Brak doświadczenia na rynku połączeń
	Brak tolerancji dla ryzyka inwestycyjnego
Rozwój zewnętrzny	
Czynniki sektorowe	Czynniki korporacyjne
Sektor w fazie dojrzałej lub schyłkowej	Strategia dywersyfikacji niepokrewnej
Dekoniunktura w sektorze	Duży potencjał ekonomiczny
Duży potencjał globalizacyjny sektora	Forma grupy kapitałowej
Silna konkurencja i możliwość działań odwetowych konkurentów	Doświadczenie na rynku połączeń
Bariery wejścia niemożliwe do pokonania samodzielnie	Tolerancja dla ryzyka inwestycyjnego
Szybki postęp technologiczny w sektorze	

Źródło: Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2006, s. 498–500.

Jednym z czynników sektorowych, warunkujących sposób rozwoju, jest etap cyklu życia sektora. Rozwój zewnętrzny jest zalecany szczególnie w sytuacji, gdy mamy do czynienia z sektorem w fazie dojrzałości lub schyłku, dużym potencjałem globalizacyjnym sektora, silną konkurencją w sektorze, wysokimi

⁷ M. Romanowska, Planowanie strategiczne, PWE, Warszawa 2009, s. 158-161.

barierami wejścia, niemożliwymi do pokonania samemu. Jeśli sektor, do którego chce wejść przedsiębiorstwo realizując strategię dywersyfikacji, charakteryzuje się wyżej wymienionymi właściwościami, to zdecydowanie zalecane jest wejście poprzez akwizycję. Poważnym ograniczeniem dla rozwoju zewnętrznego, wynikającym z charakterystyki rynku, może być ograniczona liczba przedsiębiorstw do przejścia lub ich brak. Również uwarunkowania prawne mogą ograniczyć możliwość rozwoju zewnętrznego. Przepisy chroniące konkurencję na rynku mogą nie pozwolić na fuzję lub przejęcie⁸.

Brak administracyjnych barier, wczesna faza życia sektora i jego dobra koniunktura to wskazania do wyboru rozwoju wewnętrznego. Należy jednak podkreślić, że rozwój wewnętrzny generuje koszty związane z pokonaniem barier wejścia do konkretnego sektora. Koszty te wiążą się z wykupieniem koniecznych zezwoleń, stworzeniem sieci dystrybucji, ale także odpieraniem działań odwetowych konkurentów, którzy już są w sektorze. Zdarza się, że przedsiębiorstwo, chcąc działać efektywnie, musi zacząć produkcję na dużą skalę, aby koszty jednostkowe były na niskim poziomie. Rozwój wewnętrzny pod względem finansowym może być zatem dość kosztowny. Jednak powszechnie uważa się tę formę rozwoju za dużo mniej ryzykowną. Głównie ze względu na lepszą synchronizację z już istniejącymi jednostkami przedsiębiorstwa oraz możliwość wykorzystania posiadanych technologii i innych zasobów. Ważna jest też kontrola nad każdym etapem powstawania nowego oddziału oraz rozłożenie kosztów w czasie⁹.

Z perspektywy podejścia zasobowego rozwój wewnętrzny wiąże się również z kosztami pozyskania zasobów niezbędnych do funkcjonowania w nowym sektorze. W przypadku, gdy posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby mogą być zastosowane w nowych biznesach, to koszty rozpoczęcia działalności drogą rozwoju wewnętrznego będą niskie. Jednak nie wszystkie posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby mogą być wykorzystane w nowych działalnościach. W takim przypadku koszt wytworzenia zasobów specyficznych dla danego sektora jest wysoki. A zatem brak możliwości w stosowaniu posiadanych zasobów w nowych biznesach wpływa na podwyższenie kosztów rozpoczęcia działalności. Jednak im większe są możliwości przeniesienia posiadanych zasobów do nowych dziedzin, tym większe prawdopodobieństwo, że koszty wejścia do nowych sektorów będą mniejsze w przypadku rozwoju wewnętrznego niż rozwoju zewnętrznego¹⁰.

⁸ *Ibidem*, s. 158–161.

⁹ Por. Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 343–344; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 178–180; *Leksykon zarządzania*, *op. cit.*, s. 497–500.

¹⁰ B. S. Silverman, *Technological resources and the logic of corporate diversification*, Routledge 2002, s. 17–24.

Inne koszty powinny być rozpatrywane w przypadku dywersyfikacji sposobem zewnętrznym. Rozwój zewnętrzny wiąże się z bezpośrednimi i pośrednimi kosztami przejęcia przedsiębiorstwa. W przypadku rozwoju zewnętrznego w zdecydowanie krótszym czasie ponoszone są wysokie koszty. Przedsiębiorstwo potrzebuje dużych nakładów inwestycyjnych na nabycie udziałów w innym przedsiębiorstwie. Należy pamiętać, że koszty związane z rozwojem zewnętrznym to nie tylko koszty nabytych udziałów, ale również koszty związane z przeprowadzeniem transakcji oraz, w przypadku fuzji, koszty rozruchu połączonych przedsiębiorstw¹¹. S. Sudarsanam¹² dzieli koszty dokonania przejęcia na koszty faktycznie związane z transakcją oraz premię płaconą przy przejęciu. Koszty transakcyjne są płacone doradcom, organom regulacyjnym czy giełdzie, ale także są to koszty gwarantowania emisji akcji. Natomiast premia płacona przy przejęciu to nadwyżka ceny za spółkę nad jej wartością przedofertową. Często nazywana jest też premią za objęcie kontroli.

Duży wpływ na wybór sposobu dywersyfikacji działalności mają czynniki związane z charakterystyką przedsiębiorstwa. W przypadku posiadania małego potencjału ekonomicznego, braku doświadczenia w kwestii fuzji i przejęć oraz braku akceptacji ryzyka inwestycyjnego zdecydowanie zalecany jest rozwój wewnętrzny. Dobra znajomość rynku docelowego także sprzyja rozwojowi organicznemu¹³. Również przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia będzie implikowała wybór sposobu dywersyfikacji działalności. Przyjmuje się, że wejściu w dziedziny pokrewne i synergiczne będzie bardziej odpowiadała dywersyfikacja wewnętrzna, natomiast wejście w dziedziny całkowicie nieznanne, które wiąże się z nabyciem zupełnie nowych kompetencji, bardziej odpowiada dywersyfikacja zewnętrzna¹⁴. Potwierdzają to badania prowadzone przez D. A. Lunsford i R. W. LaForge¹⁵. Przedsiębiorstwo, które będzie rozwijać się wewnętrznie, uzyska lepszą efektywność w przypadku wchodzenia w dziedziny pokrewne. Natomiast przy wchodzeniu w dziedziny niepokrewne zdecydowanie zalecany jest rozwój poprzez akwizycje. Dywersyfikacja metodą rozwoju zewnętrznego w tym przypadku skutkuje lepszą efektywnością.

Wybór sposobu dywersyfikacji wiąże się również ze zmianami w samym przedsiębiorstwie. R. A. Pitts¹⁶ wskazuje, że mogą istnieć różnice w strukturze

¹¹ Por. Z. Pięrcionek, *Strategie konkurencji...*, *op. cit.*, s. 343–344; *Strategor, Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 178–180; *Leksykon zarządzania*, *op. cit.*, s. 497–500.

¹² S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998, s. 15.

¹³ M. Romanowska, *Planowanie...*, *op. cit.*, s. 158–161.

¹⁴ G. S. Yip, *Diversification entry...*, *op. cit.*, s. 331–345.

¹⁵ D. A. Lunsford, R. W. LaForge, *Product diversification and firm development: an empirical examination of contingency relationships*, „*The Journal of Marketing Management*”, 1992, Vol. 2, Iss. 1, s. 13–26.

¹⁶ R. A. Pitts, *Strategies and structures for diversification*, „*Academy of Management Journal*”, 1977, Vol. 20, Iss. 2, s. 197–201.

przedsiębiorstw, które zdywersyfikują się sposobem wewnętrznym i zewnętrznym. Pierwsza różnica dotyczy dzielenia zasobów między dywizjami. O dużo większym stopniu dzielenia się zasobami, wynikającym głównie z centralizacji działalności badawczej, można mówić w przypadku przedsiębiorstw zdywersyfikowanych sposobem wewnętrznym. Wspólne wykorzystywanie zasobów dotyczy głównie technologii, ale także umiejętności menedżerskich. R. A. Pitts wskazuje, że w przypadku dywersyfikacji sposobem zewnętrznym obserwuje się zdecydowanie większą autonomię poszczególnych jednostek i mniejsze natężenie w dzieleniu się zasobami¹⁷. Przekłada się to na dużo mniejsze zatrudnienie na poziomie korporacji w przypadku zdywersyfikowanych zewnętrznie przedsiębiorstw niż w przypadku przedsiębiorstw zdywersyfikowanych wewnętrznie. Mogą zatem pojawić się oszczędności wynikające z mniejszego zatrudnienia.

Ciekawe są wyniki badań dotyczące wskazań co do sposobu dywersyfikacji działalności, przeprowadzone przez R. Amit, J. Livnat i P. Zarowin¹⁸. Jednym z motywów dokonania akwizycji jest konflikt między menedżerami zarządzającymi a właścicielami firmy. Przedsiębiorstwa, w których konflikt narasta, są skłonne do dokonywania większych wydatków i inwestowania w przejęcia innych firm. Na skłonność do rozwoju zewnętrznego wpływa również doświadczenie menedżerów i historia rozwoju firmy. Przedsiębiorstwa, które rozwijały się dotychczas drogą rozwoju zewnętrznego, nadal kontynuują ten sposób rozwoju. Wybór strategii działania również implikuje drogę rozwoju. R. Amit, J. Livnat i P. Zarowin wskazali, że rozwój zewnętrzny jest częściej wybierany w przypadku firm, które wdrażają strategię dywersyfikacji, niż tych, które nie wybrały dywersyfikacji jako drogi rozwoju. Dostrzega się także różnice w ramach poszczególnych rodzajów dywersyfikacji a wybieranych sposobów jej realizacji. Jeśli przedsiębiorstwo wybiera strategię dywersyfikacji konglomeratowej, zdecydowanie zaleca się rozwój zewnętrzny. Należy jednak podkreślić, że fuzje i przejęcia oraz alianse mogą również dotyczyć działalności powiązanych z dotychczasową. Rozwój zewnętrzny może być zatem wykorzystany również w przypadku dywersyfikacji pokrewnej. Także wtedy generowane są efekty synergiczne, choć nie można jednoznacznie przypisać danego typu synergii określonej fuzji lub przejęciu. Należy podkreślić, że przy realizacji dywersyfikacji sposobem rozwoju zewnętrznego może ona się powieść tylko wtedy, jeśli przedsiębiorstwo ma otwartą kulturę organizacyjną lub działa jako grupa kapitałowa¹⁹.

¹⁷ *Ibidem*, s. 197–201.

¹⁸ R. Amit, J. Livnat, P. Zarowin, The mode of corporate diversification: internal ventures versus acquisitions, „Managerial and Decision Economics”, 1989, Vol. 10, Iss. 2, s. 89–100.

¹⁹ M. Romanowska, Planowanie..., *op. cit.*, s. 158–161.

Należy podkreślić, że prowadzone były liczne badania dotyczące fuzji i przejęć. O popularności tego sposobu rozwoju mogą świadczyć badania D. C. Hyland i J. J. Diltz²⁰, którzy analizują wybierany sposób rozwoju w kontekście motywów dywersyfikacji. W latach 1978–1992 w analizowanej próbie przedsiębiorstw aż 150 firm zmieniło swój segment działania, z jednego na więcej, poprzez akwizycje, a tylko 23 firmy zdywersyfikowały się drogą rozwoju wewnętrznego. A zatem, mimo niewątpliwych zalet rozwoju wewnętrznego nie była to droga często wybierana przez firmy dywersyfikujące się. Szczególnie w okresie powojennym ubiegłego wieku ten sposób rozwoju był mało popularny. Warto przytoczyć tu M. E. Portera²¹, który przebadał 33 duże korporacje w latach 1950–1986. W okresie tym średnio każda z tych korporacji wchodziła do 80 nowych biznesów (w tym 27 o całkowicie odmiennej charakterystyce niż dotychczasowa). Jednak zaledwie 22% wejść do nowych sektorów odbyło się na drodze rozwoju wewnętrznego. W badaniach tych korporacje zdecydowanie chętniej wybierały rozwój oparty na akwizycji, było to ponad 70% wejść do nowych sektorów. M. E. Porter osobno wyróżnił kategorię *joint ventures* i do niej zaklasyfikował 8% nowych wejść. Mimo dużej popularności rozwoju zewnętrznego zostało udowodnione ryzyko, jakie wiąże się z tą formą rozwoju przedsiębiorstwa. W przeprowadzonych badaniach każda z korporacji przeprowadzała dywestyce średnio ponad połowy biznesów, w które wcześniej weszła poprzez akwizycje. Natomiast w przypadku całkowicie nowych dziedzin dywestyce wynosiły średnio 60%. Podobny trend zaobserwował A. D. Chandler²², wskazując na skalę dywersyfikacji poprzez akwizycje, jaka nastąpiła w latach 60. i 70. XX wieku, oraz późniejszych dywestyacji w latach 80. XX wieku.

3. Dywersyfikacja sposobem rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego na przykładzie grup kapitałowych

Nie w każdej sytuacji jest rekomendowany rozwój zewnętrzny czy wewnętrzny. W badaniach prowadzonych na próbie grup kapitałowych²³ badaczy interesowało głównie to, czy zdywersyfikowane grupy kapitałowe wykazują większą skłonność do

²⁰ D. C. Hyland, J. J. Diltz, Why firm diversify?, „Financial Management”, 2002, Vol. 31, Iss. 1, s. 51–81.

²¹ M. Porter, From competitive advantage to corporate strategy, „Harvard Business Review”, 1987, Vol. 65, Iss. 3, s. 45 i dalsze.

²² A. D. Chandler, Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism. Harvard University Press, Cambridge–London 1990, s. 622–625.

²³ Badania prowadzone pod kierownictwem prof. M. Romanowskiej w ramach grantu KBN Nr N N115 037035 pt. „Wpływ zmian strategii na przekształcenia strukturalne grup kapitałowych w Polsce w latach 1989–2008”. Badaniami objęto 101 grup kapitałowych o największej kapitalizacji, notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

któregoś ze sposobów rozwoju. Oparto się na koncepcji mówiącej, że wybierany sposób rozwoju znacząco wpływa na poziom zróżnicowania działalności. Na przykład rozwój wewnętrzny powoduje, że przedsiębiorstwa są zdywersyfikowane bardziej pokrewnie, a zatem ogólny poziom dywersyfikacji jest mniejszy niż w przypadku rozwoju poprzez akwizycje. Przedsiębiorstwa, rozwijając się wewnętrznie, wybierają biznesy, w których mogą wykorzystać istniejące zasoby, umiejętności, skorzystać z efektu synergii, gdyż nowa działalność budowana jest od początku samodzielnie przez firmę. W przypadku akwizycji umiejętności działania na danym rynku nabywane są wraz z przejętym przedsiębiorstwem. Na tej podstawie stawiany jest wniosek, że powiązania między biznesami w przypadku rozwoju wewnętrznego będą dużo silniejsze, w związku z czym przypadków dywersyfikacji niepokrewniej będzie zdecydowanie mniej, gdy przedsiębiorstwa rozwijają się wewnętrznie²⁴.

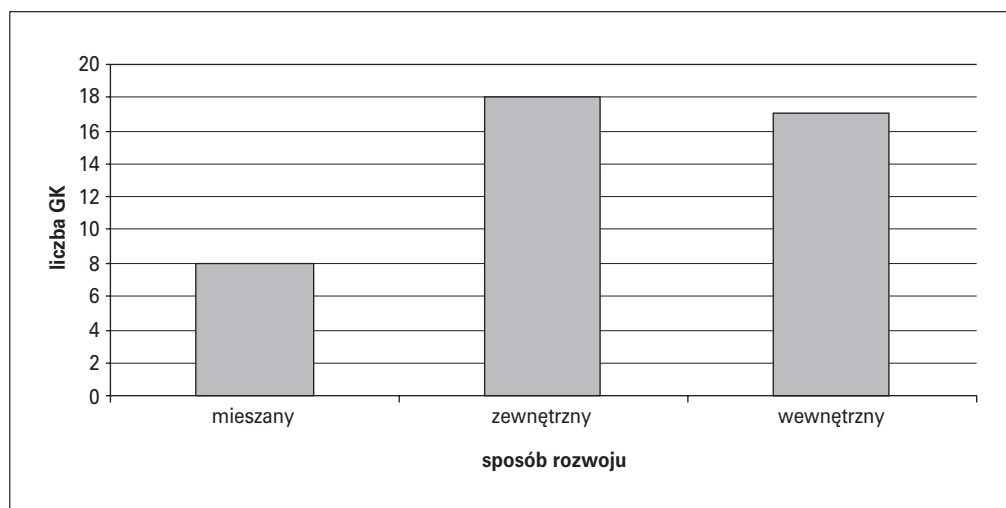
Na podstawie analizy literatury i wyników badań innych zespołów badawczych postanowiono zatem zbadać, czy grupy kapitałowe wykazujące dużą skłonność do rozwoju zewnętrznego są grupami zdywersyfikowanymi. Analizę sposobu rozwoju przeprowadzono w dwojaki sposób: przez policzenie wskaźnika skłonności do rozwoju zewnętrznego oraz analizę dróg tworzenia się grup kapitałowych. W badaniach wskaźnik skłonności do rozwoju został policzony jako procentowy udział wydatków na zakup udziałów i akcji innych podmiotów w całości wydatków inwestycyjnych (przeznaczonych na zakup środków trwałych). Natomiast drogi tworzenia grup kapitałowych zostały zawężone do: akwizycji, konsolidacji, wydzielania i utworzenia nowej spółki. Weryfikując testami statystycznymi, sprawdzono istnienie związku między wskaźnikiem skłonności do rozwoju zewnętrznego oraz drogą tworzenia grup kapitałowych a poziomem i charakterem dywersyfikacji mierzonym wskaźnikiem specjalizacji i pokrewieństwa. Niestety, zarówno przy pierwszym, jak i drugim sposobie określania sposobu rozwoju wykazano istnienie bardzo słabego lub słabego związku między zmiennymi (odpowiednio $\text{wsp. V Cramera} = 0,199$ oraz $= 0,279$).

Dodatkowo sposób rozwoju każdej z grup kapitałowych został zidentyfikowany na podstawie analizy eksperckiej historii grupy od momentu jej powstania. Do analizy wybrano tylko grupy uznane za zdywersyfikowane, czyli których wskaźnik specjalizacji kształtował się poniżej 70%. Wynikiem analizy było zaklasyfikowanie każdej z grup do jednej z trzech kategorii: rozwój wewnętrzny, zewnętrzny lub mieszany. Należy zaznaczyć, że nie zidentyfikowano czystego rozwoju zewnętrznego lub wewnętrznego. Grupy podążały obiema drogami, powiększając swój potencjał. Można było jednak wskazać, który ze sposobów dominował. W przypadku tych przedsiębiorstw, w których nie można było jednoznacznie wskazać dominującego

²⁴ R. A. Pitts, H. D. Hopkins, Firm diversity: conceptualization and measurement..., *op. cit.*, s. 623.

sposobu rozwoju, zaklasyfikowano je do kategorii „mieszany”. Przykładowe spółki, które preferowały rozwój zewnętrzny, to: Asseco Poland S.A., Kopex S.A., MNI S.A., Fabryka Maszyn Famur S.A. Dla niektórych grup sposób rozwoju był na tyle ważny, że zapisywały go jako element misji i strategii. Takim przykładem jest Asseco Poland S.A. Grupa deklaruje, że sposobem na realizację strategii wzmocnienia posiadanej pozycji na opanowanych rynkach oraz na zdobycie nowych rynków i klientów mają być dokonywane akwizycje zarówno na rynku polskim, jak i czeskim, słowackim, węgierskim. Obserwując działania spółki od 2005 roku, można powiedzieć, że stara się ona konsekwentnie realizować tę strategię. W przeciwieństwie do Asseco Poland S.A. grupa kapitałowa TP S.A. rozwija się głównie w sposób organiczny poprzez dokonywanie inwestycji w rozbudowę infrastruktury, wprowadzanie nowych usług i produktów. Na rysunku 1 zostały zaprezentowane wyniki analizy sposobu rozwoju, jaki wybierały grupy zdywersyfikowane.

Rysunek 1. Sposoby rozwoju zdywersyfikowanych grup kapitałowych



Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, że w niewielkim stopniu przeważa sposób rozwoju zewnętrznego. Badacze zastanawiali się, czy istnieje zależność między sposobem rozwoju a poziomem i charakterem dywersyfikacji charakteryzującym daną grupę kapitałową. Okazało się, że istnieje bardzo słaba zależność między tymi zmiennymi ($Wsp. V \text{ Cramera} = 0,138$). Tabela 2 pokazuje, jaki sposób rozwoju był wybierany przez grupy kapitałowe zdywersyfikowane pokrewnie i grupy kapitałowe zdywersyfikowane niepokrewnie.

Tabela 2. Sposób rozwoju a charakter dywersyfikacji grup kapitałowych

Grupy kapitałowe	Sposób rozwoju		
	mieszany	zewnętrzny	wewnętrzny
Zdywersyfikowane pokrewne	2	2	3
Zdywersyfikowane niepokrewne	6	16	14

Źródło: opracowanie własne, dane dla 2008 roku.

Należy stwierdzić, że w przypadku analizowanych grup kapitałowych nie można jednoznacznie określić związku między sposobem i skłonnością do rozwoju a poziomem i charakterem dywersyfikacji. Grupy kapitałowe równie chętnie rozwijały się poprzez rozwój wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Przeprowadzone analizy wskazały niewielką przewagę rozwoju zewnętrznego, jednak różnica nie była istotna statystycznie.

4. Podsumowanie

Wzrastająca od lat 80. XX wieku popularność fuzji i przejęć przyczyniła się do częstszego korzystania przez przedsiębiorstwa z tego sposobu rozwoju. Dodatkowo sprzyjały temu wzrastające koszty związane z rozwojem wewnętrznym oraz coraz krótsze cykle życia produktów. Obecnie przedsiębiorstwa, decydując się na strategię dywersyfikacji, realizują ją często w mieszany sposób. Należy podkreślić, że nie wykazano związku między sposobem realizacji strategii dywersyfikacji a osiągnięciem sukcesu przez przedsiębiorstwo²⁵. Na przykładzie polskich grup kapitałowych nie wykryto zależności między sposobem dywersyfikacji a jej poziomem i charakterem. Może to wynikać z faktu, że grupy kapitałowe dywersyfikują się często właśnie w sposób mieszany, a o sukcesie strategii decyduje wiele czynników, nie tylko sposób jej realizacji. A zatem, dokonując wyboru sposobu przeprowadzenia dywersyfikacji, należy uwzględnić trudności i zagrożenia oraz korzyści i szanse wynikające z dywersyfikacji działalności w drodze rozwoju zewnętrznego i wewnętrznego w przypadku każdej podejmowanej inwestycji.

5. Bibliografia

1. Amit R., Livnat J., Zarowin P., The mode of corporate diversification: internal ventures versus acquisitions, „Managerial and Decision Economics”, 1989, Vol. 10, Iss. 2.

²⁵ Por. B. T. Lamont, C. R. Anderson, Mode of corporate diversification and economic performance, „Academy of Management Journal”, 1965, Vol. 28, Iss. 4, s. 926–934.

2. Ansoff H. I., Strategies for diversification, „Harvard Business Review”, 1957, Vol. 35, Iss. 2.
3. Ansoff H. I., A model for diversification, „Management Science”, 1958, Vol. 4, Iss. 4.
4. Chandler A. D., Strategy and structure. Chapters in the history of American industrial enterprises, The MIT Press, Cambridge 1962.
5. Chandler A. D., Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism, Harvard University Press, Cambridge–London 1990.
6. Cygler J., Alianse strategiczne, Difin, Warszawa 2002.
7. Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, SGH, Warszawa 2009.
8. Fuzje i przejęcia, praca zbior. pod red. W. Frąckowiaka, PWE, Warszawa 2009.
9. Hyland D. C., Diltz J. J., Why firm diversify?, „Financial Management”, 2002, Vol. 31, Iss. 1.
10. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2006.
11. Lunsford D. A., LaForge R. W., Product diversification and firm development: an empirical examination of contingency relationships, „The Journal of Marketing Management”, 1992, Vol. 2, Iss. 1.
12. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
13. Pitts R. A., Strategies and structures for diversification, „Academy of Management Journal”, 1977, Vol. 20, Iss. 2.
14. Porter M. E., From competitive advantage to corporate strategy, „Harvard Business Review”, 1987, Vol. 65, Iss. 3.
15. Romanowska M., Planowanie strategiczne, PWE, Warszawa 2009.
16. Silverman B. S., Technological resources and the logic of corporate diversification, Routledge 2002.
17. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995.
18. Sudarsanam S., Fuzje i przejęcia, WIG Press, Warszawa 1998.
19. Yip G. S., Diversification entry: internal development versus acquisition, „Strategic Management Journal”, 1982, Vol. 3, Iss. 4.

Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu

1. Wprowadzenie

Kryzys ostatnich lat sprawił, że przedsiębiorstwa z jeszcze większą uwagą zaczęły podchodzić do zagadnień nieciągłości, zmian, turbulencji otoczenia i niepewności. Przyspieszenie technologiczne oraz nasilające się procesy globalizacyjne powodują, że niestabilność w jednej części świata czy też w jednej branży, łatwo i szybko może przenieść się, na zasadzie przewróconej kostki domina, do zupełnie innych rejonów światowej gospodarki, potęgując tym samym negatywne konsekwencje. Doświadczenia ostatniego kryzysu pokazały, że przedsiębiorstwa różnie reagują na sytuację kryzysową, w konsekwencji osiągając różną pozycję konkurencyjną. Część z nich była w stanie stosować dualne strategie, które nie tylko pozwalają ochronić kluczowe umiejętności i kompetencje firmy przed zgubnymi skutkami kryzysu, ale również inwestować w poprawę potencjału strategicznego w celu przygotowania się na odwrócenie koniunktury¹. Część przedsiębiorstw została zmuszona do znacznego ograniczenia zakresu swojej działalności, a jeszcze inna część nie przetrwała.

Niezależnie od szczegółowych czynników warunkujących sukces strategii kryzysowych, jednym z głównych kryteriów pozostanie czas reakcji. Dlatego też zmiana o charakterze antycypacyjnym będzie zmianą dla przedsiębiorstw najbardziej pożądaną, ale jednocześnie zmianą bardzo trudną – wymagającą wprowadzenia zintegrowanych systemów wczesnego ostrzegania. W niniejszym opracowaniu dokonano przeglądu wybranych sposobów, technik i narzędzi wykorzystywanych w systemach wczesnego ostrzegania (SWO) przedsiębiorstw.

2. Istota systemów wczesnego ostrzegania

Poszukiwanie przez nauki o zarządzaniu systemów wczesnego ostrzegania nie jest zainteresowaniem nowym. W zasadzie istotę całego zarządzania strategicznego można sprowadzić do antycypowania zmian otoczenia (czyli pośrednio tworzenia systemów ostrzegających) i przygotowania planów działania w przyszłości. Owo

¹ R. Grant, Współczesna analiza strategii, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 576.

zainteresowanie teorii i praktyki zarządzania nasila się szczególnie w warunkach kryzysów (począwszy od Wielkiego Kryzysu lat 30. XX wieku poprzez kryzys surowcowy lat 70. XX wieku, kryzys bańki internetowej przełomu stuleci, aż po ostatni kryzys), po czym słabnie, aby przy kolejnym kryzysie osiągnąć ponownie apogeum.

Głównym zadaniem systemów wczesnego ostrzegania jest nieustanne poszukiwanie impulsów do zmian przedsiębiorstwa, zarówno występujących w jego otoczeniu, jak również w jego wnętrzu. Upowszechniona w naukach o zarządzaniu nazwa 'systemy wczesnego ostrzegania' może sugerować, że celem jest przede wszystkim informowanie o zagrożeniach, tymczasem systemy wczesnego ostrzegania powinny umożliwiać również wylapywanie informacji o potencjalnych szansach. Szersze podejście, choć w praktyce rzadziej stosowane, jest zgodnie z wyzwaniem współczesnego podejścia do organizacji (między innymi postulatem G. Hamela i C. Prahalada, którzy stwierdzili, że celem konkurencji między przedsiębiorstwami przestaje być zwiększanie udziału rynkowego, a staje się nim konkurowanie o udział w szansach²).

Niezależnie od szczegółowych rozwiązań, każdy system wczesnego ostrzegania powinien umożliwiać pozyskiwanie, analizowanie i przekazywanie sygnałów ostrzegawczych, będąc szczególnym typem systemu informacyjnego organizacji³.

Zdaniem P. Cabały, w ramach procesu pozyskiwania sygnałów ostrzegawczych powinno być możliwe między innymi⁴:

- ustalenie kryteriów podziału obszarów obserwacji,
- wyodrębnienie obszarów obserwacji,
- identyfikacja źródeł informacji o zmianach w danym obszarze,
- ustalenie typów zjawisk będących przedmiotem obserwacji,
- pomiar zmian zachodzących w wyodrębnionych obszarach oraz
- weryfikacja kryteriów podziału obszarów obserwacji.

Z kolei proces analizy sygnałów ostrzegawczych powinien zapewnić:

- charakterystykę natury zmian w wyodrębnionych obszarach,
- ustalenie mierników odzwierciedlających zmiany w obszarach,
- podanie granic tolerancji wahań wartości dla przyjętych mierników,
- identyfikację stopnia korelacji między wskaźnikami
- redukcję, hierarchizację i agregację wskaźników,

² G. Hamel, C. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 17.

³ P. Cabała, *System wczesnego ostrzegania a cykl życia organizacji*, w: *Zmiana organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis, Wrocław 2003, s. 80; M. Stawicka, *Wczesne rozpoznanie w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010 oraz P. Cabała, *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.

⁴ P. Cabała, *System...*, *op. cit.*, s. 80.

- interpretację i weryfikację wskaźników oraz
- doskonalenie systemu doboru wskaźników.

Ostatni proces – przekaz sygnałów ostrzegawczych powinien zapewniać:

- identyfikację potrzeb informacyjnych na stanowiskach kierowniczych,
- ustalenie podmiotów odpowiedzialnych za przekaz,
- zabezpieczenie nośników informacji,
- nadzór nad terminowością i rzetelnością przekazu,
- rozpoznanie i redukcję zakłóceń w przekazie,
- doskonalenie przekazu.

3. Informacje w systemie wczesnego ostrzegania

Informacje zasilające i przetwarzane w systemach wczesnego ostrzegania mają różny charakter. H. I. Ansoff określił 3 podstawowe rodzaje informacji⁵:

- 1) informacje o charakterze sygnałów alarmowych – przekroczenie wartości krytycznej wskaźnika wymusza, niejako automatycznie, podjęcie działań decyzyjnych i korekcyjnych, zgodnie z wcześniej przyjętym scenariuszem;
- 2) informacje o charakterze korekcyjnym – odchylenie zmiennej obserwowanej od normy doprowadza do wystąpienia działań korekcyjnych również inicjowanych automatycznie, ale proporcjonalnych do stopnia odchylenia;
- 3) informacje o charakterze nieustrukturalizowanym – informacje niejednoznaczne dla decydenta.

Mimo że dla użyteczności systemów wczesnego ostrzegania najbardziej pożądane są informacje z pierwszej i drugiej kategorii, to w praktyce menedżerowie mają dostęp najczęściej do informacji o przeciwnych cechach. Różnice między postulowanymi cechami informacji a dostępnością do informacji przez menedżerów przedstawia tabela 1.

Odpowiedzią zarządzania na jakość informacji wpływających do systemów wczesnego ostrzegania może być koncepcja słabych sygnałów H. I. Ansoffa⁶, bazująca na założeniu, że każde wydarzenie, każda zmiana jest poprzedzana serią informacji, które, mimo że są trudne do pozyskania (słabe sygnały, gdyż nieustrukturyzowane i niepełne), umożliwiają podjęcie działań zabezpieczających przedsiębiorstwo przed następstwami zmiany (a przynajmniej dają czas na właściwą

⁵ H. I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, Warszawa 1985, s. 84 i 237.

⁶ H. I. Ansoff, Managing strategic surprise by response to weak signals, „California Management Review”, 1975, Vol. 18, No. 2.

reakcję). Wyzwaniem dla menedżerów jest stworzenie systemu, który pozwalałby przeobrażać napływające do przedsiębiorstwa słabe sygnały na użyteczne informacje wykorzystywane w modyfikacjach strategii.

Tabela 1. Postulowane cechy informacji w systemie identyfikacji zagrożeń w przedsiębiorstwie a dostępność do informacji przez menedżerów

Postulowane cechy informacji	Dostępność do informacji przez menedżerów
Bardzo szeroki, przekrojowy, kompleksowy zakres	Informacje fragmentaryczne, niepełne, wybiórcze
Informacja analityczna, o niskim poziomie agregacji	Informacje zagregowane, zestawienia dla całych branż bądź całych gospodarek narodowych
Długi horyzont czasowy informacji, informacje prognostyczne	Niepewność prognostyczna informacji zwiększająca się wraz z horyzontem czasowym; prognozy są najczęściej wynikiem estymacji na podstawie analizy przeszłych zjawisk
Wysoka dokładność	Mała dokładność, informacje przybliżone, szacunkowe
Skonkretyzowane, mierzalne i w mniejszym stopniu jakościowe	Informacje głównie opisowe, jakościowe
Informacje podatne na programowanie	Informacje mało podatne na programowanie
Informacje wykorzystujące w głównej mierze źródła zewnętrzne	Informacje wykorzystujące w głównej mierze źródła wewnętrzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: System informacji strategicznej, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 96.

4. Składowe systemów wczesnego ostrzegania

Większym i nie do końca rozwiązany problemem związanym z systemami wczesnego ostrzegania jest konieczność integracji funkcji ostrzegawczej z funkcją informowania o szansach. W praktyce systemy wczesnego ostrzegania rozwijają się najczęściej odrębnie – oddzielne instrumentarium tworzone jest na potrzeby formułowania strategii (dorobek analizy strategicznej) i oddzielne na potrzeby wykrywania zagrożeń upadłością (wielowymiarowe wskaźniki przepowiadające bankructwo). Przy strategicznym systemie wczesnego ostrzegania takie podejście nie jest właściwe. Jak wykazuje M. Stawicka, taki rozdział wydłuża czas potrzebny do podjęcia odpowiednich działań. Zdaniem autorki wcześniejsza informacja na temat zagrożenia upadłością oraz wyprzedzająca reakcja w postaci budowania

scenariuszy nie tylko zabezpiecza przed ewentualną utratą efektywności przedsiębiorstwa, ale sprzyja również racjonalizacji jego bieżącej działalności⁷.

Wartościowe podejście do budowy systemów wczesnego ostrzegania, zgodne z powyższym postulatem integracji podejścia strategicznego i finansowego (choć skoncetrowane wyłącznie na stronie kryzysowej), zaprezentowała A. Zelek, zdaniem której system diagnozy powinien spełniać następujące kryteria⁸:

- łączyć w sobie elementy analizy strategicznej (z uwzględnieniem analizy makrootoczenia, analizy otoczenia konkurencyjnego oraz analiz portfelowych), finansowej (z uwzględnieniem analizy rentowności, płynności, wartości i przepływów finansowych) i ekonomiczno-technicznej (z uwzględnieniem analizy produktywności, cyklu operacyjnego, logistycznej, organizacyjnej, efektywności inwestycji i analizy kosztów),
- stanowić podstawę systemu bezpieczeństwa w reakcji na zagrożenia zewnętrzne i wewnętrzne oraz podstawę analizy i zarządzania ryzykiem,
- być dostosowany do potrzeb decydentów – elastyczny, a jednocześnie ustrukturyzowany,
- inspirować do poprawy efektywności.

W proponowanym modelu⁹ A. Zelek koncentruje się co prawda na narzędziach oceny kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, ale zaznacza przy tym, że ten sposób konsumuje już w sobie wiele innych ryzyk, z których za najważniejsze uznaje ryzyko inflacji, koniunktury makroekonomicznej, rynku kapitałowego, sektorowe (w grupie ryzyk zewnętrznych) oraz ryzyko dźwigni finansowej, operacyjnej, płynności, fazy wzrostu i pozycji konkurencyjnej (w grupie ryzyk o charakterze wewnętrznym)¹⁰.

Warto zaznaczyć, że nie jest to jedyna klasyfikacja ryzyka. Inny podział proponuje T. Kaczmarek, który wyodrębnia 17 jego rodzajów (bądź też podejść do ryzyka). Według Kaczmarka można wyróżnić ryzyko¹¹:

- 1) ubezpieczeniowe (odnoszące się do nieokreśloności przyszłych sytuacji i zdarzeń, które mogą doprowadzić do powstania strat);
- 2) ekonomiczne (związane z odstępstwem w realizacji celów przedsiębiorstwa, trwale wpisane w proces gospodarowania, gdyż okoliczności, które mogą przyczynić się do poniesienia straty ze względu na swoją złożoność, nie mogą być w pełni rozpoznane);

⁷ M. Stawicka, *Wczesne rozpoznanie...*, *op. cit.*, rozdział 1.

⁸ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa 2003, s. 73.

⁹ *Ibidem*, s. 72–138.

¹⁰ *Ibidem*, s. 73.

¹¹ T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2009, s. 56–90.

- 3) kursu walutowego (rozumiane jako ryzyko poniesienia straty spowodowanej zmianą kursów walutowych);
- 4) produkcyjne (definiowane jako brak pełnej wiedzy o przyszłych zjawiskach w otoczeniu przedsiębiorstwa);
- 5) prawne (związane ze wszystkimi etapami stanowienia i przestrzegania prawa);
- 6) organizacyjne (związane z organizacją pracy, powiązaniu zasobów przedsiębiorstwa i kontroli);
- 7) polityczne (związane z decyzjami politycznymi i administracyjnymi określonego kraju);
- 8) technologiczne i ekologiczne (związane przede wszystkim z upowszechnianiem nowych standardów technologicznych, często w coraz większym stopniu uwzględniających większe wymagania ekologiczne);
- 9) medyczne (związane z analizą występowania czynników ryzykogennych wywołujących choroby w przyszłości);
- 10) farmaceutyczne (związane z wypuszczaniem nowych leków i finansowaniem kosztownych prac badawczo-rozwojowych);
- 11) chemiczne;
- 12) psychologiczne (związane z procesem podejmowania decyzji);
- 13) socjologiczne (związane ze społecznym podejściem do niepewności);
- 14) medialne;
- 15) cywilizacyjne i kulturowe;
- 16) filozoficzne, etyczne i religijne;
- 17) siły wyższej (związane ze zdarzeniami nadzwyczajnymi, zazwyczaj spowodowanymi przez siły natury).

Tak szerokie, interdyscyplinarne podejście do ryzyka jest kompleksowe, ale trudne do implikacji w przedsiębiorstwach. Dlatego w praktyce zarządzania powstały inne klasyfikacje ryzyka, w łatwiejszy sposób przekładalne na tworzone systemy zarządzania ryzykiem. Przykładem takiego podejścia może być zaprezentowana w tabeli 2 typologia obszarów ryzyka stosowana przez Ernst & Young.

Widzimy, że mimo istotnych cech wspólnych, w przytoczonych klasyfikacjach występują różnice, które siłą rzeczy muszą wpływać na odmienny sposób budowania systemów wczesnego ostrzegania w oparciu o nie. Nie powinno to jednak przekreślać prób tworzenia i wzmacniania takich systemów, gdyż każde przedsiębiorstwo powinno dostosować założenia systemu do własnych potrzeb informacyjnych, uwzględniając specyfikę stosowanych strategii, posiadanych zasobów, kontekst sektorowy, a nawet – jak wnioskuje P. Cabała – cykl życia organizacji (zob. tabela 3)¹².

¹² P. Cabała, System..., *op. cit.*, s. 80.

Tabela 2. Typologia obszarów ryzyka według firmy Ernst & Young

Ryzyko			
Finansowe	Strategiczne	Zgodności	Operacyjne
Księgowość i raportowanie	Planowanie i alokacja zasobów	Ład korporacyjny i zarządzanie	Technologie informatyczne
Rynkowe	Relacje inwestorskie i komunikowanie	Regulacyjne	Zasoby materialne
Płynności i kredytowe	Duże inicjatywy i programy angażujące istotnie kapitał	Prawne	Sprzedaż i marketing
Podatkowe		Związane z kodeksem postępowania	Ludzie
Związane ze strukturą kapitałową			Badania i rozwój
			Łańcuch dostaw
	Ryzyko katastroficzne		
	Dynamika konkurencji na rynku		
	Fuzje i przejęcia		
	Dynamika rynku w ujęciu makro		

Źródło: The Future of Risk. Protecting and Enabling Performance, Ernst&Young 2009, za: Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce, red. S. Kasiewicz, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 44.

Tabela 3. Charakterystyka faz w cyklu życia organizacji dla potrzeb SWO

	Powstanie	Rozwój	Stabilizacja	Stagnacja
Kluczowa dziedzina	B+R	personel	finanse	marketing
Wymiana informacji	żywiolowa	spontaniczna	formalna	wymuszona
Źródła informacji	pracownicy	konkurenci	księgowość	klienci
Charakter informacji	ogólny	szczegółowy	retrospektywny	prospektywny
Dominująca metoda	inwentyka	benchmarking	analiza trendów	badania rynku
Stopień ryzyka	duży	niski	średni	duży
Miara efektywności	pomysły	zyski	koszty	udział w rynku

Źródło: P. Cabała, System..., *op. cit.*, s. 85.

Jak wynika z tabeli 3, potrzeby informacyjne organizacji w ramach funkcjonującego systemu wczesnego ostrzegania będą się zmieniać wraz z jej starzeniem, ale – co równie istotne – wraz z dojrzewaniem organizacji będzie zmniejszała się motywacja członków organizacji do aktywnego współuczestniczenia w systemie.

5. Podsumowanie

Dla menedżera konieczność jednoczesnej integracji narzędzi strategicznych i finansowych może być zadaniem na wyrost, czego konsekwencją będzie ograniczenie się do ulubionego jednego obszaru. Również wyzwaniem może być konieczność pozyskiwania informacji jednocześnie o szansach i zagrożeniach, która w praktyce może się również przerodzić w narzędzie jednostronne. Nieustrukturalizowana forma słabych sygnałów wymaga dużej sprawności w ich wychwytywaniu. A to wszystko z kolei powoduje, że przedstawiona w artykule lista cech pożądanых przez skuteczne systemy wczesnego ostrzegania jest trudna do spełnienia w praktyce. Odpowiedzią zarządzania jest dalszy rozwój narzędzi, które będą wspierały systemy wczesnego ostrzegania.

6. Bibliografia

1. Ansoff H. I., Managing strategic surprise by response to weak signals, „California Management Review”, 1975, Vol. 18, No. 2.
2. Ansoff H. I., Zarządzanie strategiczne, Warszawa 1985.
3. Borodako K., Foresight w zarządzaniu strategicznym, C.H. Beck, Warszawa 2009.
4. Cabała P., System wczesnego ostrzegania a cykl życia organizacji, w: J. Skalik red., Zmiana organizacji wobec zjawisk kryzysowych, Cornetis, Wrocław 2003.
5. Cabała P., Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
6. Grant R., Współczesna analiza strategii, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
7. Hamel G., Prahalad C., Przewaga konkurencyjna jutro, Business Press, Warszawa 1999.
8. Kaczmarek T., Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne, Difin, Warszawa 2009.
9. Krzakiewicz K., Zarządzanie antykryzysowe w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
10. Rumelt R., Strategy in a Structural Break, McKinsey Quarterly, grudzień 2008 r.
11. Stawicka M., Wczesne rozpoznanie w zarządzaniu strategicznym, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
12. System informacji strategicznej, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
13. Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce, S. Kasiewicz, red., Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
14. Zelek A., Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa 2003.

Psychologiczne pułapki w podejmowaniu decyzji finansowych w ujęciu behawioralnym

1. Wprowadzenie

Finanse behawioralne to stosunkowo nowy nurt w dziedzinie ekonomii. W światowej myśli teoretycznej stał się istotnym i niezastąpionym kierunkiem w rozwoju współczesnej nauki o finansach. Obecnie w Polsce, zwłaszcza dla inwestorów giełdowych, stanowi młodą ale i zarazem modną tematykę.

Finanse behawioralne powstały jako wyjaśnienie na szerzące się anomalie rynku kapitałowego, trudno wytłumaczalne paradoksy dostrzegane w świetle dotychczasowej teorii neoklasycznej oraz poszukiwanie metod i technik analitycznych, przyczyniających się do sukcesu finansowego. Problematyka ta próbuje odnaleźć na gruncie psychologii i socjologii wyjaśnienie mechanizmu gospodarowania. Wśród narzędzi stosowanych przy podejmowaniu decyzji zdarza się zapominać, że to motyw i skłonności poznawcze inwestorów stanowią decydującą, często ostateczną reakcję na rynku oraz wpływają na zaistniałe zmiany cen akcji.

Powołując się na teorie psychologiczne dotyczące poznania i motywacji oraz wskazując na ułomności ludzkiego umysłu, aspekt behawioralny przedstawia nieprawidłowości popełniane zarówno przez profesjonalistów, jak i indywidualnych graczy giełdowych. Zaprezentowanie owych psychologicznych teorii – „pułapek” ma posłużyć jako pomoc w adekwatnym reagowaniu na zachowania członków rynku. Można spróbować posunąć się do stwierdzenia, że – jak mawiają wielcy finansiści – tylko chciwość i panika są w stanie ruszyć rynkiem. Podejście behawioralne natomiast rodzi wnioski dla biznesmenów odpowiedzialnych za funkcjonowanie rynku.

W wielu przypadkach najbliższe szanse odniesienia sukcesu finansowego jest poradzenie sobie z pułapkami psychologicznymi poprzez podejmowanie decyzji finansowych w ujęciu behawioralnym.

W zarządzaniu każde działanie, finansowe i nie tylko, poprzedzone jest podjęciem decyzji. Na wynik – sukces bądź porażkę – ma wpływ nie tylko sama decyzja, jej efektywność wprowadzenia w życie, ale i właściwe oszacowanie mechanizmu gospodarowania – racjonalne myślenie i działanie. Trudność i ryzyko podejmowania decyzji wzrasta wraz z jej złożonością i czynnikami – efektami psychologicznymi

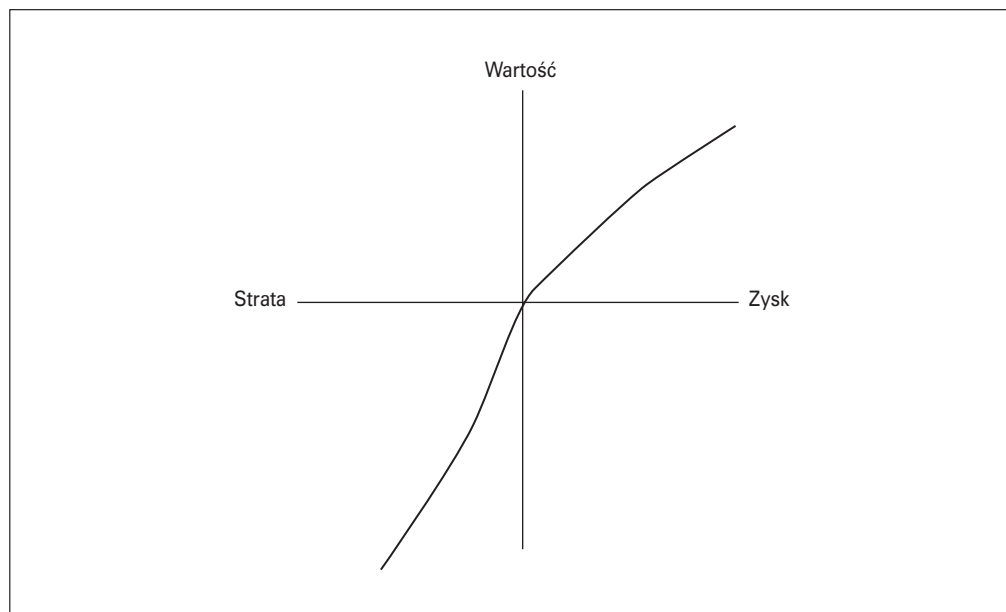
mającymi wpływ na jej podjęcie. Dlatego przy podejmowaniu decyzji finansowych szczególną uwagę należy zwracać na aspekt behawioralny.

2. Istota psychologicznych pułapek

Klasyczne podejście do finansów zwraca uwagę na maksymalizację zysków i minimalizację strat przez inwestora. W rzeczywistości preferencje, jakimi posługują się menedżerowie, są bardziej skomplikowane. Skłonności poznawcze i motywy wskazują na przyczyny podejmowania racjonalnych decyzji przez ludzi.

Pierwszą teorią, od której należy rozpocząć niniejsze rozważania dotyczące skłonności motywacyjnych inwestorów, jest teoria perspektywy, inaczej teoria prospektu. Została ona zapoczątkowana przez psychologów Daniela Kahnemana i Amosa Tverskiego w 1979 roku. Opisuje rzeczywiste zachowania ludzi w obliczu ryzyka. Zwraca uwagę na dane empiryczne związane z tematem podejmowania decyzji w sytuacjach niepewnych. Tłumaczy, jak i dlaczego zachowania ludzkie nie potwierdzają modelu oczekiwanej użyteczności¹.

Rysunek 1. Krzywa wartości dla zysków i strat według Kahnemana i Tverskiego



Źródło: D. Kahneman, A. Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk <http://www.hss.caltech.edu/~camerer/Ec101/ProspectTheory.pdf>

¹ D. Kahneman, A. Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, „Econometrica”, 1979, No. 2, Vol. 47.

Teoria perspektywy zbudowana jest z dwóch części. Pierwszej – dotyczącej użyteczności oraz drugiej – dotyczącej prawdopodobieństw. Analizując część dotyczącą użyteczności, należy zwrócić uwagę, że dla twórców teorii pojęcie „użyteczność” zostało zastąpione terminem „wartość”. Przeanalizowano również ściśle kształt zaistniałej funkcji wartości dla potencjalnych strat i zysków. Kształt funkcji dla zysków i strat jest odmienny. Jest to bardzo ważne ze względu na stosunek ludzi do ryzyka. Należy zauważyć, że funkcja wartości dla strat jest wypukła i w miarę stroma, z kolei funkcja wartości dla zysków jest wklęsła i mniej stroma. Przedstawia to rysunek 1.

Cechy funkcji wartości są ważne ze względu na stosunek ludzi do ryzyka. Własności tak skonstruowanej funkcji wartości pozwalają interpretować różne zachowania, poprzez odpowiedni wybór punktu odniesienia. Jeżeli punkt odniesienia zostanie dobrany tak, że wynik podjętej decyzji będzie odczuwany jako zysk, funkcja wartości będzie wypukła i będzie obrazować awersję do ryzyka. Jeżeli natomiast punkt odniesienia będzie powodował odczuwanie straty przez osobę podejmującą decyzję, to będzie się ona charakteryzować skłonnością do podejmowania ryzyka².

W drugiej części teorii perspektywy autorzy zastąpili funkcję prawdopodobieństwa funkcją „wag decyzyjnych” (*decision weighting function*). Obie te miary nie zawsze okazują się być identyczne. Teoria perspektywy zakłada bowiem, że podejmując decyzje, nie doszacowujemy średnich i wysokich prawdopodobieństw, natomiast przeszacowujemy niskie prawdopodobieństwa. Powoduje to odwrócenie stosunku do ryzyka dla niskich prawdopodobieństw wobec prezentowanych przez teorię perspektywy (zob. rysunek 2).

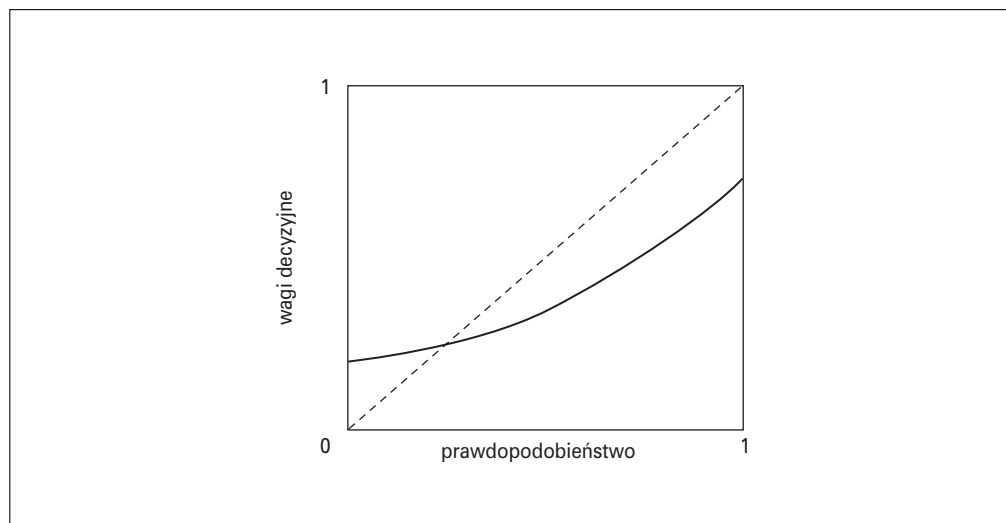
Nierozzerwalnie związane z wartościowaniem zysków i strat jest zjawisko znane jako efekt unikania strat (*loss aversion*). Charakteryzuje się obroną inwestorów przed zamknięciem pozycji ostatecznej na minusie. Rynek skupia graczy aktywnych – dokonujących częstych transakcji, np. raz dziennie czy też raz w tygodniu, oraz inwestorów pasywnych – dokonujących transakcji rzadko. Różnica pomiędzy tymi dwoma grupami inwestorów polega na odmienności zachowania w momencie spadku cen akcji.

W sposobie zachowania inwestorów pasywnych ujawnia się efekt unikania strat. Uwidacznia się on w niechętnym zamykaniu, przez tę grupę inwestorów, pozycji w bessie oraz czekaniu na lepsze czasy. Aktywni inwestorzy wycofują pieniądze, gdy znajdzie taka potrzeba, aby ulokować je w inne walory. Nie traktują oni inwestycji jako sprawy zamkniętej. Pasywni inwestorzy wykazują silny

² P. Zielonka, Krótkie wprowadzenie do finansów behawioralnych, „Rynek Finansowy”, Nr 1, 2002.

efekt unikania strat i nie są skłonni sprzedawać akcji po cenach niższych aniżeli zakupionych³.

Rysunek 2. Prawdopodobieństwo i funkcja wag decyzyjnych w teorii perspektywy



Źródło: H. Einhorn, R. Hogarth, *Decision Making under Ambiguity*, w: R. Hogarth, M. Reder, ed., *Rational Choice. The Contrast between Economics and Psychology*, The University of Chicago Press, Chicago 1987.

Zakładając symetryczny rozkład ryzyka, sposoby inwestowania, jak zostało to zaprezentowane, bywają różne i wpływ na nie mają różne zjawiska. Wielokrotnie obserwowana jest sytuacja, w której inwestorzy nieracjonalnie rozdrabniają inwestycje i przy każdej z nich oddzielnie rozważają zyski i straty, które dla finansowego punktu rozpatrywania powinny być nierozzerwalne. Za przykład może posłużyć zaciąganie lokaty na inwestycje przedsięwzięcia, zamiast pokryć koszty z lokaty jaką dysponuje menedżer, albo korzystanie z kart kredytowych w przypadku wysokiego rachunku oszczędnościowego. Przykłady można mnożyć, gdyż ludzie dokonują księgowania mentalnego w wielu sytuacjach. Jest to związane z zachowaniami ludzkimi, jako skutek różnego traktowania pieniędzy w zależności, jak zostały one zaksięgowane mentalnie, i niechęcią do ponoszenia strat. Odchylenia od racjonalności mogą spowodować, że ludzie przeceniają własne umiejętności kontroli zdarzeń, nie zwracając uwagi na ryzyko związane z danym instrumentem. Osoby trzecie – ich regularność i obiektywizm, pomogą zaksię-

³ A. Szyszka, *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

gowanym mentalnie inwestorom uodpornić się na odchylenia od racjonalności i udoskonalić zarządzanie dobrami⁴.

Konsekwencją unikania strat jest efekt utopionych kosztów (*sunk cost effect*). Zauważalny jest w momencie, kiedy po długiej pracy, wysiłku w poszukiwaniu informacji na temat miejsca zainwestowania pieniędzy, inwestujemy nasz budżet w akcje niniejszej spółki. W momencie, kiedy akcje firmy powinny rosnąć, a maleją, czujemy strach przed zmarnowaniem wysiłku jaki włożyliśmy w poszukiwania informacji na temat spółki. W takiej chwili inwestorzy dokupują akcje zamiast je wyprzedawać. Zachowanie takie interpretowane jest jako żal przed zmarnowaniem wszystkich naszych dokonań związanych ze spółką i brakiem zysku. Decyzje podejmujemy wyłącznie na podstawie rozpamiętywania przeszłych zdarzeń, zamiast realnego patrzenia w przyszłość. Efekt utopionych kosztów dotyka nieracjonalnych inwestorów. Trwają oni bowiem przy raz już podjętej decyzji, jeśli związana była ona z zaangażowaniem czasowym lub też z dużym wysiłkiem. Racjonalny inwestor nie patrzy wstecz, dla niego istotne są jedynie przyszłe przepływy⁵.

Dokonanie wyborów życiowych i zawodowych powoduje, że ludzie odnajdują w sobie determinację do postępowania zgodnego z wcześniejszym zaangażowaniem. Widać to na przykładzie ciągu zdarzeń, jakie mają wpływ na zachowania menedżerów. Efekt posiadania odzwierciedla niechęć do zmiany czegoś, czego jestem już właścicielem⁶. Za przykład może posłużyć fakt, że jeśli inwestor otrzymał pewną inwestycję, to taką samą formę inwestycji będzie preferował w przyszłości. Wszelkie zmiany spotykają się z niechęcią. Na rynku kapitałowym obrazuje to skłonność do przetrzymywania tych papierów, które są już w posiadaniu. Podobnie jest w przypadku efektu *status quo*. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że respondenci są niechętni zmianom, jakie miałyby naruszyć ich dotychczasowy stan posiadania. Niechęć wzrasta wraz ze wzrostem powagi decyzji⁷.

Zaangażowanie, tak jak wspomniana wcześniej konsekwencja, łączy się zazwyczaj z wrogim nastawieniem do zmian. Jeśli inwestor jest silnie zaangażowany w życie firmy i emocjonalnie z nią związany, wówczas jego przywiązanie do akcji tego przedsiębiorstwa jest również wysokie. W takiej sytuacji również nie istnieje szansa na zmianę.

Zamknięcie na zmiany i często idące za tym przekonanie o słuszności podejmowanej decyzji, czyli trwanie przy swoim, może wiązać się z następnym efektem,

⁴ K. Opolski, T. Potocki, T. Świst, *Wealth Management Bankowość Dla Bogatych*, CeDeWu. Pl Platinum, Warszawa 2010.

⁵ P. Zielonka, *Krótkie wprowadzenie...*, *op. cit.*

⁶ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi, teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994.

⁷ P. Zielonka, *Krótkie wprowadzenie...*, *op. cit.*

jakim jest dysonans poznawczy. Pojawia się on w momencie przeciwstawienia się sobie sprzecznych treści (elementów poznawczych)⁸. Dzieje się tak w momencie, kiedy po wyborze spółki okazuje się, że wybór ten był niewłaściwy. Powstaje wówczas opisywany dysonans poznawczy między wizją nas samych (jako dobrym inwestorze) oraz niewłaściwie ulokowanymi akcjami. Napięcie inwestorzy redukują koncentracją jedynie na pozytywach płynących do nich z rynku.

Do tej pory zostały przedstawione motywy, jakimi kierują się inwestorzy podczas podejmowania decyzji. Następnie będą zaprezentowane skłonności poznawcze, którymi kierują się inwestorzy przy dokonywaniu inwestycji.

Menedżerowie, jak pokazują wyniki badań, wykazują skłonności do nadmiernej pewności siebie i związanej z tym nieomyślności, co często nie łączy się z posiadaną przez nich wiedzą. Ta pewność siebie uwidacznia się chociażby w obszarze formułowanej oceny szans inwestycyjnych – przeszacowaniem dużego i niedoszacowaniem małego. Pewność siebie, związana z pewnością swojej wiedzy i umiejętności, prowadzi do niedoceny ryzyka i w konsekwencji do nadmiernej wiary w kontrolę nad zachodzącymi procesami⁹. Przyjmuje się, zgodnie z efektem W. Pareto, że prawdopodobieństwo wystąpienia w 80% jest zgodne z pewnością, ale z kolei granica 20% prawdopodobieństwa oznacza niemożliwość realizacji zdarzenia¹⁰. Badania pokazują, że przejawem nadmiernej pewności siebie jest przekonanie o trafności swoich decyzji i umiejętności interpretacji zjawisk. W konsekwencji prowadzi to do nazbyt częstego zajmowania pozycji na giełdzie, czyli nadmiernego kupowania bądź też sprzedawania walorów. Nadmierna pewność siebie powiązana jest także ze zbyt łatwym akceptowaniem wyższego ryzyka, przy założonej stopie zwrotu. Inwestorzy, przekonani o słuszności własnych decyzji i trafności oceny sytuacji, podejmują coraz to ryzykowniejsze transakcje¹¹.

Zjawisko nadmiernej kontroli związane jest ze zjawiskiem nadreakcji lub zbyt słabej reakcji (inaczej efektem złudzenia kontroli). Subiektywna pewność siebie jednostki na szansę odniesienia sukcesu jest nieadekwatnie wysoka w stosunku do realnego prawdopodobieństwa. Wynika to z faktu, że im wyższy poziom profesjonalizmu, tym wyższy wskaźnik nadmiernej pewności siebie. Prowadzi do większych odchyłeń od prawidłowych decyzji, które mogą mieć duże konsekwencje na przyszłość¹².

⁸ W. Łukaszewski, Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych, w: Psychologia. Podręcznik akademicki, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

⁹ J. Nofsinger, Investment Madness Investment Madness: How Psychology Affects Your Investing... And What To Do About It, Prentice Hall, The Kiplinger Washington Editors 2001.

¹⁰ K. Opolski, T. Potocki, T. Świst, Wealth Management..., *op. cit.*

¹¹ M. Czerwonka, B. Gorlewski, Finanse behawioralne, SGH, Warszawa 2008.

¹² A. Sławiński, Rynki finansowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Podobnie jest w przypadku efektu zakotwiczenia, kiedy to menedżer odnosi swoje oceny, sądy do wcześniej zasłyszanych. Jest on zarazem najważniejszym składnikiem wyceny instrumentów finansowych. Na końcową cenę może wpływać pewna wartość początkowa. Dla części inwestorów przekroczenie magicznej liczby jest symbolem zysku, a dla innych zapowiedzią strat. Sposobem wyeliminowania niniejszego efektu jest poprawne oszacowanie przez analityków przyszłej ceny akcji wyłącznie na podstawie wartości fundamentalnych przedsiębiorstwa, tak, aby nie uwzględniono w wycenie przeszłych i bieżących cen.

Powyższa pułapka nie odbiega swoim fundamentalnym założeniem od efektu dostępności. Podstawą poprzedniego było to, co menedżer wcześniej usłyszał i na czym budował swoje wartości. W tym przypadku może nie tyle coś, co przykuło naszą uwagę jest istotne, ale możliwość dotarcia do owej wiadomości – jej dostępność. To, co najbardziej dostępne i użyteczne wydaje się być najbardziej aktualne. Emocjonalność, wywołanie wrażenia, pobudzenie wyobraźni to cechy łatwej dostępności. W przypadku rynku kapitałowego niedawny wzrost cen może być powodem zainteresowania kupna akcji, co w przypadku spadku cen prowadzi do sprzedaży¹³. Dostępność związana jest mocno z pamięcią i zależy od szybkości przywoływania wcześniej zapamiętanych rzeczy¹⁴.

Sytuacja, kiedy na podstawie wcześniejszych analiz podjęliśmy decyzje, nie jest zapewne nikomu obca. A przecież minione wyniki nigdy nie dają pewności, że się powtórzą. Jednak życie pokazuje, że inwestorzy lokują tam fundusze, gdzie dane z przeszłości nie wskazują na zaistniałe straty. Prezentują pogląd, że lepiej zaufać temu funduszowi, który już raz przyniósł zysk, bo może udać to się ponownie¹⁵. Jest to uproszczenie dokonane przez nasz umysł, polegające na oszacowaniu wystąpienia zdarzenia lub stanu poprzez ocenę podobieństwa sygnałów w stosunku do wzorca napływającego. Opisana tu reprezentatywność może przyjmować formę nierespektowania prawa regresji do średniej bądź też pułapki gracza, czyli szybkiego odwrócenia się dotychczasowej sytuacji. Według niniejszego prawa wartość przeciętna danej cechy w całej populacji oraz ponowne wystąpienie obserwacji o charakterze ekstremalnym jest mało prawdopodobne. Przykładem może być nadmierne ekstrapolowanie dobrych i złych średnich ocen studentów. Oceny dobre, jak i złe zależą od studenta i czynników niezależnych, jak na przykład szczęścia czy też gorszego samopoczucia. Nie można jednak prawa regresji do średniej nadinterpretowywać. Nie jest przesądzone, że ostatnio zanotowane wartości powyżej przeciętnej będą w przyszłości poniżej średniej¹⁶.

¹³ K. Opolski, T. Potocki, T. Świst, *Wealth Management...*, *op. cit.*

¹⁴ P. Zielonka, *Krótkie wprowadzenie...*, *op. cit.*

¹⁵ M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse...*, *op. cit.*

¹⁶ A. Szyszka, *Finanse...*, *op. cit.*

Przedstawione powyżej efekty zachowań inwestorów są najczęściej spotykane na rynku. Niniejsze zaprezentowanie wkładu teorii psychologii w mechanizmy gospodarowania ma na celu wyjaśnienie błędnych zachowań wybitnych inwestorów, dobrych przywódców, wykwalifikowanych menedżerów. Zwrócenie uwagi na heurystyki pozwala być może bardziej świadomie diagnozować i przeciwdziałać napotykanym w biznesie psychologicznym pułapkom.

3. Zjawisko pułapek psychologicznych na gruncie finansów behawioralnych

Problematyka finansów behawioralnych zawdzięcza swój rozwój popularnej i niezwykle często cytowanej publikacji D. Kahnemana i A. Tversky'ego pod tytułem *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, opublikowanej w 1979 roku¹⁷. To właśnie ci naukowcy – psychologowie, laureaci nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2002 roku, przyczynili się do rozwoju badań nad finansami behawioralnymi, pobudzając zainteresowanie tą tematyką naukowców całego świata. Jednakże element behawioralny do dziedziny ekonomii wplekli już znacznie wcześniej H. Simon, W. Edwards, M. Allais¹⁸.

Teoria finansów behawioralnych zakłada, że działalność inwestycyjna na rynku finansowym jest częścią zachowań ludzkich. Podejmowane decyzje podlegają więc takim samym uwarunkowaniom i ograniczeniom jak inne decyzje, podejmowane we wszystkich obszarach działań ludzkich. Przydatne wydaje się więc wykorzystanie w finansach odkryć innych nauk społecznych, głównie w psychologii i socjologii. Związki te ujawniają się szczególnie wyraźnie w badaniu problemów podejmowania decyzji, do których niewątpliwie należy proces inwestowania na rynku finansowym¹⁹.

Rynki finansowe hipotetycznie przyjmują założenie, że inwestorzy działają racjonalnie. Oznacza to dla świata finansów, że podejmowane przez nich decyzje są zgodne z ich oczekiwaniami oraz dotyczą przyszłego kształtowania się czynników fundamentalnych. Jednakże istnieje znaczna różnica pomiędzy założeniami owej hipotezy a rzeczywistymi zachowaniami inwestorów. Wskazują na to heurystyki, „metody na skróty”, wypracowane na drodze doświadczeń i ewolucji, którymi kierują się inwestorzy podczas dokonywania inwestycji. Pozwalają one na konstruowanie poprawnych wniosków, ale i zawodzą, prowadząc do błędów²⁰.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse...*, *op. cit.*

¹⁹ T. Zaleśkiewicz, *Psychologia inwestora giełdowego. Wprowadzenie do finansów behawioralnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

²⁰ M. Lewicka, *Myślenie i rozumowanie*, w: J. Strelau red., *Psychologia, Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Występowanie w funkcjonowaniu rynków finansowych odstępstw od efektywności założeń hipotezy spowodowało podjęcie badań nad zachowaniami inwestorów. Czynnikiem dopingującym w szukaniu przyczynowości takich a nie innych zachowań menedżerów był fakt pojawienia się na rynku kapitałowym drobnych inwestorów. Kierowali się oni w podejmowanych decyzjach bardziej szumem informacyjnym aniżeli analizą fundamentalną. Te zapoczątkowane badania miały na celu określenie przyczyn kształtujących preferencje i opinie inwestorów. Finanse behawioralne wyjaśniają wpływ konieczności stałego podejmowania decyzji na ostateczne decyzje menedżerów. Analizują wpływ emocji, rodzącej się niepewności związanej z przyszłymi stopami wzrostu na podejmowane decyzje. W sytuacjach nie do końca pewnych istotniejszą wagę przywiązuje się do strat aniżeli zysków²¹.

Finanse behawioralne to połączenie odkryć w obszarze finansów, psychologii i socjologii, prowadzące do lepszego zrozumienia sposobu podejmowania decyzji finansowych, pułapek, jakie czekają przy ich podejmowaniu, oraz wpływu na funkcjonowanie rynku. To próba odnalezienia wyjaśnienia mechanizmu gospodarowania na podstawie osiągnięć wyżej wymienionych nauk. Zwracają uwagę na indywidualne zachowania inwestorów w momencie podejmowania przez nich decyzji inwestycyjnych. Stanowią nowe, świeże spojrzenie na finanse z perspektywy „zwykłego” człowieka, a nie wyłącznie finansisty²². Wprowadzają z pewnością duży zwrot w dziedzinie ekonomii oraz nauki o finansach. Modyfikują dotychczasowe podejście do inwestowania oraz zmieniają spojrzenie na wiele zjawisk i procesów. Niezwykle ważna w inwestowaniu na rynku finansowym jest również umiejętność odpowiedniej reakcji na docierające informacje. Mechanizm gospodarowania jest bowiem układem dynamicznym, tworzonym przez inwestorów. Za każdą decyzją inwestycyjną stoi człowiek, którego postępowanie nie do końca musi być tak racjonalne, jak zakładają to modele rynku finansowego. Chciwość, strach, żal i inne czynniki psychologiczne wpływają na proces podejmowania decyzji inwestycyjnych i ocenę sytuacji rynkowej²³. Rynku nie można traktować w sposób bezpodmiotowy. Wszystkie zmiany grupowe, opisywane przez wskaźniki statystyczne, są obrazem interakcji pomiędzy jednostkami czy jednostkami a grupami.

Na przykład, niewytłumaczalna chciwość i radość inwestorów są podstawą gwałtownych wzrostów notowań. Odwrotnie jest natomiast w przypadku załamania i pogłębienia się spadku. W takim momencie inwestorowi, decydentowi towarzyszy panika i strach²⁴.

²¹ A. Sławiński, *Rynki...*, *op. cit.*

²² M. Czerwonka, *Finanse...*, *op. cit.*

²³ D. Niederman, *Wizjonerzy, sceptycy, łowcy okazji. Profile psychologiczne inwestorów giełdowych*, WIG-Press, Warszawa 2000.

²⁴ A. Szyszka, *Finanse...*, *op. cit.*

4. Zjawisko przeciwdziałania pułapkom psychologicznym w decyzjach finansowych

Podejmowanie decyzji towarzyszy nieodłącznie naszemu życiu. Może dotyczyć zarówno błahych, jak i niezwykle skomplikowanych sytuacji, życia prywatnego czy zawodowego. Trudność w przeciwdziałaniu psychologicznym pułapkom jest w wielu przypadkach nieunikniona. Faktem jest, że podjęte decyzje, niezależnie, czy przez osoby kompetentne, odpowiedzialne, posiadające wiarygodne informacje, mające najszczerze intencje, bywają tak samo nietrafione, jak te podjęte przez zwykłych ludzi²⁵. Wnioski z wielu przeprowadzonych badań dotyczących niesłusznych decyzji upatrują początku w złej ocenie sytuacji dokonanej przez wpływowe osoby. Przyczyną uwarunkowania takiego zachowania jest fakt, że podczas podejmowania decyzji w głównej mierze koncentrujemy się na dwóch procesach zapisanych w naszym umyśle. Mózg, otrzymując bodziec, ocenia zaistniałą sytuację, rozpoznając wzorce. Nasza reakcja jest natomiast emocjonalną odpowiedzią na te skojarzenia przechowywane we wspomnieniach. Zazwyczaj procesy te działają prawidłowo i są częścią naszej przewagi ewolucyjnej, ale zdarzają się przypadki, gdy zawodzą²⁶.

Nowa sytuacja powoduje przyjęcie pewnych założeń na podstawie zaistniałych w przeszłości doświadczeń, wyborów i opinii. Jednakże mechanizm rozpoznawania wzorców może niekiedy wprowadzić nas w błąd. Dzieje się tak w sytuacjach powierzchownie podobnych do siebie. Z kolei tworzenie skojarzeń emocjonalnych jest procesem ciągłym i nieuniknionym. Informacje o ładunku uczuciowym łączą się z myślami i doświadczeniami „zmagazynowanymi” w naszych wspomnieniach. Nacechowane emocjonalnie informacje sugerują nam, czy dane informacje są warte naszej uwagi, czy też nie, oraz to, jakie działania powinniśmy przedsięwziąć. W podjęciu właściwej, rozsądnej decyzji pomaga nam rozpoznawanie wzorców oraz skojarzenia emocjonalne²⁷.

Należy zastanowić się nad przyczyną niewychwytywania błędów i nie korygowaniem ich. Najbardziej racjonalnym wytłumaczeniem jest to, że większość procesów myślowych zachodzi w podświadomości. Nie zmienia się to nawet w momencie, gdy inwestorami są banki lub fundusze inwestycyjne. Stąd też trudność zweryfikowania danych, którymi posługujemy się podczas podejmowania decyzji. Błędy zauważamy dopiero w momencie, kiedy zajądą skutki własnych

²⁵ G. Bratkowiak, Psychologiczne aspekty procesu podejmowania decyzji, Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, tom 250, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997.

²⁶ T. Tyszka, T. Zaleskiewicz, Racjonalność decyzji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

²⁷ A. Campbell, J. Whitehead, S. Finkelstein, Dlaczego dobrzy przywódcy podejmują niewłaściwe decyzje, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2010 r.

niewłaściwych ocen i wyborów. Procesy myślowe, zachodząc w podświadomości, zmniejszają mechanizm kontrolny przy podejmowaniu decyzji. Mózg ludzki analizuje sytuację, rozpoznaje wzorce, a następnie na podstawie skojarzeń emocjonalnych podejmuje decyzje odnośnie tego, czy i jak działać. Procesy zachodzą niemal jednocześnie. Nasz mózg szybko formułuje konkluzje i trudno przymusić go do rozważenia rozwiązań alternatywnych oraz zweryfikować pierwotne oceny i założenia. Konserwatyzm naszego umysłu potwierdza fakt, że jeśli poprzednio w podobnej sytuacji nasze decyzje okazały się być słuszne i trafne, tym bardziej będziemy skłonni do przeoczenia istotnych różnic²⁸.

Ryzyko jest nieodłącznie związane z funkcjonowaniem banków, firm ubezpieczeniowych, inwestorów giełdowych. Wszelka działalność gospodarcza, także indywidualna aktywność w zakresie finansów osobistych, nierozłącznie wiąże się z podejmowaniem ryzyka. Pułapki psychologiczne, jakie spotykają menedżerowie podczas podejmowania decyzji finansowych, mogą nasilać lęk przed podjęciem ryzykownej decyzji. Czynnikiem istotnie wpływającym na ocenę ryzyka jest możliwość osobistego wpływu na przebieg działania, zabezpieczenie się przed negatywnymi skutkami zdarzenia lub możliwość odwrócenia negatywnych jego skutków. Wielkość ryzyka jest iloczynem prawdopodobieństwa zdarzenia oraz jego negatywnych skutków²⁹.

Skłonność do ryzyka jest indywidualną cechą każdego człowieka, która pokazuje, w jakim stopniu jesteśmy gotowi je ponieść, by osiągnąć wyższą stopę zwrotu z inwestycji. Istnieją jednakże ogólne czynniki wpływające na naszą skłonność do ryzyka. Pierwszym z nich jest wiek, innym ważnym – płeć inwestora. Mniejsza skłonność kobiet do ryzyka jest często wyjaśniana stereotypowością ról związanych z płcią³⁰. Z punktu widzenia decyzji inwestycyjnych na rynku giełdowym ważne jest, że mężczyźni mają wyższą samoocenę, częściej też przypisują sukces swoim zdolnościom, a źródeł niepowodzenia upatrują w czynnikach zewnętrznych³¹. Skłonność do ryzyka wynika także z samooceny własnych kompetencji³². Są to efekty powszechnie występujące wśród inwestorów giełdowych, prowadzące do występowania heurystyki nadmiernej pewności siebie i myślenia konfirmacyjnego³³.

²⁸ J. Adair, *Anatomia biznesu. Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.

²⁹ T. Tyszka red., *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

³⁰ T. A. Hallahan, R. W. Faff, M. D. McKenzie, An empirical investigation of personal financial risk tolerance, „Financial Services Review”, Nr 13/2004.

³¹ J. S. Hyde (i inni), Gender Comparisons of Mathematics Attitudes and Affect. A Meta-Analysis, „Psychology of Women Quarterly”, Nr 14/1990.

³² Kobieta w świecie finansów. Badanie przeprowadzone na zlecenie GE Money Banku przez GfK Polonia, <http://www.financekobiet.org.pl>

³³ T. Zaleśkiewicz, *Psychologia inwestora...*, *op. cit.*

5. Podsumowanie

Powszechność występowania psychologicznych pułapek w podejmowaniu decyzji finansowych w ujęciu behawioralnym niesie konieczność zainteresowania się tym zagadnieniem. Poznanie zachowań ludzi, odnośnie do sposobu podejmowania przez nich decyzji, wydaje się być kluczowe szczególnie dla rynków finansowych. Finanse behawioralne wskazują i wyjaśniają błędy popełniane w procesie oceniania i podejmowania decyzji, na które narażeni są również uczestnicy rynków finansowych. Istotą modeli ekonomicznych tworzonych w nurcie finansów behawioralnych jest wyjaśnianie pewnych zachowań. Psychologia finansów, zapoczątkowana jako odpowiedź na liczne anomalie w efektywności mechanizmów gospodarowania, staje się odrębnym działem badania rynków finansowych³⁴.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że istnieją systematyczne odchylenia od racjonalności, wywołujące efekt niezgodny z wcześniej zamierzonym. Schematy nieracjonalności pozwalają na zdefiniowanie błędów w sferze przekonań oraz stworzenie alternatywnych modeli preferencji. W obecnym momencie rozwoju finansów behawioralnych zostało sformułowanych około 50 odchyień³⁵, zarówno w obszarze przekonań, jak i preferencji. W artykule niniejszym zaprezentowano wybrane, w odczuciu autora, najczęściej zakłócające trafne, racjonalne podejmowanie decyzji.

Aspekt psychologiczny jest niezwykle ważnym i nieodłącznym elementem świata finansów. Ludzie nie do końca zdają sobie z tego sprawę, często nie zwracając uwagi pomijają wpływ poznawczych i motywacyjnych skłonności. Uległość wpływom, błędne wzorce, skoncentrowanie się na wspomnieniach i podjęte na ich podstawie finansowe decyzje nie zapowiadają wymiaru behawioralnego.

Wydaje się, że kluczem do sukcesu finansowego powinna być świadomość podejmowanych decyzji i wiedza o istnieniu pułapek behawioralnych. Znajomość wybranych koncepcji psychologicznych i umiejętność ich aplikacji będą z pewnością istotne dla odnalezienia w dziedzinie psychologii i socjologii nierzetelności mechanizmu gospodarowania.

Finanse behawioralne nie są jednak dziedziną, która chce i może konkurować ze współczesnymi teoriami rynku finansowego, a jej metody nie zastępują metod analizy fundamentalnej i technicznej. Wnioski płynące z psychologicznych analiz rynku inwestorów mogą być jednak istotnym uzupełnieniem obrazu mechanizmu gospodarowania, widzianego jedynie przez pryzmat czysto statystycznych wskaźników.

³⁴ H. Shefrin, *Beyond Greed and Fear. Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

³⁵ K. Opolski, T. Potocki, T. Świst, *Wealth management...*, *op. cit.*

6. Bibliografia

1. Adair J., Anatomia biznesu. Podejmowanie decyzji, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.
2. Bratkowiak G., Psychologiczne aspekty procesu podejmowania decyzji, Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, tom 250, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997.
3. Campbell A., Whitehead J., Finkelstein S., Dlaczego dobrzy przywódcy podejmują niewłaściwe decyzje, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2010 r.
4. Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi, teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994.
5. Czerwonka M., Gorlewski B., Finanse behawioralne, SGH, Warszawa 2008.
6. Einhorn H., Hogarth R., Decision Making under Ambiguity, w: R. Hogarth, M. Reder red., Rational Choice. The Contrast between Economics and Psychology, The University of Chicago Press, Chicago 1987.
7. Hallahan T. A., Faff R. W., McKenzie M. D., An empirical investigation of personal financial risk tolerance, „Financial Services Review”, Nr 13/2004.
8. Hyde J. S. (i inni), Gender Comparisons of Mathematics Attitudes and Affect. A Meta-Analysis, „Psychology of Women Quarterly”, Nr 14/1990.
9. Kahneman D., Tversky A., Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, „Econometrica”, 1979, No. 2, Vol. 47.
10. Kahneman D., Tversky A., Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk <http://www.hss.caltech.edu/~camerer/EC101/ProspectTheory.pdf>
11. Kobieta w świecie finansów. Badanie przeprowadzone na zlecenie GE Money Banku przez GfK Polonia, <http://www.finansekobiet.org.pl>
12. Lewicka M., Myślenie i rozumowanie, w: Psychologia. Podręcznik akademicki, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
13. Łukaszewski W., Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych, w: Psychologia. Podręcznik akademicki, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
14. Niederman D., Wizjonerzy, sceptycy, łowcy okazji. Profile psychologiczne inwestorów giełdowych, WIG-Press, 15. Warszawa 2000.
15. Nofsinger J., Investment Madness Investment Madness: How Psychology Affects Your Investing... And What To Do About It, Prentice Hall, The Kiplinger Washington Editors 2001.
16. Opolski K., Potocki T., Świst T., Wealth Management Bankowość Dla Bogatych, CeDeWu. Pl Platinum, Warszawa 2010.
17. Shefrin H., Beyond Greed and Fear. Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing, Harvard Business School Press, Boston 2000.
18. Sławiński A., Rynki finansowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

19. Szyszka A., *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
20. Tyszka T., red., *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
21. Tyszka T., Zaleśkiewicz T., *Racjonalność decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
22. Zaleśkiewicz T., *Psychologia inwestora giełdowego. Wprowadzenie do finansów behawioralnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
23. Zielonka P., *Krótkie wprowadzenie do finansów behawioralnych*, „Rynek Finansowy”, Nr 1, 2002.

Monika Stoma
Wydział Inżynierii Produkcji
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
Stefan Doroszewicz
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Analiza dyskryminacyjna postaw klientów indywidualnych wobec usługi ubezpieczenia autocasco dokonana ze względu na zmienną grupującą „płeć”

1. Wprowadzenie

Ubezpieczenie autocasco należy do grupy trzech ubezpieczeń działu II (pozostałe to: ubezpieczenia osobowe i ubezpieczenia majątkowe – z ang. *non-life*) – jest ono definiowane jako casco pojazdów lądowych, z wyjątkiem pojazdów szynowych, obejmujące szkody w pojazdach samochodowych. W języku ubezpieczeniowym ubezpieczenie autocasco określa się jako ubezpieczenie pojazdów od skutków uszkodzenia, zniszczenia lub kradzieży. Jego głównym celem jest bezpośrednia ochrona wartości pojazdu dla klienta, która następuje z chwilą zaistnienia określonego zdarzenia, a odszkodowanie ma za zadanie pokryć szkodę zaistniałą w takiej sytuacji¹.

Ten typ ubezpieczenia jest poza tym ubezpieczeniem gospodarczym, majątkowym oraz dobrowolnym (nieobowiązkowym, umownym, przy którym zawarcie umowy zależy wyłącznie od woli i uznania ubezpieczającego, a warunki ubezpieczenia mogą być swobodnie kształtowane przez obie strony). Należy on także do grupy ubezpieczeń komunikacyjnych; pojęciem ubezpieczeń komunikacyjnych (samochodowych)² określa się wszystkie ubezpieczenia, które dotyczą pojazdów mechanicznych, a w szczególności posiadaczy tych pojazdów lub kierujących tymi pojazdami.

W procesie świadczenia każdej usługi zawsze występują dwie strony; w przypadku ubezpieczenia autocasco usługodawcą jest towarzystwo ubezpieczeniowe (reprezentowane przez swoich pracowników etatowych oraz pośredników – agentów lub brokerów), natomiast usługobiorcą staje się klient (indywidualny bądź instytucjonalny), który zawiera ubezpieczenie autocasco pojazdu mechanicznego (zazwy-

¹ Rynek usług ubezpieczeniowych, red. J. Perenc, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 211.

² A. Wąsiewicz, Ubezpieczenia komunikacyjne, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz–Poznań 2001, s. 12.

czaj należącego do niego). Miejsce świadczenia opisywanej usługi zależy w dużej mierze od klienta – może to być placówka towarzystwa ubezpieczeniowego (tzn. jego oddział, filia, agencja czy też salon samochodowy), bądź też dowolnie wybrane przez ubezpieczającego miejsce zawierania ubezpieczenia (w przypadku dokonywania zakupu ubezpieczenia autocasco za pośrednictwem agenta lub brokera).

Proces świadczenia usługi autocasco powinien rozpoczynać się poprzez dokładne zapoznanie potencjalnego klienta z ogólnymi warunkami ubezpieczenia stosowanymi w danej firmie, które w przyszłości będą podstawą do ewentualnej wypłaty odszkodowania za zaistniałe wypadki – zdarzenia podlegające ochronie ubezpieczeniowej. Każdy pracownik firmy ubezpieczeniowej czy też agent działający na rzecz danego towarzystwa powinien w jasny i zrozumiały dla odbiorcy sposób poinformować go szczegółowo o prawach i obowiązkach obu stron umowy, o sposobie i zasadach zawierania autocasco w danej firmie, o wysokości ubezpieczenia, systemie zniżek i zwyżek, sposobie ustalania odszkodowań, a przede wszystkim o zakresie ryzyk, które objęte są ochroną ubezpieczeniową w danym wariancie oferty oraz o wszelkich ograniczeniach czy wyłączeniach.

Podstawą do zawarcia ubezpieczenia autocasco jest wypełnienie przez klienta wniosku o ubezpieczenie, zawierającego kilka podstawowych informacji, niezbędnych do wypisania polisy przez pracownika lub agenta reprezentującego dane towarzystwo ubezpieczeniowe, takich jak: dane ubezpieczającego, dane pojazdu, przebieg dotychczasowego ubezpieczenia oraz inne informacje określające ryzyko, a związane z potencjalnymi zdarzeniami. Ubezpieczający podaje również okres ubezpieczenia oraz wybrany przez siebie wariant ubezpieczenia. Na podstawie wniosku pisemnie sporządzonego przez klienta pracownik (agent) wypisuje polisę ubezpieczenia autocasco (dokument potwierdzający zawarcie ubezpieczenia), której ważność potwierdzają podpisy obu stron – reprezentanta ubezpieczyciela oraz ubezpieczającego. Integralną częścią każdej polisy są również podpisane przez ubezpieczającego Ogólne warunki ubezpieczenia autocasco pojazdów, co oznacza ich akceptację (przystąpienie do warunków umowy), a także wykonane przez pracownika (agenta) zdjęcia pojazdu podlegającego ochronie ubezpieczeniowej, potwierdzające stan danego pojazdu. Polisa ubezpieczeniowa wraz z załącznikami jest materialnym dowodem procesu świadczenia usługi ubezpieczenia autocasco oraz dokumentem potwierdzającym zawarcie ubezpieczenia (dowodem zawarcia umowy).

W procesie świadczenia usług ubezpieczeniowych występują dwie strony kontaktu usługowego. Dla potrzeb niniejszej pracy ograniczono usługobiorców nabywających ubezpieczenie autocasco jedynie do klientów indywidualnych.

Celem niniejszej pracy jest sformułowanie modelu funkcji dyskryminacyjnej różnicującej postawy klientów indywidualnych, spostrzegających i oceniających

usługę ubezpieczeniową autocasco – za zmienną grupującą przyjęto tu płeć osoby nabywającej analizowaną usługę ubezpieczeniową.

Dla potrzeb badań postawiono hipotezę, że: *Kobiety spostrzegają świadczoną usługę ubezpieczenia autocasco przede wszystkim na podstawie empatii osoby świadczącej usługę, natomiast mężczyźni – na podstawie solidności i pewności usługodawcy.*

Postawienie takiej hipotezy wiąże się z różnicą w formułowaniu postaw przez kobiety i mężczyzn. Kobiety, jak się wydaje, większą uwagę zwracają na warstwę emocjonalną kontaktu usługowego, co może oznaczać spostrzeganie świadczonej usługi ubezpieczenia autocasco głównie przez pryzmat empatii personelu. Z kolei mężczyźni spostrzegają przede wszystkim racjonalną stronę kontaktu usługowego, a zatem w ich spostrzeganiu i ocenianiu dużą rolę powinny odgrywać solidność i pewność usługodawcy. Podejście takie zostało oparte na psychologii rodzaju (płci kulturowej).

Współcześnie płeć jest pojmowana jako zmienna charakteryzująca osobę, a także jako kategoria społeczna. Liczne analizy poznawcze i społeczne pozwalają na twierdzenie, że płeć jest jednym z wielu czynników odpowiedzialnych za różnice w zachowaniu ludzi (np. pionierska praca Maccoby, Jacklin dotycząca psychologii różnic płciowych³). Ponadto, biologicznie dana płeć (kobieta, mężczyzna) stanowi podstawę konstruowania społecznej kategorii, określanej jako „płeć kulturowa” (kobiecość lub męskość)⁴.

Zarówno standardy, jak i normy dotyczące bycia kobietą czy mężczyzną, są zakodowane w stereotypach płci i niejednokrotnie mają one zasadniczy wpływ na funkcjonowanie jednostek ludzkich – wiele osób w interakcjach z innymi korzysta właśnie ze stereotypów kobiecości i męskości (są to stereotypy dotyczące płci kulturowej). Stereotyp kobiecy oznacza emocjonalność, zdolność do poświęceń, delikatność, czułość, umiejętność rozumienia innych, ciepło w relacjach z innymi oraz pomaganie, natomiast komponentami cech osobowości stereotypu męskiego są: niezależność, aktywność, kompetencja, niezawodność, racjonalność, wiara w siebie, nieuleganie naciskowi oraz poczucie przywództwa⁵.

³ E. E. Maccoby, C. N. Jacklin, *Psychology of Sex Differences*, Stanford 1974, za: E. Mandal, *Kobiecość i męskość w psychologii*, w: *Tożsamość społeczno-kulturowa płci*, red. A. Barska, E. Mandal, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005, s. 35.

⁴ C. M. Renzetti, D. J. Curran, *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 9.

⁵ K. Deaux, L. L. Lewis, *Components of gender stereotypes*, „*Psychological Documents*”, 1983, Vol. 13; K. Deaux, L. L. Lewis, *Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label*, „*Journal of Personality and Social Psychology*”, 1984, Vol. 46; I. K. Broverman, S. R. Vogel, D. M. Broverman, F. E. Clarkson, P. S. Rosenkrantz, *Sex-role stereotypes: A current appraisal*, „*Journal of Social Issues*”, 1972, Vol. 28, za: M. Szarzyńska, „Obyś żył w ciekawszych czasach”. Czy zmiany w rozumieniu kategorii płci zmieniają nasze społeczeństwo?, w: *Tożsamość*

Postawiona hipoteza opiera się niejako na przyjętych stereotypach kobiecych i męskich, akcentując emocjonalność kobiet oraz racjonalność mężczyzn w formułowaniu postaw i w interakcjach z innymi ludźmi (co niewątpliwie ma miejsce podczas świadczenia usług ubezpieczeniowych). Jak się bowiem wydaje, sposób świadczenia usługi autocasco może być różnicowany przez towarzystwa ubezpieczeniowe (i ich przedstawicieli – pracowników czy też pośredników) w zależności od typu klienta – inne powinno być podejście usługodawcy do kobiet (argumenty emocjonalne, przedstawianie oferty obrazowo, w sposób „miękki”), a inne do mężczyzn (argumenty racjonalne, rzeczowe, przedstawianie oferty za pomocą liczb, w sposób „twardy”). Różnicowanie sposobu świadczenia usługi ze względu na płeć klienta może doprowadzić do zwiększania grupy stałych klientów, lojalnych wobec danego towarzystwa ubezpieczeniowego, a więc zwiększania dochodów i zysków danego przedsiębiorstwa.

2. Metoda badawcza

Weryfikację przedstawionej hipotezy przeprowadzono na podstawie badań postaw klientów indywidualnych wobec usługi autocasco. Wszelkie działania związane z realizacją celu pracy zostały podporządkowane schematowi przedstawionemu na rysunku 1.

Punktem wyjścia w przedstawionym procesie badawczym była próba skonstruowania listy cech pierwotnych badanej usługi ubezpieczeniowej (etap 1). Pierwotna wersja listy cech została określana na podstawie kwestionariusza SERVQUAL (na podstawie studiów literaturowych) oraz przeanalizowania specyfiki usługi ubezpieczeniowej autocasco. Na liście tej poszczególne cechy charakteryzujące usługę ubezpieczenia autocasco przyporządkowywane są do pięciu podstawowych zbiorów (wymiarów), a mianowicie: 1) solidności, 2) pewności, 3) zdolności reagowania, 4) empatii oraz 5) materialności, przy jednoczesnym założeniu, że struktura każdego z wymiarów może odbiegać od 22-elementowego zbioru pierwotnych cech usługi, zaproponowanego przez zespół Parasuramana⁶.

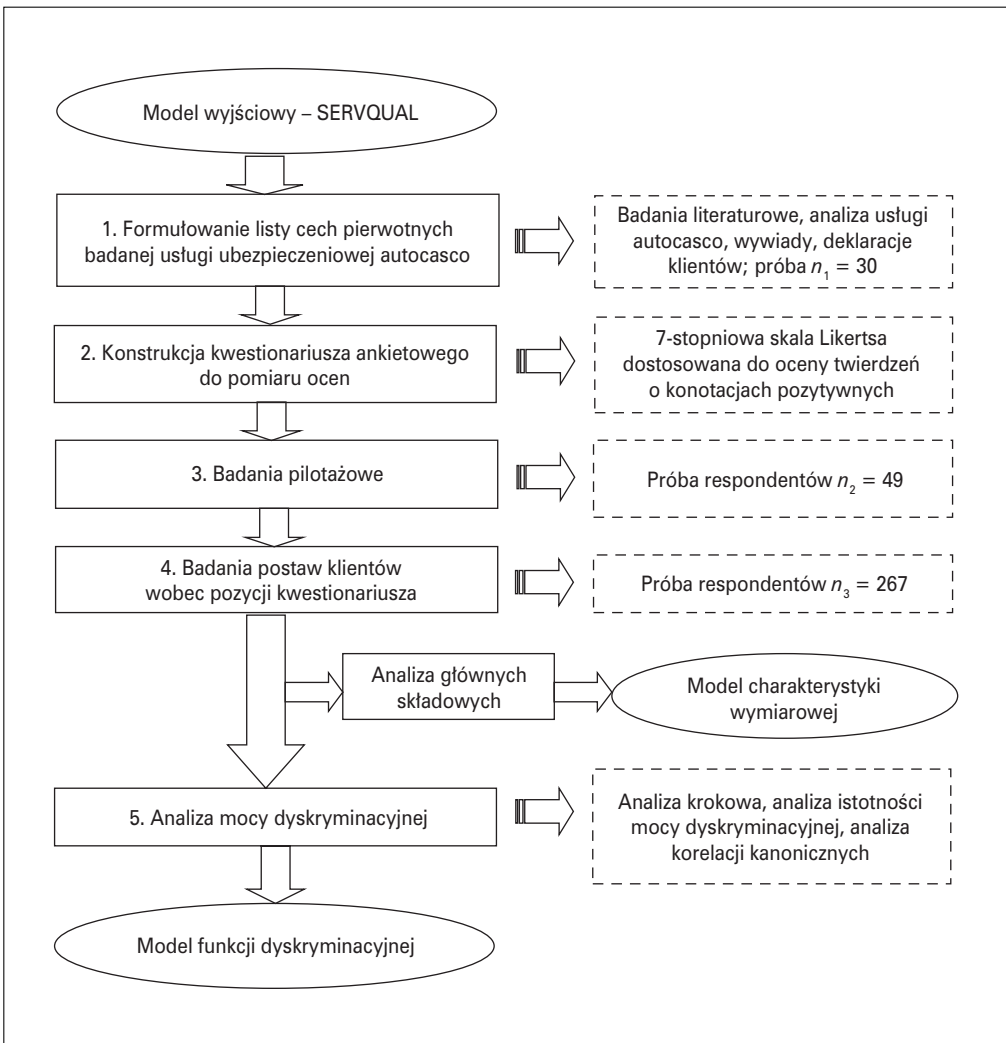
Następnie lista ta została poddana weryfikacji poprzez analizę jej poszczególnych pozycji przez wybraną grupę dyskusyjną (liczebność grupy $n_1 = 30$). Do grupy tej zostali zaproszeni pracownicy towarzystw ubezpieczeniowych, pośrednicy działający na rzecz lubelskich towarzystw ubezpieczeniowych oraz klienci towarzystw

społeczno-kulturowa płci, red. A. Barska, E. Mandal, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005, s. 50; L. Brannon, Psychologia rodzaju, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 148 oraz 211–241.

⁶ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, „Journal of Retailing”, 1988, Spring, Vol. 64, Nr 1, s. 12–40.

ubezpieczeniowych mający wykupioną polisę ubezpieczenia autocasco. Z osobami tymi przeprowadzano bezpośrednie rozmowy na zasadzie wywiadu. W ten sposób możliwe było sformułowanie deklaratywnej, pierwotnej charakterystyki usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych.

Rysunek 1. Procedura badań zastosowana w badaniach jakości usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej i ocenianej przez klientów indywidualnych towarzystw ubezpieczeniowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Doroszewicz, A. Kobylińska, Jakość wykładu akademickiego postrzeganego przez studentów, w: Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską, red. J. Żuchowski, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2004, s. 186–193.

Celem etapu trzeciego było skonstruowanie narzędzia pomiarowego – kwestionariusza ankietowego odpowiadającego sformułowanej charakterystyce pierwotnej. Kwestionariusz ten składa się z twierdzeń o pozytywnych konotacjach, których treść znaczeniowa odpowiada poszczególnym cechom listy cech pierwotnych. Do oceny tych twierdzeń, dokonywanej przez klientów indywidualnych, zastosowano skalę porządkową – 7-stopniową skalę Likerta⁷. Respondenci proszeni są o zaznaczenie jednego z poziomów skali dla każdego z twierdzeń, który najlepiej odzwierciedla ich postawę dla tego twierdzenia. Do ankiety dołączona jest również metryczka zawierająca zestawy pytań identyfikujące cechy deskryptywne respondenta, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, a ponadto informacje określające instytucję ubezpieczającą.

Trzeci etap zastosowanej procedury badawczej stanowią badania pilotażowe, których celem była przede wszystkim analiza komunikatywności twierdzeń występujących w opracowanym kwestionariuszu ankietowym oraz analiza rzetelności skali i jej pozycji. W tym celu została pobrana próba respondentów o liczebności $n_2 = 49$ klientów towarzystw ubezpieczeniowych, którzy zakupili ubezpieczenie autocasco.

Do badań właściwych – badań postaw klientów wobec pozycji kwestionariusza (etap 4) została pobrana próba respondentów o liczebności $n_3 = 267$ klientów towarzystw ubezpieczeniowych. W przeprowadzonych badaniach dotyczących oceny jakości usługi autocasco skorzystano z celowego doboru próby, a warunkiem doboru było posiadanie odpowiednich informacji o własnościach populacji generalnej. Biorąc powyższe pod uwagę, grupa docelowa składała się z osób, które (w 2006 roku) zawarły ubezpieczenie autocasco na terenie województwa lubelskiego, natomiast operatem losowania była lista osób utworzona wcześniej przez autorów pracy.

Jak wiadomo, liczebność próby może być uwarunkowana: rodzajem jednostek badanych (klientów), zakresem przestrzennym badań oraz liczbą podgrup analizowanych w badaniach. W przeprowadzonych badaniach jakości usług autocasco założono, że badaną populację będą stanowić klienci indywidualni zawierający ubezpieczenie autocasco, zaś badania odnosić się będą do województwa lubelskiego.

Badania właściwe przeprowadzili pracownicy oraz agenci lubelskich towarzystw ubezpieczeniowych. Dokonywali oni wyboru respondentów wśród klientów, którzy zakupili ubezpieczenie autocasco. Badania te trwały około miesiąca i pozwoliły na uzyskanie danych umożliwiających przeprowadzenie analiz statystycz-

⁷ R. Likert pierwotnie zastosował skalę 5-stopniową, dodatkowe dwie pozycje („raczej się zgadzam” i „raczej się nie zgadzam”) wprowadzili w 1957 roku Edwards i Kilpatrick, zob.: A. L. Edwards, *Techniques of Attitude Scale Construction*, Appleton-Century-Crofts Inc., New York 1957, s. 211.

nych. Agregacja cech pierwotnych nastąpiła z wykorzystaniem analizy głównych składowych ze znormalizowaną rotacją Varimax. Uzyskane w ten sposób ortogonalne czynniki zostały poddane interpretacji struktury wewnętrznej. Pozwoliło to w efekcie finalnym na sformułowanie modelu charakterystyki usługi ubezpieczenia autocasco, spostrzeganej przez klientów indywidualnych na terenie województwa lubelskiego, dającego się wyrazić za pomocą wzoru (1):

$$UUA = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n), \quad (1)$$

gdzie:

UUA – model charakterystyki wymiarowej usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych,

$x_{i=1,n}$ – czynniki agregujące pierwotne właściwości usługi ubezpieczenia autocasco,

n – liczba zagregowanych wymiarów charakterystyki rozważanej usługi.

W ostatnim etapie procedury badawczej przeprowadzono analizę dyskryminacyjną. Przedmiotem naszych badań jest funkcja dyskryminacyjna, różnicująca populację klientów indywidualnych kupujących usługę ubezpieczenia autocasco ze względu na ich właściwości. Analizę dyskryminacyjną wykonano tu z uwagi na płeć respondentów, traktowaną jako zmienną grupującą (por. rysunek 2).

Funkcję dyskryminacyjną, czyli równanie prognozujące przynależność do grupy, można przedstawić następująco⁸:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_p X_p, \quad (2)$$

gdzie:

Y – zmienna grupująca, której wartości rozstrzygają o przynależności jednostki do określonej kategorii zmiennej grupującej,

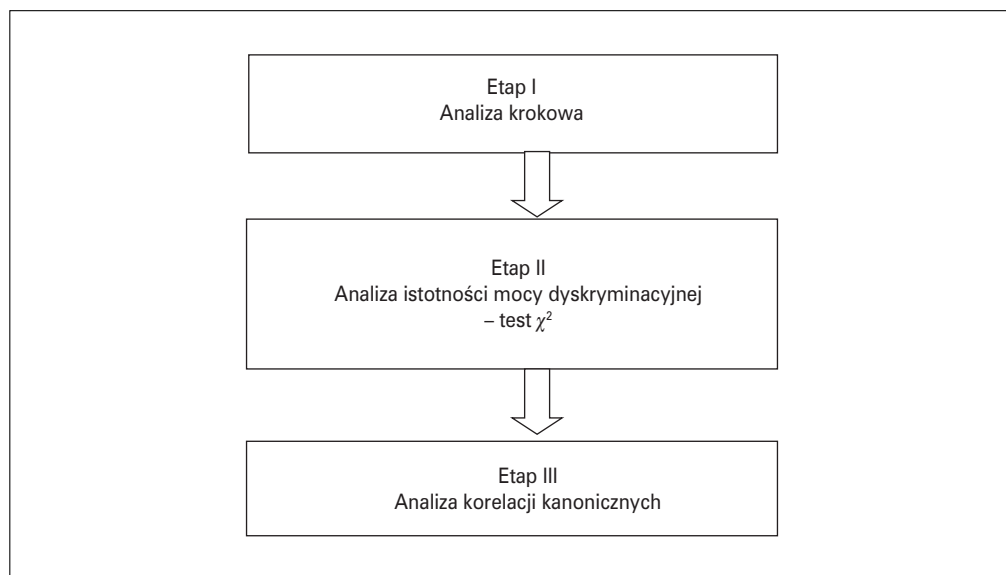
$X_{i=1,p}$ – zmienne niezależne, pełniące funkcje deskryptorów przynależności jednostki do określonej kategorii zmiennej grupującej,

p – liczba deskryptorów,

α_i – współczynniki niestandardyzowanej funkcji dyskryminacyjnej, będącej regułą przynależności jednostki do określonej kategorii zmiennej grupującej.

⁸ M. Rószkiewicz, Narzędzia statystyczne w analizach marketingowych, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 86.

Rysunek 2. Schemat analizy funkcji dyskryminacyjnej dokonywanej w wypadku rozważanej usługi ubezpieczenia autocasco



Źródło: opracowanie własne.

W etapie I przeprowadzanej analizy funkcji dyskryminacyjnych badanej usługi ubezpieczenia autocasco została wykonana postępująca analiza krokowa, w wyniku której wyodrębniono (włączono do modelu funkcji dyskryminacyjnej) zmienne, które wnoszą najbardziej istotny wkład do dyskryminacji danej grupy. Jednocześnie, w etapie tym zostały wyznaczone wartości lambdy Wilksa, częściowej lambdy Wilksa oraz wartości statystyki F . Współczynnik λ Wilksa został zdefiniowany według wzoru (3)⁹:

$$\lambda = \frac{q_R}{q}, \quad (3)$$

gdzie:

q_R – zmienność wewnątrzgrupowa wartości funkcji przynależności,
 q – zmienność całkowita funkcji przynależności, będąca sumą zmienności międzygrupowej (q_G) i wewnątrzgrupowej (q_R), $q = q_G + q_R$.

Natomiast statystykę F , czyli statystykę mającą rozkład Fishera-Snedecora o $N - 1 - p$ oraz $k - 1$ stopniach swobody, obliczono ze wzoru (4)¹⁰:

⁹ *Ibidem*, s. 87.

¹⁰ E. Gatnar, Symboliczne metody klasyfikacji danych, PWN, Warszawa 1998, s. 58.

$$F = \frac{N - k - p}{k - 1} \times \frac{\frac{1 - \lambda_p}{\lambda_p}}{\frac{\lambda_{p+1}}{\lambda_p}}, \quad (4)$$

gdzie:

N – liczba obiektów,

k – liczba klas,

p – liczba zmiennych w funkcji,

λ_p – wartość statystyki Wilksa przed dodaniem zmiennej,

λ_{p+1} – wartość statystyki Wilksa pod dodaniem zmiennej.

Wartości statystyki F wskazują na indywidualny wkład poszczególnych zmiennych w przewidywanie jej przynależności do grupy (czyli na jej istotność statystyczną w dyskryminowaniu grup).

W etapie II, za pomocą testu χ^2 , została dokonana weryfikacja statystycznej istotności wyznaczonego w poprzednim etapie modelu funkcji dyskryminacyjnej. Statystykę χ^2 obliczono według wzoru (5)¹¹:

$$\chi^2 = \left(N - \frac{k + p}{2} - 1 \right) \ln \left(\frac{1}{1 + \lambda} \right), \quad (5)$$

gdzie:

N – liczba obserwacji,

k – liczba grup,

p – liczba zmiennych diagnostycznych,

λ – wartość statystyki λ Wilksa.

Im wyższe wartości statystyki χ^2 , tym mocniejsze podstawy, aby wyniki klasyfikacji można było uznać za istotne. W dalszych badaniach będą rozważane jedynie funkcje istotne (jako poziom kryterialny przyjęta została wartość błędu I rodzaju $\alpha = 0,05$).

Ostatni etap przeprowadzanej analizy funkcji dyskryminacyjnych polegał na wykonaniu analizy kanonicznej, w wyniku której określono liczbę pierwiastków kanonicznych istotnych statystycznie, ustalono parametry funkcji dyskryminacyjnej oraz wartości własne dla rozważanej funkcji dyskryminacyjnej.

Standaryzowane współczynniki dla zmiennych kanonicznych obliczono na podstawie standaryzowanych zmiennych niezależnych. Wartości średnich kano-

¹¹ M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 173.

nicznych pozwalają na określenie natury dyskryminacji dla każdej z kategorii zmiennej grupującej.

Dla przewidywania przynależności obiektu do danej grupy na podstawie funkcji dyskryminacji stosowane są różne zasady. Jednakże w przypadku, gdy obiekty dzielimy na dwie grupy, można przyjąć zasadę klasyfikacji, polegającą na przydzielaniu danego obiektu do grupy, w zależności od znaku funkcji dyskryminacji, tzn. do jednej grupy zaliczane są obiekty, dla których wartości cech funkcja przyjmuje wartość ujemną, a do grupy drugiej te obiekty, dla których wartości cech funkcja przyjmuje wartość dodatnią¹².

Jako obiekt badań została wybrana usługa ubezpieczenia autocasco pojazdów mechanicznych, oferowana klientom indywidualnym przez towarzystwa ubezpieczeniowe działające na polskim rynku. W badaniach uwzględniano jedynie usługę ubezpieczenia autocasco świadczoną na podstawie kontaktu bezpośredniego: ubezpieczający (klient indywidualny) – przedstawiciel towarzystwa ubezpieczeniowego (agent lub pracownik danej placówki), a także ograniczono się do klientów indywidualnych z województwa lubelskiego¹³. Przedmiotem badań były postawy klientów indywidualnych wobec właściwości określających część funkcjonalną usługi¹⁴, tj. zbiór właściwości określających sposób świadczenia usługi. Uznano, że domena techniczna usługi, określająca przedmiot świadczenia, nie jest dostępna dla klientów indywidualnych.

3. Przebieg badań, uzyskane wyniki i ich analiza

Zgodnie z opracowaną procedurą badawczą w pierwszym etapie badań została skonstruowana lista cech pierwotnych rozważanej usługi ubezpieczenia autocasco (47 cech pierwotnych). Lista została opracowana na podstawie kwestionariusza SERVQUAL, doświadczeń autorów związanych ze specyfiką rynku ubezpieczeniowego, a także wywiadów i deklaracji klientów mających polisę ubezpieczenia autocasco.

¹² *Ibidem*, s. 48.

¹³ Stosowana w badaniach procedura badawcza została ponadto dokładnie opisana w następujących pozycjach: M. Stoma, S. Doroszewicz, Charakterystyka wymiarowa usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy Nr 81, SGH, Warszawa 2007; M. Stoma, S. Doroszewicz, Empiryczny model jakości funkcjonalnej usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych – wyniki badań, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy Nr 94, SGH, Warszawa 2009 oraz M. Stoma, S. Doroszewicz, Jednorodność postaw w badaniach charakterystyki wymiarowej usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych, „Towaroznawcze Problemy Jakości”, Nr 3, Radom 2009.

¹⁴ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. W. Wiktor, Marketing usług, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 118–120.

Według listy cech pierwotnych oraz zgodnie z 2 krokiem opracowanej procedury badawczej skonstruowano narzędzie pomiarowe w postaci kwestionariusza ankietowego, który posłużył do oceny cech pierwotnych rozważanej usługi. Do oceny zawartych w kwestionariuszu twierdzeń została zastosowana 7-stopniowa skala Likerta. Do ankiety dołączono również metryczkę, w której jedną ze zmien-nych grupujących była płeć respondenta.

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY DOTYCZĄCY UBEZPIECZENIA AUTOCASCO

Ankieta jest anonimowa. Wszelkie informacje z niej uzyskane posłużą do napisania pracy doktorskiej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie i mogą przyczynić się do poprawy jakości usługi świadczonej przez towarzystwo ubezpieczeniowe.

Podczas wypełniania ankiety proszę o zakreślenie odpowiedniego kwadratu zgodnie z Pana/Pani oceną (czy zgadza się Pan/Pani z danym stwierdzeniem czy też nie).

	Całkowicie się nie zgadzam	Częściowo się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Częściowo się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
1. Moje towarzystwo ubezpieczeniowe jest moim zdaniem wiarygodne.							
2. Jestem przekonany/a, iż personel towarzystwa ubezpieczeniowego stara się zrozumieć moje potrzeby.							
3. Gama oferowanych mi wariantów ubezpieczenia autocasco jest szeroka.							
4. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest gotowy udzielić mi wszelkiej pomocy w trakcie świadczenia usługi.							
5. Mam przekonanie, że moje towarzystwo ubezpieczeniowe jest uczciwe.							
6. Moim zdaniem personel towarzystwa ubezpieczeniowego cechuje cierpliwość w trakcie zawierania ubezpieczenia.							
7. Moim zdaniem podczas świadczenia usługi autocasco widoczne jest zaangażowanie personelu mojego towarzystwa ubezpieczeniowego.							
8. Według mnie personel towarzystwa ubezpieczeniowego jest ubrany estetycznie.							
9. Moim zdaniem personel towarzystwa ubezpieczeniowego jest kompetentny.							

cd. Kwestionariusza

	Całkowicie się nie zgadzam	Częściowo się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Częściowo się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
10. Parking przy moim towarzystwie ubezpieczeniowym jest dla mnie zawsze dostępny.							
11. Moim zdaniem personel stara się mi doradzać i sugerować korzystny dla mnie wariant ubezpieczenia.							
12. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego odnosi się do mnie z szacunkiem.							
13. Druki związane z ubezpieczeniem są zrozumiałe dla mnie.							
14. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest wobec mnie życzliwy.							
15. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym jestem obsługiwany/a szybko i sprawnie.							
16. Godziny otwarcia mojego towarzystwa ubezpieczeniowego są dla mnie korzystne.							
17. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym obsługa jest zawsze wobec mnie miła i uprzejma.							
18. Jestem przekonany/a, że usługa ubezpieczeniowa była świadczona rzetelnie.							
19. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego posługuje się językiem zrozumiałym dla mnie.							
20. Moim zdaniem wypełnianie dokumentów jest całkowicie poufne.							
21. Moje towarzystwo ubezpieczeniowe informuje mnie na bieżąco o zmianie taryf ubezpieczeniowych.							
22. Sądzę, że moje towarzystwo ubezpieczeniowe dotrzymuje podjętych zobowiązań.							
23. Moim zdaniem personel udziela mi w sposób wyczerpujący informacji dotyczących ubezpieczenia.							
24. Wyposażenie placówki ubezpieczeniowej wygląda według mnie nowoczesnie i funkcjonalnie.							
25. Warunki ubezpieczenia oraz oferowane mi zniżki w ubezpieczeniu autocasco są dla mnie korzystne.							
26. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego wzbudza we mnie zaufanie.							
27. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym mam możliwość ratalnego opłacania składek.							
28. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym wypłata mojego odszkodowania odbywa się terminowo.							

cd. Kwestionariusza

	Całkowicie się nie zgadzam	Częściowo się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Częściowo się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
29. Moje towarzystwo ubezpieczeniowe jest rzetelne w realizacji usługi autocasco.							
30. Personel informuje mnie w sposób przejrzysty o moich prawach i obowiązkach wynikających z zawartego ubezpieczenia.							
31. Moim zdaniem w moim towarzystwie ubezpieczeniowym kolejki nie są uciążliwe.							
32. Towarzystwo ubezpieczeniowe stosuje jasne i przejrzyste dla mnie zasady ustalania cen za usługę.							
33. Podoba mi się kolorystyka druków stosowanych w moim towarzystwie ubezpieczeniowym.							
34. Uważam, że towarzystwo ubezpieczeniowe dba o moje interesy.							
35. Mam wrażenie, że personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest dla mnie troskliwy.							
36. Moje towarzystwo ubezpieczeniowe zawsze przesyła mi do domu przypomnienia (o dacie zapłaty i wysokości składki lub jej kolejnej raty, wraz z niezbędnym drukiem).							
37. Personel posiada, według mnie, wszechstronną znajomość zagadnień związanych ze sprzedawaną usługą.							
38. Podczas zawierania ubezpieczenia mam możliwość wypełnienia dokumentów w sposób dla mnie wygodny.							
39. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym jestem traktowany/a w sposób indywidualny.							
40. Podoba mi się wygląd zewnętrzny oraz wystrój placówki mojego towarzystwa ubezpieczeniowego.							
41. Mam możliwość płacenia składki w innych placówkach, np. w banku, na poczcie.							
42. Mogłem/am odczuć, że mój interes leży na sercu personelowi firmy.							
43. Personel zawsze udziela mi wszelkich potrzebnych informacji, w tym również telefonicznie.							
44. Placówka zlokalizowana jest w dogodnym dla mnie punkcie.							

cd. Kwestionariusza

	Całkowicie się nie zgadzam	Częściowo się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Częściowo się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
45. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego był zainteresowany rozwiązaniem moich problemów w sposób mnie satysfakcjonujący.							
46. Mam możliwość zawarcia ubezpieczenia w dogodnym dla mnie miejscu, np. u mnie w domu.							
47. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego cechuje wysoka kultura osobista.							

Pana/Pani płeć:

- kobieta, mężczyzna.

Pana/Pani wykształcenie:

- wyższe, średnie, podstawowe.

Pana/Pani wiek:

- 25–35 lat, 36–50 lat, powyżej 51 lat.

Miejsce zamieszkania:

- Lublin, województwo lubelskie.

Rodzaj placówki, w której zawarł/a Pan/Pani ubezpieczenie autocasco:

- placówka towarzystwa ubezpieczeniowego (oddział, agencja, salon samochodowy),
 za pośrednictwem agenta.

Czy był Pan/Pani zadowolony/a z wypłaty odszkodowania z tytułu ubezpieczenia AC (jeśli miał/a Pan/Pani szkodę):

- Tak Nie

Towarzystwo ubezpieczeniowe, z którego usług skorzystałam/em to:

- PZU S.A.
 TUiR WARTA S.A.
 TU Allianz Polska S.A.
 TUiR Cigna Stu S.A.
 TU Compensa S.A.
 STU Ergo Hestia S.A.
 Generali TU S.A.
 Gerling Polska TU S.A.
 Link4 TU S.A.
 Samopomoc TU S.A.
 Inne (proszę podać nazwę)

Bardzo dziękuję za wypełnienie ankiety

Źródło: opracowanie własne.

Przy wykorzystaniu przedstawionego powyżej kwestionariusza ankietowego, zgodnie z kolejnym krokiem procedury badawczej przeprowadzono badania pilotażowe na próbie respondentów o liczebności $n_2 = 49$ – klientów lubelskich towarzystw ubezpieczeniowych, którzy zakupili ubezpieczenie autocasco w placówce firmy ubezpieczeniowej, bądź za pośrednictwem agenta działającego na rzecz danego towarzystwa. Badania pilotażowe trwały 2 tygodnie, a ich celem była weryfikacja komunikatywności poszczególnych twierdzeń kwestionariusza oraz analiza rzetelności skali i jej pozycji. Rzetelność kwestionariusza weryfikowano za pomocą testu α -Cronbacha, uzyskując wartość $\alpha_C = 0,94$.

Badania właściwe charakterystyki wymiarowej usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych, podobnie jak pilotaż, zostały przeprowadzone na terenie województwa lubelskiego, wśród osób, które w ostatnim czasie zakupiły ubezpieczenie autocasco na posiadany przez siebie samochód. Do badań wykorzystano kwestionariusz ankietowy przedstawiony powyżej. Badania te trwały łącznie około miesiąca; została do nich pobrana próba o liczebności $n_3 = 267$ osób.

W celu agregacji treści znaczeniowych cech pierwotnych badanej usługi ubezpieczeniowej oraz dla zbadania wzajemnych zależności między cechami pierwotnymi wyniki surowe poddano analizie głównych składowych ze znormalizowaną rotacją Varimax. Jako kryterium liczby wyodrębnianych czynników zastosowano regułę Kaisera. Na tej podstawie wyodrębniono 12 ortogonalnych czynników.

Analiza treści znaczeniowej poszczególnych czynników została zebrana w tabeli 1, przedstawiającej strukturę każdego z wymiarów usługi ubezpieczenia autocasco badanej przez autorów pracy, określoną przez cechy pierwotne względnie silnie skorelowane z danym czynnikiem.

Tabela 1. Charakterystyka wymiarowa badanej usługi autocasco przy próbie klientów zadowolonych

Czynnik	Struktura
1. Pierwsze wrażenie	Życzliwa i miła obsługa
	Odnoszenie się do klienta z szacunkiem
	Wysokie kompetencje personelu
	Sprawna i szybka obsługa
	Gotowość personelu do udzielania pomocy
	Posługiwanie się zrozumiałym językiem
	Widoczne zaangażowanie personelu
	Wysoka kultura osobista personelu
	Estetyka ubioru personelu

cd. tabeli 1

Czynnik	Struktura
2. Empatia personelu świadczącego usługę	Zrozumienie potrzeb klienta
	Dbanie o jego interesy
	Troska personelu o sprawy nabywcy usługi
	Zainteresowanie rozwiązaniem problemów klienta w sposób korzystny dla niego
	Gotowość do udzielania pomocy
	Wyczerpujące udzielanie informacji
3. Materialność usługi związana z miejscem świadczenia	Wygląd zewnętrzny i wystrój placówki
	Wyposażenie placówki
4. Solidność towarzystwa ubezpieczeniowego	Rzetelność
	Dotrzymywanie zobowiązań
	Terminowość realizacji usług (wypłata odszkodowania)
	Wiarygodność
5. Zdolność reagowania usługodawcy na czasowe ograniczenia klienta w trakcie realizacji usługi	Brak kolejek
	Dogodna lokalizacja placówki
6. Zdolność reagowania usługodawcy na czasowe ograniczenia klienta przed realizacją usługi	Przesyłanie do domu różnego rodzaju przypomnień
	Możliwość opłaty składki w innych placówkach
7. Solidność personelu świadczącego usługę	Wiarygodność
	Rzetelność w świadczeniu usług
	Szeroka gama oferowanych wariantów ubezpieczenia
	Cierpliwość personelu
	Zrozumienie potrzeb klienta
	Doradzanie klientowi korzystnego ubezpieczenia
8. Elastyczność usługodawcy związana z funkcjonalnością techniczną usługi	Możliwość zawarcia ubezpieczenia w miejscu korzystnym dla klienta, np. u niego w domu
	Informowanie klienta na bieżąco o wszelkich zmianach dotyczących ubezpieczenia
	Możliwość opłaty składki w innych placówkach
9. Komunikatywność usługodawcy	Możliwość ratalnego opłacania składek
	Używanie przez personel zrozumiałego języka
	Zrozumiałe druki
	Kolorystyka stosowanych druków
10. Dostępność parkingu placówki ubezpieczeniowej	Parking
	Lokalizacja placówki

cd. tabeli 1

Czynnik	Struktura
11. Zdolność przystosowania czasu trwania usługi do wymagań klienta	Godziny otwarcia
	Możliwość opłacania składki w innych placówkach, niezależnych od towarzystwa ubezpieczeniowego (banki, poczta itp.)
12. Pewność, kompetencje personelu	Wygoda podczas wypełniania dokumentów
	Poufność wypełniania dokumentów
	Profesjonalizm i wysokie kompetencje personelu
	Wszechstronna wiedza personelu na temat usługi
	Umiejętność wzbudzania zaufania

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym model charakterystyki wymiarowej domeny funkcjonalnej usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych można wyrazić za pomocą formy zdaniowej o postaci:

$$UUA = f(x_{PW}, x_E, x_{PM}, x_{ST}, x_{ZR1}, x_{ZR2}, x_{SP}, x_{EU}, x_{KU}, x_{DP}, x_{ZP}, x_P),$$

gdzie:

UUA – model domeny funkcjonalnej charakterystyki wymiarowej usługi ubezpieczenia autocasco postrzeganej przez klientów indywidualnych,

x_{PW} – czynnik 1 – „pierwsze wrażenie”,

x_E – czynnik 2 – „empatia personelu świadczącego usługę”,

x_{MM} – czynnik 3 – „materialność usługi związana z miejscem świadczenia”,

x_{ST} – czynnik 4 – „solidność towarzystwa ubezpieczeniowego”,

x_{ZR1} – czynnik 5 – „zdolność reagowania usługodawcy na czasowe ograniczenia klienta w trakcie realizacji usługi”,

x_{ZR2} – czynnik 6 – „zdolność reagowania usługodawcy na czasowe ograniczenia klienta przed realizacją usługi”,

x_{SP} – czynnik 7 – „solidność personelu świadczącego usługę”,

x_{EU} – czynnik 8 – „elastyczność usługodawcy związana z funkcjonalnością techniczną usługi”,

x_{KU} – czynnik 9 – „komunikatywność usługodawcy”,

x_{DP} – czynnik 10 – „dostępność parkingu placówki ubezpieczeniowej”,

x_{ZP} – czynnik 11 – „zdolność przystosowania czasu trwania usługi do wymagań klienta”,

x_P – czynnik 12 – „pewność, kompetencje personelu”.

W przeprowadzonych badaniach, zgodnie z ostatnim krokiem procedury badawczej, na podstawie wyników badań postaw wobec poszczególnych pozycji kwestionariusza wykonano analizę dyskryminacyjną. W niniejszej pracy zostały przedstawione i zanalizowane wyniki dotyczące jednej z wymienionych zmiennych grupujących, a mianowicie płci. Ogólny model funkcji dyskryminacyjnej określony został przez 24 zmienne. Rodzaj zmiennych modelu oraz wartości statystyki F , odpowiadające kolejnym krokom przeprowadzanej analizy, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie wyników analizy krokowej dla zmiennej grupującej „płeć”

Zmienna	Krok	F
35. Mam wrażenie, że personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest dla mnie troskliwy	1	5,951793
30. Personel informuje mnie w sposób przejrzysty o moich prawach i obowiązkach wynikających z zawartego ubezpieczenia	2	7,923149
38. Podczas zawierania ubezpieczenia mam możliwość wypełnienia dokumentów w sposób dla mnie wygodny	3	6,701218
17. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym obsługa jest zawsze wobec mnie miła i uprzejma	4	6,371757
31. Moim zdaniem w moim towarzystwie ubezpieczeniowym kolejki nie są uciążliwe	5	5,908265
39. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym jestem traktowany/a w sposób indywidualny	6	5,568007
8. Według mnie personel towarzystwa ubezpieczeniowego jest ubrany estetycznie	7	5,239792
41. Mam możliwość płacenia składki w innych placówkach, np. w banku, na poczcie	8	4,902344
16. Godziny otwarcia mojego towarzystwa ubezpieczeniowego są dla mnie korzystne	9	4,725033
23. Moim zdaniem personel udziela mi w sposób wyczerpujący informacji dotyczących ubezpieczenia	10	4,462402
18. Jestem przekonany/a, że usługa ubezpieczeniowa była świadczona rzetelnie	11	4,312778
43. Personel zawsze udziela mi wszelkich potrzebnych informacji, w tym również telefonicznie	12	4,14462
5. Mam przekonanie, że moje towarzystwo ubezpieczeniowe jest uczciwe	13	3,97291
9. Moim zdaniem personel towarzystwa ubezpieczeniowego jest kompetentny	14	3,810281
37. Personel posiada według mnie wszechstronną znajomość zagadnień związanych ze sprzedawaną usługą	15	3,69237

cd. tabeli 2

Zmienna	Krok	F
10. Parking przy moim towarzystwie ubezpieczeniowym jest dla mnie zawsze dostępny	16	3,561147
14. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest wobec mnie życzliwy	17	3,447273
21. Moje towarzystwo ubezpieczeniowe informuje mnie na bieżąco o zmianie taryf ubezpieczeniowych	18	3,354428
11. Moim zdaniem personel stara się mi doradzać i sugerować korzystny dla mnie wariant ubezpieczenia	19	3,238806
34. Uważam, że towarzystwo ubezpieczeniowe dba o moje interesy	20	3,143912
32. Towarzystwo ubezpieczeniowe stosuje jasne i przejrzyste dla mnie zasady ustalania cen za usługę	21	3,062396
25. Warunki ubezpieczenia oraz oferowane mi zniżki w ubezpieczeniu autocasco są dla mnie korzystne	22	2,987538
45. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego był zainteresowany rozwiązaniem moich problemów w sposób mnie satysfakcjonujący	23	2,902721
7. Moim zdaniem podczas świadczenia usługi autocasco widoczne jest zaangażowanie personelu mojego towarzystwa ubezpieczeniowego	24	2,830781

Źródło: opracowanie własne.

Ogólne wartości statystyk: Lambdy Wilksa = 0,73140 oraz $F(24,185) = 2,8308$ ($p < 0,0000$), określające wyodrębniony model, wskazują na statystycznie istotną moc dyskryminacyjną modelu.

W kolejnym etapie analizy funkcji dyskryminacyjnych dla zmiennej grupującej „płeć” dokonano analizy kanonicznej w celu wyznaczenia parametrów funkcji dyskryminacyjnych. Przedstawiona w tabeli 3 wartość testu *chi*-kwadrat wskazuje, że rozważana funkcja dyskryminacyjna jest istotna statystycznie; można więc odrzucić hipotezę zerową o braku zróżnicowania między kategoriami zmiennej grupującej „płeć”.

Tabela 3. Wartość testu *chi*-kwadrat dla zmiennej grupującej „płeć”

	Wartość własna	Lambda Wilksa	χ^2	<i>df</i> *	<i>p</i> **
1	0,367236	0,731402	61,30714	24	4,22E-05

* *df* – liczba stopni swobody,

** *p* – prawdopodobieństwo błędu próby.

Źródło: opracowanie własne.

Dla otrzymanego pierwiastka w kolejnym etapie obliczono standaryzowane współczynniki dla zmiennych kanonicznych. Wartości współczynników standaryzowanych dla zmiennej grupującej „pleć” przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Współczynniki standaryzowane dla wyznaczonych zmiennych kanonicznych (zmienna grupująca „pleć”)

Zmienna	Współczynnik
35. Mam wrażenie, że personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest dla mnie troskliwy	-0,37266
30. Personel informuje mnie w sposób przejrzysty o moich prawach i obowiązkach wynikających z zawartego ubezpieczenia	0,39477
38. Podczas zawierania ubezpieczenia mam możliwość wypełnienia dokumentów w sposób dla mnie wygodny	0,497984
17. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym obsługa jest zawsze wobec mnie miła i uprzejma	-0,36053
31. Moim zdaniem w moim towarzystwie ubezpieczeniowym kolejki nie są uciążliwe	0,357892
39. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym jestem traktowany/a w sposób indywidualny	-0,39479
8. Według mnie personel towarzystwa ubezpieczeniowego jest ubrany estetycznie	0,201018
41. Mam możliwość płacenia składki w innych placówkach, np. w banku, na poczcie	0,317693
16. Godziny otwarcia mojego towarzystwa ubezpieczeniowego są dla mnie korzystne	-0,31668
23. Moim zdaniem personel udziela mi w sposób wyczerpujący informacji dotyczących ubezpieczenia	0,469488
18. Jestem przekonany/a, że usługa ubezpieczeniowa była świadczona rzetelnie	-0,41871
43. Personel zawsze udziela mi wszelkich potrzebnych informacji, w tym również telefonicznie	-0,21676
5. Mam przekonanie, że moje towarzystwo ubezpieczeniowe jest uczciwe	0,423099
9. Moim zdaniem personel towarzystwa ubezpieczeniowego jest kompetentny	0,343743
37. Personel posiada według mnie wszechstronną znajomość zagadnień związanych ze sprzedawaną usługą	-0,24771
10. Parking przy moim towarzystwie ubezpieczeniowym jest dla mnie zawsze dostępny	0,162315
14. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest wobec mnie życzliwy	-0,34278

cd. tabeli 4

Zmienna	Współczynnik
21. Moje towarzystwo ubezpieczeniowe informuje mnie na bieżąco o zmianie taryf ubezpieczeniowych	-0,2003
11. Moim zdaniem personel stara się mi doradzać i sugerować korzystny dla mnie wariant ubezpieczenia	-0,27241
34. Uważam, że towarzystwo ubezpieczeniowe dba o moje interesy	-0,43856
32. Towarzystwo ubezpieczeniowe stosuje jasne i przejrzyste dla mnie zasady ustalania cen za usługę	0,24608
25. Warunki ubezpieczenia oraz oferowane mi zniżki w ubezpieczeniu autocasco są dla mnie korzystne	0,228392
45. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego był zainteresowany rozwiązaniem moich problemów w sposób mnie satysfakcjonujący	-0,21054
7. Moim zdaniem podczas świadczenia usługi autocasco widoczne jest zaangażowanie personelu mojego towarzystwa ubezpieczeniowego	0,210403
Wartość współczynników	0,367236
Skum.proporcja	1

Źródło: opracowanie własne.

Funkcja dyskryminacyjna dla zmiennej grupującej „płeć” przybiera więc postać:

$$Y = 0,50x_{38} + 0,47x_{23} - 0,44x_{34} + 0,42x_5 - 0,42x_{18} - 0,40x_{39} + 0,39x_{30} - 0,37x_{35} - 0,36x_{17} + 0,36x_{31} + 0,34x_9 - 0,34x_{14} + 0,32x_{41} - 0,32x_{16} - 0,27x_{11} - 0,25x_{37} + 0,25x_{32} + 0,23x_{25} - 0,22x_{43} - 0,21x_{45} + 0,21x_7 + 0,20x_8 - 0,20x_{21} + 0,16x_{10}.$$

Z przedstawionych w tabeli 4 wartości standaryzowanych współczynników dla zmiennych kanonicznych wynika, że największy wkład w badaną dyskryminację mają zmienne: 38, 23, 34, 5 oraz 18.

W ostatnim kroku przeprowadzanej analizy funkcji dyskryminacyjnych dla zmiennej grupującej „płeć” wyznaczono wartości średnich kanonicznych (tabela 5).

Tabela 5. Średnie zmiennych kanonicznych dla zmiennej grupującej „płeć”

Płeć	Pierwiastek 1
Kobiety	-0,82622
Mężczyźni	0,440247

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę standaryzowane współczynniki dla zmiennych kanonicznych (por. tabela 4) oraz średnie zmiennych kanonicznych (por. tabela 5) można

następująco podsumować analizę funkcji dyskryminacyjnej określonej ze względu na płeć. Poniższe zmienne charakteryzują przede wszystkim kobiety:

34. Uważam, że towarzystwo ubezpieczeniowe dba o moje interesy.

18. Jestem przekonany/a, że usługa ubezpieczeniowa była świadczona rzetelnie.

39. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym jestem traktowany/a w sposób indywidualny.

35. Mam wrażenie, że personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest dla mnie troskliwy.

17. W moim towarzystwie ubezpieczeniowym obsługa jest zawsze wobec mnie miła i uprzejma.

14. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego jest wobec mnie życzliwy.

16. Godziny otwarcia mojego towarzystwa ubezpieczeniowego są dla mnie korzystne.

11. Moim zdaniem personel stara się mi doradzać i sugerować korzystny dla mnie wariant ubezpieczenia.

37. Personel posiada, według mnie, wszechstronną znajomość zagadnień związanych ze sprzedawaną usługą.

43. Personel zawsze udziela mi wszelkich potrzebnych informacji, w tym również telefonicznie.

45. Personel mojego towarzystwa ubezpieczeniowego był zainteresowany rozwiązaniem moich problemów w sposób mnie satysfakcjonujący.

21. Moje towarzystwo ubezpieczeniowe informuje mnie na bieżąco o zmianie taryf.

Kolejne zmienne charakteryzują mężczyzn:

38. Podczas zawierania ubezpieczenia mam możliwość wypełnienia dokumentów w sposób dla mnie wygodny.

23. Moim zdaniem personel udziela mi w sposób wyczerpujący informacji dotyczących ubezpieczenia.

5. Mam przekonanie, że moje towarzystwo ubezpieczeniowe jest uczciwe.

30. Personel informuje mnie w sposób przejrzysty o moich prawach i obowiązkach wynikających z zawartego ubezpieczenia.

31. Moim zdaniem w moim towarzystwie ubezpieczeniowym kolejki nie są uciążliwe.

9. Moim zdaniem personel towarzystwa ubezpieczeniowego jest kompetentny.

41. Mam możliwość płacenia składki w innych placówkach, np. w banku, na poczcie.

32. Towarzystwo ubezpieczeniowe stosuje jasne i przejrzyste dla mnie zasady ustalania cen za usługę.

7. Moim zdaniem podczas świadczenia usługi autocasco widoczne jest zaangażowanie personelu mojego towarzystwa ubezpieczeniowego.

25. Warunki ubezpieczenia oraz oferowane mi zniżki w ubezpieczeniu autocasco są dla mnie korzystne.

8. Według mnie personel towarzystwa ubezpieczeniowego jest ubrany estetycznie.

10. Parking przy „moim” towarzystwie ubezpieczeniowym jest dla mnie zawsze dostępny.

Analiza uzyskanych wyników pozwala stwierdzić, że kobiety są przede wszystkim charakteryzowane przez zmienne należące do wymiaru: „empatia personelu świadczącego usługę” oraz „pierwsze wrażenie”. Biorąc pod uwagę wartości współczynników standaryzowanych (zaprezentowane w tabeli 2), widzimy, że największe wartości dotyczą wymiaru „empatia” (zmienna 4 i 34).

Z kolei mężczyźni charakteryzowani są przez zmienne należące do wymiaru „pewność, kompetencje personelu” oraz „solidność personelu świadczącego usługę”. Wysokie wartości współczynników standaryzowanych dotyczą zarówno „pewności”, jak i „solidności personelu” („pewność personelu” – zmienne: 38 i 30, „solidność personelu”: zmienne 23 i 5).

Postawiona hipoteza – „Kobiety postrzegają poziom jakości świadczonych usług ubezpieczenia autocasco przede wszystkim przez pryzmat empatii osoby świadczącej usługę, natomiast mężczyźni – przez pryzmat solidności i pewności usługodawcy” została zatem zweryfikowana pozytywnie.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych, badań, uzyskanych wyników oraz ich analizy i dyskusji można wyprowadzić następujące wnioski:

1. Model charakterystyki wymiarowej usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych na terenie województwa lubelskiego można wyrazić 12-wyrazową formą zdaniową.
2. Funkcja dyskryminacyjna dla zmiennej grupującej „płeć” przybiera postać wielomianu o 24 wyrazach.
3. W przypadku zmiennej grupującej „płeć” stwierdzono, że postawy kobiet są przede wszystkim determinowane przez zmienne należące do wymiarów: „empatia personelu świadczącego usługę” oraz „pierwsze wrażenie”, natomiast postawy mężczyzn – przez zmienne należące do wymiarów: „pewność, kompetencje personelu” oraz „solidność personelu świadczącego usługę”. Hipoteza – „Kobiety postrzegają świadczoną usługę ubez-

pieczenia autocasco przede wszystkim na podstawie empatii osoby świadczącej usługę, natomiast mężczyźni – na podstawie solidności i pewności usługodawcy” została zweryfikowana pozytywnie.

Uzyskane wyniki przeprowadzonej analizy dyskryminacyjnej dla zmiennej grupującej „płeć” mogą stwarzać przesłanki do przeprowadzenia prostej segmentacji klientów indywidualnych docelowego rynku ze względu właśnie na to kryterium. Konieczność stosowania przez towarzystwa ubezpieczeniowe segmentacji klientów indywidualnych może wynikać z tego, że wyodrębnione segmenty są licznie mniejsze, bardziej homogeniczne niż cała populacja, mają podobne systemy wartości, zachowania czy preferencje. Dlatego też towarzystwom ubezpieczeniowym łatwiej jest działać na rzecz segmentu podobnych konsumentów niż na rzecz dużej, bardzo zróżnicowanej populacji; łatwiej jest dostosować usługę, a przede wszystkim sposób jej świadczenia, do potrzeb i preferencji klientów.

W przypadku kobiet przemawiają przede wszystkim argumenty emocjonalne, ważne jest dla nich również pierwsze wrażenie – kobiety zwracają uwagę na estetykę ubioru personelu, na jego wysoką kulturę osobistą, zaangażowanie oraz życzliwość. Nie mniej istotne jest używanie przez personel zrozumiałego języka. Kobiety patrzą na świadczoną usługę ubezpieczeniową także poprzez pryzmat empatii personelu świadczącego usługę, wyrażającej się w trosce, zainteresowaniu i zrozumieniu potrzeb klienta. Z kolei dla mężczyzn ważne są argumenty „twarde” – rzeczowe i racjonalne, a także rzetelność, wiarygodność, profesjonalizm i poufność.

Uzyskane z przeprowadzonych badań wyniki mogą posłużyć przedsiębiorstwom ubezpieczeniowym do opracowania różnych schematów postępowania personelu w przypadku świadczenia usługi kobietom i mężczyznom. Wszystkie te zabiegi w rezultacie mogą przełożyć się na zwiększenie sprzedaży oraz wzrost konkurencyjności na rynku.

5. Bibliografia

1. Brannon L., Psychologia rodzaju, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
2. Broverman I. K., Vogel S. R., Broverman D. M., Clarkson F. E., Rosenkrantz P. S., Sex-role stereotypes: A current appraisal, „Journal of Social Issues”, 1972, Vol. 28.
3. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J. W., Marketing usług, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
4. Deaux K., Lewis L. L., Components of gender stereotypes, „Psychological Documents”, 1983, Vol. 13.

5. Deaux K., Lewis L. L., Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1984, Vol. 46.
6. Doroszewicz S., Kobylińska A., Jakość wykładu akademickiego postrzeganego przez studentów, w: Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską, red. J. Żuchowski, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2004.
7. Edwards A. L., Techniques of Attitude Scale Construction, Appleton-Century-Crofts Inc., New York 1957.
8. Gatnar E., Symboliczne metody klasyfikacji danych, PWN, Warszawa 1998.
9. Mandal E., Kobiecość i męskość w psychologii, w: Tożsamość społeczno-kulturowa płci, red. A. Barska, E. Mandal, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005.
10. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, „Journal of Retailing”, 1988, Spring, Vol. 64, Nr 1.
11. Renzetti C. M., Curran D. J., Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
12. Rószkiewicz M., Metody ilościowe w badaniach marketingowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
13. Rószkiewicz M., Narzędzia statystyczne w analizach marketingowych, C.H. Beck, Warszawa 2002.
14. Rynek usług ubezpieczeniowych, pod red. J. Perenca, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
15. Stoma M., Doroszewicz S., Charakterystyka wymiarowa usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy Nr 81, SGH, Warszawa 2007.
16. Stoma M., Doroszewicz S., Empiryczny model jakości funkcjonalnej usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych – wyniki badań, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy Nr 94, SGH, Warszawa 2009.
17. Stoma M., Doroszewicz S., Jednorodność postaw w badaniach charakterystyki wymiarowej usługi ubezpieczenia autocasco spostrzeganej przez klientów indywidualnych, „Towaroznawcze Problemy Jakości”, Nr 3, Radom 2009.
18. Szarzyńska M., „Obyś żył w ciekawszych czasach”. Czy zmiany w rozumieniu kategorii płci zmieniają nasze społeczeństwo?, w: Tożsamość społeczno-kulturowa płci, red. A. Barska, E. Mandal, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005.
19. Wąsiewicz A., Ubezpieczenia komunikacyjne, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz–Poznań 2001.

Zarządzanie operacyjne w szkole wyższej jako przedmiot badań

1. Wprowadzenie

Szkolnictwo wyższe w Polsce stoi przed wielkimi zmianami spowodowanymi z jednej strony przez nowe regulacje prawne¹, a z drugiej – przez kurczący się rynek, którego przyczyną jest niż demograficzny. Dane statystyczne pokazują, że w 2024 roku liczba osób w wieku 19–24 lata, a więc w tradycyjnym wieku studenckim, obniży się aż o 38%². Naturalną konsekwencją zmian w otoczeniu uczelni będzie zapewne ich reorientacja strategiczna – pojawią się nowe kierunki, nowe metody kształcenia, oferty szkoleniowe dla pracujących itp. Jednak w obliczu nadchodzących zmian nasuwa się także pytanie, w jakim zakresie skuteczne zarządzanie działalnością operacyjną szkoły wyższej może przyczynić się do poprawy jej konkurencyjności? Celem niniejszego artykułu jest wskazanie obszarów z zakresu zarządzania operacyjnego, które mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej.

2. Zarządzanie operacyjne

Pojęcie działalności operacyjnej ma krótką historię, zostało bowiem wprowadzone do teorii i praktyki zarządzania dopiero w latach 90. zeszłego wieku. Pojęcie to zastąpiło dotychczas stosowane dwa terminy: działalność produkcyjna i działalność usługowa w celu ujednoczenia pojęć opisujących te dwa typy działalności. Ponieważ współczesne przedsiębiorstwa rzadko skupiają się tylko na działalności produkcyjnej, a bardzo często znaczną część swoich przychodów czerpią z dodatkowo świadczonych usług, stosowanie obu pojęć było mało praktyczne, a niekiedy uciążliwe. Przez działalność operacyjną rozumie się zespół działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, związanych z przetwarzaniem zasobów (nakładów) w wyniki, tzn. produkty lub usługi³. Krótka historia pojęcia sprawia, że bywa ono jeszcze

¹ Por. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

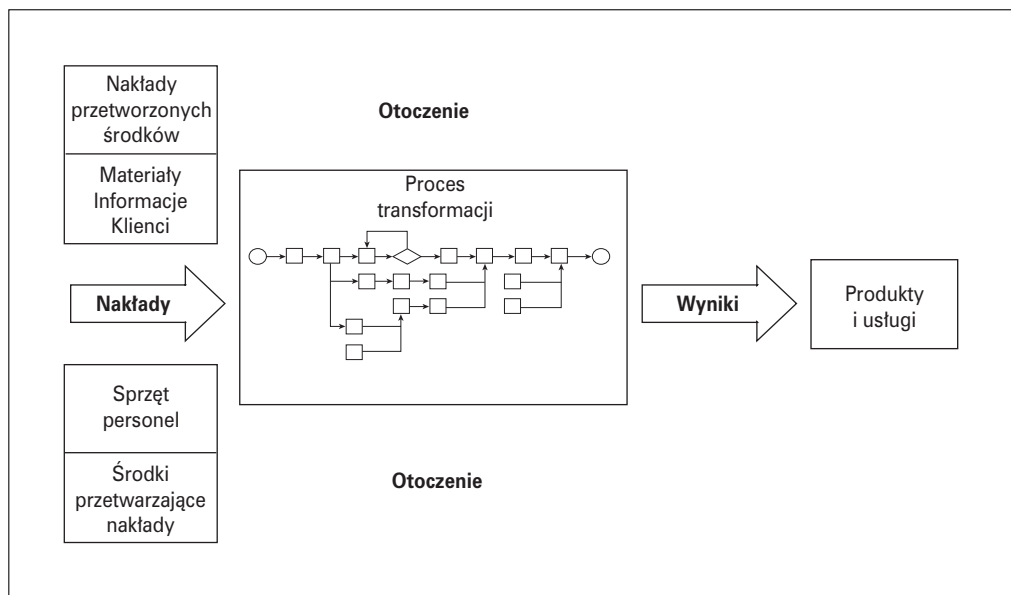
² Prognoza ludności na lata 2008–2035, GUS, Warszawa 2009.

³ Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.

często mylnie rozumiane, a niekiedy błędnie stosowane, zwłaszcza w odniesieniu do bieżącej działalności – działalności operatywnej przedsiębiorstwa⁴. Samo pojęcie działalności operacyjnej wywodzi się od słowa ‘operacje’, oznaczającego transformację zasobów w wyniki. Operacje są działalnością, na którą składa się cała aktywność przedsiębiorstwa związana bezpośrednio z wytwarzaniem produktu, którym mogą być dobra rzeczowe lub usługi.

Operacje przekształcają mieszankę klientów, materiałów, surowców, informacji i innych zasileń w gotowe produkty i usługi⁵. Na rysunku 1 przedstawiono modelowy schemat działalności operacyjnej, którego centralny element stanowi proces transformacji nakładów w wyniki gotowe. Proces ten jest realizowany w ramach tzw. systemu operacyjnego, czyli celowo zaprojektowanego i zorganizowanego układu materialnego, energetycznego i informacyjnego, eksploatowanego przez człowieka i służącego wytwarzaniu określonych produktów (wyrobów i usług) w celu zaspokajania różnorodnych potrzeb konsumentów⁶.

Rysunek 1. Model transformacji nakładów w wyniki w przedsiębiorstwie



Źródło: R. Johnston, S. Chambers, Ch. Harland, A. Harrison, N. Slak, Zarządzanie działalnością operacyjną. Analiza przypadków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 27.

⁴ Można to zauważyć zwłaszcza w takich pojęciach, jak controlling operacyjny, planowanie operacyjne, por. Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.

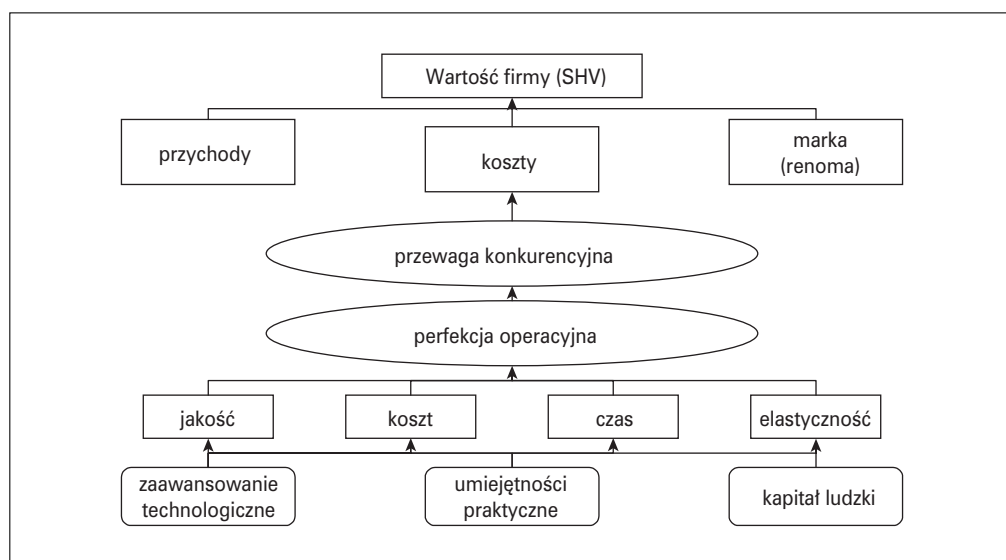
⁵ D. Waters, Zarządzanie operacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 18.

⁶ Podstawy zarządzania operacyjnego, pod. red. Z. Jasińskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 18.

System operacyjny w zależności od potrzeb realizuje różnego rodzaju operacje technologiczne, transportowe, kontrolne, magazynowe oraz szeroką gamę operacji usługowych. Ich sposób zaprojektowania i funkcjonowania w ramach całego systemu operacyjnego w znacznym stopniu wpływa na parametry uzyskiwanych wyników, zarówno w aspekcie jakościowym, jak i ilościowym.

Działalność operacyjna odgrywa w przedsiębiorstwie kluczową rolę ze względu na tworzone przez nią wyniki rynkowe (wyroby, usługi), które stanowią podstawę jego działalności. Pozostała działalność przedsiębiorstwa (pomocnicza i kierownicza) jest wtórna w stosunku do działalności operacyjnej, ponieważ nie może być bez niej prowadzona. Z działalnością operacyjną związana jest także większość potencjału przedsiębiorstwa (rzeczowego, kadrowego, finansowego), który wymaga wysokich nakładów (na badania i rozwój, wyposażenie produkcyjne, itp.). Co najważniejsze, działalność operacyjna jest głównym źródłem przychodów i kosztów przedsiębiorstwa. Tak rozumiana działalność operacyjna jest podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa. Znaczna część źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa tkwi w perfekcyjnie prowadzonej działalności operacyjnej, którą charakteryzuje wysoka jakość produktów i usług, niski koszt działalności, odpowiedni czas reakcji na potrzeby klienta lub wysoka elastyczność działania. Wszystkie te elementy prowadzą w ostatecznym rozrachunku do wzrostu wartości firmy (rysunek 2.).

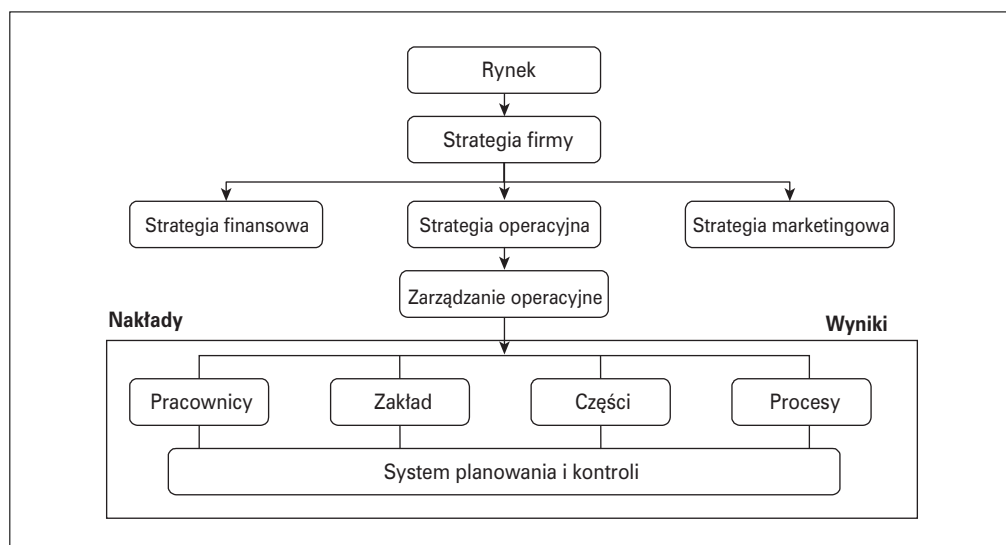
Rysunek 2. Wpływ konkurencyjności na wzrost wartości przedsiębiorstwa



Źródło: S. Kasiewicz, Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym, SGH, Warszawa 2005, s. 60.

Ze względu na znaczenie działalności operacyjnej w przedsiębiorstwie nie może ona być prowadzona w sposób nieprzemyślany i niespójny. Musi wynikać wprost z opracowanych na wyższym szczeblu zarządzania strategii rozwoju i konkurencji⁷. Strategie te wyznaczają konkretne wytyczne dla działalności operacyjnej, które mają prowadzić do osiągnięcia celów strategicznych. Upraszczając, można powiedzieć, że działalność operacyjna jest faktycznie jednym z narzędzi realizacji strategii przedsiębiorstwa. Obok strategii finansowej, marketingowej, personalnej, strategia operacyjna należy do trzeciego poziomu w hierarchii strategii firmy – strategii funkcjonalnych (rysunek 3).

Rysunek 3. Usytuowanie strategii operacyjnej w systemie strategii przedsiębiorstwa



Źródło: S. Kasiewicz, *Budowanie wartości...*, *op. cit.*, s. 13.

Pod pojęciem strategii operacyjnej należy rozumieć ogół czynności i decyzji współtworzących role i zadania operacji tak, aby wspierały one całościową strategię działania przedsiębiorstwa⁸. Długookresowe decyzje (decyzje strategiczne) dotyczące działalności operacyjnej stanowią sedno strategii operacyjnej i odpowiadają m.in. na następujące pytania⁹:

- Jakie produkty wytwarza przedsiębiorstwo? – Ilość i rodzaj produkowanych produktów decyduje o skali i zakresie działania przedsiębiorstwa oraz

⁷ Por. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 75.

⁸ R. Johnston, S. Chambers, Ch. Harland, A. Harrison, N. Slak, *Zarządzanie działalnością...*, *op. cit.*, s. 29.

⁹ D. Waters, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 67.

o jego możliwościach konkurencyjności na rynku. Strategia operacyjna musi tak planować produkty, aby przedsiębiorstwo nieprzerwanie dostarczało na rynek produkty oczekiwane przez klientów.

- Jakiego typu procesów używa się w przedsiębiorstwie? – Wybór metody wytwarzania decyduje o wydajności i kosztach produkcji, dlatego musi być dopasowany do pożądanych cech produktów.
- W jaki sposób przedsiębiorstwo zapewnia jakość swoich produktów? – Wysoka jakość produktów to jedna z przewag konkurencyjnych, która może zagwarantować silną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W interesie każdego przedsiębiorstwa jest utrzymanie takiego poziomu jakości swoich produktów, jakiego żądają jego klienci.
- W jakim regionie geograficznym działa przedsiębiorstwo? – Decyzje odnośnie do lokalizacji mają znaczenie strategiczne, z długoterminowymi konsekwencjami.
- W jaki sposób planuje się w przedsiębiorstwie moce produkcyjne? – Moc produkcyjna (inaczej zdolność produkcyjna) to maksymalna ilość produkcji o określonym asortymencie i jakości, możliwa do uzyskania w jednostce czasu oraz w optymalnych warunkach technicznych i organizacyjnych.
- Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na produkcji, czy też na procesie, w którym jest on wytwarzany? – Decyzja ta ma ścisły związek z kluczową umiejętnością jaką posiada przedsiębiorstwo i rzutuje na jego przyszłe funkcjonowanie.

Strategia operacyjna ustanawia główne cele operacji. Na ich podstawie są podejmowane decyzje o krótszym zasięgu czasowym, np. układ wyposażenia produkcyjnego, projektowanie procesu produkcyjnego, decyzje: kupić czy wykonać samodzielnie, zapewnienie jakości, plany utrzymania ruchu, konserwacji itp. Te decyzje taktyczne są podstawą decyzji operacyjnych dotyczących bieżącego planowania zasobów, kontroli zapasów, planowania wysyłek, dziennego przydzielania zadań itd.

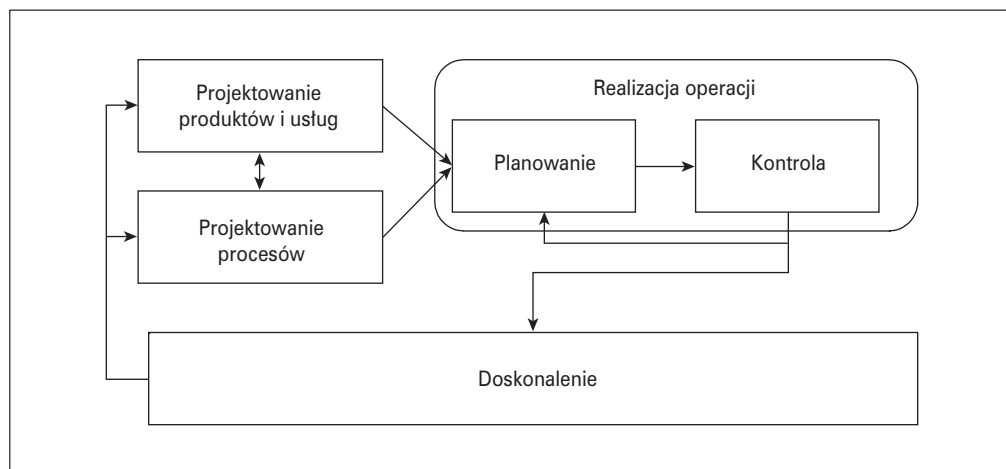
Skuteczność operacyjna przedsiębiorstwa w znacznej mierze zależy od jakości zarządzania operacyjnego, którego przedmiotem jest kształtowanie celów operacyjnych, tworzenie strategii operacyjnej, budowanie organizacji przedsiębiorstwa, w ramach których będzie realizowana ta strategia, nadzór i kontrola realizacji strategii operacyjnej przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc, zarządzanie operacyjne ma na celu planowanie, organizowanie, prowadzenie i nadzór nad działalnością operacyjną przedsiębiorstwa oraz doskonalenie sposobu wykonywanych operacji, wzajemną ich integrację, a podporządkowane jest realizacji przyjętych celów strategicznych¹⁰.

¹⁰ Leksykon zarządzania..., *op. cit.*

Zarządzanie operacyjne przedstawia się jako cykl składający się z następujących elementów (rysunek 4)¹¹:

- projektowanie produktów i usług – etap, którego celem jest stworzenie najlepszej oferty produktowej (usługowej), spełniającej wymagania rynkowe i dopasowanej do możliwości wytwórczych przedsiębiorstwa. Końcowym krokiem tego etapu jest prototyp, a następnie projekt finalny produktu, dla wytwarzania którego konieczne jest zaprojektowanie właściwego procesu,
- projektowanie procesów – etap, który koncentruje się na stworzeniu optymalnego procesu wytwarzania zaprojektowanych wcześniej produktów lub świadczenia nowych usług. Na tym etapie projektowana jest sieć czynności procesu, rozkład i obieg operacji, technologia procesu, a nawet projektowane są pojedyncze stanowiska pracy. W praktyce projektowanie produktów i usług oraz projektowanie procesów realizowane jest równocześnie (tzw. rozwój symultaniczny), dzięki czemu skraca się ogólny czas projektowania, ogranicza problemy operacyjne, zmniejsza koszty i, co najważniejsze, zapewnia szybszy zysk z inwestycji,
- planowanie działalności operacyjnej – to już etap realizacji działań operacyjnych, a jego celem jest zapewnienie organizacji wystarczającej ilości środków niezbędnych do zaspokojenia popytu, przy jednoczesnym utrzymaniu efektywnego przebiegu produkcji lub świadczenia usług. Dlatego też ten etap jest przedstawiany łącznie z kolejnym – kontrolą,
- kontrola działalności operacyjnej – to zespół działań związanych z pomiarem realizowanych działań oraz z ich modyfikacją, umożliwiającą realizację zadań operacyjnych wyznaczonych przez plan. Zadaniem planowania i kontroli jest równoważenie popytu i podaży oferowanych produktów lub usług,
- doskonalenie działalności operacyjnej – jest ostatnim etapem w cyklu zarządzania operacyjnego, a jego zadaniem jest wprowadzanie ulepszeń zarówno w produktach i usługach, jak również w procesach. Mając wszelkie informacje o przebiegu operacji, parametrach wyników procesów, można na tej podstawie podejmować działania prowadzące np. do poprawy jakości, podniesienia produktywności, obniżki kosztów itd.

¹¹ R. Johnston, S. Chambers, Ch. Harland, A. Harrison, N. Slak, Zarządzanie działalnością..., *op. cit.*, s. 30.

Rysunek 4. Cykl zarządzania operacyjnego

Źródło: R. Johnston, S. Chambers, Ch. Harland, A. Harrison, N. Slak, *Zarządzanie działalnością...*, *op. cit.*, s. 30.

Na przestrzeni lat teoria i praktyka zarządzania wypracowała wiele zasad i wskazówek, które pomagają w zarządzaniu operacyjnym. Nieocenione są tu techniki menedżerskie, które w sposób uporządkowany mogą pomóc zarządzającym przejść przez kolejne etapy cyklu zarządzania operacyjnego¹². Jednak szczególne znaczenie w sprawności działania operacyjnego ma pomiar realizowanych procesów. Pomiar to wyrażenie wyników danej operacji w kategoriach ilościowych. Najczęściej używane wskaźniki pochodzą z następujących obszarów:

- finansowe – np. koszty zmienne, koszty stałe, rentowność, przepustowość, zysk,
- czasowe – np. długość cyklu produkcyjnego, czas dostawy produktu, czas wprowadzenia nowego wyrobu,
- ilościowe i jakościowe – np. poziom braków, ilość reklamacji, zdolność produkcyjna, wydajność, produktywność,
- elastyczność i innowacyjność – np. dopasowywanie się do zmian w otoczeniu i do zapotrzebowania, podnoszenie kwalifikacji pracowników, elastyczne wyposażenie w środki pracy,
- socjalne – np. podział pracy (sprawiedliwy), ergonomiczne ukształtowanie stanowiska pracy, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia,
- ekologiczne – np. obciążenie środowiska emisją szkodliwych związków, zużycie zasobów środowiska naturalnego.

¹² Por. J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2010.

Stosowanie wskaźników pomiaru efektywności procesów ma wtedy sens, kiedy porównuje się uzyskane dane z określonymi punktami odniesienia (normy historyczne, normy absolutne lub normy uzyskiwane przez konkurencję). Każda branża posługuje się specyficznymi dla siebie wskaźnikami oceniającymi doskonałość realizowanych procesów¹³, dzięki czemu łatwiej jest interpretować uzyskane dane, ocenić stopień skuteczności działania i wskazać obszary do poprawy. Analizując te informacje, można również ocenić konkurencyjność przedsiębiorstwa i definiować cele strategiczne.

Za całość decyzji operacyjnych w przedsiębiorstwie jest odpowiedzialny tzw. dyrektor operacyjny, którego zadaniem jest m.in.:

- określanie celów, zadań i sposobów ich osiągnięcia,
- projektowanie produktów i procesów,
- tworzenie struktury organizacyjnej, sprzyjającej osiągnięciu założonych celów,
- pozyskanie niezbędnego wyposażenia, umożliwiającego realizację zadań,
- pozyskanie odpowiedniego personelu do wykonania wszystkich zamierzonych prac oraz zachęcanie pracowników do tego, aby dobrze wykonywali swoją pracę,
- opracowanie niezbędnych procedur umożliwiających realizację zadań, monitorowanie i kontrolowanie przebiegu operacji,
- prognozowanie popytu oraz planowanie zasobów,
- prowadzenie gospodarki materiałowej,
- kontrolowanie działalności operacyjnej i podejmowanie kroków korygujących, prowadzących do osiągnięcia zamierzonych celów.

Ze względu na znaczenie zadań, które koordynuje dyrektor operacyjny, zajmuje on dość mocną pozycję w przedsiębiorstwie, obok dyrektora finansowego i marketingu¹⁴.

¹³ Badania przeprowadzone w 2007 roku przez Aberdeen Group – amerykańską organizację badawczą wskazują na następujące kluczowe wskaźniki wydajności (KPI – *Key Performance Indicators*) stosowane w grupie firm Best-In-Class: satysfakcja klientów (*Service Level lub OnTime Delivery* – OTD) – liczba linii zamówień dostarczonych na czas/całkowita liczba linii zamówień, przepustowość procesu (*Throughput*) – zdolność realna/zdolność nominalna, jakość (*First Pass Yield*) – liczba wyrobów dobrych za pierwszym razem/całkowita liczba wyprodukowanych wyrobów, braki nienaprawialne – liczba wyrobów złomowanych/całkowita liczba wyrobów wyprodukowanych, rotacja zapasów w podziale na: materiały, produkcję w toku (WIP), wyroby gotowe, por. *Operational KPIs and Performance Management, Are Your Daily Decisions Based on Fact*, Aberdeen Group, August 2008.

¹⁴ Por. N. Bennett, S. A. Miles, *Drugi po Bogu. Demystyfikacja roli dyrektora operacyjnego*, HBR Polska, listopad 2008 r.

3. Zarządzanie operacyjne w szkole wyższej

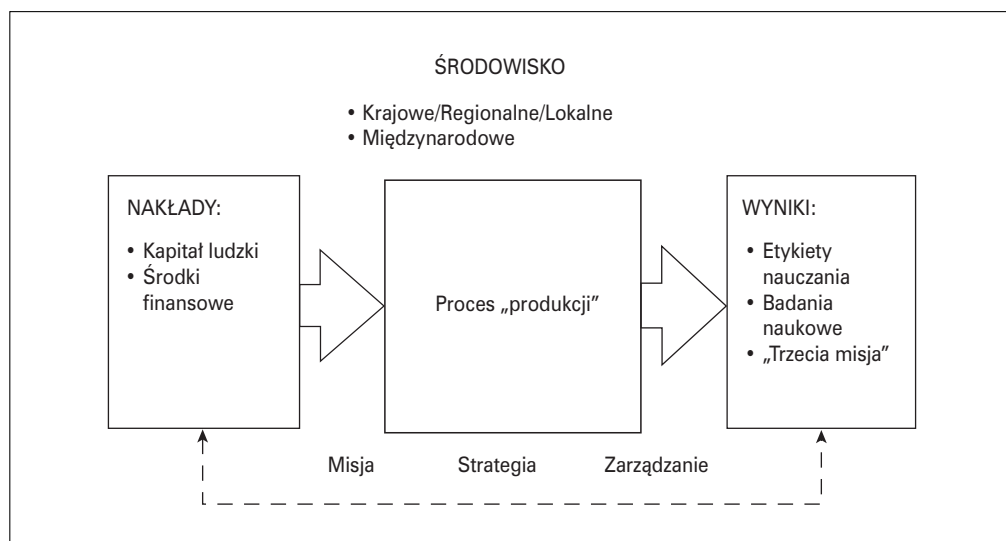
Szkoła wyższa, jak każda organizacja, realizuje określone czynności, które składają się na jej działalność operacyjną. Zachodzi w niej wiele procesów, które transformują nakłady w wyniki gotowe. Do nakładów uczelni należy zaliczyć między innymi zasoby ludzkie (kadra, studenci), materiały informacyjne, pomoce dydaktyczne, jak również środki finansowe, którymi uczelnia dysponuje. Wynikami procesu transformacji (efektami działalności uczelni) oprócz absolwentów i zdobytej przez nich wiedzy, jako wyniku procesu kształcenia, są także rezultaty działalności naukowo-badawczej oraz wyniki współpracy z otoczeniem zewnętrznym (zaangażowanie uniwersytetów w działania biznesowe, tzw. trzecia misja¹⁵). Charakter wyników wpływa na rodzaj operacji realizowanych przez uczelnię wyższą – muszą prowadzić procesy dydaktyczne, badawcze i wdrożeniowe. Procesy te mogą być całkowicie niezależne od siebie (pełny rozdział) lub mogą dzielić zasoby uczelni między siebie (pełne połączenie), albo cechować się powiązaniem mieszanym (część procesów realizowana wyłącznie przez wyspecjalizowane jednostki dla dydaktyki, badań lub wdrożeń, część prowadzona wspólnie dla wszystkich trzech rodzajów działalności). Sposób powiązania procesów, organizacja ich przebiegu w istotny sposób będzie wpływać na końcowe ich efekty. Model działalności operacyjnej szkoły wyższej prezentuje rysunek 5.

Trudno w szkole wyższej jednoznacznie zdefiniować funkcję dyrektora operacyjnego, odpowiedzialnego za całość problemów związanych z realizowanymi procesami. Za realizację procesu dydaktycznego odpowiedzialni są dziekani, ale tylko w zakresie bieżącego wykonania celów określonych przez wyższe instancje (Senat lub rady wydziałów) – tworzenie harmonogramów zajęć, obsada wykładowców, kontrola przebiegu zajęć. Zazwyczaj projektowaniem nowych kierunków i specjalności zajmują się komisje, specjalnie powołane do tego celu, które już są poza wpływem dziekanów. Sprawność procesu dydaktycznego zależy również od jakości realizowanych tzw. funkcji pomocniczych, które stwarzają warunki niezbędne do jego prowadzenia. Najczęściej są to: utrzymanie ruchu (remonty i konserwacje), magazynowanie, gospodarowanie materiałami, gospodarowanie pomocami warsztatowymi, kontrola jakości, gospodarowanie mediami energetycznymi i innymi, administrowanie (utrzymanie czystości, ochrona mienia) oraz

¹⁵ Tak zwana 'trzecia misja' uczelni w szerokim kontekście jest definiowana jako zbiór działań prowadzonych przez uczelnie, przyczyniających się do innowacji oraz społecznego i ekonomicznego rozwoju kraju i/lub regionu. Pojęcie to jest silnie związane z takimi terminami, jak 'przedsiębiorczy uniwersytet', 'uniwersytet przedsiębiorczości', 'przedsiębiorczość akademicka' oraz 'komercjalizacja wiedzy'. W wąskim znaczeniu trzecia misja odnosi się do współpracy uczelni z otoczeniem zewnętrznym, a w szczególności z przemysłem i władzami. Por. J. Wolszczak-Derlacz, A. Parteka, *Produktywność naukowa wyższych szkół publicznych w Polsce*, Ernst & Young, Warszawa 2010, s. 78.

najważniejsze w dzisiejszych czasach – funkcjonowanie systemów i sieci informatycznych. Funkcje pomocnicze są zazwyczaj poza sferą wpływów dziekanów odpowiedzialnych za proces dydaktyczny – leżą one w zakresie kompetencji kanclerzy i dyrektorów centrów informatycznych. Rozdzielenie zadań wchodzących w skład procesu zarządzania operacyjnego pomiędzy różne jednostki szkoły wyższej utrudnia sprawne podejmowanie decyzji operacyjnych, a niekiedy doprowadza do konfliktów kompetencyjnych. Tabela 1 przedstawia ogólny wykres funkcjonalny procesu zarządzania operacyjnego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Rysunek 5. Model transformacji nakładów w wyniki w szkole wyższej



Źródło: J. Wolszczak-Derlacz, A. Parteka, *Produktywność naukowa...*, *op. cit.*, s. 37.

Procesy badawczo-naukowy i wdrożeniowy bywają jeszcze bardziej rozproszone pomiędzy różne działy szkoły wyższej – rzadko kiedy mają jednoznacznie zdefiniowanego opiekuna, tzw. właściciela procesu¹⁶. Szczególnie jest to widoczne w procesach wdrożeniowych, kiedy potrzebna jest tu współpraca z naukowcami zarówno prawników, finansistów, informatyków, jak i specjalistów od marketingu.

¹⁶ Właściciel procesu to osoba odpowiedzialna za koordynację oraz nadzór nad przebiegiem i efektywnością procesów. Do jego zadań należy m.in.: projektowanie procesu i przekazywanie uczestnikom procesu wiedzy na temat jego przebiegu, nadzorowanie, monitorowanie oraz ocena przebiegu procesu, a przy zidentyfikowaniu nieprawidłowości opracowanie propozycji zmian, wsparcie i pomoc dla uczestników procesu, gdy wystąpią problemy i trudności związane z jego realizacją. Właściciel procesu reprezentuje proces przed najwyższymi władzami w organizacji. Por. M. Hammer, *Beyond reengineering*, HarperBusiness, New York 1996.

W wielu uczelniach kontakty z biznesem między innymi z tych właśnie powodów są najslabiej funkcjonującym obszarem działania.

Tabela 1. Wykres funkcjonalny zarządzania operacyjnego procesu dydaktycznego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie

Etap procesu	Jednostka Szkoły					
	Senat SGH	Prorektor ds. nauki	Komisje Senackie	Dziekani SD i SM	Kanclerz	Dyrektor CI
Projektowanie produktów i usług	N	O	U	K	K	
Projektowanie procesów		N		O	K	K
Planowanie procesów		N		O	K	
Kontrola procesów		N	U		K	K
Doskonalenie procesów		N	U	U	K	

SM – studium magisterskie, SD – studium licencjackie, CI – centrum informatyczne, N – nadzór, O – odpowiedzialny za wykonanie zadania, U – bierze udział w wykonaniu zadania, K – może zostać włączony jako ekspert.

Źródło: opracowanie własne.

Rzadko która uczelnia ma również zdefiniowaną strategię operacyjną, która odpowiadałaby na następujące pytania:

- Jakie produkty/usługi świadczy uczelnia? – Czy uczelnia jest wyspecjalizowana, czy oferuje szeroki wachlarz dziedzin naukowych. Czy działalność operacyjna uczelni koncentruje się na dydaktyce, badaniach czy wdrożeniach? Jak rozkłada się aktywność uczelni pomiędzy te obszary?
- Jakiego typu procesów używa się na uczelni? – Czy są to tradycyjne metody dydaktyczne czy uczelnia skłania się bardziej ku nowoczesnym technikom, z wykorzystaniem Internetu i komputerów?
- W jaki sposób uczelnia zapewnia jakość swoich produktów? – Jak jest rozumiana jakość usług szkoły wyższej i w jaki sposób utrzymuje się jej poziom?
- W jakim regionie geograficznym działa uczelnia? – Jaka jest lokalizacja uczelni i czy ma wiele filii?
- W jaki sposób planuje się w uczelni moce produkcyjne? – Jak duża powinna być uczelnia, jaka będzie optymalna liczba studentów, gwarantująca uzyskanie odpowiedniej jakości kształcenia, przy zachowaniu optymalnych warunków technicznych i organizacyjnych szkoły wyższej?

- Co jest kluczową umiejętnością uczelni – dydaktyka, badania czy wdrożenia? Jak ma się uczelnia zdywersyfikować – nowe dziedziny wiedzy, współpraca z biznesem?

Oczywiście pytań dotyczących strategii operacyjnej jest znacznie więcej, ale wyżej wymienione wydają się kluczowe w obliczu zmian, jakie czekają uczelnie.

Niedoskonałość w organizacji systemu zarządzania działalnością operacyjną w publicznych szkołach wyższych skutkuje niemal całkowitym zaniechaniem dokonywania pomiaru efektywności operacyjnej, co jest warunkiem koniecznym w sprawnym zarządzaniu operacyjnym. Trudno wskazać jednoznaczne mierniki efektywności funkcjonowania szkoły wyższej, zwłaszcza kiedy próbuje się rozliczać uczelnie z pieniędzy publicznych. Brak jest także wnikliwych badań nad produktywnością polskich szkół wyższych, co jest tym bardziej zastanawiające, kiedy międzynarodowe rankingi szkół wyższych biorą pod uwagę wiele czynników, wśród których znajduje się również produktywność naukowa (inne elementy składowe to np. jakość infrastruktury, kwalifikacje kadry itp.), którym przyznawane są różne wagi¹⁷.

Jednym z nielicznych badań nad produktywnością szkół wyższych jest raport firmy Ernst&Young, który koncentruje się głównie na produktywności naukowej opartej na analizie bibliometrycznej. Metoda ta bazuje na porównaniu liczby publikacji naukowych w międzynarodowych periodykach naukowych (z daną uczelnią wykazaną jako afiliacja autora), przypadających na jednego nauczyciela akademickiego (w tej uczelni zatrudnionego)¹⁸. Wyniki raportu nie są dla polskich uczelni zadowalające. W 2008 roku na 100 polskich nauczycieli akademickich przypadają jedynie 23 publikacje w uznanych międzynarodowych czasopismach (indeksowanych w bazie Web of Knowledge, publikowanej przez Institute for Scientific Information w Filadelfii). Oznacza to, że nauczyciel polskiej uczelni wyższej publikuje w liczących się międzynarodowych czasopismach raz na cztery lata. Podobne wskaźniki na uczelniach w krajach zachodnioeuropejskich, jak Niemcy czy Austria, są dwu- lub trzykrotnie wyższe.

Wyniki raportu sugerują, że produktywność naukowa jest silnie zdeterminowana przez dostępne środki finansowe polskich uczelni – wzrost finansowania szkół wyższych o 10% mógłby spowodować wzrost produktywności badawczej polskich

¹⁷ Według tzw. Rankingu Szanghajskiego (ARWU – ang. *Academic Ranking of World Universities*) w 2010 roku żadna z polskich uczelni nie znalazła się w pierwszej setce najlepszych uczelni europejskich. Zgodnie z innym rankingiem: Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities, zwanym potocznie Rankiem Tajwańskim, który skupia się na pozycji naukowej i stosuje wskaźniki bibliometryczne, Uniwersytet Jagielloński zajmował 353 pozycję, Uniwersytet Warszawski 364 pozycję. Por. www.arwu.org, <http://ranking.heeact.edu.tw>

¹⁸ J. Wolszczak-Derlacz, A. Parteka, *Produktywność naukowa...*, *op. cit.*

uczelnia nawet o około 40%. Raport potwierdza także negatywną relację pomiędzy liczbą studentów przypadających na pracownika naukowego a bibliometrycznymi wskaźnikami produktywności naukowej. Zdaniem autorów raportu zmniejszenie obciążenia dydaktycznego o 10% w analizowanej grupie polskich uczelni mogłoby przełożyć się na wzrost efektywności badawczej o 8–16%.

Spśród innych czynników, mających wpływ na efektywność naukową, autorzy raportu wyróżniają: wielkość uczelni, duży udział profesorów w ogólnej liczbie zatrudnionych pracowników naukowych, większy stosunek liczby doktorantów do liczby pracowników naukowych, wyższą heterogeniczność uczelni (tj. posiadających wiele różnych wydziałów), wiek uczelni i lokalizację (jednakże w odniesieniu do próby europejskiej zależność ta nie została potwierdzona).

Produktywność naukowa to tylko jeden z wielu mierników, za pomocą których można oceniać efektywność operacyjną szkoły wyższej. Każda uczelnia może opracować swój własny zestaw miar dla każdego z trzech głównych procesów: dydaktycznego, badawczego i wdrożeniowego. Mając podstawowe informacje o kosztach, czasie i jakości realizowanych procesów, można podejmować decyzje dotyczące doskonalenia realizowanych procesów.

4. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania opierają się tylko na pobieżnej obserwacji autora wybranych szkół wyższych w Polsce, co w znacznym stopniu zniekształca faktyczny obraz efektywności polskich uczelni. Jednak bardziej szczegółowe obserwacje autorów prowadzących badania nad produktywnością szkół wyższych¹⁹ pokazują, że wiedza z zakresu zarządzania operacyjnego nie jest dostatecznie wykorzystywana przez polskie uczelnie. Tym bardziej działalność operacyjna nie może być źródłem istotnych przewag konkurencyjnych szkół wyższych. Przyczyn takiego stanu może być kilka. Po pierwsze rozwiązania organizacyjno-prawne uczelni nie sprzyjają sprawnemu zarządzaniu operacyjnemu. Rozproszenie kompetencji dyrektora operacyjnego pomiędzy różne jednostki uczelni utrudnia podejmowanie właściwych decyzji. Po drugie nie przeprowadza się kompleksowej oceny produktywności i efektywności realizowanych procesów. Jest to częściowo spowodowane brakiem uniwersalnych miar efektywności szkoły

¹⁹ Por. A. Olechnicka, A. Płoszaj, Polska nauka w sieci? Przestrzeń nauki i innowacyjności. Raport z badań, Warszawa 2008; R. Kierzek, Polska nauka w indeksie Hirscha, „Sprawy Nauki”, 6–7/137, 2008; J. Klincewicz, Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008; R. Kierzek, Jak porównać *apples and oranges*, czyli o różnych metodach analizy publikowalności i dorobku naukowego, „Sprawy Nauki”, 2/143, 2009.

wyższej, ale główny powód leży w niskiej świadomości potrzeb prowadzenia takich pomiarów i braku zewnętrznych bodźców do podnoszenia sprawności operacyjnej. Naturalną konsekwencją tego stanu jest niedoskonałość w zarządzaniu procesami, brak właścicieli procesów itp.

Należy mieć nadzieję, że zmiany, jakie czekają polskie szkoły wyższe, wpłyną na poprawę jakości zarządzania zarówno strategicznego, jak i operacyjnego. Wybory strategiczne polskich uczelni publicznych dopiero wtedy przyniosą spodziewane efekty, kiedy zostaną precyzyjnie zdefiniowane i opisane zestawem mierzalnych celów strategicznych. Według tych celów będzie można zdefiniować precyzyjne miary celów operacyjnych, do realizacji których zostaną zaprojektowane i wdrożone odpowiednie procesy. Realizacja procesów zgodnie z wyznaczonymi celami, przy utrzymaniu założonych wskaźników, pozwoli stopniowo podnosić doskonałość operacyjną uczelni. Dopiero zachowanie takiej logiki działania (od celów strategicznych do celów procesów) może być podstawą budowania trwałej przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej.

5. Bibliografia

1. Antoszkiewicz J. D., Pawlak Z., Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą, Poltext, Warszawa 2010.
2. Bennett N., Miles S. A., Drugi po Bogu. Demistyfikacja roli dyrektora operacyjnego, HBR Polska, listopad 2008 r.
3. Hammer M., Beyond reengineering, HarperBusiness, New York 1996.
4. Johnston R., Chambers S., Harland Ch., Harrison A., Slak N., Zarządzanie działalnością operacyjną. Analiza przypadków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
5. Kasiewicz S., Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym, SGH, Warszawa 2005.
6. Kierzek R., Polska nauka w indeksie Hirscha, „Sprawy Nauki”, 6–7/137, 2008.
7. Kierzek R., Jak porównać „apples and oranges”, czyli o różnych metodach analizy publikowalności i dorobku naukowego, „Sprawy Nauki”, 2/143, 2009.
8. Klineciewicz J., Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
9. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
10. Olechnicka A., Płoszaj A., Polska nauka w sieci? Przestrzeń nauki i innowacyjności. Raport z badań, Warszawa 2008.
11. Operational KPIs and Performance Management, Are Your Daily Decisions Based on Fact, Aberdeen Group, August 2008.

12. Podstawy zarządzania operacyjnego, pod. red. Z. Jasińskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
13. Prognoza ludności na lata 2008–2035, GUS, Warszawa 2009.
14. Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.
15. Romanowska M., Planowanie strategiczne, PWE, Warszawa 2011.
16. Waters D., Zarządzanie operacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
17. Wolszczak-Derlacz J., Parteka A., Produktywność naukowa wyższych szkół publicznych w Polsce, Ernst & Young, Warszawa 2010.

Wiarygodność jako cecha jakościowa sprawozdania finansowego wymagająca pomiaru

1. Wprowadzenie

Wiarygodność jest jedną z czterech cech jakościowych sprawozdania finansowego (poza zrozumiałością, przydatnością i porównywalnością), które sprawiają, że sprawozdania finansowe są użyteczne dla odbiorców, jednocześnie wydają się być cechą najważniejszą z nich. Zgodnie z definicją zawartą w ramach konceptualnych do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR) i do Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) za **wiarygodne** (reliable), sprawozdanie finansowe: *można uznać takie, które jest wolne od istotnych błędów i jest bezstronne oraz gdy użytkownicy takiego sprawozdania finansowego mogą być pewni, że sprawozdanie wiernie odzwierciedla to co stara się odzwierciedlać lub czego odzwierciedlenia można by od niego zasadnie oczekiwać*¹. Definiują one wiarygodność jako spełnienie następujących cech:

- wierne odzwierciedlenie,
- przewaga treści nad formą,
- neutralność (bezstronność),
- ostrożna wycena,
- kompletność.

Czy jednak definicja „wiarygodności” zawarta w ramach konceptualnych jest zgodna z definicją „wiarygodności” sprawozdań finansowych, jaką oczekują ich użytkownicy? Każdy z użytkowników sprawozdań finansowych, w zależności od swoich potrzeb, może mieć przecież zupełnie inne oczekiwania co do informacji jaką chciałby uzyskać ze sprawozdań finansowych. Dodatkowo definicja wiarygodności sprawozdania finansowego tego samego użytkownika może ewaluować w czasie i być za każdym razem inna, w zależności od jego potrzeb.

O tym, czy sprawozdanie finansowe jest wiarygodne, w znacznej mierze decydują zastosowane przy jego sporządzeniu nadrzędne zasady rachunkowości. W praktyce stosowania tych zasad przyjmuje się rozwiązania indywidualnie dostosowane do specyfiki działalności poszczególnych firm. Standardy, zasady i regulacje

¹ Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej 2004, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005, t. I, s. 63.

prawne rachunkowości należy traktować więc jako wskazówki, a nie jako wzorce do podejmowania decyzji ewidencyjnych przy prowadzeniu rachunkowości. I nie unikniemy sytuacji, w których te wskazówki są często różnie interpretowane przez sporządzających sprawozdania finansowe.

Poza tym ciągłym problemem i słabością uregulowań jest pojęcie 'wyceny'. Wartość godziwa lub szacunek sprawiają, że wycena takiej samej pozycji może dać tyle możliwych rozwiązań ile osób jej dokonuje. Dodatkowo w wielu przypadkach odpowiednia klasyfikacja poszczególnych pozycji sprawozdań finansowych zależy od intencji (jakie są plany/zamierzenia) przedsiębiorstwa wobec nich, np. aktywa przeznaczone do zbycia lub nie, działalność zaniechana lub kontynuowana, itd. A, jak wiemy, intencje te często się zmieniają, a nawet są często prezentowane w taki sposób w jaki firma chce je w danym momencie zaprezentować. Wszystko to powoduje, że możliwych jest bardzo wiele wersji sprawozdania finansowego, opisującego daną sytuację jednostki. W związku z tym możemy mieć kilka, kilkanaście, a nawet kilkaset prawdziwych obrazów (zgodnych z obowiązującymi przepisami i prawidłowym zastosowaniem zasad rachunkowości) bieżącej sytuacji finansowej jednostki. Czyli można powiedzieć, że według rachunkowości prawda nie jest tylko jedna, ale istnieje wiele prawd. Każda z nich również przedstawia wiarygodny obraz. Ale, czy może istnieć kilka wiarygodnych obrazów sytuacji finansowej jednostki? Nie sądzę, aby użytkownicy sprawozdań finansowych czuli się z tym komfortowo.

2. Realia funkcjonowania rynku w zakresie oceny wiarygodności sprawozdania finansowego

Istnieje wiele czynników, które wpływają na podwyższenie wiarygodności sprawozdań finansowych. Najważniejszym z nich jest badanie sprawozdania finansowego przez niezależnego biegłego rewidenta. Należy jednak podkreślić to, co zawsze ujawniają obecnie biegli rewidenci w swoich raportach nawet w wypadku wydania opinii bez zastrzeżeń. Badanie sprawozdań finansowych podwyższa zdecydowanie wiarygodność badanego sprawozdania, jednak nie gwarantuje jej w 100%. O braku takich gwarancji świadczą liczne skandale finansowe, w wyniku których szanowane przez lata spółki publiczne, jak się okazało, fałszowały (nieraz przez lata) sprawozdania finansowe, które corocznie były badane przez renomowane firmy audytorskie (z tzw. Wielkiej Czwórki), które nie dostrzegły w nich żadnych nieprawidłowości. W rzeczywistości zawierały rażące nadużycia dotyczące stosowania zasad rachunkowości, które dla wielu z tych firm okazały się ostatecznie powodem bankructwa.

Jeśli przyjrzymy się strukturze podmiotów na rynku, które korzystają z informacji finansowych, to zauważymy, że większość z nich sama zajmuje się weryfikacją wiarygodności sprawozdań finansowych: działy analiz w bankach, agencje ratingowe, urzędy skarbowe, fundusze inwestycyjne, firmy doradcze, dostawcy podpisujący umowy z terminem zapłaty po dostawie itd. Wynika z tego, że rynek nie ma całkowitego zaufania do informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych i nie przyjmuje ich „na ślepo”, ale dokonuje ich mniej lub bardziej szczegółowej weryfikacji. W wielu profesjonalnych szkoleniach dla pracowników, którzy mają do czynienia z danymi finansowymi w pracy, jednym z tematów są różne sztuczki, na które trzeba uważać, a które stosuje się, aby uzyskać jak najlepszy obraz podmiotu w sprawozdaniach finansowych, w zależności od określonych potrzeb. Wynika z tego, że jeden z podstawowych celów sprawozdania finansowego, jakim jest wiarygodność, jest na wstępie (po sporządzeniu tego sprawozdania) podawany w wątpliwość i podchodzi się do niego jak do produktu ograniczonego zaufania, które można zwiększyć poprzez określone czynności kontrolne i sprawdzające. Jednak, podobnie jak w wypadku badania sprawozdań, czynności te podwyższają poziom zaufania do kontrolowanych danych finansowych, ale nie są w stanie zapewnić ich pełnej (100%) wiarygodności. Występują jednak kolejne instytucje na rynku, mianowicie firmy ubezpieczeniowe, które są w stanie ubezpieczyć to ryzyko.

Wszystko świadczy o tym, że działamy na rynku w atmosferze ograniczonego zaufania. I tylko w zależności od sytuacji rynkowej i aktualnych wydarzeń poziom tego zaufania jest wyższy lub niższy (tak jak to się dzieje obecnie w okresie kryzysu na rynkach światowych). Praktyka pokazuje, że wewnątrz w przedsiębiorstwie, jak i na zewnątrz, na rynku na którym ono działa, może występować wiele czynników, które podwyższają lub zmniejszają ryzyko wpływające na wiarygodność sprawozdań finansowych. Sprawiają, że sprawozdania mogą być bardziej lub mniej wiarygodne, w zależności od ich występowania.

3. Czy wiarygodność sprawozdania finansowego można zmierzyć?

Można pokusić się o stworzenie narzędzia, które pozwoli oszacować wiarygodność sprawozdania finansowego. Hipotezą wyjściową do tej analizy będzie stwierdzenie, że: sprawozdanie finansowe nigdy nie jest w 100% wiarygodne.

Stuprocentowa wiarygodność sprawozdania finansowego mogłaby zostać osiągnięta wtedy, gdyby istniał jeden jedyny prawdziwy obraz sytuacji finansowej firmy dla wszystkich możliwych odbiorców sprawozdań finansowych. Jak stwier-

dzono jednak na wstępie tego opracowania, standardy rachunkowości pozwalają na wiele możliwych prezentacji danej sytuacji ekonomicznej jednostki. Możemy więc jedynie dążyć do osiągnięcia sytuacji, kiedy sprawozdanie finansowe i pozycja ekonomiczna, którą ono przedstawia, będzie miało jak najwięcej cech pozwalających na uzyskanie jak najwyższego poziomu wiarygodności. Albo inaczej, ryzyko występowania cech lub okoliczności, które ograniczają wiarygodność sprawozdania finansowego, będzie najmniejsze.

Najlepszym sposobem wydaje się więc zidentyfikowanie cech, które podwyższają wiarygodność sprawozdania finansowego, jak również cech, których występowanie w przedsiębiorstwie wpływa na ryzyko obniżenia takiej wiarygodności. Każda z tych cech powinna najpierw zostać oceniona z punktu widzenia jej istotności (wagi) w ocenie wiarygodności sprawozdania finansowego. Następnie powinny zostać określone wartości logiczne, numeryczne lub procentowe, które będą wpływać na odpowiednią punktację każdej z wyselekcjonowanych cech, występujących w sprawozdaniu finansowym lub firmie, której to sprawozdanie finansowe dotyczy. Metoda ta byłaby więc połączeniem metody stosowanej przez banki w pomiarze ryzyka kredytowego, jak również metody oceny danej sytuacji za pomocą zestawu tzw. czerwonych flag. Tu zostało określona jako metoda cech jakościowych oceny wiarygodności sprawozdania finansowego.

Spróbujmy teraz określić i dobrać cechy jakościowe dotyczące sprawozdania finansowego, jak również jednostki, której sprawozdania finansowe dotyczyły. Stwórzmy najpierw dwie grupy klasyfikacji cech jakościowych:

- 1) cechy, których występowanie **podwyższa** wiarygodność sprawozdania finansowego;
- 2) cechy, których występowanie **obniża** wiarygodność sprawozdania finansowego.

Na podstawie wiedzy i doświadczenia wybrano następujące cechy do dwóch wyżej wymienionych grup:

- 1) **cechy podwyższające wiarygodność** sprawozdania finansowego:
 - spółka jest spółką publiczną (notowaną na giełdzie),
 - spółka podlega obowiązkowi badania sprawozdań finansowych,
 - wysoki odsetek osób zatrudnionych w Finansach posiada wyższe wykształcenie,
 - spółka posiadała dodatni kapitał własny na koniec ostatniego okresu obrachunkowego,
 - bardzo niewielka liczba pozycji bilansowych spółki jest wyceniana na podstawie szacunków;
- 2) **cechy obniżające wiarygodność** sprawozdania finansowego:
 - spółka należy do grupy kapitałowej,

- spółka posiada kredyty/pożyczki/zawarte transakcje leasingowe, które jako warunek ograniczenia ryzyka związanego z ich spłatą wymagają spełniania przez firmę określonych wskaźników finansowych,
- spółka posiada w swoim bilansie 'wartość firmy' wynikającą z poprzednich przejęć innych podmiotów,
- bonusy kadry zarządzającej zależą od wyniku finansowego jaki spółka osiąga w okresie obrachunkowym,
- kadra kierownicza posiada opcje na akcje swojej firmy/grupy kapitałowej, do której należy,
- niepełne wykorzystanie RMK biernych w ostatnich dwóch okresach obrachunkowych przez spółkę,
- spółka posiada wartości niematerialne, takie jak znaki towarowe, bazy danych, itp. wytworzone wewnątrz przez spółkę,
- spółka ponosi opłaty menedżerskie z tytułu pozostawania w grupie kapitałowej,
- spółka dokonuje (poza opłatami menedżerskimi) innych transakcji zakupu/sprzedaży towarów/usług z podmiotami powiązаныmi (z tej samej grupy kapitałowej),
- spółka jest planowana do sprzedaży przez obecnego właściciela,
- spółka stara się o uzyskanie finansowania zewnętrznego – np. kredyt bankowy, pożyczka, leasing, planowane wejście na giełdę.

Należy zwrócić uwagę, że zarówno cechy pozytywne, jak i negatywne mogą znaleźć się w przeciwstawnej grupie poprzez swoje zaprzeczenie. Można więc zastosować ocenę, gdzie spełnienie danej cechy (negatywnej) lub spełnienie zaprzeczenia danej cechy pozytywnej będzie wpływało na obniżenie wiarygodności sprawozdania finansowego lub, inaczej, na zwiększenie ryzyka, że dane sprawozdanie finansowe może być niewiarygodne. Należy podkreślić, że badanie (ocena), czy dane sprawozdanie finansowe jest wiarygodne czy też nie, nie będzie oceną zero-jedynkową, czyli określającą bezwarunkowo, czy oceniane sprawozdanie jest wiarygodne czy też nie. Metoda cech jakościowych pozwoli określić, jak duże jest ryzyko, czy oceniane sprawozdanie finansowe jest niewiarygodne. Nie oznacza to jednak, że nawet przy spełnieniu wszystkich cech negatywnych sprawozdanie finansowe nie może być w rzeczywistości bliskie wysokiej wiarygodności. Oczywiście może być wiarygodne, jednak prawdopodobieństwo wysokiej wiarygodności będzie zdecydowanie mniejsze niż w sytuacji, gdy żadna z cech negatywnych nie zostanie spełniona.

4. Pomiar wiarygodności sprawozdania finansowego poprzez kwestionariusz oceny cech jakościowych

4.1. Metodologia

Autorska propozycja wersji kwestionariusza oceny cech jakościowych, pozwalająca na ocenę poziomu wiarygodności sprawozdania finansowego, została przedstawiona w tabeli 1. Poszczególne cechy jakościowe, zdefiniowane w tym kwestionariuszu, zostały podzielone na cztery kategorie (A, B, C i D), określające znaczenie wpływu cech na ocenę wiarygodności sprawozdania finansowego.

- 1) kategoria A to cecha o najbardziej znaczącym wpływie przy ocenie wiarygodności;
- 2) kategoria B to cechy o znaczącym wpływie;
- 3) kategoria C to cechy o średnim wpływie;
- 4) kategoria D to cechy o małym wpływie.

W zależności od znaczenia kategorii, w ocenie wiarygodności, zostały im przyznane odpowiednie wagi:

- 20 dla kategorii A,
- 10 dla kategorii B,
- 6 dla kategorii C,
- 3 dla kategorii D.

Dodatkowo poszczególnym cechom jakościowym w kategoriach zostały przydzielone odpowiednie wartości punktowe, przy spełnieniu przez daną cechę odpowiedniej negatywnej wartości logicznej wpływającej na wiarygodność. Jeśli w ocenianym sprawozdaniu finansowym spółki jej kadra kierownicza posiada akcje lub opcje na akcje swojej spółki lub grupy kapitałowej w jakiej działa (cecha 8 z Modelu), to spełnienie jej jest negatywnym czynnikiem jakościowym wpływającym na wiarygodność sprawozdania finansowego. Przy jego istnieniu w spółce są przyznawane dwa punkty. Do ogólnej oceny wpływu tej cechy mnoży się ją przez wagę przyznaną dla odpowiedniej kategorii, do której należy. W przypadku wspomnianej cechy 8 (należącej do kategorii C) jest to waga 6, czyli przy spełnieniu powyższej negatywnej cechy otrzymujemy 12 (2×6) punktów w modelu oceny.

Tabela 1. Ocena cech jakościowych

Kategoria	Kryterium	Waga	Wartości/Punktacja	
			TAK	NIE
1	Czy spółka podlega obowiązkowi badania sprawozdań finansowych/lub musi przeprowadzić takie badania ze względu na planowaną transakcję?	20	TAK 0	NIE 7
2	Czy spółka należy do grupy kapitałowej?	10	TAK 3	NIE 0
3	Czy spółka posiada kredyty/pożyczki/leasingi zewnętrzne, które jako warunek ograniczenia ryzyka związanego z ich spłatą wymagają spełnienia przez firmę określonych wskaźników finansowych?	10	TAK 3	NIE 0
4	Czy bonusy kadry zarządzającej zależą od wyniku finansowego jaki spółka osiąga w okresie obrachunkowym?	10	TAK 3	NIE 0
5	Ile pozycji bilansowych spółki jest wycenianych na podstawie szacunków (wartość ich jest szacowana)? Np. RMK bierne. Rezerwy ogólne, rezerwy na należności, rezerwy na zapasy, szacowanie, czy środki trwałe/WNIP utraciły wartość, itp.	10	5-10% 0,5	10-20% 1
6	W jakim stopniu zostały wykorzystane krótkoterminowe rezerwy na zobowiązania w ostatnich dwóch okresach obrachunkowych?	10	> 90% 0	> 80%, ale < 90% 1
7	Czy spółka jest spółką publiczną (notowaną na giełdzie)?	6	TAK 0	NIE 2
8	Czy kadra kierownicza posiada opcje na akcje firmy/grupy kapitałowej, do której należy?	6	TAK 2	NIE 0
9	Jaki % osób zatrudnionych w Finansach posiada wyższe wykształcenie z dziedziny Finansów lub Rachunkowości?	6	> 75% 0	> 50%, ale < 75% 0,75
				> 25%, ale > 50% 1,5
				< 70% 3
				20-30% 2
				> 30% 3

cd. tabeli 1

	Kategoria	Kryterium	Waga	Wartości/Punktacja	
				TAK	NIE
10	C	Czy spółka ponosi opłaty menedżerskie z tytułu pozostawania w grupie kapitałowej?	6	TAK 2	NIE 0
11	C	Czy spółka dokonuje (poza opłatami menedżerskimi) innych transakcji zakupu/sprzedazy towarów/usług z podmiotami powiązanymi (z tej samej grupy kapitałowej)?	6	TAK 2	NIE 0
12	C	Czy spółka stara się o uzyskanie finansowania zewnętrznego – np. kredyt bankowy, pożyczka, leasing, planowane wejście na giełdę?	6	TAK 2	NIE 0
13	D	W jakiej fazie cyklu makroekonomicznego znajduje się gospodarka (np. recesja, wzrost)?	3	RECESJA 2	STABILIZACJA 1
14	D	Czy spółka posiada w swoim bilansie 'wartość firmy' wynikającą z poprzednich przejęć innych podmiotów?	3	TAK 2	NIE 0
15	D	Czy kadra kierownicza/zarządzająca stanowi istotny kapitał intelektualny w firmie, wpływający na wartości dostarczanych przez firmę rezultatów? Jak duży jest to wpływ?	3	TAK 2	NIE 0
16	D	Czy spółka posiada wartości niematerialne, takie jak znaki towarowe, bazy danych itp., wytworzone wewnętrznie przez spółkę?	3	TAK 2	NIE 0
17	D	Czy spółka posiadała dodatni kapitał własny na koniec ostatniego okresu obrachunkowego?	3	TAK 0	NIE 2
18	D	Czy spółka jest planowana do sprzedaży przez obecnego właściciela?	3	TAK 2	NIE 0
Maxymalna punktacja – 398 punktów					

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Punktacja

Zgodnie z zaproponowanym modelem maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania wynosi 398. Taką liczbę punktów otrzymujemy wtedy, kiedy wszystkie cechy jakościowe z modelu przyjmują negatywne wartości wpływające na wiarygodność sprawozdania finansowego. Występuje wówczas sytuacja, w której cechy negatywne są spełnione, a cechy pozytywne nie są spełnione. Oznacza to, że im mniejsza liczba punktów została zgromadzona w procesie oceny, tym istnieje większe prawdopodobieństwo wiarygodności sprawozdania finansowego.

Spełnienie przez spółkę wszystkich cech mających wpływ negatywny na wiarygodność sprawozdania finansowego z kategorii A (jedna cecha) i B (pięć cech) wiąże się z przyznaniem ogółem 290 punktów (73%), z maksymalnej liczby 398 punktów możliwych do zdobycia w całym kwestionariuszu oceny. Wielkość ta powinna stanowić wartość graniczną, powyżej której badane (weryfikowane kwestionariuszem) sprawozdanie finansowe może mieć ograniczoną wiarygodność lub, że ryzyko ograniczonej wiarygodności sprawozdania finansowego jest wysokie.

Na podobnej zasadzie powinna zostać określona punktacja graniczna, dla której wiarygodność sprawozdania finansowego będzie wysoka. Będzie to odwrócenie wszystkich cech negatywnych zdefiniowanych w kategoriach A i B i przekształcenie ich w cechy pozytywne, podwyższające wiarygodność sprawozdania finansowego. Wówczas suma punktacji za obie kategorie będzie wynosić 0. Przez różnicę pomiędzy maksymalną do uzyskania liczbą punktów, czyli 398, a możliwą maksymalną do uzyskania punktacją z kategorii A i B, ustalamy dolną granicę 108 punktów, poniżej której sprawozdania finansowe mają wysoką wiarygodność. Czyli, że ryzyko, iż sprawozdanie finansowe jednostki posiada ograniczoną wiarygodność, jest niskie.

Wydaje się to być najbardziej odpowiednią definicją wartości granicznych przy ocenie, gdyż wiele z kolejnych cech jakościowych użytych do oceny wiarygodności sprawozdania finansowego, znajdujących się w niższych kategoriach wagowych C i D, ma dodatnią korelację z cechami zdefiniowanymi jako główne z kategorii A i B. Spełnienie cechy negatywnej z kategorii B, np. potwierdzenia, że spółka należy do grupy kapitałowej, będzie się najczęściej wiązało z istnieniem negatywnych cech zdefiniowanych w kategorii C, takich jak:

- ponoszenie opłat menedżerskich z tytułu pozostawania w grupie kapitałowej,
- dokonywanie (poza opłatami menedżerskimi) innych transakcji zakupu/sprzedaży towarów/usług z podmiotami powiązаныmi (z tej samej grupy kapitałowej).

Z drugiej strony nie spełnienie tej cechy negatywnej z kategorii B będzie się wiązało w tym wypadku również z nie spełnieniem przez spółkę cech skorelowanych dodatnio z tą cechą.

Jeśli więc zostaną spełnione cechy negatywne z kategorii A i B, i już w pierwszych dwóch kategoriach kwestionariusza oceny uzyskamy 290 punktów, to możemy stwierdzić, przy istnieniu powyższej korelacji dodatniej pomiędzy cechami, że całkowita ocena dla całego kwestionariusza będzie na pewno przewyższać wartość 290 punktów. I odwrotnie, jeśli nie zostanie spełniona żadna z cech negatywnych z kategorii A i B, czyli punktacja ogółem uzyskana z tych kategorii będzie 0, wówczas na pewno punktacja ogółem z całego kwestionariusza będzie również poniżej 108 punktów, ponieważ inne cechy skorelowane dodatnio z cechami z kategorii A i B będą miały wartość 0.

W związku z powyższym podzielono możliwą do uzyskania punktację na 3 grupy wiarygodności:

- 1) do 108 punktów – istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że sprawozdania finansowe są wiarygodne;
- 2) od 108 do 290 punktów – sprawozdania finansowe co do których trudno stwierdzić (z wysokim prawdopodobieństwem), czy są wiarygodne czy też nie (tzw. szara strefa);
- 3) powyżej 290 punktów – istnieje duże prawdopodobieństwo, że sprawozdania finansowe są mało wiarygodne.

Ostatecznie, niezależnie od tego w jakiej grupie znajdzie się badane sprawozdanie finansowe, to im większą wartość punktów osiągnie ono w proponowanym kwestionariuszu oceny, tym większe będzie się z nim wiązało ryzyko jego ograniczonej wiarygodności. W ten sposób autor starał się zaproponować w miarę nieskomplikowane narzędzie, którym można porównywać między sobą poziomy wiarygodności różnych sprawozdań finansowych.

4.3. Najważniejsze cechy jakościowe

Omówimy teraz przyczyny wyboru pięciu najważniejszych cech jakościowych zastosowanych do oceny wiarygodności i nadania im zastosowanego poziomu wag.

4.3.1. Czy spółka podlega obowiązkowi badania sprawozdań finansowych/ lub musi przeprowadzić takie badanie ze względu na planowaną transakcję?

Najważniejszym niezależnym sposobem znaczącego podwyższenia wiarygodności sprawozdania finansowego jest jego badanie przez biegłego rewidenta. Badanie powinno zakończyć się wydaniem opinii o zbadanym sprawozdaniu finansowym,

która to opinia, jeśli jest pozytywna zapewnia, że w istotnych aspektach sprawozdanie finansowe jest prawidłowe oraz rzetelnie i jasno przedstawia sytuację majątkową i finansową, jak też wynik finansowy badanej jednostki. Badanie nie daje jednak 100% gwarancji prawidłowości sprawozdania finansowego. Zawsze istnieje ryzyko związane z tym, że tylko niektóre transakcje, zapisy w księgach, salda podlegają sprawdzeniu, a pozostałe, ze względu na ograniczony czas badania, nie są sprawdzane. Przy pełnej kontroli każdy zapis i saldo podlegałoby sprawdzeniu przez biegłego rewidenta, co znacząco podwyższyło by koszty oraz przedłużyło czas badania. Nie zmienia to jednak faktu, że badanie sprawozdań finansowych jest najlepszym sposobem na znaczące podwyższenie wiarygodności sprawozdania finansowego, dlatego też znajduje się w zaproponowanym przez autora kwestionariuszu oceny na najwyższym miejscu, z ogólną punktacją dla sprawozdania, które nie podlega badaniu, równą 140 punktów (20×7). Jest to 35% całkowitej maksymalnej (398 pkt.) punktacji negatywnej. Dla porównania, jest to prawie pięciokrotność oceny negatywnej kolejnej cechy jakościowej (3×10). Jest to szczególnie ważny element oceny, zwłaszcza dlatego że tylko niektóre grupy podmiotów rachunkowości mają ustawowy obowiązek przeprowadzania badania sprawozdań finansowych, czyli obowiązek podwyższania wiarygodności sprawozdań.

4.3.2. Czy spółka należy do grupy kapitałowej?

Dynamiczny rozwój gospodarki rynkowej i globalizacja przyczyniły się do sytuacji, w której wiele jednostek łączy się i, w wyniku powiązań kapitałowych, tworzy zróżnicowane struktury formalnoprawne, określane najczęściej jako grupy kapitałowe. Sytuacja ta spowodowała jednak, że sprawozdania finansowe spółki wchodzącej w skład grupy kapitałowej podlegają znaczącemu wpływowi, wymuszonemu przez struktury tej grupy, jak transakcje mające na celu optymalizację podatkową grupy, odmienne niż rynkowe ceny kupowanych/sprzedawanych towarów i usług wewnątrz podmiotów z grupy, itd. Operacje te związane z działaniem spółki w grupie kapitałowej powodują, że jej sytuacja finansowa w sprawozdaniu finansowym jest często znacząco różna od sytuacji gdyby nie należała ona do grupy kapitałowej. Te dodatkowe transakcje, jakie spółka musi przeprowadzać ze względu na jej przynależność do grupy kapitałowej, obniżają wiarygodność sporządzanych przez nią sprawozdań finansowych, gdyż większość z nich jest wymuszana na spółce przez udziałowca. W związku z tym przynależność do grupy kapitałowej wiąże się z istnieniem takich transakcji. W kwestionariuszu oceny jakościowej występowanie takiej sytuacji w spółce jest cechą negatywną, której spełnienie wiąże się z przyznaniem 30 (3×10) punktów w przyjętej metodzie oceny.

4.3.3. Czy spółka posiada kredyty/pożyczki/zawarte transakcje leasingowe, które jako warunek ograniczenia ryzyka związanego z ich spłatą wymagają spełnienia przez firmę określonych wskaźników finansowych?

W prowadzonej działalności gospodarczej w celu zwiększenia efektywności i zwrotu z kapitału własnego zaangażowanego w spółkę, wykorzystuje się w jej finansowaniu kapitały obce. Środki te, poza wykorzystywaniem kredytu kupieckiego związanego z zobowiązaniami handlowymi, najczęściej są udzielane firmom w formie kredytów (gdy udzielającym jest instytucja finansowa), pożyczek (gdy udzielającym jest inny podmiot niż instytucja finansowa) lub zobowiązań leasingowych (realnie jest to forma pożyczki zabezpieczonej środkiem trwałym). Można z małym prawdopodobieństwem błędu stwierdzić, że przeważająca liczba firm działających na rynku wykorzystuje tego typu finansowanie zewnętrzne, jeśli oczywiście jest w stanie je uzyskać. Finansowanie zewnętrzne wiąże się zazwyczaj z określonymi wymogami, jakie stawia podmiot udzielający tego finansowania, co do poszczególnych pozycji sprawozdania finansowego. Są to dla finansującego tzw. wymogi bezpieczeństwa lub ograniczania ryzyka potencjalnej utraty zaangażowanego kapitału. Wymogi te dotyczą zazwyczaj minimalnych poziomów zysku, jakie musi osiągać spółka, która uzyskała takie finansowanie, jak również maksymalnych poziomów zadłużenia zewnętrznego, na jaki spółka może sobie pozwolić. Zazwyczaj jako zabezpieczenie stosuje się oba te wskaźniki jednocześnie. Powyższe wymogi zewnętrznego podmiotu finansującego powodują, że spółka będzie się starać, za wszelką cenę, przestrzegać tych wskaźników ryzyka, gdyż ich naruszenie może spowodować żądanie przez podmiot finansujący natychmiastowej spłaty zadłużenia. Może się to wiązać z prezentacją lub wyceną poszczególnych pozycji sprawozdania w sposób nieco inny od wyceny i prezentacji jaką dokonałaby spółka, gdyby takich wymagań finansowych nie musiała przestrzegać. Spełnienie powyższej cechy jakościowej wiąże się więc z dużym prawdopodobieństwem, że spółka sporządza sprawozdanie finansowe w taki sposób, aby spełniało narzucone przez podmiot finansujący warunki. Sytuacja ta nabiera jeszcze większego znaczenia, gdy wskaźniki generowane przez spółkę są na granicy poziomów zdefiniowanych jako maksymalne (np. zadłużenie) lub minimalne (np. wynik operacyjny) wymagane przez zewnętrznego dostawcy finansowania. Ze względu na powszechność istnienia finansowania zewnętrznego i częste stosowanie tzw. wyższego celu przez spółkę, aby nie doprowadzić do utraty takiego finansowania powyższa cecha jakościowa została zaklasyfikowana przez autora do drugiej co do wagi kategorii cech jakościowych, przy której spełnieniu zostaje przyznanych 30 (3×10) punktów w zaproponowanej metodzie oceny.

4.3.4. Czy bonusy kadry zarządzającej zależą od wyniku finansowego jaki spółka osiąga w okresie obrachunkowym?

Od długiego czasu w wielu firmach istnieje sytuacja, w której własność spółki (właściciele jej kapitału) jest oddzielona od jej zarządzania. Oznacza to, że inne osoby są właścicielami spółki, a inne zajmują się jej zarządzaniem i są odpowiedzialne za realizację strategii spółki, w tym za wynik finansowy, zadowalający udziałowców spółki. W przeważającej większości przypadków osiąganie odpowiednich wyników działalności spółki (zgodnych z oczekiwaniami rynku/właścicieli lub wyników przewyższających te oczekiwania) wiąże się z przyznaniem dodatkowego wynagrodzenia (tzw. bonusów) dla kadry zarządzającej ponad standardową miesięczną pensję. Wysokość tego dodatkowego wynagrodzenia jest uzależniona od „przebiecia” przez spółkę poziomu oczekiwanych wyników przez rynek czy właściciela. W zależności, czy spółka osiągnie lub nie oczekiwany przez rynek wynik finansowy, jej kadra zarządzająca otrzymuje lub nie bonus roczny za zrealizowane wyniki. Bonus ten w zależności od branży może osiągać wielkość kilku miesięcznych pensji, a czasami dochodzi do poziomu rocznej pensji. Tak znaczące pieniądze są pokusą, aby zrobić wszystko, aby je osiągnąć. Z jednej strony tego właśnie oczekują właściciele, aby kadra zarządzająca jak najefektywniej prowadziła spółkę i zwiększała jej wydajność, wiedząc, że osiągnięcie sukcesu wiąże się ze znaczącą gratyfikacją. Z drugiej jednak strony, jeśli działalność operacyjna nie pozwala dopiąć celu, stosuje się często odpowiednią interpretację przepisów księgowych (ujmowania i wyceny), która pozwoli ten cel zrealizować. Ciche rezerwy, odpowiednie deklaracje co do posiadanych aktywów (utrzymywanych krótkoterminowo czy długoterminowo) i związana z tym ich dalsza wycena, okres amortyzacji, wartość godziwa, szacunki – wszystkie te elementy pozwalają kadrze zarządzającej w osiągnięciu takiego wyniku finansowego spółki, jaki jest konieczny do przyznania im bonusu. Część z takich działań upiększających wynik finansowy spółki jest oczywistym oszustwem księgowym, jednak wiele z nich jest po prostu odpowiednim sposobem wykorzystania zasad księgowych i ich interpretacji na potrzeby prezentacji jaką chce spółka osiągnąć. Dodatkowe wynagrodzenie dla kadry zarządzającej, uzależnione od osiąganego przez spółkę wyniku, jest więc znaczącym elementem wpływającym na ryzyko obniżenia wiarygodności sprawozdania finansowego. Ze względu na powszechność tego typu wynagradzania w jednostkach i występowania szerokiego wachlarza możliwości księgowych w „upiększaniu” sprawozdań, cecha ta została zaklasyfikowana do drugiej co do wagi grupy cech jakościowych. Spełnienie przez spółkę tej cechy wiąże się z przyznaniem 30 (3 × 10) punktów w kwestionariuszu oceny.

4.3.5. Ile pozycji bilansowych spółki jest wycenianych na podstawie szacunków?

Stosowanie w firmie przyjętych zasad (polityki) rachunkowości wymaga dokonywania różnego rodzaju „subiektywnych” ocen, określanych mianem „indywidualnego osądu” jednostki. Często wiele pozycji sprawozdania finansowego zależy właśnie od takich ocen. Jedną z najbardziej podatnych czynności na tego typu oceny, wpływających na treść sprawozdania finansowego, jest wycena. Poszczególne pozycje sprawozdania finansowego mają w swojej definicji możliwość wyboru wyceny w ramach alternatywnych możliwości zgodnych ze standardami rachunkowości, a dla wielu z nich wycena opiera się po prostu na szacunku jednostki. Szacunki bazują najczęściej na założeniach dotyczących przyszłości (np. przepływów środków pieniężnych, stosowanych stóp dyskontowych, przyszłych zmian wynagrodzeń, przyszłych zmian cen mających wpływ na inne koszty, itp.) i w związku z tym są obarczone licznymi źródłami niepewności. Spółka musi ujawniać w informacji dodatkowej do sprawozdań finansowych wszystkie informacje o subiektywnych ocenach, które zostały zastosowane przez kierownictwo jednostki w polityce (zasadach) rachunkowości. Jednak, niezależnie od tego, dokonywanie szacunków zawsze wiąże się z występowaniem w działalności gospodarczej niepewności. Każdy odbiorca sprawozdania finansowego może, inaczej niż sporządzający sprawozdanie finansowe czy kierownictwo jednostki, tę niepewność oceniać. W sprawozdaniu finansowym jednostki pozycji opierających się na szacunkach jest dużo. Są to np.:

- środki trwałe i wartości niematerialne i prawne oraz przyjęty okres ich amortyzacji,
- wartość firmy,
- aktywa finansowe w wypadku braku występowania dla nich aktywnego rynku,
- należności wątpliwe i dokonane dla nich odpisy aktualizujące,
- zapasy niechodliwe i rezerwy utworzone na nie,
- aktywa z tytułu podatku odroczonego i ocena ich realizacji w przyszłości,
- koszty rozliczane przez RMK czynne i okres, przez jaki są rozliczane,
- wartość godziwa aktywów oraz zobowiązań finansowych,
- rezerwy na zobowiązania,
- RMK bierne,
- zobowiązania warunkowe,
- rezerwa z aktualizacji wyceny,
- zobowiązania z tytułu gwarancji.

Wszystkie te szacunki niosą znaczące ryzyko związane z prawidłowym odbiorciem sprawozdania finansowego, gdyż dla dwóch identycznych firm, z identyczną

sytuacją finansową, osąd kierownictwa jest najczęściej różny. Dlatego sprawozdania finansowe, które powinny być zbliżone, bądź takie same, różnią się od siebie. Ze względu na fakt, że subiektywna ocena i szacunki z nią związane mogą dać wiele możliwych obrazów tej samej sytuacji, ta cecha jakościowa została zakwalifikowana jako jedna z najważniejszych cech wpływających na ocenę wiarygodności sprawozdania finansowego. Oczywiście im większa liczba pozycji w sprawozdaniu finansowym, które podlegają wpływowi szacunków, tym większy negatywny wpływ na ocenę wiarygodności sprawozdania finansowego. Sama liczba pozycji szacowanych nie dałaby nam jednak rzeczywistego obrazu ryzyka wiarygodności związanego z szacunkami, w związku z czym jest ona „ważona” wartością pozycji bilansowej. Wskaźnik ten jest liczony jako iloraz sumy wartości pozycji bilansowych, które podlegają wpływowi szacunków (wartość w liczniku), do całkowitej sumy wszystkich pozycji bilansowych (aktywów i pasywów) – ujętych w mianowniku, w celu wyrażenia go w wartości % jest mnożony przez 100%. Do wyliczenia tego wskaźnika nie włącza się sum pośrednich lub sum kategorii poszczególnych pozycji bilansowych. Graniczna wartość, powyżej której cecha otrzymuje maksymalną liczbę punktów (negatywnie wpływa na wiarygodność), została tu określona na poziomie 30%, czyli wówczas gdy 30% sumy wartości wszystkich pozycji bilansowych w sprawozdaniu finansowym podlega wpływom szacunków. Przy spełnieniu tej granicznej wartości negatywnej cechy (wartość > 30%) zostaje przyznane 3×10 punktów w kwestionariuszu oceny.

5. Podsumowanie

Wiarygodność sprawozdania finansowego, jak wynika z powyższej analizy, jest cechą względną, której spełnienie można spróbować ocenić, ale nie na zasadzie bezwzględnej zero-jedynkowej (Tak – jest wiarygodne lub Nie – nie jest wiarygodne), ale na zasadzie wysokiego lub niskiego prawdopodobieństwa, że dane sprawozdanie finansowe nosi cechy wiarygodności. Niniejszy artykuł jest próbą zaprojektowania narzędzia pozwalającego na bardziej precyzyjną ocenę poziomu tej cechy. Celem głównym było uzyskanie większej skali ocen, w jakiej można by było wyrazić poziom wiarygodności, ponad powszechnie stosowaną skalę zero-jedynkową. Zaproponowano konstrukcję tego narzędzia w formie kwestionariusza oceny cech jakościowych, powiązanych bezpośrednio lub pośrednio ze sprawozdaniem finansowym. Ponieważ wybrane cechy jakościowe zastosowane w powyższym narzędziu i wagi wpływu im przypisane zostały do niego zaklasyfikowane na podstawie subiektywnej oceny autora, to autor zamierza dalej poddać je zewnętrznemu badaniu ankietowemu, aby w ten sposób uzyskać bardziej obiektywne wyniki

umożliwiająca dalsze dopracowanie zaproponowanego rozwiązania. Bowiem tylko teoretycznie wszystkie cechy jakościowe sprawozdania finansowego, zdefiniowane w ramach konceptualnych MSSF, powinny zapewnić nadrzędną cechę sprawozdania finansowego, czyli jego prawdziwy i rzetelny obraz (ang. *true and fair view*). Z jednej strony jednak MSSF nie są globalnie akceptowanymi standardami rachunkowości, a z drugiej strony wiele standardów daje możliwość wyboru sposobu prezentacji określonych transakcji ekonomicznych i dodatkowo możliwość występowania wielu wersji wyceny niektórych transakcji poprzez wartość godziwą lub szacunki. Ponadto rzeczywistość ekonomiczna zdecydowanie wyprzedza uregulowania prawne. Pojawia się w praktyce wiele transakcji, których sposób ujmowania lub wyceny na dany moment nie zostały w ogóle uregulowane w przepisach. Uregulowania i kontrola poprawności sprawozdań finansowych w dużej mierze wiąże się jedynie z rynkiem spółek publicznych, czyli obejmują jedynie ułamek wszystkich podmiotów sporządzających sprawozdanie finansowe. Ta zdecydowanie mniejsza wymagana kontrola i przejrzystość podmiotów niepublicznych sprawiają, że jakość sporządzanych przez nie sprawozdań finansowych jest niska. Jednak nawet spółki publiczne, pomimo wyjątkowo dużej kontroli i szczegółowego sprawdzania wiarygodności ich sprawozdań finansowych, podlegają wpływowi „upiększania” sprawozdań finansowych i kreatywnej rachunkowości w złym tego słowa znaczeniu. Dzieje się tak z powodu możliwości pozyskania kapitałów i zarobienia dużych pieniędzy, które można uzyskać, jeśli zaprezentuje się sytuację spółki tak jak oczekują tego inwestorzy. Pieniądze te często są tak duże, że wielu sporządzających sprawozdanie finansowe akceptuje nawet potencjalne ryzyko wykrycia dokonywanego fałszerstwa. Poza tym, jeśli już takie fałszerstwo ma miejsce w spółce to jest ono bardzo dobrze zakamuflowane, włącznie z nieprawdziwą dokumentacją źródłową, i dlatego jest ono często wręcz nie do wykrycia podczas normalnego badania sprawozdań finansowych. Dodatkowo ciągle uaktualniane i rozbudowywane standardy rachunkowości powodują, że osoby wykonujące pracę w księgowości często nie zdają sobie sprawy, że dana transakcja, którą wprowadzają do ksiąg, powinna zostać ujęta w inny sposób, w związku z czym rośnie również ryzyko błędu. Wszystko to sprawia, że możliwości zaprezentowania danej sytuacji finansowej spółki w sprawozdaniu finansowym jest nieskończenie wiele, w zależności od tego, w jakim kraju ta spółka działa, jakie obowiązują ją standardy rachunkowości, jaka jest etyka osoby sporządzającej sprawozdanie finansowe, jaka jest ocena ryzyka przy wycenie przez tę osobę i jak dużą wiedzę ona posiada. Możemy więc mówić jedynie o ograniczonej wiarygodności sprawozdań finansowych, gdyż ich pełna wiarygodność, a przez to spełnienie wszystkich oczekiwań użytkowników sprawozdań finansowych, jest po prostu niemożliwe. Powinno się więc starać zmniejszyć to ryzyko ograniczonej wiarygodności do jak najniższego poziomu.

6. Bibliografia

1. Apostolou B., Hassell J. M., Webber S. A., Fraud Risk Factors: ratings by Forensic Experts, CPA Journal, October 2005.
2. Badanie przestępczości gospodarczej Polska 2009 r., PricewaterhouseCoopers Polska.
3. Buczkowski K., Przestępstwa gospodarcze, C.H. Beck, Warszawa 2002.
4. Davia R. H., Coggins P. C., Wideman J. C., Kastantin J. T., Accountant's Guide to Fraud Detection and Control, John Wiley&Sons, Inc., 2005.
5. Gadomski W., Wywiad z Aldoną Kamelą Sowińską – Pięć powodów, dla których afery takie jak Enron będą się zdarzać, portal www.gazeta.pl, Agora S.A., 2002.
6. Galbraith J. K., Gospodarka niewinnego oszustwa, MT Biznes, Warszawa 2005.
7. Gut P., Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych, C.H. Beck, Warszawa 2006.
8. Hass-Symotiuk M., Mućko P., Subiektywne oceny w sprawozdaniu finansowym sporządzonym według MSSF, w: Sprawozdawczość i rewizja finansowa w procesie poprawy bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, pod red. B. Micherdy, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
9. Helin A., Ustawa o rachunkowości wraz z komentarzem, C.H. Beck, Warszawa 2004.
10. Hołda A., Nowak W., Badanie sprawozdania finansowego a oszustwa kierownictwa jednostki, „Rachunkowość”, Nr 8, 2002.
11. Jackson C. W., Bajki w świecie biznesu – mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
12. Levitt A., The Numbers Game, speech at the New York University Center for Law and Business, September 28th, 1998.
13. Mączyńska E., To zwykła defraudacja, „Rzeczpospolita” z 9 sierpnia 2002 r.
14. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej 2004, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005.
15. Surdykowska S., Hołda A., Kutera M., Oszustwa księgowe – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2006.
16. Stockholm Fondsbors; Market value and business line, J. Sveiby 1997.

Summary

Maria Romanowska

Crisis Corporate Resistance

The article presents the problem of crisis corporate resistance. The precise definition and measurement of this corporate feature allows for the development of anti-crisis management principles. It also allows other business entities to assess the investment and contractual risks. It attempts to answer the question of how to measure the crisis corporate resistance and which corporate factors have the strongest impact on this resistance.

Agnieszka Sopińska

Knowledge Resources in Network Organisations

Network organisations are a flexible knowledge based organisational forms. Knowledge serves a double purpose in the network structures: on the one hand it is a determinant of creation of these forms, on the other the effect of their operation. The presentation of knowledge as a peculiar category of network organisation resources and the outline of its creation and absorption at the level of an individual network organisation link as well as the whole network constitutes the basic part of this article. The deliberations with regard to the knowledge resources within the network organisation are preceded by the characteristics of the network organisation including its very idea, features and typology.

Justyna Szumniak-Samolej

Crowd Cooperation. New Forms of Cooperation between Companies and Stakeholders

The omnipresent availability of network information and communication technologies results in far reaching changes in the scope, principles and effectiveness of the cooperation between people and organisations. The traditional model of cooperation has been operating primarily within formal organisations possessing efficient hierarchically organised structures allowing for effective control and management. There has also been a clearly marked division into producers and consumers. However, with computers becoming increasingly popular and the Internet more interactive (Web 2.0), there is a dynamic development of the phenomenon of social production which exceeds the confines of institutions and states and affects diversified areas and industries. The article analyses selected theoretical models of cooperation between companies and stakeholders considering the extension of partnership products processes into the business area as well as the methods of their practical implementation applied by business companies.

Piotr Wachowiak

Corporate Social Responsibility Employees in Companies Operating in Poland

The employees are the key stakeholder of every company. Their competence and attitudes primarily determine the success in the implementation process of its strategies. Practically, the implementation of principles of social responsibility consists in a dialogue and cooperation with the staff, the development of the culture of openness as well as making the staff involved in the company operations. The corporate social responsibility to the staff is also reflected in the responsible leadership based on growing confidence. The company's concern and care for the staff is most highly rated among all socially responsible activities. The sense of security, transparent communication, prospects for development and participation are indispensable so that the company could be called socially responsible to its people. The responsible business means first of all a responsible conduct. For these reasons, numerous companies have been introducing ethical programmes. Socially responsible companies should also examine their employees' satisfaction. Social responsibility to staff is best reflected by the motivational remuneration system and professional development. Staff volunteering is a tool to improve the involvement of staff, thanks to which the ethos and values in pro-social activities are created. The companies following the principles of social responsibility to their staff also introduce programmes facilitating them to maintain the work life balance. The article also presents good practises of companies operating in Poland with regard to the aforementioned issues.

Maria Pietrzak

Changes in the Competitive Position within the Process of Internationalisation and Configuration of Capital Group Value Chains

The article analyses the changes within the positions of capital groups quoted on the Warsaw Securities Exchange with regard to the process of their internationalisation and the configuration of chain link values connected with it.

The first section of the article presents a theoretical basis of the undertaken issues. The second section presents the research results concerning selected capital groups quoted on the Warsaw Securities Exchange. The diagnosis of the competition strategies in the discussed groups is accompanied by the analysis of the changes in their competitive position and the reference of these changes to the process of internationalisation and international configuration of the chain value of the examined entities.

Sławomir Winch

Capital Groups Resource Profile and its Determinants

The article aims to show on the basis of empirical research the determinants of capital group resource profiles. It is assumed that they play a major role in the development of their competitive advantage. The following capital group resources are distinguished: external, such as the company brand, customers' loyalty or cooperation with business partners as well as internal: know-how, skills and competence of human resources

and technologies. Two hypotheses were formulated claiming that capital groups with the majority of foreign capital focus more on external resources and those specialised seek their competitive advantage in the development of internal resources. The latter was confirmed by the statistical analysis. There is a significant impact of the time of appearance and the character of investors on the group resource profile.

Wioletta Jakubowska

Methods of Diversified Companies Development

The companies undertaking a diversification strategy may execute it in the form of both internal and external development. The article presents recommendations on the diversification through the external and internal development in the light of sectoral and corporate determinants supporting it with the examples of the world research in this area. It also presents the author's own research of the choice of development of Polish capital groups which implemented the strategy of diversification.

Bartosz Majewski

Early Warning Systems in Management

The article presents the overview of selected ways, techniques and tools applied in the early warning systems of companies. It discusses the idea of the early warning systems and the criteria the systems should fulfil in the modern companies. A considerable part of the study is devoted to the analysis of the features of information in the systems of threat identification and kinds of risk to be considered by them so that the company within the applied systems could acquire not only signals about a potential threat but also make use of the applied tools to capture chances.

Agata Opolska

Psychological Traps in Making Financial Decision from the Behavioural Perspective

The interest in the question of psychological theories with regard to traps in making financial decision from the behavioural perspective results from the universality of their appearance. The cognition of people's behaviour as to the way they make decisions seems to be crucial, in particular for the financial markets. Behavioural finance, i.e. the method of joining the discoveries in the field of finance, psychology and sociology leads to a better understanding of the way we make our financial decisions, what traps are awaiting us when we are making them and how management mechanisms work or do not work due to it. They indicate and explain the mistakes made in the process of assessing and making decisions which the participants of the financial markets are often exposed to. The chance to make a financial success is closest when the psychological traps are under control through making decisions from the behavioural perspective.

Monika Stoma, Stefan Doroszewicz

Discriminative Analysis of Individual Customers' Attitudes towards the Motor Insurance Made with regard to the *gender* variable

The survey analyses the research results on individual customers' attitudes from the Lublin region to the quality of the motor insurance functional service. On the basis of the research and analysis, the models were built of dimensional characteristics of the functional domain of the examined service and the discriminatory function differentiating the attitudes of men and women perceiving this service. The following research hypothesis was formulated and positively verified on the basis of the analysis: "Women perceive the provided service of motor insurance primarily on the basis of the empathy of the person providing the service, whereas men on the basis the reliability and certainty of the service provider".

Sylwester Gregorczyk

Operational management at University as a Subject of Research

A university as any other organisation has to be effectively and efficiency managed. The effectiveness and efficiency require an introduction of definite, activity specific principles of management and ways measuring its performance, which will provide the managers with the information indispensable to conduct continual operational improvements. The article aims to indicate the areas in the field of operational management at universities. They may become the subject of research leading to the indication of the sources of university competitive advantage.

Rafał Domaszewski

Credibility as a Financial Report Quality Feature Requiring Measurement

The most important quality feature of a financial report is its credibility. However, accounting includes numerous possibilities as well as limitations in conducting measurement. In fact, it is possible to find different "shades" of the obtained credibility, which allows for the hypothesis that a financial report is never 100% credible. An attempt was made then to design a tool allowing for a more precise assessment of this feature. The major goal is to achieve a bigger assessment scale in which the level of credibility could be expressed, better than the generally applied zero-one scale, i.e. the statement whether credible or not. The construction of this tool was proposed in the form of a questionnaire of quality features connected directly or indirectly with the financial report. The study presents the design of the construction of this solution and a detailed description of the proposed quality features of the financial report together with the justification of their choice as well as the justification of the principles of the assignment of respective point values to each of them.

