

Wiedza i bogactwo narodów

Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja
w skali światowej

Zarządzanie

Wiedza i bogactwo narodów

Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja
w skali światowej

Zarządzanie

redakcja naukowa
Ryszard Bartkowiak
Piotr Wachowiak



OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2013

**Publikacja współfinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
w ramach badania statutowego KZiF/S/01/13**

Rada Naukowa

dr hab. prof. SGH Ryszard Bartkowiak – Przewodniczący
dr Piotr Wachowiak

Recenzenci naukowci

prof. dr hab. Jacek Grzywacz, prof. dr hab. Irena Hejduk, dr hab. prof. SGH Krzysztof Jarosiński,
dr hab. Katarzyna Majchrzak, prof. dr hab. Krystyna Poznańska, dr hab. Waldemar Rogowski,
dr Tomasz Rostkowski

Redaktor

Iwona Witt-Czuprzyńska

Koordynacja prac nad monografią

Grażyna Komorowska – ze strony Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-7378-822-0

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Studio Graficzne AGAT Jerzy Burski

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.
tel. 42 639 52 92
e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 98/V/13

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	9
Część I	
Przedsiębiorstwo w gospodarce	11
<i>Sylwester Gregorczyk</i>	
Globalizacja a zarządzanie ryzykiem strategicznym w przedsiębiorstwie	13
<i>Paweł Pietrasieński</i>	
Rządowe placówki inkubacyjno-akceleracyjne jako forma wspierania globalizacji zagranicznych firm technologicznych w innowacyjnym ekosystemie Doliny Krzemowej	23
<i>Grzegorz Maśloch</i>	
Paneuropejskie formy przedsiębiorstw i ich wpływ na społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów Unii Europejskiej	37
<i>Zbigniew Grzymała</i>	
Wokół prywatyzacji przedsiębiorstw komunalnych w Polsce	47
<i>Michał Wrzesiński</i>	
Rynek transakcji fuzji i przejęć w Polsce w 2010 roku. Wyniki badań	57
<i>Danuta Redel</i>	
Rozwój i efektywność polskich przedsiębiorstw w latach 2007–2010	69
<i>Teresa Taranko</i>	
Relacje z nabywcami jako źródło wiedzy w kreowaniu wartości	79
<i>Radosław Baran</i>	
Umiejscowienie przedsiębiorstw handlu detalicznego i jego konsekwencje dla marketingu	89
<i>Beata Marciniak</i>	
Internalizacja i standaryzacja badań marketingowych	97

Część II**Zasoby w przedsiębiorstwie** 107*Agnieszka Sopińska, Wioletta Jakubowska*Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa – przegląd
wybranych badań 109*Anna Skowronek-Mielczarek*Uwarunkowania pozyskania zasobów finansowych w polskich przedsiębiorstwach
– wybrane wyniki badań empirycznych 121*Zdzisław Leszczyński*

Zasoby majątkowe w rozwoju przedsiębiorstwa 131

Część III**Wiedza i kapitał ludzki** 141*Barbara Bojewska*

Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy 143

*Piotr Wiśniewski*Kapitał ludzki jako kluczowy element sukcesu światowych instytucji zbiorowego
inwestowania 153*Katarzyna Kreczmańska-Gigol*

Kapitał intelektualny a kapitał finansowy 163

*Urszula Ornarowicz*Sprawowanie władzy we współczesnej organizacji. Między zarządzaniem
a przywództwem 173*Anna Krejner-Nowecka*Koncepcja zakorzenienia (*embeddedness*) a utrzymanie pracowników
w organizacji 185*Sławomir Winch*Typy przystosowania pracowników do przedsiębiorstwa – wstępne wyniki badań
empirycznych 197

Część IV**Podejście projektowe i działania innowacyjne w przedsiębiorstwie** 207*Michał Trocki*

Sytuacje planistyczne i metody planowania projektów 209

Bartosz Grucza

Modele analizy interesariuszy 219

Paweł Wyrozębski

Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach 229

Katarzyna Kandefer-Winter (doktorantka)

Znaczenie komunikacji w zarządzaniu projektami oraz stosowane narzędzia wsparcia 239

Mateusz Juchniewicz

Analiza praktyk z zakresu zarządzania jakością projektu w organizacjach w Polsce – wyniki badań 249

Witalij Metelski (doktorant)

Metodyki projektów rozwojowych – analiza porównawcza 259

Emil Bukłaha

Zasady oceny projektów w metodyce PRINCE2 269

Marta Ziółkowska

Kreowanie i wykorzystanie innowacji w powiązaniach franczyzowych w globalnej gospodarce 281

Maria Roszkowska-Śliż

Otwarta innowacyjność we współpracy z tłumem. Szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw 291

Justyna Szumniak-Samolej, Katarzyna Bachnik

Rola mediów społecznościowych w zarządzaniu sytuacją kryzysową 305

Celina Sołek

Media społecznościowe w edukacji wyższej 315

Streszczenia 325

SŁOWO WSTĘPNE

Szanowni i Drodzy Czytelnicy,

Przedsiębiorstwa chcące odnieść sukces rynkowy w otoczeniu, w którym następują nagłe i trudne do przewidzenia zamiany, muszą umieć odpowiadać w jak najszybszym czasie na jego wyzwania. Jednym z nich jest globalizacja. Niesie ona dla przedsiębiorstw zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki, które muszą być w umiejętny sposób przez nie wykorzystane. Globalizacja gospodarki ma szczególne znaczenie dla rozwoju społeczeństwa z uwagi na współdziałanie ze sobą gospodarki, branż i przedsiębiorstw ponad granicami krajów. Przyczynia się do zwiększania ich zamożności. Nasilanie się globalnych, złożonych zjawisk sprawia, że przedsiębiorstwa powinny być elastyczne, to zaś oznacza, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem coraz bardziej złożonym i wymagającym od menedżerów dużych kompetencji. Ich sukces zależy również od wiedzy, kapitału ludzkiego oraz innych zasobów, jakie posiadają, podejmowania działań innowacyjnych, projektowej organizacji oraz utrzymywania dobrych relacji z podmiotami w ich otoczeniu.

W monografii zostały przedstawione najważniejsze zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, które przyczyniają się do zwiększania ich konkurencyjności na globalnym rynku. Zawiera ona opracowania naukowe przygotowane przez pracowników i doktorantów Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

W części pierwszej – *Przedsiębiorstwo w gospodarce* – przedstawione zostało funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce. Zwrócono uwagę na wpływ globalizacji na ryzyko strategiczne i zarządzanie nim, rozwiązania instytucjonalne wspomagające rozwój przedsiębiorstw, rolę i znaczenie paneuropejskich form prowadzenia działalności gospodarczej dla funkcjonowania europejskich przedsiębiorstw, problem prywatyzacji przedsiębiorstw komunalnych w Polsce. Zaprezentowano badania dotyczące transakcji fuzji i przejęć w Polsce oraz rozwoju i efektywności polskich przedsiębiorstw. Wskazano na potencjalne możliwości wzbogacania wiedzy przedsiębiorstw dzięki relacjom z nabywcami oraz systemowemu podejściu do nich. Opisano proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego i jego konsekwencje dla marketingu. Podjęto problem internalizacji i standaryzacji badań marketingowych.

Część druga, zatytułowana *Zasoby w przedsiębiorstwie*, dotyczy roli zasobów w rozwoju przedsiębiorstw. Dokonano przeglądu badań dotyczących wpływu zasobów na konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstw. Omówiono wyniki badań poświęconych pozyskiwaniu zasobów finansowych w polskich przedsiębiorstwach. Scharakteryzowano

zasady i narzędzia gospodarowania składnikami majątku obrotowego oraz powiązania tych narzędzi z fazami rozwoju przedsiębiorstwa.

W części trzeciej – *Wiedza i kapitał ludzki* – poruszono zagadnienia związane z wiedzą i kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Wskazano na kluczowe znaczenie kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy. Scharakteryzowano kapitał ludzki jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw. Opisano związek między kapitałem intelektualnym a kapitałem finansowym. Zaprezentowano nowe spojrzenie na sposób sprawowania władzy w przedsiębiorstwach. Przedstawiono model zakorzenienia w pracy jako narzędzie kształtowania postawy pracowników na tle pokrewnych tradycyjnych modeli i miar stosowanych w badaniu dobrowolnych odejść z pracy. Omówiono typy przystosowania pracowników do przedsiębiorstwa.

Podejście projektowe i działania innowacyjne w przedsiębiorstwie to tytuł części czwartej, która dotyczy podejścia projektowego i działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Scharakteryzowano metody planowania projektów. Omówiono model analizy interesariuszy. Zwrócono uwagę na sposób organizacji zarządzania wiedzą w projektach oraz znaczenie komunikacji w zarządzaniu projektami. Analizie poddano zarządzanie jakością projektu w polskich organizacjach. Opiszono metodyki projektów rozwojowych i zasady oceny projektów w metodyce PRINCE 2. Przedstawiono istotę kreowania innowacji w powiązaniach franczyzowych. Omówiono szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw wynikające z otwartej innowacji we współpracy z tłumem. Scharakteryzowano rolę mediów społecznościowych w zarządzaniu sytuacją kryzysową oraz w edukacji wyższej.

Pozostajemy w przekonaniu, że niniejsza monografia będzie stanowić interesującą lekturę i stanie się przyczynkiem do prowadzenia dalszych badań związanych z zarządzaniem współczesnymi przedsiębiorstwami oraz ich wpływem na wiedzę i bogactwo narodów.

Ryszard Bartkowiak i Piotr Wachowiak

Część I

PRZEDSIĘBIORSTWO W GOSPODARCE

Sylwester Gregorczyk
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE RYZYKIEM STRATEGICZNYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Współczesna globalna gospodarka zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania wciąż nowych metod i narzędzi umożliwiających im sprawne funkcjonowanie i skuteczne osiągnięcie celów. Pojawiające się koncepcje, podsuwające zarządzającym recepty na radzenie sobie ze zmieniającymi się warunkami funkcjonowania przedsiębiorstwa, stale wystawiane są na próbę przez burzliwe otoczenie i nieprzewidywalne zachowania konkurentów. Część z nich popada w zapomnienie, inne stają się podstawą do tworzenia kolejnych modeli. Rozwijające się od końca lat 90. XX wieku koncepcje zarządzania ryzykiem w organizacji wskazały w sposób istotny na konieczność analizy niepewności i ryzyka prowadzonej działalności. Szczególnym jego rodzajem, z którym ma do czynienia przedsiębiorstwo, jest ryzyko strategiczne związane z dokonywaniem długofalowych wyborów. Zgodnie z zaleceniami wspomnianych koncepcji identyfikacja ryzyka, a następnie monitorowanie go oraz kontrola pozwalają przedsiębiorstwu zminimalizować prawdopodobieństwo porażki i zapewnić sobie stały wzrost. Jednak czy w dobie narastającej globalizacji działające w złożonym otoczeniu przedsiębiorstwo może skutecznie zarządzać ryzykiem strategicznym? Czy możliwa jest identyfikacja wszystkich rodzajów ryzyka? Czy można wypracować skuteczne metody jego kontroli? Jakimi umiejętnościami muszą charakteryzować się zarządzający oraz w jakie narzędzia powinni być wyposażeni, aby skutecznie wdrożyć system zarządzania ryzykiem strategicznym? Celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na postawione wyżej pytania. W części pierwszej zostaną omówione podstawowe założenia koncepcji zarządzania ryzykiem. Druga poświęcona

została charakterystyce globalizacji, a w szczególności globalizacji ryzyka. W trzeciej części artykułu autor skoncentrował się na konsekwencjach globalizacji dla skutecznego zarządzania ryzykiem strategicznym.

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie

Niepewność i ryzyko¹ to zjawiska na trwałe związane z funkcjonowaniem organizacji nastawionej na osiągnięcie złożonych celów. Mnogość wpływających na to czynników sprawia, że zarządzający muszą zawsze liczyć się z możliwością wystąpienia zdarzeń, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów. Warto tu zauważyć, że zdarzenia te mogą mieć charakter zarówno pozytywny (pojawiające się szanse przekładające się na nadzwyczajne korzyści dla organizacji), jak i negatywny (zagrożenia, które niosą ze sobą dotkliwe straty dla organizacji). Choć w języku zarządzania pojęcia „szanse” i „zagrożenia” naturalnie kojarzą się ze zjawiskami w otoczeniu organizacji, to w aspekcie analizy ryzyka nie należy pomijać wewnętrznych czynników wpływających na powodzenie decyzji. Zdarzenia, które mogą mieć wpływ na końcowy efekt podejmowanych działań, mogą mieć swoje źródło zarówno w otoczeniu organizacji, jaki i w jej wnętrzu. Wśród głównych kategorii ryzyka wyróżnia się losowe, finansowe, operacyjne i strategiczne². Pierwsze obejmuje między innymi odpowiedzialność cywilną, pożary oraz zdarzenia związane z katastrofami naturalnymi lub spowodowanymi przez działalność człowieka. Ryzyko finansowe odnosi się do sfery kontroli finansów, podatków i zarządzania kapitałem organizacji, dotyczy też wahań cen i zmiennych finansowych. Ryzyko operacyjne dotyczy bieżącej działalności organizacji, procesów, jakie w niej zachodzą, zatrudnionych ludzi, wytwarzanych produktów czy dostarczanych usług. Natomiast ryzyko strategiczne związane jest z długofalową działalnością organizacji na rynku, jej wzrostem, dynamiką rozwoju oraz podejmowaniem decyzji i realizacją celów biznesowych.

Z perspektywy poruszanej tematyki w tym artykule doprecyzowania wymaga pojęcie „ryzyko strategiczne”. *Leksykon zarządzania* definiuje je jako zagrożenie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa związane z dokonaniem określonego wyboru strategicznego i jego realizacji³. Powyższa definicja szczególnie akcentuje groźbę utraty możliwości sprawnego funkcjonowania organizacji spowodowaną przez okoliczności uniemożliwiające efektywne wdrożenie świadomie wybranej strategii. Ryzyko strategiczne może

¹ Pod pojęciem niepewności rozumie się zdarzenie wpływające na efekty podejmowanych działań, którego prawdopodobieństwo wystąpienia jest niemożliwe do sprecyzowania. Ryzyko zaś to wymierne skutki wystąpienia negatywnego zdarzenia rozpatrywane łącznie z prawdopodobieństwem wystąpienia tego zdarzenia. Por. K.M. Klimczak, *Ryzyko w teorii ekonomii*, „Master of Business Administration” 2008, nr 6, s. 64–69.

² R. Ziomko, *Jak skutecznie zarządzać ryzykiem w firmie. Zarządzanie ryzykiem, jako sposób na wzmocnienie twojej firmy*, „Brief. Suplement promocyjny HBR Polska” 2007, nr 6.

³ *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 504.

zatem wynikać z niedostosowania strategii do warunków otoczenia bądź pojawiających się zmian wewnętrznych i zewnętrznych, trudnych do przewidzenia w trakcie opracowywania strategii. Sfera strategiczna wydaje się być jedną z trudniejszych w analizie ryzyka ze względu na szerokość poruszanych aspektów i odległy okres, jaki obejmuje. Z tego względu wiele zjawisk klasyfikuje się do grupy niepewności ze względu na brak szczegółowych informacji, w tym niemożność zdefiniowania prawdopodobieństwa pojawienia się określonych zdarzeń.

W celu bardziej dogłębnego zidentyfikowania potencjalnych strategicznych rodzajów ryzyka podejmuje się próby jego klasyfikowania. Ponieważ każdy typ strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo niesie za sobą ryzyko strategiczne, można przyjąć za punkt wyjścia tej identyfikacji rodzaje strategii konkurencji (przywództwa kosztowego, zróżnicowania lub koncentracji) oraz typy strategii rozwoju (dywersyfikacji rynkowej, branżowej lub integracji pionowej)⁴. Opracowane dla każdego modelu strategii zestawy typowych rodzajów ryzyka tworzy listę potencjalnych zagrożeń lub szans, które mogą być pomocne w trakcie dokonywania wyborów strategicznych. A.J. Slywotzky i J. Drzik, analizując ryzyko strategiczne, podają siedem głównych jego kategorii: sektor/branża, technologia, marka, konkurenci, klienci, projekty biznesowe, rynek⁵.

Bardziej kompleksowej klasyfikacji dokonał M. Kaninke, wyróżniając sześć kategorii: ryzyko zmiany w środowisku konkurencyjnym, zmiany w środowisku technicznym, zmiany w środowisku finansowym, zachowania interesariuszy, utrata innowacyjności, ryzyko polityczne⁶. Wymienione kategorie pokrywają się niemal zupełnie z głównymi sferami analizy strategicznej przedsiębiorstwa, co dobitnie pokazuje, że każdy element otoczenia przedsiębiorstwa może być źródłem potencjalnego ryzyka strategicznego.

Świadomość możliwości pojawienia się niepożądanych zdarzeń skłania menedżerów do zarządzania ryzykiem, czyli aktywnej kontroli czynników wpływających na podejmowane decyzje w organizacji w celu podnoszenia ich racjonalności. Pod pojęciem „zarządzanie ryzykiem” rozumie się zazwyczaj proces identyfikacji, oceny i odpowiedzi na ryzyko, na jakie jest narażone przedsiębiorstwo. Jest to zestaw metod i działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, zmierzających do osiągnięcia akceptowalnego poziomu ryzyka i podejmowania w tym celu optymalnych decyzji⁷. Najczęściej proces zarządzania ryzykiem obejmuje pięć grup działań: identyfikację ekspozycji na ryzyko, pomiar wielkości podejmowanego ryzyka, sterowanie ryzykiem, kontrola podejmowanych przedsięwzięć, odpowiednie koordynowanie i administrowanie przeprowadzanymi

⁴ A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic management, concepts & cases*, McGraw-Hill – Irwin, Homewood – Boston 2003, s. 167.

⁵ A.J. Slywotzky, J. Drzik, *Ryzyko strategiczne – najgroźniejsze, choć niedoceniane*, „HBR Polska” lipiec – sierpień 2005, nr 29–30.

⁶ M. Kaninke, *Analyse strategischer Risiken*, Frankfurt School Verlag, Frankfurt 2004.

⁷ K. Jajuga, *Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem*, w: *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15.

działaniami⁸. W początkowym okresie zarządzanie ryzykiem realizowane było w różnych sferach przedsiębiorstwa, jednak ewolucja koncepcji doprowadziła do wykształcenia się kompleksowego, holistycznego podejścia nazwanego „enterprise risk management” (ERM). Zgodnie z definicją Komitetu Organizacji Sponsorujących Komisję Treadwaya (COSO) ERM jest procesem realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa. Proces ten obejmuje cały podmiot i musi być uwzględniony w jego strategii⁹.

Rozwój wiedzy na temat zarządzania ryzykiem zaowocował licznymi narzędziami, które mogą pomóc przedsiębiorstwom skutecznie sobie z nim radzić¹⁰. Jak pokazują jednak badania przeprowadzone w 2008 roku, jedynie 9% badanych przedsiębiorstw ma wdrożony całościowy system ERM, kolejne 22% stwierdziło, że wdrożyło go częściowo. W ponad 60% organizacji formalny system kompleksowego zarządzania ryzykiem nie istnieje¹¹. Także badania prowadzone pod kierunkiem S. Kasiewicza pokazują, że polskie przedsiębiorstwa w znikomym stopniu realizują założenia koncepcji zarządzania ryzykiem. Aż 56% respondentów uznało, że przedsiębiorstwa nie zarządzają profesjonalnie ryzykiem, a tylko 10% stwierdziło, że są one przygotowane do realizacji tej funkcji we własnym zakresie¹². Poza tym 18% badanych praktycznie nie podejmuje żadnych działań w zakresie zarządzania ryzykiem, a reaguje dopiero wówczas, gdy zaistnieją negatywne zjawiska. Generalnie, wspomniane badania pokazują, że wśród polskich menedżerów dominuje pasywna postawa wobec zarządzania ryzykiem, a główną barierą rozwoju koncepcji okazuje się niska ich świadomość, a nie ograniczenia finansowe. Czy oznacza to, że inwestorzy polskich spółek nie wywierają dostatecznie silnego nacisku na zarządy, aby wymusić odpowiednie systemy zarządzania ryzykiem, czy raczej problem leży po stronie globalizacji ryzyka i trudności skutecznego zapanowania nad nim¹³?

⁸ W.T. Thornhill, *Effective risk management for financial institutions*, Administration Institute, Illinois 1989, s. 4.

⁹ *Enterprise risk management framework*, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, American Institute of Certified Public Accountants, 2004.

¹⁰ Por. R. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 90, seria „Administracja i Zarządzanie”, Siedlce 2011; M. Wereda-Kolasińska, *Wpływ ryzyka strategicznego...* op. cit., s. 79–135.

¹¹ M.S. Beasley, B.C. Branson, B.V. Hancock, *ERM: Opportunities for improvement*, „Journal of Accountancy” 2009, Vol. 208.

¹² S. Kasiewicz, L. Kurkliński, Ł. Świerżewski, *Pasywne podejście do zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne: „Bezpieczna Firma” lipiec–sierpień 2010, nr 89–90.

¹³ Badania Ernst & Young z 2005 roku pokazują, że 80% przepytanych inwestorów byłoby skłonnych zapłacić wyższe ceny za akcje przedsiębiorstw stosujących odpowiednie systemy zarządzania ryzykiem, por. J. Górnik, *Ryzyko tak, ale pod kontrolą*, „Harvard Business Review Polska” kwiecień 2006, nr 38.

Globalizacja ryzyka

Procesy globalizacyjne związane ze wzajemnym oddziaływaniem na siebie i łączeniem się ludzi, przedsiębiorstw i rządów różnych państw nasilają się z dekady na dekadę. Każda z przesłanek globalizacji wskazanych przez G.S. Yipa wciąż odgrywa istotną rolę w rozwoju zjawiska, będąc jednocześnie źródłem potencjalnego globalnego ryzyka¹⁴. W coraz większym stopniu gospodarka światowa jest poddawana naciskom politycznym. Podczas gdy w przeszłości główne działania w tym zakresie polegały na liberalizacji światowego handlu i deregulacji rynków, to obecnie obserwuje się działania mające na celu integrację rynków finansowych, która ogranicza możliwości prowadzenia narodowej polityki monetarnej. Działania Unii Europejskiej ratującej swe finanse, polityka ograniczania długu Stanów Zjednoczonych, starania rządu Chin w zakresie utrzymania wysokiej dynamiki wzrostu – to tylko wybrane przykłady decyzji politycznych przekładających się wprost na warunki funkcjonowania gospodarki światowej. Współzależność globalnych rynków sprawia, że jakiegokolwiek zawirowania w sferze politycznej, gospodarczej, a nawet w środowisku naturalnym w jednej części globu wpływają na kondycję przedsiębiorstw w całym świecie. Wystarczy tu wymienić problemy wywołane przez trzęsienie ziemi w Japonii czy wybuch wulkanu Eyjafjallajökull na Islandii.

Wciąż narasta konkurencja dzięki nowym rozwiązaniom technologicznym w zakresie produkcji, dystrybucji i komunikacji rynkowej. Coraz częściej pojawiają się przedsiębiorstwa, które od założenia stają się globalnymi graczami¹⁵. W branżach, takich jak handel, usługi finansowe, informatyczne, logistyczne, miejsce zarejestrowania działalności praktycznie nie ma znaczenia – zasięg działania może być globalny. Dodatkowo silna presja na obniżki kosztów sprawia, że nowe technologie prowadzą do „odhumanizowania pracy”, czyli zastąpienia ludzkich rąk przez maszyny. Następuje ponadto przejście od techniki opartej na tanich wkładach energii do techniki opartej na tanich wkładach informacji. Dostęp do informacji nie ma granic geograficznych.

Wymienione powyżej tylko nieliczne przykłady zjawisk negatywnie wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw pokazują, że obecnie obserwuje się zjawisko globalizacji ryzyka¹⁶. Jego przejawem jest coraz bardziej złożona i zagęszczająca się sieć powiązań kapitałowych, gospodarczych i rynkowych (tzw. globalna pajęczyna), które są źródłem wielu zaskakujących przedsiębiorstwa zjawisk. Zwłaszcza w zakresie ryzyka strategicznego można zidentyfikować wiele rodzajów, które mają charakter globalny.

Na podsumowanie: globalizacja mimo licznych korzystnych skutków coraz mocniej wywołuje efekt wypychania, to znaczy przemieszczania negatywnych zjawisk

¹⁴ G.S. Yip, *Strategia globalna, Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 2004.

¹⁵ M. Jarosiński, *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 114, SGH, Warszawa 2012.

¹⁶ E. Mączyńska, *Globalizacja ryzyka a systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 49, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.

społeczno-gospodarczych z obszarów o silniejszej pozycji ekonomicznej do rejonów słabszych. Dotyczy to zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw oraz niewielkich pod względem gospodarczym państw, które nie są w stanie sprostać konkurencji gigantów¹⁷. Oznacza to, że coraz częściej globalne ryzyko będzie wiązało się raczej z negatywnym oddziaływaniem na przedsiębiorstwa niż z szansami rozwojowymi. Funkcjonowanie w takich warunkach wymaga szczególnych umiejętności zarządzania ryzykiem strategicznym.

Warunki skutecznego zarządzania ryzykiem strategicznym

Dotychczasowe rozważania pokazują, że zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem stawia coraz wyższe wymagania menedżerom. Podejmowane wybory strategiczne narażone są na globalne ryzyko, które może mieć źródła praktycznie w każdym miejscu otoczenia. Dodatkowym utrudnieniem dla zarządzających jest złożoność otoczenia, która uniemożliwia przewidzenie efektów podjętych decyzji. W znacznie większym stopniu przedsiębiorstwa mogą doświadczyć paradoksu strategii, kiedy te same zachowania i cechy, które maksymalizują prawdopodobieństwo poważnego sukcesu, maksymalizują również prawdopodobieństwo całkowitej klęski¹⁸.

Cechami charakterystycznymi złożonego otoczenia jest mnogość jego elementów (wiele źródeł ryzyka), współzależność (globalna pajęczyna zjawisk) i różnorodność (odmienna charakterystyka ilościowa i jakościowa globalnych zjawisk)¹⁹. Funkcjonowanie w takich warunkach wymaga szczególnych umiejętności i stosowania specyficznych metod zarządzania. Czy zarządzanie strategicznym ryzykiem może pomóc przedsiębiorstwom w dokonywaniu trafnych wyborów?

Gdy analizuje się dostępne metody i narzędzia, to mogłoby się wydawać, że menedżerowie mają możliwość skorzystania z wielu sposobów radzenia sobie z ryzykiem strategicznym²⁰. Każda z nich, mimo że w różnych aspektach, stanowi istotną podpowiedź, jak radzić sobie ze złożonością współczesnej gospodarki. Jak pokazują jednak badania przeprowadzone przez R. Bergera z 2005 roku, tylko 29% badanych przedsiębiorstw podjęło działania w odpowiedzi na pojawiające się symptomy kryzysu strategicznego. Aż 71% badanych przedsiębiorstw czekało na jakąkolwiek reakcję do momentu pojawienia się kłopotów z płynnością (17%) lub kryzysem przychodów (54%)²¹. Wyniki badania po-

¹⁷ E. Mączyńska, *Systemy wczesnego ostrzegania*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 12.

¹⁸ Por. M. Raynor, *Paradoks strategii*, Studio EMKA, 2008.

¹⁹ Por. G. Sargent, R.G. McGrath, *Jak żyć ze złożonością*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2012.

²⁰ Wybrane narzędzia opisuje M. Wereda-Kolasińska, *Wpływ ryzyka strategicznego na wartość firmy dla akcjonariuszy*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011, s. 61.

²¹ Por. R.R. Seyger, *Trojan horses of decline*, Roland Berger Strategy Consultants, 2012. Przytaczane badania prowadzone były w 2005 roku, jeszcze przed kryzysem finansowym 2008 roku. Niezwykle interesujące byłyby wyniki dzisiejszych badań, które pokazałyby, na ile kryzys światowy wpłynął na zmianę działań w zakresie zarządzania ryzykiem strategicznym.

kazują, że przedsiębiorstwa w ograniczonym zakresie korzystają z dorobku zarządzania strategicznego i zbyt późno wykrywają zagrożenia ryzyka strategicznego.

Przyczyn tak niewielkiego odsetka przedsiębiorstw aktywnie reagujących na kryzys strategiczny może być wiele, przy czym warto wymienić tu zdaniem autora dwie najważniejsze: skomplikowany charakter globalnego ryzyka strategicznego oraz brak wiary menedżerów w skuteczność stosowanych narzędzi.

Jak wspomniano wcześniej, współczesne otoczenie przedsiębiorstw charakteryzuje się niezwykle dużą złożonością, które rodzi określone, trudne do przewidzenia konsekwencje uniemożliwiające pełne zrozumienie sytuacji, w jakiej znajduje się dany podmiot²². Wielokrotnie można obserwować skutki zjawisk, które są wynikiem niezamierzonych działań. Dzieje się tak albo na skutek wzajemnego oddziaływania na siebie niezależnie przebiegających zdarzeń, albo sumowania jednostkowych, drobnych zjawisk, albo też zbyt długiego obowiązywania procedur i zasad, które w odroczonej terminie przynoszą niepożądane skutki. Niepowtarzalność konsekwencji określonych zdarzeń uniemożliwia uczenie się organizacji i tworzenie skutecznych mechanizmów obronnych na przyszłość. Dla wielu menedżerów trudno jest zrozumieć, jak pozornie zwyczajne działania mogą doprowadzić do niezamierzonych konsekwencji. Trudność zrozumienia otoczenia przez menedżerów wynikać może ze sposobu ich pracy: koncentracji tylko na wybranych zagadnieniach, odcinaniu się od wartościowych informacji czy też może być pochodną ograniczeń poznawczych menedżerów – podejmują oni zbyt pochopnie działania, zanim w pełni zrozumieją ich konsekwencje.

Życie w tak niedookreślonym i nieprzewidywalnym otoczeniu może stać się źródłem wielu frustracji i niezadowolenia. Tym bardziej że dotychczasowe metody radzenia sobie z ryzykiem nie przynosiły zamierzonych efektów. Wśród wielu opinii niska jakość procesu zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym doprowadziła do wywołania światowego kryzysu finansowego²³. Krytycy zarzucają systemom zarządzania ryzykiem słabość metodyczną i organizacyjną, a w szczególności brak zdolności antycypowania ryzyka oraz identyfikacji pojawiających się zagrożeń. Podkreślają również niczym niezasadzone, bezgraniczne zaufanie do wyników stosowanych metod i modeli pomiaru ryzyka, niewłaściwie realizowanej współpracy komórek ryzyka, audytu oraz nadzorców. Nie bez znaczenia jest tu również niski poziom etyczny kadry menedżerskiej instytucji finansowych, która dążąc do maksymalizacji osobistych korzyści, podejmowała decyzje generujące osiągnięcie oczekiwanych wyników finansowych w krótkim okresie bez uwzględniania poziomu ryzyka transferowanego na przyszłe lata²⁴.

²² G. Sargut, R.G. McGrath, *Jak żyć ze złożonością...* op. cit. s. 68.

²³ *The international financial crisis: its causes and what to do about it?*, „Liberals and Democrats Workshop” 27.02.2008.

²⁴ *Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego. Perspektywa sektora MSP*, red. S. Kasiewicz, IBnGR, Gdańsk 2012, s. 119.

Czy zatem przyszłość pracy menedżera jest z góry skazana na niepowodzenia i przeżywanie frustracji przy każdej doznanej porażce? Można odpowiedzieć wymijająco: i tak, i nie. Przyjmując jako pewnik, że przyszłość jest nieodgadniona, zaskakująca i ryzykowna, zapewne wielokrotnie podjęte decyzje przez menedżerów okażą się błędnym wyborem. Aby jednak ustrzec się totalnych wpadek, przedsiębiorstwa powinny elastycznie podejść do wyborów strategicznych. Wizja, misja i cele strategiczne mają wyznaczać ogólne kierunki działania – ale elastycznie. Na tej podstawie powstaje kilka alternatywnych kierunków rozwoju, które są niejako próbami wielu opcji długofalowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Traktując je jako projekty strategiczne, przedsiębiorstwo kontroluje je, monitoruje, zarządza ryzykiem w celu uzyskania najlepszych wyników. W sytuacji powodzenia inicjatywy te są dofinansowywane i rozszerzane na większą skalę. Niepowodzenie jednej z opcji wiąże się jedynie ze stratami dotychczas poniesionych kosztów. Funkcjonowanie w takiej rzeczywistości wymaga oczywiście innych metod zarządzania, innych struktur organizacyjnych, różnorodnych ludzi, ale przed tym menedżerowie nie mogą się bronić.

Podsumowanie

Globalizacja niesie dla przedsiębiorstwa wiele pozytywnych i negatywnych zjawisk. Jednym z nich jest tzw. globalizacja ryzyka, czyli nasilenie globalnych zjawisk wpływających na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa. Wynika ona z coraz bardziej złożonej i zagęszczającej się sieci powiązań kapitałowych, gospodarczych i rynkowych (tzw. globalna pajęczyna). Funkcjonowanie w tak złożonym, trudnym otoczeniu wymaga szczególnych umiejętności radzenia sobie z ryzykiem, zwłaszcza strategicznym. Istniejące narzędzia zarządzania nim mogą pomóc menedżerom radzić sobie w dokonywaniu trafnych wyborów, konieczna jest jednak zmiana nastawienia decydentów do tych narzędzi i wprowadzenie przez nich typowych dla złożonego otoczenia metod działania.

Szczególnie niski poziom świadomości, a tym samym niewielki zakres działań w zakresie zarządzania ryzykiem strategicznym cechuje polskie przedsiębiorstwa z sektora MSP²⁵. Wynika to z ich niewielkich możliwości (zwłaszcza finansowych) powoływania do życia komórek organizacyjnych zajmujących się wyłącznie identyfikacją i monitorowaniem ryzyka. Przedsiębiorstwa te zazwyczaj nie zatrudniają specjalistów do spraw zarządzania ryzykiem ani nie dysponują odpowiednimi narzędziami do jego kontroli, tym bardziej nie stosują interdyscyplinarnego podejścia do kwestii zarządzania nim. Dlatego też konieczne jest wzmocnienie aktywności w zakresie kształcenia zarządzania ryzykiem i organizowania wsparcia metodycznego dla małych i średnich przedsiębiorstw. Istotną rolę powinny tu odgrywać ośrodki akademickie oraz fachowe instytucje zewnętrzne

²⁵ S. Łobejko, *Wyniki badań ankietowych, w: Drogi do sukcesu polskich małych średnich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2008, s. 149–166.

(np. agencje ubezpieczeniowe), które na bazie własnych środków lub z wykorzystaniem oferty funduszy unijnych mogą przygotować atrakcyjne programy wspierające rozwój idei zarządzania ryzykiem strategicznym. Działania te powinny być podjęte jak najszybciej, aby wykorzystać pozytywną zmianę nastawienia przedsiębiorstw do zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem, wywołaną obecnym kryzysem makroekonomicznym²⁶.

Literatura

- Drogi do sukcesu polskich małych średnich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Enterprise risk management framework*, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, American Institute of Certified Public Accountants, 2004.
- Górnik J., *Ryzyko tak, ale pod kontrolą*, „Harvard Business Review Polska” kwiecień 2006 nr 38.
- Kaninke M., *Analyse strategischer Risiken*, Frankfurt School Verlag, Frankfurt 2004.
- Klimczak K., *Ryzyko w teorii ekonomii*, „Master of Business Administration” 2008, nr 6.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Mączyńska E., *Globalizacja ryzyka a systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe” nr 49, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
- Raynor M., *Paradoks strategii*, Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. A. Fierla, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Slywotzky A.J., Drzik J., *Ryzyko strategiczne – najgroźniejsze, choć niedoceniane*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2005, nr 29–30.
- The international financial crisis: Its causes and what to do about it?*, „Liberals and Democrats Workshop” 27.02.2008.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic management, concepts & cases*, McGraw-Hill – Irwin, Homewood–Boston 2003.
- Thornhill W.T., *Effective risk management for financial institutions*, Administration Institute, Illinois 1989.
- Wereda-Kolasińska M., *Wpływ ryzyka strategicznego na wartość firmy dla akcjonariuszy*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011.

²⁶ Prawie 40% badanych przez zespół prof. S. Kasiewicza firm wskazało, że istotnie wzrosło u nich znaczenie zarządzania ryzykiem, a co dziesiąta uznała, że problematyka ryzyka stała się dla nich wyzwaniem strategicznym. Por. S. Kasiewicz, B. Lepczyński, *Rola ryzyka w budowaniu konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie finansami. Upowszechnianie i transfer wyników badań*, „Zeszyty Naukowe” nr 689, seria: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 50, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.

- Wróblewski R., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 90, seria: „Administracja i Zarządzanie”, Siedlce 2001.
- Yip G.S., *Strategia globalna, Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 2004.
- Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, red. S. Kasiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Ziomko R., *Jak skutecznie zarządzać ryzykiem w firmie, Zarządzanie ryzykiem jako sposób na wzmocnienie twojej firmy*, „Brief, Suplement Promocyjny HBR Polska” 2007, nr 6.

Paweł Pietrasieński
Katedra Rynku i Marketingu
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

RZĄDOWE PLACÓWKI INKUBACYJNO- -AKCELERACYJNE¹ JAKO FORMA WSPIERANIA GLOBALIZACJI ZAGRANICZNYCH FIRM TECHNOLOGICZNYCH W INNOWACYJNYM EKOSYSTEMIE DOLINY KRZEMOWEJ

Wprowadzenie

Jeśli się weźmie pod uwagę znaczenie Doliny Krzemowej dla rozwoju zarówno amerykańskich, jak i globalnych relacji innowacyjno-technologicznych, nie może dziwić, że właśnie w tym regionie świata swoje przedstawicielstwa handlowo-technologiczne zdecydowała się zlokalizować większość najbardziej rozwiniętych gospodarczo państw świata. Podstawowym celem działania tego typu placówek jest zmniejszanie luki pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw do prowadzenia operacji międzynarodowych a szansami, które pojawiają się na rynkach zagranicznych, w tym wypadku w regionie Doliny Krzemowej².

¹ Dla celów niniejszego opracowania przyjmuje się, że inkubacja dotyczy okresu tworzenia firmy (tzw. startup) i/lub pomysłu biznesowego (tworzenie samej technologii może odbywać się jeszcze wcześniej, czyli w fazie preinkubacyjnej) oraz najczęściej także pierwszej fazy wprowadzania nowego rozwiązania na rynek, czyli początku jego komercjalizacji. Natomiast akceleracja rozumiana jest jako wspieranie rynkowej ekspansji już zinkubowanych rozwiązań/firm, czyli tych już skomercjalizowanych/obecnych na rynku macierzystym, poprzez działania o charakterze konsultingowo-marketingowym, w tym wypadku na terenie USA, a poprzez powiązania w Dolinie Krzemowej, także na rynku globalnym.

² J.T. Wilkinson, *Entrepreneurial climate and U.S. State foreign trade offices as predictors of export success*, „Journal of Small Business Management” 2006, nr 1, s. 99.

Rządowe bądź pararządowe przedstawicielstwa, nazywane także organizacjami pomostowymi (*bridge organizations*)³, działają najczęściej w ramach kolaboracji między różnymi krajowymi instytucjami, głównie ministerstwami do spraw gospodarczych/handlowych, zagranicznych oraz tych, których kompetencje obejmują dziedzinę naukowo-technologiczną⁴. Finansowy model działalności tego typu organizacji opiera się zazwyczaj na łączeniu środków publicznych z prywatnymi, przy czym te ostatnie pochodzą od przedsiębiorstw korzystających z usług organizacji pomostowych (najbardziej popularną formą jest współpłatność za świadczone usługi o charakterze konsultingowym i/lub matchmakingowym). Należy przy tym podkreślić, że usługi doradcze świadczone na rzecz instytucji publicznych z kraju macierzystego mają najczęściej charakter bezpłatny. Elementem wyróżniającym jest także to, że większość tych organizacji koncentruje się w sposób bezpośredni lub pośredni na polityce wspierania innowacyjności, tworząc swoiste mosty pomiędzy krajem wysyłającym, czyli fundatorem ich działalności, a regionem przyjmującym, w tym wypadku Doliną Krzemową.

Głównym zadaniem organizacji pomostowych jest wykorzystanie zasobów kapitałowych, wiedzy oraz networkingowych, zgromadzonych na terenie Doliny. Na stosunkowo niewielkim terenie – pomiędzy aglomeracją San Francisco a San Jose – w działalność wspierającą spółki technologiczne zaangażowanych jest ponad 45% z niemal 7 mld USD zainwestowanych w 2010 roku przez fundusze typu venture na całym obszarze Stanów Zjednoczonych⁵. Poza światowymi liderami technologicznymi, takimi jak Hewlett-Packard, Sun Microsystems, Intel, Cisco, Apple, Oracle, Google, eBay, Yahoo, Symantec czy Adobe, w Dolinie Krzemowej swoje siedziby mają renomowane wyższe uczelnie, między innymi Stanford, University of California-Berkeley, University of San Francisco, San Francisco State University, San Jose State University, University of California-Santa Cruz czy Santa Clara University.

Z analizy rozwiązań stosowanych przez kraje członkowskie UE oraz inne państwa we wspieraniu inkubacji i/lub akceleracji rodzimych, młodych przedsiębiorstw technologicznych wyraźnie widać nierównomierne rozłożenie szans we wchodzeniu na rynek amerykański, ale także i globalny, między organizacjami z różnych krajów. Przedstawiciele państw członkowskich UE jako najbardziej efektywne uznają programy promujące rodzime innowacje za granicą w miejscach, takich jak Dolina Krzemowa, gdzie potencjał przedsiębiorstw, w szczególności tych małych i średnich, może być przekuty w możliwości na skalę globalną. Jeśli się weźmie pod uwagę, że większość firm w Dolinie Krzemowej zakładana jest przez imigrantów i obcokrajowców, to wsparcie w takiej formie jest dla przedsiębiorstw europejskich sprawą kluczową. Brak podobnych instrumentów w pol-

³ E. Trondsen, *Bridge organizations in silicon valley: Description, analysis, and recommendations*, Strategic Business Insights, Menlo Park 2010, s. 5.

⁴ Polskimi odpowiednikami są tutaj Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

⁵ E. Trondsen, *op. cit.*, s. 7.

skim systemie promocji powoduje, że rodzące się polskie podmioty, przede wszystkim technologiczne, mają utrudniony start na rynku amerykańskim (wobec firm z 16 krajów UE, które takie programy już realizują). Nie mogą one liczyć na bezpośrednie wsparcie ze strony struktur rządowych ani agencyjnych (w Dolinie Krzemowej nie było do tej pory żadnego instytucjonalnego przedstawiciela RP, a w Konsulacie Generalnym w Los Angeles nie istnieje stanowisko do spraw promocji gospodarczej). Rola Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie z racji kontynentalnej wręcz odległości (4330 km) przybiera najczęściej formę działań o charakterze konsultacyjno-promocyjnym, wspierających starania polskich podmiotów gospodarczych w poszukiwaniu partnerów w Silicon Valley. W tym kontekście interesującym rozwiązaniem, łączącym w sobie funkcje promocyjne i konsularne, jest Konsulat Generalny Niderlandów w San Francisco⁶.

Przy wzięciu pod uwagę licznych, specyficznych także dla rynku amerykańskiego, uwarunkowań należy jednak stwierdzić, że model inkubowania i akceleracji biznesów w Dolinie Krzemowej nie jest możliwy do skopiowania ani przeniesienia w inne miejsce. Z drugiej strony brak możliwości szerszego uczestnictwa w nim przedsiębiorstw z Polski (przede wszystkim z powodu braku systemu rządowego wsparcia) wydaje się dużą stratą, nie tylko w wymiarze finansowym, ale przede wszystkim w kontekście doświadczeń, jakie mogłyby się wiązać z pobytem w Dolinie Krzemowej dla polskich przedsiębiorców z innowacyjnymi pomysłami, reprezentujących rodzące się przedsiębiorstwa technologiczne. Chodzi tutaj w szczególności o doświadczenia (zarówno te pozytywne, jak i te związane z negatywną weryfikacją innowacyjnych rozwiązań przez rynek) dotyczące komercjalizacji wyników badań i projektów, które z perspektywy rozwoju innowacyjnej gospodarki w Polsce mogą okazać się bezcenne.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie optymalnego, dostosowanego do specyfiki innowacyjnego ekosystemu Doliny Krzemowej, rozwiązania instytucjonalnego, aktywizującego ekspansję młodych polskich przedsiębiorstw technologicznych na rynek amerykański, a poprzez niego na rynek globalny. Realizacja tak postawionego celu oparta została na analizie dotychczasowych sposobów wspierania spółek technologicznych w regionie Doliny Krzemowej przez rządy innych państw, w tym dokonanie bilansu potencjalnych korzyści oraz kosztów (wielkości zaangażowanych zasobów) wiążących się z wyborem konkretnych rozwiązań, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania doświadczeń renomowanych, lokalnych instytucji wspierania biznesu.

⁶ W 2009 roku rząd holenderski podjął decyzję o zamknięciu konsulatu w Los Angeles (pozostawiając tam biuro satelickie z trzema etatami konsularnymi) i przeniesieniu działalności do San Francisco. Szefem placówki jest przedstawiciel Ministerstwa Gospodarki, a profil działalności konsulatu uległ zmianie – 80% kadry składa się z przedstawicieli poszczególnych instytucji rządowych zajmujących się handlem, inwestycjami i współpracą naukową. Dodatkowo, konsulat posiada wynajętą powierzchnię biurową w Dolinie Krzemowej, co umożliwi holenderskim organizacjom przejście podobnego procesu, jaki ma miejsce w miejscowych inkubatorach. Placówka w mniejszym stopniu zajmuje się tradycyjnym zakresem działalności konsularnej, natomiast duży nacisk kładziony jest na bezpośrednie i pośrednie wsparcie projektów gospodarczych mających znaczenie dla biznesu holenderskiego.

Rola wyspecjalizowanych instytucji wspierania przedsiębiorstw w Dolinie Krzemowej

Strategiczne znaczenie w procesach aktywizowania na rynku amerykańskim młodych przedsiębiorstw technologicznych ma sieć inkubatorów/akceleratorów biznesu, które przyspieszają selekcję nowych pomysłów, komercjalizację oraz tworzenie nowych podmiotów. Przeprowadzone przez autora badania⁷ wskazują, że partnerstwa krajów członkowskich UE z inkubatorami i akceleratorami w Dolinie Krzemowej są rekomendowaną formą wspierania europejskich innowacyjnych tzw. startupów i ich komercjalizacji zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i na skalę globalną⁸.

Analiza aktywności placówek dyplomatyczno-handlowych na terenie Doliny Krzemowej wskazuje, że rządowe organizacje o charakterze pomostowym mogą lokalizować swoje biura w ramach już funkcjonujących instytucji wsparcia biznesu (tzw. inkubatory w inkubatorze) lub też zdecydować się na stworzenie oddzielnej, samodzielnej placówki świadczącej usługi dla rodzimych podmiotów. Ten ostatni przypadek nie wyklucza jednak różnych form kooperacji z amerykańskimi instytucjami inkubacyjno-akceleratorycznymi. Współpraca przyjmuje wówczas najczęściej formę kontraktową, uzależnioną od rodzaju wspieranych organizacji oraz zgłaszanych przez nich potrzeb.

Ponieważ w praktyce każda placówka dyplomatyczna bądź reprezentująca ją agencja rządowa w Dolinie Krzemowej współpracuje z lokalnymi instytucjami wspierania biznesu, to sprawą strategiczną staje się wybór najbardziej odpowiadającej potrzebom poszczególnych krajów amerykańskiej instytucji inkubacyjno-akceleratorycznej oraz możliwego zakresu współpracy. W tym celu dokonana została analiza czołowych amerykańskich instytucji tego typu, uwzględniająca między innymi liczbę firm, które wzięły już udział w oferowanych przez te podmioty programach akceleratorycznych, kwestię organizowania tzw. demo day/pitching sessions, czyli cyklicznie odbywających się prezentacji uczestniczących w tych programach firm dla potencjalnych inwestorów (tzw. aniołów biznesu, funduszy typu venture, przedstawicieli banków inwestycyjnych), sformalizowane formy współpracy z uczelniami wyższymi czy też możliwość wynajęcia dedykowanej powierzchni biurowej (zob. tab. 1).

⁷ Wyniki badań poświęconych dobremu praktykom promocji eksportu innych krajów członkowskich Unii Europejskiej stosowanych na terenie Stanów Zjednoczonych przedstawione zostały w: P. Pietrasieński, *Dobre praktyki we wspieraniu internacjonalizacji europejskich MSP – w świetle wyników badań przeprowadzonych w USA wśród Radców Handlowych krajów członkowskich UE*, w: *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewskie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 495–505; P. Pietrasieński, *Promoting internationalization of the innovative European SMEs on the US market*, XII Polish-American Conference on Science and Technology at the Ohio State University, „Journal of Polish-American Science and Technology” 2012.

⁸ P. Pietrasieński, *Results of the research on „good practices” in facilitating SMEs’ internationalization applied by the EU member States on the United States market*, non-paper, badania zrealizowane w ramach polskiej prezydencji w UE, Washington 2012.

Tabela 1. Porównanie czolowych amerykańskich instytucji inkubacyjno-akceleracyjnych

Nazwa oraz adres www instytucji wsparcia	Lokalizacja	Rok założenia	Liczba firm, które wzięły udział w programie	Długość programu akceleracyjnego	Możliwość wynajęcia powierzchni biurowej	Demo day/pitching session	Współpraca z uczelniami wyższymi
AngelPad http://angelpad.org/	San Francisco	2010	48	3 miesiące	tak	tak	brak
DreamIt Ventures http://dreamitventures.com	Filadelfia, Nowy Jork, Izrael	2008	64	3 miesiące	tak	tak	brak
Excelerate Labs/1871* http://exceleratelabs.com/	Chicago	2010/2012	30+	3 miesiące	tak	tak	Northwestern, University of Chicago, DePaul University
I/O Ventures http://www.ventures.io/	San Francisco	2010	N/A	3 miesiące	tak	tak	brak
Kicklabs http://www.kicklabs.com/	San Francisco	2010	N/A	3-6 miesięcy	tak	n/a	brak
Launchpad L.A http://launchpad.la/	Los Angeles	2009	33	4 miesiące	tak	n/a	brak
Plug & Play** http://www.plugandplaytechcenter.com	Sunnyvale, Kalifornia	2006	300+	3 miesiące	tak	tak	Babson, Cornell, MIT, Stanford, Carnegie Mellon, Indiana University
RocketSpace http://www.rocket-space.com/	San Francisco	2011	N/A	brak	tak	brak	San Jose State University (via US Mac)
TechNexus http://www.technexus.com/	Chicago	2007	170+	brak	tak	brak	brak

Nazwa oraz adres www instytucji wsparcia	Lokalizacja	Rok założenia	Liczba firm, które wzięły udział w programie	Długość programu akceleracyjnego	Możliwość wynajęcia powierzchni biurowej	Demo day/pitching session	Współpraca z uczelniami wyższymi
TechStars http://www.techstars.com/	Boulder, Boston, Nowy Jork, Seattle, San Antonio	2007	126	3 miesiące	tak	tak	brak
Tech Wildcatters http://techwildcatters.com/	Dallas	2010	26	3 miesiące	tak	tak	brak
U.S. Market Access Center' (A)** http://www.usmarketaccess.com/	San Jose, San Francisco	1995	800+	3 miesiące	tak	tak	San Jose State University
Y Combinator http://ycombinator.com/	Mountain View, Kalifornia	2005	460	3 miesiące	brak	tak	MIT
500 Startups (I/A) http://500.co/	Mountain View, Kalifornia	2010	225	3 do 6 miesięcy	tak	tak	nie

Szarym kolorem zaznaczono współpracę międzynarodową.

* Instytucje non-profit.

** W spółpracę z rządowymi instytucjami inkubacyjno-akceleracyjnymi z innych krajów.

Źródło: na podstawie opracowania Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie z 2012 r. oraz T. Geron, *Top startup incubators and accelerators*, <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/04/30/>; P. Miller, K. Bound, *The startup factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*, NESTA, London, June 2011.

Wyniki analizy porównawczej pokazują, że rządy zainteresowane wspieraniem w ramach innowacyjnego ekosystemu Doliny Krzemowej rodzimych organizacji technologicznych, poszukując lokalnych instytucji partnerskich, powinny kierować się następującymi kryteriami:

- szeroką i elastyczną ofertą programów akceleracyjnych, w tym możliwością ich indywidualizowania pod potrzeby wspieranych przedsiębiorstw
- doświadczeniem we współpracy w zakresie międzynarodowym, w tym w szczególności z partnerami rządowymi i/lub reprezentującymi ich agencjami zagranicznymi
- aktywną współpracą z czołowymi uniwersytetami oraz sieciami inwestorów oraz
- (co jest decyzją o konsekwencjach długookresowych) preferowaną formą współpracy opierającą się w przypadku instytucji wsparcia o charakterze komercyjnym zazwyczaj na przekazywaniu części udziałów wspieranych spółek technologicznych na rzecz właścicieli instytucji inkubacyjno-akceleracyjnych lub w przypadku instytucji działających na zasadzie non-profit – najczęściej na pokrywaniu kosztów świadczonych przez te podmioty usług konsultingowych, przy czym najpopularniejszą formą jest korzystanie ze wsparcia doświadczonych mentorów, czyli rekomendowanych przez te instytucje specjalistów i/lub biznesmenów, którzy odnieśli w swojej karierze sukcesy rynkowe⁹.

Zaproponowane w ramach badań kryteria powodują, że rządy państw najczęściej nawiązują na terenie Doliny Krzemowej współpracę z działającym na zasadach komercyjnych Plug and Play Technology Center (Plug & Play lub P&P) oraz instytucją typu non-profit – US Market Access Center (US MAC).

Plug & Play to utworzony w 2006 roku inkubator, który współpracuje ściśle z 10 krajami, rozszerzając swoją działalność poza obszar Stanów Zjednoczonych (Kanada, Singapur, Bliski Wschód, Europa). Charakteryzuje go dobrze rozbudowana sieć kontaktów z uniwersytetami, środowiskiem inwestorów (współpraca z ponad 180 funduszami kapitału podwyższonego ryzyka), partnerami technologicznymi (Microsoft, Samsung, PayPal), firmami świadczącymi usługi wspierające. Z usług Plug & Play korzysta obecnie ponad 300 przedsiębiorstw typu startup, reprezentujących sektor IT/ICT¹⁰.

⁹ W Dolinie Krzemowej najbardziej cenione jest doświadczenie mentorów związane z kapitałowy sukcesem założonego przez właściciela podmiotu (tzw. startupa), na przykład poprzez wejście na giełdę czy znalezienie inwestora korporacyjnego i/lub typu venture.

¹⁰ W ramach Plug & Play Technology Center (P&P) istnieją programy typu „startup acceleration” skierowane do indywidualnych przedsiębiorstw, jak również agencji rządowych. Obecnie P&P współpracuje z agencjami 6 krajów członkowskich UE (Austria, Belgia, Czechy, Grecja, Hiszpania, Portugalia), a także z Australią i Singapurem. W pierwszej fazie eksperci P&P oraz przedstawiciele funduszy venture capital/angel/seed podróżują do danego państwa i prowadzą selekcję oraz ewaluację potencjalnych firm. W drugiej wybrane firmy rozpoczynają swój pobyt w P&P od seminarium biznesowego na temat specyfiki oraz warunków „ekosystemu” Silicon Valley. Następnie przez kolejnych 12 tygodni udostępnione zostają im pomieszczenia biurowe, przedstawiciele firm uczestniczą też w serii szkoleń z zakresu działalności firm w Silicon Valley, między innymi z pozyskiwania funduszy, przedstawiania biznesplanu, tworzenia powiązań technologicznych pomiędzy przedsiębiorstwami, kreowania marki

US MAC to instytucja utworzona w 1995 roku przy wsparciu miasta San Jose oraz Uniwersytetu Stanowego w San Jose jako International Business Incubator (IBI); w 2003 roku zmieniła nazwę na US Market Access Center. Specjalizuje się we wspieraniu podmiotów z sektora IT/ICT, clean-tech i bio-tech, chcących rozpocząć działalność na rynku amerykańskim (z usług instytucji korzysta obecnie ponad 40 przedsiębiorstw z kilkunastu krajów). W odróżnieniu od Plug & Play działalność US MAC koncentruje się na wspieraniu organizacji zagranicznych o już ugruntowanej pozycji na ich rynkach macierzystych (przewaga funkcji akceleracyjnych nad inkubacyjnymi)¹¹.

Rządowe placówki o charakterze pomostowym – zasoby a partnerstwo

Nie ma w Dolinie Krzemowej dwóch takich samych placówek dyplomatycznych ani reprezentujących ich agencji odpowiedzialnych za wspieranie internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw technologicznych. Placówki pomostowe różnią się między sobą zarówno celami działalności, jak i strukturą organizacyjną.

Ważnymi kryteriami wyróżniającymi rządowe placówki inkubacyjno-akceleracyjne są zaangażowanie w prowadzenie działalności zasoby oraz charakter relacji z instytucjami wspierania biznesu, takimi jak US MAC czy Plug & Play. Przeprowadzona przez autora analiza rządowych placówek pomostowych odpowiedzialnych za wspieranie rozwoju i ekspansji rodzimych przedsiębiorstw technologicznych w Dolinie Krzemowej wykazała,

oraz ochrony praw autorskich. Dodatkowo, firmy uczestniczą w wielu organizowanych przez P&P wydarzeniach konferencyjno-wystawienniczych, na których mają okazję do zaprezentowania swoich pomysłów szerszemu gronu inwestorów i przedsiębiorców. Należy zaznaczyć, że model działalności P&P ma charakter komercyjny od pierwszego etapu współpracy z firmami, które chcą dotrzeć ze swoim produktem na rynek amerykański oraz światowy. Zapewniać ma to odpowiednią motywację do osiągnięcia sukcesu przez zaangażowane agencje rządowe oraz poszczególne firmy, a główną zaletą tego modelu wsparcia jest odpowiednia selekcja podmiotów jeszcze na etapie ich inkubacji.

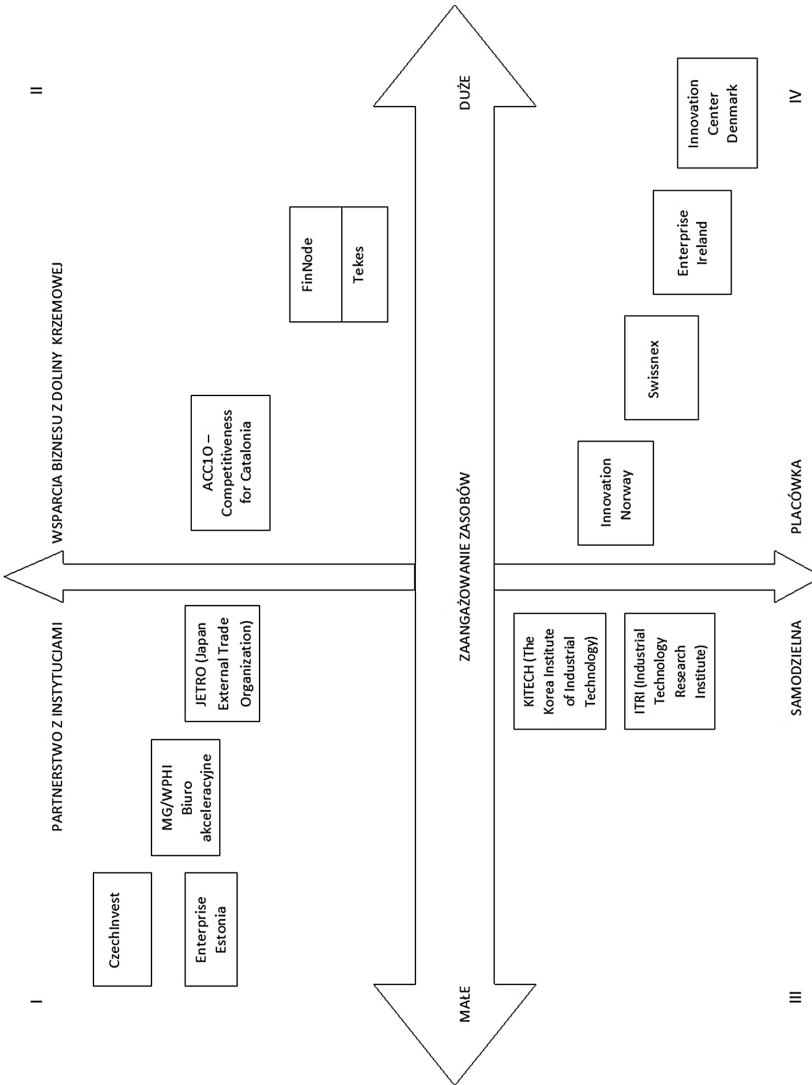
¹¹ US Market Access Center (US MAC) oparty jest w znacznej mierze na partnerstwie publiczno-prywatnym (władze samorządowe udostępniają budynki, uczelnie udostępniają badania i wiedzę technologiczną, inwestorzy prywatni zapewniają kapitał). Skoncentrowany jest wyłącznie na sprwadaniu przedsiębiorstw zagranicznych do Doliny Krzemowej. Rozbudowany jest w nim system mentoringu i doradztwa w zakresie budowania modelu biznesowego oraz wejścia na rynek światowy. Łącznie 10 państw UE współpracuje obecnie z tym inkubatorem (Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Szwecja, Węgry, Włochy oraz od stycznia 2013 także Polska). Spoza Europy głównymi partnerami dla US-MAC są Japonia i Korea. W pierwszej fazie programu eksperci US-Mac podróżują do wskazanego państwa i organizują 5-dniowe seminarium (tzw. boot camp) dla firm na temat wejścia na rynek amerykański oraz możliwości rozwoju światowego. W drugiej wybrane firmy wysyłają swoich przedstawicieli na czasowy pobyt w inkubatorze, gdzie – podobnie jak w P&P – oprócz możliwości prowadzenia działalności, uczestnicy programu przechodzą serię szkoleń. US-Mac podkreśla swoją wartość dodaną w nacisku na mentoring indywidualny oraz ćwiczenia z zakresu prezentacji i budowania przedsiębiorstwa dla każdego z uczestników. Dodatkowym atutem według US-Mac jest to, że organizacja ta jest wyłącznie nastawiona na współpracę z firmami zagranicznymi, co zwiększa globalny zasięg działania całego modelu wsparcia biznesowego.

że wielkość angażowanych zasobów determinuje wybór przez państwa formy zorganizowania biur oraz ich działalności w tym regionie.

Generalnie, te kraje, których rządy decydują się na przeznaczenie ograniczonych zasobów, zarówno finansowych, jak i ludzkich, na infrastrukturę wsparcia rodzimych przedsiębiorstw w Dolinie Krzemowej, lokalizują swoje biura w doświadczonych we współpracy międzynarodowej lokalnych instytucjach inkubacyjno-akceleracyjnych. Tak uczyniły między innymi Czechy i Estonia, otwierając w Plug & Play jednoosobowe przedstawicielstwa, odpowiednio jako CzechInvest i Enterprise Estonia, czy Japonia, której rządowa agencja JETRO (Japan External Trade Organization) ma swoją siedzibę w US MAC. W tej ostatniej instytucji swoje główne, kilkusobowe biuro na Zachodnim Wybrzeżu zdecydowała się także otworzyć katalońska agencja akceleracyjna ACC10 – Competitiveness for Catalonia. Wspomniane tu kraje jako główny motyw wyboru tej formy organizacyjnej wskazały dostęp do zasobów wiedzy wymienionych instytucji wsparcia, w tym oferowanych programów akceleracyjnych, doświadczenia współpracujących z nimi mentorów, jak również konkurencyjną ofertę, związaną z wynajęciem powierzchni biurowej czy dostępem do sal konferencyjnych.

Podjęcie decyzji o utworzeniu samodzielnej placówki niezwiązanej infrastrukturą biurową ani organizacyjną z żadną lokalną instytucją wspierania biznesu wymaga zaangażowania zdecydowanie większych środków finansowych oraz zatrudnienia znacznej liczby pracowników, przede wszystkim lokalnych specjalistów. Decyzji o utworzeniu samodzielnej placówki powinno więc towarzyszyć większe zaangażowanie rządowych zasobów. Tego typu strategię przyjęły największe rządowe organizacje o charakterze pomostowym w Dolinie Krzemowej: Innovation Norway, Swissnex, Enterprise Ireland oraz Innovation Center Denmark. Pierwsza z wymienionych to samodzielna placówka inkubacyjna z siedzibą w Palo Alto, nadzorowana przez norweski Konsulat Generalny w Dolinie Krzemowej, ostatnia zaś to duńskie centrum innowacyjne, łączące w sobie funkcje inkubacyjno-akceleracyjne z naukowo-technologicznymi. To największa zagraniczna organizacja typu pomostowego w Dolinie Krzemowej, zatrudniająca niemal 30 pracowników, głównie lokalnych specjalistów, nadzorowana przez dyplomatę z Ambasady Królestwa Danii w Waszyngtonie (zob. rys. 1).

Odstępstwami od zależności wiążącej wielkość angażowanych zasobów z dylematem związanym z samodzielnością rządowych placówek pomostowych a ich formami partnerstwa z lokalnymi instytucjami inkubacyjno-akceleracyjnymi są koreański KITECH (Korea Institute of Industrial Technology) oraz tajwański ITRI (Industrial Technology Research Institute). Obie azjatyckie organizacje skoncentrowane są na kwestiach technologicznych, w tym aranżowaniu i aktywizowaniu współpracy rodzimych instytutów badawczych, oraz nakierowanych na rozwój technologii globalnych korporacji z czołowymi ośrodkami badawczymi w Dolinie Krzemowej – Stanford University oraz UC Berkeley.



Rysunek 1. Zaangażowanie zasobów wybranych rządowych organizacji pomostowych a ich relacje z instytucjami wspierania biznesu w Dolinie Krzemowej

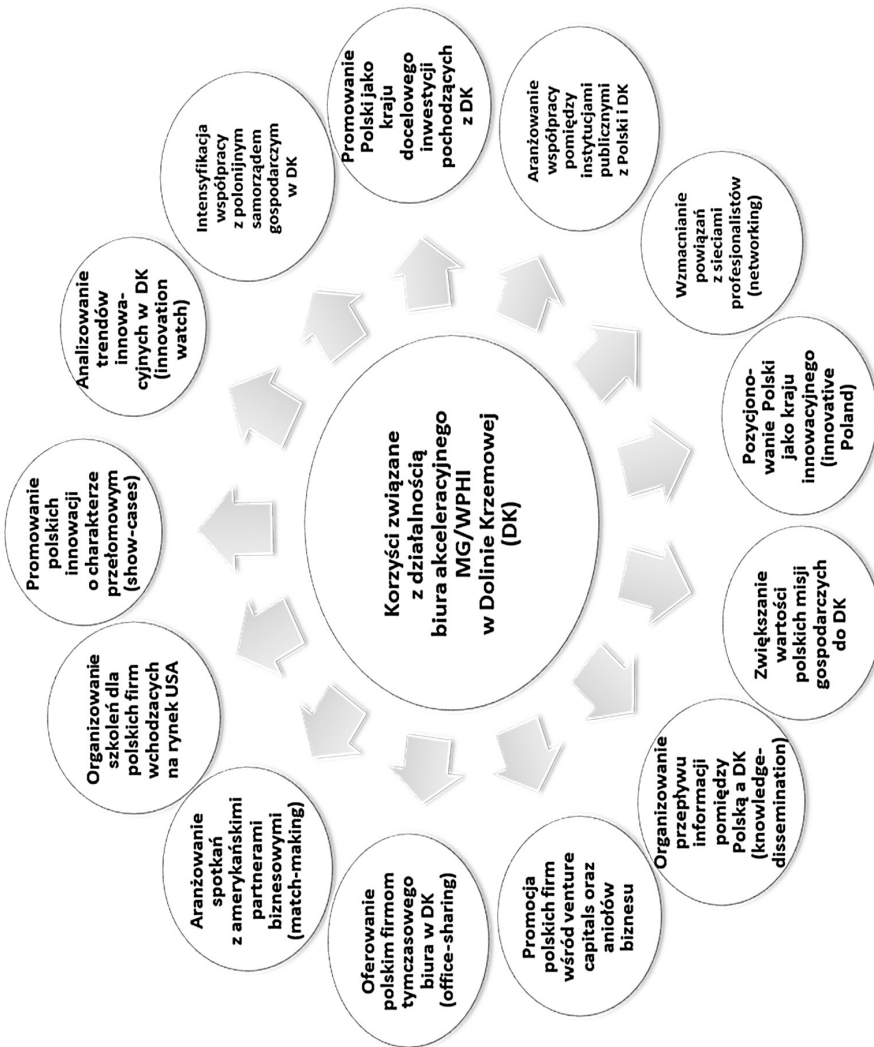
Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Trondsen, *Bridge organizations in silicon Valley: Description, analysis, and recommendations*, Strategic Business Insights, Menlo Park, Kalifornia, 2010, s. 73.

Odmiernym przypadkiem jest łączący funkcje inkubacyjno-akceleracyjne z badawczo-rozwojowymi FinNode, będący parasolową organizacją grupującą zasoby zorientowanej na wspieranie innowacyjnych fińskich przedsiębiorstw agencji Finpro, odpowiedzialnej za współpracę technologiczną agencji Tekes, fińskiego Ministerstwa Pracy i Gospodarki oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Znaczące zaangażowanie zasobów wynika z szerokiego zakresu działalności tej organizacji. Utrzymując samodzielną siedzibę na terenie Doliny Krzemowej, FinNode prowadzi między innymi zaawansowany akceleracyjny program Gaseli, oparty na sformalizowanej współpracy z omawianą w tym artykule instytucją Plug & Play. Mamy więc do czynienia z modelem hybrydowym, łączącym w sobie zalety związane z prowadzeniem samodzielnej rządowej placówki typu pomostowego z partnerstwem z jedną z czołowych lokalnych instytucji wspierania młodych przedsiębiorstw technologicznych.

Podsumowanie

Szacując utracone korzyści polskich startupów wynikające z ich zdecydowanie gorszej pozycji wejścia do Doliny Krzemowej w porównaniu z omawianymi w niniejszym artykule europejskimi konkurentami z Czech, Estonii, Finlandii, Katalonii, Norwegii, Szwajcarii, Irlandii czy Danii, ale także krajami spoza Europy (jak Japonia, Korea czy Tajwan), które utrzymują w Silicon Valley swoje organizacje o charakterze pomostowym, Ministerstwo Gospodarki – na wniosek autora – podjęło decyzję o utworzeniu biura akceleracyjnego w tym regionie.

Identyfikacja potencjalnych korzyści wiążących się z wprowadzeniem nieznanego wcześniej w systemie polskiej dyplomacji gospodarczej rozwiązania wskazuje, że powołanie polskiego biura akceleracyjnego w Dolinie Krzemowej umożliwi między innymi oferowanie polskim firmom tymczasowej powierzchni biurowej (*office-sharing*); prezentowanie ich rozwiązań amerykańskim funduszom venture capital i aniołom biznesu; poszukiwanie partnerów biznesowych i/lub technologicznych (*match-making*); organizowanie szkoleń dla podmiotów wchodzących na rynek Stanów Zjednoczonych (we współpracy z mentorami); promowanie polskich innowacji o charakterze przełomowym; wzmacnianie powiązań z sieciami profesjonalistów; organizowanie przepływu informacji między podmiotami rynkowymi oraz instytucjami publicznymi w Polsce i w Dolinie Krzemowej; wreszcie pozycjonowanie polskiej gospodarki jako innowacyjnej oraz atrakcyjnej dla inwestycji technologicznych pochodzących z Zachodniego Wybrzeża (korzyści przedstawiono szerzej na rys. 2).



Rysunek 2. Potencjalne korzyści związane z rozpoczęciem działalności polskiego biura akceleracyjnego w Dolinie Krzemowej

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona przez autora analiza wykazała, że w przypadku ograniczonych możliwości zaangażowania znaczących zasobów kapitałowych i ludzkich optymalną formą wspierania młodych polskich przedsiębiorstw technologicznych będzie partnerstwo z jedną ze zidentyfikowanych w badaniu czołowych instytucji wspierania biznesu w Dolinie Krzemowej. W wyniku konkurencyjnej procedury konkursowej zamiejscowe biuro Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie utworzone zostało w amerykańskiej instytucji typu non-profit – US Market Access Center (z siedzibą w San Jose)¹².

Biuro akceleracyjne MG/WPHI znalazło się w pierwszej grupie przedstawicielstw rządowych o relatywnie niskim zaangażowaniu zasobów własnych, przy jednocześnie intensywnych relacjach z lokalnymi instytucjami wsparcia (zob. grupa I na rys. 1), jeśli się weźmie pod uwagę wielkość zaangażowanych zasobów ludzkich i kapitałowych, jak i zawartą umowę o współpracy pomiędzy Ministerstwem Gospodarki a US MAC. Odróżnia to wybrane rozwiązanie przede wszystkim od tych stosowanych przez przedstawicielstwa Norwegii, Szwajcarii, Irlandii i Danii, które znalazły się w grupie IV zrzeszającej samodzielne placówki o znaczącym zaangażowaniu zasobów własnych (zob. grupa IV na rys. 1).

Przedmiotem dalszych badań autora jest analiza porównawcza poszczególnych organizacji rządowych o charakterze pomostowym, ze szczególnym uwzględnieniem dynamicznych zmian w ich architekturze, wynikających z procesu pozyskiwania zasobów wiedzy oraz doświadczenia, a także ocena oferowanych przez te instytucje programów akceleracyjnych (m.in. pod kątem projektowania programów dostosowanych do potrzeb młodych polskich przedsiębiorstw technologicznych).

Literatura

- Geron T., *Top startup incubators and accelerators*, <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/04/30/>.
- Miller P., Bound K., *The startup factories. The rise of accelerator programmes to suport new technology ventures*, NESTA, London, June 2011.
- Pietrasieński P., *Promoting internationalization of the innovative European SMEs on the US market*, XII Polish-American Conference on Science and Technology at the Ohio State University, „Journal of Polish-American Science and Technology” 2012.
- Pietrasieński P., *Results of the research on „good practices” in facilitating SMEs’ internationalization applied by the EU member States on the United States market*, non-paper, badania zrealizowane w ramach polskiej prezydencji w UE, Washington 2012.
- Trondsen E., *Bridge Organizations in Silicon Valley: Description, analysis, and recommendations*, Strategic Business Insights, Menlo Park 2010.
- Wilkinson J.T., *Entrepreneurial climate and U.S. State foreign trade offices as predictors of export success*, „Journal of Small Business Management” 2006, No. 1.

¹² Biuro akceleracyjne MG/WPHI w San Jose rozpoczęło działalność 2 stycznia 2013 roku.

Grzegorz Maśloch

Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PANEUROPEJSKIE FORMY PRZEDSIĘBIORSTW I ICH WPŁYW NA SPOŁECZNO-GOSPODARCZE UWARUNKOWANIA ROZWOJU REGIONÓW UNII EUROPEJSKIEJ

Wprowadzenie

W analizie wyzwań rozwojowych¹ stojących w najbliższych latach przed Unią Europejską należy wskazać, że obejmują one praktycznie wszystkie dziedziny życia – począwszy od problemów gospodarczych, poprzez polityczne, na społecznych i kulturowych kończąc. Dokonujące się procesy integracyjne i konsolidacyjne w gospodarce europejskiej odbywają się na tle przeobrażeń społeczno-gospodarczych, które determinują zwłaszcza zachowania przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych). Dostosowują się one do nowych warunków, wśród których do najistotniejszych zaliczyć można globalizację, zmiany demograficzne, postęp techniczny i informatyzację.

Unia Europejska, wychodząc naprzeciw tym wyzwaniom, podjęła prace nad liberalizacją narodowych rynków i stworzeniem jednolitego, wewnętrznego europejskiego rynku. Wynikiem tych prac jest między innymi zaproponowanie Europejczykom możliwości realizowania przedsięwzięć gospodarczych w ramach paneuropejskich form przedsiębiorstw².

¹ Zob. *Regions 2020. An assessment of future challenges for EU regions*, SEC (2008), Commission of the European Communities, Brussels 2008.

² Do paneuropejskich form przedsiębiorstw autor zalicza następujące formy uregulowane w prawie europejskim: spółka europejska (SE), europejskie zgrupowanie interesów gospodarczych (EZIG),

Z tego powodu też celem artykułu jest omówienie roli i znaczenia paneuropejskich form prowadzenia działalności gospodarczej dla funkcjonowania europejskich przedsiębiorstw oraz ich wpływu na społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów UE.

Swoboda przedsiębiorczości w Unii Europejskiej a przedsiębiorstwa paneuropejskie

W przypadku rozważań dotyczących społeczno-gospodarczych uwarunkowań rozwoju regionów UE szczególnego znaczenia nabiera problematyka związana z funkcjonowaniem rynku wewnętrznego, zdefiniowanego jako „obejmujący obszar bez granic wewnętrznych, w których jest zapewniony swobodny przepływ towarów, osób, usług i kapitału, zgodnie z postanowieniami traktatów”³.

Jednolity rynek – najbardziej konkretne osiągnięcie Unii Europejskiej, może pomóc Europie w sprostaniu wyzwaniom XXI wieku. Otwarty, zintegrowany i konkurencyjny jednolity rynek stymulować będzie wzrost gospodarczy i stosunki handlowe oparte na zdrowych zasadach, otwierających możliwości i tworzących miejsca pracy⁴.

Idea jednolitego rynku w UE jest wyrażona między innymi w zapisach Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), a zwłaszcza w artykule 49, w którym stwierdzono, że „swoboda przedsiębiorczości obejmuje podejmowanie i wykonywanie działalności prowadzonej na własny rachunek, jak również zakładanie i zarządzanie przedsiębiorstwami, a zwłaszcza spółkami”⁵. Dodatkowo, artykuł 50 ust 1. TFUE stwierdza, że „w celu urzeczywistnienia swobody przedsiębiorczości w odniesieniu do określonego rodzaju działalności Parlament Europejski i Rada, stanowiąc zgodnie ze zwykłą procedurą prawodawczą i po konsultacji z Komitetem Ekonomiczno-Społecznym, uchwalają dyrektywy”⁶.

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej rozwija pojęcie swobody przedsiębiorczości, natomiast go nie definiuje. Obowiązek ten spoczął na Trybunale Sprawiedliwości, który w orzeczeniu w sprawie *Factortame* stwierdził, że jest to „samodzielne i rzeczywiste wykonywanie działalności gospodarczej za pomocą trwałego urządzenia w innym państwie członkowskim na czas nieokreślony”. Na tej podstawie wyróżnić można trzy elementy pojęcia swobody przedsiębiorczości:

spółdzielnia europejska (SCE) oraz w trakcie przygotowywania: europejska spółka prywatna (ESP), europejska spółka wzajemna i stowarzyszenie europejskie.

³ Wersja skonsolidowana Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dz. Urz. UE z 3.03.2010, C 115/49, art. 26 ust 2.

⁴ Jednolity rynek Europy XXI wieku, Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, KOM (2007) 724 wersja ostateczna, 2007, s. 15–16.

⁵ Wersja skonsolidowana Traktatu... op. cit., art. 49.

⁶ Ibidem, art. 50, ust. 1.

- samodzielność działalności gospodarczej – ze swobody przedsiębiorczości korzystać mogą osoby prowadzące samodzielną działalność gospodarczą, tzn. na własny koszt i na własne ryzyko, zwłaszcza w formie tzw. samozatrudnienia, co odróżnia tę swobodę od swobody przepływu pracowników
- trwałość – rozumiana jako trwałość organizacyjną, czyli założenie działalności oraz jej prowadzenie w innym państwie, uczestniczenie w sposób ciągły i stały w jego życiu gospodarczym
- transgraniczność – ochronie swobody przedsiębiorczości podlega jedynie działalność gospodarcza o charakterze transgranicznym, tzn. wykonywana na terytorium innego państwa członkowskiego⁷.

O swobodzie przedsiębiorczości w UE przesądzają także postanowienia zawarte w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej, a w szczególności artykuły 16, w którym uznano „wolność prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z prawem Unii oraz ustawodawstwami i praktykami krajowymi”, oraz 45 dotyczący swobody przemieszczania się i pobytu.

Sprostanie wyzwaniom bieżących czasów wymaga wprowadzania innowacyjności i nowych technik oraz metod zarządzania, a przede wszystkim zmiany struktur organizacyjnych na rzecz rozwiązań elastycznych. Wychodząc naprzeciw tym wyzwaniom, Unia Europejska zaproponowała paneuropejskie formy prawne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, których celem jest nie tylko ujednoczenie wspólnego rynku, ale także zwiększenie konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw i pobudzenie przedsiębiorczości wśród mieszkańców.

Cecha ponadnarodowości jest konsekwencją zastosowania rozporządzenia jako metody regulacji; przyjęte przez ten akt prawa wspólnotowego rozwiązania stają się wspólne dla systemów prawa krajowego państw członkowskich Unii Europejskiej. Wykorzystanie nadrzędnego charakteru prawa unijnego wobec narodowych porządków prawnych daje więc możliwość przewyciężenia niedogodności, jakie wiążą się z krajowym charakterem unormowania spółek i stworzenia ramy prawnej adekwatnej do pożądanego europejskiego wymiaru wspólnotowych przedsiębiorstw.⁸

Niewątpliwie, z perspektywy wpływu na społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów UE najistotniejszymi ponadnarodowymi strukturami organizacji przedsiębiorstw są spółki europejskie, spółdzielnie europejskie i europejskie spółki prywatne. Podstawy prawne i kapitał założycielski paneuropejskich przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 1.

Przy rozważaniach o idei konstrukcji paneuropejskich przedsiębiorstw należy zwrócić szczególną uwagę na ich otwarty, międzynarodowy i transparenty charakter oraz możliwość funkcjonowania i podejmowania działań gospodarczych na terenie całej UE.

⁷ A. Witwicka, *Swoboda przedsiębiorczości*, <http://www.uniaeuropejska.org> z 2011.

⁸ K. Bilewska, *Spółka europejska*, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 15–16.

Tabela 1. Podstawy prawne i kapitał założycielski paneuropejskich przedsiębiorstw

Forma prawna	Skrót	Prawo UE/krajowe	Kapitał założycielski
Spółka europejska (Societas Europea)	SE	Rozporządzenie Rady (WE) nr 2157/2001 z 8 października 2001 w sprawie statutu spółki europejskiej (SE) Dyrektywa Rady 2001/86/WE z 8 października 2001 uzupełniająca statut spółki europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników	120 000 EUR
		Ustawa z 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Dz. U. 2005 nr 62 poz. 551)	
Spółdzielnia Europejska (European Cooperative Society)	SCE	Rozporządzenie Rady (WE) nr 1435/2003 z 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej (SCE) Dyrektywa Rady 2003/72/WE z 22 lipca 2003 r. uzupełniająca statut spółdzielni europejskiej w odniesieniu do zaangażowania pracowników	30 000 EUR
		Ustawa z 22 lipca 2006 o spółdzielni europejskiej (Dz. U. z 22 sierpnia 2006 r.)	
Europejska Spółka Prywatna (Societas Privata Europaea)	SPE	Wniosek dotyczący rozporządzenia Rady z 25 czerwca 2008 r. w sprawie statutu europejskiej spółki prywatnej	minimalna wysokość kapitału zakładowego wynosi 1 EUR

Źródło: opracowanie własne.

Społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów Unii Europejskiej

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji regionu⁹. Termin „region” wywodzi się z łacińskiego ‘regio’, co w bezpośrednim tłumaczeniu ma dwa znaczenia: ‘ruch w określonym kierunku’, natomiast w drugim odnosi się do przestrzeni, a dokładniej do kierunków wyznaczających przestrzeń, inaczej: okolicę, krainę, dzielnicę¹⁰. Z perspektywy rozważanego problemu wpływu paneuropejskich form przedsiębiorstw na społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów UE można przyjąć, że region to „ukształtowany lub kształtujący się układ ekonomiczny, którego elementy powiązane są między

⁹ Zob. K. Roth, *Whats's in a region? Southeast European regions between globalization, EU – integration and marginalization*, w: *region, regional identity and regionalism in Southeastern Europe*, cz. 1, red. K. Roth, U. Brunnbauer, Ethnologia Balkonica, Berlin 2007, s. 17–42.

¹⁰ A. Szewczuk, *Rozwój lokalny i regionalny – główne determinanty*, w: *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, red. A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 14.

sobą i ze środowiskiem przyrodniczym relacjami współwystępowania i współzależności, a z otoczeniem zewnętrznym – relacjami współzależności o dużym nasileniu¹¹.

Przy analizie powyższych definicji należy zwrócić szczególną uwagę na to, że region jest układem otwartym, którego granice i zasięg zmieniają się wraz ze zmianą relacji między poszczególnymi użytkownikami przestrzeni.

Sukces ekonomiczny regionu, jego konkurencyjność są pochodną sprawności regionalnego systemu innowacyjnego. System ten można definiować jako zbiór przedsiębiorstw oraz instytucji wzajemnie powiązanych na wydzielonym terytorium, działających na rzecz procesu innowacji i postępu technologicznego w gospodarce. Istotnym składnikiem regionalnego systemu innowacyjnego są uwarunkowania społeczno-kulturowe, które przenikają do całego instytucjonalnego i produkcyjnego układu¹². Jednym z kluczowych czynników decydujących o rozwoju regionów są zatem zasoby społeczne. Należy przy tym mieć na uwadze, że „rozwój oznacza przekształcenie życia ludzi, a nie tylko przekształcenie gospodarki”¹³.

Wielką siłą gospodarki rynkowej jest to, że odwołuje się ona do ludzkiej pomysłowości i chęci pracy i nie przestaje na ograniczonym udziale arbitralnie wybranej elity. Potrzebne jest więc przejście od systemu, w którym państwo pełni rolę usługową względem jednostek i całej społeczności¹⁴.

W związku z procesami integracyjnymi w ramach UE państwo ma zatem coraz bardziej ograniczone możliwości działania, doboru polityki, podejmowanych środków itd. Ograniczają je liczne pozaterytorialne mechanizmy globalne, ponadnarodowe, transnarodowe, subnarodowe, pozarządowe itd. Determinują one państwo, które straciło monopol na rozstrzygnięcia międzynarodowe, ale co istotniejsze, straciło także – wydawałoby się dotąd nienaruszony – monopol na rozstrzygnięcia wewnątrzpaństwowe. Jednocześnie obok klasycznego systemu międzypaństwowego coraz dynamiczniej rozwijają się w stosunkach międzynarodowych systemy władzy usytuowane poza państwem. Takim innowacyjnym i wysoko zaawansowanym mechanizmem pozapaństwowej współpracy w stosunkach międzynarodowych jest ponadnarodowość, która stanowi istotną oraz bardzo wpływową część wielopoziomowego zarządzania UE¹⁵. Sytuacja ta doprowadza do decentralizacji, w wyniku której następuje zmniejszenie roli państw narodowych na rzecz regionów. Należy także zaznaczyć, że „decentralizacja jest podstawową cechą charakteryzującą proces gospodarczy, ponieważ skłania ona do podejmowania decyzji na szczeblach, na których dostępna jest niezbędna informacja”¹⁶. Społeczeństwo zorganizowane wobec

¹¹ R. Domański, *Kształtowanie otwartych regionów ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1972, s. 7.

¹² T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 108.

¹³ J.E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 67.

¹⁴ H. de Soto, *Inny szlak*, Polskie Towarzystwo Współpracy z Klubem Rzymskim, Warszawa 1991, s. 348.

¹⁵ J. Ruskowski, *Ponadnarodowość w systemie politycznym Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

¹⁶ L. Hurwicz, *Decentralizacja gospodarki i rola instytucji*, SGH, Warszawa 1994, s. 4.

informacji będzie wytwarzać więcej spośród dóbr, które ludzie najbardziej sobie cenią we współczesnej demokracji: wolność i równość¹⁷.

Konsekwencje takiego personalistycznego sposobu pojmowania społeczeństwa wskazał już Leon XIII w encyklice *Rerum novarum*, pisząc że „prawo wymaga, aby jednostka ani rodzina nie była pochłaniana przez państwo; jest więc rzeczą słuszną, by i jednostka, i rodzina miała swobodę działania, jak długo nie zagraża dobru powszechnemu lub nie wyrządza krzywdy bliźniemu”. Myśl tę podejmował także Pius XI, nazywając zawierającą się w niej zasadę pomocniczości „nienaruszalnym, niezmiennym” i „najważniejszym prawem filozofii społecznej”. Zasada ta wyraża pierwszeństwo jednostki przed społeczeństwem, co implikuje, że człowiek jest podstawową rzeczywistością, bardziej pierwotną aniżeli społeczeństwo¹⁸. Pogląd ten dodatkowo podniesiono w *Manifeście humanistycznym*, w którym opowiedziano się za zwiększaniem swobody wyboru polegającym na wolności myśli, sumienia, przekonań i badań oraz prawie jednostek do życia wedle własnych upodobań, które przysługują ludziom dopóty, dopóki nie szkodzą innym¹⁹.

Wolność jest zatem miarą możliwości nawiązywania stosunków, wchodzenia w sojusze, angażowania się w sieci wspólnych interesów. Posiadanie kontaktów czyni człowieka wolnym. Autonomia, która kiedyś była równoważna wolności osobistej, staje się jej przeciwieństwem. Być autonomicznym w sieciowym świecie to być odizolowanym i pozbawionym kontaktów. Prawo dostępu staje się obecnie podstawą miary wolności osobistej. W nowym układzie rola rządu polega na zabezpieczeniu indywidualnego prawa dostępu do wielu sieci – zarówno terytorialnych, jak i cybernetycznych – w których ludzie komunikują się ze sobą, współdziałają, prowadzą interesy i tworzą kulturę²⁰. D. de Rougemont pisał, że regiony narodzą się dzięki funkcjonowaniu faktycznych więzów solidarności, o których od 1950 roku nieustannie mówili Jean Monnet i Robert Schuman. Takie więzi solidarności nie nawiązują się pomiędzy narodami, ludami, partiami, posłami, urzędnikami czy ministrami. Nawiązują się między tymi, którzy coś produkują, coś tworzą, między ludźmi określonego zawodu, przedsiębiorstwami, laboratoriami, badaczami²¹.

Ważnymi elementami sieci są jednostki terytorialne i instytucje funkcjonujące na danym obszarze (władze regionalne, agencje rozwoju itp.). Atrybutem każdej sieci jest ponadto „osadzenie” społeczne i instytucjonalne, czyli wyposażenie danego obszaru w elementy sprzyjające kształtowaniu się określonych relacji. Analiza sieci przedsiębiorstw wymaga zatem uwzględnienia ich otoczenia lokalnego i regionalnego, ponieważ dopiero ich kooperacja przy efektywnym zaangażowaniu instytucji zewnętrznych o różnym cha-

¹⁷ F. Fukuyama, *Wielki wstrząs*, Politeja, Warszawa 2000, s. 13.

¹⁸ J. Majka, *Katolicka nauka społeczna. Studium historyczno-doktrynalne*, Rzym – Lublin 1987, <http://www.kns.gower.pl/kns/kns.pdf>.

¹⁹ *Manifest humanistyczny 2000*, <http://www.racjonalista.pl>.

²⁰ J. Rifkin, *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003, s. 254.

²¹ D. de Rougemont, *List otwarty do Europejczyków*, Volumen, Warszawa 1995, s. 170.

rakterze, tworząc korzystne warunki do powstania wiedzy i stymulując proces uczenia się, prowadzi do pełnego wykorzystania możliwości rozwojowych²².

W czasie analizy współczesnych problemów funkcjonowania regionów należy mieć na uwadze, że globalizacja w istotny sposób wpływa na polaryzację regionalną. Warto tutaj przypomnieć stwierdzenie Z. Baumana, który zauważył, że „immanentną częścią globalizacji jest postępująca segregacja przestrzenna, separacja oraz wykluczenie. Tworzenie wspólnot neoplemiennych oraz tendencje fundamentalistyczne, stanowiące odbicie i wyraz doświadczeń globalizacji, są tak samo jego pokłosiem jak okrzyczana »hybrydyzacja« kultury na jej zglobalizowanym wierzchołku”²³. Do polaryzacji regionalnej przyczynia się również proces pogłębiania integracji europejskiej w dziedzinie ekonomicznej.

Wobec powyższych rozważań, jednoznacznie należy stwierdzić, że paneuropejskie formy przedsiębiorstw mają istotny wpływ na społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów UE, szczególnie pozytywnie oddziałując na regiony dynamiczne, zamieszkałe przez otwarte społeczności zdolne do budowy sieci. Jest to ogromny czynnik prorozwojowy. Gospodarka stwarzająca warunki do powstawania i funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach paneuropejskich form działalności gospodarczej przyczynia się nie tylko do zwiększenia własnej bazy dochodowej, ale stwarza także możliwości pobudzenia własnych zasobów przedsiębiorczości i zaproszenia do współpracy innowacyjnych, zdolnych do współpracy przedsiębiorców z innymi regionów UE. Jak pokazują dotychczasowe doświadczenia wielu regionów UE i lokujących się na ich terenie europejskich przedsiębiorstw wybierających tę formę prawną, problem ten staje się coraz bardziej istotny.

W przypadku Polski formuła paneuropejskich form prowadzenia działalności gospodarczej nie spotkała się na obecną chwilę z zainteresowaniem ani w praktyce gospodarczej, ani też w literaturze przedmiotu. Jest to sytuacja niezrozumiała, zwłaszcza w aspekcie zidentyfikowanych problemów rozwojowych kraju.

Podstawowym wyzwaniem dla polskich regionów na początku XXI wieku jest optymalne wykorzystanie potencjału rozwojowego w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju, zwiększenia konkurencyjności gospodarki i spójności społeczno-gospodarczej i przestrzennej, ale także sprostanie wyzwaniom globalnym, takim jak starzenie się społeczeństwa, zmiany klimatyczne i energetyczne oraz kryzys finansowy i gospodarczy, z jakim obecnie zmagają się gospodarka światowa. Realizacja tych celów wymaga:

- tworzenia warunków do właściwego wykorzystania zasobów własnych regionów
- przyciągnięcia zasobów zewnętrznych oraz ich ukierunkowania na realizację działań o największym potencjale wzrostu, przy użyciu instrumentów polityki publicznej, w tym instrumentów polityki spójności²⁴.

²² J. Cebulak, *Czynniki warunkujące tworzenie sieci współpracy w regionie Podkarpacia*, <http://www.p-e.up.krakow.pl/pdf/pe6/cebulak6.pdf>.

²³ Z. Bauman, *Globalizacja: i co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000, s. 7.

²⁴ *Rozwój regionalny w Polsce*, Warszawa 2009, <http://www.mrr.gov.pl>, s. 7.

Pojawia się zatem pytanie, w jaki sposób powyższe cele zostaną osiągnięte, w sytuacji gdy polskie przedsiębiorstwa nie mają nośnej ani kompatybilnej struktury z ich europejskimi partnerami. Problem jest ponadto potęgowany przez braki w implementacji prawa europejskiego oraz niedostosowanie gospodarki do przyjętych dyrektyw²⁵. Jak zauważył J. Woźniak, obserwujemy w Polsce coraz większy dysonans sfery faktycznej i regulacyjnej (ustrojowej), który może z czasem prowadzić nawet do ograniczenia funkcjonalności regionów. Można odnieść wrażenie, że podejmowane próby rozwiązań mają częściej charakter koniunkturalny, wynikający w szczególności z potrzeb kolejnych okresów programowania w UE niż systemowy. Poprawianie funkcjonalności polskich regionów, w tym mechanizmów rządzenia, następuje za pomocą ustaw lub aktów prawnych niższego rzędu (a nawet wytycznych ministerialnych) często o charakterze technicznym, proceduralnym, co jest najczęściej tłumaczone zresztą wymogami naszego członkostwa²⁶.

Podsumowanie

W czasach gdy wszystkie procesy na poziomie krajowym, europejskim, regionalnym i lokalnym stają się coraz bardziej powiązane ze zmianami na świecie, otwieranie przez poszczególne państwa swej gospodarki regionalnej na globalną konkurencję jest niezbędne²⁷. Sprawne funkcjonowanie europejskiego rynku jest wciąż ograniczane wieloma barierami administracyjnymi i regulacyjnymi, a problem dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw.

W gospodarce współczesnych państw o sukcesie decydują coraz częściej zdolności poszczególnych społeczności do współpracy w ramach elastycznych sieci powiązań i współpracy. Możliwość budowania takich powiązań sieciowych dają właśnie paneuropejskie przedsiębiorstwa, których otwarta forma pozwala na zaangażowanie, niezależnie od posiadanych kapitałów wszystkich gotowych do współpracy podmiotów. Dzięki możliwości podejmowania kooperacji i tworzenia w jej ramach struktur pionowych i poziomych dają szansę na wszechstronną współpracę na jednolitym rynku europejskim. Brak zainteresowania tymi formami w Polsce bez wątpienia naraża nasz kraj i nasze regiony na wykluczenie z gry o rozwój i drenaż kapitałów.

²⁵ Zob. J. Szlachta, *Strategiczne programowanie rozwoju regionalnego, w kierunku krajowego systemu myśli strategicznej w sferze polityki regionalnej*, w: *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, red. M. Kolczyński, P. Żuber, MRR, Warszawa 2011, s. 27–37.

²⁶ J. Woźniak, *Miejsce polskich regionów w systemie rozwoju*, w: *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, red. M. Kolczyński, P. Żuber, MRR, Warszawa 2011, s. 48–49.

²⁷ D. Hübner, *Regiony na rzecz innowacji*, w: *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, red. M. Kolczyński, P. Żuber, MRR, Warszawa 2011, s. 145.

Literatura

- Bauman Z., *Globalizacja: i co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000.
- Bilewska K., *Spółka europejska*, LexisNexis, Warszawa 2006.
- Cebulak J., *Czynniki warunkujące tworzenie sieci współpracy w regionie Podkarpacia*, <http://www.p-e.up.krakow.pl/pdf/pe6/cebulak6.pdf>.
- Domański R., *Kształtowanie otwartych regionów ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1972,
- Fukuyama F., *Wielki wstrząs*, Politeja, Warszawa 2000.
- Hurwicz L., *Decentralizacja gospodarki i rola instytucji*, SGH, Warszawa 1994.
- Hübner D., *Regiony na rzecz innowacji*, w: *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, red. M. Kolczyński, P. Żuber, MRR, Warszawa 2011.
- Jednolity rynek Europy XXI wieku*, komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, KOM (2007) 724 (wersja ostateczna), Bruksela 2007.
- Manifest humanistyczny 2000*, <http://www.racjonalista.pl>.
- Majka J., *Katolicka Nauka Społeczna. Studium historyczno-doktrynalne*, Rzym–Lublin 1987, <http://www.kns.gower.pl/kns/kns.pdf>.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Regions 2020. An assessment of future challenges for EU Regions*, SEC (2008), Commission of the European Communities, Brussels 2008.
- Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
- Rougemont D., *List otwarty do Europejczyków*, Volumen, Warszawa 1995.
- Roth K., *What's in a region? Southeast European regions between globalization, EU – Integration and marginalization*, w: *Region, regional identity and regionalism in South-eastern Europe*, cz. 1, red. K. Roth, U. Brunnbauer, Ethnologia Balkonica, Berlin 2007.
- Rozwój regionalny w Polsce*, Warszawa, <http://www.mrr.gov.pl>, 2009.
- Ruszkowski J., *Ponadnarodowość w systemie politycznym Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Steger M.B., *Globalization*, Sterling Publishing Company, 2010.
- Stiglitz J.E., *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Szewczuk A., *Rozwój lokalny i regionalny – główne determinanty*, w: *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, red. A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Zioło, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Szlachta J., *Strategiczne programowanie rozwoju regionalnego, w kierunku krajowego systemu myśli strategicznej w sferze polityki regionalnej*, w: *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, red. M. Kolczyński, P. Żuber, MRR, Warszawa 2011.
- Witwicka A., *Swoboda przedsiębiorczości*, <http://www.uniaeuropejska.org> 2011.

Woźniak J., *Miejsce polskich regionów w systemie rozwoju*, w: *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, red. M. Kolczyński, P. Żuber, MRR, Warszawa 2011.

Zbigniew Grzymała

Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WOKÓŁ PRYWATYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW KOMUNALNYCH W POLSCE

Wprowadzenie

Problem prywatyzacji przedsiębiorstw komunalnych w Polsce pojawił się na tle prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w ramach restrukturyzacji polskiej gospodarki po 1989 roku. Pierwsze programy prywatyzacji sektora komunalnego były próbą wprowadzania do Polski tzw. nowego zarządzania publicznego (*new public management* – NPM), którego główną przesłanką jest, że dzięki prywatyzacji przedsiębiorstw publicznych oraz wprowadzeniu konkurencji, czyli rynku, osiągnie się lepszą efektywność. Założenie z gruntu słuszne nie sprawdza się jednak w każdych warunkach gospodarki miejskiej. Wynika to często z niemożliwości utworzenia prawdziwej konkurencji i rynku. Dotyczy to szczególnie branż sieciowych, charakteryzujących się funkcjonowaniem w tzw. monopolu naturalnym. Próby jego urynkowienia (przede wszystkim chodzi o branżę wodociągowo-kanalizacyjną) kończyły się zamianą monopolu publicznego na prywatny.

Innym dyskusyjnym aspektem w gospodarce komunalnej jest pomiar efektywności. Propagatorzy prywatyzacji gospodarki komunalnej rozumieją efektywność głównie pod kątem wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Efektywność w gospodarce komunalnej ma wymiar szerszy. Należy tu zaliczyć jeszcze komfort mieszkańca korzystającego z usług komunalnych. Komfort ten ma wymiar ilościowy, jakościowy i cenowy.

Kolejnym problemem prywatyzacji gospodarki komunalnej jest niezrozumiała wiara decydentów polskiej sceny politycznej, niezależnie od ugrupowania politycznego, że kapitał zagraniczny jest panaceum na wszystkie nasze bolączki ekonomiczne. Założenie, które zwerbalizował swego czasu Janusz Lewandowski, że „prywatyzacja w Polsce jest

sprzedażą przedsiębiorstw będących niczyją własnością, których wartości nie zna nikt, nabywcom niemającym pieniędzy”¹ wydaje się nadal aktualne w umysłach polskich polityków gospodarczych. Nie zauważono, że jeszcze w latach 90. XX wieku spora część społeczeństwa polskiego dysponowała pewnym kapitałem. Formuła spółek akcyjnych z niskimi nominałami znakomicie skumulowałaby kapitał na prywatyzację dokonaną na rzecz polskiego społeczeństwa. Dostęp do nowych technologii, jak wykazała praktyka tzw. tygrysów azjatyckich, nie stanowiłby tak wielkiego problemu dla nowych prywatnych przedsiębiorstw o dominującym narodowym kapitale. Dostęp do nowych technologii był jednym z argumentów przemawiających za sprzedażą przedsiębiorstw państwowych kapitałowi zagranicznemu. Tym bardziej niezrozumiałe wydaje się kontynuowanie wiary w nieudolność polskiego kapitalisty i biedę polskiego społeczeństwa, które systematycznie każdego roku się bogaciło. Niezrozumiałą był również „płacz” nad niemożliwością wyceny polskich przedsiębiorstw. Można postawić tezę, że handlarz z Pragi warszawskiej lepiej by swego czasu wycenił wartość polskich przedsiębiorstw, dla którego każdy towar zawsze ma określoną wartość i w interesie którego jest sprzedanie tego towaru po jak najwyższej cenie. Handlarz taki poza tym sprzedawałby w pierwszej kolejności towar gorszej klasy, lepszej zachowując na tzw. szczególne okazje, a nie, jak to w naszym kraju robiono i robi się nadal, wyprzedając najlepsze przedsiębiorstwa. Taki handlarz nigdy również nie głosiłby wszem i wobec, że towar, którym dysponuje, jest bez wartości. Godziłoby to w jego podstawowy interes i byłoby generalnie szkodliwe dla jego gospodarstwa domowego. Szkoda, że Lewandowski i jego kontynuatorzy nie zaglądali na bazy praskie. Może nauczyliby się czegoś więcej na temat handlu. Tym bardziej jest to znamienne w kontekście wypowiedzi Milтона Friedmana: „Pamiętajcie jedno: cudzoziemcy nie będą inwestować w Polsce po to, by pomóc Polsce, ale po to, by pomóc sobie”².

Celem artykułu jest dokonanie oceny aktualnych procesów prywatyzacji przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w Polsce. W pierwszej kolejności przybliżono tu specyfikę gospodarki komunalnej. Następnie omówiono pojęcie prywatyzacji. Na końcu artykułu autor przedstawił mechanizm finansowy wykupu przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w Polsce.

Specyfika gospodarki komunalnej

Potrzeby komunalne w tradycyjnym ujęciu dzielą się na potrzeby związane z kształtowaniem i ochroną środowiska człowieka w miejscu jego zamieszkania i pracy, zaopatrzeniem w energię oraz z różnymi formami komunikacji. W przedmiotowym ujęciu potrzeby komunalne można podzielić na:

¹ E.S. Savas, *Prywatyzacja – klucz do lepszego rządzenia*, PWE, Warszawa 1992.

² J. Strzelecki, *Wywiad z Miltonem Friedmanem – 1990 r.*, www.zerobeta.pl/2012/08/wywiad-z-miltonem-friedmanem-1990-rok.

- zaopatrzenie w wodę, odprowadzanie ścieków bytowych i ich oczyszczanie, a także regulację stosunków wodnych
- usuwanie odpadków stałych i ciekłych oraz utrzymanie czystości ulic i placów
- kształtowanie i utrzymanie (pielęgnację) zieleni
- zaopatrzenie w energię elektryczną, gazową i ciepłą
- przewozy pasażerskie, utrzymanie stanu technicznego placów i ulic, ich oświetlenie oraz przenoszenie informacji (np. telefon, sieć komputerowa)
- inne (np. utrzymanie cmentarzy)³.

Potrzeby komunalne realizowane są przez wspólnoty lokalne, czyli w obecnych polskich realiach głównie przez wspólnoty samorządowe, których działalność w zakresie gospodarki komunalnej zgodnie z ustawą o gospodarce komunalnej⁴ polega na wykonywaniu przez jednostki samorządu terytorialnego zadań własnych w celu zaspokojenia potrzeb wspólnoty samorządowej. Gospodarka komunalna obejmuje w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia powszechnie dostępnych usług.

W tradycyjnym ujęciu uważa się, że przedsiębiorstwa komunalne funkcjonują na zmonopolizowanym rynku, a właściwie rynku monopolu naturalnego. Uznaje się go za naturalny w odróżnieniu od monopolu sztucznego z uwagi na koszty społeczne jego funkcjonowania. Nie opłaca się bowiem dopuszczać do tego rynku więcej niż jednego producenta, ponieważ nie wystąpią tu pozytywne efekty konkurencyjności oznaczające na przykład obniżkę kosztów świadczenia danej usługi ani przy danych kosztach poprawy jakości usługi, produktu. Wręcz przeciwnie – taka konkurencja podwyższy społeczne koszty działalności. Poza tym, jak pisze Z. Dziembowski: „działalność przedsiębiorstw infrastruktury komunalnej powoduje nie tylko możliwości zaspokojenia określonych potrzeb, lecz także wystąpienie u odbiorców tzw. korzyści zewnętrznych. Polegają one na oszczędności kosztów w porównaniu z sytuacją, kiedy analogiczne potrzeby musiałyby być zaspokojone we własnym zakresie”⁵. Zasadę tę znakomicie realizują również komunalne grupy kapitałowe wykorzystujące efekt skali w przestrzeni. Za monopole naturalne uznaje się w tym rozumieniu przedsiębiorstwa elektroenergetyki, ciepłownictwa, gazownictwa, wodociągów i kanalizacji, komunikacji miejskiej i kolejowej oraz telekomunikacji sieciowej. Działalności te mają charakter sieciowy, co stanowi o specyfice sposobu świadczenia usług, a źródła monopolu naturalnego tkwią przede wszystkim w uwarunkowaniach techniczno-eksploatacyjnych. Z kolei takie działalności jak gospodarka odpadami czy gospodarka mieszkaniowa obecnie charakteryzują się większą

³ P. Jeżowski, *Formy organizacyjno-prawne działalności gospodarczej samorządu terytorialnego*, w: *Przekształcenia własnościowe w gospodarce komunalnej*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1994, s. 29.

⁴ Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, Dz. U. z 1997 r. nr 9, poz. 43 z późn. zm.

⁵ Z. Dziembowski, *Ekonomika przedsiębiorstwa komunalnego*, wyd. 2 rozsz. i uzup., PWE, Warszawa 1983, s. 30.

konkurencyjnością i w ich przypadku możemy mówić o innych rynkach, na przykład rynku oligopolu w odniesieniu do gospodarki odpadami. Gospodarka mieszkaniowa w zasadzie to rynek najbardziej konkurencyjny⁶.

Pojęcie prywatyzacji

Prywatyzacja w rozumieniu Ustawy z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji⁷, polega na:

- Obejmowaniu akcji w podwyższonym kapitale zakładowym jednoosobowych spółek Skarbu Państwa powstałych w wyniku komercjalizacji przez podmioty inne niż Skarb Państwa lub inne niż państwowe osoby prawne w rozumieniu Ustawy z 8 sierpnia 1996 r. o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa⁸.
- Zbywaniu należących do Skarbu Państwa akcji w spółkach.
- Rozporządzaniu wszystkimi składnikami materialnymi i niematerialnymi majątku przedsiębiorstwa państwowego lub spółki powstałej w wyniku komercjalizacji na zasadach określonych ustawą przez:
 - sprzedaż przedsiębiorstwa
 - wniesienie przedsiębiorstwa do spółki
 - oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

Celem prywatyzacji jest między innymi:

- zwiększenie dochodu narodowego przez poprawę efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwach państwowych, podniesienie efektywności w skali makro i mikro dzięki zwiększeniu konkurencyjności i możliwość kredytowania przedsiębiorstw przez rynek kapitałowy
- odciążenie budżetu państwa przez redukcję dotacji oraz przez zmniejszenie aparatu i kosztów związanych z centralnym zarządzaniem przedsiębiorstwami państwowymi
- ograniczenie bezpośredniego wpływu rządu na decyzje przedsiębiorstw, a przez to uelastycznienie i przyspieszenie tych decyzji oraz spodziewane podniesienie ich jakości dzięki lepszej znajomości sytuacji i warunków działania
- zwiększenie konkurencyjności na rynku
- rozszerzenie i przyspieszenie przepływu kapitałów od inwestorów prywatnych i instytucjonalnych do przedsiębiorstw efektywnych, a także objęcie tym mechanizmem dotychczasowych przedsiębiorstw państwowych

⁶ Por. Z. Grzymała, *Restrukturyzacja sektora komunalnego w Polsce, aspekty organizacyjno-prawne i ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

⁷ Tekst ujedn., Dz. U.2002.171.1397 z późn. zm. (stan prawny na 26 listopada 2008 r.).

⁸ Dz. U. nr 106, poz. 493 i nr 156, poz. 775, z 1997 r. nr 106, poz. 673, nr 115, poz. 741 i nr 141, poz. 943, z 1998 r. nr 155, poz. 1014, z 2000 r. nr 48, poz. 550, z 2001 r. nr 4, poz. 26 oraz z 2002 r. nr 25, poz. 253 i nr 240, poz. 2055.

- rozpowszechnienie tytułu własności środków produkcji w społeczeństwie przez publiczną sprzedaż akcji, a przez to szersze zainteresowanie efektywnością gospodarowania
- stworzenie atmosfery zachęty, a także warunków do rozwoju akcjonariatu pracowniczego
- ułatwienie rozwiązywania problemu ustalania płac w przedsiębiorstwach państwowych na ogólnych zasadach stosowanych w całej gospodarce, przy pewnym ograniczeniu siły przetargowej związków zawodowych w monopolistycznych przedsiębiorstwach państwowych użyteczności publicznej⁹.

W tabeli 1 przedstawione zostały korzyści fiskalne z prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w Polsce w latach 1991–2011.

Tabela 1. Przychody z prywatyzacji w latach 1991–2011

Rok	Przychody brutto z prywatyzacji (mld PLN)	Rok	Przychody brutto z prywatyzacji (mld PLN)
1991	0,17	2002	2,86
1992	0,48	2003	4,14
1993	0,78	2004	10,25
1994	1,59	2005	3,85
1995	2,64	2006	0,62
1996	3,75	2007	1,95
1997	8,54	2008	2,37
1998	7,07	2009	6,97
1999	13,35	2010	22,04
2000	27,18	2011	13,06
2001	6,81		

Źródło: Ministerstwa Skarbu Państwa, <http://www.msp.gov.pl>.

W odniesieniu do gospodarki komunalnej spotykamy się również z pojęciem komunalizacji. Z uzasadnionym wnioskiem dokonania komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego w celu komunalizacji może wystąpić do ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego, na obszarze której znajduje się siedziba tego przedsiębiorstwa, na podstawie uchwały organu stanowiącego tej jednostki. Minister właściwy do spraw Skarbu Państwa, na wniosek organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego, na obszarze której znajduje się siedziba jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, lub na wniosek organu wykonawczego związku jednostek samorządu terytorialnego, na obszarze którego spółka prowadzi działalność,

⁹ Por. <http://notatki.e-klasa.info/page/553/>.

może zbyć nieodpłatnie pakiet akcji tej spółki na rzecz tej jednostki samorządu terytorialnego lub związku jednostek samorządu terytorialnego, jeżeli:

- podstawowy wykonywany przedmiot działalności spółki służy realizacji zadań własnych tej jednostki samorządu terytorialnego lub związku jednostek samorządu terytorialnego i spółka wykonuje działalność gospodarczą na obszarze składającej wniosek jednostki samorządu terytorialnego lub związku jednostek samorządu terytorialnego
- spółka nie jest wpisana na listę spółek o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa ani inne listy spółek o znaczeniu państwowym tworzone na podstawie odrębnych przepisów.

Uprawnieni pracownicy zachowują w tej spółce uprawnienia do nieodpłatnego nabycia akcji, a w okresie co najmniej 5 lat od dnia nieodpłatnego nabycia akcji od Skarbu Państwa jednostka samorządu terytorialnego lub związek jednostek samorządu terytorialnego ma obowiązek zachować w takiej spółce co najmniej 51% sumy głosów służących całemu kapitałowi zakładowemu oraz prawo do powoływania większości członków zarządu i rady nadzorczej tej spółki¹⁰. W przypadku komunalizacji spółka staje się własnością gminy. Przy prywatyzacji natomiast dochodzi do przejścia kontroli nad spółką przez kapitał prywatny.

Przesłanki prywatyzacji przedsiębiorstw komunalnych

Jak pisze P. Jeżowski, „Prywatyzacja przedsiębiorstw komunalnych stanowi problem sam w sobie, budzący wiele kontrowersji i nie dla wszystkich jednakowo sensowny, uzasadniony i oczywisty. Co więcej – jak wiadomo – historycznie wybór formy własności w gospodarce komunalnej w różnych państwach nie był prostym skutkiem czystej analizy i oceny ekonomicznej. Ze względu na społeczny charakter usług komunalnych (dobra społeczne) wybór ten podlegał przede wszystkim kryteriom ideologiczno-politycznym i retoryce prospołecznej. Argumenty za własnością prywatną w gospodarce komunalnej i efektywnością prywatnych przedsiębiorstw nie przesądzają o wyższości prywatnych form organizacyjno-prawnych. Są więc państwa, gdzie dominuje własność publiczna; są takie, gdzie w sterze komunalnej zakres prywatnych przedsiębiorstw jest szerszy. Zasadniczym modelem gospodarki komunalnej z punktu widzenia kryterium własności jest typ mieszany. Pionierzy prywatyzacji infrastruktury gospodarczej – Brytyjczycy – po ćwierćwieczu dochodzą do przekonania, że prywatyzacja w kapitałochłonnych dziedzinach infrastruktury nie spełniła oczekiwań w zakresie tłumienia wzrostu kosztów i taryf (*sky rocketing water and energy bills*) oraz zagwarantowania wymaganego stopnia rozwoju infrastruktury. Z jednej strony kosztem gospodarstw domowych rosną szybko zyski prywatnych spółek infrastrukturalnych, z drugiej natomiast wysoka kapitałochłon-

¹⁰ Dz. U. 2002.171.1397, art. 4a.

ność zniechęca kapitał prywatny do inwestycji ze względu na ryzyko i długi okres zwrotu z inwestycji”¹¹. Dalej zauważa, że poza przymusem ekonomicznym wynikającym z biedy finansowej oraz ideologią i dążeniem do odpolitycznienia sfery komunalnej, jakie mogą być powody prywatyzacji? Można tu wymienić następujące argumenty, a mianowicie:

- ratowanie przedsiębiorstw przed dekapitalizacją majątku czy upadkiem; w przypadku wodociągów i kanalizacji te powody zasadniczo nie wchodzi w rachubę, ponieważ spółki mają generalnie dobry standing finansowy i uporządkowaną gospodarkę aktywami
- szersze zaangażowanie kapitału prywatnego w działalność gospodarczą w gospodarce komunalnej – partnerstwo publiczno-prywatne (PPP); ten argument jest istotny, gdy prywatni partnerzy chcą angażować swoje środki w projekty progowe lub zapewniają dostęp do kapitału zagranicznego; to jednak wymaga prywatyzacji pełnej lub częściowej
- ze względu na monopol lokalny i niemożność importowania usług wodociągowych czy kanalizacyjnych spoza systemu lokalnej infrastruktury upada argument ułatwienia dostępu do globalnych kanałów dystrybucji
- zapewnienie dostępu do know-how – poza potrzebami informatycznymi w zakresie pomiarów (*smart metering*), rozliczeń i billingu ten cel nie jest istotny, ponieważ prowadzona działalność gospodarcza nie należy do zakresu high-tech, a zmiany technologii nie są w sektorze wodociągów i kanalizacji szczególnie wysokie
- budowa rynków lub semirynków i wzmocnienie konkurencji – argument w branżach sieciowych nieistotny; przeciwnie (można przyjąć) w oczyszczaniu miast i gospodarce odpadami oraz w zieleni miejskiej może być znaczący¹².

Generalnie, jak można zauważyć, większość branż komunalnych, szczególnie sieciowych, daje gwarancję stabilnego przychodu bez angażowania wysokich nakładów inwestycyjnych na innowacje. Przedsiębiorstwa komunalne stają się zatem tzw. łakomym kąskiem dla inwestorów zainteresowanych stałym, na określonym poziomie dochodem. Stąd zainteresowanie zagranicznych grup kapitałowych przejęciem takich dojrnych krów na terenie Polski.

Mechanizm przejęcia jest stosunkowo prosty. Przedsiębiorstwo przeznaczone do prywatyzacji w warunkach polskich najczęściej jest podmiotem niewymagającym nagłych nakładów inwestycyjnych. Są to nierzadko podmioty z nowym lub zmodernizowanym w większości majątkiem trwałym, jak choćby warszawski SPEC. Zainteresowane kupnem zagraniczne przedsiębiorstwo uzyskuje środki z kredytu bankowego. Następnie kredyt ten z należnymi odsetkami spłacany zostaje przez niego z zysku i amortyzacji. W warunkach

¹¹ P. Jeżowski, *Racjonalność prywatyzacji zarządzania w sektorze wodociągowo-kanalizacyjnym*, w: *Samorządowa gmina w nowoczesnym państwie*, red. G. Maśloch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 28–29.

¹² *Ibidem*, s. 30.

polskich zysk ten zazwyczaj koryguje się in plus poprzez redukcję kosztów zatrudnienia (słynne propozycje pakietów socjalnych) oraz zwiększenie taryf opłat. W praktyce w przypadku wodociągów i kanalizacji gmina nie może przeszkodzić w zmianie taryfy opłat. Notuje się w Polsce przypadki nierespektowania również zaleceń Urzędu Regulacji Energetyki (URE) dotyczących poziomu taryf w odniesieniu do elektrociepłowni. Spory rozstrzygane na drodze sądowej ciągną się latami i nierzadko kończą się polubownymi rozwiązaniami, co w jakimś sensie zachęca do kontynuowania podobnych praktyk przez takie przedsiębiorstwa komunalne w przyszłości. W wyniku takiego wachlarza zabiegów ekonomiczno-finansowych nowy nabywca znacząco skraca sobie okres zwrotu nakładów inwestycyjnych nawet do zaledwie kilku lat. W ten sposób w wyniku działań w zasadzie organizacyjnych, bez dodawania istotnego know-how, po kilku latach podmiot zagraniczny niejako otrzymuje w prezencie przedsiębiorstwo o stosunkowo niskim ryzyku bankructwa w kraju, który gwarantuje prawo własności. Jednocześnie nowy właściciel z reguły partycypuje w kosztach osobowych. Za cały proces przejęcia płacą odbiorcy usługi komunalnej, którzy jak pokazuje przykład ostatnich lat, najczęściej z ufnością wobec decydentów gospodarczych dają się omamiać niebezpiecznej filozofii zarysowanej wiele lat temu przez Lewandowskiego. Niezrozumiałe wydaje się to, dlaczego decydenci gospodarczy, jeśli potrzebują środków na równoważenie budżetów, nie zaciągają na przykład kredytów pod te przedsiębiorstwa. Sprzedaż to jednorazowy akt poprawy sytuacji finansowej. Przyniesiony mechanizm jest prosty i nie wymaga szczególnie zaawansowanej wiedzy ekonomicznej. Dlaczego zatem dochodzi do takich prywatyzacji? Czy mamy do czynienia z elementem korupcji czy może faktycznie z brakiem podstawowej wiedzy ekonomicznej – albo z jednym i drugim? Jeżeli zatem wypowiedź Lewandowskiego można uznać za tzw. błąd młodości, to kontynuatorzy w dalszym ciągu wyznaczają, jak się wydaje, linię tzw. podziału łupów.

Autor niniejszego artykułu nie jest przeciwnikiem prywatyzacji ani udziału inwestycji zagranicznych. Podważa jedynie ewidentne przykłady w rezultacie niegospodarności i braku odpowiedzialności za ludzi, którzy danego decydenta wynieśli na pozycję polityka gospodarczego. Pewnym rozwiązaniem utrudniającym takie praktyki byłoby przyjęcie rozwiązań francuskich dopuszczających kapitał prywatny do przedsiębiorstw komunalnych maksymalnie do 49%.

Podsumowanie

Otwarcie gospodarcze Polski na świat, w tym głównie na kraje Unii Europejskiej, jest pozytywnym przejawem współpracy międzynarodowej. Aby jednak mieć uznaną pozycję silnego gospodarczo państwa, należy posiadać silne podmioty gospodarcze z siedzibą na terenie Polski, również reinwestujące zyski w Polsce. Takie warunki zapewniają przede wszystkim rodzime przedsiębiorstwa. Ideologiczne podejście do prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych poza pewnymi pozytywnymi przykładami, generalnie nie

dało oczekiwanych rezultatów. Przyczyniło się w wielu przypadkach do utraty dotychczasowych rynków na rzecz inwestorów zagranicznych. Procedura ta jest niestety dalej kontynuowana w odniesieniu do przedsiębiorstw komunalnych w większości dochodowych i niewymagających zastrzyku technologicznego. Proces ten można nazwać kontynuacją tzw. podziału łupów, którego koszty bezpośrednio ponoszą mieszkańcy korzystający z usług komunalnych. Proces wykupu najczęściej odbywa się za pomocą kredytu bankowego, a jego koszty oraz raty spłacają mieszkańcy. Jeżeli przyczyną prywatyzacji jest słaba sytuacja ekonomiczno-finansowa gminy, korzystniejsze dla niej byłoby wykorzystywanie dostępnych instrumentów finansowych pod istniejące przedsiębiorstwo lub ewentualnie tworzenie z podmiotami zagranicznymi spółek europejskich lub grup kapitałowych na partnerskich zasadach lub przyjęcie rozwiązań francuskich dopuszczających kapitał prywatny do przedsiębiorstw komunalnych maksymalnie do 49%.

Literatura

- Dziembowski Z., *Ekonomika przedsiębiorstwa komunalnego*, wyd. 2 rozsz. i uzup., PWE, Warszawa 1983.
- Grzymała Z., *Restrukturyzacja sektora komunalnego w Polsce, aspekty organizacyjno-prawne i ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Jeżowski P., *Formy organizacyjno-prawne działalności gospodarczej samorządu terytorialnego*, w: *Przekształcenia własnościowe w gospodarce komunalnej*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1994, s. 29.
- Jeżowski P., *Racjonalność prywatyzacji zarządzania w sektorze wodociągowo-kanalizacyjnym*, w: *Samorządowa gmina w nowoczesnym państwie*, red. G. Maśloch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2013.
- Prywatyzacja infrastruktury – możliwości i polska praktyka*, red. K. Bobińska, z. 9, Towarzystwo Ekonomistów Polskich, Warszawa 2005.
- Prusek A., *Prywatyzacja polskiej gospodarki. Cele programy i ocena rezultatów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Savas E.S., *Prywatyzacja – klucz do lepszego rządzenia*, PWE, Warszawa 1992.
- Ustawa z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, tekst ujedn., Dz. U. 2002 nr 171 poz. 1397 z późn. zm., stan prawny na 26 listopada 2008 r.).
- Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, Dz. U. z 1997 r. nr 9, poz. 43 z późn. zm.
- Ministerstwa Skarbu Państwa, <http://www.msp.gov.pl>.
- <http://notatki.e-klasa.info/page/553/>
- Strzelecki J., *Wywiad z Miltonem Friedmanem – 1990 r.*, www.zerobeta.pl/2012/08/wywiad-z-miltonem-friedmanem-1990-rok.

Michał Wrzesiński
Katedra Finansów Przedsiębiorstwa
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

RYNEK TRANSAKCJI FUZJI I PRZEJĘĆ W POLSCE W 2010 ROKU. WYNIKI BADAŃ

Wprowadzenie

Transakcje fuzji i przejęć mają coraz większy wpływ na funkcjonowanie rynku finansowego, a w szczególności kapitałowego, w Polsce. Wraz z rozwojem rynku kapitałowego oraz wchodzeniem wielu sektorów gospodarki w fazę dojrzałości, fuzję i przejęcia stają się coraz ważniejszym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstw.

Wzrost organiczny, który był najważniejszą metodą rozwoju polskich przedsiębiorstw po okresie transformacji, staje się niewystarczający w kontekście nasycenia rynku, które obserwujemy w wielu sektorach. Dodatkowo spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) znajdują się pod rosnącą presją uczestników rynku kapitałowego, ukierunkowaną na zwiększenie tempa wzrostu przychodów i zysków. W wielu sektorach wzrost przekraczający kilka procent rocznie może być uzyskiwany już tylko poprzez realizację transakcji fuzji i przejęć.

W latach 90. XX wieku, jak również w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku, najważniejszą grupą inwestorów na rynku fuzji i przejęć byli zagraniczni inwestorzy strategiczni. Druga dekada XXI wieku ma zdaniem autora przynieść zwiększenie znaczenia krajowych inwestorów, zaangażowanych głównie w realizację małych i średnich transakcji (poniżej 100 mln PLN).

Celem artykułu jest prezentacja przeprowadzonych przez autora badań dotyczących transakcji fuzji i przejęć przeprowadzonych w Polsce w 2010 roku.

Ważnym elementem badań¹ była analiza zachowań kluczowych grup inwestorów nabywających przedsiębiorstwa na rynku fuzji i przejęć w Polsce. Drugim istotnym elementem była analiza powiązań między rynkami kapitałowym a fuzji i przejęć w Polsce w 2010 roku. W tym zakresie realizowane były dwa cele cząstkowe:

- analiza porównawcza wycen transakcyjnych i wycen giełdowych w 2010 roku, w celu określenia, czy w danym okresie występowała premia za przejęcie kontroli, charakterystyczna dla przejęć giełdowych pakietów akcji
- analiza transakcji, w których nabywcą były spółki notowane publicznie, w celu stwierdzenia, jakie były kluczowe motywy transakcji oraz w jaki sposób zostało zrealizowane jej finansowanie.

Wyniki badań dotyczących struktury inwestorów w transakcjach fuzji i przejęć w Polsce w 2010 roku

W ramach prowadzonych badań autor zidentyfikował 278 transakcji fuzji i przejęć zrealizowanych w Polsce w 2010 roku i dokonał podziału nabywców w tych transakcjach jako należących do jednej z następujących grup inwestorów:

- strategiczni notowani na GPW – ISG
- strategiczni z udziałem kapitału polskiego, nienotowani na GPW – ISP
- strategiczni zagraniczni – ISZ
- finansowi (zarówno fundusze private equity, jak i pozostałe rodzaje inwestorów finansowych) – PE
- indywidualni, osoby fizyczne bezpośrednio nabywające firmę – PP. Autor szczegółowo nie analizował tego sektora w związku z tym, że w bazie danych sformułowanej przez autora pozyskano informacje o dokonaniu jedynie 8 takich transakcji.

Analiza transakcji przeprowadzanych przez krajowe firmy notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

W grupie ISG przeprowadzono łącznie aż 81 transakcji fuzji i przejęć. Najbardziej aktywne sektory to budowlany (10 transakcji), detaliczny, dystrybucyjny oraz produkcji

¹ W badaniach autor zastosował następujące metody:

- Analiza studiów przypadku – korzystając z ogólnodostępnych źródeł, komunikatów spółek publicznych oraz branżowych baz danych, autor sporządził kompleksową bazę danych studiów przypadków transakcji fuzji i przejęć w Polsce mających miejsce w 2010 roku.
- Analiza wycen spółek w transakcjach fuzji i przejęć została przeprowadzona na podstawie danych dostępnych publicznie (dotyczących zarówno wartości transakcji, jak i historycznych danych finansowych). W związku z poufnością zawieranych transakcji w wielu przypadkach nie udało się uzyskać danych finansowych. W konsekwencji analizowane były tylko te, w których takie dane udało się uzyskać.
- Okres badania dotyczył transakcji zawartych w 2010 roku, z których część została zrealizowana w 2011 roku lub nie została jeszcze zrealizowana w ogóle.

przemysłowej. Warto zwrócić uwagę, że wśród notowanych na GPW spółek wytworzyła się grupa aktywnych nabywców, takich jak: Eurocash, Emperia, Getin Holding oraz Alchemia. Każda z tych firm zrealizowała po 3 transakcje.

Stworzenie w Polsce funkcjonującego sprawnie rynku kapitałowego (w tym przede wszystkim giełdy papierów wartościowych) umożliwiło również rozwój rynku kontroli i rynku fuzji i przejęć. Dostęp do rynku kapitałowego umożliwił firmom notowanym na GPW większy dostęp do finansowania transakcji, dając im również szerszy wachlarz możliwości: publiczna emisja akcji i łatwiejszy dostęp do finansowania na rynku długu, jak również płatność własnymi akcjami.

Trudno określić jednoznaczne motywy polskich spółek notowanych na GPW biorących udział w transakcjach fuzji i przejęć, jednak zdaniem autora najczęstszym motywem jest dążenie do konsolidacji w branżach, które w dalszym ciągu są istotnie rozdrobione w porównaniu z krajami UE, w tym szczególnie w sektorach, w których kryzys finansowy spowodował kurczenie się marż i presję do istotnej obniżki kosztów. Do tego typu branż niewątpliwie można zaliczyć sektory budowlany, detaliczny i dystrybucyjny, które odpowiedzialne są za znaczącą część wszystkich zrealizowanych transakcji przez spółki giełdowe.

Na uwagę zasługuję, że oprócz jednego przypadku we wszystkich transakcjach nabywana firma była podmiotem krajowym. Wynika to z tego, że brak jest krajowych przedsiębiorstw z sukcesem realizujących ekspansję zagraniczną. Z drugiej strony dotychczasowe doświadczenia spółek polskich z akwizycjami międzynarodowymi należy uznać za niekorzystne². Warto również stwierdzić, że w przypadku znakomitej większości przeprowadzonych transakcji spółki przejmowały podmioty z tej samej branży, a dywersyfikacja nie była istotnym motywem transakcji, co należy uznać za zjawisko pozytywne, bo znacznie zmniejszało ryzyko przeprowadzanych transakcji. Spółki koncentrowały się na wykorzystaniu synergii i centralizacji procesów, nabywając podmioty z tej samej branży.

Analizując podejmowane przez firmy giełdowe decyzje dotyczące konsolidacji należy zdaniem autora uznać, że rynek kapitałowy w Polsce spełnia funkcje alokacyjną i mobilizacyjną, co umożliwi koncentrację kapitału i tworzenie dużych polskich przedsiębiorstw, które będą zdolne do efektywnej konkurencji na rynku Unii Europejskiej.

Niewątpliwie oddzielne badania powinny zostać poświęcone efektywności transakcji fuzji i przejęć z punktu widzenia akcjonariuszy firm kupujących w celu stwierdzenia, czy w specyficznych polskich warunkach, podobnie jak ma to miejsce w krajach rozwiniętych, akcjonariusze firm notowanych średnio tracili na transakcjach przeprowadzanych przez te firmy.

² Przykłady: PKN Orlen, Ciech.

Aktywność na rynku fuzji i przejęć krajowych spółek nienotowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Krajowe spółki nienotowane na GPW były zaangażowane w 2010 roku w zaledwie 32 transakcjach. Interesujące jest to, że mimo tego iż liczba firm nienotowanych jest wielokrotnie większa niż notowanych, ich aktywność na rynku fuzji i przejęć była znacznie mniejsza. Przyczyn tego zjawiska zdaniem autora należy upatrywać w kilku czynnikach:

- Spółki nienotowane na GPW mają dużo trudniejszy dostęp do finansowania i kapitału, dodatkowo firmy, które zainteresowane są ekspansją za pomocą fuzji i przejęć, często podejmują decyzję o wejściu na GPW i pozyskaniu na ten cel środków na rynku publicznym (tym samym zwiększając populację spółek notowanych i zmniejszając nienotowanych na GPW).
- Firmy nienotowane na GPW mają znacznie mniejsze doświadczenia i kompetencje w zakresie przeprowadzania fuzji i przejęć. Często w stosowanych przez siebie strategiach nie biorą pod uwagę rozwoju zewnętrznego jako zbyt skomplikowanego i nadmiernie ryzykownego.
- Spółki nienotowane na GPW w dużo mniejszym stopniu niż notowane komunikują³ na zewnątrz podejmowane przez siebie działania. W konsekwencji część transakcji realizowanych przez te firmy, szczególnie o niskiej wartości, mogła nie zostać przez autora zarejestrowana.

Nawet jeśli się weźmie pod uwagę te zjawiska, to należy uznać, że fuzje i przejęcia nie są popularną strategią rozwoju wśród firm nienotowanych na rynku krajowym. Relatywnie dużo transakcji prowadzonych jest w sektorze farmaceutycznym, gdzie powstały silne krajowe podmioty, takie jak Adamed czy Polpharma. Na rynku fuzji i przejęć aktywne są również duże polskie podmioty, takie jak Kulczyk Holding (grupa holdingowa) czy Atlas (sektor materiałów budowlanych).

Warto również zwrócić uwagę na transakcje realizowane przez spółki portfelowe funduszy typu private equity⁴; tu za przykład może służyć Iglokrak (dystrybucja produktów mrożonych), w który zainwestował fundusz Penta oraz Konsalnet (ochrona), a w który wcześniej zainwestował fundusz private equity Value4Capital.

Należy zwrócić uwagę, że transakcje zrealizowane były przez podmioty, które bądź to posiadają bardzo silne własne zaplecze finansowe, bądź też inwestora finansowego, który zapewnia finansowanie dalszej konsolidacji. W większości przypadków transakcje miały charakter gotówkowy.

³ W związku z brakiem obowiązków informacyjnych.

⁴ W tym przypadku fundusze private equity nie inwestują bezpośrednio w spółkę, ale inwestuje spółka, w którą wcześniej zainwestował fundusz.

Aktywność strategicznych inwestorów zagranicznych na rynku fuzji i przejęć w Polsce

Autor zidentyfikował 62 transakcje, w których stroną kupującą był podmiot zagraniczny. Relatywnie popularny wśród inwestorów zagranicznych był sektor produkcji przemysłowej oraz usług; potwierdza to zainteresowanie koncernów transferem produkcji do Polski z innych krajów UE. Liczbę transakcji z udziałem strategicznych inwestorów zagranicznych należy jednak uznać za relatywnie małą. Zdaniem autora było to konsekwencją kryzysu finansowego z 2008 roku, którego skutki w decyzjach tych przedsiębiorstw odczuwano jeszcze też w 2010 roku. Niewątpliwie jednak pod względem wartości realizowanych transakcji strategiczni inwestorzy zagraniczni wciąż stanowili najważniejszy segment rynku. Do największych pod względem wartości transakcji należy zaliczyć: przejęcie Banku BZ WBK przez hiszpański Bank Santander, przejęcie przez firmę Sanofi Aventis polskiej notowanej na giełdzie firmy Nepentes, przejęcia firm w branży słodczy: Mieszko SA (przejęte przez EVA Group), Wedel SA (przejęty przez japońską grupę Lotte) i producenta ciastek Lider SKG (przejęty przez francuską firmę Biscuit Poult) oraz przejęcie wiodącego dostawcy telewizji kablowej firmy Aster Sp. z o.o.

Przy analizie tendencji w zakresie fuzji i przejęć podmiotów przez inwestorów strategicznych warto zwrócić uwagę na motywacje w zakresie podejmowanych przez nich decyzji. Jak podkreślał to wcześniej autor tegoż artykułu, istotną liczbę transakcji stanowią przedsiębiorstwa przemysłowe, które najprawdopodobniej mają stanowić bazę dla transferu produkcji do Polski w związku z motywami kosztowymi. Z drugiej strony istotną część transakcji dotyczy przejmowania podmiotów ukierunkowanych na sprzedaż do klienta detalicznego (tzw. B2C), dających z punktu widzenia zagranicznych inwestorów strategicznych dostęp do rynku prawie 40 mln polskich konsumentów. Do tego typu transakcji należy zaliczyć największe co do wartości transakcje przeprowadzone w 2010 roku: Aster Sp. z o.o., BZ WBK, Napentes, Wedel, Mieszko czy Lider SKG. Zastanawia bardzo mała liczba transakcji w zakresie nowych technologii, która oznacza, że w warunkach polskich nie zostały wykształcone w formie korporacyjnej istotne kompetencje w tej dziedzinie, które byłyby warte nabycia przez zagranicznych inwestorów strategicznych.

Inwestorzy finansowi na rynku fuzji i przejęć w 2010 roku

Fundusze private equity i inwestorzy finansowi w 2010 roku byli stroną nabywającą w 41 transakcjach. Należy uznać, że udział inwestorów finansowych w liczbie transakcji ma tendencję rosnącą i że stają się oni coraz ważniejszymi graczami na rynku kontroli w Polsce. Można stwierdzić, że fundusze private equity wcześniej niż inwestorzy strategiczni zaczęły podejmować decyzję odnośnie do inwestycji. Wpływ na większą niż dotychczas liczbę transakcji miały również niewątpliwie niższe wyceny spółek na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, które zmniejszyły konkurencyjność pozyskania kapitału w wyniku pierwotnej emisji akcji w porównaniu z private equity.

Polska stanowiła niewątpliwie interesujący rynek dla funduszy private equity i inwestorów finansowych w skali europejskiej, jeśli się weźmie pod uwagę z jednej strony wielkość gospodarki, a z drugiej wzrost gospodarczy znacznie wyższy niż w krajach tzw. starej UE.

Warto jest przeanalizować szczegółowo, w których sektorach szczególnie chętnie inwestowały spółki typu private equity. Interesujące jest, że większość transakcji stanowią te skoncentrowane w defensywnych sektorach gospodarki, handlu detalicznym, HoReCa, sektorze medycznym, spożywczym. Oznacza to z jednej strony, że inwestorzy typu private equity koncentrują się na sektorach, które powinny być relatywnie odporne na kryzys, a z drugiej że są skoncentrowani na sprzedaży do segmentu konsumenckiego. Do największych transakcji w tych sektorach należały inwestycje MEP w Żabka Polska (sieć sklepów spożywczych), Enterprise Investors w Dino (sieć supermarketów), Industri Kapital w Agros Nova (produkcja spożywcza) oraz inwestycja Warburg Pincus w Amrest (operatora restauracji KFC, Pizza Hut i Starbucks). Podobnie jak w przypadku inwestorów strategicznych praktycznie brak jest transakcji w sektorze nowoczesnych technologii, co niestety oznacza, że inwestorzy finansowi nie traktują Polski jako regionalnego centrum rozwoju technologii (jak traktowane są Indie czy Izrael). Interesujące jest natomiast istotne zaangażowanie funduszy w sektor finansowy, który w trakcie trwania obecnego kryzysu uznawany był za jeden z najbardziej ryzykownych; do znaczących transakcji w tym zakresie należy zaliczyć inwestycje Enterprise Investors w X-Trade Brokers (największego brokera FX w Polsce) czy też Abris w Masterlease. Prawdopodobnie część funduszy uznała przecenę w sektorze finansowym za relatywnie zbyt mocną do wartości godziwej, a z drugiej strony uznała, że sektor ten w Polsce nie jest aż tak bardzo ryzykowny jak finansowy za granicą.

Wycena w transakcjach fuzji i przejęć w 2010 roku

Kolejnym elementem badań była analiza cen płaconych w transakcjach fuzji i przejęć w 2010 roku. Autor pozyskiwał informacje ze źródeł ogólnodostępnych. Niestety, w większości przypadków firmy zachowują poufność, jeśli chodzi o wartość transakcji oraz dane finansowe podmiotów przejmowanych. W konsekwencji autorowi udało się pozyskać informacje na temat 41 transakcji, w których dostępne były jakiegokolwiek dane dotyczące transakcji oraz informacje dotyczące przejmowanego podmiotu.

Po określeniu kluczowych zmiennych dotyczących transakcji, w których udało się pozyskać choćby częściowe dane finansowe, autor określił kluczowe mnożniki wyceny, zgodne z powszechnie stosowaną metodą wyceny porównawczej:

- mnożnik przychodów, czyli relację wartości przedsiębiorstwa do wartości przychodów w roku poprzedzającym datę transakcji
- mnożnik EBITDA, czyli relację wartości przedsiębiorstwa do wartości EBITDA w roku poprzedzającym datę transakcji
- mnożnik EBIT, czyli relację wartości przedsiębiorstwa do wartości EBIT w roku poprzedzającym datę transakcji

- mnożnik zysku netto, czyli relację wartości 100% kapitału do wartości zysku netto w roku poprzedzającym datę transakcji.

Zgodnie ze swymi badaniami autor przeanalizował mediany, średnie oraz minimalne i maksymalne wartości wskaźników. W pierwszej kolejności należy stwierdzić, że analiza nie miała charakteru badań istotnych statystycznie, szczególnie w zakresie obserwacji wskaźników wyceny opartych na dochodowości spółek przejmowanych na różnych poziomach (EBITDA, EBIT, zysk netto). Wskaźnik EV/EBIT udało się określić jedynie w 12 przypadkach, wskaźnik P/E – w 18, a EV/EBITDA – w 15 przypadkach. Jest to jedynie niewielka (około 6–7%) część wszystkich analizowanych w 2010 roku przez autora transakcji fuzji i przejęć. Niemniej jednak jest to na pewno interesująca analiza, której wyniki warto przytoczyć.

Odnosnie do wskaźnika EV/sprzedaż należy podkreślić, że wyniki są tutaj trudne do zinterpretowania, co wynika z tego, że realizowane transakcje dotyczą wielu różnych sektorów gospodarki, co uniemożliwia porównywalność danych. Zdaniem autora ani średnia, ani mediana nie dają nam istotnej wartości poznawczej.

Jeśli chodzi o wskaźnik EV/EBITDA, to jego mediana wyniosła 6,69, a średnia 8,08. W przypadku P/E mediana wyniosła 14,18, a średnia 17,09, podczas gdy dla wskaźnika EV/EBIT mediana wyniosła 14,58, a średnia 14,05.

Autor przeanalizował również wyceny spółek notowanych na GPW. Mediana najbardziej popularnego wskaźnika wyceny – P/E – wyniosła 17,9x, co oznaczało około 20-procentową premię w stosunku do mediany tego wskaźnika w przypadku transakcji fuzji i przejęć. Tego typu wyniki są sprzeczne z empirycznymi wynikami transakcji na rynkach rozwiniętych, gdzie w większości przypadków w tego rodzaju transakcjach płacona jest premia w stosunku do bieżącej wyceny giełdowej.

Dostępność danych dotyczących transakcji fuzji i przejęć była niewielka, więc nie należy na tej podstawie wysnuwać daleko idących wniosków.

Tabela 1. Wyceny firm przejmowanych w transakcjach fuzji i przejęć

Firma przejmowana	Kupujący	Wartość transakcji	Data	Mnożnik przychodów	EBIT mnożnik	EBITDA mnożnik	Mnożnik P/E
Malfarb Sp. z o.o.	Dyrup A/S	8 mln EUR		0,71	8,57	-	-
ZAK SA (52,62%)	Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach	67 mln EUR		0,28	-	-	-
Zakłady Tworzyw Sztucznych Gamrat SA (85%)	Lentex SA	30 mln EUR		0,46	-	4,60	38,19
Wola Info SA	Devoteam SA	21 mln PLN	17.05	0,26	-	-	-
Bipromet SA (66%)	KGHM Polska Miedź SA	31 mln PLN	3.03	1,49	18,86	-	30,58
PRD-M Lublin SA (93%)	Mota-Engil Central Europe	24 mln PLN	1.06	0,30	-	3,69	-
Przedsiębiorstwo Robot Inżynierskich Budownictwa Sp. z o.o.	ABM SOLID SA	38 mln PLN	30.09	0,37	-	2,99	-
Agros Nova Sp. z o.o. (99%)	IK Investment Partners Limited	1 mld PLN	14.06	1,07	-	-	-
IgloKrak Group	Penta Investments	50 mln EUR	12.07	0,58	-	4,03	-
PIFO EKO-STREFA Ltd.	Bakalland SA	57 mln PLN	21.01	1,68	11,36	6,98	10,55
Zakłady Przemysłu Cukierniczego Mieszko SA (65,9%)	EVA Grupe	31 mln EUR	18.06	0,71	-	-	13,97
Zakłady Przemysłu Cukierniczego Mieszko SA (66%)	UniCredit Bank AG	28 mln EUR		0,65	-	-	11,75
Dermika Sp. z o.o.	Soraya SA	13 mln EUR	7.10	1,43	-	-	-
DGS SA (80%)	Guata Closures SA	80 mln EUR	8.04	1,33	-	-	-
Rosetex	SSL International Plc.	5 mln EUR	18.05	1,86	-	-	-

Clean & Carbon Energy SA (93,63%)	Halina Paszyńska (prywatny inwestor); Texass Ranch Company Sp. z o.o.				3,98	-	-	-
Dino Polska Sp. z o.o. (49%)	Polish Enterprise Fund VI LLP	200 mln PLN	9.06		0,97	-	-	-
Tauron Polska Energia SA (9,31%)	Getin Holding SA			15,62	1,44	-	-	21,26
MW Trade SA (52,49%)	Novitus SA	6 mln PLN	17.06	14,72	5,21	16,56	18,06	
Zakłady Urządzeń Komputerowych Elzab SA	Novitus SA		15.07	8,05	0,82	5,78	10,64	
Zakłady Urządzeń Komputerowych Elzab SA (50,89%)	Novitus SA	28 mln PLN	19.11	9,32	0,95	6,69	12,67	
Bowim SA	Konsorcjum Stali SA	29 mln EUR	8.04 - podpisanie umowy	-	0,16	-	-	
KolTram Sp. z o.o.	Trac Tec SA	100 mln PLN	22.02	-	1,54	-	-	
Rybnicka Fabryka Maszyn Ryfama SA (65% Stake)	Przedsiębiorstwo Eksportu i Importu Kopex SA	16 mln EUR	15.06	-	0,52	-	-	
SEGU-Systemelektrik GmbH; Segu Polska Sp. z o.o.; TzOV HBM Cabel Corp	PKC Group Oyj	20 mln EUR	X	-	0,53	5,26	-	
AmRest Holdings NV (24,99%)	WP Holdings VII BV - Warburg Pincus	307 mln PLN	24.04	17,58	0,85	9,17	2,57	
Interferie SA (38,45%)	KGHM Polska Miedź SA		27.10	15,54	0,59	4,87	18,58	
Palace Cinemas Czech s.r.o.; Palace Cinemas Hungary Kft; Palace Cinemas Slovak Republic s.r.o.; Palace Multikino s.r.o.	Cinema City International NV	28 mln EUR		-	0,78	-	-	

Firma przejmowana	Kupujący	Wartość transakcji	Data	Mnożnik przychodów	EBIT mnożnik	EBITDA mnożnik	Mnożnik P/E
HUTA SZKLA „CZECHY” SA (79%)	Gruppo Zignago Vetro SPA	7 mln EUR		0,63	-	-	-
OZGraf Olsztyńskie Zakłady Graficzne SA (85%)	Kompap SA	17 mln PLN		0,48	-	-	-
PACCOR	Sun European Partners, LLP	52 mln EUR	23.12	0,33	-	-	-
Rurgaz Sp. z o.o.	Radpol SA	28 mln PLN	15.01	0,69	-	-	12,14
News Outdoor Poland Sp z o.o.	Stroeer Out-of-Home Media AG	26 mln EUR	19.10	1,51	-	-	-
Telestar SA	Hyperion SA	76 mln PLN		5,06	-	12,68	-
Solanki Uzdrawisko Inowrocław Sp. z o.o. (92,42%)	ZPW Pozkał Tadeusz Chęsy	5 mln EUR		1,04	-	10,13	14,18
Nepentes SA	Sanofi-Aventis SA	420 mln PLN	19.05	3,20	20,68	18,72	25,90
Lubelski Węgiel Bogdanka SA	New World Resources N.V.			2,93	14,44	8,90	15,93
Simon Ivanhoe Group BEG	Unibail-Rodamco SA	715 mln EUR	5.02	0,78	13,82	-	21,06
Euro-Tax.pl Sp. z o.o.	Enterprise Venture Fund I	7,25 mln PLN	27.09	3,21	-	-	12,39
Frog MS Delko	Delko SA	3,7 mln PLN	3.11	0,09	-	-	-
Mediana				0,80	14,58	6,69	14,18
Minimalne wartości wskaźnika				0,09	8,05	2,99	2,57
Maksymalne wartości wskaźnika				5,21	20,68	18,72	38,19
Średnia				1,29	14,05	8,07	17,09

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

W podsumowaniu wyników badań można zwrócić uwagę na kilka kluczowych trendów rynkowych. Oto one:

- Istnieje bardzo wysoki udział strategicznych inwestorów giełdowych w transakcjach fuzji i przejęć, wynikający z dostępu do dodatkowych źródeł finansowania.
- Wciąż istotnym segmentem nabywców są strategiczni inwestorzy zagraniczni. Choć liczba transakcji jest mniejsza niż w przypadku spółek notowanych na GPW, to jednak wartość transakcji jest relatywnie wysoka.
- Zwraca również uwagę to, że relatywnie mało transakcji realizowanych jest przez krajowych inwestorów strategicznych, którzy nie są notowani na GPW.
- Zwiększa się aktywność inwestorów finansowych, szczególnie funduszy private equity. W obliczu gorszej koniunktury na giełdzie papierów wartościowych aktywność funduszy w dalszym ciągu może rosnąć.
- Interesujące jest, że wyceny firm w transakcjach fuzji i przejęć były w 2010 roku niższe niż spółek notowanych na GPW w Warszawie. Należy jednak podkreślić, że analiza ta nie była statystycznie istotna, co uniemożliwia formułowanie wniosków ogólnych.
- Z kolei analiza transakcji realizowanych przez spółki notowane na GPW wskazuje, że ich podstawowym motywem była konsolidacja we wciąż mało skoncentrowanych branżach, takich jak sprzedaż detaliczna, dystrybucja i budownictwo. Większość transakcji w dalszym ciągu dotyczy polskich podmiotów, a spółki notowane rzadko decydują się na ekspansję zagraniczną.
- Analiza sektorowa wskazuje z kolei na to, że transakcje prowadzone są we wszystkich sektorach gospodarki, jednak pod kątem wartości transakcji najwięcej zainwestowano ich w sektorach: finansów, mediów i telekomunikacji, spożywczym, nieruchomości oraz w energetyce.

Literatura

www.mergermarket.com

www.bankier.pl www.gpw.pl www.parkiet.com.pl strony internetowe firm przeprowadzających transakcje fuzji i przejęć

Danuta Redel
Katedra Finansów Przedsiębiorstwa
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ROZWÓJ I EFEKTYWNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W LATACH 2007–2010

Wprowadzenie

Lata 2007–2010 charakteryzowały się w Polsce zmienną koniunkturą gospodarczą. Do 2007 roku mieliśmy do czynienia z systematyczną jej poprawą, objawiającą się przyspieszeniem wzrostu PKB oraz wszystkich składników globalnego popytu i nic nie zapowiadało, że może się to zmienić. Dopiero zawirowania na rynkach finansowych, które miały miejsce w drugiej połowie 2008, roku spowodowały, że sytuacja diametralnie się zmieniła, chociaż efekty pogorszenia koniunktury gospodarczej nie były jeszcze w całej pełni widoczne, ale wystąpiło wyraźne spowolnienie wzrostu poszczególnych składników popytu zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. W efekcie tego PKB w 2008 roku zwiększył się tylko o 5,1% wobec 6,8% z 2007 roku. Skutki pogorszenia koniunktury gospodarczej ujawniły się dopiero w 2009 roku, kiedy to PKB wzrósł tylko o 1,7% – i to tylko dlatego że o 2% zwiększyło się spożycie zarówno prywatne, jak i publiczne. Pozostałe składniki popytu globalnego były niższe niż w 2008 roku, w tym akumulacja zmalała o 11,4%. Nieco lepszy okazał się 2010 rok, jednak ani wzrost PKB, ani dynamika poszczególnych składników globalnego popytu nie dorównały tej z 2007 roku. Wszystko to znalazło odbicie w sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw. Warto zatem prześledzić, jak mikroprzedsiębiorstwa, a także małe, średnie i duże radziły sobie w sytuacji pogarszającej się koniunktury gospodarczej.

Przychody, koszty i efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw w latach 2007–2010

Można stwierdzić, że z perspektywy sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw 2007 rok był najkorzystniejszy w całym dziesięcioleciu. Do 2008 roku zwiększała się w Polsce liczba przedsiębiorstw, rosły ich przychody, wartość produkcji oraz wartość dodana. Należy zauważyć, że w 2008 roku koszty rosły szybciej niż przychody, co w efekcie spowodowało wyraźnie niższą dynamikę wzrostu wypracowanego zysku brutto, z wyjątkiem mikroprzedsiębiorstw, w których sytuacja była odmienna, ponieważ przychody zwiększały się szybciej niż koszty własne¹.

Wspomniane już załamanie koniunktury gospodarczej spowodowało, że w 2009 roku w poszczególnych grupach zmniejszyła się liczba działających podmiotów, zmalały przychody (z wyjątkiem grupy przedsiębiorstw dużych), wartość produkcji oraz zrealizowana wartość dodana, wzrósł udział kosztów własnych w przychodach (oprócz grupy małych i dużych podmiotów), zmniejszył się wynik finansowy brutto (z wyjątkiem grupy podmiotów dużych) oraz pogorszyła się rentowność obrotu brutto, ale tylko w grupie małych przedsiębiorstw.

Malejące w 2009 roku przychody spowodowały, że wypracowany zysk brutto był niższy od tego z roku poprzedniego, ale jego udział w przychodach (rentowność obrotu brutto) dla ogółu przedsiębiorstw był zbliżony do tego z 2008 roku. Szybsze od wzrostu kosztów zwiększanie się przychodów w 2010 roku spowodowało, że wzrosła także rentowność obrotu brutto – była taka sama jak w 2007 roku.

Tabela 1. Dynamika zmian liczby przedsiębiorstw, ich przychodów, kosztów wartości produkcji przemysłowej oraz wyników finansowych w latach 2008–2010 (w %; rok poprzedni = 100)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Liczba przedsiębiorstw	104,8	89,9	103,2
Przychody ogółem	111,3	95,8	107,1
Koszty własne	112,8	95,7	106,1
Wartość produkcji przemysłowej	110,7	95,3	106,8
Wynik finansowy brutto	104,3	96,7	113,7
Wartość dodana brutto	111,4	97,9	103,2

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, GUS, Warszawa 2010, 2011, 2012.

¹ Szerzej na ten temat w opracowaniu: D. Redel, *Efektywność wykorzystania czynnika pracy i środków trwałych w przedsiębiorstwach w latach 2007–2010* zrealizowanym w ramach badań statutowych *Finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa* pod kier. prof. dr. hab. K. Mareckiego, Warszawa 2012.

Gdyby porównać sytuację z 2010 roku z tą z 2007 roku, to warto zauważyć, że zmniejszyła się liczba funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstw, przy czym dotknęło to przede wszystkim tych najmniejszych (mikroprzedsiębiorstw) oraz przedsiębiorstw dużych. Najszybciej zwiększała się liczba małych podmiotów. Jednak z uwagi na to, że wzrost liczebności małych był skoncentrowany w 2008 roku, a więc wówczas, gdy pojawiły się pierwsze skutki kryzysu ekonomicznego, można domniemywać, że część niezbyt dużych, średnich przedsiębiorstw zmniejszyła liczbę zatrudnionych pracowników poniżej 50 osób i w ten sposób trafiły one do grupy małych podmiotów. Natomiast liczba mikroprzedsiębiorstw uległa zmniejszeniu, dlatego że nie zdołały one prowadzić działalności z powodu gwałtownie pogarszających się warunków funkcjonowania.

Tabela 2. Dynamika zmian liczby przedsiębiorstw, ich przychodów, kosztów oraz wyników finansowych w latach 2008–2010 (w %; rok 2007 = 100)

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Przychody ogółem	Koszty własne	Wynik finansowy brutto	Wartość dodana
Ogółem	97,2	114,2	114,5	114,6	112,5
Mikroprzedsiębiorstwa	96,6	107,3	105,6	121,3	103,9
Małe przedsiębiorstwa	116,4	117,5	118,8	110,1	127,6
Średnie przedsiębiorstwa	102,5	105,6	105,8	110,0	108,5
Duże przedsiębiorstwa	97,6	121,8	122,6	110,6	116,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, GUS, op. cit.

Jest też wielce prawdopodobne, że część z dużych przedsiębiorstw na tyle zmniejszyła zatrudnienie w 2009 roku, że znalazła się w grupie podmiotów średnich. Potwierdzeniem jest spadek zatrudnienia w tym sektorze w 2009 roku o ponad 165 tys. w porównaniu z rokiem poprzednim. Można więc zaryzykować twierdzenie, że kryzys wpłynął na kurczenie się nie tyle liczby, co wielkości polskich przedsiębiorstw.

W 2010 roku przychody, wartość produkcji oraz wartość dodana były w poszczególnych grupach przedsiębiorstw wyższe od tej z 2007 roku, ale dynamika tego wzrostu była bardzo zróżnicowana. Najszybciej zwiększały się przychody w grupie dużych podmiotów, produkcja i wartość dodana rosła najszybciej w grupie małych, najwolniej zaś wymienione wielkości zwiększały się w mikroprzedsiębiorstwach. Natomiast w 2010 roku w porównaniu z 2007 wynik finansowy brutto oraz rentowność obrotu brutto zwiększały się najszybciej w mikroprzedsiębiorstwach.

Efektywność wykorzystania czynnika pracy w polskich przedsiębiorstwach w latach 2007–2010

Zmienna koniunktura, która charakteryzowała lata 2007–2010, miała wpływ na liczbę zarówno pracujących, jak i zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach na podstawie umowy o pracę. W 2010 roku liczba pracujących była o 1,2% niższa niż w 2007 roku, a przeciętne zatrudnienie wzrosło prawie o 1,6%. Zarówno liczba pracujących, jak i przeciętne zatrudnienie najszybciej rosło w przedsiębiorstwach małych, nieznacznie w średnich, natomiast najbardziej liczba pracujących i zatrudnionych zmniejszyła się w mikroprzedsiębiorstwach oraz w dużych podmiotach.

W 2008 roku w przedsiębiorstwach pracowało o 5,8% więcej osób niż w 2007 roku, podczas gdy liczba zatrudnionych zwiększyła się o 7,5%. Najszybciej zwiększała się w tym czasie liczba pracujących w małych podmiotach (o 19%), a dynamika wzrostu zatrudnienia była w nich jeszcze większa (22%). Znacznie wolniejszy i mniejszy niż w 2007 roku był wzrost liczby pracujących oraz zatrudnionych w dużych i średnich przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorstwom stosunkowo najłatwiej było ograniczać koszty w wyniku zmniejszenia liczby pracujących oraz liczby zatrudnionych. W 2009 roku pracujących było o 7% mniej niż w roku poprzednim, a zatrudnionych o 4,6% mniej. We wszystkich grupach przedsiębiorstw, ale w różnym stopniu, zmniejszyła się liczba pracujących i zatrudnionych pracowników – najszybciej zmniejszyła się liczba pracujących w dużych (około 10%) i mikroprzedsiębiorstwach (około 7%), znacznie mniejszy był spadek liczby zatrudnionych w nich pracowników (odpowiednio o 6% i 2,7%). Najmniejszy spadek liczby pracujących i zatrudnionych odnotowały w tym czasie podmioty średnie (odpowiednio o 3,2% i 3%). Małe podmioty zmniejszyły o 6% liczbę zarówno pracujących, jak i zatrudnionych.

Tabela 3. Dynamika zmian liczby pracujących, przeciętnego zatrudnienia, wydajności pracy oraz wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w latach 2008–2010 (w %; rok poprzedni = 100)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Liczba pracujących	105,8	93,0	100,3
Przeciętne zatrudnienie	107,5	95,4	99,1
Przychody ogółem na 1 pracującego	105,3	102,9	106,6
Przychody ogółem na 1 zatrudnionego	103,8	100,4	108,1
Wartość dodana na 1 pracującego	105,2	104,6	103,3
Wartość dodana na 1 zatrudnionego	103,6	102,5	104,1
Przeciętne wynagrodzenie brutto (bez wypłat z zysku)	109,8	104,6	105,1

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, GUS, op. cit.

W 2010 roku liczba pracujących wzrosła bardzo nieznacznie (z wyjątkiem mikroprzedsiębiorstw), a liczba zatrudnionych zmniejszała się nadal (z wyjątkiem przedsiębiorstw dużych).

Wydajność pracy może być określana w różny sposób. Ze względu na dostępność danych statystycznych w artykule tym przyjęłam jej dwie miary: przychody ogółem oraz wartość dodaną. Będą one odnoszone po pierwsze do liczby pracujących w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, a po drugie do liczby zatrudnionych na podstawie umowy o pracę.

Warto zauważyć, że o ile w 2008 roku dynamika wzrostu przychodów była we wszystkich grupach przedsiębiorstw wyższa od dynamiki wzrostu liczby pracujących, to w 2009 roku, kiedy zarówno przychody, jak i liczba pracujących spadały, tylko w mikro- i dużych przedsiębiorstwach spadek liczby pracujących był szybszy od spadku wartości przychodów. Konsekwencją był spadek wydajności pracy (wartość przychodów na 1 pracującego) w małych i średnich przedsiębiorstwach. W 2010 roku we wszystkich grupach przedsiębiorstw przychody rosły szybciej niż liczba pracujących. Oznaczało to wzrost wydajności pracy.

Tabela 4. Dynamika zmian liczby pracujących, przeciętnego zatrudnienia, wydajności pracy oraz wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w latach 2008–2010 (w %; rok 2007 = 100)

Wyszczególnienie	Liczba pracujących	Przeciętne zatrudnienie	Przychody na 1 pracującego	Przychody na 1 zatrudnionego	Wartość dodana na 1 pracującego	Wartość dodana na 1 zatrudnionego	Przeciętne wynagrodzenia
Ogółem	98,8	101,6	115,5	112,4	114,6	110,3	120,8
Mikroprzedsiębiorstwa	94,6	95,9	113,4	111,8	110,5	108,4	127,8
Małe przedsiębiorstwa	113,5	115,0	103,7	102,2	112,9	110,4	129,0
Średnie przedsiębiorstwa	101,8	101,9	103,7	103,6	107,2	105,7	118,5
Duże przedsiębiorstwa	97,0	99,3	125,6	122,6	120,2	117,5	119,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, GUS, op. cit.

W 2008 roku dynamika wzrostu przychodów była na ogół wyższa od dynamiki wzrostu przeciętnego zatrudnienia. Wyjątkiem były małe przedsiębiorstwa, w których tendencja była odwrotna. W 2009 roku spadającej produkcji towarzyszył wprawdzie spadek liczby zatrudnionych (z wyjątkiem dużych podmiotów), ale był on wolniejszy od spadku przychodów. Oznaczało to spadek wydajności pracy, liczony jako wartość przychodów

na 1 zatrudnionego. Sytuacja zmieniła się w 2010 roku, kiedy to wzrostowi przychodów towarzyszył dalszy spadek (lub tylko niewielki wzrost) liczby zatrudnionych.

W całym analizowanym okresie mimo załamania koniunktury spadku produkcji i przychodów mieliśmy do czynienia ze wzrostem przeciętnych wynagrodzeń. Z porównania dynamiki zmian wynagrodzeń i wydajności pracy (liczonej jako przychody zarówno na 1 pracującego, jak i na 1 zatrudnionego) wynika, że w 2008 roku w porównaniu z rokiem poprzednim relacje te uległy pogorszeniu we wszystkich grupach przedsiębiorstw (wydajność rosła wolniej niż wynagrodzenia). Od 2009 roku poprawa nastąpiła przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach, w których wynagrodzenia rosły wolniej niż wydajność pracy liczona obydwojema metodami. Warto jednak zauważyć, że w 2010 roku w porównaniu z rokiem poprzednim we wszystkich grupach przedsiębiorstw wynagrodzenia rosły wolniej niż przychody na 1 zatrudnionego.

Ale dla całego analizowanego okresu jednak tylko w dużych podmiotach udało się poprawić relacje zmian wynagrodzeń i wydajności pracy.

Bardzo zbliżone tendencje zaobserwować można, jeżeli wydajność pracy była liczona jako kwota wartości dodanej na 1 pracującego lub 1 zatrudnionego. I w tym wypadku jedynie w dużych przedsiębiorstwach tak liczona wydajność pracy w całym analizowanym okresie rosła szybciej niż przeciętne wynagrodzenie. Tylko ta grupa podmiotów poprawiała swoją konkurencyjność.

Efektywność wykorzystania majątku trwałego w polskich przedsiębiorstwach w latach 2007–2010

Istotnym czynnikiem, który w decydujący sposób wpływa na rozwój przedsiębiorstw, możliwości zwiększania produkcji, przychodów, a więc w efekcie na pozycję podmiotu na rynku, są nakłady inwestycyjne zwiększające majątek trwały.

Tabela 5. Dynamika zmian nakładów inwestycyjnych, wartości brutto środków trwałych oraz relacji wartości dodanej do wartości brutto środków trwałych oraz przychodów do wartości brutto środków trwałych w latach 2008–2010 (w %; rok poprzedni = 100)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Nakłady inwestycyjne ogółem	111,3	89,5	98,7
Wartość brutto środków trwałych	108,4	105,3	104,9
Wartość dodana do wartości brutto środków trwałych	102,8	93,0	98,4
Wartość przychodów do wartości brutto środków trwałych	102,7	91,0	102,1

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, GUS, op. cit.

Lata 2007–2010, jak już wcześniej wspomniano, charakteryzowały się zmienną koniunkturą gospodarczą, co niewątpliwie miało wpływ na wysokość nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w przedsiębiorstwach.

Do 2007 roku w polskich przedsiębiorstwach dynamicznie wzrastały nakłady inwestycyjne. Nagłe załamanie koniunktury w 2008 roku nie doprowadziło jeszcze do wyraźnego ich ograniczenia. Dopiero w latach następnych w niemal wszystkich grupach przedsiębiorstw zaobserwować można wyraźne zmniejszenie ponoszonych nakładów inwestycyjnych. Wyjątkiem jest grupa mikroprzedsiębiorstw (a także w pewnym stopniu małe), w których nakłady na inwestycje wzrastały. Można to tłumaczyć tym, że znaczna część podmiotów z tych grup nie ma osobowości prawnej i ponoszone nakłady na inwestycje (wzrost amortyzacji) skutkują obniżeniem zobowiązań podatkowych.

Wartość brutto środków trwałych rosła we wszystkich grupach przedsiębiorstw (najszybciej w mikro- i małych). Podejmowane inwestycje nie zapewniały jednak pełnej zastępowalności zużytego majątku, ponieważ we wszystkich grupach przedsiębiorstw stopień jego zużycia się zwiększał – najbardziej w grupie mikro. W relatywnie największym stopniu dotyczyło to środków transportu, w nieco mniejszy budynków i budowli oraz maszyn i urządzeń. W poszczególnych grupach przedsiębiorstw stopień zużycia różnych środków trwałych był bardzo zróżnicowany. W 2010 roku w grupie mikroprzedsiębiorstw stopień zużycia środków transportu wzrósł aż o 5,5 punktu procentowego, a w grupie dużych podmiotów zaledwie o 0,5 punktu procentowego w porównaniu z 2007 rokiem. W związku z tym można wysunąć hipotezę, że duże przedsiębiorstwa nabywały przede wszystkim nowe środki transportu, natomiast mikro znacznie częściej kupowały samochody używane.

Tabela 6. Stopień zużycia majątku trwałego przedsiębiorstw ogółem w latach 2007–2010 (w %)

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010
Majątek trwały ogółem	43,9	44,1	44,9	45,2
Budynki i lokale	30,7	31,1	31,4	31,5
Maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia	59,2	58,9	59,3	59,9
Środki transportu	49,4	49,5	52,2	52,8

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, GUS, op. cit.

Za miary efektywności wykorzystania majątku trwałego przyjęto wartość przychodów ogółem lub kwotę wartości dodanej generowaną przez majątek trwały o wartości 1 PLN oraz dynamikę zmian relacji wzrostu wartości przychodów ogółem lub dynamikę zmian relacji wzrostu kwoty wartości dodanej do wzrostu wartości środków trwałych brutto.

Efektywność wykorzystania majątku trwałego, liczona zarówno jako wartość przychodów, jak i kwota wartości dodanej na 1 PLN wartości brutto środków trwałych, zwiększała się do 2008 roku. Wyjątek stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, które zwiększały wartość posiadanego majątku ze względu na wysokość należnych podatków. W 2009 roku efektywność ta się zmniejszyła we wszystkich grupach, a w 2010 roku wzrosła jedynie w małych i dużych podmiotach.

Tabela 7. Dynamika zmian nakładów inwestycyjnych, wartości brutto środków trwałych oraz relacji wartości dodanej do wartości brutto środków trwałych oraz przychodów do wartości brutto środków trwałych w latach 2008–2010 (w %; rok 2007 = 100)

Wyszczególnienie	Nakłady inwestycyjne	Wartość brutto środków trwałych	Wartość dodana do wartości brutto środków trwałych	Przychody do wartości brutto środków trwałych
Ogółem	98,4	119,7	94,0	95,4
Mikroprzedsiębiorstwa	135,6	131,1	79,3	81,8
Małe przedsiębiorstwa	106,6	125,7	101,5	93,5
Średnie przedsiębiorstwa	85,2	115,0	94,3	91,8
Duże przedsiębiorstwa	93,7	118,4	98,3	102,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, GUS, op. cit.

Dla całego okresu 2007–2010 poprawa efektywności wykorzystania majątku, liczona jako kwota wartości dodanej na 1 PLN wartości środków trwałych brutto, miała miejsce tylko w małych przedsiębiorstwach, a liczona jako wartość przychodów na 1 PLN wartości środków trwałych brutto – jedynie w dużych.

Efektywność wykorzystania środków trwałych w polskich przedsiębiorstwach można też określić, jak wcześniej wspomniano, jako dynamikę zmian relacji przychodów lub kwoty wartości dodanej do zmiany wartości środków trwałych brutto. Jeśli się w ten sposób dokona oceny efektywności, to można stwierdzić, że uzyskujemy podobne relacje do tych, w których stosowano jako miarę efektywności wartość przychodów ogółem lub kwotę wartości dodanej generowaną przez majątek o wartości 1 PLN. Zaobserwowano, że do 2008 roku zwiększała się tak liczona efektywność wykorzystania środków trwałych (z wyjątkiem mikroprzedsiębiorstw). W 2009 roku we wszystkich grupach przedsiębiorstw się zmniejszyła. W małych podmiotach relacje obu tych wielkości były najbardziej niekorzystne. W 2010 roku sytuacja nieznacznie się poprawiła i efektywność wykorzystania środków trwałych zwiększyła się w dużych oraz małych podmiotach w porównaniu z rokiem poprzednim.

Dla całego analizowanego okresu poprawa efektywności wykorzystania majątku, liczona jako dynamika zmian relacji przychodów do wartości środków trwałych brutto w 2010 roku w porównaniu z 2007 rokiem miała miejsce tylko w dużych przedsiębiorstwach (wzrost o niemal 3%), a liczona jako dynamika zmian relacji kwoty wartości dodanej do wzrostu wartości środków trwałych brutto jedynie w małych podmiotach (wzrost o 1,5%).

Jeśli porównać wszystkie miary efektywności wykorzystania majątku, to przy relacjach wykorzystujących przychody ogółem wzrost efektywności odnotowano jedynie w grupie dużych podmiotów, a w drugiego typu relacjach wykorzystujących kwoty wartości dodanej wzrost efektywności wystąpił tylko w grupie małych przedsiębiorstw

Podsumowanie

Lata 2007–2010 charakteryzowały się w Polsce zmienną koniunkturą gospodarczą, która w istotny sposób wpływała na rozwój sytuacji finansowej i efektywność przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że oddziaływanie to było bardzo zróżnicowane i co do siły, i co do kierunku, w zależności od wielkości przedsiębiorstw, których dotyczyło.

Do 2008 roku zwiększała się w Polsce liczba przedsiębiorstw, rosły przychody, wartość produkcji, wartość dodana itp. Ten pozytywny trend został w pewnym stopniu przerwany w drugiej połowie 2008 roku, kiedy to w związku z pojawieniem się w światowej gospodarce symptomów kryzysu ekonomicznego, także polskie przedsiębiorstwa odczuły jego skutki.

I w konsekwencji załamanie koniunktury gospodarczej w 2009 roku spowodowało, że we wszystkich grupach przedsiębiorstw zmniejszyła się liczba działających podmiotów.

W całym analizowanym okresie mieliśmy do czynienia ze wzrostem przeciętnych wynagrodzeń. Z porównania dynamiki zmian wynagrodzeń i wydajności pracy (liczonej jako przychody zarówno na 1 pracującego, jak i na 1 zatrudnionego) wynika, że w 2008 roku w porównaniu z rokiem poprzednim relacje te uległy pogorszeniu we wszystkich grupach przedsiębiorstw (wydajność rosła wolniej niż wynagrodzenia). Od 2009 roku poprawa nastąpiła przede wszystkim w dużych podmiotach, w których wynagrodzenia rosły wolniej niż wydajność pracy liczona obydwoma metodami. Warto jednak zauważyć, że w 2010 roku w porównaniu z rokiem poprzednim we wszystkich grupach przedsiębiorstw wynagrodzenia rosły wolniej niż przychody na 1 zatrudnionego.

Dla całego analizowanego okresu 2007–2010 jedynie w dużych podmiotach udało się poprawić relacje zmian wynagrodzeń i wydajności pracy.

W latach 2007–2010 wyraźnie zmniejszyły się ponoszone nakłady inwestycyjne w grupie średnich i dużych podmiotów. Wyjątkiem jest grupa mikroprzedsiębiorstw (a także w pewnym stopniu małe przedsiębiorstwa), w której nakłady na inwestycje wzrastały.

Wartość brutto środków trwałych rosła we wszystkich grupach przedsiębiorstw (najszybciej w mikro i małych). Podejmowane inwestycje nie zapewniały jednak pełnej zastępowalności zużytego sprzętu, ponieważ we wszystkich grupach stopień jego zużycia się zwiększał.

Efektywność wykorzystania majątku trwałego w przedsiębiorstwach niezależnie od przyjętego sposobu liczenia (cztery miary) zwiększała się do 2008 roku (wyjątek stanowią mikroprzedsiębiorstwa). W 2009 roku efektywność ta zmniejszyła się we wszystkich grupach, w 2010 zaś wzrosła jedynie w małych i dużych podmiotach.

Dla całego badanego okresu 2007–2010 poprawa efektywności wykorzystania majątku trwałego miała miejsce tylko w grupie dużych przedsiębiorstw (liczona według miar wykorzystujących przychody ogółem) lub jedynie w małych podmiotach (liczona według miar wykorzystujących wartość dodaną), w zależności od sposobu jej liczenia.

Literatura

Adaptacja polskich przedsiębiorstw do rynku Unii Europejskiej, red. J. Kotowicz-Jawor, KeyText, Warszawa 2008.

Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku, GUS, Warszawa 2010.

Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku, GUS, Warszawa 2011.

Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku, GUS, Warszawa 2012.

Marzec A., Redel D., Szczepański J., *Wpływ narzędzi systemu finansowego na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw*, w: *Finanse przedsiębiorstw*, red. P. Karpuś, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.

Redel D., *Efektywność wykorzystania czynnika pracy i środków trwałych w przedsiębiorstwach w latach 2007–2010*, badania statutowe w ramach tematu *Finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa*, pod kier. prof. dr. hab. K. Mareckiego, Warszawa 2010.

Teresa Taranko
Katedra Rynku i Marketingu
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

RELACJE Z NABYWCAMI JAKO ŹRÓDŁO WIEDZY W KREOWANIU WARTOŚCI

Wprowadzenie

Istotą rynkowej aktywności przedsiębiorstwa jest wymiana wartości pomiędzy nim a klientami. W procesie tym przedsiębiorstwo dostarcza klientom wiązkę (kompozycję, zestaw, strumień) wartości, otrzymując w zamian wartości od klientów¹. W celu realizacji własnych celów autonomicznych² uczestniczy ono w procesie zaspokojenia ich potrzeb, dostarczając im wartości, których nośnikami są instrumenty marketingu (produkt, cena, dystrybucja, komunikacja marketingowa). Wymiana rynkowa powinna gwarantować przedsiębiorstwu otrzymywanie różnych strumieni wartości od klientów, ponieważ są one niezbędne do jego prawidłowego funkcjonowania i realizacji zakładanych celów. Wpływy pieniężne decydują o jego rentowności i płynności finansowej i umożliwiają mu dostarczanie wartości pozostałym interesariuszom.

Niezwykle istotną kategorią wartości generowanych przez klientów są także rekomendacje przekazywane osobom trzecim. Dzięki nim informacja o ofercie przedsiębiorstwa dociera do potencjalnych klientów z wykorzystaniem nieformalnych kanałów komunikacji. Kategorią pokrewną są korzyści wizerunkowe, które przedsiębiorstwo uzyskuje wówczas, gdy w wyniku współpracy z wybranymi klientami wzmacnia swój wizerunek. Rekomendacje oraz

¹ B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1 (1).

² Bogata i niezwykle inspirująca dyskusja na temat celów przedsiębiorstwa zawarta jest w książce A. Nogi, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

korzyści wizerunkowe ułatwiają mu pozyskiwanie nowych klientów, a tym samym rozwój ich portfela. W różnych momentach rozwoju przedsiębiorstwa krytyczne znaczenie przyjmują różne wartości pozyskiwane od klientów, na przykład na wczesnym etapie rozwoju produktu istotne są informacje od klientów, a w późniejszym rekomendacje i wpływy pieniężne.

Klienci przekazują przedsiębiorstwu również dane, informacje i wiedzę, dzięki którym jest ono w stanie w coraz większym stopniu zaspakajać ich potrzeby i osiągać inne korzyści, w tym także obniżkę kosztów. Wiedza ta może być pozyskiwana w procesie okresowo organizowanych badań marketingowych lub dzięki bieżącym, systematycznie gromadzonym i analizowanym danym pozyskiwanym w bieżących relacjach z klientami.

Celem tego artykułu jest wskazanie znaczenia i potencjalnych możliwości wzbogacania wiedzy przedsiębiorstwa dzięki relacjom z klientami.

Koncepcje kreowania wartości

Kreowanie, dostarczanie i komunikowanie wiązki wartości oferowanych klientom, bazujące na zasobach i kompetencjach własnych przedsiębiorstwa oraz jej partnerów rynkowych funkcjonujących w obrębie danego łańcucha wartości stanowi dominujący nurt rozważań współczesnego marketingu (Ph. Kotler³, E.J. McCarthy⁴, R.P. Bagozzi⁵ czy R.L. Miller i W.F. Lewis⁶). Pojęcie „wartość dla klienta” pojawia się także w wielu opracowaniach z zakresu nauk o zarządzaniu, między innymi u takich autorów jak P. Drucker⁷, M. Porter⁸, J. Brillman⁹ czy A. Payne i S. Holt¹⁰. Na bazie kreowania wartości zbudowanych zostało wiele, prezentowanych także w literaturze, modeli konkurowania, między innymi: modele stworzone przez pracowników firmy McKinsey, R. Kordupleskiego i J. Simpsona¹¹ oraz S. Baker¹², a w Polsce przez B. Dobiegałę-Koronę¹³ i M. Szymurę-Tyc¹⁴.

³ Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 13.

⁴ E.J. McCarthy, A. Brogowicz, *Basic Marketing: A managerial approach*, Irwin, Homewood 1981, s. 7.

⁵ R.P. Bagozzi, *Marketing as exchange*, „Journal of Marketing” 1975, Vol. 39.

⁶ R.L. Miller, W.F. Lewis, *Stakeholder approach to marketing management using the value exchange models*, „European Journal of Marketing” 1991, Vol. 25.

⁷ P. Drucker, *Practice of management*, Collins, New York 1993, s. 54.

⁸ M. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 204, s. 62.

⁹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 94.

¹⁰ A. Payne, S. Holt, *Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing*, „British Journal of Management” 2001, Vol. 12.

¹¹ R. Kordupleski, J. Simpson, *Mastering customer value management*, „Pinnaflex Educational Resources” 2003.

¹² S. Baker, *New consumer marketing: Managing a living demand system*, John Wiley & Sons, New York 2003.

¹³ B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, op. cit.

¹⁴ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2006.

Kreowanie wartości stało się także wiodącym nurtem myślenia w koncepcjach modelu biznesu, rozumianego najczęściej jako ogólna koncepcja kreacji wartości w przedsiębiorstwie, uwzględniająca zależności pomiędzy różnymi grupami interesariuszy. R. Amit i C. Zott postrzegają model biznesowy jako system działań opisujący, w jaki sposób przedsiębiorstwo funkcjonuje w odniesieniu do klientów, partnerów czy odbiorców¹⁵. A. Osterwalder, Y. Pigneur uważają, że budowę tego modelu powinno się rozpoczynać od określenia klienta i definicji propozycji wartości. Ich zdaniem te dwa elementy powinny stanowić klucz do określenia zasobów i czynności niezbędnych do wytworzenia i dostarczenia wartości klientom. One także determinują dobór kluczowych w biznesie partnerów oraz strukturę kosztów i przychodów przedsiębiorstwa¹⁶.

Rola klientów w kreowaniu wartości

Według raportu *The future of innovation management: The next 10 years* autorstwa A.D. Little'a najsilniejszym trendem zmieniającym podejście przedsiębiorstw do innowacji będą zmiany zachowań nabywców i konieczność uwzględniania tego w procesach innowacyjnych. Autor definiuje nowy model, w którym innowacje wykorzystują relacje z klientami. W ostatnich latach coraz więcej podmiotów reprezentujących różne sektory gospodarki włącza użytkowników końcowych swoich produktów we współtworzenie wartości dodanej. Wykorzystywanie tego modelu kreowania produktów reprezentują producenci oprogramowania, przemysł fonograficzny, filmowy, medyczny, samochodowy, ale także przedsiębiorstwa oferujące produkty FMCG. Podstawowym założeniem tego modelu innowacji produktowych jest to, że wartość dodana dla klienta jest współtworzona przez niego wraz z przedsiębiorstwem. Klient staje się zarazem współwytwórcą końcowego produktu. Co ważne, współtworzenie wartości nie sprowadza się wyłącznie do personalizacji produktu na końcowym etapie procesu jego dostarczania klientowi (np. wybór koloru i dobór wyposażenia dodatkowego w samochodzie), ale rozpoczyna się już na etapie projektowania wyrobów. Cały proces tworzenia wartości zaś skoncentrowany jest wokół klientów oraz ich indywidualnych doświadczeń.

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy wyróżniają cztery najważniejsze elementy warunkujące współtworzenie przez klientów wartości, ujęte w modelu DART (czyli 'dialog' – 'dialog', 'access' – 'dostęp', 'risk assesment' – 'szacowanie ryzyka' oraz 'transparency' – 'przejrzystość')¹⁷. Dialog w rozumieniu przywołanych w tym miejscu autorów to nie

¹⁵ C. Fornell, S. Mithas, F.V. Morgeson III, M.S. Krisham, *Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk*, „Journal of Marketing” January 2006, Vol. 70; por. Ch.W. Hart, *Zadowolenie klienta a wzrost wartości firmy*, „Harvard Business Review Polska” kwiecień 2007, nr 4(50).

¹⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business model generation: A handbook for visionaries, Game Changers and Challengers*, New Jersey 2011, s. 10–11.

¹⁷ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

tylko wymiana czy dzielenie się wiedzą między przedsiębiorstwem a klientami, ale – być może nawet ważniejsza – zupełnie nowa jakość we wzajemnych kontaktach. Dialog ten pozwala użytkownikom włączać swoje widzenie wartości dla klienta w proces tworzenia wartości danego przedsiębiorstwa i skupianie się na zagadnieniach interesujących obie strony, wymagające zorganizowania forum, w którym ten dialog może się pojawić i rozwijać na zasadach efektywnej interakcji. Kolejnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw może być zaoferowanie klientowi dostępu do produktów, już nie tylko na ostatnim etapie procesu – w wyniku sprzedaży i przeniesienia praw własności, ale na etapie projektowania i przygotowywania produktów – klienci powinni mieć możliwość „doświadczenia wartości”. O ile przedsiębiorstwo umożliwi klientowi interakcję na kolejnych etapach projektowania produktów, o tyle może wykorzystać jego doświadczenia do wykreowania sobie nowych możliwości rynkowych (np. kreując dodatkowy, nieplanowany wcześniej segment rynku). Dostęp w koncepcji DART oznacza odejście od tradycyjnego rozumienia roli producenta w łańcuchu wartości, czyli wytworzenia i przenoszenia własności na klienta na rzecz oferowania im dostępu do używania produkty bez konieczności przenoszenia praw własności. Może to oznaczać dostęp do przestrzeni (np. elastyczny magazyn w zależności od potrzeb), dostęp do mocy (np. elastyczne wykorzystanie mocy obliczeniowej superkomputera), dostęp do doświadczeń innych klientów itp. Sygnalizowane przez obu badaczy omawianego modelu ryzyko odnosi się do prawdopodobieństwa wyrządzenia szkody klientowi. Dotychczasowe działania marketingowe koncentrowały się głównie na podkreślaniu korzyści, przy unikaniu jakiegokolwiek wspomnienia na temat ryzyka związanego z użytkowaniem produktu. Aktualnie ryzyko staje się elementem publicznej debaty, której sens opiera się na rosnącej świadomości konsumentów i ich dążeniach do uczestnictwa w świadomej i odpowiedzialnej konsumpcji.

Z przedstawionymi korzyściami dla przedsiębiorstwa płynącymi z dialogu wiążą się niewątpliwie także pewne zagrożenia związane między innymi z większą świadomością klientów, których potrzeby informacyjne wzrastają. Nie są oni już grupą nabywców, nieświadomą ograniczeń funkcjonalnych i innych, którą bardzo łatwo jest manipulować, wykorzystując w tym celu na przykład reklamy. Do zbudowania zaufania między klientami a producentami niezbędna jest transparentność informacji. Dzięki możliwościom internetu oraz innych mediów, niesłuchanie szybko zanika asymetria informacji między przedsiębiorstwami a klientami. Coraz rzadziej wytwórcy są w stanie długo utrzymywać niejasność i nieprzejrzystość w swoich cenach, kosztach czy stosowanych marżach. Coraz lepszy dostęp do informacji, możliwość ich niezwykle szybkiej weryfikacji powodują, że klienci zaczynają wymagać wysokiego stopnia przejrzystości w działaniu. Rozwiązania technologiczne stwarzają nowe możliwości dialogu i dzielenia się wiedzą pomiędzy uczestnikami wymiany rynkowej. W ten sposób zmienia się pojęcie rynku, z przekazania dóbr wytworzonych przez przedsiębiorstwa ich klientom, na forum równoprawnych partnerów-kreatorów.

Znaczenie wiedzy o klientach w procesie kreowania wartości

Opracowywanie oferty przedsiębiorstw przy wykorzystaniu wiedzy i silnych relacji z klientem było wzorcowym modelem kooperacji biznesowych dla kontaktów typu business to business. Aktualnie ten charakter kontaktów będzie również się rozwijał w innych sferach prowadzonej działalności gospodarczej. Klienci stają się coraz bardziej aktywni, chętni do wyrażania swoich potrzeb i opinii i to nie tyle poprzez formalne badania marketingowe, co dzięki dialogowi z przedsiębiorstwem (infolinie, uwagi, reklamacje), a także dzięki relacjom z innymi osobami (np. poprzez fora, blogi). Rozwój technologii stwarza nowe możliwości pozyskiwania informacji od klientów, nie zwalnia jednak z konieczności wypełniania pewnych standardów jakości pozyskiwania i analizowania tych informacji, do których można zaliczyć:

- analizę spójności informacji mającą na celu weryfikowanie, czy uzyskiwane od klienta informacje z różnych źródeł (np. call center, e-mail, rozmowy z personelem przedsiębiorstwa, reklamacje) są spójne, czyli pokrywają się lub uzupełniają
- zapewnianie dostępności danych o klientach – pracownicy różnych działów powinni mieć dostęp do danych o klientach w zakresie, miejscu i czasie umożliwiającym im sprawne wykonywanie obowiązków
- uporządkowany sposób przechowywania i selekcjonowania informacji o klientach i ich problemach – dane te powinny być gromadzone w jednym miejscu (centralne repozytorium), przez co zapewnia się ich spójność, właściwe możliwości dostępu i przetwarzania
- zapewnienie systemowego podejścia do problemów klienta obejmującego: odbieranie informacji od klienta, przetworzenie jej, znalezienie właściwego rozwiązania zaspokajającego wyartykułowane potrzeby klienta, podjęcie działań w celu spełnienia jego oczekiwań oraz przekazanie informacji zwrotnej do klienta.

Klienci są jednym z najbardziej zasobnych źródeł informacji, których odpowiednie wykorzystanie może dać przedsiębiorstwu ogromną przewagę. Dlatego nie dziwi, że tak wiele przedsiębiorstw prosi klientów o pomysły, uwagi oraz informacje zwrotne, które mogłyby posłużyć do rozwoju oferty. Zdecydowana większość przedsiębiorstw popełnia jednak błędy w procesie wydobywania informacji od klientów. Opowiadając o potrzebach, ludzie naturalnie mówią o konkretnych rozwiązaniach, usprawnieniach, marzeniach, życzeniach co do produktu lub usługi. Specjaliści chcą zebrać możliwie dużo tych cennych sugestii, więc po prostu notują wszystko, co mówią klienci. Przy zadawaniu pytania o zadania, czyli cele, wyzwania i problemy klientów, trzeba oddzielić potrzebę od rozwiązania, czyli produktu lub usługi. Krytyczna analiza wiedzy o klientach i ich zachowaniach powinna stanowić dla przedsiębiorstwa źródło innowacji oraz inspirację w procesie doskonalenia oferty wartości. Problemy klientów nie mogą być postrzegane jedynie z perspektywy przeszłości, ale muszą uwzględniać przyszłość oraz koncentrować się na poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań. Aby skutecznie identyfikować potrzeby,

oczekiwania i cele oraz rozwiązywać problemy klientów, przedsiębiorstwa powinny wypracować system działań obejmujący następujące elementy:

- identyfikacja problemów klientów
- zrozumienie istoty i charakterystycznych cech tych problemów mających wpływ na sposoby jego rozwiązania
- definiowanie wymagań i warunków możliwych rozwiązań zgodne ze strategią przedsiębiorstwa oraz dostępnymi zasobami przy zdefiniowanych możliwych korzyściach dla przedsiębiorstwa
- identyfikacja tych rozwiązań, które mogą zakończyć się sukcesem dla przedsiębiorstwa, obejmująca pogłębione analizy alternatywnych rozwiązań stanowiących dla klientów istotną wartość
- selekcja najlepszych rozwiązań stanowiących źródło efektów dla przedsiębiorstwa
- implementacja rozwiązań z uwzględnieniem nawiązywania relacji ze wszystkimi partnerami procesu tworzenia wartości
- komunikacja zmian skierowana do klientów
- analiza i ocena skutków proponowanych rozwiązań z perspektywy oczekiwań klientów i przedsiębiorstwa¹⁸.

Wiedza o klientach ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, pozwala bowiem na redukcję kosztów, zwiększanie przewagi konkurencyjnej, a w efekcie na wzrost jego zyskowności i wartości. Na podstawie zasobów wiedzy o klientach podejmowane są decyzje zarządcze dotyczące między innymi podziału klientów na segmenty, którym oferowana jest różnicowana kompozycja wartości. Niezwykle ważne są informacje dotyczące liczebności oraz struktury portfela klientów. Wielkości te przedstawiają, z iloma klientami firma utrzymuje lub utrzymywała relacje oraz jak wygląda podział portfela na grupy klientów aktualnych, byłych oraz potencjalnych. Struktura portfela klientów dostarcza również informacji na temat innych charakterystyk tych klientów, takich jak dane demograficzne, psychograficzne i behawioralne.

Dla procesu kreowania wartości istotna jest znajomość szeroko rozumianych reakcji klientów na kompozycje wartości otrzymywane od przedsiębiorstwa. Reakcje te mogą skutkować zaistnieniem takich zjawisk jak satysfakcja, lojalność, zaufanie do przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie klientów w relacje z nim. Ważne są również informacje na temat samego przebiegu relacji (długotrwałość, regularność nabywania produktów lub korzystania z usług przedsiębiorstwa). Istotną kategorią wiedzy o klientach jest znajomość sygnalizowanego przez nich ryzyka, ale także identyfikacja tego, które wynika z charakterystyki portfela klientów (opóźnienia lub zatory przepływów finansowych, ryzyko większych kosztów, ryzyko ujawnienia informacji itp.).

¹⁸ B. Dobiegała-Korona, *Realizacja celów klientów, jako źródło innowacji wartości*, http://prestiz.info.pl/Realizacja_cel%C3%B3w_klient%C3%B3w,_jako_%C5%BAr%C3%B3d%C5%82o_innowacji_warto%C5%9Bci,331,379.

Rzeczywista wartość dla przedsiębiorstwa nie jest pochodną pojedynczej transakcji, ale całego procesu interakcji z klientami, od nawiązania pierwszego kontaktu przez akcje marketingowe, zakupy poszczególnych produktów, po serwis gwarancyjny i pogwarancyjny, czyli obsługę posprzedażową. Ukierunkowanie zarządzania na klienta zmienia cele i sposób działania marketingu. Oznacza przechodzenie od strategii zarządzania produktami do zarządzania relacjami z klientami w całym okresie ich życia oraz podporządkowanie rozwoju produktów i strategii budowania kapitału marki wzmocnieniu kapitału klienta i jego wartości dla przedsiębiorstwa. Kapitał klienta rozumiany jest jako rezultat efektywności strategii marketingowych, dotyczy on tych dotychczasowych oraz potencjalnych, a także sprzedaży dodatkowej (jako rezultat przeszłych, obecnych i przyszłych strategii marketingowych). Wartość klienta natomiast stanowi finansową miarę jego kapitału; jest szacunkiem (z określonym prawdopodobieństwem) zysku/przepływów pieniężnych generowanych przez klientów dotychczasowych, potencjalnych oraz dzięki sprzedaży dodatkowej. Ten typ orientacji strategicznej przedsiębiorstwa określane jest w literaturze jako „zarządzanie kapitałem klienta”. R.C. Blattberg, G. Getz i J.S. Thomas definiują je jako: „dynamiczny, zintegrowany system marketingowy wykorzystujący techniki wyceny finansowej oraz dane na temat klientów w celu optymalizacji ich pozyskiwania i utrzymywania oraz sprzedawania im dodatkowych produktów, a także maksymalizujący wartość, jaką dla przedsiębiorstwa przedstawiają relacje z klientem w całym ich cyklu życia”¹⁹. Strategia ta według autorów wymaga:

- głębokiej znajomości klientów
- pomiaru wartości kapitału każdego klienta
- zarządzania procesami pozyskiwania klientów
- zarządzania utrzymywaniem klientów
- zarządzania sprzedażą dodatkową
- równoważenia pozyskiwania klienta, utrzymywania go i sprzedaży dodatkowej
- zarządzania portfelami klientów
- dostosowania instrumentów i działań marketingowych do indywidualnych oczekiwań poszczególnych klientów²⁰.

Systemy wspierające pogłębianie wiedzy o klientach w kreowaniu wartości

W warunkach intensywnej konkurencji i zróżnicowania globalnego rynku, na którym walka o zadowolonego klienta jest szczególnie ważna, przedsiębiorstwa coraz częściej doświadczają, że od zysku z pojedynczej transakcji ważniejsze jest budowanie trwałych

¹⁹ R.C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*, Harvard Business Press, Harvard 2001.

²⁰ Ibidem.

relacji z klientami. Właściwe zrozumienie potrzeb klientów i budowanie z nimi bliskich relacji pozwala przedsiębiorstwu na prawidłowe profilowanie strategii, a w konsekwencji wzrost efektywność działań marketingowych. „Do wsparcia podejścia zorientowanego na klienta doskonale nadają się systemy CRM”²¹ (*customer relationship management*), rozumiane jako systemowe podejście do zarządzania relacjami z klientami, mające na celu ich budowanie i utrzymywanie. Implementacja CRM w przedsiębiorstwie służy pozyskiwaniu kompletnej wiedzy o historii dotychczasowych aktywności klienta (zapytań, realizowanej sprzedaży, korzystania z usług posprzedażnych, reklamacji itd.) i kierowanych do niego działań marketingowych, co powinno stanowić punkt wyjścia do przygotowania kolejnych działań marketingowych (oferty produktów, warunków sprzedaży, polityki cenowej itd.) służących budowaniu lojalności klienta i zwiększających szanse na długotrwałą i owocną współpracę. Podejście to zakłada również identyfikację kluczowych klientów przedsiębiorstwa i stosowanie skutecznych metod nawiązania z nimi efektywnej współpracy. Pozwala także identyfikować świadczenie przez przedsiębiorstwo na rzecz klientów dodatkowych korzyści, które nie są uzasadnione ekonomicznie, co może prowadzić do obniżenia rentowności przedsiębiorstwa. Pomiar efektywności działań w ramach relacji z danym klientem może stanowić wówczas przesłankę do zmiany strategii obsługi klienta i oferowanych mu wartości, a w niektórych przypadkach nawet zakończenia z nim relacji. Koncepcja CRM pozwala pozyskiwać wiedzę stanowiącą podstawę do racjonalizacji struktury portfela klientów dzięki pozyskiwaniu tych o pożądanej charakterystyce i kończenia relacji z tymi, którzy nie generują zadowalających wartości dla przedsiębiorstwa. Koncepcję tę można uznać za interaktywny system uzyskiwania optymalnej równowagi między inwestycjami marketingowymi a satysfakcją klientów w celu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa. Dla skutecznej implementacji tego podejścia do procesów budowania wartości przedsiębiorstwa niezbędne są następujące działania:

- mierzenie danych wejściowych, czyli kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług oraz zysków z poszczególnych klientów
- nabywanie i ciągła aktualizacja wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacji i zachowaniu
- sukcesywne polepszanie wyników przedsiębiorstwa dzięki wykorzystaniu zdobytej wiedzy o klientach
- integracja działań marketingu, sprzedaży i usług do osiągnięcia wspólnych celów
- implementacja odpowiednich systemów i rozwiązań technicznych wspierających nabywanie i analizowanie wiedzy o klientach oraz mierzących efektywność systemu²².

²¹ A. Pomykalski, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 85–86.

²² E. Gwiazda, *Właściwe relacje z klientem – system CRM*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2002, nr 1, s. 47.

Literatura

- Bagozzi R.P., *Marketing as exchange*, „Journal of Marketing” 1975, Vol. 39.
- Baker S., *New consumer marketing: Managing a living demand system*, John Wiley & Sons, New York 2003.
- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*, Harvard Business Press, Harvard 2001.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1 (1).
- Drucker P., *Practice of management*, Collins, New York 1993.
- Fornell C., Mithas S., Morgeson F.V. III, M.S. Krishnam, *Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk*, „Journal of Marketing” January 2006, Vol. 70
- Gwiazda E., *Właściwe relacje z klientem – system CRM*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 2002, nr 1.
- Hart Ch.W., *Zadowolenie klienta a wzrost wartości firmy*, „Harvard Business Review Polska” kwiecień 2007, nr 4 (50).
- Kordupleski R., Simpson J., *Mastering customer value management*, „Pinnaflex Educational Resources” 2003.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- McCarthy E. J., Brogowicz A., *Basic marketing: A managerial approach*, Irwin, Homewood 1981.
- Miller R.L., Lewis W.F., *Stakeholder approach to marketing management using the value exchange models*, „European Journal of Marketing” 1991, Vol. 25.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation: A handbook for visionaries, Game Changers and Challengers*, New Jersey 2011.
- Payne A., Holt S., *Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing*, „British Journal of Management” 2011, Vol. 12.
- Pomykalski A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2006.

Radosław Baran
Katedra Rynku i Marketingu
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

UMIĘDZYNARODOWIENIE PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU DETALICZNEGO I JEGO KONSEKWENCJE DLA MARKETINGU

Wprowadzenie

Przedmiotem tego artykułu są istota i przyczyny umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego oraz zmiany w marketingu związane z tym umiędzynarodowieniem. Uwaga została skoncentrowana na dużych przedsiębiorstwach handlu detalicznego prowadzących znaczną liczbę punktów sprzedaży (w tym w wielu przypadkach są to sklepy wielkopowierzchniowe), ponieważ zakres ich działania często wykracza poza jeden kraj. Celem artykułu jest wskazanie, jakie konsekwencje wynikają dla marketingu z umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego. Zwrócono tu uwagę zarówno na zmiany dotyczące zakresu ich kontroli nad instrumentami marketingu, jak i na sposób kształtowania instrumentów marketingu przez umiędzynarodowione przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

Istota i przyczyny umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego

Termin „umiędzynarodowienie” (tzn. internacjonalizacja) przedsiębiorstwa obejmuje swoim zakresem działalność podmiotu podejmowaną poza granicami kraju macierzystego oraz współpracę z partnerami międzynarodowymi w kraju macierzystym, przy czym poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa może być oceniany za pomocą

wielu zmiennych¹. W przypadku podmiotów handlu detalicznego można wymienić wiele wymiarów umiędzynarodowienia, takich jak liczba krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność; udział sprzedaży realizowanej przez przedsiębiorstwo poza krajem macierzystym w stosunku do wielkości sprzedaży realizowanej łącznie we wszystkich krajach; liczba sklepów prowadzonych poza krajem macierzystym w stosunku do ogólnej liczby sklepów prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Ze względu na ograniczoną objętość tekstu uwaga w artykule została skoncentrowana przede wszystkim na liczbie krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność (tzn. jest właścicielem lub współwłaścicielem sklepów lub prowadzi sieć franczyzową). W związku z tym w dalszej części opracowania przez poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest rozumiana liczba krajów, w których prowadzi ono działalność.

Poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego jest bardzo zróżnicowany. Można zauważyć, że w przypadku niektórych dużych zakładów odzieżowych jest on większy niż w przypadku najbardziej umiędzynarodowionych podmiotów oferujących produkty częstego zakupu. Dla przykładu Inditex jest obecny w osiemdziesięciu kilku krajach, H&M jest obecne w czterdziestu kilku krajach, Marks & Spencer – w czterdziestu kilku krajach, podczas gdy wśród detalistów oferujących produkty częstego zakupu (w tym artykuły żywnościowe oraz artykuły chemii gospodarczej) na przykład Carrefour jest obecny w trzydziestu kilku krajach, Walmart w dwudziestu kilku, Tesco w kilkunastu, podobnie jak Auchan².

Niektóre przedsiębiorstwa handlu detalicznego rozpoczęły proces umiędzynarodowienia swojej działalności, otwierając sklepy na rynkach zagranicznych jeszcze w latach 60., 70. i 80. XX wieku. Jednak w latach 90. oraz w XXI wieku proces umiędzynarodowienia dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego wyraźnie się nasilił. Na przykład wspomniana wyżej firma H&M, oferująca produkty odzieżowe, pierwszy sklep otworzyła w latach 40. w Szwecji. Ekspansję międzynarodową rozpoczęła w latach 60., kiedy otworzyła sklepy w Norwegii i Danii, po czym w latach 70. weszła do Wielkiej Brytanii i Szwajcarii, w latach 80. do Niemiec i Holandii, w latach 90. do kolejnych pięciu krajów europejskich. Na początku XXI wieku weszła do trzydziestu kilku krajów (w tym do krajów Europy, Azji Wschodniej i Południowej, Afryki Północnej, a także do Stanów Zjednoczonych, Kanady i Meksyku). W 2013 roku zamierza uruchomić sklepy w kilku następnych krajach³.

¹ Zob. szerzej: E. Duliniec, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych*, w: *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. E. Duliniec, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 15–17; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 13–17; J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 13–15.

² Zob. szerzej: <http://www.inditex.com/en/>, 18.01.2013; <http://about.hm.com> z 18.01.2013; <http://corporate.marksandspencer.com>, 18.01.2013; <http://www.carrefour.pl> z 18.01.2013; <http://corporate.walmart.com>, 18.01.2013; <http://www.tesco.pl>, 18.01.2013; <http://www.auchan.pl> z 18.01.2013.

³ Zob. szerzej: <http://about.hm.com> z 18.01.2013.

Zmniejszanie się barier prawnych i ekonomicznych, utrudniających rozszerzanie działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego na inne kraje i regiony świata skutkuje coraz większym poziomem umiejdzynarodowienia tych przedsiębiorstw. Duże podmioty handlu detalicznego wchodzą do kolejnych krajów, kierując się przy ich wyborze przede wszystkim możliwościami rozwoju swojej działalności. Wybierają głównie kraje wysoko rozwinięte gospodarczo, w których nie są jeszcze obecne, a także rozwijające się o wysokim poziomie wzrostu gospodarczego (tzw. rynki wschodzące).

Przyczyn umiejdzynarodowienia wielu przedsiębiorstw handlu detalicznego można dopatrywać się zarówno wewnątrz nich, jak i na zewnątrz – w uwarunkowaniach rynkowych. Wśród czynników wewnętrznych, które sprzyjają podejmowaniu decyzji o uruchomieniu sklepów na rynkach zagranicznych, można wyszczególnić przede wszystkim rozwój tych przedsiębiorstw, w tym wzrost ich wielkości⁴. Rozwój sprzyja osiągnięciu przez nie nadwyżki zasobów finansowych, które można przeznaczyć na rozwój poza granicami kraju macierzystego⁵. Celem umiejdzynarodowienia może być osiągnięcie wzrostu wielkości sprzedaży i zysków⁶. Do istotnych celów, które przedsiębiorstwo handlu detalicznego może zrealizować dzięki umiejdzynarodowieniu swojej działalności, należą też między innymi:

- poprawa pozycji konkurencyjnej
- zwiększenie siły swoich marek
- zwiększenie poziomu siły przetargowej wobec dostawców⁷.

O tym, że kierunkiem rozwoju są rynki zagraniczne, decydują w znacznej mierze czynniki związane z dojrzałością rynku krajowego i związanymi z nią utrudnieniami w rozwoju wspomnianych przedsiębiorstw na tym rynku. Są to między innymi:

- stagnacja sprzedaży na rynku krajowym
- wysoki poziom koncentracji handlu detalicznego na rynku krajowym i związana z tym wysoka intensywność konkurencji
- nasycenie rynku krajowego sklepami
- wyczerpane możliwości dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego na rynku krajowym
- obniżające się ceny akcji przedsiębiorstw handlu detalicznego (związane z niskimi możliwościami rozwoju na rynku krajowym)
- restrykcyjne uregulowania prawne utrudniające rozwój na rynku krajowym (w tym np. prawne ograniczenia rozwoju sklepów wielkopowierzchniowych na rynku kra-

⁴ H. Myers, N. Alexander, *The role of retail internationalisation in the establishment of a European retail structure*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2007, No. 1.

⁵ Zob. A. Au-Yeung, J.S. Henley, *Internationalisation strategy: In pursuit of the China retail market*, „European Business Journal” 2003, No. 1.

⁶ Zob. ibidem.

⁷ Zob. M. Etgar, D. Rachman-Moore, *International expansion and retail sales: An empirical study*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2008, No. 4.

jowym, a także zakaz nadmiernej koncentracji utrudniający lub uniemożliwiający przejmowanie dużych konkurentów)

- wzrost nakładów inwestycyjnych potrzebnych do budowy nowych sklepów na rynku krajowym⁸.

W znacznej mierze to trudności dotyczące ekspansji na rynku krajowym powodują, że duże przedsiębiorstwa handlu detalicznego poszukują możliwości rozwoju na rynkach zagranicznych⁹. Jednak o tym, że umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego, a także wzrost poziomu tego umiędzynarodowienia są możliwe, decydują w istotnej mierze:

- redukcja barier politycznych i ekonomicznych, które utrudniały wchodzenie na rynki zagraniczne i działalność na nich (chodzi tu o otwarcie rynków wielu krajów na inwestycje zagraniczne, o redukcję barier celnych itp.)
- rozwój gospodarczy niektórych krajów (w tym stosunkowo wysokie tempo wzrostu gospodarczego) sprawiający, że ekspansja na rynki tych krajów staje się opłacalna
- zmiany dotyczące popytu i zachowań konsumentów¹⁰.

Jeśli chodzi o zmiany dotyczące zachowań konsumentów, sprzyjające zwiększaniu się umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego, to warto zauważyć, że w krajach rozwijających się, o stosunkowo wysokim tempie wzrostu gospodarczego zmienia się struktura konsumpcji. Wzrost dochodów powoduje, że zmieniają się oczekiwania nabywców wobec kupowanych produktów (np. w konsumpcji produktów żywnościowych wzrasta znaczenie produktów przetworzonych, paczkowanych i oznaczonych markami, a zmniejsza się znaczenie produktów świeżych, nieprzetworzonych i nieoznaczonych markami), wzrasta ponadto znaczenie oczekiwań dotyczących usług dodatkowych¹¹. Obserwowany u nabywców wzrost możliwości i chęci zakupu produktów żywnościowych wyższej jakości sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw handlu detalicznego¹².

Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw handlu detalicznego a zakres ich kontroli nad instrumentami marketingu

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego często podejmują wiele działań marketingowych, różnie podchodząc jednak do zakresu i sposobu prowadzenia tych działań. W znacznej

⁸ Zob. szerzej: A. Au-Yeung, J.S. Henley, op. cit.; B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 244.

⁹ Zob. M. Gestrin, *The globalisation of retail: On your marks...*, „European Retail Digest” 2000, No. 26; B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, op. cit., s. 244.

¹⁰ Zob. szerzej: H. Myers, N. Alexander, *The role of retail...* op. cit.

¹¹ Zob. J. Ali, S. Kapoor, J. Moorthy, *Buying behaviour of consumers for food products in an emerging economy*, „British Food Journal” 2010, No. 2.

¹² Ibidem.

mierze jest to związane z rolą, jaką pełnią w kanale dystrybucji (ważne jest np., czy są jego integratorem czy też nie).

Generalnie, przedsiębiorstwa handlu detalicznego uczestniczą w działaniach producentów mających na celu skuteczne i efektywne oddziaływanie na finalnych nabywców. Stosujący marketing producenci, zwłaszcza ci duzi, starają się wpływać na to, w jaki sposób detaliści będą oddziaływać na konsumentów. Jeśli producenci chcą mieć kontrolę nad sposobem oferowania produktów w punktach sprzedaży detalicznej, to starają się integrować kanały dystrybucji.

Podmioty handlu detalicznego mogą nie tylko uczestniczyć w kształtowaniu instrumentów marketingu stosowanego przez przedsiębiorstwo produkcyjne, ale też przejmować inicjatywę w zakresie stosowania marketingu. Istnieje wiele dużych podmiotów handlu detalicznego posiadających znaczną liczbę punktów sprzedaży w wielu krajach świata, które stosują nie tylko wybrane działania marketingowe, ale opracowują też przemyślane strategie marketingowe.

Umiejdzynarodowienie wielu dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego prowadzi do istotnych konsekwencji dotyczących stosowania marketingu przez zakłady produkcyjne oraz handlowe. Przede wszystkim zmieniają się możliwości prowadzenia działań marketingowych przez duże przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Ich umiejdzynarodowienie pozwala im na zwiększenie wielkości sprzedaży i wzmocnienie pozycji zarówno w skali międzynarodowej, jak i na rynkach poszczególnych krajów. Dysponując znacznym potencjałem, są w stanie w poszczególnych krajach, do których wchodzą i w których się potem rozwijają, przeznaczać duże środki na inwestowanie we wzrost liczby punktów sprzedaży, co przekłada się na wzrost wielkości sprzedaży oraz udział w rynku. W związku z tym rozwojem i wysokim stopniem umiejdzynarodowienia rośnie poziom koncentracji w handlu detalicznym wielu krajów. Przedsiębiorstwa te starają się też często zawierać umowy bezpośrednio z producentami, co sprzyja ograniczaniu w dystrybucji produktów roli podmiotów handlu hurtowego. Wspomniane czynniki wzmagają wzrost poziomu siły przetargowej detalistów wobec producentów, dzięki której łatwiej im wywierać wpływ na zasady współpracy z producentami, a nawet narzucać niektóre z tych zasad. Wzrost poziomu siły przetargowej sprawia, że duzi detaliści w coraz większym zakresie wpływają na kształtowanie instrumentów marketingu, a często nawet przejmują kontrolę nad prowadzeniem działań marketingowych wobec konsumentów. Obecnie wiele dużych umiejdzynarodowionych przedsiębiorstw handlu detalicznego stara się opracowywać skuteczne struktury marketingu-mix, by móc z powodzeniem oddziaływać na konsumentów.

Rozbudowywanie sieci sklepów, związane z wchodzeniem do kolejnych krajów lub do kolejnych miast w ramach danego kraju i związane z uruchamianiem kolejnych rodzajów punktów sprzedaży, pozwala na penetrowanie już obsługiwanych segmentów rynku lub docieranie do dotychczas nieobsługiwanych przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego.

Kształtowanie instrumentów marketingu przez umiędzynarodowione przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Przejmowanie kontroli nad kształtowaniem instrumentów marketingu przez duże umiędzynarodowione przedsiębiorstwa handlu detalicznego wpływają na sposób stosowania instrumentów marketingu. Często oznacza to między innymi:

- rozwijanie marek własnych, należących do przedsiębiorstw handlu detalicznego (czasem jest to szeroka gama marek, pozwalająca na dotarcie do różnych segmentów rynku)
- narzucanie producentom, jakie produkty, o jakich właściwościach i w jakich opakowaniach mają im dostarczać (w przypadku produktów wytwarzanych na zamówienie przedsiębiorstw handlu detalicznego)
- kształtowanie polityki cenowej związanej z domaganiem się od producentów dostarczenia produktów po cenach umożliwiających realizację tej polityki
- intensywne stosowanie instrumentów komunikacji marketingowej w celu kształtowania pozytywnego wizerunku sieci handlowej.

Wzrost koncentracji w handlu detalicznym, związany częściowo z ekspansją dużych, działających w wielu krajach podmiotów tego sektora, powoduje, że przedsiębiorstwa te, mając silnych konkurentów, muszą coraz agresywniej stosować instrumenty, które pozwalają im osiągnąć lub utrzymać przewagę konkurencyjną. Często oznacza to wywieranie nacisku na producentów, by sprzedawali im produkty po niskich cenach, co z kolei detalistom pozwala na zaoferowanie konsumentom produktów po niskich cenach (robi tak np. wiele dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego oferujących produkty żywnościowe oraz inne produkty częstego zakupu, w tym produkty chemii gospodarczej). Intensywna konkurencja wymusza też na wielu podmiotach handlu detalicznego stosowanie przemysłowych i często kosztownych działań z zakresu komunikacji marketingowej.

Umiędzynarodowienie to także wyzwania dotyczące kształtowania instrumentów marketingu w skali międzynarodowej. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego stają więc przed dylematami dotyczącymi tego, czy adaptować działania marketingowe do warunków lokalnych krajów, w których są obecne lub do których wchodzą, czy standaryzować te działania we wszystkich tych krajach. Decyzje dotyczące adaptacji bądź standaryzacji działań marketingowych wiążą się między innymi z kwestiami: wyboru rynku docelowego, pozycjonowania, stosowanych przez przedsiębiorstwo nazw sieci sklepów, marek własnych (którymi oznaczają część oferowanych przez siebie produktów), asortymentu, polityki cenowej, wyboru rodzajów uruchamianych sklepów (supermarkety, hipermarkety, sklepy dyskontowe itp.), lokalizacji i wystroju punktów sprzedaży, zakresu i sposobu stosowania instrumentów komunikacji marketingowej. Im bardziej zróżnicowane geograficznie, kulturowo i gospodarczo są kraje, w których obecne jest przedsiębiorstwo, tym istotniejsze są problemy związane z podejmowaniem wspomnianych decyzji.

Generalnie, wiele przedsiębiorstw handlu detalicznego stara się wprowadzać do kolejnych krajów wzorce działalności wypracowane w krajach, w których były już obecne

wcześniej. Mimo tego starając się skutecznie oddziaływać na konsumentów, często i tak muszą dostosowywać swoje działania do warunków lokalnych. Na przykład oprócz marek własnych stosowanych w wielu krajach, wprowadzają też marki własne o charakterze lokalnym, które nadawane są produktom regionalnym wytwarzanym przy użyciu tradycyjnych receptur¹³.

Duże przedsiębiorstwa handlu detalicznego mogą jeszcze wiele zrobić, by ich działania marketingowe były bardziej skuteczne. Spośród wyzwań, przed którymi stoją, można wymienić między innymi lepsze komunikowanie konsumentom swojej misji oraz korzyści, które im oferują, a także dbanie o to, by oferta była dostosowana do oczekiwań klienta (co oznacza najpierw określenie, czego chce klient i jakie produkty w związku z tym należy mu zaoferować, a dopiero wówczas wybieranie dostawców takich właśnie produktów)¹⁴. Istotne jest ponadto, by przedsiębiorstwa te umiejętnie kreowały swój wizerunek w krajach, w których rozwijają działalność.

Podsumowanie

Ograniczone ramy artykułu nie pozwalają na przedstawienie całej złożoności problemów związanych z umiejdzynarodowieniem przedsiębiorstw handlu detalicznego ani na pełne opisanie wszystkich konsekwencji wynikających z tego umiejdzynarodowienia dla marketingu. W związku z tym w artykule skoncentrowano uwagę na szczególnie istotnych zagadnieniach związanych z jego tematem.

Trzeba podkreślić, że proces umiejdzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego wiąże się z koniecznością podejmowania przez nie decyzji dotyczących wyboru krajów, na teren których będą wchodzić, a także sposobu wchodzenia i rozwoju wewnątrz tych krajów. Dużą rolę w tym procesie odgrywają działania marketingowe. Umiejdzynarodowienie podmiotów handlu detalicznego sprzyja przejmowaniu roli integratora w kanale dystrybucji i zwiększaniu zakresu realizowanych przez nie działań marketingowych.

Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstw handlu detalicznego stawia także przed nimi wiele wyzwań, w tym konieczność określenia, w jaki sposób działać na rynkach krajów, na które rozszerzają one swoją działalność. Podmioty te muszą określić, w jakim zakresie standaryzować sposób działania na rynkach krajów, w których są obecne, a w jakim adaptować go do lokalnych warunków. Problem ten dotyczy wielu działań marketingowych, w tym wyboru rynku docelowego, stosowania marek własnych, polityki asortymentowej, polityki cenowej, działań z zakresu komunikacji marketingowej, a także określenia rodzajów uruchamianych sklepów, ich lokalizacji, wielkości i wystroju.

¹³ Zob. R.P. Beylier, K. Messeghem, F. Fort, *Rôle des MDD de terroir dans la construction de la légitimité des distributeurs. Le cas „Reflets de France”*, „Décisions Marketing” 2012, no 66.

¹⁴ Zob. C. Ducrocq, *La prochaine révolution commerciale n'aura pas lieu*, „Revue Française du Marketing” 2005, no 4-5.

Literatura

- Ali J., Kapoor S., Moorthy J., *Buying behaviour of consumers for food products in an emerging economy*, „British Food Journal” 2010, No. 2.
- Au-Yeung A., Henley J.S., *Internationalisation strategy: In pursuit of the China retail market*, „European Business Journal” 2003, No. 1.
- Beylier R.P., Messeghem K., Fort F., *Rôle des MDD de terroir dans la construction de la légitimité des distributeurs. Le cas „Reflets de France”*, „Décisions Marketing” 2012, no 66.
- Ducrocq C., *La prochaine révolution commerciale n'aura pas lieu*, „Revue Française du Marketing” 2005, no 4/5.
- Duliniec E., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych*, w: *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. E. Duliniec, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Etgar M., Rachman-Moore D., *International expansion and retail sales: an empirical study*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2008, No. 4.
- Gestrin M., *The Globalisation Of Retail: On Your Marks...*, „European Retail Digest” 2000, No. 26.
- <http://about.hm.com> z 18.01.2013.
- <http://corporate.marksandspencer.com> z 18.01.2013.
- <http://corporate.walmart.com> z 18.01.2013.
- <http://www.auchan.pl> z 18.01.2013.
- <http://www.carrefour.pl> z 18.01.2013.
- <http://www.inditex.com/en/> z 18.01.2013.
- <http://www.tesco.pl> z 18.01.2013.
- Myers H., Alexander N., *The role of retail internationalisation in the establishment of a European retail structure*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2007, No. 1.
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.

Beata Marciniak
Katedra Rynku i Marketingu
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

INTERNALIZACJA I STANDARYZACJA BADAŃ MARKETINGOWYCH

Globalizacja wyznacznikiem współczesnych procesów gospodarowania

Ogromne tempo przemian oraz nasilające się procesy konkurencyjne zachodzące współcześnie na rynkach w ramach poszczególnych krajów zmuszają przedsiębiorstwa do podejmowania decyzji o rozszerzeniu zakresu działalności w wymiarze międzynarodowym. Zjawiska te sprawiają, że dla coraz większej liczby sektorów obszarem działania staje się ujednoczony rynek o charakterze globalnym. Procesy globalizacyjne obejmują swym zasięgiem także światowy rynek badań marketingowych leżący w centrum zainteresowania niniejszego artykułu.

Procesy globalizacyjne rozumiane są w literaturze przedmiotowej wieloznacznie. W odniesieniu do działalności gospodarczej globalizacja definiowana jest jako „mnogość, rozległość i wzajemność powiązań, relacji i oddziaływań gospodarek i społeczeństw. Proces ten jest związany ze scalaniem prowadzonej w skali międzynarodowej działalności gospodarczej oraz wzrostem międzynarodowej współzależności działań i decyzji podejmowanych w różnych miejscach świata”¹. Przyjmuje się, że globalizacja to „długofalowy proces integrowania gospodarek narodowych, sektorów, rynków i przedsiębiorstw dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu ponadgranicznych powiązań handlowych,

¹ A. Zorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13 i nast.

instytucjonalnych, kooperacyjnych oraz informacyjnych, co prowadzi do tworzenia się coraz silniejszych współzależności w gospodarce światowej².

W rozumieniu wąskim procesy globalizacyjne postrzegane są jako ekspansja przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Współcześnie na znaczeniu zyskuje częściej ujęcie szerokie, definiujące procesy globalizacyjne jako zintegrowaną ogólnoswiatową strategię przedsiębiorstw.

Efektom procesów globalizacyjnych jest coraz bardziej widoczny proces umiędzynarodawiania (internacjonalizacji) przedsiębiorstw. Większość podmiotów rozpoczyna proces internalizacji swojej działalności od eksportu swoich produktów i usług. Następnym etapem ekspansji na rynku międzynarodowym jest internalizacja działalności wytwórczej. Może ona przybierać różnorodne formy, począwszy od niekapitałowych (tj. umowy kooperacyjne, porozumienia licencyjne, franchising), poprzez inwestycje bezpośrednie (tj. tworzenie oddziałów własnych przedsiębiorstw). Na tym etapie procesu umiędzynarodowienia działalności następuje transfer zasobów (tj. produktów i usług, kapitału) i umiejętności (tj. know-how, zasobów ludzkich) przedsiębiorstwa. Jednym z przejawów „procesu umiędzynarodowienia firmy jest zwykle ewolucja stosunków własnościowych, która znajduje wyraz w dywersyfikacji geograficznej kapitału akcyjnego (internalizacja własności)”³.

Istota procesów standaryzacyjnych

Podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o wejściu na rynki zagraniczne wiąże się z koniecznością rozważenia dylematu, czy standaryzować czy indywidualizować (adaptować) strategię działania.

Standaryzacja strategii działania przedsiębiorstw na rynku światowym związana jest z koncepcją *marketingu globalnego*. Warto zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotowej podkreśla się odmienną koncepcję marketingu globalnego od koncepcji marketingu międzynarodowego, w którym przedsiębiorstwa traktują rynek światowy jako zbiór odrębnych rynków lokalnych (krajowych). Każdy z nich traktowany jest jako odmienna całość, z odmiennymi potrzebami, różnymi sposobami podejmowania decyzji nabywczych. Przedsiębiorstwa działające na wielu rynkach zagranicznych, stosujące strategię marketingu międzynarodowego koncentrują się głównie na występujących między nimi różnicach. Na poszczególnych rynkach krajowych powstają zatem filie instytucji macierzystej prowadzące niejednokrotnie niezależną od siebie aktywność, w efekcie czego na potrzeby każdego rynku lokalnego może być formułowana odrębna struktura marketingu-mix (np. produkty oferowane w każdym kraju są dostosowywane do wymogów danego rynku krajowego).

² A. Zorska, *Zmiany w procesie globalizacji a uczestnictwo krajów Europy Środkowej*, w: *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa. Świat na progu XXI wieku*, red. J. Osiński, SGH, Warszawa 2001, s. 215–218.

³ K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 30.

Według koncepcji marketingu globalnego organizacja macierzysta stosuje natomiast jednolitą strategię działania w skali światowej. Przy czym nie oznacza to, że wszystkie poszczególne jej elementy muszą podlegać pełnej unifikacji. W ramach strategii globalnej przedsiębiorstwo generalnie dąży do sytuacji, w której na rynku oferowany jest *standaryzowany produkt bazowy* wymagający ewentualnej minimalnej adaptacji do warunków rynku lokalnego. Pełna standaryzacja strategii marketingowej przedsiębiorstwa oznacza zatem oferowanie nabywcom we wszystkich krajach, w jakich przedsiębiorstwo podejmuje aktywność, takiego samego produktu (bądź świadczenie identycznej w swej istocie usługi) po jednorodnych cenach, dostarczanego za pośrednictwem porównywalnych kanałów dystrybucji, przy wsparciu identycznymi kampaniami komunikacyjnymi.

Zjawiskiem opozycyjnym wobec standaryzacji jest indywidualizacja działań marketingowych, polegająca na różnicowaniu elementów zintegrowanego marketingu-mix na poszczególnych rynkach międzynarodowych i na ich adaptacji do warunków lokalnych.

Korzyści i ograniczenia procesów standaryzacyjnych

Głównym motywem skłaniającym przedsiębiorstwa do standaryzacji strategii marketingowych w wymiarze międzynarodowym jest dążenie do obniżania kosztów działania. Stosując rozwiązania standaryzowane, przedsiębiorstwa mają możliwość zmniejszania bądź eliminowania kosztów, jakie wiązałyby się z adaptacją poszczególnych instrumentów marketingu-mix do warunków lokalnych panujących w poszczególnych krajach. Oszczędności osiągnięte przez przedsiębiorstwo dzięki standaryzacji działań wynikają nie tylko z korzyści skali, ale także z możliwości eliminacji wielu kosztownych działań, które muszą być wielokrotnie powtarzane w przypadku wdrażania odrębnych strategii w poszczególnych lokalizacjach (np. koszty opracowania odrębnych wersji komunikacji marketingowej).

Do korzyści płynących z procesów standaryzacji zaliczyć należy także:

- możliwość kształtowania jednorodnego, globalnego wizerunku przedsiębiorstwa lub oferowanych produktów i wzrostu świadomości marki
- możliwość zwiększenia satysfakcji nabywców (w szczególności np. segmentu nabywców-kosmopolitów)
- możliwość podnoszenia jakości produktów lub oferowanych usług dzięki koncentracji działań na wybranych programach marketingowych
- możliwość doskonalenia procesów planowania i kontroli działalności marketingowej w skali globalnej
- wzrost konkurencyjności na rynku w wymiarze globalnym i lokalnym.

Podjęwając decyzje o standaryzacji działań marketingowych przedsiębiorstwo, może naturalnie napotykać na wiele **ograniczeń** związanych ze specyfiką rynków lokalnych. Podstawowe ograniczenia wynikają między innymi:

- ze struktury podmiotowej rynku (np. odmiennej liczebności podmiotów konkurencyjnych, różnego stopnia natężenia procesów konkurencyjnych)

- ze struktury przedmiotowej rynku (np. odmiennej struktury popytu, odmiennej elastyczności cenowej popytu)
- z różnorodnego stopnia rozwoju rynku (np. odmiennego stopnia rozwoju infrastruktury produkcyjnej, dystrybucyjnej, komunikacyjnej)
- z ograniczeń o charakterze prawnym (np. odmiennych rozwiązań w zakresie stosowania działań marketingowych)
- z ograniczeń kulturowych.

Powyższe uwarunkowania związane z procesami umiędzynarodawiania i standaryzacji strategii działania implikują istotnie sferę badań marketingowych leżącą w centrum zainteresowań naukowych niniejszego artykułu.

Procesy standaryzacyjne a badania marketingowe

Istota i typologia międzynarodowych badań marketingowych

Procesy globalizacyjne i standaryzacyjne tworzą przesłanki do rozwoju międzynarodowych badań marketingowych rozumianych jako zbiór technik i zasad systematycznego gromadzenia, zapisywania, analizowania i interpretowania informacji, które ułatwiają podejmowanie decyzji marketingowych dotyczących działalności na rynku międzynarodowym.

Badania międzynarodowe mogą dotyczyć jednego rynku znajdującego się poza krajem macierzystym przedsiębiorstwa. Praktyka gospodarcza pokazuje jednak, że zwykle są to badania prowadzone równoległe lub sekwencyjnie na wielu rynkach. „Międzynarodowe badania marketingowe nie są w tym podejściu zbiorem badań narodowych, lecz ze swej istoty mają charakter komparatywny i służą do podejmowania decyzji dotyczących działań marketingowych w wymiarze międzynarodowym (np. związanych z alokacją zasobów w skali globalnej).”⁴

Dokonując charakterystyki międzynarodowych badań marketingowych, można posłużyć się następującymi kryteriami (zob. tab. 1):

- rodzaj decyzji w sferze działalności międzynarodowej, dla której badania stanowią źródło informacyjnego wsparcia
- zasięg i sekwencja geograficzna podejmowanych badań
- orientacja badawcza.

Międzynarodowe badania marketingowe mogą dostarczać informacyjnego wsparcia w zakresie:

- wyboru krajów, w ramach których przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować
- wyboru formy i sposobów wejścia na rynek międzynarodowy
- opracowania stosownej struktury instrumentów marketingu w wymiarze międzynarodowym

⁴ K. Karcz, op. cit., s. 86.

- wsparcia procesów decyzyjnych związanych z organizowaniem, wdrażaniem i kontrolowaniem działalności marketingowej w wymiarze międzynarodowym.

Tabela 1. Kryteria podziału i rodzaje międzynarodowych badań marketingowych

Kryterium podziału	Rodzaje badań
Rodzaje decyzji marketingowych	<ul style="list-style-type: none"> – dotyczące rozpoczęcia i wyboru kierunków ekspansji międzynarodowej – dotyczące wyboru form i sposobów wejścia na rynek międzynarodowy – dotyczące opracowania międzynarodowych programów działania – dotyczące zarządzania międzynarodową działalnością marketingową
Zasięg i sekwencja geograficzna podejmowanych badań	<ul style="list-style-type: none"> – jednego rynku zagranicznego – niezależne wielonarodowe – sekwencyjne wielonarodowe – simultaniczne wielonarodowe
Orientacja badawcza	<ul style="list-style-type: none"> – etnocentryczne – policentryczne – porównawcze – geocentryczne – kulturowo-synergiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Karcz, op. cit., s. 92.

Każda z powyższych grup decyzji, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa, wkraczając na drogę internacjonalizacji swojej aktywności, istotnie wpływa na kształt potrzeb informacyjnych przedsiębiorstw.

Z pierwszej spośród wyodrębnionych grup decyzji wpływa wiązka potrzeb informacyjnych dotyczących rozpoznania korzyści i zagrożeń płynących z internacjonalizacji działalności. Na tym etapie przedsiębiorstwo staje wobec dylematu, w jakich lokalizacjach prowadzić aktywność i w jakiej kolejności wchodzić na poszczególne rynki.

Druga grupa problemów dotyczy wyboru formy i sposobu internacjonalizacji swojej działalności. Podjęcie decyzji, czy wejście na rynek powinno być oparte na eksporcie (pośrednim, bezpośrednim lub kooperacyjnym), na kontraktowym udostępnianiu praw do wytwarzania produktów (np. poprzez licencjonowanie, franchising lub kontraktację czynność produkcyjnych), na kooperacji (np. na podstawie umowy typu joint venture lub aliansów strategicznych) czy wreszcie na drodze bezpośrednich inwestycji zagranicznych (np. poprzez przejęcie przedsiębiorstwa zagranicznego lub poprzez tzw. inwestycje zielonego pola⁵ – *green-field investments*), rodzi wiele potrzeb informacyjnych wymagających badawczego wsparcia.

⁵ Są to bezpośrednie inwestycje przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych polegające na tworzeniu w kraju wejścia pełnej infrastruktury produkcyjnej i biznesowej.

Na etapie wyboru strategii marketingowych sprawą kluczową jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieją przesłanki do standaryzacji działań, czy też niezbędne jest dostosowanie sfery instrumentalnej do potrzeb lokalnego rynku. Praktyka badawcza pokazuje, że podstawowa rola badań międzynarodowych polega na wspieraniu procesu opracowywania i wdrażania programów marketingowych, a zatem kształtowania instrumentalnej sfery działań marketingowych.

Wreszcie, ostatnia grupa decyzji wymaga gromadzenia informacji o efektach działania przedsiębiorstwa z punktu widzenia przyjętych rozwiązań organizacyjnych.

Biorąc pod uwagę kryterium przestrzenne możemy wyodrębnić badania jednego rynku zagranicznego lub wielonarodowe. Te ostatnie mogą przybierać formę:

- niezależnych badań wielonarodowych
- sekwencyjnych badań wielonarodowych
- symultanicznych badań wielonarodowych⁶.

Niezależne badania wielonarodowe to prowadzone w sposób autonomiczny w wielu krajach (niejednokrotnie w ramach filii tej samej organizacji międzynarodowej) projekty badawcze. Mimo że zwykle dotyczą tego samego problemu marketingowego, nie mają skoordynowanego charakteru. Są zwykle realizowane na podstawie indywidualizowanych rozwiązaniach metodycznych, co uniemożliwia porównanie uzyskanych wyników w skali międzynarodowej.

Sekwencyjne badania wielonarodowe prowadzone są kolejno w poszczególnych lokalizacjach. Zaletą tego typu rozwiązań, dzięki elastycznemu podejściu do procesu badawczego i możliwości kumulowania doświadczeń, jest możliwość usprawniania różnorodnych elementów badania. Nie bez znaczenia jest także możliwość redukcji kosztów związanych ze wspólną fazą przygotowania badania realizowanego w wielu lokalizacjach.

Symultaniczne badania wielonarodowe polegają na równoległej realizacji projektów badawczych na wszystkich obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rynkach. Ta forma międzynarodowych badań marketingowych, mimo że wymaga największego wysiłku związanego z koordynacją wielu procesów badawczych równoległe, jest jednak źródłem informacji o najbardziej porównywalnym charakterze, które mogą stanowić podstawę do tworzenia strategii o charakterze globalnym. Daje ponadto możliwość dokonania znacznej redukcji kosztów realizacyjnych badania.

Biorąc pod uwagę kryterium podejścia badawczego stosowanego przy realizacji badań o charakterze międzynarodowym, w literaturze przedmiotu wyodrębnia się następujące rodzaje badań:

- etnocentryczne, w ramach których badacz, dokonując obserwacji badanej rzeczywistości, przyjmuje punkt widzenia jednostek badanych
- policentryczne, w ramach których badacz koncentruje się na wyjaśnianiu zachowań jednostek badanych w różnych krajach, uwzględniając ich specyfikę (zarówno

⁶ K. Karcz, op. cit., s. 98.

- na etapie projektowania, realizacji, jak i interpretowania wyników badań), przy czym każdy kraj ujmowany jest jako odrębny obiekt badawczy
- porównawcze, w ramach których badacz koncentruje się na odtworzeniu różnic i podobieństw występujących w postępowaniu jednostek badanych w różnych krajach; aby realizacja tego celu była możliwa, zasadnicze elementy procesu badawczego muszą mieć standaryzowany charakter (w opozycji do badań policentrycznych), umożliwiając porównywalność wyników
 - geocentryczne, w ramach których badacz koncentruje się na pełnej porównywalności poszczególnych etapów procesu badawczego; badania te bowiem, realizowane zwykle na zlecenie transnarodowych korporacji, mają stać się podstawą formułowania standaryzowanej strategii globalnej
 - kulturowo-synergiczne, w ramach których rolą badacza jest wychwycenie zarówno interkulturowych podobieństw, jak i różnic; badania te są podstawą tworzenia strategii o charakterze globalnym, dostosowanych jednak do specyfiki rynków lokalnych⁷.

Uwarunkowania standaryzacji międzynarodowych badań marketingowych

Podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o rozpoczęciu realizacji międzynarodowych badań marketingowych wiąże się z koniecznością rozważenia dylematu dotyczącego standaryzacji lub indywidualizacji procedury badawczej. Standaryzacja badań w skali międzynarodowej rozumiana jest jako realizowanie badań poświęconych określonym problemom decyzyjnym (np. rozpoznaniu potrzeb konsumentów, ocenie jakości świadczonych usług, ocenie wizerunku marki) opartych na zunifikowanych metodach i technikach badawczych, na identycznych co do liczebności i sposobów doboru prób, z zastosowaniem jednolitych procedur analizy danych i form komunikowania uzyskanych wyników.

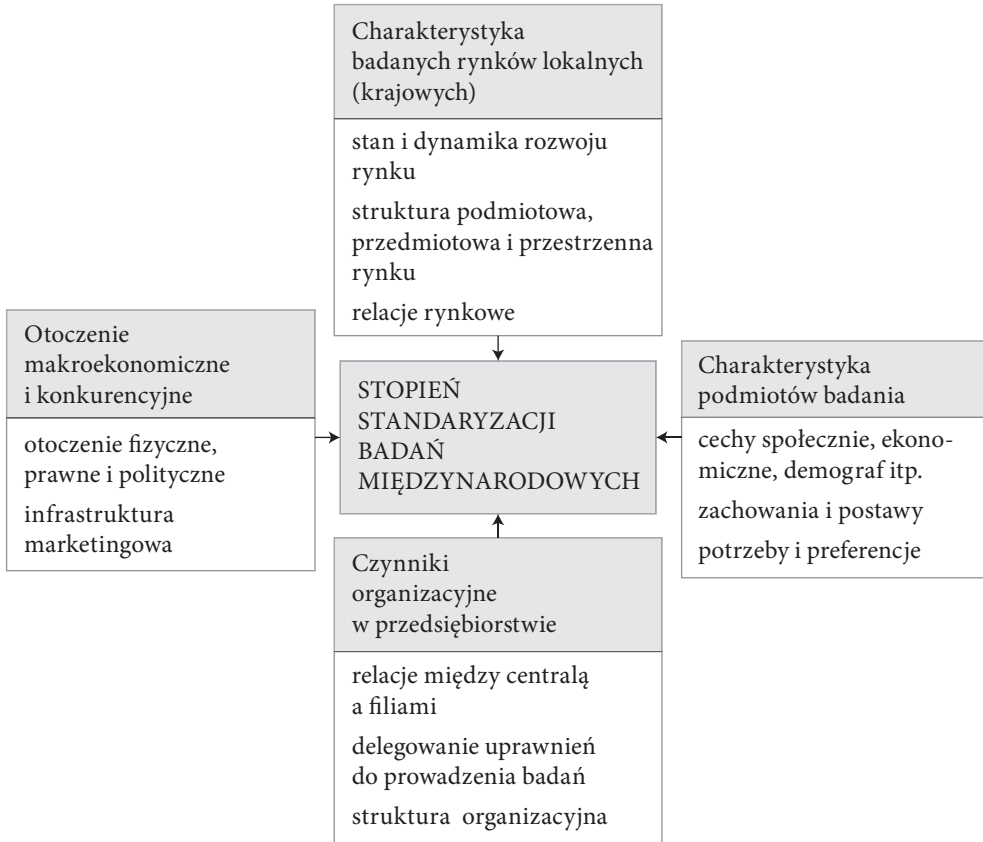
W praktyce rynkowej pełna standaryzacja międzynarodowych badań marketingowych praktycznie nie występuje. Rzadko występuje także jej przeciwieństwo, a więc całkowita adaptacja aktywności badawczej do lokalnych uwarunkowań. Najczęściej stosowanym podejściem jest sięganie po zunifikowane w skali międzynarodowej rozwiązania w zakresie standaryzowanych problemów badawczych i jednocześnie po zindywidualizowane, wymagające adaptacji do lokalnych warunków przy badaniu zjawisk nowych, wymagających na przykład szerokiej eksploracji.

Stopień standaryzacji badań marketingowych o charakterze międzynarodowym jest wielostronnie warunkowany. Wśród najważniejszych grup czynników należy wymienić:

- specyfikę podmiotów badania
- otoczenie makroekonomiczne i konkurencyjne

⁷ Ibidem, s. 99.

- charakterystykę badanych rynków lokalnych
- czynniki organizacyjne w przedsiębiorstwie⁸.



Rysunek 1. Czynniki wpływające na stopień standaryzacji międzynarodowych badań marketingowych

Źródło: K. Karcz, op. cit., s. 202.

Przyjmuje się generalnie istnienie następującej zależności: wraz ze wzrostem stopnia podobieństwa poszczególnych rynków narodowych (przy uwzględnieniu kryterium struktury przedmiotowej, podmiotowej i przestrzennej) rośnie możliwość zwiększania stopnia standaryzacji sfery badawczej.

⁸ K. Karcz, op. cit., s. 201–202.

Literatura

- Karcz K., *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Zorska A., *Zmiany w procesie globalizacji a uczestnictwo krajów Europy Środkowej*, w: *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa. Świat na progu XXI wieku*, red. J. Osiński, SGH, Warszawa 2001.

Część II

ZASOBY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

*Agnieszka Sopińska
Wioletta Jakubowska
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

ZASOBY A KONKURENCYJNOŚĆ I WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA – PRZEGLĄD WYBRANYCH BADAŃ

Wprowadzenie

Kierunek badań dotyczący orientacji zasobowej w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest współcześnie bardzo rozpowszechniony. Liczne obserwacje prowadzone są na dużych próbach, w ujęciu zarówno nomotetycznym, jak i idiograficznym na podstawie opisów jednostkowych przypadków. Większość z badań ma na celu identyfikację i opis relacji przyczynowo-skutkowych (w ujęciu statycznym lub dynamicznym), w których zmienną niezależną są zasoby przedsiębiorstwa (cały ich profil lub pojedyncza ich kategoria), a zmienną zależną – różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa lub jego cechy. Najczęściej wybieranymi zmiennymi zależnymi są: konkurencyjność podmiotu (w aspekcie budowania potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji lub przewagi konkurencyjnej) oraz wyniki przedsiębiorstwa.

Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane badania z trzech zakresów: wpływu zasobów na konkurencyjność przedsiębiorstwa, wpływu zasobów na wyniki przedsiębiorstwa oraz analizujące relacje między wszystkimi trzema zmiennymi. Przegląd badań poprzedza wyjaśnienie pojęcia zasobów przedsiębiorstwa.

Zasoby przedsiębiorstwa – istota

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia „zasoby przedsiębiorstwa”. R.L. Daft podaje, że są to wszystkie jego aktywa, zdolności, umiejętności, procesy organi-

zacyjne, atrybuty, informacje, wiedzę itd., które są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i umożliwiają mu tworzenie i stosowanie strategii podnoszących jego sprawność i efektywność¹. Dla M.J. Stankiewicza zasobami przedsiębiorstwa jest wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa, a może wpływać na jego funkcjonowanie². W zbliżony sposób tak ujęte pojęcie znajdziemy też u innych autorów. I tak według M. Romanowskiej zasobami jest wszystko to, co jest w dyspozycji przedsiębiorstwa i co może ono wykorzystać w swojej działalności³; według J. Rokity – wszystko to, co organizacja posiada lub wie, i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne⁴; a według B. Godziszewskiego – wszystko to, co jest w posiadaniu przedsiębiorstwa lub jest przez nie kontrolowane, a co mu daje możliwość skutecznej i efektywnej działalności, dzięki której powstaje oferta przedsiębiorstwa mająca wartość na określonych rynkach czy ich segmentach⁵. Także S. Hunt i R. Morgan są zdania, że zasobem organizacji jest wszystko to, co jest w jej posiadaniu i co może być wykorzystane w trakcie jej działalności⁶. Z kolei Ch. Olivier definiuje zasoby przedsiębiorstwa jako swoiste czynniki wejściowe, które są kontrolowane i używane przez przedsiębiorstwo dla rozwijania i wprowadzania w życie swoich strategii⁷. Natomiast B. Wernerfelda uważa, że pod pojęciem tym kryje się wszystko to, co można traktować jako silne strony i/lub słabości przedsiębiorstwa⁸.

Jak widać, większość z zaprezentowanych definicji jest bardzo zbliżona do siebie. Ich autorzy eksponują podobne treści. Różnica polega jedynie na tym, że część z nich zakłada konieczność posiadania na własność wszystkich zasobów, inni zaś, że wystarczy dostęp do określonej kategorii zasobu.

Ekonomia klasyczna traktowała zasoby przedsiębiorstwa w sposób homogeniczny, pozbawiony wewnętrznej struktury, wyróżniając jedynie trzy ich kategorie: ziemię, kapitał i pracę. Współczesne postrzeganie zasobów przedsiębiorstwa wskazuje na dużo bardziej zróżnicowany i niejednorodny ich charakter. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w sposobie prowadzenia badań dotyczących wpływu potencjału zasobowego na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

¹ R.L. Daft, *Organization theory and design*, South-Western College Publishing, United States 2001, s. 140.

² M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 103.

³ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 292.

⁴ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

⁵ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, UMK, Toruń 2001, s. 75.

⁶ S. Hunt, R. Morgan, *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59, No. 2, s. 6–7.

⁷ Ch. Oliver, *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, s. 700.

⁸ B. Wernerfeld, *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, s. 171–180.

Poniżej zaprezentowane zostaną główne kierunki badań analizujących wpływ zasobów na wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. We wszystkich badaniach kategoria „zasoby przedsiębiorstwa” jest zmienną niezależną.

Zasoby a konkurencyjność przedsiębiorstwa

Jako przykład badań zależności pomiędzy całościowym profilem zasobów a poziomem konkurencyjności podmiotu mogą posłużyć badania prowadzone przez **D. Grego-Planer, W. Popławskiego oraz M. Zastempowskiego**⁹. Ich celem była analiza wpływu poszczególnych kategorii zasobów na potencjał konkurencyjny i innowacyjny tzw. tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. Badacze wyodrębnili sześć kategorii zasobów: fizyczne, reputacyjne, organizacyjne, finansowe, ludzkie i intelektualne oraz technologiczne, przyporządkowując każdej z nich odpowiednie składniki materialne i niematerialne. Badane podmioty w ocenie stopnia oddziaływania każdego ze składników zasobowych kierowały się 5-stopniową skalą: od zdecydowanie pozytywnego wpływu (ocena 5), przez raczej pozytywny wpływ (ocena 4), brak wpływu (ocena 3), raczej negatywny wpływ (ocena 2), do zdecydowanie negatywnego wpływu (ocena 1). W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że największy wpływ (ocena powyżej 4,3) na budowanie potencjału konkurencyjnego miały następujące składniki zasobowe: elastyczność struktury organizacyjnej (4,51), renoma przedsiębiorstwa (4,49), poziom wykształcenia pracowników (4,46), posiadanie unikalnych umiejętności (4,44), posiadane maszyny i urządzenia (4,44), znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów (4,39) oraz dostęp do infrastruktury, postrzeganie jakości produktów i potencjał finansowy przedsiębiorstwa (wszystkie po 4,32). Bardzo podobne wyniki uzyskano w badaniu wpływu poszczególnych składników zasobowych na potencjał innowacyjny tajemniczych mistrzów.

Z kolei badania mające na celu identyfikację i charakterystykę zasobów, w największym stopniu wpływających na międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw prowadził **R. Śliwiński**¹⁰. W badaniach wzięły udział 32 podmioty, specjalnie wyselekcjonowane spośród 104 charakteryzujących się ponadprzeciętnym wzrostem w ostatnich 10 latach oraz dużym potencjałem internalizacyjnym. Hierarchia zasobów pod względem ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa była następująca: wiedza specjalistyczna, kluczowe kompetencje oraz nowoczesne technologie – na pierwszym miejscu, wiedza branżowa – na drugim; na kolejnym – reputacja przedsiębiorstwa oraz relacje z otoczeniem, kultura i struktura organizacyjna – na czwartym, a dopiero na piątym – kapitał fizyczny i finansowy, zasoby niematerialne i prawne oraz systemy

⁹ D. Grego-Planer, W. Popławski, M. Zastempowski, *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, UMK, Toruń 2011, rozdz. 3.1 i 5.1.

¹⁰ R. Śliwiński, *Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2012, nr 4 (248), s. 31–60.

informatyczne. Badania wykazały między innymi, że polskie zinternalizowane przedsiębiorstwa pod względem struktury zasobów są bardzo upodobnione do zinternalizowanych pochodzących z krajów rozwiniętych.

Ciekawe badanie, w którym autorzy poszukiwali związku między zasobami organizacyjnymi a systemem organizacyjnym w kontekście osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, przeprowadzili **A.I. Ismail, R. Che Rose, J. Uli i H. Abdullah**¹¹. Próbę badawczą stanowiło 127 malezyjskich przedsiębiorstw, do których skierowano kwestionariusz badawczy. W badaniu szczególną uwagę poświęcono następującym typom zasobów: fizycznym, ludzkim, finansowym i reputacyjnym oraz związanym z posiadanym doświadczeniem w produkcji. Natomiast system organizacyjny (definiowany jako procedury i procesy biznesowe) rozpatrywano w wymiarze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Oceny poszczególnych zmiennych dokonano przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta. Przeprowadzone testy statystyczne potwierdziły istnienie związku między zasobami organizacyjnymi i systemami, szczególnie wobec dążenia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo badacze wskazali na znaczenie teoretycznych implikacji wyników badania, które wspierają i rozszerzają zakres koncepcji przewagi konkurencyjnej w teorii zasobowej przez podkreślenie potrzeby systematycznego zarządzania zasobami w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Przykładem badań zależności pomiędzy jedną wybraną kategorią zasobu a konkurencyjnością podmiotu mogą być badania prowadzone kilka lat temu przez **A. Sopińską**¹². Badała ona związek pomiędzy szczególną kategorią zasobu – kapitałem intelektualnym (wiedzą mającą możliwość przekształcania się w wartość) spółek notowanych w sposób ciągły na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) w latach 2002–2006 a ich wynikową konkurencyjnością. W tym celu dla każdej ze spółek zestawiono dwa parametry: dynamikę zmian kapitału intelektualnego (KI) oraz dynamikę zmian wartości rynkowej (WR). Przeprowadzone badania wykazały, że istnieje wyraźny związek między dynamiką zmian kapitału intelektualnego a dynamiką zmian wartości wynikowej konkurencyjności. Aż w 90% przebadanych spółek dynamika zmiany wartości KI wywierała wpływ na dynamikę zmiany WR, przy czym kierunek tych zmian był zbieżny, choć poziom siły wpływu zróżnicowany dla poszczególnych spółek.

Zasoby a wyniki przedsiębiorstwa

Poszukiwania bezpośredniego związku między określonymi kategoriami zasobów a wynikami działalności przedsiębiorstw były przedmiotem badań prowadzonych

¹¹ A.I. Ismail, R. Che Rose, J. Uli, H. Abdullah, *The relationship between organizational resources and systems: an empirical research*, „Asian Social Science” 2011, Vol. 7, No. 5, s. 72–79.

¹² A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, rozdz. IV.2.

przez **J. Galbreatha i P. Galvina**¹³. Przeanalizowali oni na podstawie 291 ankiet wpływ zasobów materialnych (finansowych i fizycznych) i niematerialnych (organizacyjnych, reputacyjnych, własności intelektualnej oraz umiejętności) na wyniki przedsiębiorstw. Respondenci mieli za zadanie ocenić względny wpływ poszczególnych kategorii zasobów na wyniki działania (gdzie 0 = „stosunkowo nie wpływa na wyniki”, a 4 = „stosunkowo wysoki wpływ na wyniki”). Podobną metodę zastosowano do oceny wyników przedsiębiorstwa, choć dokonano tego w trzech wymiarach: udziału rynkowego, obrotów sprzedaży i zyskowności. Zastosowano 7-punktową skalę Likerta, gdzie 1 = „gorzej niż konkurencji” i 7 = „znacznie lepiej niż konkurencji”. Wyniki badań wskazały, że przy uwzględnieniu efektu zasobów materialnych tylko zasoby organizacyjne i reputacyjne są dodatkowym i istotnym czynnikiem wyjaśniającym poziom wyników przedsiębiorstwa. Nie mają znaczenia natomiast, takie jak własność intelektualna oraz – co ciekawe – zasoby niematerialne rozumiane jako umiejętności.

Zasobami niematerialnymi oraz ich wpływem na wyniki działalności przedsiębiorstw zajęli się **H. Ben Brahim i M. Ben Arab**¹⁴. Badania objęły 365 amerykańskich przedsiębiorstw w okresie 1994–2005. Biorące w nich udział przedsiębiorstwa zostały podzielone na dwie grupy. Pierwszą stanowiły działające w tzw. sektorach tradycyjnych, w których działanie nie wymaga bazowania na zasobach niematerialnych ani ponoszenia związanych z tym dużych wydatków. Druga grupa to przedsiębiorstwa z sektorów tzw. nowej gospodarki, które wymagają intensywnego ponoszenia wydatków na zasoby niematerialne. Pomiaru tych zasobów dokonano na dwa sposoby: jako wartość zasobów niematerialnych ujętych w bilansie oraz jako stosunek wartości rynkowej przedsiębiorstwa do wartości ekonomicznej zasobów. Wielowymiarowa analiza potwierdziła istotny i pozytywny wpływ zasobów niematerialnych na polepszenie wyników ekonomicznych analizowanych podmiotów. Należy szczególnie podkreślić, że ten pozytywny i istotny związek nie ograniczał się jedynie do spółek reprezentujących sektory nowej gospodarki (choć miał większe znaczenie w ich przypadku), ale rozciągał się także na te z tradycyjnych sektorów. Badacze tłumaczyli to koniecznością posiadania niematerialnych aktywów przez nowoczesne organizacje, które chcą przetrwać we współczesnej gospodarce. Dodatkowo, w badaniach podzielono podmioty na osiągające zysk i deficytowe. W obu grupach zaobserwowano istnienie związku między zasobami niematerialnymi a poprawą wyników ekonomicznych.

Również **V.A. Lopez**¹⁵ analizował wpływ zasobów niematerialnych na wynik działalności przedsiębiorstwa. Wśród zasobów niematerialnych, które w największym stopniu mogą

¹³ J. Galbreath, P. Galvin, *Which resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm*, „Academy of Management Proceedings” 2004, s. L1 – L6.

¹⁴ H. Ben Brahim, M. Ben Arab, *The effect of intangible resources on the economic performance of the firm*, „Journal of Business Studies Quarterly” 2011, Vol. 3, No. 1, s. 36–59.

¹⁵ V.A. Lopez, *Intangible resources as drivers of performance: evidence from Spanish study of manufacturing firms*, „The Irish Journal of Management” 2003, Vol. 24, Iss. 2, s. 125–134.

wpływać na wyniki przedsiębiorstwa, zostały wyróżnione: reputacja przedsiębiorstwa, reputacja produktu, kapitał ludzki i kultura organizacyjna. Ich pomiaru dokonano na podstawie oceny kadry zarządzającej na 7-stopniowej skali Likerta (im więcej przyznanych punktów, tym lepsza ocena danego zasobu). Natomiast do pomiaru wyniku działalności przedsiębiorstw (zmiennej zależnej) przyjęto wskaźnik ROA (*return on assets*). Badania przeprowadzono na próbie 72 przedsiębiorstw. Ich wyniki wskazują na rolę niektórych kategorii zasobów niematerialnych, a także tłumaczą różnice w wynikach działalności różnych przedsiębiorstw. Okazało się, że taki związek można zidentyfikować przede wszystkim w przypadku takich kategorii zasobów niematerialnych jak reputacja przedsiębiorstwa, kapitał ludzki oraz kultura organizacyjna.

Spośród różnych kategorii zasobów i ich wpływu na wynik działalności przedsiębiorstwa szczególnie dużo uwagi w literaturze przedmiotu poświęcono zasobom ludzkim. Można się spotkać z licznymi badaniami wskazującymi na ich związek z osiąganymi wynikami działania. Takie badania prowadzili między innymi: **M.A. Hitt, L. Biermant, K. Shimizu i R. Kochhar**¹⁶, **P. de Saá-Pérez i J.M. García-Falcón**¹⁷ czy też **N.W. Hatch i J.H. Dyer**¹⁸. Badania nad kapitałem ludzkim, kulturą organizacyjną oraz kapitałem relacyjnym mają dominujące znaczenie wśród dotyczących orientacji zasobowej. Pojawiają się jednak również ciekawe analizy poświęcone rzadziej rozpatrywanym kategoriom zasobów. Pod takim właśnie kątem przeprowadził swe badanie **A.S. Bharadwaj**¹⁹ – dotyczyło ono relacji między zasobami IT (nazywanymi zdolnościami IT) a wydajnością przedsiębiorstwa. Uwzględniono przy tym zarówno materialny, jak i niematerialny wymiar zasobów IT i wyróżniono: infrastrukturę IT, pracowników IT oraz niematerialne korzyści IT. Wyniki badań wskazały, że podmioty o wysokiej zdolności IT zazwyczaj przewyższają pozostałe pod względem zysków i kosztowych wskaźników działania.

W literaturze przedmiotu można także natrafić na badania, w których szuka się związku między cechami zasobów a wynikami działania przedsiębiorstw. Takie przeprowadzili **D. e Meirelles, L.F. Cruz Basso, E.S. Ulrich Pace**²⁰ na próbie 100 przedsiębiorstw z sektora informatycznego. Były to głównie mikro- lub małe przedsiębiorstwa zajmujące się wytwarzaniem oprogramowania lub świadczeniem usług informatycznych. W bada-

¹⁶ M.A. Hitt, L. Biermant, K. Shimizu, R. Kochhar, *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective*, „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44, Iss. 1, s. 13–28.

¹⁷ P. de Saá-Pérez, J.M. García-Falcón, *A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development*, „International Journal of Human Resource Management” 2002, Vol. 13, Iss. 1, s. 123–140.

¹⁸ N.W. Hatch, J.H. Dyer, *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 2004, Vol. 25, s. 1115–1175.

¹⁹ A.S. Bharadwaj, *A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation*, „MIS Quarterly” 2000, Vol. 24, Iss. 1, s. 169–196.

²⁰ D. e Meirelles, L.F. Cruz Basso, E.S. Ulrich Pace, *The contributions of specific resources from the firm in its competitive performance: A resource-based view approach in the software sector*, „Journal Of Academy of Business and Economics” 2008, Vol. 8, No. 2, s. 86–98.

niach poszukiwano związku między pozycją rynkową, rentownością oraz uzyskiwaną przez przedsiębiorstwo marżą a takimi cechami zasobów produkcyjnych jak trudność ich imitacji oraz nieprzenaszalność. Badacze przyjęli założenie, że związek między zasobami przedsiębiorstwa a jej działaniem na rynku opiera się na wyżej wymienionych cechach zasobów, które zostały uwzględnione w modelu badawczym jako zmienne objaśniające. Oceniano je zarówno z perspektywy zasobów produkcyjnych, jak i powiązań przedsiębiorstwa z jego dostawcami i klientami końcowymi. I tak trudność w imitacji mierzono zróżnicowaniem produktów oraz kosztami szybkiego zgromadzenia zasobów strategicznych. Przyjęto w tym przypadku założenie, że im bardziej elastyczna jest baza technologiczna i bardziej kosztowny proces akumulacji kompetencji, tym większe będą trudności dla konkurentów w imitacji zasobów przedsiębiorstwa. Kolejna cecha zasobów – nieprzenaszalność – mierzona była aktywnością w zakresie badań i rozwoju. Założono, że im jest większe znaczenie tych działań i wyższy poziom efektywnych wydatków dokonanych w akumulację wiedzy, tym bardziej specjalistyczna i trudna w transferze przez konkurentów będzie powstawała wiedza. Badacze zauważyli, że istnieje związek między trudnością w imitacji zasobów a pozycją rynkową przedsiębiorstwa. Nie ma natomiast związku tej cechy z rentownością ani osiąganą marżą. Związek z rentownością wykazano, badając nieprzenaszalność zasobów.

Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa

Znaczna część badań dotyczących zasobów i ich wpływu na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa łączy wymiar profilu zasobów, konkurencyjności oraz osiągniętych wyników ekonomicznych, tworząc swego rodzaju triadę badawczą, w której konkurencyjność traktowana jest najczęściej jako zmienna pośrednicząca między zasobami (zmienna niezależna) a wynikami przedsiębiorstwa (zmienna zależna).

Badania poszukujące zależności między zasobami a strategiami konkurencji oraz wpływem wybieranych strategii na wyniki działania przedsiębiorstw przeprowadzili między innymi **J.G. Almeida**, **H.J. Sapienza** i **M.G. Hay**²¹. Dokonano ich na próbie małych i średnich przedsiębiorstw (262 ankiet uzupełnionych przez dyrektorów naczelnych), przy czym badacze skupili się na najszybciej rozwijających się przedsiębiorstwach (jedna trzecia próby). Wyróżnione zostały następujące kategorie zasobów: finansowe, technologiczne, ludzkie, systemowe, usługowe oraz trzy podstawowe strategie konkurowania: przywództwa kosztowego, zróżnicowania, koncentracji. Metoda badań polegała na ocenie przez respondentów na 7-punktowej skali, w jakim stopniu dany zasób przyczynia się do osiągnięcia przewagi strategicznej na rynku. W przypadku oceny strategii konkurencji respondentów również poproszono o ocenę na 7-punktowej skali, jaki sposób konkurowania stosowano

²¹ J.G. Almeida, H.J. Sapienza, M.G. Hay, *Resources, strategy, and performance of growth-oriented SMEs*, „Academy of Management Proceedings & Membership Directory” 1998, s. B1 – B8.

w ciągu ostatnich 1–3 lat (zgodnie z metodologią M.A. Portera). Badano również wyniki działania przedsiębiorstw, a jako wskaźnik przyjęto wzrost sprzedaży. Wyniki badań wskazały, że faktycznie zasoby mają znaczenie przy wyborze strategii konkurencji oraz wpływają na poziom wyników działania. Odnosi się to zarówno do ogólnego „bogactwa” zasobów, jak i do posiadania poszczególnych jego kategorii. Okazało się, że posiadanie silnych zasobów finansowych skłania przedsiębiorstwa do wyboru strategii przywództwa kosztowego i odciąga od wybierania strategii zróżnicowania i koncentracji. Natomiast posiadanie silnych zasobów ludzkich będzie bardziej skłaniało przedsiębiorstwa do wyboru strategii zróżnicowania. W przypadku poszukiwania związku między strategią a wynikami okazało się, że istotny statystycznie był jedynie związek między strategią przywództwa kosztowego a osiągnięciem lepszych wyników mierzonych wzrostem sprzedaży.

Interesujące badania dotyczące nie tyle konkretnych zasobów, co ich charakterystyk przeprowadziła **A. Talaja**²². Badaniem za pomocą kwestionariusza objęto 265 średnich i dużych chorwackich przedsiębiorstw. Analizowano zasoby, które charakteryzowały się tym, że były cenne i/lub rzadkie. Badaniu poddano takie kategorie zasobów jak zasoby fizyczne, ludzkie, organizacyjne, intelektualne oraz finansowe. Okazało się, że posiadanie przez przedsiębiorstwo cennych i rzadkich zasobów znacząco wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i pozytywnych wyników działania. Zidentyfikowano przy tym zarówno bezpośredni związek między cennymi i rzadkimi zasobami a wynikami działania, jak i związek pośredni, w którym zmienną pośredniczącą była osiągnięta przewaga konkurencyjna.

Ciekawe wyniki badań łączące zasoby, działania konkurencyjne oraz wyniki przedsiębiorstwa uzyskali także **H.A. Ndofor, D.G. Sirmon, Xiaoming He**²³. Analizie poddano przedsiębiorstwa z sektora diagnostyki *in vitro*, charakteryzującego się wysokim zaawansowaniem technologicznym. Próbę badawczą stanowiło 69 przedsiębiorstw przeanalizowanych w latach 1995–1999. Jako kluczowy zasób w tym sektorze badacze uznali technologię i wiedzę technologiczną, którą mierzyli za pomocą wskaźnika związanego z portfolio patentów. Natomiast wyniki działalności przedsiębiorstw były mierzone za pomocą wskaźnika ROA. Analizy wykazały pozytywny związek między zasobami technologicznymi a wynikami działania. Wyniki badań pokazały, że podejmowane działania konkurencyjne są zmienną częściowo pośredniczącą między zasobami technologicznymi a wynikami przedsiębiorstwa. Okazało się, że szerokość portfolio patentów wpływa na złożoność zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w sektorze wysokich technologii. Badacze dowodzą, że zarówno zasoby technologiczne, jak i podejmowane działania konkurencyjne są niezbędnymi czynnikami do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo

²² A. Talaja, *Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance*, „Management” 2012, Vol. 17, s. 51–64.

²³ H.A. Ndofor, D.G. Sirmon, Xiaoming He, *Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, s. 640–657.

najlepszych wyników. Zwiększona szerokość zasobów technologicznych pozwala na większy zakres i różnicowanie działań konkurencyjnych, które z kolei zwiększają rentowność.

Badania nad wpływem jednej grupy zasobów – organizacyjnych – na osiąganie przewagi konkurencyjnej oraz na wyniki przedsiębiorstw przeprowadzili **Nham Phong Tuan** oraz **Nguyen Thi Tuyet Mai**²⁴. Analizie poddano 102 przedsiębiorstwa. W ankiecie przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta pytano respondentów między innymi o ocenę zestawu zasobów (zdolności) organizacyjnych przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurentami. Przy czym zdolności organizacyjne wyodrębniono w trzech grupach w nawiązaniu do trzech przewag konkurencyjnych: kosztowej, jakościowej i innowacyjnej. Okazało się, że istnieje związek między specyficznymi zdolnościami organizacyjnymi a modelami przewag konkurencyjnych. I tak największe znaczenie w modelu przewagi kosztowej miały zdolności redukcji kosztów, w modelu przewagi jakościowej natomiast zdolności podnoszenia jakości, ale także redukcji kosztów. Tylko w przypadku modelu przewagi innowacyjnej okazało się, że nieco większe znaczenia mają zdolności podnoszenia jakości niż innowacyjne. Dodatkowo badacze wskazali na pośredni związek zdolności organizacyjnych z wynikami działania przedsiębiorstwa. Według nich przedsiębiorstwo może osiągnąć dobre wyniki działania, gdy odpowiednio przekształci swoje zdolności organizacyjne na przewagi konkurencyjne.

Również nad jednym rodzajem zasobów skupili się **Shaoming Zou, Eric Fang i Shu-ming Zhao**²⁵. Analizowali oni wpływ umiejętności związanych z działalnością eksportową na wyniki eksportowe przedsiębiorstw chińskich. Do umiejętności związanych z eksportem zaliczyli między innymi umiejętności dystrybucyjne, komunikacyjne, kształtowania ceny, rozwoju produktu. Oceniali wpływ tych umiejętności na osiąganie przewagi konkurencyjnej oraz na wyniki działania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Do oceny przewagi konkurencyjnej wykorzystana została 7-punktowa skala porównawcza do najbliższego konkurenta. Analiza objęła 176 kwestionariuszy uzyskanych z 50 firm. Przeprowadzone testy statystyczne wykazały, że istnieją związki między umiejętnościami rozwoju produktu i umiejętnościami dystrybucyjnymi a przewagą jakością (wyróżnienia się marką) na rynkach zagranicznych oraz między umiejętnościami dystrybucyjnymi i komunikacyjnymi a przewagą niskich kosztów na rynkach zagranicznych. Lepsza pozycja pod względem kosztów lub też jakości w stosunku do konkurentów wiąże się również z lepszymi wynikami finansowymi osiąganymi na rynkach zagranicznych. Posiadanie przez przedsiębiorstwa określonych zasobów rozumianych jako umiejętności wiąże się zatem w sposób pośredni z osiąganiem lepszych wyników finansowych.

²⁴ Nham Phong Tuan, Nguyen Thi Tuyet Mai, *A firm analysis level of supporting industries in Hanoi City-Vietnam: application of resource-based view and industrial organization*, „International Journal of Business and Management” 2012, Vol. 7, No. 5, s. 53–72.

²⁵ S. Zou, E. Fang, S. Zhao, *The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters*, „Journal of International Marketing” 2003, Vol. 11, No. 4, s. 32–57.

Z kolei **H. Ben Brahim** oraz **M. Ben Arab** udowodnili w swoich badaniach istotny i pozytywny udział niematerialnych zasobów w tworzeniu różnic w wynikach ekonomicznych osiąganych przez przedsiębiorstwa oraz w tworzeniu przewag konkurencyjnych²⁶. Zaobserwowane zależności dotyczyły głównie podmiotów działających w sektorach tzw. nowej gospodarki, głównie dlatego że zasoby niematerialne są tu bardziej specyficzne i niepowtarzalne. Dodatkowo przeprowadzone badania wykazały pozytywny wpływ zasobów niematerialnych na utrzymywanie się różnic między przedsiębiorstwami. A więc pozwalają one nie tylko na tworzenie podmiotów odnoszących sukces rynkowy, ale także przyczyniają się do utrzymania, przynajmniej w krótkim okresie, przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Dokonany powyżej krótki przegląd badań obejmował najciekawsze i najbardziej znaczące badania wpływu zasobów na konkurencyjność i wyniki działania przedsiębiorstw. Implikacje teoretyczne sprowadzają się tu głównie do potwierdzenia istotnego znaczenia podejścia zasobowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wyniki badań nie zawsze są jednoznaczne. Po części jest to konsekwencją zastosowania niejednorodnej typologii samych zasobów, różnego definiowania pojęcia konkurencyjności oraz wyboru zakresu analizy wyników działalności przedsiębiorstwa. Mimo tych zastrzeżeń autorzy wszystkich badań zgodnie podkreślają konieczność odpowiedniego kształtowania portfela zasobów, a także zarządzania nimi jako kluczowymi elementami niezbędnymi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i pozytywnych wyników działania. Dodatkowo, większość badaczy dominujące znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa przypisuje zasobom niematerialnym.

Należy podkreślić, że zaprezentowane w tym artykule kierunki i metody badania wpływu zasobów na konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa nie wyczerpują długiej listy możliwych ujęć różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale na pewno uświadamiają złożoność problematyki i jej wielowątkowość.

Literatura

- Almeida J.G., Sapienza H.J., Hay M.G., *Resources, strategy, and performance of growth-oriented SMEs*, „Academy of Management Proceedings & Membership Directory” 1998.
- Barney J.B., *Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment*, „Management Science” 1989, Vol. 35, No. 12.
- Bharadwaj A.S., *A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation*, „MIS Quarterly” 2000, Vol. 24, Iss. 1.

²⁶ H. Ben Brahim, M. Ben Arab, *The effect of intangible resources on the economic performance of the firm*, „Journal of Business Studies Quarterly” 2011, Vol. 3, No. 1, s. 36–59.

- Brahim H.B., Arab M.B., *The effect of intangible resources on the economic performance of the firm*, „Journal of Business Studies Quarterly” 2011, Vol. 3, No. 1.
- Daft R.L., *Organization theory and design*, South-Western College Publishing, United States 2001.
- Galbreath J., Galvin P., *Which resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm*, „Academy of Management Proceedings” 2004.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, UMK, Toruń 2001.
- Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M., *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, UMK, Toruń 2011.
- Hitt M.A., Biermant L., Shimizu K., Kochhar R., *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective*, „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44, Iss. 1.
- Hunt S., Morgan R., *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59, No. 2.
- Ismail A.I., R.R. Che, Uli J., Abdullah H., *The relationship between organizational resources and systems: An empirical research*, „Asian Social Science” 2011, Vol. 7, No. 5.
- Lopez V.A., *Intangible resources as drivers of performance: Evidence form Spanish study of manufacturing firms*, „The Irish Journal of Management” 2003, Vol. 24 Iss. 2.
- Meirelles D. e, Cruz Basso L.F., Ulrich Pace E.S., *The contributions of specific resources from the firm in its competitive performance: A resource-based view approach in the software sector*, „Journal Of Academy of Business and Economics” 2008, Vol. 8, No. 2.
- Ndofor H.A., Simon D.G., Xiaoming He, *Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32.
- Nham Phong Tuan, Nguyen Thi Tuyet Mai, *A firm analysis level of supporting industries in Hanoi City-Vietnam: Application of resource-based view and industrial organization*, „International Journal of Business and Management” 2012, Vol. 7, No. 5.
- Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Saá-Pérez P. de, García-Falcón J.M., *A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development*, „International Journal of Human Resource Management” 2002, Vol. 13, Iss. 1.
- Shaoming Zou, Eric Fang i Shuming Zhao, *The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters*, „Journal of International Marketing” 2003, Vol. 11, No. 4.
- Śliwiński R., *Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2012, nr 4 (248).

- Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Talaja A., *Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance*, „Management” 2012, Vol. 17.
- Wernerfeld B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5.

Anna Skowronek-Mielczarek
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

UWARUNKOWANIA POZYSKANIA ZASOBÓW FINANSOWYCH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYBRANE WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wprowadzenie

Rozwój i funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa wymaga angażowania określonej konfiguracji zasobów, sprawnego i skutecznego zarządzania zasobami i procesami, jak również umiejętności wykorzystywania określonych okazji rynkowych. W każdym przedsiębiorstwie zasoby, a w szczególności zasoby finansowe, odgrywają istotną rolę, ponieważ są niezbędne do wykonania określonych procesów i działań, a sprawność i efektywność ich wykorzystania ma wpływ na tworzenie wartości przedsiębiorstwa i generowanie określonych korzyści dla jego interesariuszy. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wybranych wyników badań empirycznych zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Koncentrowały się one wokół uwarunkowań zasobowych rozwoju polskich przedsiębiorstw¹. Ich zakres obejmował między innymi analizę związków, jakie występują pomiędzy zasobami

¹ Badaniami empirycznymi objęto 200 przedsiębiorstw należących do średnich i dużych podmiotów gospodarczych, ze względu na ich większy potencjał, konieczność dysponowania określonymi zasobami oraz potencjalne możliwości wdrażania nowoczesnych narzędzi zarządzania zasobami. Respondentów oprócz wielkości klasyfikowano ponadto według okresu działania na rynku, formy własności, kapitału założycielskiego, zasięgu działania, branży działalności, liczby zatrudnionych, obrotów uzyskanych w 2012 roku.

finansowymi a rozwojem przedsiębiorstwa, ocenę stosowanych innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu tymi zasobami, jak i barier występujących w tym zakresie.

Znaczenie zasobów finansowych na tle pozostałych zasobów przedsiębiorstwa

Zasoby to aktywa o różnym charakterze, a zatem zbiór dostępnych czynników kontrolowanych przez dane przedsiębiorstwo, które są niezbędne zarówno w bieżącym jego funkcjonowaniu, jak i rozwoju. Podejście zasobowe wykorzystywane w procesach zarządzania wywodzi się z zainteresowania zasobami jako kluczowymi determinantami działalności przedsiębiorstwa². Od lat 90. ubiegłego wieku jest to istotne podejście w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, z którego ewoluowały między innymi znane dziś koncepcja kluczowych kompetencji, organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą. Dzięki wyposażeniu w unikatowe zasoby przedsiębiorstwo jest zdolne do osiągnięcia konkurencyjnej pozycji na rynku, uzyskiwania określonych dochodów, również zwiększenia swojej wartości. Zasoby mogą zatem wpływać na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Oznacza to, że konkretne w połączeniu z innymi ich rodzajami stają się specyficzne dla danego przedsiębiorstwa i kreują efekty synergiczne. Pozwalają stworzyć niepowtarzalną, wręcz unikatową kombinację, charakterystyczną dla konkretnego przedsiębiorstwa. Efektywnie i sprawnie wykorzystane mogą one wpływać nie tylko na poziom konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, ale też pozytywnie sprzyjać jego rozwojowi.

Współcześnie dominuje systemowe podejście do zasobów. Przedsiębiorstwo traktowane jest jako system, czyli struktura składająca się z zależnych od siebie części, stanowiąca wewnętrznie spójną, choć dynamiczną całość, współzależną od połączeń i kooperacji pomiędzy jej elementami. W takim układzie zasoby w przedsiębiorstwie rozumiane są jako kombinacja elementów niezbędnych do jego pełnego funkcjonowania, które przedsiębiorstwo może pozyskiwać z otoczenia, rozwijać, a następnie oddawać do otoczenia. Systemowe podejście do zasobów jest bliskie traktowaniu przedsiębiorstwa jako organizmu, ponieważ akcentuje ich dynamiczny charakter, przetwarzanie zarówno produktów, wartości, jak i informacji, będących przykładami zasobów obecnych w każdej organizacji. Zasobowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, w ujęciu zarówno strategicznym, jak i operacyjnym, narzuca również określone klasyfikacje zasobów³.

² B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2011, s. 63–64.

³ Szerzej na temat klasyfikacji zasobów napisano w etapie studialnym badań statutowych zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH pt. *Zasobowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw* (badania statutowe, Warszawa 2011, nr 04/s/0033/11, etap pierwszy – studialny, maszynopis powielony).

Klasyczne podejście opiera się na dwóch wyjściowych zasobach: kapitale i pracy⁴. Kapitał wyraża obecność zasobów materialnych, natomiast zasoby ludzkie utożsamiają wszystkie aspekty zasobu pracy, takie jak umiejętności czy kwalifikacje. To klasyczne podejście widoczne jest również w podziale zasobów przedsiębiorstwa na zasoby materialne i niematerialne⁵. Zasoby materialne, uznawane w obecnych czasach coraz częściej za te mniej istotne z perspektywy zarządzania, to dobra materialne posiadane przez przedsiębiorstwo – od nieruchomości, gruntów, przez urządzenia, maszyny, materiały – półprodukty, produkty, po gotówkę. Wcześniej miały znaczenie kluczowe; dziś nie przypisuje się im największego znaczenia, choć racjonalność podpowiada, że bez nich żadne przedsiębiorstwo nie byłoby w stanie funkcjonować. Zmienia się nie tylko podejście do zasobów materialnych, a dokładnie odchodzenie od podkreślania ich roli, ale także maleje ich udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

Dzisiejsze podejście do sposobów klasyfikowania zasobów jest zatem z pewnością bardziej rozbudowane i wnikliwe, co wynika ze znacznego zainteresowania tematyką i ich znaczeniem w strategii przedsiębiorstwa i w operacyjnym działaniu. Klasyfikacji zasobów można wobec tego dokonywać według kryteriów ich pochodzenia, znaczenia dla rozwoju, sposobu wykorzystania w organizacji, możliwości substytucji, elastyczności, stopnia powiązania z przedsiębiorstwem, wykorzystania oraz wpływu na strategię. Na podstawie studiów literatury dotyczących zasobów przedsiębiorstwa i ich klasyfikacji w niniejszym artykule został przyjęty następujący ich podział: zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie, informacji i wiedzy oraz relacyjne. Uwzględnia on z jednej strony zasoby o charakterze namacalnym, mierzalnym, z drugiej zaś obejmuje takie ich rodzaje, które nie poddają się łatwej kwantyfikacji, jednak ich rola we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem szybko i gwałtownie wzrasta.

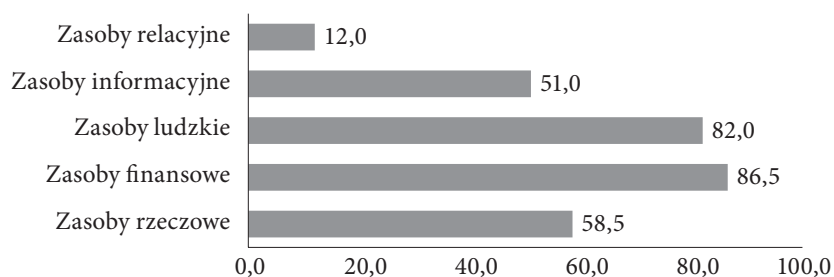
W badaniach empirycznych zrealizowanych przez zespół Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH skoncentrowano uwagę między innymi właśnie wokół ogólnej kategorii zasobów i ich wzajemnych relacji z rozwojem przedsiębiorstwa. Interesujące było uzyskanie odpowiedzi na pytania, jak ważne w działalności przedsiębiorstw są określone rodzaje zasobów, które z nich najsilniej warunkują rozwój przedsiębiorstwa, czy zauważalna jest również na gruncie praktyki gospodarczej rosnąca rola zasobów niematerialnych, czyli zasobów informacji i wiedzy oraz zasobów relacyjnych. Respondenci mogli wskazać w badaniu ankietowym trzy ich zdaniem najważniejsze rodzaje zasobów (zob. rys. 1).

Respondenci wskazali (ponad 86% odpowiedzi), że najistotniejsze w rozwoju przedsiębiorstwa są zasoby finansowe. Uzyskane wyniki w tym zakresie wydają się oczywiste, bo to właśnie od zasobów finansowych zależą możliwości prowadzenia działalności

⁴ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 12, s. 99–120.

⁵ M. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 186.

gospodarczej, możliwości rozwoju. To przez pryzmat kategorii finansowych weryfikowana jest opłacalność inwestowania w dany biznes, a także oceniane są korzyści właścicieli. Równie istotne dla badanych respondentów są zasoby ludzkie, bez których trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie przedsiębiorstw. W zasadzie można zatem stwierdzić, że w praktyce gospodarczej dominujące znaczenie mają zasoby w ujęciu klasycznym, podstawowym. Bez tych dwóch rodzajów trudno mówić o sprawnym i efektywnym działaniu przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Zasoby mające wpływ na rozwój przedsiębiorstwa (w %; n = 200 jednostek)

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Zasoby rzeczowe oraz informacyjne uznano za istotne odpowiednio ponad 58% oraz 51% wszystkich respondentów. Szczególnie interesujące jest przypisanie tak wysokiego znaczenia zasobom informacyjnym. Może to świadczyć o ich wzrastającej roli w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami i związanym z tym wysokim poziomie świadomości menedżerów. Umiejętnie wykorzystane zasoby informacji i wiedzy mogą wszak decydować o szybkości reakcji przedsiębiorstwa na zmiany warunków funkcjonowania. Mogą też sprzyjać podejmowaniu optymalnych decyzji biznesowych, ograniczaniu podejmowania nietrafionych decyzji (przedsiębiorstwa, wykorzystując informacje i technologie informatyczne, mogą prowadzić określone symulacje decyzyjne, analizować scenariusze działań itp.). Zasoby relacyjne na tle pozostałych wyodrębnionych zasobów zostały uznane za najmniej istotne – wskazało na nie 12% ogółu respondentów. Być może wynika to z tego, że są one najmniej mierzalne, trudno uchwytnie. Przedsiębiorstwa ponadto mogą jeszcze nie dostrzegać możliwości tkwiących w tych zasobach ani możliwości ich wykorzystania w poszczególnych procesach. Może też definicja zasobów relacyjnych jest zbyt pojemna, stąd gdyby bardziej precyzyjnie pokazano, jakie składniki tworzą te zasoby, uzyskano by wyższy poziom wskazań.

Przy podsumowaniu tego wątku rozważań warto zauważyć, że mimo toczącej się dyskusji teoretyków odnośnie do rosnącej wagi zasobów niematerialnych (czyli zasobów informacji, wiedzy oraz relacyjnych) w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, w jego rozwoju, w praktyce gospodarczej fundamentem działalności biznesowej dalej pozostają zasoby finansowe i ludzkie. Dlatego w dalszej części artykułu skoncentrowano się

na zagadnieniach związanych z wykorzystaniem zasobów finansowych w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw.

Zasoby finansowe wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach

Jednym ze źródeł sukcesu rynkowego współczesnych przedsiębiorstw jest umiejętność zarządzania zasobami finansowymi, ich strukturą, kosztami ich pozyskania itp. Bez odpowiedniego wolumenu zasobów finansowych (kapitałów) nie jest możliwe przetrwanie ani rozwój żadnego przedsiębiorstwa. Decyzje dotyczące zasobów finansowych warunkują pozyskanie innych, a także działania całego przedsiębiorstwa. Oznacza to, że decyzje dotyczące zasobów finansowych spełniają kluczową rolę w zarządzaniu, umożliwiając podejmowanie nowych przedsięwzięć, zmianę oferty produktowej, tworzenie czy zakup nowych środków trwałych. Zasoby finansowe mają określoną wartość i zdolność do jej pomnażania, ale mogą też ulegać zmniejszeniu na skutek nieefektywnych działań przedsiębiorstwa⁶. Sprawne i efektywne zarządzanie stanowi tu wobec tego ważne wyzwanie dla kadr zarządzających podmiotami gospodarczymi. Mają wpływ zarówno na bieżące funkcjonowanie, jak i długoterminowe możliwości działania na rynku. Tego typu zależności rzutują nie tylko na rozwój przedsiębiorstwa, ale i na jego przyszłą pozycję konkurencyjną.

W przywoływanych tu badaniach empirycznych skoncentrowanych wokół uwarunkowań zasobowych rozwoju przedsiębiorstw część pytań dotyczyła również zasobów finansowych, stosowanych źródeł finansowania, barier występujących w zakresie ich pozyskania, narzędzi wykorzystywanych w procesach zarządzania zasobami finansowymi, innowacji wprowadzanych w zasobach finansowych w praktyce badanych podmiotów.

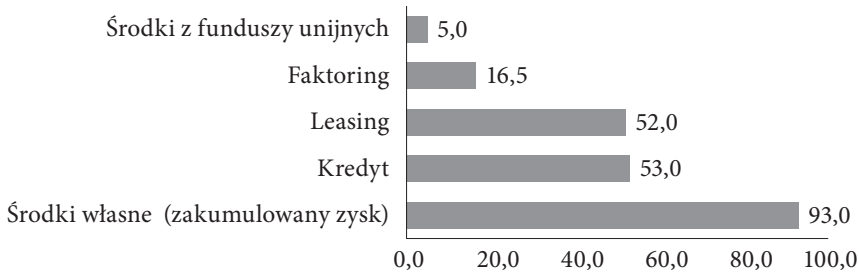
Teoretycznie polskie przedsiębiorstwa mają szerokie możliwości pozyskiwania kapitałów na swoją działalność gospodarczą oraz na finansowanie rozwoju⁷. Dostęp do różnorodnych źródeł finansowania jest jednym z kluczowych warunków rozwoju przedsiębiorstwa, a także podtrzymania jego potencjału. Jest on sprawą newralgiczną, zwłaszcza w zakresie finansowania działalności innowacyjnej⁸. Praktyka gospodarcza wskazuje jednak, że nie wszystkie te źródła finansowania są wykorzystywane, różna jest też ich atrakcyjność dla podmiotów gospodarczych, a wnioski ten potwierdzają uzyskane wyniki badań empirycznych. W ich trakcie respondenci proszeni byli o wskazanie stosowanych

⁶ Szerzej J. Grzywacz, *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

⁷ Szerzej A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 19 i nast.; W. Gos, *Kapitał oraz finansowanie działalności gospodarczej*, Difin, Warszawa 2012.

⁸ Dane GUS wskazują, że udział środków własnych w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw jest nawet dwukrotnie wyższy niż dla ogółu inwestycji. Zob. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, GUS, Warszawa 2012.

źródeł finansowania w latach 2009–2012 z następującej listy: środki własne (zakumulowany zysk), kredyt, leasing, emisja akcji (Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, NewConnect), środki z funduszy unijnych, faktoring, pożyczki z funduszy pożyczkowych, pożyczki na tworzenie miejsc pracy, poręczenia z funduszy poręczeniowych, franczyza, emisja obligacji – Catalyst (zob. rys. 2).



Rysunek 2. Stosowane źródła finansowania (w %, n=200)

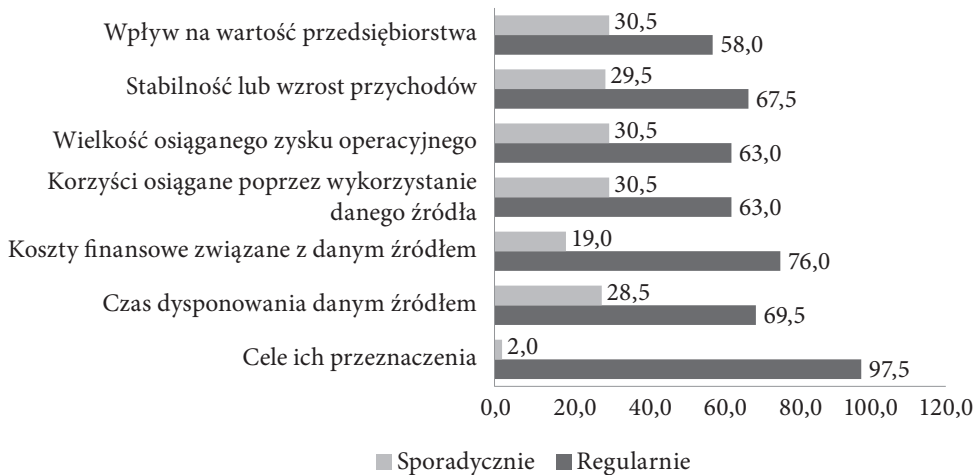
Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Za podstawowe źródło finansowania respondenci najczęściej uznawali środki własne. Podobną liczbę wskazań uzyskały dwa źródła finansowania zewnętrznego, jakim są kredyt i leasing – są one najczęstszym rodzajem stosowanym w praktyce gospodarczej⁹. Wśród badanych podmiotów ponad 16% wykorzystało w ostatnich latach faktoring, co jest zgodne z tendencjami intensywnego rozwoju tego rynku w Polsce w latach 2009–2011. Poddane analizie przedsiębiorstwa sięgnęły również po środki finansowe z funduszy unijnych – przyznało się do tego 10 respondentów. Osiem badanych podmiotów gospodarczych wykorzystało pożyczki na stworzenie nowych miejsc pracy, 6 skorzystało z oferty funduszy pożyczkowych, 5 z oferty funduszy poręczeniowych. Cztery badane podmioty pozyskały środki własne poprzez emisję akcji, a 2 wyemitowały obligacje, pozyskując tą drogą kapitały obce.

Uzyskane wyniki w stosunkowo nielicznej próbie badawczej – 200 respondentów, świadczą o tym, że wiele przedsiębiorstw poszukuje możliwości finansowania swej działalności i rozwoju, sięgając nie tylko po szeroko znane źródła (jak kredyt i leasing), ale też po kapitały wymagające poddania się określonej weryfikacji lub wymagające wiedzy i umiejętności znalezienia odpowiednich źródeł. To pozytywny sygnał dochodzący z praktyki gospodarczej. Świadczy bowiem o rosnących umiejętnościach kadry zarządzającej w zakresie wykorzystywania określonych instrumentów finansowych, poszukiwania korzystnych rozwiązań dopasowanych do konkretnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa.

⁹ Szerzej *Finansowanie działalności przedsiębiorstw ze źródeł bankowych*, red. A. Szyguła, Difin, Warszawa 2012.

Kolejny obszar badawczy w zakresie analizy związków zasobów finansowych z rozwojem przedsiębiorstw dotyczył oceny czynników, które uwzględniają badane podmioty w procesach pozyskania źródeł finansowania czy szerzej – kształtowania struktury kapitału. Respondenci mogli dokonać wyboru spośród wielu czynników (zob. rys. 3). Istotne też było rozpoznanie, z jaką częstotliwością uwzględniają te uwarunkowania.



Rysunek 3. Czynniki uwzględnianie w procesach kształtowania struktury źródeł finansowania (w %; n = 200)

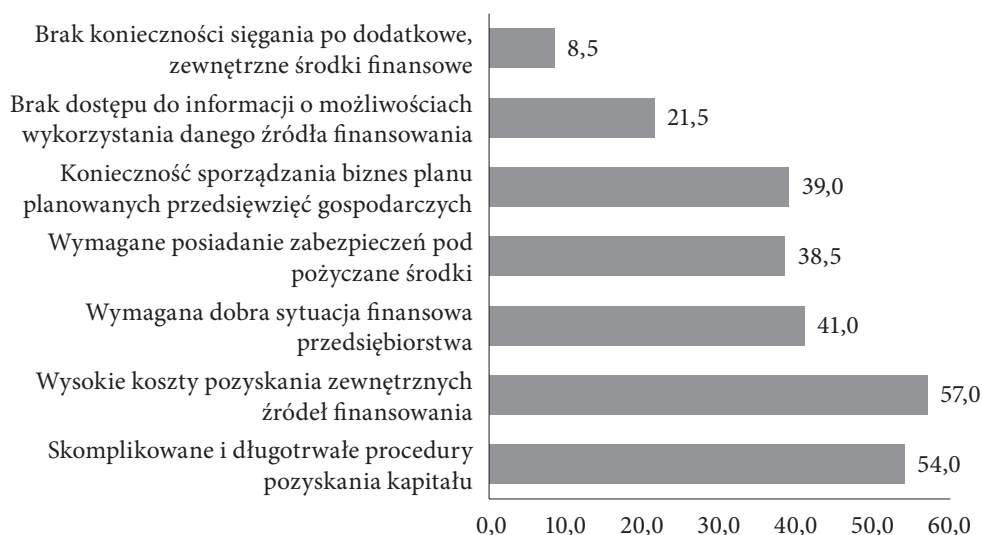
Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Odnośnie do procesów wyboru źródeł finansowania badane przedsiębiorstwa najczęściej, co jest oczywiste, wskazują cele przeznaczenia danych źródeł (ponad 97% odpowiedzi) oraz koszty ich pozyskania (ponad 75% odpowiedzi). Regularnie stosowane są kolejno: czas dysponowania danym źródłem, wpływ na stabilność lub wzrost przychodów oraz korzyści osiągane dzięki wykorzystaniu danego źródła finansowania. Najmniej wskazań (58%) dotyczyło oceny wpływu danego źródła finansowania na wartość przedsiębiorstwa. To dość zaskakujący poziom, ponieważ w zasadzie oczekiwano, że będzie ona wymieniana jako jeden z najważniejszych elementów. Na gruncie teoretycznym odnośnie do zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje się przecież na korzyści właścicieli, na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa jako główne przesłanki wyboru źródeł finansowania oraz rozwoju współczesnych przedsiębiorstw¹⁰.

¹⁰ *Value based management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 122.

Bariery w pozyskiwaniu zasobów finansowych w badanych przedsiębiorstwach

Kolejnym tematem w przytaczanych badaniach empirycznych było rozpoznanie barier, na które trafiają przedsiębiorstwa w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania¹¹. Respondenci mieli możliwość wskazania spośród ograniczeń zaprezentowanych na rysunku 4 trzech najważniejszych.



Rysunek 4. Bariery w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania (w %)

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Najczęściej wskazywali na wysokie koszty pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania (ponad 57% wskazań) oraz skomplikowane procedury wiążące się z pozyskaniem zewnętrznych źródeł (ponad 54% wszystkich odpowiedzi). Wynika z tego, że w decyzjach biznesowych związanych z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania respondenci biorą pod uwagę koszty oraz szybkość dostępu, a więc te kryteria, które mogą mieć realny wpływ na pozytywne efekty wykorzystania zasobów finansowych w rozwoju przedsiębiorstw.

Kolejne pozycje wśród wyodrębnionych barier respondenci przypisali wymaganej dobrej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, konieczności sporządzania biznesplanu przedsięwzięć gospodarczych oraz wymaganiom związanym z posiadaniem zabezpieczeń

¹¹ Powszechne jest bowiem twierdzenie o barierach w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania, przed jakimi stają polscy przedsiębiorcy. Por. *Przedsiębiorczość w Polsce 2011*, raport Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2012, s. 129.

pod pożyczane środki (podobny poziom wskazań – około 40% wszystkich odpowiedzi). Są to kryteria formalne związane z pozyskaniem konkretnego źródła finansowania. Ich spełnienie wymaga od przedsiębiorstwa wiele wysiłku, czasu, także określonych umiejętności, na przykład sporządzania prognoz finansowych, szacowania opłacalności planowanych projektów biznesowych. Nie zawsze jednak wysiłek włożony w przygotowanie określonej dokumentacji okaże się skuteczny, co może oznaczać brak pozyskania zakładanego wolumenu środków finansowych. Stąd niejednokrotnie właśnie wymagania formalne mogą zniechęcać respondentów do sięgania po zewnętrzne źródła finansowania. Mniejsze znaczenie wśród czynników ograniczających dostęp do zewnętrznych kapitałów przypisano brakom dostępu do informacji o możliwościach wykorzystania konkretnego źródła finansowania oraz brakom konieczności sięgania po dodatkowe, zewnętrzne środki finansowe.

Podsumowanie

Na podsumowanie syntetycznych rozważań dotyczących zasobów finansowych i ich praktycznego wykorzystania w rozwoju warto podkreślić, że przedsiębiorstwa w Polsce mają wiele możliwości pozyskania różnorodnych środków finansowych wspierających ich rozwój, zwiększanie potencjału finansowego. Wymaga to jednak określonej wiedzy i umiejętności, by można było te kapitały zastosować w praktyce. Niejednokrotnie konieczne jest innowacyjne podejście w tym zakresie, umiejętne wykorzystanie nowych źródeł finansowania. Przeprowadzone badania empiryczne pokazały, że przedsiębiorstwa są w stanie sięgać po różnorodne źródła finansowania, śledzą możliwości pojawiające się w tym zakresie, na przykład wykorzystują bardzo często leasing, faktoring, sięgają po środki z funduszy unijnych, z powiatowych urzędów pracy. Kierują się przy tym przy wyborze tych źródeł kryterium kosztu ich pozyskania i efektów dźwigni finansowej, co wpływa na osiągnięcie korzyści w postaci wzrostu poziomu rentowności kapitału własnego. Jeśli chodzi zaś o bariery, to badane przedsiębiorstwa przypisywały największe znaczenie wysokim kosztom finansowym oraz długotrwałym i skomplikowanym procedurom, które mogą znacznie wydłużać czas dostępu do określonych zasobów finansowych.

Literatura

Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*”, „Journal of Management” 1991, Vol. 12.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010, GUS, Warszawa 2012

Finansowanie działalności przedsiębiorstw ze źródeł bankowych, red. A. Szyguła, Difin, Warszawa 2012.

Godziszewski M., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.

Gos W., *Kapitał oraz finansowanie działalności gospodarczej*, Difin, Warszawa 2012.

Grzywacz J., *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Przedsiębiorczość w Polsce 2011, raport Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2012.

Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2007.

Value based management. Konceptcje, narzędzia, przykłady, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008.

Zasobowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, badania statutowe Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2011, nr 04/s/0033/11, etap pierwszy – studialny, maszynopis powielony.

Zdzisław Leszczyński
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZASOBY MAJĄTKOWE W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Efektywność, zakres prowadzonej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, jego potencjał uzależnione są od stanu posiadanych czynników wytwórczych, od intensywności ich wykorzystania. Przedmiotem zainteresowania w tym artykule będą sposoby, zasady i narzędzia gospodarowania, wybory dokonywane między różnymi składnikami majątkowymi przedsiębiorstwa¹. Podstawowe pytania badawcze, które zostały tu sformułowane, są następujące:

- Jaki jest zakres, intensywność wykorzystania różnych narzędzi zarządzania zasobami, w szczególności w podziale na narzędzia tradycyjne i nowoczesne?
- Jaka jest zależność między narzędziami zarządzania zasobami a fazą rozwoju przedsiębiorstwa? Czy nowoczesne zarządzanie zasobami jest bardziej właściwe przedsiębiorstwom fazy wzrostu czy dojrzałości?
- Czy można wyróżnić pewne typy przedsiębiorstw bardziej skłonnych do innowacyjnego zarządzania zasobami?

¹ Artykuł przygotowany na podstawie badań statutowych zrealizowanych w 2012 roku w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Ze względu na ograniczone ramy tekstu przedmiotem zainteresowania będą tu wybrane wyniki badań empirycznych dotyczące głównie składników majątku obrotowego.

Narzędzia gospodarowania zakupami i zapasami

Odpowiedzi na pytanie dotyczące pozyskiwania zapasów i gospodarowania nimi przedstawione zostały w tabeli 1. Dominujący wybór odnosi się do typowego, powszechnego zachowania się przedsiębiorców. Zakupy są dokonywane najczęściej u znanych i sprawdzonych dostawców (96%). Rzadko zmieniane są źródła zaopatrzenia (4,5%); przedsiębiorstwa w małym stopniu kierują się kryterium dodatkowych – być może nie do końca pewnych, korzyści. Blisko jedna czwarta badanych w ogóle nie postępuje w ten sposób. Polityka zakupu jest w znaczącym stopniu pochodną planowania i sterowania zapasami. Jeżeli są one „racjonalizowane”, monitorowane, to koszty zaopatrzenia i gospodarowania zapasami się zmniejszają. Takie postępowanie wobec zapasów w zdecydowany sposób deklaruje 82,5%, od czasu do czasu 16% podmiotów. Znikomy odsetek respondentów (1,5%) nie przyznaje się do takich działań. Poziom wskaźników z ostatniej kolumny tabeli 1 porządkuje tu rangę działań podejmowanych w zakresie zaopatrzenia. Podkreśla znaczenie standardowej, można powiedzieć, tradycyjnej polityki w zakresie zakupów. Przedsiębiorstwa są przywiązane do sprawdzonych dostawców, rzadko decydują się na działania dynamiczne, na kierowanie się efektywnością bądź warunkami dostawy. W polityce zapasów wskaźnik wskazuje na racjonalność gospodarowania tym zasobem.

Tabela 1. Gospodarowanie zakupami i zapasami

Rodzaje polityki	Regularnie	Sporadycznie	W ogóle	Brak odpowiedzi	Wskaźnik*
Zakupy są realizowane na ogół od znanych i sprawdzonych dostawców	96,0	3,0	0,5	0,5	98,2
Zapasy są stale planowane, sterowane i właściwie wykorzystane	82,5	16,0	1,5		93,7
Często zmieniamy źródła zaopatrzenia, kierując się kryterium ceny, oferowanymi dogodnymi warunkami zakupu bądź innymi czynnikami	4,5	68,0	25,5	2,0	58,3

*W analizie podjęto próbę bardziej syntetycznej i jednoznacznej oceny rozkładu odpowiedzi. W tym celu zaproponowano wskaźnik oparty na ważonej średniej arytmetycznej: **wskaźnik** = [dana grupa zasobów o „dużym znaczeniu” • 3 + dana grupa zasobów o „małym znaczeniu” • 2 + dana grupa zasobów „bez znaczenia” • 1] / 3. Poprzez wagi uwzględniana jest ranga każdego wyboru, co pozwala na uszeregowanie zasobów z perspektywy intensywności ich wykorzystania w badanych przedsiębiorstwach. Hierarchia ta jest przedstawiona w ostatniej kolumnie tabeli 1. Wartości wskaźników potwierdzają wcześniejsze ustalenia dotyczące rangi i znaczenia poszczególnych grup zasobów. Przedział dla wskaźnika to 33,3–100%, przy czym dolna granica oznacza wybór przez respondentów odpowiedzi „brak znaczenia” dla wszystkich grup zasobów, natomiast 100% jest równoznaczne z wyborem „duże znaczenie” dla wszystkich grup zasobów (im wyższa wartość wskaźnika, tym większe znaczenie przypisuje się danemu zasobowi). Wskaźnik ten będzie wykorzystywany także w kolejnych tabelach.

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

W największym stopniu tradycyjną politykę zakupów realizowały małe jednostki (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz jawne) – deklaracja 100% odpowiedzi „regularnie”. Tam była również najniższa skłonność do częstych zmian źródeł zaopatrzenia. Duże przedsiębiorstwa, spółki akcyjne i podmioty o innych formach prawnych są znacznie bardziej skłonne do większej elastyczności w tym zakresie, do zmian źródeł zaopatrzenia, kierując się przy tym względami ekonomicznymi i warunkami rynkowymi.

Znacznie ciekawsza jest ocena polityki zakupów i zapasów w przekroju kapitału właścicielskiego. Podmioty z udziałem kapitału krajowego prowadzą bardziej dynamiczną politykę zakupów. Ponad 5% deklaruje częste zmiany źródeł zaopatrzenia, co istotnie różni się od poziomu (zerowego) deklaracji drugiej grupy jednostek. Również wyższy jest tu poziom wyboru znanych i sprawdzonych dostawców. Oznacza to, że grupa podmiotów krajowych jest bardziej aktywna w sferze zaopatrzenia, ponieważ częściej wybiera nie tylko stabilność dostawców, ale także aktywne planowanie zakupów, ocenę i zmiany dostawców, prowadzenie rachunku ekonomicznego. Racjonalne gospodarowanie zapasami deklaruje większa liczba przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym (85,3%) w porównaniu z drugą grupą podmiotów (81,9%).

Rodzaj działalności ma wpływ na politykę zakupów i zapasów. Podmioty produkcyjne w najwyższym stopniu są za stabilnością zaopatrzenia, jak i za większą aktywnością w tej sferze. W drugiej kolejności tendencje takie wykazują jednostki handlowe, a potem usługowe. Być może przyczyną takiego rozkładu zjawiska jest bardziej złożona polityka zaopatrzeniowa w produkcji w porównaniu z działalnością usługową. Do racjonalnej polityki zapasów przyznaje się także najmniejsza liczba podmiotów usługowych.

Widoczna jest zależność między wielkością podmiotu wyrażaną skalą obrotów i zatrudnieniem a gospodarowaniem zapasami. Im większe przedsiębiorstwo, tym mniejszy udział przedsiębiorstw prowadzących racjonalną politykę w tym zakresie, co jest trudne do wyjaśnienia. Być może w większych podmiotach gospodarowanie zapasami nie stanowi istotnie ważnego problemu zarządczego. Także polityka zakupów jest istotniejszym problemem w mniejszych przedsiębiorstwach niż w większych. Najwyższy poziom aktywności dotyczy takich kategorii przedsiębiorstw jak inne formy organizacyjne, podmioty z kapitałem krajowym, działające w produkcji, o zasięgu międzynarodowym, o obrotach do 50 mln PLN, zatrudniające 50–249 osób.

Planowanie i sterowanie zapasami jest przejawem nowoczesnego gospodarowania zasobami (por. tab. 2). Widoczna jest wyraźna przewaga przedsiębiorstw dojrzałych, które regularnie podejmują takie działania w ponad 96% wartości wskaźnika, natomiast jednostki w fazie wzrostu czynią to rzadziej – 90%. Także częste zmiany źródeł zaopatrzenia są domeną bardziej fazy dojrzałości niż wzrostu. Wskaźniki potwierdzają przewagę organizacji dojrzałych w zakresie racjonalnej polityki zapasów oraz w dynamicznym zarządzaniu zaopatrzeniem. Tylko tradycyjne podejście do zakupów jest nieznacznie bardziej wyraziste dla fazy wzrostu.

Tabela 2. Wskaźniki dla wariantów polityki zaopatrzenia i faz rozwoju

Rodzaje polityki	Faza rozwoju	
	wzrost	dojrzałość
Zakupy są realizowane na ogół od znanych i sprawdzonych dostawców	98,4	98,0
Zapasy są stale planowane, sterowane i właściwie wykorzystane	90,0	96,3
Często zmieniamy źródła zaopatrzenia kierując się kryterium ceny, oferowanymi dogodnymi warunkami zakupu, bądź innymi czynnikami	57,4	58,9
Średnia	81,9	84,4

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Gospodarowanie należnościami

W tabeli 3 określono podstawowe elementy polityki w gospodarowaniu należnościami. Dotyczą one standardowych bądź niestandardowych warunków płatności oraz działań związanych z monitorowaniem należności, ich ściąganiem, polityką sprzedażową (wiarygodność klientów, opusty cenowe). Dominującą formą regulowania płatności są warunki standardowe, które dotyczą głównie terminów i rozkładu płatności, zależnych od uzgodnień z kontrahentami, warunkowanych sytuacją w branży, terminami stosowanymi przez konkurentów. Tak postępuje 98% respondentów. Odmienne od typowych warunki płatności są najczęściej stosowane sporadycznie (55%) bądź też w ogóle – tak odpowiada blisko jedna trzecia ankietowanych.

Równie ważna jest ocena wiarygodności i rzetelności klientów oraz bieżące i systematyczne monitorowanie należności. W obu przypadkach dokonuje tego 71,5% badanych. Pocięszające jest to, że jedynie 0,5% w ogóle nie zajmuje się monitoringiem, niepokojące zaś, że blisko 27% nie ocenia swoich nabywców lub robi to sporadycznie.

Tabela 3. Rozkłady odpowiedzi w zakresie gospodarowania należnościami

Wyszczególnienie	Regularnie	Sporadycznie	W ogóle	Brak odpowiedzi	Wskaźnik
Standardowe warunki płatności	98,0	2,0			99,3
Niestandardowe warunki płatności	14,0	55,0	29,0	2,0	60,3
Monitorowanie należności	71,5	27,0	0,5	1,0	89,7
Windykacja należności	28,5	61,0	8,5	2,0	72,0
Faktoring	24,5	45,0	28,5	2,0	64,0
Ocena wiarygodności, rzetelności nabywców	71,5	19,5	7,0	2,0	86,8
Opusty cenowe oraz kalkulacja terminów płatności	62,5	29,0	7,0	1,5	84,2
Średnio	52,9	34,1	11,5	1,5	

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Stosunkowo rzadkie są działania mające na celu przyspieszenie procesu spływu należności (windykacja, faktoring). Tylko około 25–29% przedsiębiorstw czyni to regularnie, a niespełna połowa sporadycznie. Blisko 29% przedsiębiorstw w ogóle nie korzysta z faktoringu, co być może wynika z niezajomości tego instrumentu bądź braku potrzeby korzystania z niego. Ta druga sytuacja świadczyłaby o dobrej sytuacji w zakresie płynności u tej właśnie grupy przedsiębiorstw. Wartości wskaźników z ostatniej kolumny tabeli 3 informują o popularności i zakresie stosowania narzędzi i warunków zarządzania należnościami. W kolejności są nimi: standardowe warunki płatności, monitorowanie należności, ocena wiarygodności nabywców oraz stosowanie opustów cenowych.

Dominującą formą, niezależnie od rozpatrywanego składnika metryki, są warunki standardowe. W najmniejszym stopniu – na poziomie 88,9% odpowiedzi, dotyczy to spółek akcyjnych. W porównaniu z podmiotami o innych formach prawnych podejmują one znacznie częściej działania niestandardowe w zakresie polityki należnościowej. Spółki akcyjne jako silniejsze i większe jednostki w stosunku do swoich odbiorców częściej windykują należności, monitorują je, stosują opusty cenowe i kalkulują terminy płatności. Dla spółek akcyjnych ta średnia wynosi 60,2% – przy poziomie 42–47% dla pozostałych form prawnych. Zestaw działań niestandardowych należy traktować jako innowacyjną politykę w zakresie należności.

Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego nieznacznie częściej prowadzą niestandardową politykę należnościową. Dotyczy to w szczególności takich działań jak monitorowanie należności, ich windykacja, faktoring, opusty cenowe. Przewagę nad podmiotami z polskim kapitałem potwierdza także wyższa średnia wartość z ostatniej kolumny tabeli 3. W przekroju rodzaju działalności widoczne jest silne zróżnicowanie zakresu narzędzi niestandardowych. W pewnych działaniach przewagę mają podmioty produkcyjne (np. opusty cenowe, faktoring), w innych handlowe (np. monitoring, ocena wiarygodności nabywców), w odmiennych usługowe (np. windykacja). W najszerszym zakresie niestandardową politykę sprzedażową prowadzą przedsiębiorstwa produkcyjne.

Widoczne są pewne zależności między prowadzoną polityką należnościową a zasięgiem działania przedsiębiorstw – im szerszy zakres działania, w tym większym stopniu widoczne jest korzystanie ze standardowych warunków płatności. Najmniejszy ich zakres objawiany jest przez podmioty działające regionalnie. Równocześnie są to przedsiębiorstwa w najszerszym zakresie podejmujące niestandardowe działania w swojej polityce sprzedażowej (np. monitoring, factoring, opusty cenowe). Być może podmioty regionalne mają do czynienia z większą konkurencją, działają w trudniejszym otoczeniu, walczą o konkretnych klientów, co wywołuje potrzebę sięgania po szerszy niż standardowy zestaw działań sprzedażowych.

W przekroju wielkościowym standardową politykę w najszerszym zakresie prowadzą przedsiębiorstwa o obrotach 50–100 mln PLN oraz zatrudniające od 50 do 249 osób. Można powiedzieć, że są to podmioty zaliczane do grupy średnich. Także to one właśnie najczęściej wykorzystują niestandardowe narzędzia polityki należnościowej. Z perspektywy

zakresu i rangi stosowania niestandardowych narzędzi polityki należnościowej dominujące znaczenie mają następujące typy podmiotów: spółki akcyjne, z kapitałem zagranicznym, działające w produkcji, o zasięgu regionalnym, mające obroty 50–100 mln PLN, zatrudniające 50–249 osób.

Tabela 4. Wskaźniki dla wariantów polityki należnościowej i faz rozwoju

Formy polityki należności	Faza rozwoju	
	wzrost	dojrzałość
Standardowe warunki płatności	98,4	100,0
Niestandardowe warunki płatności	55,0	64,1
Monitorowanie należności	88,4	90,6
Windykacja należności	69,5	73,8
Faktoring	59,8	67,0
Ocena wiarygodności, rzetelności nabywców	87,6	86,2
Opusty cenowe oraz kalkulacja terminów płatności	83,9	84,4
Średnie wielkości dla narzędzi niestandardowych	74,0	77,7

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Rozkład wskaźników w przekroju faz rozwoju (zob. tab. 4) wskazuje na przewagę przedsiębiorstw w fazie dojrzałości. Jedynie ocena wiarygodności i rzetelności klientów jest narzędziem nieznacznie częściej wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa fazy wzrostu. Średnie wielkości (ostatni wiersz tab. 4) dla wszystkich instrumentów, poza standardowymi, wskazują na przewagę przedsiębiorstw w fazie dojrzałości w zakresie stosowania tych niestandardowych narzędzi.

Gospodarowanie środkami pieniężnymi

Środki pieniężne (w kasie, na rachunku, krótkoterminowe papiery wartościowe) są także przedmiotem zainteresowania zarządców, ponieważ podobnie jak zapasy i należności, właściwy ich poziom wpływa na sytuację majątkowo-finansową przedsiębiorstwa. Ich nadmiar wiąże się z utraconymi korzyściami, jakie można by było osiągnąć z lepszych lokat, niedobór zaś powoduje określone kłopoty związane z płynnością finansową. Działania podejmowane w tej sferze zasobowej mogą być klasyczne, związane z tradycyjnym utrzymywaniem środków na rachunku, jak również bardziej dynamiczne – odnoszące się do aktywnego zarządzania środkami (zob. tab. 5).

Zdecydowana większość przedsiębiorstw, podobnie jak i w przypadku innych zasobów, postępuje tradycyjnie. Utrzymuje swoje środki pieniężne w kasie i na rachunku bankowym (74,5%). Znaczna grupa jednostek (27,5%) regularnie bądź sporadycznie (59%) zamienia te bieżące środki na lokaty krótkoterminowe. Jest to działanie celowe i racjo-

nalne, ponieważ efektem jest wyższy poziom korzyści finansowych. Jednak ponad 10% badanych nie podejmuje w ogóle takich działań.

Tabela 5. Rozkłady odpowiedzi w zakresie gospodarowania środkami pieniężnymi

Gospodarowanie środkami pieniężnymi	Regularnie	Sporadycznie	W ogóle	Brak odpowiedzi	Wskaźnik
Większość środków utrzymuje w kasie i na bieżącym rachunku	74,5	15,5	8,0	2,0	87,5
Lokuje w krótkoterminowe aktywa finansowe	27,5	59,0	10,5	3,0	70,3
Planuje i ustala pożądany stan środków pieniężnych	58,5	37,5	3,5	0,5	84,7
Wykorzystuje bankowe udogodnienia ułatwiające zarządzanie środkami pieniężnymi, takimi jak konto skoncentrowane, zerowanie salda, polecenie zapłaty, over night...	49,5	31,5	16,5	2,5	76,0

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Poziom niezbędnych środków pieniężnych, podobnie jak i zapasów, może być optymalizowany, ustalany na właściwym i niezbędnym dla przedsiębiorstwa poziomie. W literaturze znane są teoretyczne modele optymalizacji gotówki (Baumola, Millera–Orra). Ich praktyczne wykorzystanie jest jednak ograniczone przede wszystkim ze względu na złożoność tych modeli. Niemniej przedsiębiorstwa podejmują działania w zakresie planowania i ustalania pożądanego stanu środków pieniężnych. Czyni to regularnie aż 58,5%, a 37,5% sporadycznie. Jest to poziom zaskakująco wysoki.

Równie wysoki jest odsetek przedsiębiorstw korzystających z nowoczesnych bankowych udogodnień ułatwiających zarządzanie środkami pieniężnymi, przynoszących dodatkowe korzyści finansowe. Tak regularnie czyni 49,5% respondentów, a sporadycznie – 31,5%. Te wysokie udziały oznaczają, że przedsiębiorstwa są świadome korzyści wynikających z aktywnego zarządzania środkami pieniężnymi i potrafią korzystać z właściwych instrumentów. Hierarchię wykorzystania różnych narzędzi zarządzania środkami pieniężnymi określa wskaźnik z ostatniej kolumny tabeli 5.

Jeżeli utrzymanie środków pieniężnych w kasie i rachunku bieżącym uznamy za tradycyjne narzędzie zarządzania tymi środkami, to pozostałe działania wymienione w tabeli 5 należy uznać za narzędzia nowoczesne, innowacyjne. Spółki akcyjne jawią się tu jako jednostki w najmniejszym stopniu korzystające z tradycyjnego instrumentu. Jedynie blisko 39% jednostek przyznaje się do trzymania środków w kasie i na rachunku. W pozostałych grupach podmiotów jest to poziom około dwukrotnie większy. Tym samym zdecydowanie większe jest dla tych spółek zainteresowanie instrumentami zaliczonymi do nowoczesnych, na co wskazują odpowiednie udziały odpowiedzi. Przyczyną tego

stanu rzeczy jest niewątpliwie większa wiedza i umiejętności zarządców finansowych, co jest charakterystyczne dla większych przedsiębiorstw. Widoczna jest wyraźna przewaga podmiotów z kapitałem zagranicznym w wykorzystaniu innowacyjnych instrumentów zarządzania środkami pieniężnymi. Działalność usługowa jest tą, która w najmniejszym stopniu jest zainteresowana tradycyjnym zarządzaniem środkami pieniężnymi (jedynie w 65,2% odpowiedzi pozytywnych). Znacznie bardziej konserwatywne pod tym względem są podmioty produkcyjne (85,5%).

Przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym w największym stopniu korzystają z nowoczesnych narzędzi zarządzania środkami pieniężnymi. Kasa i rachunek bieżący są wykorzystywane regularnie przez około 55% badanych respondentów. Podobnie jak w przypadku spółek akcyjnych przyczyną może być większa wiedza i umiejętności w zakresie zarządzania finansami, wynikające z większej skali i możliwości działania. Nie oznacza to, że mówimy o największych przedsiębiorstwach. Pewnym zaskoczeniem jest wysoka ranga podmiotów regionalnych, które wykorzystują te narzędzia w stopniu wyższym niż krajowe.

Widoczne są pewne zależności między wielkością przedsiębiorstwa a korzystaniem z narzędzi tradycyjnych: im większa skala obrotów, tym mniejszy udział tradycyjnego zarządzania. Potwierdzeniem tego jest również kryterium liczby zatrudnionych – większa liczba, mniejszy udział kasy i rachunku. Potwierdzają się więc wcześniejsze wnioski dotyczące wpływu wielkości podmiotu na wybór narzędzi (spółka akcyjna, międzynarodowy zasięg). Nie oznacza to jednak, że te właśnie typy podmiotów w odpowiednio szerszym zakresie wykorzystują narzędzia nowoczesne. Tu przeważają podmioty z pierwszej skali obrotów oraz przedsiębiorstwa średnie. Jedynie lokowanie w krótkoterminowe aktywa i bankowe udogodnienia jest domeną większych podmiotów. Wniosek ten jest w pewnym stopniu niespójny z wcześniejszymi ustaleniami. Typ spółki oraz międzynarodowy zakres działania nie musi oznaczać podmiotów największych. Być może przyczyną tej niespójności jest wyższy poziom i intensywność stosowania tych narzędzi przez mniejsze podmioty.

Przedsiębiorstwa o najszerszym zakresie wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządzania środkami pieniężnymi to: spółki akcyjne, z kapitałem zagranicznym, działające w handlu, o zasięgu międzynarodowym, o obrotach do 50 mln PLN, zatrudniające 50–249 osób.

Każdy z wyróżnionych tu instrumentów zarządzania środkami pieniężnymi jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw w fazie wzrostu. Dotyczy to zarówno tradycyjnego narzędzia, jakim jest lokowanie gotówki w kasie i na rachunku, jak i narzędzi nowoczesnych. Odnosi się to w szczególności do bankowych udogodnień, gdzie widoczna jest 4-procentowa różnica, a także lokowania w krótkoterminowe aktywa finansowe, gdzie różnica nie jest już tak duża. W rezultacie syntetyczny wskaźnik wskazuje na przewagę przedsiębiorstw wzrostowych w zakresie i intensywności stosowania tych instrumentów.

Tabela 6. Rozkład wskaźników w przekroju faz rozwoju

Gospodarowanie środkami pieniężnymi	Faza rozwoju	
	wzrost	dojrzałość
Większość środków utrzymuje w kasie i na bieżącym rachunku	90,0	85,7
Lokuje w krótkoterminowe aktywa finansowe	71,5	69,6
Planuje i ustala pożądany stan środków pieniężnych	84,7	84,6
Wykorzystuje bankowe udogodnienia ułatwiające zarządzanie środkami pieniężnymi, na przykład konto skoncentrowane, zerowanie salda, polecenie zapłaty, over night	78,3	74,3
Średnio	81,1	78,6

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

Podsumowanie

W gospodarowaniu zasobami materialnymi przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości wykorzystują tradycyjne instrumenty. Te, które mogą być zaliczone do nowoczesnych, są w znaczącym stopniu także przedmiotem ich zainteresowania. W odniesieniu do poszczególnych sfer badanych zasobów można sformułować następujące wnioski:

- W procesie zakupów dominuje tradycyjny sposób zarządzania – zakupy od znanych i sprawdzonych dostawców. Źródło zaopatrzenia jest bardzo rzadko zmieniane.
- W bardzo wysokim stopniu zapasy są „racjonalizowane”, czyli planowane, sterowane i właściwie wykorzystywane. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw dojrzałych. Znikomy procent respondentów nie deklaruje takich działań. Przedsiębiorstwa dojrzałe w większym stopniu wykorzystują badane tu narzędzia polityki zakupu i zapasów.
- W polityce należnościowej dominującą formą regulowania płatności są warunki standardowe. Wysoki jest także stopień wykorzystania narzędzi, takich jak monitorowanie i windykacja należności oraz ocena wiarygodności nabywców.
- Praktycznie wszystkie narzędzia zarządzania należnościami są przynależne do przedsiębiorstw w fazie dojrzałości.
- Zdecydowana większość przedsiębiorstw, podobnie jak i w przypadku innych zasobów, w zarządzaniu środkami pieniężnymi postępuje tradycyjnie. Utrzymuje przede wszystkim swoje środki w kasie i na rachunku bankowym. Znaczna grupa jednostek regularnie bądź sporadycznie zamienia te bieżące środki na lokaty krótkoterminowe. Jest to działanie celowe i racjonalne, ponieważ jego efektem jest wyższy poziom korzyści finansowych.
- W przypadku procesów zakupu, gospodarowania zapasami i należnościami przedsiębiorstwa dojrzałe dominują w zakresie wykorzystania różnych instrumentów, w tym także nowoczesnych. Zarządzanie środkami pieniężnymi jest natomiast domeną przedsiębiorstw fazy wzrostu. Dotyczy to zarówno tradycyjnego narzędzia, jakim jest lokowanie środków w kasie i na rachunku, jak i narzędzi nowoczesnych.

Powyższe wnioski są syntetyczną odpowiedzią na postawione na początku artykułu pytania badawcze. Poznany został zakres stosowania różnych narzędzi zarządzania. W każdej z badanych sfer dominuje tradycyjne zarządzanie zasobami. Zaskakująco wysoki jest jednak poziom stosowania instrumentów nowoczesnych. Jeśli się weźmie pod uwagę fazy rozwoju, to intensywniejszym wykorzystaniem charakteryzują się przedsiębiorstwa dojrzałe, które częściej i mocniej wykorzystują różnorodne narzędzia zarządzania zasobami, szczególnie tymi zaliczanymi do nowoczesnych. W przekroju typów przedsiębiorstw można wyróżnić te, które są bardziej skłonne do innowacyjnego zarządzania zasobami, a są nimi: spółki akcyjne, podmioty z kapitałem zagranicznym, o międzynarodowym lub lokalnym zasięgu działania, działające w handlu, o liczbie zatrudnionych 50–249 osób, o obrotach do 50 mln PLN.

Część III

WIEDZA I KAPITAŁ LUDZKI

Barbara Bojewska
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KAPITAŁ LUDZKI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Wprowadzenie

Powstawanie nowego typu gospodarki, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy (GOW), jest jednym z istotnych zjawisk we współczesnym świecie. Jest to doniosła w swoich skutkach reorientacja współczesnej gospodarki polegająca na stopniowym przechodzeniu od gospodarki materiałochłonnej do opartej na informacji i wiedzy. W jej wyniku dotychczasowe konkurowanie państw i regionów swymi zasobami materialnymi jest zastępowane konkurowaniem zasobami niematerialnymi, a zwłaszcza kapitałem ludzkim, wiedzą oraz nowymi technologiami. O szansach rozwoju w coraz większym stopniu decydować będzie ludzki potencjał intelektualny oraz wiedza związana z najnowszymi osiągnięciami współczesnej nauki. Budowa nowej gospodarki, w której kluczową rolę odgrywają wiedza i innowacje, staje się w XXI wieku podstawowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, których celem jest osiągnięcie wysokiego poziomu rozwoju oraz konkurencyjności.

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest znaczenie i uwarunkowania kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy w kontekście jej cech i uwarunkowań rozwoju oraz w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w tego typu gospodarce.

Uwarunkowania rozwoju gospodarki opartej na wiedzy

Przyczyny powstania gospodarki opartej na wiedzy tkwią przede wszystkim w ewolucji systemu gospodarczego spowodowanej innowacjami. System gospodarki rynkowej pod

wpływem pojawiania się nowych wynalazków we wszystkich dziedzinach życia podlega ciągłej ewolucji.

Gospodarka oparta na wiedzy wiąże się z terminem społeczeństwa informacyjnego, które pojawiło się w latach 70. XX wieku i nawiązuje do teorii fal technologicznych (przełomowych wynalazków wdrażanych przez człowieka w ciągu dziejów)¹. Kluczowym elementem tej teorii jest technologia. Zmiany w gospodarce są efektem między innymi rewolucji technologicznej związanej z powstałymi stosunkowo niedawno technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi, kształtowaniem się gospodarki globalnej oraz coraz ściślejszego związku współczesnej gospodarki z nauką i jej najnowszymi osiągnięciami. Kluczem do zbudowania nowej gospodarki są nowoczesne technologie, a zwłaszcza pojawienie się nowych typów technologii o „przełomowym znaczeniu i o szerokim zasięgu (o wielu postaciach i różnych rodzajach zastosowań oraz o wielu rodzajach komplementarnych połączeń z innymi technologiami)”². Do zbudowania GOW potrzebne jest realizowanie skutecznej polityki technologicznej i innowacyjnej, w których nacisk położony zostanie zarówno na przygotowywanie wykwalifikowanych kadry dla nowej gospodarki, jak i na nowe rozwiązania organizacyjne, nowe sposoby zarządzania oraz związane z nimi instytucje³.

Według Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) gospodarka nowego typu to taka, która „bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji oraz stosowaniu wiedzy i informacji. Wiedza jest rozumiana w tym ujęciu jako produkt oraz jako czynnik napędzający wzrost gospodarczy. GOW to gospodarka, w której przedsiębiorstwa opierają swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy, zaś jej budowanie odbywa się poprzez tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i sukcesowi przedsiębiorstw opierających przewagę konkurencyjną na wiedzy”⁴. Stymulatorem rozwoju społeczno-gospodarczego staje się ludzka wiedza oraz możliwości jej tworzenia, co prowadzi do wytworzenia się pomiędzy gospodarką a społeczeństwem sprzężenia zwrotnego⁵. W społeczeństwie postindustrialnym wiedza i informacja stały się źródłem strategii i przemian społeczeństwa, czyli tym samym, co kapitał i praca w społeczeństwie przemysłowym.

Obecnie – w czasach gospodarki poprzemysłowej bazującej na wiedzy i nowoczesnych technologiach, wymienione czynniki rozwoju gospodarczego są sukcesywnie zastępowane przez nowe, którymi stają się wysoko wykwalifikowani pracownicy, wyższe uczelnie i ośrodki badawcze, infrastruktura informatyczna, a także tworzone przez władze państwowe warunki sprzyjające budowie oraz rozwojowi nowej gospodarki.

¹ A. Toffler, *Trzecia fala*, Kurpisz, Poznań 2006, s. 63.

² K. Porwit, *Cechy gospodarki opartej na wiedzy (G.O. W.), ich współczesne znaczenie i warunki skuteczności*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy – wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001, s. 120.

³ J. Woroniecki, *Nowa gospodarka – miraż czy rzeczywistość? Doktryna – Praktyka – Optyka OECD*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy...* op. cit., s. 49.

⁴ A.K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, w: *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, red. G.W. Kołodko, WSPiZ. im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 155.

⁵ A. Kukliński, *O nowym modelu polityki regionalnej*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2003, nr 4 (14).

Kapitał ludzki jako podstawa gospodarki opartej na wiedzy

Podstawą gospodarki opartej na wiedzy jest kapitał ludzki. Pojęcie to w latach 60. XX wieku wprowadził do teorii ekonomii T. Schultz. Rozumie się pod nim „cechy populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania”⁶. Pojęcie to związane jest z cechami wrodzonymi i nabytymi przez człowieka.

W ekonomii kapitał ludzki jest specyficznym rodzajem kapitału, który nie ma własnego rynku ani nie może być przedmiotem obrotu. Ucieleśniony jest w człowieku i dotyczy kwalifikacji, wiedzy, umiejętności.

W ujęciu ekonomicznym kapitał ludzki definiowany jest jako pewna zdolność do wytwarzania wartości ekonomicznych. Zależy ona od wielu czynników, w tym: wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej, wyznawanych wartości, kultury, tradycji. Część tych cech, takich jak zdrowie i energia witalna, jest częściowo wrodzona, ale w trakcie cyklu życia stopniowo ulega deprecjacji, co wymaga znacznych nakładów na ich odnowienie. W dobie gospodarki opartej na wiedzy proces uczenia się przeciąga się na całe życie jednostki, co wynika z szybko zachodzących zmian w codziennym życiu. Ilość kapitału ludzkiego zależy od sytuacji demograficznej kraju (liczby osób zawodowo czynnych), natomiast jakość – od wykształcenia, doświadczenia i umiejętności. Inwestowanie mające wpływ na ilość i jakość kapitału ludzkiego obejmuje:

- rozbudowę szeroko rozumianych usług i udogodnień związanych z ochroną zdrowia
- szkolenia na różnych poziomach
- wydatki związane z migracją ludzi w celu znalezienia pracy czy też związane z możliwością dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia
- wydatki związane z poszukiwaniem informacji o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw i perspektywach zarobkowych oraz związane z poradnictwem zawodowym
- wydatki związane z badaniami naukowymi, w wyniku których poszerza się wiedzę i możliwości jej zastosowania⁷.

Najistotniejsze działania mające na celu podnoszenie jakości kapitału ludzkiego dotyczą szeroko rozumianej edukacji. Postęp techniczny prowadził do przekształcenia zawodów tradycyjnych i tworzył nowe, powodując konieczność kształcenia się i przekwalifikowania pracowników, co stawało się uzasadnieniem reformowania systemów edukacji i powodowało dostosowanie do wymogów rynku. Brak odpowiedniego wykształcenia poszczególnych jednostek przyczynia się do wielu niekorzystnych zjawisk, między innymi ograniczonego uczestnictwa w pracy i życiu społeczno-politycznym, niezrozumienia zachodzących w życiu procesów w sferze politycznej i społecznej, ograniczone możliwości

⁶ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 9.

⁷ S. Marciniak, L. Białoń, Cz. Pietras, T. Obrębski, *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, s. 14.

w planowaniu własnego rozwoju zawodowego, ograniczonej podatności na wszelkie innowacje. Te niekorzystne zjawiska powodują stagnację, mogą hamować proces wzrostu gospodarczego. W krajach wysoko rozwiniętych ma miejsce stały nacisk na podnoszenie poziomu wykształcenia społeczeństwa, na badania naukowe i postęp technologiczny. W tym zakresie współdziałają ze sobą sektor państwowy i prywatny, tworząc odpowiednie warunki do rozwoju kapitału ludzkiego.

Kapitał ludzki definiowany jest również w ujęciu społecznym jako liczne możliwości tworzenia coraz doskonalszych przestrzeni cywilizacyjnych opartych na więziach społecznych, na wartościach związanych z poczuciem przydatności dla innych ludzi, na przynależności do różnych grup, na tworzeniu nowych wartości – kultury⁸. Rozwija się wraz z rozwojem społeczeństwa. Jednocześnie rozwój społeczeństwa, gospodarki jest możliwy dzięki rozwojowi kapitału ludzkiego.

Kapitał ludzki ściśle wiąże się z kategorią wiedzy. Sprawna jej dyfuzja za sprawą kapitału ludzkiego między różnymi gałęziami jest podstawą szybkiego rozwoju całej gospodarki. Zastosowanie wiedzy w procesie produkcji przybiera formę postępu technicznego rozumianego jako zmiany w technice i technologii polegające na zastosowaniu nowych materiałów, nowych form energii, nowej techniki, pojawienia się nowych produktów, nowych technologii i organizacji. Cechą gospodarki opartej na wiedzy jest innowacyjność, czyli skłonność i zdolność tworzenia nowych i doskonalenia istniejących produktów, nowych technologii i organizacji oraz systemów zarządzania i motywacji. Powszechne stosowanie innowacji związane jest z istnieniem w społeczeństwie wolnej konkurencji i umiejętności korzystania z osiągnięć technicznych, nowej twórczości technicznej związanej z prowadzonymi na szeroką skalę badaniami naukowymi oraz dążeniem do racjonalnego gospodarowania.

Spośród cech gospodarki opartej na wiedzy wyróżnia się obok kapitału ludzkiego ponadto:

- wyższe uczelnie oraz instytucje naukowo-badawcze pełniące funkcję dostawców wiedzy (pomysłów, technologii)⁹
- instytucje finansowe i kredytujące dostarczające kapitał dla przedsięwzięć gospodarczych wysokiego ryzyka (tzw. venture capital), charakteryzujących nową gospodarkę.

Wszystkie wymienione cechy GOW oddziałują na siebie i w zależności od stopnia ich rozwoju przyczyniają się w mniejszym lub większym stopniu do sukcesów w rozwijaniu nowoczesnej gospodarki.

Przejście do gospodarki opartej na wiedzy uwidacznia się przede wszystkim we wzroście przewagi konkurencyjnej państw, regionów i przedsiębiorstw specjalizujących

⁸ Ibidem, s. 11.

⁹ Z. Chojnicki, *Wiedza dla gospodarki w perspektywie OECD*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy...* op. cit., s. 81.

się w wytwarzaniu produktów zaawansowanych technologicznie, w których najistotniejszą rolę odgrywa kapitał ludzki.

Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej

Zarządzanie kapitałem ludzkim ma na celu tworzenie wartości poprzez efektywne kreowanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego i przyczynianie się w ten sposób do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁰. Proces ten na poziomie przedsiębiorstwa przyczynia się również do tworzenia wartości zarówno dla poszczególnych osób, jak i w skali makroekonomicznej.

Tworzenie wartości w sferze kreowania kapitału ludzkiego odbywa się poprzez działania związane z planowaniem kapitału ludzkiego, pozyskiwaniem pracowników, ich ocenianiem, rozwojem, wynagradzaniem, kształtowaniem relacji międzyludzkich. W zakresie wykorzystania kapitału ludzkiego tworzenie wartości wiąże się z organizowaniem pracy, motywowaniem, ocenianiem, komunikowaniem się, zarządzaniem efektywnością¹¹.

Szczególnego znaczenia nabiera stymulowanie procesów uczenia się i stwarzanie sprzyjających warunków do transferowania wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Jego konkurencyjność jest uwarunkowana poziomem świadomości oraz stanem posiadanej wiedzy przede wszystkim w zakresie:

- funkcjonowania gospodarki i mechanizmów rynkowych
- postępu technicznego, organizacyjnego oraz technologicznego
- tendencji rozwoju nauki w zakresie zainteresowań produkcyjnych przedsiębiorstwa
- problematyki ochrony środowiska naturalnego
- rachunku ekonomicznego uwzględniającego przesłanki korzyści ekonomicznych
- rozwoju nowoczesnych metod marketingowych¹².

Spośród wielu czynników wpływających na wzrost poziomu zarówno wiedzy, umiejętności, jak i świadomości kadry menedżerskiej w Polsce wymienia się przede wszystkim:

- umiejętność szybkiego uczenia się
- adaptację do nowych warunków działania
- akcentowanie przywództwa
- poszukiwanie dróg współpracy, nacisk na pracę zespołową
- silne zaangażowanie w pracę i całkowite identyfikowanie się z przedsiębiorstwem
- przedsiębiorczość i umiejętność pokonywania sytuacji kryzysowych
- profesjonalizm w zarządzaniu¹³.

¹⁰ A. Pochtowski, op. cit., s. 46.

¹¹ Ibidem.

¹² H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań społecznej gospodarki*, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 347.

¹³ Ibidem, s. 348.

Z wymienionych czynników za najważniejszy uznaje się umiejętność szybkiego uczenia się oraz adaptację do nowych warunków, co w sposób bezpośredni podnosi poziom kwalifikacji kadry menedżerskiej. Z umiejętnością szybkiego uczenia się związane jest dążenie do innowacji oraz akceptacja twórczego podejścia do rozwiązywania problemów i do działania. Natomiast z umiejętnością adaptacji do nowych, zmieniających się warunków rynkowych jest związane postępowanie menedżerów, które zachęca do ryzyka związanego z wdrożeniem innowacji.

Współcześnie od menedżerów wymaga się gotowości do błyskawicznego reagowania na sygnały rynkowe i wykazywania postaw przedsiębiorczych, z którymi ściśle korespondują zachowania innowacyjne. Wymaga się ponadto – niezależnie od ich specjalności i szczebla – umiejętności spełniania różnorodnych ról. Na przykład w zakresie czynności interpersonalnych menedżer motywuje pracowników, a także koordynuje relacje międzyludzkie.

Umiejętności menedżerskie są związane ściśle z decyzyjnością rozumianą jako zdolność do podejmowania trafnych decyzji. Menedżer XXI wieku musi potrafić podejmować decyzje o charakterze strategicznym. Ten rodzaj decyzji menedżerskich, podejmowanych głównie na najwyższych szczeblach zarządzania, ze względu na szeroki zakres i długookresowe konsekwencje wpływa w największym stopniu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Do jej wzrostu przyczyniają się decyzje, które skutkują obniżeniem kosztów produkcji, a także zmierzające do różnicowania oferty rynkowej. Istotne znaczenie mają także decyzje odnoszące się do doskonalenia metod oddziaływania na rynek (badania rynku, polityka cenowa, dystrybucja, reklama, promocja). Wzrost konkurencyjności związany jest ze zwiększeniem automatyzacji procesu produkcji i posługiwaniem się przez przedsiębiorstwo systemem zapewnienia jakości. Od decyzji menedżerskich w wymienionych aspektach zarządzania zależy przewaga i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Jeśli się uzna, że menedżerowie są kluczowym czynnikiem mającym wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa, to należy podkreślić znaczenie tworzenia technicznych, finansowych i organizacyjnych warunków do dzielenia się zarówno wiedzą, jak i doświadczeniem. Menedżerowie są odpowiedzialni za przekształcanie wiedzy pracowników oraz ich indywidualnego doświadczenia w zbiorowy potencjał, który przyczyni się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej mającej wpływ na zdobycie pozycji rynkowej i na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa.

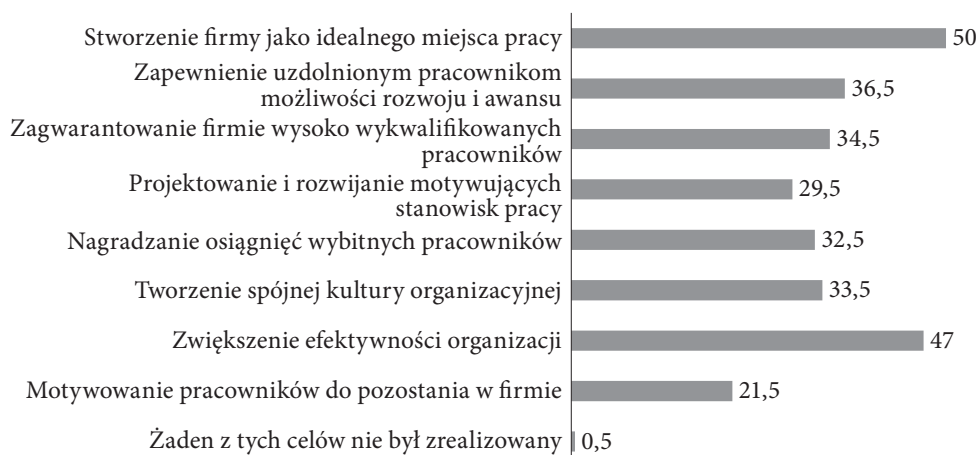
Konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od tego, czy menedżerowie potrafią zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników, czy potrafią stworzyć im warunki do stałego, systematycznego rozwoju, a w konsekwencji – także rozwoju przedsiębiorstwa, czy w przedsiębiorstwie tworzy się i wciela między innymi programy motywacyjne mające wpływ na umiejętności pracowników, pogłębianie ich wiedzy, rozbudzanie motywacji do współuczestniczenia w realizacji celów przedsiębiorstwa.

Przypisywanie menedżerom szczególnej roli w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa związane jest zatem z realizacją celów w zakresie funkcji personalnej społecznych przedsiębiorstw, które tworzą nową gospodarkę – gospodarkę opartą na wiedzy.

Wyniki badania ankietowego pozwalają stwierdzić, że w latach 2009–2012 w średnich i dużych przedsiębiorstwach najistotniejszym celem w sferze personalnej było stworzenie firmy jako idealnego miejsca pracy (50% wskazań) i zwiększenie efektywności organizacji (47% wskazań)¹⁴ (zob. rys. 1). Pozostałe wskazane cele są również ważne, ale w mniejszym stopniu.

Najmniej istotne było motywowanie pracowników do pozostania w firmie (21,5% wskazań). Wydaje się to sprzeczne z dążeniem do stworzenia firmy jako idealnego miejsca pracy, gdzie motywowanie odgrywa istotne narzędzie w zarządzaniu kapitałem ludzkim, za pomocą którego kształtuje się zaangażowanie w pracę i rozwój kapitału ludzkiego. W badanych przedsiębiorstwach niedocenia się ponadto motywującej roli stanowisk pracy (29,5% wskazań), co może wynikać z przekonania przedsiębiorców, że na proces motywowania trzeba patrzeć szerzej, tzn. należy uwzględnić czynniki zarówno materialne, jak i pozamaterialne w procesie oddziaływania na pracowników. Dominowanie na rynku pracodawcy bez wątplenia ma wpływ na podejmowane decyzje i działania w zakresie funkcji personalnej przedsiębiorstw.

Należy podkreślić, że każdy z celów realizowanych w zakresie funkcji personalnej ma wpływ na kreowanie kapitału ludzkiego. I tak, zarządzanie efektywnością pracy zorientowane jest na osiągnięcie wysokich efektów pracy dzięki stwarzaniu pracownikom możliwości działania. Natomiast motywowanie stymuluje aktywność, przedsiębiorczość pracowników, ich zaangażowanie i gotowość do działania.



Rysunek 1. Cele realizowane w zakresie funkcji personalnej w badanych przedsiębiorstwach w latach 2009–2012 (% wskazań)

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2012.

¹⁴ Badanie ankietowe zrealizowane w 2012 roku na próbie 200 średnich i dużych przedsiębiorstw w ramach badania statutowego nr 04/S/0009/12 w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH nt. *Zasobowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw* pod kier. nauk. dr hab. prof. SGH A. Skowronek-Mielczarek.

Formułowanie celów w tym zakresie nie jest łatwe, ponieważ zmienia się nie tylko rynek, ale i samo przedsiębiorstwo, które przechodzi różne fazy w swoim cyklu życia. O ile jednak zarządzający znają i potrafią rozpoznać zmiany i znaczenie kapitału ludzkiego w procesie dostosowania się do nich, a także wykazują pewne zainteresowanie psychologią kierowania, to mają szansę stworzenia przedsiębiorstwa atrakcyjnego i poszukiwanego na każdym rynku: dostawców, odbiorców, kooperantów i na rynku pracy.

Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy wartość przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od kapitału ludzkiego. Stanowi on siłę napędową rozwoju przedsiębiorstw i w rezultacie gospodarki. Kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne, ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania ukierunkowanego na misję i strategiczne cele przedsiębiorstwa. Organizacje poszukują przede wszystkim pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy stale rozwijają swoje umiejętności uczenia się i doskonalenia. Rosnące wymagania dotyczące kwalifikacji powodują, że coraz trudniejsze jest zastępowanie jednych pracowników innymi, a cena tych o wysokich kwalifikacjach należy do najwyższych w gospodarce.

W przedsiębiorstwach, w których umiejętnie kreuje i wykorzystuje się kapitał ludzki, tworzone są warunki do rozwijania postaw przedsiębiorczych dzięki inwestowaniu w ich rozwój, motywowanie do osiągnięć, tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na uczenie się i przedsiębiorczość. Oznacza to konieczność formułowania celów w zakresie funkcji personalnej ściśle związanych ze strategią przedsiębiorstwa.

Słuszne i uprawnione jest następujące stwierdzenie: „W przyszłości najbardziej konkurencyjne będą nie te firmy, które wyzyskują swych pracowników, lecz te, które najlepiej wykorzystują ich potencjał twórczy”¹⁵. Wpływ kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa na jego konkurencyjność wydaje się kluczowy. Szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Dom Organizatora, Toruń 2010.
- Chojnicki Z., *Wiedza dla gospodarki w perspektywie OECD*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

¹⁵ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, op. cit., s. 357.

- Koźmiński A.K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, w: *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, red. G.W. Kołodko, WSPiZ. im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.
- Kukliński A., *O nowym modelu polityki regionalnej*, „*Studia Regionalne i Lokalne*” 2003, nr 4 (14).
- Marciniak S., Białoń L., Pietras Cz., Obrębki T., *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Porwit K., *Cechy gospodarki opartej na wiedzy (G.O. W.), ich współczesne znaczenie i warunki skuteczności*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy -wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Kurpisz, Poznań 2006.
- Woroniecki J., *Nowa gospodarka – miraż czy rzeczywistość? Doktryna – Praktyka – Optyka OECD*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy – wyzwanie dla Polski wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001.

Piotr Wiśniewski
Katedra Finansów Przedsiębiorstwa
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KAPITAŁ LUDZKI JAKO KLUCZOWY ELEMENT SUKCESU ŚWIATOWYCH INSTYTUCJI ZBIOROWEGO INWESTOWANIA

Pojęcie i znaczenie kapitału ludzkiego

Trudno o niekontrowersyjne przywołanie pierwszego historycznego użycia terminu „kapitał ludzki”. Odniesienia do tego pojęcia można odnaleźć w twórczości czołowych teoretyków ekonomii. Już A. Smith w swym epokowym dziele *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* pisał, że wśród czynników tego bogactwa odnaleźć można: „(...) po czwarte nabyte i użyteczne umiejętności wszystkich mieszkańców lub członków społeczności. Nabywanie owych talentów poprzez edukację, studia czy też praktykę zawsze związane jest z poniesieniem realnego wydatku, który jest ustaloną, policzalną sumą kapitału. Talenty te, stanowiąc czynnik bogactwa osób, przekładają się także na dobrobyt społeczeństwa. Lepsza sprawność pracownika może być więc postrzegana w tym samym świetle co maszyna lub instrument obrotu handlowego, które ułatwiają i usprawniają pracę i które – choć same pociągają pewien wydatek, to spłacają go z zyskiem”¹.

Kapitał ludzki (stanowiący kluczowy składnik kapitału intelektualnego) klasyfikowany bywa w różnoraki sposób², jednakże dość czytelny jego podział można sprowadzić do:

¹ A. Smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, t. 2: *Of the nature, accumulation, and employment of stock*, red. W. Strahan, T. Cadell, London 1776, s. 166 i nast. (tłum. własne – P.W.).

² Por. materiały European Conference on Intellectual Capital (ECIC) 2012 (Helsinki, Finlandia), <http://academic-conferences.org/pdfs/ECIC12-Booklet.pdf> z 20.12.2012.

- wiedzy (aktywności angażującej jedną osobę lub więcej)
- współpracy (aktywności pomiędzy dwoma osobami lub większą ich liczbą)
- procesów (czynników związanych z wiedzą oraz współpracą w ramach konkretnej struktury organizacyjnej)
- absencji (urlopów, chorób itp.)³.

Widać więc, że składniki kapitału ludzkiego prócz (oczywistych) związków z zasobami ludzkimi odnoszą się ściśle do interakcji pomiędzy członkami zespołów/organizacji biznesowych. Elementy te są zasadnicze z perspektywy form zbiorowego inwestowania, których naturą jest kolegialny styl pracy, a także odpowiadanie na potrzeby społeczne (finansowanie ważnych życiowo celów inwestorów indywidualnych).

Ewolucja światowych instytucji zbiorowego inwestowania i jej znaczenie dla kapitału ludzkiego firm inwestycyjnych

Całościowy opis jakościowych oraz ilościowych przemian, którym podlegały w ostatnich latach rynki finansowe, wykracza poza ramy niniejszej analizy. Wskazać jednakże można specyficzne w kontekście gospodarowania zasobami ludzkimi przykłady transformacji, którym podlegały ostatnio rynki finansowe, oraz wymowę tych zjawisk dla składników kapitału ludzkiego w podmiotach zajmujących się zarządzaniem aktywami inwestycyjnymi. Wśród tego rodzaju znamion i ich konsekwencji wyróżnić można na przykład:

- **rosnące poziomy korelacji** pomiędzy klasami aktywów, a także poszczególnymi instrumentami finansowymi – współczesne aktywa inwestycyjne oraz ich składniki (instrumenty finansowe) cechują się coraz większym poziomem korelacji, co wynika między innymi z popularności algorytmicznego (zautomatyzowanego) obrotu na rynkach finansowych, postępującej pasywności zarządzania aktywami (de nomine⁴ i de facto), a także czynników behawioralnych (np. tzw. zachowań stadnych) – rosnąca współzależność stóp zwrotu odmiennych (konstrukcyjnie) typów aktywów stanowi ograniczenie dla efektywnego (uwzględniającego ponoszone ryzyko) zarządzania portfelami inwestycyjnymi (porównaj współczynniki korelacji pomiędzy czołowymi klasami aktywów inwestycyjnych ujęte w tab. 1)
- **kryzys zaufania społecznego** po ostatnich kryzysach – niskie zaufanie społeczne do instytucji finansowych wynika zarówno z licznych w ostatnich latach spektakularnych upadłości w tym sektorze, konieczności wspomagania wielu instytucji ze środków publicznych (tj. na koszt podatników), a także przykładów sprzecznych z prawem

³ Por. P. Stiles, S. Kulvisaechana, *Human capital and performance: A literature review*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge 2003, s. 1–39.

⁴ Na przykład w formie ETFs (*exchange traded funds*) – funduszy, których zadaniem jest stwarzanie mechanizmu odtwarzania (replikacji) wyceny aktywów inwestycyjnych i ich zbiorów (koszyków). Por. definicję autorstwa amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (Securities and Exchange Commission – SEC) na <http://www.sec.gov/answers/etf.htm> z 21.01.2013.

Tabela 1. Macierz korelacji stóp zwrotu pomiędzy klasami aktywów (za okres 30.01.2008–28.01.2013)

Klasa aktywów	Kod	TIP	GLD	AGG	EMB	USO	GSG	VNQ	RWX	EEM	EFA	VB	VV	R (w %)	SD (w %)
Fundusz obligacji iShares Barclays TIPS	TIP	1,00												5,9	0,5
SPDR (ETF złota)	GLD	0,21	1,00											11,7	1,4
iShares Barclays Aggregate Bond	AGG	0,54	0,11	1,00										5,2	0,4
iShares JPMorgan USD Emerging Markets Bond	EMB	0,14	0,10	0,18	1,00									8,9	0,9
United States Oil	USO	-0,08	0,30	-0,09	0,13	1,00								-13,7	2,4
iShares S&P GSCI Commodity - Indexed Trust	GSG	-0,05	0,33	-0,09	0,16	0,92	1,00							-8,5	1,9
Vanguard REIT Index ETF	VNQ	-0,23	0,00	-0,18	0,14	0,38	0,37	1,00						7,8	3,0
SPDR Dow Jones Intl Real Estate	RWX	-0,13	0,11	-0,06	0,28	0,50	0,52	0,69	1,00					0,6	1,9
iShares MSCI Emerging Markets Index	EEM	-0,21	0,13	-0,13	0,21	0,55	0,56	0,75	0,83	1,00				1,3	2,6
iShares MSCI EAFE Index	EFA	-0,19	0,13	-0,06	0,22	0,54	0,55	0,74	0,89	0,92	1,00			-1,2	2,0
Vanguard Small Cap ETF	VB	-0,22	0,04	-0,16	0,22	0,49	0,49	0,85	0,82	0,86	0,87	1,00		8,1	2,0
Vanguard Large Cap ETF	VV	-0,24	0,05	-0,12	0,23	0,52	0,52	0,83	0,85	0,91	0,93	0,95	1,00	4,5	1,6
Vanguard Mid-Cap ETF	VO	-0,22	0,07	-0,13	0,23	0,53	0,54	0,84	0,84	0,90	0,91	0,97	0,98	6,4	1,9

R (return) – stopa zwrotu wyrażona w skali rocznej.

SD (standard deviation) – odchylenie standardowe (tu kalkulowane dla dziennych stóp zwrotu z aktywów).

Źródło: <http://www.assetcorrelation.com/majors/1826> z 28.01.2013.

Legenda do tabeli 1: stopień korelacji pomiędzy klasami aktywów i ich obraz graficzny

Kolor komórki	Opis	Jakość dywersyfikacji portfelowej
-0,65	para aktywów o negatywnej korelacji	doskonała dywersyfikacja
-0,15	para aktywów o niewielkiej negatywnej korelacji	dobra dywersyfikacja
0,20	para aktywów o niewielkiej pozytywnej korelacji	ograniczona dywersyfikacja
0,80	para aktywów o silnej pozytywnej dywersyfikacji	słaba dywersyfikacja

Źródło: na podstawie bazy danych z <http://www.assetcorrelation.com/majors/1826> z 28.01.2013.

lub nieetycznych postaw kluczowych pracowników tych podmiotów – wszystko to zaś rozgrywa się na tle ich wysokich uposażeń oraz (w szczególności) miernych wyników tzw. aktywnego zarządzania aktywami⁵ (por. tab. 2)

Tabela 2. Procentowy udział funduszy, jakie zanotowały wyniki poniżej przypisanego im portfela wzorcowego (ang. benchmarku) za okresy pięcioletnie kończące się w poszczególnych latach okresu 1997–2010

Typy funduszy/Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Śr.
Duże, niedowartościowane (<i>large value</i>)	94	86	94	82	53	40	39	29	32	70	79	71	51	50	62
Duże, mieszane (<i>large blend</i>)	84	95	90	74	67	57	46	41	55	63	70	64	61	65	67
Duże, wzrostowe (<i>large growth</i>)	86	99	90	62	67	55	38	50	71	63	46	57	65	76	66
Średnie, niedowartościowane (<i>mid value</i>)	71	80	64	77	83	81	71	80	94	97	77	75	63	50	76
Średnie, mieszane (ang. <i>mid blend</i>)	74	85	73	82	83	72	64	67	69	82	82	74	67	61	74
Średnie, wzrostowe (<i>mid growth</i>)	57	86	67	88	94	90	81	80	85	85	76	47	53	49	74
Małe, niedowartościowane (<i>small value</i>)	89	82	81	88	82	41	41	49	35	53	73	60	50	46	62
Małe, mieszane (<i>mid blend</i>)	46	59	69	58	54	55	50	45	60	71	81	57	63	67	60
Małe, wzrostowe (<i>mid growth</i>)	29	32	21	28	34	56	64	81	86	90	81	74	80	82	60

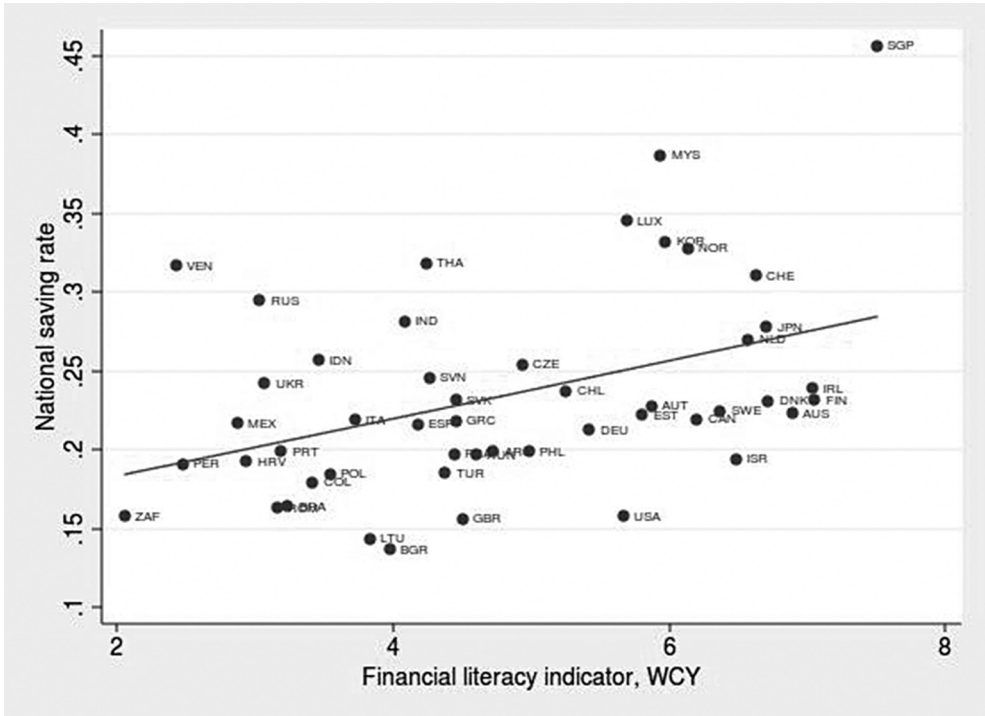
Śr. – średnia arytmetyczna (dla całego okresu, w poszczególnych kategoriach funduszy). Cieniem wyróżniono wyniki $\geq 50\%$ (tj. w ujęciu statystycznym większość funduszy odnotowująca stopy zwrotu poniżej benchmarku).

Źródło: C.B. Philips, *The case for indexing*, Vanguard Research, Valley Forge, February 2011, s. 1–20.

- **polaryzacja centrów finansowych** – przemiany na światowych rynkach finansowych (wymogi skali, dostęp do infrastruktury, czynniki kulturowe) doprowadziły do wykształcenia się ograniczonej liczby globalnie konkurencyjnych centrów kapitałowych, które są w stanie sprostać oczekiwaniom międzynarodowej klienteli tych instytucji, pomimo awansu wielu centrów finansowych z tzw. rynków wschodzących

⁵ Przywiązanie zarządzających aktywami do punktów odniesienia (tzw. benchmark) przy znacznych kosztach „aktywnego” zarządzania świadczy częstokroć o „pasywizacji” tego procesu.

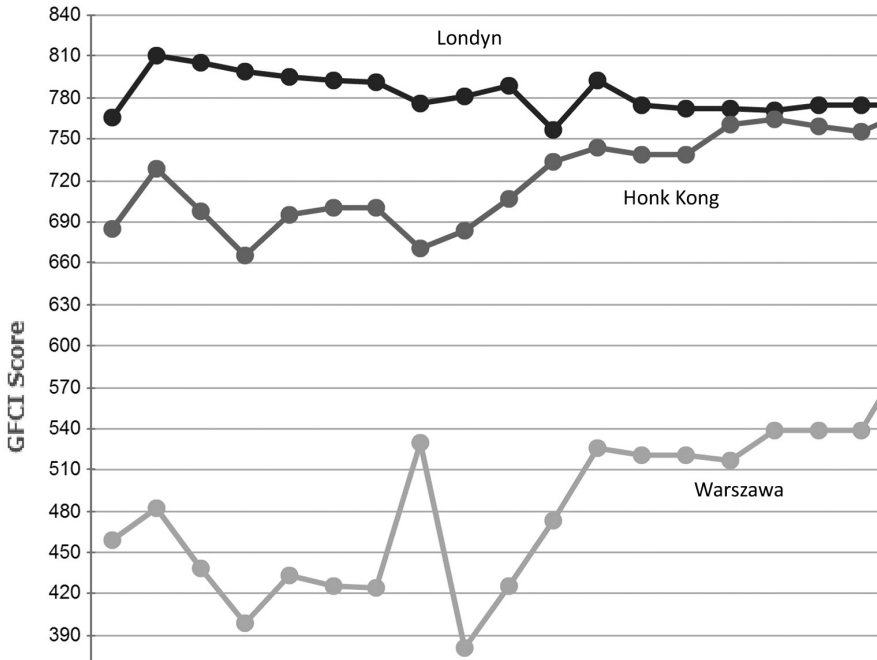
(m.in. Polski) dystans dzielący liderów rankingów konkurencyjności od bardziej peryferyjnych centrów finansowych jest wciąż ogromny (por. rys. 1)



Rysunek 1. Zależność pomiędzy stopą oszczędności krajowych (*national saving rate*) a wskaźnikiem alfabetyzmu finansowego Światowego Rocznika Konkurencyjności IMD (IMD World Competitiveness Yearbook – WCY) dla wybranych państw świata za lata 1998–2005

Źródło: T. Jappeli, M. Padula, *Investment in financial literacy and savings decisions*, CSEF, Department of Economics, University of Naples, Working Paper No. 272, Neapol, gennaio 2011, s. 1–46.

- **ograniczony alfabetyzm funkcjonalny** w dziedzinie finansów – istniejące systemy nauczania powszechnego nie gwarantują odpowiedniego poziomu wiedzy, umiejętności ani kompetencji, które wystarczałyby do zrozumienia konstrukcji coraz bardziej skomplikowanych form zbiorowego inwestowania (na czele z zaawansowanymi strategiami funduszy inwestycyjnych lub hedgingowych czy też strukturyzowanymi produktami inwestycyjnymi) – ograniczenia te przekładają się na szanse produktywnego wykorzystania zasobów inwestycyjnych osób prywatnych, jak też stanowią barierę w selekcji i rozwoju kadr dla przedsiębiorstw zajmujących się zarządzaniem aktywami (por. rys. 2).



GFCI jest zbiorczym badaniem scoringowym opartym na ankietach (nt. centrów finansowych) przeprowadzonym online wśród ponad 26 000 respondentów, a także na ponad 80 światowych rankingach konkurencyjności gospodarczej. Opis metodyki tworzenia i aktualizacji GFCI zob. <http://www.longfinance.net/fcf-gfci/methodology.html> z 28.01.2013.

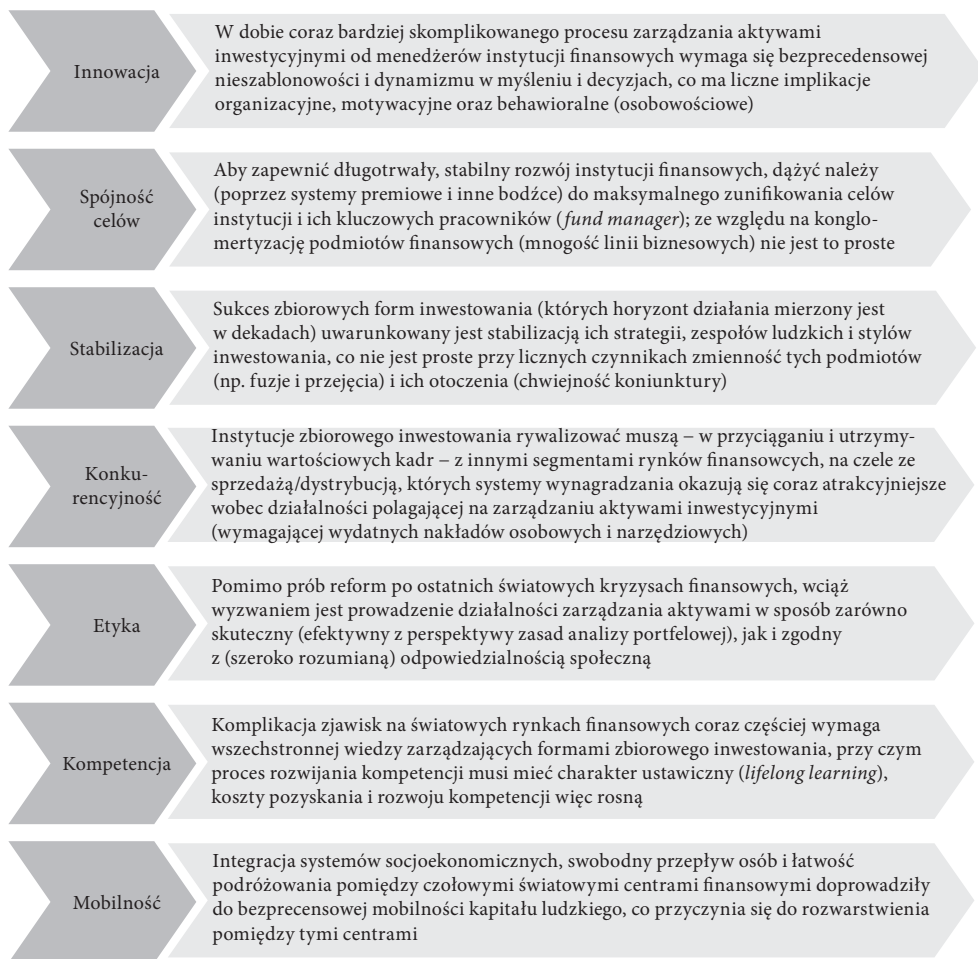
Rysunek 2. Kształtowanie się wskaźnika *Global financial centres index* (GFCI) dla trzech centrów kapitałowych: Londynu, Hongkongu oraz Warszawy w okresie marzec 2007 – grudzień 2012

Źródło: na podstawie danych historycznych Z/Yen (brytyjskiego instytutu badawczego zaangażowanego w analizy konkurencyjności londyńskiego sektora finansowego, tzw. City), <http://www.zyen.com/long-finance/gfci/gfci-over-time3.html> z 28.01.2013.

Znaczenie kapitału ludzkiego dla sukcesu instytucji zbiorowego inwestowania

Instytucje zbiorowego inwestowania zasadniczo złożone są z zespołów ludzkich, wobec których stawiane są coraz wyższe wymagania, a także z infrastruktury technicznej, której stopień komplikacji systemowej oraz technicznej jest także coraz bardziej zaawansowany. Rosnącej komplikacji technicznej procesów zarządzania (w postaci systemów transakcyjnych, zasobów bazodanowych i procedur) towarzyszy jeszcze bardziej dynamiczna,

choć znacznie mniej widoczna metamorfoza czynników kapitału ludzkiego⁶. Rysunek 3 zawiera systematykę czynników tego aspektu efektywności (wraz z charakterystyką) w kontekście działalności podmiotów zbiorowego inwestowania.



Rysunek 3. Czynniki kapitału ludzkiego i ich znaczenie dla sukcesu instytucji zbiorowego inwestowania

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo newralgicznego znaczenia kapitału ludzkiego dla form zbiorowego inwestowania i świadectw istniejących tam nieefektywności, niewielu inwestorów instytucjonal-

⁶ Por. P. Wiśniewski, *Intellectual capital (IC) in financial services organisations: Is it possible to make it socially responsible?*, „Electronic Journal of Knowledge Management” January 2012, Vol. 10, Issue 3, s. 268–278.

nych zadało sobie trud oceny swojej pozycji, sformułowania polityki czy też konkretnych i dalekosiężnych wniosków w tym zakresie. Podobnie jest w przypadku regulatorów rynków finansowych, których uwaga skoncentrowana na dysfunkcjach zarządzania kapitałem ludzkim⁷ wśród podmiotów zarządzających aktywami inwestycyjnymi krótko po globalnym kryzysie finansowym lat 2007–2009 od tego czasu znacznie osłabła.

Specyficzna rola społeczna instytucji zbiorowego inwestowania, ich ekonomiczne znaczenie oraz ograniczenia informacyjne dotyczące ich działalności powinny skłaniać ku propozycji administracyjnych wymogów raportowania kluczowych czynników kapitału ludzkiego (w formie usystematyzowanego standardu). Z perspektywy wewnątrz korporacyjnej tego rodzaju rozwiązanie skłoniłoby instytucje finansowe do bardziej świadomego gospodarowania kapitałem ludzkim.

Podsumowanie

Wzrastającej komplikacji pojęciowej oraz technicznej procesów zarządzania aktywami inwestycyjnymi towarzyszą coraz większe wymagania stawiane zespołom ludzkim zaangażowanym w te procesy. Charakterystyka czynników ludzkich instytucji finansowych stanowić powinna immanentny element praktyk wewnętrznego raportowania finansowego i operacyjnego. Rozważyć można stworzenie ram regulacyjnych do komunikowania najistotniejszych treści w tym zakresie także wobec odbiorców zewnętrznych.

Literatura

- European Conference on Intellectual Capital 2012 (Helsinki, Finlandia), materiały konferencyjne, <http://academic-conferences.org/pdfs/ECIC12-Booklet.pdf> z 20.12.2012.
- Jappeli, T., Padula, M., *Investment in financial literacy and savings decisions*, CSEF, Department of Economics, University of Naples, Working Paper No. 272, Neapol, gennaio 2011.
- <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmtreasy/640/640.pdf> z 29.01.2013.
- Philips C.B., *The case for indexing*, Vanguard Research, Valley Forge, February 2011.
- Smith A., *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, t. 2: *Of the nature, accumulation, and employment of stock*, red. W. Strahan, T. Cadell, London 1776.
- Stiles P., Kulvisaechana S., *Human capital and performance: A literature review*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge 2003.

⁷ Por. raport Komisji Skarbu brytyjskiej Izby Gmin, w którym wspomniane są ostrzeżenia formułowane przez brytyjskiego regulatora rynku usług finansowych (Financial Services Authority – FSA) przed nadmiernie agresywną kulturą organizacyjną niektórych banków brytyjskich. Zob. <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmtreasy/640/640.pdf> z 29.01.2013.

Wiśniewski P., *Intellectual capital (IC) in financial services organisations: Is it possible to make it socially responsible?*, „Electronic Journal of Knowledge Management” January 2012, Vol. 10, Issue 3.

<http://www.zyen.com/long-finance/gfci/gfci-over-time3.html> z 28.01.2013.

<http://www.sec.gov/answers/etf.htm> z 21.01.2013.

<http://www.assetcorrelation.com/majors/1826> z 28.01.2013.

<http://www.longfinance.net/pcf-gfci/methodology.html> z 28.01.2013.

Katarzyna Kreczmańska-Gigol
Katedra Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KAPITAŁ INTELEKTUALNY A KAPITAŁ FINANSOWY

Wprowadzenie

Kapitał obok ziemi i pracy jest jednym z trzech czynników produkcji. Zainteresowanie świata nauki kapitałem jest widoczne od dawna. Pojęcie to definiowane było w literaturze na wiele sposobów. Pierwotnie utożsamiano go z majątkiem, jaki posiadał przedsiębiorca, wykorzystywanym do realizacji celów biznesowych przedsiębiorstwa. Jednak szybko zauważono, że same maszyny, urządzenia, towary ani produkty nie kreują dodatkowej wartości. Niektórzy zaczęli zauważać, że kapitał ma charakter nie tyle rzeczowy, ile finansowy. Efektem było postrzeganie go nie jako aktywów, lecz jako źródła ich finansowania. Kolejnym krokiem było zauważenie dualnego charakteru kapitału. Zwolennicy tego podejścia twierdzili, że dopiero połączenie kapitału finansowego i jego rzeczowego ucieleśnienia, czyli aktywów, pozwala na tworzenie wartości dodanej i realizowanie celów przedsiębiorstwa.

Nie był to koniec ewolucji pojęcia kapitału. Zaczęto dostrzegać, że o sukcesie przedsiębiorstwa decydują nie tylko widoczne jego zasoby, czyli aktywa ewidencjonowane w bilansie przedsiębiorstwa i źródła ich finansowania (pasywa). Zauważono, że pewne przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy biznesowe, a inne nie. Starano się szukać przyczyn tych różnic poza rzeczowym i finansowym kapitałem. Zaobserwowano, że o sukcesie przedsiębiorstw niejednokrotnie decyduje czynnik ludzki – pracownicy, menedżerowie i charyzmatyczni właściciele. Pojawiło się pojęcie „kapitał ludzki”.

Kolejnym krokiem było powstanie pojęcia kapitału społecznego, ponieważ zauważono, że nie tylko człowiek ma wpływ na tworzenie wartości dodanej, ale również sieć powiązań społecznych. Termin „kapitał społeczny” został po raz pierwszy użyty przez L.J. Hanifan w 1916 roku, a następnie rozpowszechniony w latach 80. XX wieku przez

takich badaczy jak J. Coleman, R. Putnam, P. Bourdieu, F. Fukuyama¹. Z czasem wyróżniono obok kapitału ludzkiego kapitał strukturalny, który obejmował kapitał społeczny i kapitał organizacyjny. Połączenie kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego nazwano kapitałem intelektualnym.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza podobieństw i różnic między kapitałem finansowym a kapitałem intelektualnym w celu uporządkowania tych pojęć.

Istota kapitału

Według klasycznej ekonomii kapitał to suma dóbr, które przynoszą dochód². Nie jest to jednak jedyna definicja kapitału, jaka występuje w literaturze przedmiotu. F. Młynarski już w połowie XX wieku, polemizując z definicją kapitału według klasycznej ekonomii, wskazywał na to, że kapitał nie jest sumą dóbr, a wartością dóbr wykorzystywanych w procesie produkcji w celu przynoszenia dochodu³. Zdefiniował kapitał jako każdą sumę pieniędzy, która stanowi treść transakcji kredytowej, względnie sumę, która jako wkład inwestycyjny lub odłożona rezerwa pracuje w przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia zysku⁴.

Definicja kapitału sięga czasów starożytnych, kiedy oznaczał sumę, która była przedmiotem pożyczki⁵. Za twórcę teorii kapitału uważany jest F. Quesnay, który definiował to pojęcie jako bogactwo zebrane uprzednio w celu podjęcia dalszej produkcji⁶. J.M. Moczydłowska zwraca uwagę na wielość definicji kapitału znajdujących się w literaturze i stwierdza, że „mamy do czynienia z kapitałowym Syndromem Wieży Babel, czyli pomieszaniem języków w kwestiach kapitału”⁷, a na potwierdzenie słuszności tego przytacza kilka następujących definicji:

- kapitał to znaczna suma pieniędzy, gotówka, fundusz, majątek
- kapitał to kategoria „abstrakcyjna i definiowana jako myślowe uogólnienie, synteza, model określonego fragmentu rzeczywistości gospodarczej”⁸
- kapitał to kategoria interdyscyplinarna.

¹ K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne” 2011, nr 1 (LXVIII), s. 69–86.

² F. Młynarski, *Pieniądz i gospodarstwo pieniężne*, Księgarnia Stefana Kamińskiego, Kraków 1947, s. 5.

³ Ibidem.

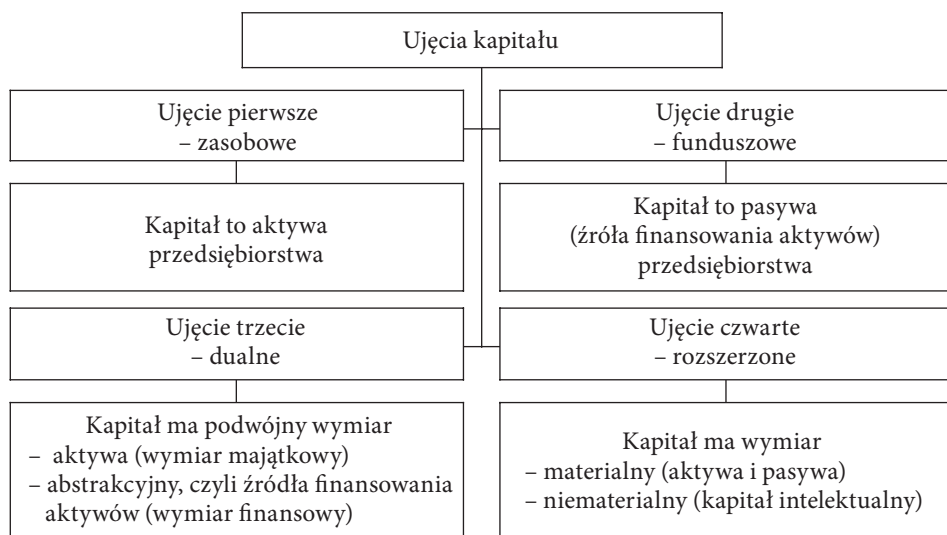
⁴ Ibidem, s. 7.

⁵ *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, red. M. Jerzemowska, wyd. 2, PWE, Warszawa 2006, s. 154.

⁶ M. Jerzemowska, *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

⁷ J.M. Moczydłowska, *Kapitał przedsiębiorstwa – dylematy definicyjne*, w: *Dylematy kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 329–339.

⁸ Ibidem.



Rysunek 1. Podstawowe ujęcia kapitału występujące w literaturze

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał rozumiany jest różnie w zależności od dziedziny, której definicja dotyczy, jak również od samej osoby definiującej. Większość definicji zaliczyć można do jednego z czterech ujęć kapitału, które zostały przedstawione na rysunku 1.

Ujęcie pierwsze obejmuje definicje, w których kapitał jest utożsamiany z aktywami przedsiębiorstwa, czyli zasobami. Tak go rozumie na przykład I. Fisher, E. Böhme-Bawerk i L. von Mises⁹.

Ujęcie drugie obejmuje definicje, w których kapitał rozumiany jest nie jako aktywa, lecz jako ich źródła finansowania, czyli fundusze. Na przykład starożytni Rzymianie utożsamiali go z kwotą pożyczki¹⁰. To podejście jest najczęściej reprezentowane przez finansistów. Na przykład według W. Janasza kapitał w dosłownym znaczeniu jest to źródło finansowania majątku (aktywów) przedsiębiorstwa¹¹. Podobnie A. Duliniec przez kapitał rozumie fundusze powierzone przedsiębiorstwu przez jego właścicieli i wierzycieli¹².

⁹ I. Fisher, *The nature of capital and income*, Macmillan, New York 1906, s. 52; E. Böhme-Bawerk, *Kapitał i zysk z kapitału*, cz. 1, Gebethner i Wolff, Kraków 1924, s. 5–6; L. von Mises, *Liberalizm w tradycji klasycznej*, wyd. 3, Arcana, Kraków 2009, s. 36.

¹⁰ M. Jerzemska, *Analiza teorii kształtowania struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 13.

¹¹ W. Janasz, *Kapitał w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: K. Janasz, W. Janasz, J. Wiśniewska, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 13–48.

¹² A. Duliniec, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 11. Podobne podejście patrz: W. Pazio, *Jak gospodarować finansami. Ekonomiczne podstawy biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 67.

Ujęcie trzecie obejmuje definicje, które przedstawiają kapitał jako zjawisko bardziej złożone i poszukują jego źródeł po stronie zarówno aktywnej, jak i pasywnej bilansu przedsiębiorstwa. Reprezentantem takiego podejścia jest na przykład J.M. Keynes, który wyróżniał w obrębie kapitału dwie grupy – kapitał rzeczowy (istniejące w danej chwili bogactwo materialne) oraz kapitał pożyczkowy (saldo wierzytelności i długów w systemie otwartym)¹³. Jego rozumowanie łączyło w sobie podejście zasobowe i funduszowe. Podobne dualne podejście do pojęcia kapitału prezentuje współcześnie M. Dobija, który wyróżnia heterogeniczne aktywa i homogeniczny, abstrakcyjny kapitał, który jest ucieleśniony w aktywach¹⁴.

Czwarte ujęcie kapitału – rozszerzone, w ostatnim okresie zyskuje na znaczeniu. Jego zwolennicy zwracają uwagę na to, że podejście majątkowe (zasobowe) i finansowe (funduszowe) nie wystarczają do ukazania złożonego charakteru kapitału, nawet jeśli ujmuje się go w sposób dualny. Takie postrzeganie go, wywodzące się z nauk socjologicznych, w pierwszej kolejności znajdowało swoich zwolenników wśród osób reprezentujących dziedzinę zarządzania, ale coraz częściej trafia ono do finansów. W tym ujęciu kapitał obejmuje kapitał niewidoczny przedsiębiorstwa, czyli kapitał intelektualny¹⁵.

Pojęcie kapitału finansowego

Kapitał finansowy rozumiany jest jako źródła finansowania aktywów. Sięga więc do funduszowego ujęcia kapitału. Finansiści zajmujący się związanymi z tym zagadnieniami najczęściej koncentrują się na badaniu struktury kapitału, szukaniu optymalnej, czyli najlepszej akceptowalnej struktury dla przedsiębiorstw, badaniu czynników, które decydują o doborze źródeł finansowania aktywów w praktyce biznesowej. Badacze kapitału spierają się co do jego definicji. Doprowadziło to do wyodrębnienia czterech grup ujęcia tego terminu, ale z perspektywy finansowej podejściem, na którym opierają się badania, jest podejście funduszowe.

Wybór „funduszowej” definicji kapitału nie kończy sporów między badaczami. Nie ma bowiem między nimi zgody co do definicji kapitału finansowego – zaobserwować można cztery główne nurty ujęcia funduszowego. Przedstawione one zostały na rysunku 2. Według definicji pierwszej kapitałami są wszystkie źródła finansowania aktywów¹⁶. Kapitał jest więc równy źródłom finansowania, a co za tym idzie, sumie bilansowej. Zwolennicy drugiej definicji uważają, że kapitał ma charakter długoterminowy, w związku z tym nie zaliczają

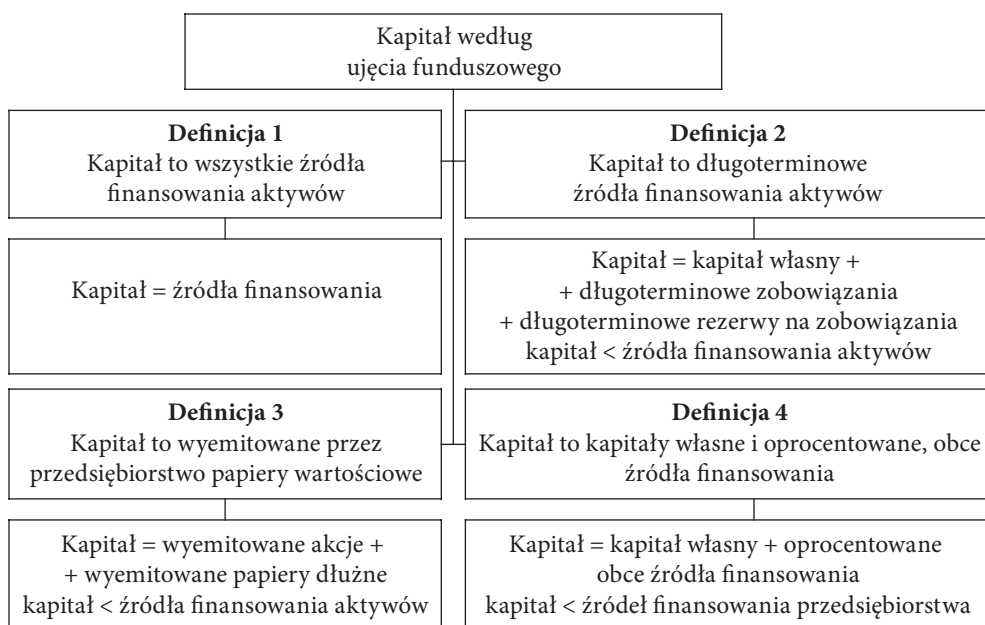
¹³ S. Rączkowski, *Teoria pieniądza J.M. Keynes'a*, wyd. 2, Wydawnictwo Kazimierza Rutskiego, Warszawa–Łódź 1948, s. 58–59.

¹⁴ M. Dobija, *Ewolucja koncepcji rachunkowości, kapitału i pieniądza*, w: *Historia, współczesność i perspektywy rachunkowości w Polsce*, red. S. Sojka, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 187–190.

¹⁵ J.M. Moczydłowska, *Kapitał przedsiębiorstwa – dylematy definicyjne*, op. cit.

¹⁶ Na przykład R.W. Masulius, *The debt equity choice*, Balinge Publishing Company, Cambridge 1988.

do niego krótkoterminowych źródeł finansowania¹⁷. Wartość kapitału jest więc niższa niż wartość wszystkich źródeł finansowania aktywów, czyli jest niższa niż suma bilansowa. Do kapitałów zalicza się według tej definicji tylko kapitał własny i długoterminowe obce źródła finansowania. Według definicji trzeciej, która jest popularna głównie wśród amerykańskich badaczy, do kapitałów zalicza się tylko wyemitowane papiery wartościowe – akcje (kapitał własny) i obligacje (obce źródła finansowania)¹⁸. Ostatnia definicja opiera się na założeniu, że kapitałem są kapitał własny i obce oprocentowane źródła finansowania, natomiast te źródła finansowania, od których przedsiębiorstwo nie płaci odsetek, nie są kapitałami¹⁹. Wartość kapitałów jest tutaj niższa niż wartość wszystkich źródeł finansowania i sumy bilansowej.



Rysunek 2. Różne definicje kapitału według ujęcia funduszowego kapitału

Źródło: opracowanie własne.

Pojęcie kapitału intelektualnego

Według A. Smitha, reprezentującego szkołę klasyczną ekonomii, kapitał jest jednym z czynników produkcji obok ziemi i pracy. Praca jest źródłem kapitału ludzkiego, a tradycja

¹⁷ Na przykład J.F. Weston, T.F. Copeland, *Managerial finance*, The Dryden Press, New York 1991.

¹⁸ Na przykład S. Lumbly, *Investment appraisal and financial decisions*, Champ & Hall, New York 1994.

¹⁹ Patrz na przykład: A. Duliniec, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, op. cit.; A. Duliniec, *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2011.

postrzegania pewnych cech osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie (pracowników, menedżerów) oraz właścicieli zaangażowanych bezpośrednio w zarządzanie przedsiębiorstwem sięga ujęcia W. Petty'ego z XVII wieku oraz A. Smitha z XVIII wieku²⁰. Pojęcie kapitału ludzkiego jest ściśle związane z jego ujęciem zasobowym. Praca obok pozostałych zasobów, czyli tych znajdujących odzwierciedlenie w aktywach w bilansie przedsiębiorstwa, uznana została za część kapitałów. Kapitał ludzki, czyli zwykli pracownicy, menedżerowie i właściciele, jest zasobem²¹ niemającym odzwierciedlenia w aktywach przedsiębiorstwa, ale mającym wpływ na wzrost jego konkurencyjności, a przez to na wzrost jego wartości. Pojęcie „kapitał ludzki” jest nierozdzielnie połączone z człowiekiem, ponieważ nie można od niego oddzielić kompetencji, wiedzy ani zaangażowania. Przyjęcie określenia „kapitał” ludzki nie może prowadzić do postrzegania człowieka jako własności przedsiębiorstwa²² – a „kapitał ludzki” nie ma odzwierciedlenia po stronie aktywnej w bilansie przedsiębiorstwa. O ile może ono pozbyć się swoich aktywów lub części kapitału, to nie może spieniężyć aktywów, jakimi są ludzie w nim pracujący. Wyjście od zasobowego ujęcia kapitału w podejściu do kapitału ludzkiego wiąże się między innymi z koniecznością inwestowania w ten rodzaj kapitału²³.

Z kapitałem ludzkim ściśle związane jest pojęcie kapitału intelektualnego, który jest bieżącym lub potencjalnym zasobem tworzenia bogactwa przedsiębiorstwa, a w skali makro – bogactwa narodu²⁴. Na rysunku 3 przedstawiono rodzaje kapitału intelektualnego i umiejscowiono wśród nich kapitał ludzki jako pierwotne pojęcie kapitału intelektualnego.

Warto pamiętać o tym, że kapitału ludzkiego nie ma w bilansie przedsiębiorstwa. Na przykład Moczydłowska twierdzi, że „filozofia kapitału ludzkiego nakazuje postrzegać pracowników jako aktywa, które się nabywa, utrzymuje i inwestuje w nie (...)”²⁵. Dobija natomiast pisze, iż „Powszechnie przyjmuje się, że kapitał intelektualny to źródło finansowania niematerialnych zasobów firmy (...)”²⁶. Kapitał intelektualny i kapitał ludzki nie są pojęciami o wymiarze materialnym – ani rzeczowym, ani finansowym. Natomiast kapitał intelektualny i będący jego rodzajem kapitał ludzki przyczyniają się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Można traktować kapitał ludzki jako aktywa przedsiębiorstwa o charakterze niematerialnym, które nie mają odzwierciedlenia po stronie aktywnej bilansu, ale należy pamiętać, że pojęcie aktywów wykracza wówczas poza definicję aktywów znajdujących się w bilansie.

²⁰ J. Czapiński, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny: polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne” 2008, nr 2 (4), s. 5–27.

²¹ Tak na przykład: G.S. Becker, *Investment in human capital: a theoretical analysis*, „The Journal of Political Economy” 1962, Vol. 70, Issue 5, s. 9–49.

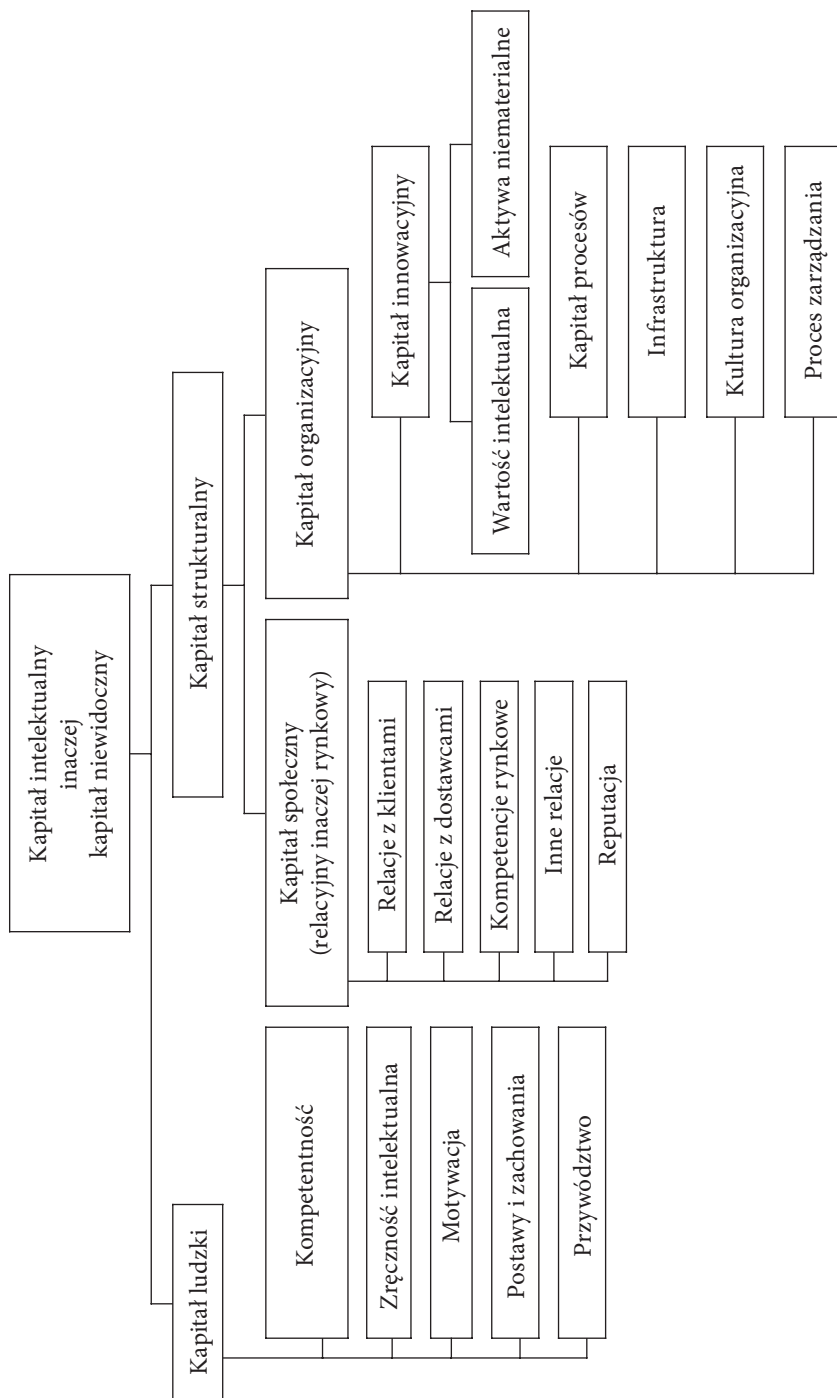
²² Ibidem; G.S. Becker, *Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, wyd. 3, The University of Chicago Press, Chicago and London 1994, s. 16.

²³ G.S. Becker, *Investment in human capital: a theoretical analysis*, op. cit.

²⁴ A. Herman, *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3, s. 38–47.

²⁵ J.M. Moczydłowska, op. cit.

²⁶ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 11; D. Dobija, A. Rosolińska, *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, WAIp, Warszawa 2008, s. 273–330.



Rysunek 3. Rodzaje kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Herman, op. cit.; J. Czapiński, op. cit., D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 42; D. Dobija, A. Rosolińska, *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, op. cit.; J.M. Moczydłowska, op. cit.

Uprawnia do tego wywodzenie się pojęcia kapitału ludzkiego z definicji kapitału, która utożsamia go ze stroną aktywną bilansu, rozszerzając jednak to znaczenie. Nie można natomiast nazywać kapitału intelektualnego źródłami finansowania zasobów, bo kapitał ludzki sam jest zasobem. Utożsamianie kapitału ze źródłami finansowania aktywów (ujęcie funduszowe) jest przeciwieństwem ujęcia zasobowego, leżącego u podstaw teorii kapitału ludzkiego i kapitału intelektualnego. Być może trafniejszym określeniem kapitału intelektualnego byłoby nazwanie go aktywami intelektualnymi jako część aktywów niematerialnych²⁷, które są pojęciem szerszym, ponieważ ich część znajduje odzwierciedlenie po stronie aktywnej bilansu, a przedmiotem tego artykułu jest kapitał intelektualny, czyli aktywa niematerialne niemające odzwierciedlenia w bilansie przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny rozumiany jest jako zespół czynników niematerialnych mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i realizację jego celów. Jest on rodzajem zasobów przedsiębiorstwa. Nazywany jest też kapitałem niewidocznym. Najważniejsze rodzaje kapitału intelektualnego to kapitał ludzki i kapitał strukturalny.

Kapitał ludzki, silnie związany z pracą jako czynnikiem wytwórczym, był pojęciem pierwotnym w stosunku do pojęcia kapitału intelektualnego. Zauważano na przykład, że kapitał jest wartością uśpioną, daje możliwości potencjalnego wytwarzania bogactwa, ale potrzebuje do tego myśli i działania ze strony wykorzystującego go podmiotu (przedsiębiorstwa, człowieka)²⁸. Młynarski zauważał istnienie „ducha przedsiębiorczości”, który miał wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa²⁹. W. Kieżun twierdzi, że „ze wszystkich czynników sprawnego działania decydujące znaczenie ma człowiek: projektant, kierownik, wykonawca i kontroler...” oraz szuka pokrewieństwa między określeniem „kapitał społeczny” oraz pojęciem „spolegliwość”, zdefiniowanym przez T. Kotarbińskiego³⁰. Według Kopalińskiego „spolegliwy” to godny zaufania, pewny, na którego można liczyć³¹.

Podsumowanie

Zmieniające się z czasem podejście do kapitału prowadzi do wyodrębniania nowych jego rodzajów. Kapitał intelektualny wykształcił się z zasobowej definicji kapitału, w której kapitał utożsamiany jest z aktywami znajdującymi się w bilansie przedsiębiorstwa. Celem biznesowym przedsiębiorstwa jest wypracowywanie wartości dodanej, czego skutkiem

²⁷ Pojęcia aktywa niematerialne w rozumieniu „niematerialnych czynników wartości przedsiębiorstwa” oraz aktywa intelektualne używa na przykład P. Wiśniewski. Patrz: P. Wiśniewski, *Nowoczesne metody wyceny aktywów niematerialnych – teoria i praktyka światowa. Wnioski dla polskich przedsiębiorstw. Część II. Metodyka wyceny aktywów niematerialnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 93, SGH, Warszawa 2009, s. 22–47.

²⁸ H. De Soto, *Tajemnica kapitału*, Fijorr Publishing, Chicago–Warszawa 2002, s. 25 i nast.

²⁹ F. Młynarski, op. cit.

³⁰ W. Kieżun, *Drogi i bezdroża polskich przemian*, ECOTV, Warszawa 2012, s. 394.

³¹ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Bertelsmann Media, Warszawa 1999, s. 470.

będzie wzrost jego wartości i dzięki temu możliwy będzie wzrost bogactwa właścicieli. Obserwacje przedsiębiorstw odnoszących sukcesy biznesowe i tych, które takich sukcesów nie odnoszą, doprowadziły do wniosku, że u podstaw tych różnic leży nie tylko majątek, którym dysponuje przedsiębiorstwo, będący jego własnością, oraz źródła finansowania tego majątku, ale również aktywa intelektualne – kapitał ludzki (aktywa ludzkie) i kapitał strukturalny (aktywa strukturalne), których nie można znaleźć w bilansie przedsiębiorstwa. Przyjęte nazewnictwo, w którym aktywa intelektualne nazywane są kapitałem intelektualnym, wynika z zasobowego ujęcia kapitału. W praktyce dochodzi do nieporozumień wynikających z mylenia ujęcia zasobowego kapitału z ujęciem funduszowym. W ten sposób kapitał ludzki, w który trzeba inwestować, aby osiągać sukces, jest traktowany tak jak kapitał funduszowy, czyli jak źródła finansowania. Rozwiązaniem byłoby przyjęcie określenia „aktywa intelektualne” zamiast „kapitał intelektualny”, „aktywa strukturalne” zamiast „kapitał strukturalny”, „aktywa społeczne” zamiast „kapitał społeczny” i „aktywa organizacyjne” zamiast „kapitał organizacyjny”.

Literatura

- Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, red. M. Jerzemowska, wyd. 2, PWE, Warszawa 2006.
- Becker G.S., *Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, wyd. 3, The University of Chicago Press, Chicago–London 1994.
- Becker G.S., *Investment in human capital: a theoretical analysis*, „The Journal of Political Economy” 1962, Vol. 70, Issue 5, s. 9–49.
- Böhme-Bawerk E., *Kapitał i zysk z kapitału*, cz. I, Gebethner i Wolff, Kraków 1924.
- Fisher I., *The nature of capital and income*, Macmillan, New York 1906.
- Czapiński J., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny: polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne” 2008, nr 4 (2).
- De Soto H., *Tajemnica kapitału*, Fijorr Publishing, Chicago–Warszawa 2002.
- Dobija M., *Ewolucja koncepcji rachunkowości, kapitału i pieniądza*, w: *Historia, współczesność i perspektywy rachunkowości w Polsce*, red. S. Sojka, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Dobija D., Roslińska A., *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemieliński, A.K. Koźmiński, WAIp, Warszawa 2008.
- Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2011.
- Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Herman A., *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.

- Janasz W., *Kapitał w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: K. Janasz, W. Janasz, J. Wiśniewska, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
- Jerzemska M., *Analiza teorii kształtowania struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Jerzemska M., *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kieżun W., *Drogi i bezdroża polskich przemian*, ECOTV, Warszawa 2012.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Bertelsmann Media, Warszawa 1999.
- Lumby S., *Investment appraisal and financial decisions*, Champ & Hall, New York 1994.
- Masulius R.W., *The Debt Equity Choice*, Balinger Publishing Company, Cambridge 1988.
- Mises von L., *Liberalizm w tradycji klasycznej*, wyd. 3, Arcana, Kraków 2009.
- Młynarski F., *Pieniądz i gospodarstwo pieniężne*, Księgarnia Stefana Kamińskiego, Kraków 1947.
- Moczydłowska J.M., *Kapitał przedsiębiorstwa – dylematy definicyjne*, w: *Dylematy kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2009, s. 329–339.
- Pazio W., *Jak gospodarować finansami. Ekonomiczne podstawy biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Rączkowski S., *Teoria pieniądza J.M. Keynes'a*, wyd. 2, Wydawnictwo Kazimierza Rutkiego, Warszawa–Łódź 1948.
- Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne” 2011, nr 1 (LXVIII).
- Weston J.F., Copeland T.F., *Managerial Finance*, The Dryden Press, New York 1991.
- Wiśniewski P., *Nowoczesne metody wyceny aktywów niematerialnych – teoria i praktyka światowa. Wnioski dla polskich przedsiębiorstw. Część II. Metodyka wyceny aktywów niematerialnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 93, SGH, Warszawa 2009.

Urszula Ornarowicz
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SPRAWOWANIE WŁADZY WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI. MIĘDZY ZARZĄDZANIEM A PRZYWÓDZTWE

Wprowadzenie

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk socjologicznych można wskazać wiele różnych podejść do władzy i przywództwa, przekładających się na różne rozumienie obu tych zdarzeń, ale również na wiele związanych z nimi teoretycznych koncepcji, na przykład dotyczących cech przywódczych czy rodzajów przywództwa, często mało spójnych, rozbieżnych, a nierzadko i się wykluczających. Złożoność podmiotów poznania, jakimi jest władza, przywództwo, i ich związek z kierowaniem powodują, że niekiedy nawet podobne w swej konstrukcji definicje władzy czy przywództwa, czyli wydawałoby się: należące do tego samego podejścia, są różnie interpretowane.

W tej sytuacji podejmuję próbę uporządkowania występujących w literaturze podejść do problematyki władzy i przywództwa oraz prezentacji własnego poglądu na istotę zależności między władzą a przywództwem, w której to przestrzeni jest też miejsce na zarządzanie. Realizacji tak postawionego celu służył ma ten artykuł.

Władza w tradycyjnym rozumieniu – bardziej wpływ czy podporządkowanie?

Przeprowadzone przeze mnie studia literaturowe dotyczące władzy prowadzą do wniosku, że wśród wielu podejść do tej problematyki można wyodrębnić takie, które jest reprezentowane przez zdecydowaną większość przedstawicieli nauk o zarządzaniu i nauk

społecznych – władza w nim rozumiana jest podobnie, bez względu na to, jakiego okresu dotyczy. W tym podejściu, nazywanym przeze mnie tradycyjnym, władza w szerokim ujęciu oznacza na ogół zdolność, możliwość wywierania wpływu jednego podmiotu (organu, jednostki, osoby, grupy) na inny (inną osobę, jednostkę, grupę) z oczekiwaniem określonego zachowania tego drugiego podmiotu – zwykle modyfikacji jego dotychczasowego zachowania. Wybrane przykłady takich definicji władzy z okresu ostatnich 50 lat wraz z nazwiskami ich autorów przedstawiam poniżej w porządku chronologicznym:

- A. Dahl: władza to „zdolność osoby A do spowodowania, aby osoba B robiła coś, czego bez interwencji A by nie robiła”¹ (1957 rok).
- D. Katz i R.L. Kahn: władza to „możliwość wywierania wpływu”, przy czym wpływ to „wszystkie transakcje interpersonalne, które powodują skutki behawioralne czy psychologiczne”. Władza w szerokim rozumieniu jest więc „potencjalnym wpływem, zwykle opartym na środkach umożliwiających zapewnienie posłuszeństwa”² (1979 rok).
- S.P. Robbins: „Władza oznacza zdolność wywierania przez jednostkę A wpływu na zachowania jednostki B w taki sposób, żeby B zrobiła coś, czego w innym przypadku by nie zrobiła”³. Jest to zdaniem autora władza potencjalna (1998 rok).
- J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr.: „Władza jest to możliwość wywierania wpływu na innych ludzi”⁴ (1999 rok).
- R.W. Griffin: władzą jest „zdolność wpływania na zachowania innych”⁵. Można mieć władzę i z niej nie korzystać⁶.
- A.K. Koźmiński: „władza, czyli zdolność skutecznego wpływania na zachowania innych”⁷ (2004 rok).
- H.A. Simon: „Władzę można zdefiniować jako prawo do podejmowania decyzji, które kierują działaniami drugiej osoby”⁸ (2007 rok).
- R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath: „Na poziomie całej organizacji można rozpatrywać władzę jako zdolność do wywierania wpływu na wykorzystanie dostępnej energii i zasobów, aby osiągnąć określone cele (...). Na poziomie grupy lub zespołu (...) jako zdolność do wywierania wpływu na współpracowników

¹ R.A. Dahl, *The concept of power*, „Behavioral Sciences” 1957, No. 2 oraz tego autora *Power*, w: *Encyclopedia of the social sciences*, cyt. za: M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 67.

² D. Katz, R.L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 340–341.

³ S.P. Robbins, *Zachowania organizacyjne*, PWE, Warszawa 1998, s. 265–266.

⁴ J.A. F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 335.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 2. zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 556.

⁶ Ibidem, s. 556.

⁷ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 51.

⁸ H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, wyd. 2, Helion, Gliwice 2007, s. 207.

(...) oraz zdolność do budowania koalicji z tymi, którzy utożsamiają się z twoimi poglądami i celami. Na poziomie osobistym (...) jako zdolność osoby A do wywierania takiego wpływu na zachowania osoby B, żeby robiła coś, czego w innym wypadku by nie robiła”⁹ (2007 rok).

Zakres tak definiowanej nazwy władzy zależy od interpretacji centralnego zwrotu w wyrażeniu definiującym władzę, jakim jest „możność wywierania wpływu” czy też „zdolność wywierania wpływu”. Otóż, na możliwość czy też zdolność wywierania potencjalnego lub realnego wpływu podmiotu A na zachowania podmiotu B składa się nie tylko jednostronne oddziaływanie podmiotu A na podmiot B, ale również reakcja na to oddziaływanie ze strony podmiotu B w postaci przyzwolenia na ów wpływ, podporządkowania się mu w postaci uległości, zależności podmiotu B od podmiotu A, zachowania podmiotu B zgodnego z wolą wykonującego władzę podmiotu A. Władza jest więc relacją złożoną. Składają się na nią dwustronne oddziaływania, takie jak wpływ i zależność, które traktować można jako relacje cząstkowe, i z których jedna jest konwersem drugiej. Relację „A wpływa na B” traktuję jako konwers relacji „B zależy od A” – obie relacje – wpływu i zależności – zachodzą między tymi samymi podmiotami, ale w przeciwnym kierunku. Relacja władzy, podobnie jak i jej relacje składowe (wpływ i zależność), jest relacją asymetryczną (jeśli między A oraz B zachodzi relacja władzy, to taka sama relacja władzy nie zachodzi między B oraz A). Relacja władzy jest też relacją nieprzechodnią (jeśli zachodzi relacja władzy między A oraz B i zachodzi relacja władzy między B oraz C, to nie musi zachodzić relacja władzy między A oraz C).

Dyskusyjna może wydawać się rola, jaką w relacji władzy odgrywają wskazane jej dwie składowe, czyli wpływ i podporządkowanie. W potocznym rozumieniu władza bardziej kojarzy się z wywieraniem wpływu niż z podporządkowaniem (zależnością), bardziej kojarzy się z osobą czy z organem sprawującym władzę niż z osobą podlegającą tej władzy; mówimy raczej o czyjejs władzy niż o władzy skierowanej na kogoś, wobec kogoś lub przeciwko komuś¹⁰. Również w większości definicji władzy, w tej ich części określej jako definiens, czyli w zwrotach definiujących władzę, znacznie bardziej eksponowany jest termin „wpływ” niż „zależność”. Ma to także miejsce w przytoczonych przeze mnie wcześniej definicjach władzy. Głębsza refleksja nad nią prowadzi jednak do sformułowania poglądów zgoła odmiennych, eksponujących podporządkowanie kosztem wpływu, a ich przykładem mogą być poglądy S.P. Robbinsa. Odwołując się do podanej przez siebie, dość typowej definicji władzy (jako „zdolności wywierania przez jednostkę A wpływu na zachowania jednostki B w taki sposób, żeby B zrobiła coś, czego w innym przypadku by nie zrobiła”), Robbins wskazuje na trzy cechy charakteryzujące władzę, do

⁹ R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, PWE, Warszawa 2007, s. 331–332.

¹⁰ Zob. znaczenia hasła „władza” w *Słowniku języka polskiego*, red. nauk. M. Szymczak, t. 3, PWN, Warszawa 1988, s. 732.

których zalicza: po pierwsze cechę mówiącą o tym, że władza potencjalna to też władza; po drugie cechę, którą określa jako „istnienie stosunku *zależności*” jednostki B względem jednostki A; po trzecie cechę dotyczącą jednostki B, jaką jest jej „swoboda wyboru postępowania”, „możność decydowania o swoim zachowaniu”¹¹. Istotę władzy wyraża w następującym stwierdzeniu: „najważniejszym aspektem władzy jest to, że stanowi ona funkcję *zależności*”¹². Oznacza to zdaniem autora, że „Im większa jest zależność B od A, tym większa jest w ich wzajemnym związku władza A”¹³. Robbins kładzie wyraźny akcent nie na sam wpływ podmiotu A na podmiot B, a na efekt tego wpływu, jakim jest uzależnienie podmiotu B od podmiotu A (inaczej: zależność podmiotu B od podmiotu A, podporządkowanie podmiotu B podmiotowi A, posłuszeństwo podmiotu B wobec podmiotu A). Podobnie, choć wiele lat wcześniej, wypowiadał się na ten temat A. Matejko, który za istotę władzy uznawał „podporządkowanie ludzi” czyjejs woli¹⁴.

Na ten sposób postrzegania i rozumienia relacji *zależności* i jej roli w relacji władzy należałoby jeszcze nałożyć spostrzeżenie takie, że rola *zależności* i rola podmiotu B jako adresata wpływu wzrasta jeszcze bardziej wraz z „urealnianiem” potencjalnej władzy, wtedy gdy mogący wywierać wpływ faktycznie ten wpływ wywiera. Skuteczność lub nieskuteczność owego wpływu w dużym stopniu zależy wtedy od adresata wpływu, a tym samym relatywnie mniej od wywierającego wpływ. Potencjalnie duża władza A może okazać się mało skuteczna. Pogląd taki potwierdza następująca wypowiedź J.A. F. Stonera, R.E. Freemana, D.R. Gilberta, Jr.: „w skuteczności lub nieskuteczności zamierzonego wpływu kluczową rolę odgrywa osoba, na którą chce się wywierać wpływ”¹⁵.

Przywództwo jako szczególny rodzaj władzy

Zgodność poglądów autorów w temacie władzy dotyczy tzw. źródeł władzy i wyróżnionych na ich podstawie jej rodzajów, form, do których za J.R. P. Frenchem i B. Ravenem¹⁶ od wielu lat zalicza się:

- 1) władzę nagradzania (możność nagradzania i chęć uzyskania nagrody);
- 2) władzę wymuszania, wywierania przymusu (możność karania i chęć uniknięcia kary);
- 3) władzę z mocy prawa (dysponowanie formalnymi oznakami władzy, tj. przepisami, normami, uznanie tych norm, autorytetu formalnego i obowiązku podporządkowania się im);

¹¹ S.P. Robbins, op. cit., s. 266.

¹² Ibidem, s. 266.

¹³ Ibidem, s. 266.

¹⁴ A. Matejko, *Socjologia pracy. System społeczny zakładu pracy*, PWE, Warszawa 1968, s. 221.

¹⁵ J.A. F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., op. cit., s. 336.

¹⁶ J.R. P. French, B. Raven, *The bases of social power*, w: *Studies in social power*, red. D. Cartwright, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959, s. 150–167.

- 4) władzę ekspercką (przekonanie o szczególnej wiedzy i umiejętnościach danej osoby i ich uznanie);
- 5) władzę odniesienia (przekonanie o wyjątkowości cech danej osoby i chęć jej naśladowania, identyfikowania się z nią).

Władza w szerokim rozumieniu jest warunkiem zarządzania, w szczególności zarządzania organizacją formalną, wyodrębnioną jej częścią czy kierowania ludźmi. Niekiedy kierowników (menedżerów) określa się wprost jako „sprawujących władzę w rozmaitych organizacjach”¹⁷. Sprawując (pełniąc) władzę, kierownik czy menedżer może w swej pracy posługiwać się każdą z wyróżnionych wyżej jej form, choć za najbardziej typową w tym przypadku uznać należy władzę z mocy prawa (3) jako bezpośrednio związaną z aspektem formalnym organizacji, z miejscem zajmowanym przez kierownika (menedżera) w formalnej hierarchii organizacyjnej, z jego autorytetem formalnym i z wynikającymi stąd jego prawami. Na drugim miejscu należy wymienić *ex aequo* władzę nagradzania (1) i władzę wymuszania (3) – obie związane z obowiązującymi w organizacji zasadami, normami, systemami ocen i wynagrodzeń; na trzecim – władzę ekspercką (4) związaną bardziej lub mniej z organizacją przez to, że kompetencje kierownika (menedżera) mogą być zgodne z tzw. kluczowymi kompetencjami organizacji lub że mogą dotyczyć innych sfer działalności, w niewielkim tylko stopniu związanych z funkcjonowaniem organizacji lub w ogóle w niej niewystępujących; na ostatnim, czwartym miejscu – władzę odniesienia (5) utożsamianą z władzą charyzmatyczną, a związaną z organizacją jedynie przez to, że osoba charyzmatyczna jest uczestnikiem organizacji. Rola tzw. władzy osobistej („autorytetu osobistego”) menedżera w poszczególnych rodzajach władzy wzrasta zgodnie z przyjętą tu kolejnością wyróżniania rodzajów władzy. Najbardziej typowa wydaje się dla władzy odniesienia (wymienionej jako ostatnia) nieco mniej typowa dla władzy eksperckiej, mało znacząca zaś w przypadku pozostałych rodzajów władzy nawiązujących do cech formalnych organizacji, w tym do autorytetu formalnego.

Z rodzajami władzy wiąże się przywództwo. Niekiedy, przy dość wysokim szczeblu ogólności rozważań, to przełożenie między rodzajami władzy i przywództwem jest wyjątkowo duże, na co wskazywać może nasepująca wypowiedź W. Piotrowskiego: „Przywództwo jest zawsze rodzajem władzy i wpływu na innych”¹⁸. Zwykle jednak autorzy są zgodni co do tego, że poza władzą wymuszania, określaną też jako władza wywierania przymusu (2), każda z pozostałych form może mieć swój udział w procesie przywództwa.

Uogólniając przedstawione dotąd poglądy na temat przywództwa, można je wyrazić jako robienie użytku z władzy, która nie jest budowana na przymusie. Tak przywództwo rozumie między innymi R.W. Griffin, który określa je jako „wykorzystywanie

¹⁷ C. Sikorski, *Organizacja bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck 2006, s. 7.

¹⁸ W. Piotrowski, *Przywództwo: między Scyllą potrzeb a Charybdą możliwości*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 192.

niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji”¹⁹.

Przedstawiony sposób definiowania władzy i przywództwa upoważnia do wskazania podstawowych zależności między władzą i przywództwem, wyjaśnienia istoty przywództwa przy użyciu terminu władzy, wykazania różnic między tymi dwoma pojęciami na różnych szczeblach ogólności rozważań, rozpoczynając od najbardziej ogólnego. Mając to na uwadze, prezentuję poniżej kolejne etapy mojego rozumowania w tym zakresie:

- Przechodząc od szeroko rozumianej władzy do przywództwa, przenosimy punkt ciężkości z władzy potencjalnej na realną – z „możności wpływania” czy „zdolności wpływania”, na „wpływanie”, „wpływ”, z „możności powodowania” na „powodowanie” czy „proces powodowania”; z oceny przywództwa *ex ante* na *ex post*. B.R. Kuc na temat oceny przywództwa wyraża następujący pogląd: „ocena przywództwa jest łatwiejsza *ex post* niż *ex ante*”²⁰.
- Lewą dziedziną relacji przywództwa (bycia czymś przywódcą) jest zbiór wszystkich osób A, z których każda jest przywódcą, prawą dziedzinę tej relacji tworzą zaś podmioty B, na ogół zbiorowe, czyli grupy osób, zespoły, organizacje lub ich wyodrębnione części podlegające wpływowi przywódców A.
- Przywództwo jako „urealniona” władza odnosi się w jeszcze większym stopniu niż władza w rozumieniu ogólnym do drugiej składowej władzy, czyli do zależności, nazywanej też podporządkowaniem, a w mniejszym stopniu do składowej, jaką jest wpływ. Również rolę podmiotu B podlegającego wpływowi przywódcy uważa się w procesie przywództwa za ważniejszą od roli samego przywódcy.
- Zachowania przywódcy A i podlegającego mu podmiotu B ukierunkowane są na realizację tego samego lub zbieżnego celu²¹. Nie tylko przywódca, ale również i podmiot B wykazuje duże zaangażowanie w jego realizację. W tej sytuacji podległość podmiotu B wobec przywódcy dobrze opisują określenia, takie jak „uznanie” „akceptacja” i „ulegość” w szerokim znaczeniu (rozumiane jako „przyzwolenie”, „zgoda na”). Oznacza to, że przywódca A ma duży autorytet osobisty (przypisany do jego osoby) i formalny (związany ze stanowiskiem, które pełni). Zdarzenia te skutkują zdobywaniem sobie zwolenników przez przywódcę.
- Tak duże znaczenie podmiotu B w kształtowaniu relacji podległości wobec przywódcy oraz rodzaj tej podległości wskazują na to, że bycie przywódcą nie jest dane raz na zawsze – przeciwnie: wskazują na to, że przywódcą „się bywa”, a bywanie to, jak

¹⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. 2 zm., Warszawa 2004, s. 554.

²⁰ B.R. Kuc, *Fenomen przywództwa*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 171.

²¹ Na temat potrzeby zgodności celów w przypadku przywództwa i braku takiej potrzeby w przypadku władzy pisze: S.P. Robbins, *op. cit.*, s. 267.

zauważa Piotrowski, może być mniej lub bardziej trwałe²². Ciesze tej nadaje on rangę cechy istotnej przywództwa, stwierdzając, że „Przywódca to tylko czasowo »uprzywilejowany« uczestnik stosunku społecznego (społecznych stosunków i ich sieci) oraz procesów (interakcji) zachodzących pomiędzy społecznymi podmiotami”²³. Najważniejsza funkcja przywództwa zdaniem tego autora polega na „społecznym uwiarygodnieniu czy legitymizacji konkretnej osoby, funkcji lub pozycji w strukturze (...) społecznej przez »przypisanie« im zwolenników”²⁴. Zdaniem P.F. Druckera, na którego powołuje się Piotrowski, „Jedyną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba posiadająca zwolenników”²⁵. Przywództwo według Kuca jest „zdolnością zdobywania sobie zwolenników”, a „przywódca, za którym nikt nie podąża, jest tylko spacerowiczem”²⁶. Wskazując na duże zaangażowanie zwolenników przywódcy, Kuc powołuje definicję przywództwa autorstwa R.M. Stogdilla, który nazywa je „procesem (ciągim czynności) powodowania, aby ludzie (zespół lub grupa) »chcieli z ochotą« robić to, co robić muszą”²⁷.

- Niewątpliwie taki stan rzeczy jest pochodną z jednej strony potrzeb podmiotu zbiorowego B, cech osobowych poszczególnych jego uczestników, ich stosunku do przywódcy, wyrażanych emocji, z drugiej zaś wiedzy i umiejętności przywódcy, jego cech psychofizycznych i postawy wobec podległych mu zwolenników. Można uznać, rozszerzając pogląd C. Sikorskiego dotyczący charyzmy²⁸, że przywództwo jest w większym stopniu wyrazem cech charakteryzujących podmioty podlegające przywództwu niż cech charakteryzujących samych przywódców. W takiej sytuacji zastanawiające jest to, że w literaturze znacznie więcej miejsca poświęcono cechom przywódców niż motywom, które kierują poddającymi się przywództwu²⁹, jak również to, że niektóre sprzyjające mu warunki, na przykład cechy przywódcy, podnoszone są do rangi cech definiujących przywódcę. Nie zmienia to faktu, że w procesie przywództwa stosunki między przywódcą a podlegającymi mu przyjmują charakter bardziej emocjonalny niż w przypadku form władzy, które nie mają cech przywództwa. O tych stosunkach

²² W. Piotrowski, op. cit., s. 192.

²³ Ibidem, s. 192.

²⁴ Ibidem, s. 193. Za dyskusyjną uważam w tym przypadku rozszerzającą interpretację przywódcy, obejmującą nie tylko konkretne osoby, ale również funkcje i pozycje społeczne.

²⁵ P.F. Drucker, *Zbyt wielu generalów uszło z życiem*, przedmowa do książki *Lider przyszłości*, pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997, s. 14; P.F. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 401.

²⁶ B.R. Kuc, op. cit., s. 171.

²⁷ Ibidem, s. 172 w nawiązaniu do: R.M. Stogdill, *Handbook of leadership*, The Free Press, New York 1974, s. 7. Podobnie wypowiada się Sikorski, przywołując wypowiedź H. Trumana. Zob. C. Sikorski, op. cit., s. 9.

²⁸ C. Sikorski, *Błogosławiony zmierzch przywództwa*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 202.

²⁹ Krytycznie na temat list cech przywódców pisze między innymi: W. Piotrowski, op. cit., s. 190–191.

mówi Sikorski wprost jako o warunkach przywództwa i wyraża w następujący sposób: „istotnym warunkiem przywództwa jest emocjonalny charakter relacji między przełożonym a podwładnym”³⁰.

- Uwzględnienie rodzaju cech zarówno przywódców, jak i podmiotów podlegających przywództwu, a także rodzaju stosunków, które między tymi podmiotami zachodzą, pozwala na wskazanie różnych rodzajów przywództwa. Tak na przykład z wiedzą i umiejętnościami przywódców zwykle wiąże się przywództwo eksperckie, z postawą i cechami psychofizycznymi przywódców i osób im podległych – przywództwo charyzmatyczne czy transformacyjne, tzw. przywództwo służące czy przywództwo partnerskie. Odnoszona do menedżera władza przywódcza to zdaniem Kuca głównie władza ekspercka i przypisana³¹.

Przedstawiony sposób interpretowania zależności między władzą i przywództwem z zachowaniem poziomów ogólności rozważań i związanych z tym zależności przyczynowo-skutkowych pozwala moim zdaniem wskazać na istotne cechy przywództwa, na rodzaj jego związku z władzą, pozwala odróżnić jego istotne cechy od uwarunkowań sprzyjających sprawowaniu władzy przywódczej lub ją ograniczających.

Władza jako dwustronny stosunek wymiany – implikacje dla współczesnego zarządzania

Prowadzone przeze mnie do tej pory rozważania nad teoretycznymi aspektami władzy i przywództwa odnosiły się do pojedynczych aktów każdego z tych zdarzeń. W praktyce zależności między uprawionymi do sprawowania władzy lub sprawującymi ją (w szczególności zwierzchnikami) a podlegającymi tej władzy są znacznie bardziej złożone. Złożoność owych stosunków wynika z tego, że każdy z podmiotów konkretnego, wskazanego stosunku władzy może występować jako strona nie tylko w tym właśnie stosunku, ale również w wielu innych (wyróżnionych zarówno w organizacji, jak i w jej otoczeniu, a także na styku organizacji i otoczenia, w obszarze jej wpływu).

Z roku na rok znacząco wzrasta prawdopodobieństwo odgrywania przez różne podmioty (równocześnie czy też z pewnym przesunięciem w czasie) roli strony w wielu różnych relacjach. Sytuacja ta jest pochodną dynamiki rozwoju istniejących form współpracy i tworzenia nowych, mniej lub bardziej trwałych, często w jakimś stopniu nakładających się na siebie i pozostających względem siebie w rozmaitych konfiguracjach charakteryzujących się nierzadko typową dla tego typu układów cechą wirtualności. W tych złożonych układach niejednokrotnie trudno jest przesądzić o tym, której z interakcji³² zachodzących

³⁰ Cz. Sikorski, op. cit., s. 201.

³¹ B.R. Kuc, op. cit., s. 165.

³² Na temat interakcji jako wzajemnego oddziaływania zob. hasło „intrakcja” w: *Słownik języka polskiego*, op. cit., t. 1, s. 798; W.F. Whyte, *Teoria organizacji w aspekcie interakcji*, w: *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, Warszawa 1965, s. 241–242.

między podmiotami należałoby przypisać rolę wpływu, a której rolę podporządkowania rozumianego jako reakcja na ten wpływ. W takiej sytuacji zasadne jest rozpatrywanie wielu interakcji między dwoma podmiotami, w szczególności pojedynczej jako elementarnej składowej władzy (poza taką, która związana jest ze stosowaniem nielegalnego przymusu fizycznego), w kategoriach wzajemnego wpływu tych podmiotów na siebie, a dokładniej: wymiany wpływów. Każdy z podmiotów ma bowiem określone potrzeby i każdy dysponuje czymś, co stanowi pewną wartość, w jakimś stopniu i z jakiegoś powodu cenną dla drugiej strony i przez to może być przedmiotem wymiany.

Koncepcję władzy jako wzajemnej wymiany „dokonującej się między zaangażowanymi w daną reakcję aktorami” (jej uczestnikami, podmiotami, partnerami) rozwijają między innymi M. Crozier i E. Friedberg³³. Zgodnie z poglądami tych autorów, z tego, że podmiot A ma coś, co potrzebuje podmiot B, wynika, że ma nad nim potencjalną władzę. Według S.P. Robbinsa przedmiot wymiany musi być „chciany”, „pożądany” przez jego potencjalnego nabywcę, czyli musi być dla niego „ważny” (mieć duże znaczenie) i „rzadki” (ze względu na relacje między podażą i popytem), a jego posiadacz musi sprawować nad nim kontrolę. Im bardziej „ważny” i „rzadki” jest zasób, nad którym podmiot sprawuje kontrolę, tym bardziej uzależnia od siebie drugi podmiot, dla którego ten zasób jest cenny³⁴. Zależność jest odwrotnie proporcjonalna do alternatywnych źródeł podaży³⁵. Zależność pod pewnym względem jednych podmiotów oznacza zwiększoną nad nimi w tym zakresie władzę innych podmiotów i przeciwnie – niezależność jednych oznacza mniejszą nad nimi władzę drugich. Zasoby, o których mowa, zdaniem Croziera i Friedberga stanowić mogą przedmiot wymiany w stosunkach władzy tylko wówczas, gdy „umożliwiają ich posiadaczowi większą swobodę działania”, „większą możliwość działania i możliwość realizowania własnych celów”³⁶.

Wzajemność relacji władzy nie oznacza jej „równoważności”. Władza jest relacją nierównoważną. Zdaniem Croziera i Friedberga „nierównoważność stosunków władzy polega na tym, że dokonująca się między zaangażowanymi stronami wymiana jest korzystniejsza dla jednej z nich”³⁷. Wielkość władzy A nad B jest proporcjonalna do możliwości uzyskania przez A w trakcie negocjacji z B korzystniejszych dla siebie warunków wymiany³⁸. Dużą władzę ma się wtedy, piszą H. Steinmann i G. Schreyögg, powołując się na N. Luhmanna, „gdy można przeforsować próby oddziaływania przeciw alternatywom, spostrzeganym

³³ M. Crozier, E. Friedberg, op. cit., s. 67 i dalsze. Na wzajemną zależność aktorów w wyjaśnianiu istoty władzy zwraca też uwagę powoływany przez Croziera i Friedberga R.E. Emerson. Zob. R.E. Emerson, *Power-dependence relations*, „American Sociological Review” 1962, Vol. 27.

³⁴ S.P. Robbins, op. cit., s. 272.

³⁵ Ibidem, s. 272.

³⁶ M. Crozier, E. Friedberg, op. cit., s. 70–71.

³⁷ Ibidem, s. 69.

³⁸ Ibidem, s. 70.

jako bardzo atrakcyjne³⁹. Władza jest zatem definiowana przez Croziera i Friedberga jako „dwustronny stosunek wymiany, której warunki są korzystniejsze dla jednej ze stron”⁴⁰. Celem angażowania się aktora A w relację władzy jest uzyskanie po stronie aktora B takich zachowań, które zwiększą możliwości działania A i realizowania jego własnych celów, co oznacza, że cele A są w jakimś stopniu zależne od B⁴¹.

Przedstawione tu podejście metodologiczne do władzy jako wymiany wartości traktować można jako podejście komplementarne do tradycyjnego podejścia do władzy jako możliwości wywierania wpływu i szczególnie przydatne w procesie analizy złożonych stosunków społecznych, których podmioty (uczestnicy, aktorzy) realizują różne, nie rzadko sprzeczne ze sobą cele, zarówno wówczas, gdy jeden z podmiotów jest wyraźnie dominujący, jak i wówczas, gdy pozycja społeczna podmiotów jest zbliżona, gdy stosunki między podmiotami określane są jako partnerskie. Proces wymiany rozpatrywany jest wtedy na tle procesu wzajemnych negocjacji i wzajemnego dostosowywania się, w szczególności traktowany jest jako „gra społecznych aktorów”.

Tego rodzaju stosunki władzy szczególnie dotyczą współczesnych organizacji, których granice formalne w coraz mniejszym stopniu pokrywają się z granicami ich wpływu, i w których menedżer zarządzający organizacją lub względnie autonomiczną jej częścią, procesem lub przedsięwzięciem realizowanym lub współrealizowanym przez organizację coraz częściej pełni rolę polityka – godzi w procesie negocjacji sprzeczne interesy rozmaitych osób i grup sytuowanych w systemie stakeholders z interesami organizacji. Większą potencjalną władzę ma ten z uczestników procesu negocjacji, którego możliwości negocjacyjne są większe, a realną władzę ten, który dodatkowo jeszcze z tych możliwości potrafi zrobić użytek.

Przy uwzględnieniu obu przedstawionych w tym materiale podejść do władzy i posłużeniu się zawartą w nich terminologią należały stwierdzić, że od pewnego już czasu obserwować można tendencję spadku zarówno roli władzy, której źródłem są środki przymusu, jak i roli władzy z mocy prawa, związanej z możliwością dysponowania formalnymi jej oznakami, a także władzy charyzmatycznej. Wzrasta natomiast rola władzy eksperckiej i to zarówno w organizacji, jak i poza nią, w sferze jej wpływu.

Władza ekspercka przejawia się w dwu odmiennych formach: jedna z nich to tradycyjnie rozumiana władza ekspercka, druga zaś to władza ekspercka szczególnego typu, którą nazwać można władzą polityczną. Tradycyjnie rozumiana władza ekspercka jest typowa dla organizacji formalnej i realizowana jest w niej w formie przywództwa, którego źródłem są kompetencje przywódcy związane z tzw. kluczowymi kompetencjami organizacji. Ulega ona stopniowemu rozdrobnieniu – dotyczy coraz większej liczby coraz

³⁹ N. Luhmann, *Macht*, 2 Aufl, Stuttgart 1988, s. 9, w: H. Steinmann i G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 431.

⁴⁰ M. Crozier, E. Friedberg, op. cit., s. 70.

⁴¹ Ibidem, s. 70.

mniejszych grup społecznych, skupionych wokół swego przywódcy-eksperta. Poza formalnymi granicami organizacji władza ekspercka przyjmuje postać władzy politycznej, rozumianej jako umiejętność godzenia sprzecznych często interesów różnych podmiotów usytuowanych w systemie stakeholders z interesami organizacji. Ze względu na odmiennność celów uczestników wymiany pozostających w stosunku władzy, tak rozumianej władzy politycznej nie można nazwać przywództwem.

Włączając się w toczącą się w literaturze burzliwą dyskusję nad słusznością głoszonego poglądu na temat „zmierchu przywództwa” czy „organizacji bez wodzów”, należy stwierdzić, że istotnie traci na znaczeniu przywództwo w organizacji, ale tzw. przywództwo naturalne, charyzmatyczne, wzrasta natomiast w znaczący sposób rola przywództwa eksperckiego, które przez to, że ulega rozdrobnieniu, staje się bardziej lokalne; związana z nim władza ekspercka w formie władzy politycznej wykracza ponadto poza formalne granice organizacji i sięga do granic jej wpływu.

Literatura

- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
- Dahl R.A., *The concept of power*, „Behavioral Sciences” 1957, No. 2.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Zbyt wielu generałów uszło z życiem*, przedmowa do książki *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997.
- Emerson R.E., *Power-dependence relations*, „American Sociological Review” 1962, Vol. 27.
- French J.R. P., Raven B., *The bases of social power*, in: *Studies in Social Power*, red. D. Cartwright, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Katz D., Kahn R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kuc B.R., *Fenomen przywództwa*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Matejko A., *Socjologia pracy. System społeczny zakładu pracy*, PWE, Warszawa 1968.
- Piotrowski W., *Przywództwo: między Scyllą potrzeb a Charybdą możliwości*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M. R., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, PWE, Warszawa 2007.
- Robbins S.P., *Zachowania organizacyjne*, PWE, Warszawa 1998.

- Sikorski Cz., *Błogosławiony zmierzch przywództwa*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Sikorski Cz., *Organizacja bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck 2006.
- Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. 3, PWN, Warszawa 1988.
- Simon H.A., *Podjmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, wyd. 2, Helion, Gliwice 2007.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 431.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Whyte W.F., *Teoria organizacji w aspekcie interakcji*, w: *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, Warszawa 1965.

Anna Krejner-Nowecka
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KONCEPCJA ZAKORZENIENIA (*EMBEDDEDNESS*) A UTRZYMANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Od wielu lat badania nad fluktuacją¹ pracowników koncentrowały się na niezadowoleniu z pracy i dostrzeganiu alternatyw zatrudnienia jako głównych katalizatorów odejść, absencji czy niskiej wydajności pracy. Spośród wielu przykładów podejścia do zarządzania ludźmi zdecydowana większość wyraża przekonanie, że procesy tego opierają się na podnoszeniu zadowolenia pracowników z pracy, aby uzyskać ich zainteresowanie nią, skłonność do ponoszenia wysiłków na rzecz organizacji, jak również lojalność. We współczesnych badaniach coraz więcej uwagi poświęca się przywiązaniu jednostki do organizacji oraz identyfikacji z nią. Badacze pokazują wiele konstruktów odmiennych od motywacji czy zadowolenia z pracy, między innymi zaangażowanie organizacyjne, określane jako „indywidualna dyspozycja do angażowania się w spójny ciąg działań prowadzących do określonego celu”². W ten nurt badawczy wpisuje się koncepcja zakorzenienia (*embeddedness*). Pojęcie to jest konstrukcją myślową składającą się z sił zależnych od kontekstu i postrzegania, które wiążą ludzi z miejscem, innymi

¹ W niniejszym tekście „fluktuacja” oznacza zawężoną interpretację tego zjawiska, ograniczoną do osób, które dobrowolnie opuściły organizację bądź wyrażają intencję jej opuszczenia. Zob. W. Kopaliniński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980.

² H.S. Becker stworzył jedną z pierwszych definicji zaangażowania (*commitment*). Por. H.S. Becker, *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology” 1960, Vol. 66, No. 1, s. 32–42; J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Tree-component conceptualization on organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, No. 1, s. 61–89.

ludźmi oraz sprawami w miejscu pracy³. Podstawowy nurt badań nad zakorzeniem koncentruje się wokół czynników nieodnoszących się do postawy ani nastawienia oraz będących poza środowiskiem pracy.

Faktyczne odejścia pracowników z pracy wiążą się z koniecznością ponoszenia przez organizację kosztów zarówno materialnych (separacji, wymiany i szkoleń), jak i niematerialnych (spadek morale, satysfakcji klientów, niewykorzystanych możliwości oraz utraconych przyszłych przychodów). Dla pracodawcy cenna może okazać się możliwość ich przewidzenia. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zakorzenia i roli, jaką może odgrywać w zarządzaniu kapitałem ludzkim i wyjaśniać zachowania ludzi w organizacji, a przede wszystkim dobrowolne odejścia z dotychczasowego miejsca pracy.

Rys historyczny i istota koncepcji zakorzenia

Historycznie rzecz ujmując, koncepcja zakorzenia była rozumiana jako antyteza ekonomii neoklasycznej i jej stabilności preferencji, pełnej racjonalności jednostek gospodarujących i równowagi rynków. Nierozzerwalnie wiąże się z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i jego relacją z otoczeniem zdeterminowaną jego celem, który z kolei kształtują obowiązujące wzorce racjonalności wynikające z funkcjonującego bądź przyjętego paradygmatu gospodarowania. W literaturze przedmiotu istnieje wiele perspektyw badawczych zakorzenia. Z perspektywy organizacji model *embeddedness* najczęściej wykorzystywany jest do wyjaśniania zachowań ludzkich, których działanie jest determinowane przez sieci powiązań społecznych. Zdaniem M. Granovettera powiązania interpersonalne mogą wpływać na decyzje podejmowane przez jednostki na rynku⁴. Rozszerzeniem jego koncepcji była praca S. Zukin i P. Di Maggio wyróżniająca cztery typy zakorzenia: poznawcze (*cognitive*), strukturalne (*structural*), kulturowe (*cultural*) i polityczne (*political*), podkreślające wpływ ograniczonej racjonalności w działaniu, wspólnych przekonań danej zbiorowości, struktury społecznej oraz instytucjonalnych uwarunkowań politycznych i prawnych na obierane strategie dotyczące decyzji gospodarczych⁵.

W polskiej literaturze przedmiotu termin „*embeddedness*” pojawił się pod koniec lat 90. XX wieku dzięki pracom J. Grzeszczaka i T. Stryjakiewicza, używających tłumaczenia ‘umocowanie’ lub ‘wyposażenie’ – był zaadaptowany do specyfiki badań przestrzenno-

³ T.W. Lee, T.R. Mitchell, C.J. Sablinski, J.P. Burton, B.C. Holtom, *The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47.

⁴ M. Granovetter, *Economic action and social structure: Problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3.

⁵ S. Zukin, P. DiMaggio, *Introduction*, w: *Structures of capital. The social organization of the economy*, red. S. Zukin, P. DiMaggio, Cambridge University Press, Cambridge 1990, s. 1–36.

-ekonomicznych we współczesnej geografii ekonomicznej do oznaczenia relacji związania bądź niezwiązania między zachowaniami gospodarczymi a stosunkami społecznymi⁶.

Nowatorska koncepcja zakorzenienia społecznego gospodarki, mimo głosów krytycznych zarzucających jej między innymi eksponowanie głównie roli jednego czynnika, jakim jest sieć powiązań społecznych, stała się inspiracją do bardzo wielu prac z zakresu socjologii gospodarki i organizacji. Koncepcja zakorzenienia zyskała zastosowanie między innymi w analizie sieci powiązań istniejących między przedsiębiorstwami na rynku, w badaniach dotyczących rozwoju okręgów przemysłowych, kanałów marketingowych, zachowań imigracyjnych, przedsiębiorczości, fuzji i przejęć oraz organizacyjnej adaptacyjności⁷. Sieci społeczne definiowane są jako układ relacji (więzi) pewnych osób, grup społecznych, organizacji czy zbiorowości, połączonych realizacją wspólnego celu, zadania lub potrzeby⁸. Więzy społeczne to powtarzające się serie transakcji interpersonalnych, których uczestnicy mają wzajemne interesy, zobowiązania, dzielą znaczenia oraz opierają się na wspólnych doświadczeniach i prognozach⁹. Socjologowie badający relacje międzyludzkie udowodnili na przykład w eksperymencie S. Milgrama przeprowadzonym w 1967 roku, że mimo iż sieć społeczna liczy kilka miliardów ludzi, to średnia droga między dowolną parą węzłów w takiej sieci wynosi około sześciu osób (przeciętnie wystarczy zaledwie sześciu pośredników do przekazania listu między dwiema dowolnymi osobami na świecie)¹⁰. Jak zauważają J. Kronenberg i T. Bergier, przy propozycjach nowych form zaangażowania ludzi współcześnie należy uwzględnić, że nietrwałe formy stowarzyszenia się i sieci powierzchniowych znajomości są dla ludzi bardziej użyteczne niż długotrwałe powiązania¹¹.

W dalszej części pracy szczegółowa uwaga zostanie poświęcona wykorzystaniu koncepcji zakorzenienia w naukach o zarządzaniu i w badaniu zachowań organizacyjnych¹². Znajomość źródeł i sposobów zwiększania zakorzenienia może stanowić klucz do skutecznego kształtowania postawy pracowników wobec pracy i organizacji.

⁶ K. Stachowiak, *Rola koncepcji zakorzenienia w geograficznych badaniach nad globalizacją*, w: *Ujęcia i problemy badawcze we współczesnej geografii*, red. W. Maik, K. Rembowska, A. Suliborski, Wyższa Szkoła Gospodarki, Bydgoszcz 2011.

⁷ K. Grzesiuk, *Marka Granovettera koncepcja zakorzenienia społecznego gospodarki*, „Sociologie” 2006, Vol. 16, No. 1.

⁸ D. Osipowicz, *Rola sieci i kapitału społecznego w migracjach zarobkowych. Przykład Moniek*, seria „Prace Migracyjne”, nr 46, Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, listopad 2002.

⁹ T. Faist, *The crucial meso-level*, w: *International migration, immobility and development. Multi-disciplinary perspective*, red. T. Hammar, G. Brochmann, K. Tamas. T. Faist, Berg, Oxford 1998.

¹⁰ Szerzej: A. Fronczak, P. Fronczak, *Świat sieci złożonych. Od fizyki do internetu*, PWN, Warszawa 2009; <http://www.if.pw.edu.pl/~agatka/moodle/charakterystyki.html>

¹¹ *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, red. J. Kronenberg, T. Bergier, Fundacja Sen-dzimira, Kraków 2010.

¹² M.T. Dacin, M. Ventresca, B. Beal, *The embeddedness of organizations: Dialogue and directions*. „Journal of Management” 1999, Vol. 25.

Koncepcja zakorzenia a klasyczne determinanty utrzymania pracowników w organizacji

Jeden z najwcześniejszych nurtów wyjaśniających dobrowolne odejścia¹³ zapoczątkowali J. March i H. Simon, którzy opierając się na teorii równowagi organizacyjnej, udowodniali, że decyzja o dobrowolnym odejściu z pracy jest końcowym produktem dwóch towarzyszących procesów: poczucia łatwości zmiany pracy i postrzeganej celowości odejścia od obecnego pracodawcy¹⁴.

Aż do początku lat 80. XX wieku literatura przedmiotu dotycząca dobrowolnych odejść kształtowała się pod wpływem modelu badawczego zaproponowanego przez W. Mobleya¹⁵. Tradycyjne spojrzenie na dobrowolne odejścia zakładało, że pracownicy niezadowoleni ze swojej pracy poszukują alternatyw wobec pracy w obecnej organizacji, porównują ich atrakcyjność z obecną pracą, wykorzystując proces racjonalnego podejmowania decyzji (koszty–nakłady), i odchodzą z organizacji, jeżeli któraś z alternatyw wypadła korzystniej. Mobley jako pierwszy założył pojawienie się intencji odejścia, bezpośrednio poprzedzającej rezygnację pracownika. Umiarkowana siła prognostyczna kolejnych modeli od poniżej 5% do 25% stała się inspiracją do dalszych badań¹⁶. Z uwagi na obszerność literatury przedmiotu w niniejszym artykule omówione zostaną tylko niektóre badania o znaczących wątkach. Najogólniej można przyjąć, że w większości tradycyjnych modeli fluktuacji determinanty dotyczą:

- czynników wynikających z uwarunkowań rynkowych (analiza wpływu warunków ekonomicznych na skłonność pracowników do odejścia)
- czynników indywidualnych (zmienne demograficzne, wykształcenie)
- czynników wewnątrzorganizacyjnych (wpływ polityki zarządzania kapitałem ludzkim: awanse, rozwój, wynagradzanie, świadczenia dodatkowe, szkolenia)
- czynników powstających w wyniku interakcji pomiędzy wyżej wskazanymi sferami (organizacją a jednostką), na przykład satysfakcja z pracy; zaangażowanie organizacyjne i pozaorganizacyjne: zawód, charakter wykonywanej pracy, kariera zawodowa; inne możliwości zatrudnienia; aktywne poszukiwanie nowego miejsca pracy¹⁷.

¹³ Dobrowolne odejścia pracowników z organizacji definiowane są jako dobrowolne zakończenie członkostwa w organizacji przez pracowników, którzy otrzymują finansowe wynagrodzenie za swój udział w organizacji.

¹⁴ W zależności od źródeł literatury przedmiotu (ekonomia bądź socjologia) za twórcę pojęcia uważa się bądź K. Polanyi – w pracy *The great transformation: The political and economic origins of our time* (Beacon Press, Boston 1944) występuje ono kilkakrotnie, choć niezdefiniowane, bądź M. Granovettera (z 1985 *Economic action and social structure...* op. cit.).

¹⁵ W.H. Mobley, *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*, „Journal of Applied Psychology” 1977, Vol. 62, s. 237–240.

¹⁶ P.W. Hom, R.W. Griffeth, *Employee turnover*, South-Western Press, Cincinnati 1995.

¹⁷ M. Matusz, *Zastosowanie teorii planowanego zachowania w badaniach nad płynnością zatrudnienia*, V Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków 2010.

Tradycyjne modele fluktuacji skupiały się na nastawieniu do pracy jako głównej przyczynie odejść z pracy. Pojawiające się alternatywne modele za główną przyczynę uznawały czynniki niezwiązane z pracą, takie jak przywiązanie do rodziny czy konflikt praca – życie osobiste.

Przełom w badaniach przyniosły prace T. Lee i T. Mitchella, którzy wskazywali, że odejście z pracy jest poprzedzone do pewnego stopnia mentalnymi rozważaniami (np. porównywanie z alternatywnymi pracami), ale decyzja o pozostaniu w organizacji może po prostu wynikać z chęci utrzymania status quo¹⁸. Idąc tym śladem, następnii badacze dostarczają pierwszych empirycznie dowiedzionych badań zakorzenienia, w których udowadniali, że ludzie mogą być przykuci (*stuck*) lub zakorzenieni (*embedded*) w wyniku różnych sił organizacyjnych i społecznościowych¹⁹. Badacze ci koncentrowali swoją uwagę na **czynnikach zachęcających pracowników do pozostania w organizacji** i stworzyli model zakorzenienia w pracy oraz kwestionariusz badający poziomy trzech niezależnych składników tego zjawiska. Są nimi:

- **Powiązania (*links*)** – czyli dostrzegalne połączenia między ludźmi a instytucjami; formalne lub nieformalne związki pomiędzy osobą a organizacjami, miejscami oraz innymi ludźmi. Im więcej powiązań z miejscem pracy czy społecznością, tym bardziej będzie zakorzeniona jednostka. Więzy mogą być społeczne, psychologiczne czy finansowe i obejmować wiek, stan małżeński, liczbę dzieci i ich wiek, staż pracy, hobby, działalność związaną z kościołem i członkostwo w organizacjach społecznych. Znaczenie tych więzi różni się w zależności od populacji, a presja pozostania w miejscu pracy może pochodzić od członków rodziny, członków zespołu w pracy czy innych współpracowników. Brak obowiązków rodzinnych czy znaczących relacji w pracy zmniejsza prawdopodobieństwo pozostania w obecnym miejscu pracy.
- **Dopasowania (*fit*)** – czyli postrzegana wygoda lub zgodność pracownika z organizacją i jego otoczeniem. Im wartości i cele pracownika bliższe takim, które obowiązują w organizacji i kulturze społeczności, tym większe prawdopodobieństwo, że pracownik będzie czuł się zawodowo i osobiście zakorzeniony. Rolą specjalistów zarządzania kapitałem ludzkim jest stosowanie organizacyjno-socjalizujących taktyk, wśród których N. Allen wyróżnił formalne procesy socjalizacji, programy mentoringu i wprowadzania do pracy nowych pracowników²⁰. Ważna jest również polityka zachęcająca pracowników do przynależności do organizacji zawodowych i uczestnic-

¹⁸ X. Yao, T.W. Lee, T.R. Mitchell, J.P. Burton, C.S. Sablinski, *Job embeddedness: Current research and future directions*, w: *Understanding employee retention and turnover*, red. R. Griffeth, P. Holm, Information age, Greenwich 2004, s. 153–187.

¹⁹ T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, M. Erez, *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover*, „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44.

²⁰ D.G. Allen, *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?* „Journal of Management” 2006, Vol. 32.

twa w konferencjach branżowych promujących dopasowanie do organizacji, którego wzmocnienie może nastąpić dzięki świadczeniom pracowniczym.

- **Poświęcenia (*sacrifice*)** będące ostatnim komponentem idei zakorzenienia i odnośzące się do materialnych i psychologicznych korzyści, jakie pracownik może utracić w danym momencie, jeżeli zdecyduje się opuścić organizację. Im większe poświęcenie, tym decyzja będzie trudniejsza – istotne, głównie w sytuacji gdy zmiana pracy wiąże się z koniecznością opuszczenia społeczności.

Tabela 1. Sześć składowych elementów zakorzenienia w pracy

Wymiar	Organizacja	Społeczność
Powiązania (<i>links</i>)	1) powiązania – organizacja (<i>links-organisation</i>) : formalne bądź nieformalne powiązania, które istnieją pomiędzy pracownikiem i innymi ludźmi lub grupami w organizacji – <i>pracuje tutaj od tak dawna</i> – <i>jestem członkiem tak wielu zespołów i projektów</i> – <i>mam wielu przyjaciół wśród moich współpracowników</i>	2) powiązania – społeczność (<i>links-community</i>) : rozpoznaje istotną rolę rodziny oraz innych instytucji społecznych i ich wpływ na podejmowanie decyzji – <i>rodzina i paru bliskich przyjaciół mieszka w pobliżu</i> – <i>moje korzenie rodzinne są w tej społeczności</i> – <i>znam wszystkich sąsiadów</i>
Dopasowanie (<i>fit</i>)	3) dopasowanie – organizacja (<i>fit-organisation</i>) : odzwierciedla postrzeganie przez pracownika jego zgodności z organizacją – <i>w mojej pracy dobrze wykorzystywane są moje zdolności, umiejętności i wiedza zawodowa</i> – <i>doceniam autorytet i odpowiedzialność, którymi odznaczam się w tej organizacji</i>	4) dopasowanie – społeczność (<i>fit-community</i>) : szacuje, jak osoba postrzega swoje dopasowanie z otaczającą je społecznością, środowiskiem – <i>klimat/miejsce, gdzie mieszkam, mi odpowiada</i> – <i>społeczność, w której mieszkam, traktuję jak rodzinę</i>
Poświęcenie (<i>sacrifice</i>)	5) poświęcenie – organizacja (<i>sacrifice-organisation</i>) : szacuje, co pracownik musiałby poświęcić (utrata materialnych lub psychologicznych benefitów), gdyby zmienił miejsce pracy – <i>wynagrodzenie/ubezpieczenie/dofinansowania zapewniane przez organizację jest znakomite</i> – <i>dużo bym stracił/a, jeżeli opuścił/a bym tę pracę</i> – <i>mam łatwy/szybki dojazd do pracy</i>	6) poświęcenie – społeczność (<i>sacrifice-community</i>) : szacuje poświęcenie, jakiego pracownik musiałby doświadczyć (koszty utraconych korzyści materialnych lub psychologicznych wynikających z utraconych więzi) na skutek zmiany miejsca pracy – <i>ludzie darzą mnie szacunkiem w mojej społeczności</i> – <i>ciężko byłoby opuścić tę społeczność</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, M. Erez, op. cit.

Idea została zoperacjonalizowana przez Lee i współpracowników jako złożona z dwóch podczynników średniego szczebla: zakorzenienie stanowiskowe (*on-the-job embeddedness*)

i zakorzenienie poza miejscem pracy (*off-the-job embeddedness*)²¹. Pierwsze odnosi się do istnienia jednostki w organizacji, w której pracuje, drugie zaś – jak sama nazwa wskazuje, odnosi się do tego, jak umocniona/okrzepnięta jest osoba w społeczności. Autorzy podkreślali, że samo badanie satysfakcji z pracy i zaangażowania nie jest w stanie wyjaśnić tego, dlaczego ludzie zostają w organizacji, ponieważ nie bierze pod uwagę życia poza pracą.

Z nielicznymi wyjątkami kolejne badania koncentrowały się na empirycznym testowaniu potencjalnego wpływu zakorzenienia na zachowania w organizacji, a konkretnie fluktuację. Tylko nieliczne poświęcały uwagę temu, czym jest zakorzenienie i jak je mierzyć.

Choć tradycyjne modele i miary badające fluktuację różnią się, ich rezultaty zbiegają się wokół: istoty niezadowolenia (*dissatisfaction*), dostrzeganych alternatyw (*perceived alternatives*), zamiarów poszukiwania (*intentions to search*) oraz intencji opuszczenia organizacji (*quit intentions*) jako czterech głównych okolicznościach poprzedzających dobrowolne odejścia. W tabeli 2 zaprezentowano różnice pomiędzy zakorzenieniem w pracy a pokrewnymi ideami.

Tabela 2. Różnice pomiędzy ideą zakorzenienia a pokrewnymi ideami

Idea	Definicja	Różnica
Satysfakcja pracowników (<i>job satisfaction</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – stopień, w jakim ludzie lubią (satysfakcja) lub nie lubią (dyssatisfakcja) wykonywaną pracę – pozytywny stosunek do firmy, współpracowników oraz wykonywanej pracy 	zakorzenienie dotyczy czynników poza pracą i nie zawsze opiera się na emocjonalnym przywiązaniu
Zaangażowanie afektywne (chęć) (<i>affective commitment</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie oparte na identyfikacji, włączeniu i emocjonalnym przywiązaniu pracownika do organizacji – zawiera: silną akceptację celów organizacji, skłonność do ponoszenia znacznego wysiłku na rzecz organizacji, silne pragnienie bycia członkiem organizacji – pozytywny emocjonalny stosunek do organizacji 	zakorzenienie: <ul style="list-style-type: none"> – reprezentuje czynniki poza pracą – nie zawsze ma charakter emocjonalny – zorientowane jest na przeszłość (status quo), jak i na przyszłość – nie ogranicza się do związku opartego na identyfikacji z organizacją ani akceptacji jej celów – nie zajmuje się chęcią pracownika do ponoszenia wysiłków na rzecz organizacji

²¹ T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, M. Erez, op. cit., s. 1102–11021.

Zaangażowanie trwania (konieczność) (<i>continuance commitment</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie oparte na rozpoznananiu kosztów i strat związanych z odejściem z organizacji – zawiera również brak alternatyw na rynku pracy i tzw. zakłady dodatkowe (<i>side bets</i>) – inwestycje, które pracownik może utracić w przypadku opuszczenia organizacji 	zakorzenienie w pracy: <ul style="list-style-type: none"> – obejmuje czynniki związane ze społecznością, zazwyczaj nieujmowane w zaangażowaniu trwania (np. bezpieczne osiedle, miejsce pracy, współmałżonka, spędzanie czasu wolnego, pogoda, klimat) – obejmuje ocenę zarówno emocjonalną, jak i poznawczą – zorientowane na przeszłość (status quo), jak i na przyszłość – nie ogranicza się do związku opartego w szczególności na braku alternatyw ani utracie inwestycji w organizację
Zaangażowanie normatywne (poczucie obowiązku) (<i>normative commitment</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie oparte na poczuciu zobowiązania, lojalności i wierności; uwarunkowane przez normy społeczne – wdzięczność wobec organizacji i akceptacja dla systemu wartości, który przejawia się w jej kulturze 	zakorzenienie: <ul style="list-style-type: none"> – dotyczy czynników poza miejscem pracy – ma charakter opisowy i nie odnosi się do tego, jak dobrze lub źle jest tworzyć emocjonalną bliskość z organizacją
Intencje opuszczenia organizacji (<i>intention to quit</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – ocena prawdopodobieństwa (subiektywna) trwałego odejścia z organizacji w jakimś momencie w najbliższej przyszłości (deklarowana przy hipotetycznym założeniu) – oparta na umysłowych rozważaniach: zachowania, celu, na który zachowanie jest ukierunkowane, kontekstu sytuacyjnego, w którym zachowanie będzie miało miejsce, oraz czasu, w którym zachowanie nastąpi 	<ul style="list-style-type: none"> – zakorzenienie przedstawia stan obecny oparty na wewnętrznych siłach ukształtowanych w przeszłości, podczas gdy intencje opuszczenia reprezentują przypuszczalne przyszłe zachowania – intencje opuszczenia organizacji postrzegane są jako moment kulminacyjny procesu decyzyjnego dotyczące rotacji i reprezentują przejście między procesem myślowym i działaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.D. Crossley, R.J. Bennett, S.M. Jex, J.L. Burnfield, *Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover*, „The Journal of Applied Psychology” 2007, Vol. 92; *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, WAiP, Warszawa 2008, s.473–492.

Koncepcja zakorzenienia różni się od wyróżnionych przez N.J. Allen i J.P. Mayera trzech możliwych uzasadnień uczestnictwa w organizacji, tj. chęci, konieczności i poczucia obowiązku²². Po pierwsze od zaangażowania afektywnego (*affective commitment*) zakorzenienie odróżniają niektóre jego wymiary, na przykład poświęcenie, jak również odzwierciedla nieemocjonalne opinie poznawcze. Po drugie w przeciwieństwie

²² N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. „Journal of Occupational Psychology” 1990, Vol. 63.

do zaangażowania normatywnego (*normative commitment*), które akcentuje istotę powiązań (np. odczuwany obowiązek pozostania w organizacji), zakorzenie zwraca uwagę na liczbę powiązań jednostki. I wreszcie, od zaangażowanie trwania (*continuance commitment*) zakorzenie odróżnia wymiar „poświęcenie”, który nie ocenia braku alternatyw, tak jak to czyni zaangażowanie trwania. W wielu współczesnych modelach badanie determinant odejścia (zachowania) zostało zastąpione badaniem determinant zamiaru odejścia (intencji odejścia). Moc prognostyczna badań nastawienia do pracy (m.in. satysfakcja z pracy, zaangażowanie organizacyjne) wynosi 5%, badanie intencji odejścia zaś przewiduje 10–15% rzeczywistych odejść²³. Znaczącą różnicę w wynikach przynosi wykorzystanie koncepcji zakorzenia²⁴.

Wagę problemu odchodzenia pracowników uwypuklają najnowsze wyniki badań globalnej firmy konsultingowej Towers Watson, która pokazuje, że o ile tylko 31% pracodawców doświadcza trudności z pozyskaniem nowych pracowników, a 25% ma problemy z ich utrzymaniem, to w przypadku pracowników o kluczowych umiejętnościach wartości te wynoszą odpowiednio 72% i 56%. Problemy z pozyskaniem/utrzymaniem pracowników określanych mianem „powyżej średniej” (*high potential*) i „top 10%” (*top-performers*) wynosiły odpowiednio²⁵: 60/55% oraz 59/50%.

Podsumowanie

Koncepcja zakorzenia stanowi relatywnie nową perspektywę w badaniach nad fluktuacją. Może być wykorzystana do oceny wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na:

- powiązania jednostek z innymi ludźmi, zespołami i grupami
- postrzeganie przez jednostkę jej dopasowania z pracą, organizacją i społecznością
- stanowisko dotyczące tego, co chciałaby poświęcić w sytuacji zmiany pracy²⁶.

Teoria zakorzenia skupia się na złożonych aspektach więzów jednostki i społeczności zgodnych z celami organizacyjnymi i strategią. Stanowi bardzo użyteczną ideę pozwalającą zrozumieć zachowania pracowników w organizacji i przeciwdziałać negatywnym zjawiskom, choć należy pamiętać, że **wysoki poziom zakorzenia w organizacji może doprowadzić do konfliktu między pracą a życiem osobistym, przynosząc w rezultacie odejście pracownika z pracy**²⁷.

²³ M. Matusz, op. cit.

²⁴ C.D. Crossley, R.J. Bennett, S.M. Jex, J.L. Burnfield, op. cit.

²⁵ The Towers Watson, 2012–2013 *Global talent management and rewards survey*, <http://www.towerswatson.com> z 20.01.2013.

²⁶ T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, M. Erez, op. cit.

²⁷ Ibidem.

Literatura

- Allen D.G., *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?* „Journal of Management” 2006, Vol. 32.
- Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization.* „Journal of Occupational Psychology” 1990, Vol. 63.
- Baron A., Armstrong M., *Human capital management. Achieving added value through people*, Kogan Page, London 2007.
- Crossley C.D., Bennett R.J., Jex S.M., Burnfield J.L., *Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover*, „The Journal of Applied Psychology” 2007, Vol. 92.
- Dacin M.T., Ventresca M., Beal B., *The embeddedness of organizations: Dialogue and directions.* „Journal of Management” 1999, Vol. 25.
- Faist T., *The crucial meso-level, w: International migration, immobility and development. Multidisciplinny perspective*, red. T. Hammar, G. Brochmann, K. Tamas. T. Faist, Berg, Oxford 1998.
- Granovetter M., *Economic action and social structure: Problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3.
- Grzesiuk K., *Marka Granovettera koncepcja zakorzenienia społecznego gospodarki*, „Sociologie” 2006, Vol. 16, No. 1.
- Hess M., *‘Spatial’ relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness*, „Progress in Human Geography” 2004, Vol. 28, No. 2.
- Hom P.W., Griffeth R.W., *Employee turnover*, South-Western Press, Cincinnati 1995.
- Lee T.W., Mitchell T.R., Sablinski C.J., Burton J.P., Holtom B.C., *The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47.
- Mallol C.M., Holtom B.C., Lee T.W., *Job embeddedness in a culturally diverse environment*, „Journal of Business and Psychology” 2007, Vol. 22.
- Matusz M., *Zastosowanie teorii planowanego zachowania w badaniach nad płynnością zatrudnienia*, V Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków 2010.
- Meyer J.P., Allen N.J., *A tree-component conceptualization on organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, Vol. 1.
- Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C.J., Erez M., *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover*, „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44.
- Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, WAiP, Warszawa 2008.

- Osipowicz D., *Rola sieci i kapitału społecznego w migracjach zarobkowych. Przykład Moniek*, seria Prace Migracyjne, nr 46, Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, listopad 2002.
- Polanyi K., *The great transformation: The political and economic origins of our time*, Beacon Press, Boston 1944.
- Ramesh A., Gelfand M.J., *Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures*, „The Journal of Applied Psychology” 2010, Vol. 20.
- Sidor-Rządowska M., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, cz. I, „Biuletyn Polish Open University”, Warszawa, grudzień 2006.
- Spik A., Klineciewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, WAiP, Warszawa 2008.
- Stachowiak K., *Rola koncepcji zakorzenienia w geograficznych badaniach nad globalizacją*, w: *Ujęcia i problemy badawcze we współczesnej geografii*, red. W. Maik, K. Rembowska, A. Suliborski, Wyższa Szkoła Gospodarki, Bydgoszcz 2011.
- Structures of capital. The social organization of the economy*, red. S. Zukin, P. DiMaggio, Cambridge University Press, Cambridge 1990.
- Strużyna J., *Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim – ciągły czy nieciągły charakter zmiany w zarządzaniu?*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2 (123).
- The Towers Watson, *2012–2013 Global talent management and rewards survey*, <http://www.towerswatson.com> z 20.01.2013.
- Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, red. J. Kronenberg, T. Bergier, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010.
- Zarycki T., *Dwa wymiary kapitału społecznego w kontekście polskim*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2008, nr 2 (37).

Sławomir Winch
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

TYPY PRZYSTOSOWANIA PRACOWNIKÓW DO PRZEDSIĘBIORSTWA – WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo jak każda organizacja jest strukturą, w której ma miejsce koordynacja działań prowadzących do realizacji założonych celów. W naukach o zarządzaniu wyróżnia się kilka paradygmatów analizy dla tak rozumianego przedsiębiorstwa: funkcjonalistyczny, radykalny strukturalizm, interpretatywny oraz postmodernistyczny¹. Ten artykuł opiera się na pierwszym z wyróżnionych sposobów wyjaśniania i interpretacji rzeczywistości organizacyjnej. Podstawowe założenia metodologiczne w paradygmacie funkcjonalistycznym nakazują analizę przedsiębiorstwa za pomocą metod ilościowych, w których wyróżnia się zmienne zależne i niezależne, a zadaniem badacza jest między innymi pomiar statystycznej siły istniejącego pomiędzy nimi związku. Przyjmuje się ponadto, że organizacja gospodarcza jest systemem dążącym do równowagi, co stwarza możliwość planowania zysków finansowych, których osiągnięcie jest jej podstawowym celem. Na wspomniany system składa się wiele grup interesu walczących o kontrolę nad głównymi zasobami przedsiębiorstwa (ludźmi, informacją, technologią, kontaktami zewnętrznymi itd.). Pracownicy przedsiębiorstwa poszukują różnych sposobów (typów) przystosowania umożliwiających realizację indywidualnych celów i interesów.

¹ Por. Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005; Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 29.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić kilka klasycznych podejść trwale obecnych w badaniach nad adaptacją pracowników do wymogów przedsiębiorstwa. Należy tu wymienić koncepcję stylów kierowania R. Likerta czy też pełnionych ról w grupie M. Belbina². W ostatniej dekadzie wspomniane tu zagadnienia poruszał B. Kaplan, R. Kaiser, a na polskim gruncie B. Kożusznik i M. Juchnowicz³. W niniejszym artykule podstawą do analizy typów przystosowania ludzi do obowiązującego systemu w przedsiębiorstwie jest koncepcja R. Mertona⁴. Autor wyróżnił pięć sposobów adaptacji: konformizm, innowację, rytualizm, bunt i wycofanie.

Problem badawczy – w całych badaniach – sformułowano w formie pytania o to, jakie są konsekwencje danego typu przystosowania do sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej oraz zaangażowania w pracę. Celem prezentowanego artykułu jest pokazanie statystycznej siły związku między wyróżnionymi zmiennymi a typami przystosowań.

Główną hipotezą jest stwierdzenie, że innowacyjny typ przystosowania korzystnie wpływa na zaangażowanie w pracę oraz sytuację finansową i rynkową przedsiębiorstwa. Sformułowano też dwie hipotezy cząstkowe prezentowane w dalszej części artykułu.

Metoda badań

Podstawą do weryfikacji hipotez będą wyniki pilotażowych badań ankietowych zrealizowanych w okresie październik–grudzień 2012 roku wśród słuchaczy studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W badaniu dokonano celowego doboru próby (dobór celowy – typowy), która to metoda zakłada subiektywny sposób ustalania składu grupy objętej badaniem⁵. Jest to wybór tendencyjny, w próbie umieszcza się bowiem osoby mające pewne właściwości interesujące badaczy. Przy doborze celowym nieuprawnione jest przenoszenie danych statystycznych na całą populację, natomiast można mówić o prawdopodobnych tendencjach występujących w danej zbiorowości. Tego typu próbom zarzuca się także pewną przypadkowość w doborze respondentów. Jeżeli nawet tak jest, a wśród wypowiedzi pojawiają się liczne opinie, to nabierają one cech regularności. Nie można zatem wykluczyć, że owe zjawiska nie wystąpią w całej populacji, a wnioski wypływające z przypadkowych opinii respondentów nie muszą być pozbawione wartości poznawczych.

² Por. R. Likert, *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York 1961; M. Belbin, *Team roles at work*, British Library, London 1993.

³ B. Kaplan, R. Kaiser, *Wszechstronny lider*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2010; B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005; *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

⁴ R. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

⁵ Por. M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 60.

W prezentowanych badaniach podstawą wnioskowania są opinie studentów studiów podyplomowych. W przeważającej części były to kobiety (60% respondentów). Badani w 100% legitymują się wykształceniem wyższym; 55% nie ukończyło 31. roku życia, 30% to osoby w przedziale wiekowym 31–40 lat, a pozostałe 15% – w wieku 40+. Większość respondentów (53%) to osoby, których staż pracy w danym przedsiębiorstwie nie przekroczył 4 lat; 15% legitymowało się stażem krótszym niż jeden rok. Pozostałe osoby (47%) pracowały dłużej niż 4 lata w danej firmie. Wśród nich znajdowało się 3% przedstawicieli zarządu, 6% dyrektorów; 30% to średni szczebel kierowania, a 61% szczebel wykonawczy. W grupie dominują firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (40%), w dalszej kolejności są średnie zatrudniające pomiędzy 50 a 250 osobami (36%), dalej małe (14%) i bardzo małe – zatrudniające do 9 osób (10%). Spółki Skarbu Państwa stanowiły 32%, 31% – z przewagą kapitału polskiego, a 37% – z przewagą kapitału zagranicznego. Kwestionariusz ankiety wypełniło 91 osób reprezentujących różne firmy. Wydaje się, że wskazane cechy osób wchodzących w skład próby uzasadniają przyjęcie założenia, że dysponują one wiedzą związaną z poruszaną problematyką badawczą.

Podkreślić należy, że są to wyniki badań pilotażowych pt. *Substytuty przywództwa w przedsiębiorstwie*, których pełna realizacja (na próbie około 350 firm) jest planowana w 2013 roku. Niektóre pytania ankietowe stanowiły także pilotaż do grantu badawczego nt. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny*, realizowanego w ramach prac Katedry Zarządzania w Gospodarce SGH⁶.

Typy przystosowań do przedsiębiorstwa, hipotezy badawcze

Koncepcja Mertona była odpowiedzią na podejścia psychologiczne interpretujące zachowania ludzi w społeczeństwie przez pryzmat dewiacji oraz instynktów biologicznych. Zdaniem autora podstawą działań jednostek jest stopień akceptacji celów kulturowych oraz diagnoza możliwości ich realizacji w ramach obowiązujących reguł. W tym kontekście podstawą podjętych decyzji staje się mechanizm kalkulacji manifestujący się w pięciu typach przystosowania do systemu, którymi są: konformizm, innowacja, rytualizm, bunt i wycofanie. Swoje rozważania Merton odnosił do struktury społecznej i kulturowej społeczeństwa jako takiego. Na pewno można wymienić dziesiątki różnic między przedsiębiorstwem a społeczeństwem, począwszy od legitymizacji władzy, a skończywszy na wyznacznikach statusu czy mechanizmach awansu. Występują też liczne podobieństwa uprawniające do przeniesienia terminologii Mertona na poziom przedsiębiorstwa⁷.

Po pierwsze kultura społeczeństwa, tak jak i kultura przedsiębiorstwa, określa, reguluje i kontroluje sposoby realizacji wyznaczonych celów. Każda jednostka czy grupa

⁶ Kierownikiem grantu jest prof. dr hab. Maria Romanowska.

⁷ D. Denison, G. Spreitzer, *Organizational culture and organizational development: A competing values approach*, „Research in Organization Change and Development” 1991, No. 5, s. 1–21.

interesu odnosi owe sposoby (strategie) do obowiązującego systemu norm i wartości, manifestowanego w obyczajach, przepisach czy regulaminach. Kultura stanowi podstawę do formułowania celów przedsiębiorstwa oraz jego strategii działania⁸. Po drugie zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w społeczeństwie istnieje nacisk na realizację celów (np. finansowych). Zdarza się, że w obu przypadkach brakuje instytucjonalnych form czy też indywidualnych zasobów do spełnienia oczekiwań. W konsekwencji rodzą się dwie krańcowe postawy: łamanie ustalonych reguł działania zgodnie z maksymą „cel uświęca środki” versus przystosowanie do systemu, które jest manifestowane w stwierdzeniu „wszędleś między wrony, krakaj jak i ony”. Pierwsza postawa prowadzi do patologii, druga – która jest przedmiotem rozważań artykułu – do adaptacji. Po trzecie przedsiębiorstwo i społeczeństwo dążą do stanu równowagi. Wyklucza to zdaniem krytyków funkcjonalizmu analizę zjawisk niepoddających się kontroli i dynamicznie zmieniających zarówno przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa. Bez wnikania się w krytykę funkcjonalizmu i neopozytywizmu można stwierdzić, że dążenie do równowagi nie przeczy koncepcjom zmiany organizacyjnej⁹.

Jak już zostało wspomniane, Merton wyróżnił pięć typów indywidualnego przystosowania¹⁰, które zostaną przedstawione z perspektywy przedsiębiorstwa:

- Konformizm – cechuje go zarówno akceptacja dla celów przedsiębiorstwa, jak i dla strategii ich realizacji. Wydaje się, że ten typ przystosowania powinien być najbardziej pożądanym dla przedsiębiorstwa, ponieważ istnieje niewielkie prawdopodobieństwo różnicy między indywidualnymi oczekiwaniami a wymogami organizacji. Więcej, konformiści mają poczucie wspólnego losu, co może przekładać się na ich zaangażowanie w pracę. Z drugiej jednak strony ten typ przystosowania traktuje zmianę jak zagrożenie, co w konsekwencji może blokować procesy tych zmian.
- Innowacja – w tym przypadku akceptowane są cele przedsiębiorstwa, ale już nie sposoby ich realizacji. Z jednej strony jest to sytuacja wielce pozytywna przy założeniu, że zmienne otoczenie przedsiębiorstwa wymusza na nim permanentne dążenie do zmiany gwarantującej jego trwanie w czasie i rozwój. W tym kontekście innowatorzy stanowią ważny zasób strategiczny organizacji. Z drugiej strony podważane zostają sposoby realizacji celów, postrzegane jako nieskuteczne. W konsekwencji istnieje tendencja do łamania ustalonych reguł działania, co prowadzić może do destabilizacji systemu.
- Rytualizm – tutaj nie są akceptowane cele, ale przyjmuje się sposoby ich realizacji. Odrzuca się na przykład maksymalizację zysku, podwyższanie kompetencji, awans. Na poziomie symbolicznym jest to negacja tzw. wyścigu szczurów. Negowanie celów wy-

⁸ Przyjmuje się założenie, że kultura narodowa determinuje działania menedżerów i wpływa na strategię danej firmy. Por. Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁹ Por. Ł. Sułkowski, op. cit., s. 121–124.

¹⁰ R. Merton, op. cit., s. 167–253.

nika z lęku o możliwość ich zrealizowania. Obroną staje się zaniżanie własnych aspiracji i unikanie wszelkiego rodzaju konfrontacji z innymi. Z perspektywy przedsiębiorstwa jest to typ przystosowania prowadzący do zaniku inicjatywy pracowników.

- Bunt – ten rodzaj przystosowania cechuje brak akceptacji zarówno dla części celów, jak i niektórych sposobów ich realizacji. Z jednej strony jest to sytuacja pożądana dla przedsiębiorstwa – „buntownicy zmieniają świat”. Jest to możliwe, ponieważ odrzucają obowiązujący system wartości i proponują nowe sposoby realizacji oczekiwań. W sytuacjach kryzysowych ten typ przystosowania może stanowić początek nowej strategii przedsiębiorstwa. Z drugiej strony jednak buntownicy są na tyle nieprzewidywalni, że mogą go doprowadzić do ruiny, ponieważ nowe cele i nowe strategie nie muszą prowadzić do osiągnięcia zysków.
- Wycofanie – jest to typ przystosowania negujący zarówno cele przedsiębiorstwa, jak i sposoby ich realizacji. Tego typu pracownicy zazwyczaj poszukują innego miejsca pracy. Z perspektywy przedsiębiorstwa problem się pojawia między innymi wówczas, gdy rynek nie oferuje zatrudnienia i osoby te na zasadzie „nie chcę, a muszę” pozostają u dotychczasowego pracodawcy. Innym powodem może być wysokość zarobków stanowiąca racjonalizację obecności w przedsiębiorstwie. Od pracowników charakteryzujących się tym typem przystosowania trudno oczekiwać jakiegokolwiek inicjatywy czy zaangażowania w pracę.

Różnice pomiędzy typami przystosowań ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Typologia indywidualnych przystosowań do przedsiębiorstwa

Typ przystosowania	Cele przedsiębiorstwa	Strategie realizacji
Konformizm	+	+
Innowacja	+	-
Rytualizm	-	+
Bunt	+/-	+/-
Wycofanie	-	-

(+) – akceptacja

(-) – odrzucenie

Źródło: opracowanie własne podstawie: R. Merton, op. cit., s. 205.

Poszczególne typy przystosowań ujęto w formie następujących stwierdzeń (odpowiedzi): „pracownicy akceptują zarówno cele strategiczne przedsiębiorstwa, jak i strategię ich realizacji” (konformizm); „pracownicy akceptują cele strategiczne, ale dążą do zmiany strategii ich realizacji” (innowacja); „pracownicy nie akceptują celów strategicznych, ale akceptują strategię ich realizacji” (rytualizm); „pracownicy nie akceptują niektórych celów strategicznych ani strategii ich realizacji” (bunt); „pracownicy nie akceptują ani celów strategicznych, ani sposobów ich realizacji” (wycofanie). Pomiaru odpowiedzi dokonano na 5-punktowej skali oceny (skala Likerta).

Główna hipoteza brzmi:

H0: Innowacja jest typem przystosowania najkorzystniej wpływającym na sytuację finansową, rynkową oraz na zaangażowanie pracowników.

Sformułowano też dwie hipotezy szczegółowe:

H1: Konformizm jest silniej związany z małym dystansem władzy. W przypadku jej występowania maleje tendencja do buntu, wycofania, rytualizmu oraz innowacji.

H2: Konformizm jest silniej związany z pozytywną oceną procedur określających zasady motywacji, oceny i wynagradzania pracowników. W przypadku pozostałych typów przystosowań występuje odmienny kierunek zależności

Typy przystosowań a sytuacja przedsiębiorstwa

Hipoteza główna zakładała występowanie najsilniejszego pozytywnego związku między innowacyjnym typem przystosowania a sytuacją finansową, rynkową i zaangażowaniem pracowników w wykonywane zadania. W ocenie sytuacji finansowej odwoływano się do opinii respondentów. Blisko 50% badanych pracowało w danej firmie dłużej niż rok. Oczywiście, ich wiedza nie musi być zgodna z tym, co zawiera bilans przedsiębiorstwa, ale też nie należy przyjmować, że opinie pracowników w sposób drastyczny różnią się od twardych danych. Nie pytano ich o konkretne liczby, tylko o opinie w tej sprawie. Ocenę sytuacji finansowej dokonano w 5-punktowej skali na podstawie odpowiedzi na stwierdzenie: „moja firma ma bardzo dobrą sytuację finansową”.

Wydaje się, że trudniej jest dokonać oceny sytuacji rynkowej, ponieważ na kategorię tę składa się wiele różnorodnych czynników, na przykład udział w rynku, reputacja firmy, poziom technologiczny. Podobnie jak w poprzednim wypadku pomiaru poziomu sytuacji rynkowej dokonano w 5-punktowej skali odpowiedzi na stwierdzenie: „moja firma ma bardzo dobrą sytuację rynkową”.

Kategoria „zaangażowanie w pracę” jest również wielowymiarowa, a w przypadku omawianych tu wyników badań jej wskaźnikiem była odpowiedź na stwierdzenie: „pracownicy chętnie podejmują zadania wykraczające poza zakres ich obowiązków” (podobnie jak poprzednio pomiar był dokonywany na 5-punktowej skali). Rozkłady procentowe ilustruje tabela 2.

Na poziomie rozkładów procentowych hipoteza H0 nie została potwierdzona. Wyniki zawarte w tabeli 2 pokazują, że tam, gdzie mamy do czynienia z konformistycznym typem przystosowania, istnieje bardzo dobra i dobra sytuacja finansowa i rynkowa. Również występuje największy odsetek osób zaangażowanych w pracę. Siła związku pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi, mierzona wielkością wskaźnika korelacji Pearsona nie jest zbyt duża¹¹. Jedynie w przypadku zmiennych „konformizm” i „sytuacja rynkowa” współczynnik

¹¹ Współczynnik ten przyjmuje wartości od -1 do +1, a jego znak informuje o kierunku zależności, wartość liczbowa natomiast o jego sile. Por. A. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe

ten osiąga wartość 0,311 (przy poziomie istotności mniejszym niż 0,01). W odniesieniu do zmiennych „konformizm” i „zaangażowanie w pracę” wartość ta wynosi 0,288 przy identycznej wielkości poziomu istotności. Co więcej, im mniej zaangażowania w pracę, tym więcej „konformizmu i buntu”. Na tej podstawie można sformułować wniosek, że dla przedsiębiorstw idealnym typem przystosowania pod kątem trzech wyróżnionych zmiennych jest konformizm. Pracodawcy nie potrzebują innowatorów, buntowników, a najmniej osób, których charakteryzuje typ określony mianem wycofania.

Tabela 2. Typ przystosowania a sytuacja finansowa, rynkowa i zaangażowanie w pracę (w %)

Kategorie	Typ przystosowania				
	konformizm	innowacja	rytualizm	bunt	wycofanie
Bardzo dobra i dobra sytuacja finansowa	35	18	4	11	3
Bardzo dobra i dobra sytuacja rynkowa	38	19	2	12	3
Bardzo duże i duże zaangażowanie pracowników	20	4	10	4	2

Źródło: opracowanie własne.

Typy przystosowań a dystans władzy i instrumenty polityki personalnej

Hipoteza H1 opiera się na stwierdzeniu, że konformizm jest silniej związany z małym dystansem władzy. W przypadku jej występowania maleje tendencja do buntu, wycofania, rytualizmu oraz innowacji.

Dystans władzy jest wymiarem kultury, który dla autora tej koncepcji – G. Hofstede’a – oznacza brak różnicowania pracowników pod względem zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa¹². Wydaje się, że akceptacja celów oraz strategii przedsiębiorstwa (konformizm) nie bierze się z nikąd. Jest to zapewne proces, w którym przełożeni starają się przekonywać podwładnych do podejmowania konkretnych działań. Mały dystans władzy sprzyja bezpośrednim kontaktom, wymianie informacji w zakładzie pracy, poczuciu przynależności jednostki do danej grupy. Pomiar siły związku oparto na współczynniku korelacji Pearsona (zob. tab. 3).

Na podstawie wielkości współczynnika korelacji Pearsona hipoteza H1 została pozytywnie zweryfikowana. Można powiedzieć, że im większy konformizm, tym większy „mały dystans władzy”. I odwrotnie im: mniejszy „mały dystans władzy”, tym większy

PWN, Warszawa 2000, s. 479–484. Poziom istotności informuje ogólnie o wielkości prawdopodobieństwa popełnienia błędu I rodzaju. Jeżeli jest on mniejszy od 0,01, to w przypadkach mniej niż „jeden na sto” może nie wystąpić sygnalizowany związek.

¹² G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 61–90.

bunt, innowacja, rytualizm i wycofanie. O ile w przypadku czterech pierwszych typów przystosowań wyróżnionych w tabeli 3 siła tego związku jest przeciętna, to w odniesieniu do zmiennej „wycofanie” jest stosunkowo duża (-0,426).

Tabela 3. Mały dystans władzy a typy przystosowań – siła związku

Typy przystosowań	Mały dystans władzy
konformizm	0,288
innowacja	-0,286
rytualizm	-0,208
bunt	-0,250
wycofanie	-0,426

W każdym przypadku poziom istotności był mniejszy niż 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna hipoteza (H2) opiera się na stwierdzeniu: konformizm jest silniej związany z pozytywną oceną procedur określających zasady motywacji, oceny i wynagradzania pracowników. W wypadku pozostałych typów przystosowań występuje odmienny kierunek zależności. Nie ma bowiem powodów, by negocjować cele i strategię realizacji czegoś, co jest pozytywnie oceniane i jednocześnie ważne dla pracowników. Taką funkcję pełnią wskazane w H2 instrumenty polityki personalnej: system motywacji, procedury oceny i wynagradzania. Siłę związku między wyróżnionymi zmiennymi zmierzono (podobnie jak poprzednio) współczynnikiem korelacji Pearsona (zob. tab. 4).

Tabela 4. Instrumenty polityki personalnej a typy przystosowań – siła związku

Typy przystosowań	Instrumenty polityki personalnej		
	motywacja	oceny pracowników	wynagrodzenia
Konformizm	0,402	0,386	0,489
Innowacja	x	x	-0,320
Rytualizm	x	x	x
Bunt	x	x	x
Wycofanie	x	x	-0,239

W każdym przypadku poziom istotności był mniejszy niż 0,01.

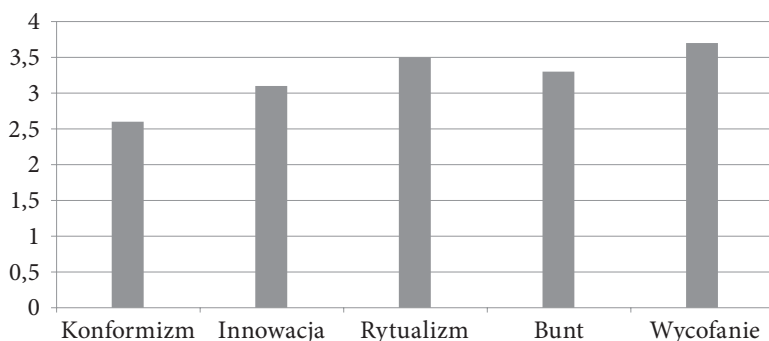
x – zależność nie była istotna statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza H2 została częściowo potwierdzona. W badanej grupie istnieje stosunkowo silny związek pomiędzy konformizmem a wyróżnionymi instrumentami polityki personalnej firmy. Jest też, tak że im są bardziej pozytywne oceny systemu wynagrodzeń, tym mniejsza tendencja postaw innowacyjnych oraz wycofania. Można stwierdzić, że

pozytywny odbiór wyróżnionych zmiennych nie jest powiązany z innymi typami przystosowań, czyli ani z rytualizmem, ani z buntem.

Podstawową funkcją przedsiębiorstwa jest generowanie zysku¹³. Z tej perspektywy w świetle wyników prezentowanych badań idealnym typem przystosowania pracownika jest konformizm. Skoro tak się dzieje, to istotna jest odpowiedź na pytanie, jakie jest natężenie owej postawy w analizowanej grupie respondentów. Rozstrzygnięcie, który z typów przystosowania dominuje, było przeprowadzone za pomocą analizy średnich, ponieważ stwarza ona możliwości porównywania miar wartości centralnych uzyskiwanych przez interesujące nas zmienne¹⁴. Wyniki analizy ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Wielkość wartości średnich typów przystosowań

Źródło: opracowanie własne.

Dla respondentów największa wartość średniej ma miejsce w przypadku wycofania (3,7), a najmniejsza w odniesieniu do konformizmu (2,6). Nie jest to optymistyczny wynik, ponieważ sugeruje występowanie tendencji do poszukiwania nowego pracodawcy – taką chęć zgłosiło 26% respondentów. Mamy do czynienia bowiem z sytuacją, w której pracownicy nie akceptują ani celów, ani sposobów ich realizacji, a koncentrują się na poszukiwaniu innego miejsca pracy. W tym kontekście można spodziewać się zmniejszenia wydajności pracy.

Podsumowanie

Ze względu na swą wielkość i charakter próby badania pilotażowe nie pozwalają na kategoryczne formułowanie wniosków. Niemniej jednak analizowana próba nie potwierdziła

¹³ Por. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

¹⁴ Średnia jako miara tendencji centralnej jest wykorzystywana do pomiaru tendencji centralnych zmiennych przedziałowych oraz ilorazowych. Por. J. Górniak, J. Wachnicki, *Pierwsze kroki w naliczaniu danych SPSS*, Kraków 2008, s. 103.

sformułowanej we wstępie hipotezy. Okazało się, że z perspektywy sytuacji finansowej, rynkowej oraz zaangażowania w pracę najkorzystniejszym typem przystosowania jest konformizm. Z jednej strony budzi to niepokój, ponieważ minimalizuje dążenie do zmiany. Z drugiej konformizm jest silnie związany z małym dystansem władzy w przeciwieństwie do innych sposobów adaptacji. Ten wymiar kultury zakłada wymianę informacji pomiędzy grupami interesu oraz istnienie mechanizmów regulujących ewentualne konflikty. Jednym z nich jest funkcjonowanie instrumentów polityki personalnej, określanych też mianem substytutów przywództwa¹⁵. Otwiera to pole do dalszych analiz typów przystosowań z perspektywy kultury organizacyjnej oraz przywództwa w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Aczel A., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Denison D., Spreitzer G., *Organizational culture and organizational development: A competing values approach*, „Research in Organization Change and Development” 1991, No. 5.
- Górniak J, Wachnicki J., *Pierwsze kroki w analizie danych SPSS*, SPSS, Kraków 2008.
- Hampden – Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Merton R., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

¹⁵ Por. G. Avery, *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

Część IV

PODEJŚCIE PROJEKTOWE I DZIAŁANIA INNOWACYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Michał Trocki
Katedra Zarządzania Projektami
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SYTUACJE PLANISTYCZNE I METODY PLANOWANIA PROJEKTÓW

Planowanie w zarządzaniu projektami

Badania opinii menedżerów prowadzone systematycznie w skali międzynarodowej wykazują wysokie i stale rosnące znaczenie projektów w zarządzaniu organizacjami. Na przykład w 2002 roku na bardzo duże znaczenie projektów w kierowanych przez nich organizacjach wskazywało 33% menedżerów, na duże – 37%, na średnie – 28%, a na małe zaledwie 2%¹. Podobne badania przeprowadzone 6 lat później (w 2008 roku) wykazały wzrost znaczenia projektów w zarządzaniu organizacjami; odpowiednio: bardzo duże znaczenie – 47%, duże – 36%, średnie – 17%, a małe 0%². Wynika z tego dążenie do doskonalenia i rozwoju metod i instrumentów zarządzania projektami.

W praktyce i teorii zarządzania projektami istnieje daleko posunięta zgodność poglądów co do struktury cyklu zarządzania projektami. Wyróżnia się następujące tego fazy: definiowanie projektu, przygotowanie wykonawstwa projektu, sterowanie wykonawstwem projektu i zakończenie projektu³. Poszczególne różnią się głównym problemem i celem, rodzajem procesów, ich uczestnikami, a także nakładami i kosztami⁴.

Głównym problemem fazy definiowania projektu jest wybór właściwego projektu i jego syntetyczne, a jednocześnie jednoznaczne określenie, czyli zdefiniowanie projektu.

¹ Według badań Project Management Solutions z 2002 roku.

² Według badań Strascheg Institute z 2008 roku.

³ Na przykład E. Bukłaha, M. Trocki, P. Wyrozębski, W. Metelski, M. Juchniewicz, *Metodyki zarządzania projektami*, praca zbiorowa, Bizarre, Warszawa 2011.

⁴ *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012, s. 72–76.

W skład tej fazy wchodzi procesy inicjowania i definiowanie projektu, a głównymi ich uczestnikami są inicjatorzy projektu, jego potencjalny sponsor, przyszli użytkownicy i eksperci. Faza ta trwa krótko – od kilku dni do kilku tygodni, a jej udział w nakładach oraz kosztach wynosi około 12%⁵.

Problemem fazy przygotowania wykonawstwa projektu polega na określeniu warunków skutecznej realizacji projektu, czyli zorganizowaniu i zaplanowaniu prac projektu. Fazę tę tworzą procesy organizowania zespołu projektowego, planowania struktury projektu, planowania terminów projektów, planowanie zasobów projektu i budżetowania oraz organizowanie wykonawstwa projektu, którego wykonawcami są zespół projektowy, sponsor projektu, jego przyszli użytkownicy, potencjalni wykonawcy, dostawcy i eksperci. Faza ta w zależności od złożoności projektu może trwać tygodnie, miesiące, a nawet lata. Udział nakładów i kosztów prac przygotowawczych jest znaczny – wynosi około 20%.

Zakończenie fazy przygotowawczej i podjęcie na podstawie przeprowadzonych w jej trakcie prac decyzji o realizacji projektu uruchamia procesy wykonawcze projektu. Towarzyszą im procesy kontroli i koordynacji projektu, tworzące fazę sterowania jego wykonawstwem. Głównym problemem tej fazy jest skuteczna i efektywna realizacja projektu, tzn. zgodna z dokumentacją merytoryczną i zarządczą. Uczestnikami są po stronie wykonawczej wykonawcy, podwykonawcy, dostawcy i poddostawcy, a po stronie zarządczej – zespół projektowy, sponsor projektu, jego przyszli użytkownicy oraz eksperci wewnętrzni i zewnętrzni. Faza ta angażuje zazwyczaj najwięcej czasu, nakładów i kosztów projektu: wykonawstwo około 43%, a sterowanie około 18%.

Cykl zarządzania projektem zamyka faza zakończenia projektu mająca na celu przygotowanie wdrożenia rezultatów projektu. Obejmuje ona różnorodne procesy: odbiór, rozliczenie, opracowanie dokumentacji, szkolenia, gromadzenie doświadczeń itd. Jej uczestnikami jest szerokie grono interesariuszy projektu obejmujące: sponsora, zespół projektowy, wykonawców, użytkowników i ekspertów. Faza ta w zależności od złożoności projektu trwa od kilku dni do kilku miesięcy. Jej udział w nakładach i kosztach mieści się w około 7%⁶.

Planowanie uważane jest powszechnie za funkcję zarządzania determinującą w znacznym stopniu jego skuteczność i efektywność. „Jeśli nie chcemy postępować według zasady prób i błędów, licząc na szczęśliwy traf, działanie nasze należy odpowiednio ukierunkować. Fazę ukierunkowania działań określa się zwykle mianem planowania. Planowanie jest zabiegiem umysłowym, który poprzedza właściwą czynność, jest zatem działaniem zorientowanym na przyszłość. Ponieważ kierunek działania nie jest wytyczany po to, żeby sytuację pogorszyć, lecz aby ją poprawić lub co najmniej pozytywnie ukształtować, przeto

⁵ Są to wyniki badania struktury kosztów, w których brało udział 364 praktyków zarządzania projektami z organizacji, które w okresie listopad 2005 – listopad 2006 zrealizowały 16 110 projektów na łączną kwotę 29,8 mld USD. Według: „PM Network” 2006, No. 12, s. 14.

⁶ Szczegółowy opis poszczególnych faz, ich procesów oraz związanych z nimi problemów i rozwiązań znaleźć można w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.

planowanie jest nie tylko działaniem zorientowanym na przyszłość, ale i odniesionym do ocenianych pozytywnie określonych przyszłych sytuacji⁷.

Planowanie to myślowa antycypacja przyszłych działań, które wydają się konieczne do efektywnego osiągnięcia wyznaczonych celów dzięki rozważeniu różnych ich wariantów i zdecydowanie o najkorzystniejszym z nich⁸. Celem planowania jest stworzenie skutecznego instrumentu osiągania celów w postaci planu, tzw. rozpoznawanie zawczasu warunków (szans i ryzyka), środków i alternatyw osiągania celów i wybór odpowiednich przedsięwzięć zmierzających do ich osiągnięcia. Planowanie pełni funkcję:

- ostrzegawczą dzięki wyprzedzającemu rozpoznaniu rodzajów ryzyka przyszłych działań związanych z nimi problemów i ich potencjalnych konsekwencji
- kreacyjną dzięki opracowywaniu twórczych propozycji przyszłych działań
- orientacyjną (optymalizacyjną) dzięki wskazywaniu możliwych (najlepszych) przyszłych działań
- koordynacyjną dzięki uwzględnieniu różnych zależności na wszystkich poziomach działania
- motywacyjną dzięki angażowaniu uczestników działania w opracowanie planu
- moderacyjną dzięki identyfikowaniu i rozwiązywaniu potencjalnych konfliktów⁹.

Prowadzone od dawna w szerokim zakresie badania wskazują na szczególną rolę planowania jako czynnika sukcesu i niepowodzeń projektów. Na przykład przeprowadzone przez GPA Deutsche Gesellschaft fuer Projektmanagement określiły planowanie jako jeden z pięciu kluczowych czynników sukcesu projektów, a 55,6% uczestników badania jako pierwszorzędną deficyt wiedzy z zakresu zarządzania projektami wskazało procesy i metody planowania¹⁰. Pozytywny wpływ profesjonalnego planowania na sukces projektów potwierdzają także badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach przez S. Spałka. W projektach zakończonych sukcesem faza planowania trwała średnio 7 miesięcy, podczas gdy realizacja średnio 13 miesięcy; natomiast w projektach zakończonych porażką (przekroczony czas, budżet lub zakres niekompletny) faza planowania trwała średnio 5 miesięcy, podczas gdy realizacja średnio 24 miesiące¹¹.

Powszechne jest przekonanie, że „powodzenie wszystkich projektów zależy jednak od tego, jak zostały zaplanowane i rozpoznane od samego początku, a zatem pierwsze

⁷ H. Steinmann, G. Schreyoegg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 107.

⁸ G. Woehle, *Einfuehrung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Verlag Vahlen, München 1986, s. 125

⁹ W. Mag, *Planung und Kontrolle*, w: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Bd 2*, Verlag Vahlen, München 1999, s.6

¹⁰ C. Engel, A. Tamljidi, N. Quadejacob, *Erfolge und Scheitern im Projektmanagement*, GPA/PA Consulting Group 2008, s. 8; *Potentiale und Bedeutung des Projektmanagements us der Perspektive des Topmnamagements*, GPM – Straschag Institute – European Business School, 2008, s. 30.

¹¹ S. Spałek, *Zarządzanie projektami w wybranych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 23, Politechnika Śląska, Gliwice 2004, s. 76–77.

etapy każdego projektu są najważniejsze i trzeba im poświęcić wiele uwagi. (...) Badania jasno wykazały, że warto poświęcić czas na te etapy, ponieważ:

- uzyskuje się znaczne skrócenie czasu realizacji projektu oraz jest możliwa radykalna redukcja kosztów
- precyzyjniej ustala się cele i plany, które potem łatwiej osiągnąć i wykonać
- ustala się styl reszty procesu, gdyż decyzje podjęte na wczesnych etapach projektu mają dalekosiężne następstwa
- minimalizuje się ryzyko konieczności wprowadzania zmian w trakcie projektu, co mogłoby być bardzo kosztowne.

Przygotowując mocne fundamenty, zmniejszamy ryzyko katastrofy¹².

Planowanie jako centralna funkcja zarządzania odgrywa istotną rolę również w zarządzaniu projektami. Pod względem przedmiotu planowania w zarządzaniu projektami mamy do czynienia przede wszystkim z planowaniem przebiegu projektu obejmującym planowanie struktury projektu przedstawiające zadania projektu i niezbędne do ich realizacji czynności, planowanie terminów projektu przedstawiające jego przebieg w czasie, planowanie zasobów projektu przedstawiające rozdział zasobów na poszczególne zadania i czynności, a także ich rozkład w czasie, oraz planowanie kosztów projektu, czyli budżetowanie. Przedmiotem planowania w zarządzaniu projektami mogą być ponadto – choć w różnym zakresie, zagadnienia przekrojowe, na przykład ryzyko (planowanie ryzyka projektu), jakość (planowanie jakości projektu), komunikacja (planowanie komunikacji projektu), zaopatrzenie (planowanie zaopatrzenia projektu). Pod względem zasięgu czasowego (horyzontu) i skutków planowanie w zarządzaniu projektami jest to przede wszystkim planowanie strategiczne dążące do realizacji celów długookresowych, planowanie taktyczne dążące do realizacji celów średniookresowych i rzadziej planowanie operatywne dążące do realizacji celów krótkoterminowych.

Sytuacje planistyczne przebiegu projektu

Planowanie projektu jest procesem informacyjno-decyzyjnym. Aby było ono skuteczne i efektywne, należy po pierwsze określić rodzaje i specyfikę sytuacji planistycznych, po drugie zapewnić informacje o zakresie i jakości adekwatnych do poszczególnych sytuacji planistycznych i po trzecie dobrać metody właściwe pod względem specyficznych okoliczności sytuacji planistycznych.

Podstawę koncepcyjną określenia sytuacji planistycznych stanowi podejście problemowe, dlatego że planowanie polega na rozwiązywaniu problemów określonej klasy i podejmowaniu związanych z tym decyzji. Sytuacje planistyczne są więc w istocie sytu-

¹² *Zarządzanie projektami w firmie*, w: *Zarządzanie firmą. Część 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 21.

acjami decyzyjnymi¹³. Wyjściową koncepcją jest normatywna koncepcja podejmowania decyzji zakładająca pełną racjonalność podejmowania decyzji, tzn. partykularne motywy działania decydenta, posiadanie przez niego pełnej informacji o problemie decyzyjnym, znajomość wszystkich możliwych wariantów rozwiązań tego problemu i ich konsekwencji, a także możliwość określenia wariantów rozwiązań według ich prawdopodobieństwa itd.

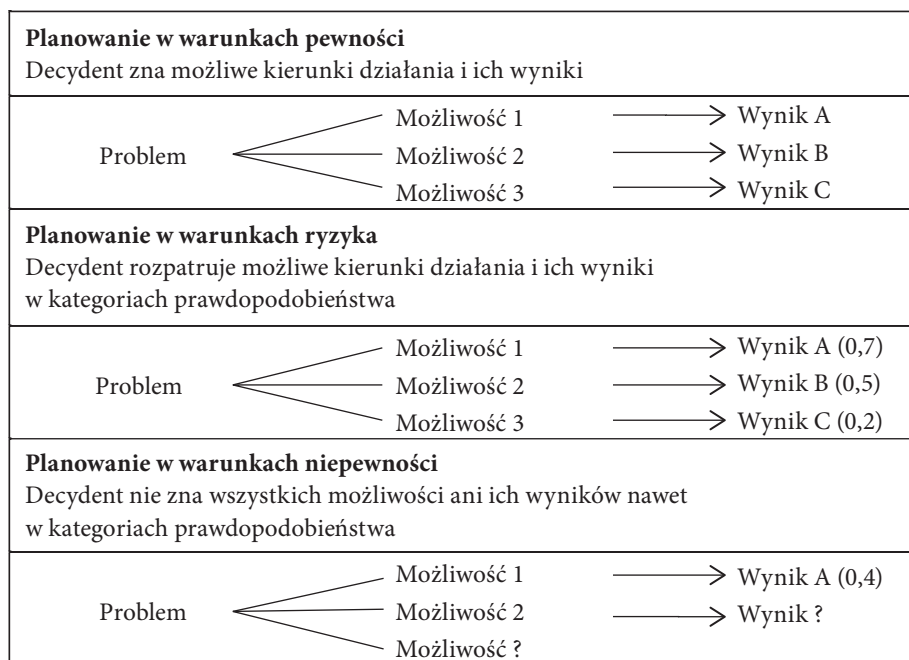
Jej rozwinięciem jest koncepcja ograniczonej racjonalności H. Simona, powstała na gruncie krytyki normatywnych koncepcji podejmowania decyzji. Zakłada ona, że jednostki mają ograniczone możliwości rozpoznania sytuacji decyzyjnej i określenia wariantów rozwiązań dla określonej sytuacji decyzyjnej oraz oceny ich konsekwencji. Wynika z tego, że decyzje nie są w pełni racjonalne, lecz cechuje je ograniczona racjonalność (*bounded rationality*)¹⁴. Jak z tego wynika, sytuacje planistyczne, tak jak inne sytuacje decyzyjne, różnią się od siebie przede wszystkim pewnością informacji planistycznych (niezbędnych w planowaniu) dotyczących głównych zagadnień planistycznych: wyznaczania celów, formułowania problemów do rozwiązania, prognozowania warunków działania, opracowania wariantowych działań, oceny i wyboru najlepszego wariantu działania i na tej podstawie przyjęcia ostatecznego planu działania.

Patrząc na planowanie projektów z tej perspektywy, możemy wyróżnić trzy podstawowe sytuacje planistyczne. Pierwszą jest planowanie w warunkach pełnej informacji (sytuacja deterministyczna), inaczej planowanie w warunkach pewności. Ma ona miejsce wówczas, gdy informacje dotyczące wszystkich głównych zagadnień planistycznych są kompletne i pewne. W tej sytuacji można jednoznacznie określić przyszłe działania. Następne sytuacje planistyczne dotyczą planowanie w warunkach niepełnej informacji. Druga sytuacja planistyczna, określana jako planowanie w warunkach ryzyka, ma miejsce wówczas, gdy informacje dotyczące głównych zagadnień planistycznych nie są kompletne ani pewne. W tej sytuacji należy liczyć się z koniecznością wzięcia pod uwagę kilku wariantów działań powodujących różne skutki, dla których da się określić – obiektywnie bądź subiektywnie – prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Trzecia sytuacja planistyczna, określana jako planowanie w warunkach niepewności, ma miejsce wówczas, gdy informacje, dotyczące głównych zagadnień planistycznych, podobnie jak w przypadku drugim, nie są kompletne ani pewne, możliwe są różne warianty działania i różne ich skutki, ale nie można określić – ani obiektywnie, ani subiektywnie – prawdopodobieństwa ich wystąpienia¹⁵. Poszczególne rodzaje sytuacji planistycznych do planowania przebiegu projektu zostały przedstawione schematycznie na rysunku 1.

¹³ M. Trocki, *Podejście systemowe i problemowe w zarządzaniu projektami*, *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, red. J. Ostaszewski, R. Bartkowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 817–829.

¹⁴ H.A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976.

¹⁵ M. Schweitzer, *Planung und Kontrolle, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2: *Fuerung*, red. F.X. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1991, s. 27–28.



Rysunek 1. Schemat podstawowych sytuacji planistycznych

Źródło: na podstawie: J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 121.

Zakres informacji niezbędnych do opisu sytuacji planistycznej obejmować powinien wyobrażenia: stanu docelowego, do którego ma doprowadzić rozwiązanie, okoliczności zewnętrznych wpływających na rozwiązanie, możliwych sposobów osiągnięcia stanu docelowego, możliwości kontroli przez decydenta zmiennych wpływających na rezultat końcowy poziomu ryzyka.

Informacja planistyczna powinna być adekwatna do potrzeb użytkownika, tzn. przetworzona, zsyntetyzowana i właściwie uogólniona, zrozumiała dla użytkownika, aktualna, wiarygodna, czyli prawdziwa w pomiarach ilościowych i opisach jakościowych, terminowa i konsekwentna w formie przekazu¹⁶.

Metody planowania przebiegu projektu

W poszczególnych sytuacjach planistycznych stosowane są różne metody planowania przebiegu projektu. Pod kątem zakresu techniki te można podzielić na dwie grupy: kompleksowe metody planowania przebiegu projektu obejmujące swym zakresem większość (lub nawet całość) problemów planowania przebiegu projektu i wycinkowe metody

¹⁶ Za: K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.

planowania przebiegu projektu, których zakres obejmuje tylko część tych problemów¹⁷. Kompleksowe metody planowania można podzielić dalej – w zależności od sytuacji planistycznej, w której mogą być efektywnie zastosowane – na trzy grupy: deterministyczne, stochastyczne i sytuacyjne metody planowania przebiegu projektu.

Pierwszą stanowią tzw. deterministyczne metody planowania przebiegu projektu znajdujące zastosowanie w planowaniu projektów w warunkach pewności. Do tej grupy należą przede wszystkim klasyczne metody – metoda harmonogramów/wykresów Gantta (*Gantt chart*), oraz metody sieciowe: metoda ścieżki krytycznej CPM (*critical path method*), metoda MPM (*metra potential methode*), a także metoda łańcucha krytycznego CCPM (*critical chain project management*). Dodatkowo do tej grupy zaliczyć można metodę linii równowagi LOB (*line of balance*) oraz metodę list kontrolnych (*check lists*). Opis sytuacji planistycznej metod tej grupy zawiera tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka planowania przebiegu projektu w warunkach pewności

Przedmiot planowania	Charakterystyka
Cele	cele mogą być jednoznacznie i szczegółowo wyznaczone
Struktura	możliwe określenie zarówno struktury hierarchicznej, jak i kooperacyjnej struktury projektu możliwe do jednoznacznego i pewnego (deterministycznego) określenia
Czas	czasy trwania czynności projektu mogą być oszacowane deterministycznie; terminy projektu oraz rezerwy czasu w projekcie mogą być wyznaczone deterministycznie; ścieżka krytyczna może być określona deterministycznie
Zasoby	zasoby projektu mogą być oszacowane deterministycznie; zasoby kluczowe projektu i ich limity określone mogą być deterministycznie; zapotrzebowanie na zasoby – co do rodzaju i czasu – może być wyznaczone deterministycznie
Koszty	koszty projektu mogą być oszacowane deterministycznie; zapotrzebowanie projektu na środki finansowe – co do rodzaju i czasu – może być wyznaczone deterministycznie.
Poziom standaryzacji	szczególne regulacje jednoznaczne
Metody	deterministyczne harmonogramów/wykresów Gantta sieciowe CPM i MPM łańcucha krytycznego CCPM LOB list kontrolnych

Źródło: opracowanie własne.

¹⁷ M. Trocki, *Podstawy metodyczne zarządzania projektami*, w: *Metodyki zarządzania projektami*, op. cit., s. 9–40.

Oprócz wyżej wymienionych metod do deterministycznych planowania przebiegu projektu zaliczyć można także mniej znane i rzadko stosowane metody i modyfikacje metod: CPS (*critical path scheduling*), GRASP (*general resource allocation and scheduling program*), HMN (*Hamburger Methode der Netzplantechnik*), MCX (*minimum cost expediting*), PCS (*project control system*), PDM (*precedence diagramming method*), PMS (*project planning system*), RAMPS (*resource allocation and multiproject scheduling*).

Drugą grupę stanowią tzw. stochastyczne metody planowania przebiegu projektu znajdujące zastosowanie w planowaniu projektów w warunkach ryzyka. Do tej grupy mogą być zaliczone: metoda PERT (*program evaluation and review technique*), metoda GERT (*graphical evaluation and review technique*) i metoda GERTS (*graphical evaluation and review technique simulation*). Podobnie jak w poprzedniej grupie także tu zastosowana może być metoda list kontrolnych w ich wersji alternatywnej. Opis sytuacji planistycznej metod tej grupy zawiera tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka planowania przebiegu projektu w warunkach ryzyka

Przedmiot planowania	Charakterystyka
Cele	cele mogą być wyznaczone wariantowo z określeniem prawdopodobieństwa ich osiągnięcia
Struktura	możliwe określenie struktury zarówno hierarchicznej, jak i kooperacyjnej; struktury projektu niemożliwe do określenia deterministycznego; konieczne określenie alternatywnych struktur z określeniem prawdopodobieństwa ich realizacji
Czas	czasy trwania czynności projektu mogą być oszacowane stochastycznie; terminy projektu oraz rezerwy czasu w projekcie mogą być wyznaczone stochastycznie; ścieżka krytyczna może być określona stochastycznie
Zasoby	zasoby projektu mogą być oszacowane stochastycznie; zasoby kluczowe projektu i ich limity mogą być określone stochastycznie; zapotrzebowanie na zasoby pod względem rodzaju i czasu może być wyznaczone stochastycznie
Koszty	koszty projektu mogą być oszacowane stochastycznie; zapotrzebowanie projektu na środki finansowe pod względem rodzaju i czasu może być wyznaczone stochastycznie
Poziom standaryzacji	szczegółowe regulacje alternatywne
Metody	stochastyczne PERT GERT GERTS listy kontrolnych, alternatywne

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz wyżej wymienionych do stochastycznych metod planowania przebiegu projektu zaliczyć można także mniej znane i rzadko stosowane metody i modyfikacje metod: GAN (*generalized activity networks*), LESS (*least cost estimating scheduling*), PEP (*program evaluation procedure*), decision boxes.

Trzecią grupę metod stanowią sytuacyjne metody planowania przebiegu projektu stosowane do planowania w warunkach niepewności: metoda drzewa istotności (*relevance tree*) oraz metody adaptacyjne/zwinne APM (*agile project management*). Opis sytuacji planistycznej metod tej grupy zawiera tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka planowania przebiegu projektu w warunkach niepewności

Przedmiot planowania	Charakterystyka
Cele	cele nie mogą być jednoznacznie wyznaczone; wyznaczony może być kierunek działania
Struktura	niemożliwe jest określenie z góry przyszłej struktury projektu lub możliwe określenie tylko jego struktury hierarchicznej
Czas	niemożliwe jest oszacowanie z góry czasów trwania czynności projektu terminy projektu oraz rezerwy czasu w projekcie nie mogą być wyznaczone z góry; ścieżka krytyczna nie może być określona z góry.
Zasoby	niemożliwe jest oszacowanie z góry zasobów projektu; limity zasobów mogą być określone z góry; zapotrzebowanie na zasoby – co do rodzaju i czasu – nie może być wyznaczone z góry
Koszty	koszty projektu nie mogą być oszacowane z góry; zapotrzebowanie projektu na środki finansowe – co do rodzaju i czasu – nie może być wyznaczone z góry
Poziom standaryzacji	reguły/zasady działania (reguły heurystyczne), regulacje ramowe
Metody	sytuacyjne drzewa celów adaptacyjne / zwinne APM

Źródło: opracowanie własne.

Adaptacyjne metody obejmują obszerną grupę metod, do których należą między innymi: SCRUM, XP (*extreme programming*), RAD (*rapid application development*), DSDM (*dynamic systems development methodology*), FDD (*feature driven development*), AUP (*agile unified process*), ASD (*adaptive software development*), spiral.

Jak wynika z przedstawionego wyżej przeglądu metod planowania przebiegu projektu, w zarządzaniu projektami dysponujemy metodami pozwalającymi rozwiązywać problemy różnych sytuacji planistycznych. Szczegółowy ich opis znaleźć można w literaturze przedmiotu¹⁸.

¹⁸ Na przykład E. Bukłaha, M. Trocki, P. Wyrozębski, W. Metelski, M. Juchniewicz, op. cit.

Literatura

- Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.
- Bukłaha E., Trocki M., Wyrozębski P., Metelski W., Juchniewicz M., *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.
- Hahn D., *Planung und Kontrolle*, w: *Handwoerterbuch der Betriebswirtschaft. Band 1/2*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1993.
- Heeg F.-J., *Projektmanagement. Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlöseprozessen*, REFA, Fachbuchreihe Betriebsorganisation, Carl Hanser Verlag, München 1993.
- Krzakiewicz K., *Funkcja planowania w procesie zarządzania*, w: *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
- Mag W. *Planung und Kontrolle*, w: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Bd 2*, Verlag Vahlen, München 1999.
- Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.
- Planung Und Steuerung. Teil 1. REFA Methodenlehre der Betriebsorganisation*, Carl Hanser Verlag, München 1991.
- Trocki M., Grucza G., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Trocki M., *Podejście systemowe i problemowe w zarządzaniu projektami*, w: *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, red. J. Ostaszewski, R. Bartkowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Schweitzer M., *Planung und Kontrolle*, w: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung*, red. F.X. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1991.
- Wildt J., *Grundlagen der Unternehmungsplanung*, Opladen 1982.
- Zarządzanie projektami w firmie*, w: *Zarządzanie firmą. Część 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Bartosz Grucza
Katedra Zarządzania Projektami
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

MODELE ANALIZY INTERESARIUSZY¹

Wprowadzenie

Pojęcie interesariuszy (*stakeholders*) wprowadzone zostało do teorii i praktyki zarządzania w latach 80. XX wieku przez R.E. Freemana², który za jego pośrednictwem chciał zwrócić uwagę na konieczność uwzględnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem również innych, poza akcjonariuszami (*shareholders*), grup interesów. Związane to było z rozpowszechnioną i intensywnie lansowaną wówczas koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem zorientowaną na interesy jego akcjonariuszy (*shareholders value management*)³.

Pojęcie interesariuszy

Koncepcja interesariuszy jest koncepcją ogólną znajdującą zastosowanie w różnego rodzaju organizacjach; najczęściej stosowana jest w zarządzaniu przedsiębiorstwami i w zarządzaniu projektami. Zdobywa coraz większą popularność wśród specjalistów zarządzania, stając się między innymi istotnym elementem aktualnych wersji metodyk zarządzania projektami⁴, ze względu na jej pragmatyczny, bliski praktycznym problemom i rozwiązaniom charakter. Koncepcja ta traktuje bowiem zarządzanie jako wypadkową

¹ Artykuł prezentuje syntetyczne wnioski z badań statutowych pt. *Modele analizy interesariuszy projektu* (nr 04/S/0037/12).

² R.E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

³ M. Trocki, B. Grucza, *Analiza interesariuszy*, Bizarre, Warszawa 2005.

⁴ Por. na przykład E. Bukłaha, M. Trocki, P. Wyrozębski, W. Metelski, M. Juchniewicz, *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.

aspiracji, celów i działań różnych grup interesów, co jest zgodne z obserwacjami i doświadczeniami praktycznymi.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji interesariuszy. Oto niektóre z nich:

- Według Freemana są to „grupy mogące oddziaływać na realizację celów przedsiębiorstwa lub mogące podlegać oddziaływaniu w związku z realizacją tych celów”⁵.
- Ch.W.L. Hill oraz G.R. Jones mianem interesariuszy określają różnorodne grupy osób lub podmioty indywidualne mające roszczenia wobec przedsiębiorstwa⁶.
- R.O. Mason i I. Mitroff za interesariuszy uważają „pretendentów [w oryginale: *claimants*] wewnątrz i spoza projektu, mających uprawnione interesy co do projektu i jego wyników”⁷.
- Z kolei norma ISO 10006 jako interesariuszy definiuje „wszelkie osoby posiadające interesy związane z projektem lub w jakikolwiek sposób dotknięte projektem”⁸.

Uogólniając te definicje, interesariuszy można określić jako osoby, grupy osób i instytucje, których interesy (aspiracje) związane są z przedmiotem zarządzania – przedsiębiorstwem, projektem lub inną organizacją – ze względu na możliwość oddziaływania na przebieg i skutki zarządzania lub/i ze względu na podleganie oddziaływaniu zarządzania lub jego skutków.

W ostatnich latach opracowano wiele modeli analizy interesariuszy. Część z nich rozwijana przez organizacje międzynarodowe ewoluowała do postaci ogólnosięgowych standardów.

Model AA1000⁹

Standard zaangażowania interesariuszy AA1000 (AA1000SES) to uniwersalny ramowy schemat oparty na powszechnie dostępnych źródłach, służący do opracowywania, wdrażania, oceny i publicznej prezentacji jakościowego zaangażowania interesariuszy.

Opisuje, w jaki sposób ustalić wymagania wobec procesu zaangażowania interesariuszy; jak zintegrować zaangażowanie interesariuszy z zarządzaniem, strategią i działalnością organizacji; jak określić cel, zakres i krąg interesariuszy zaangażowania, a także mechanizmy, które pozwolą na jakościowo dobre zaangażowanie obejmujące wszystkie procesy zaangażowania i zapewniające pozytywne rezultaty.

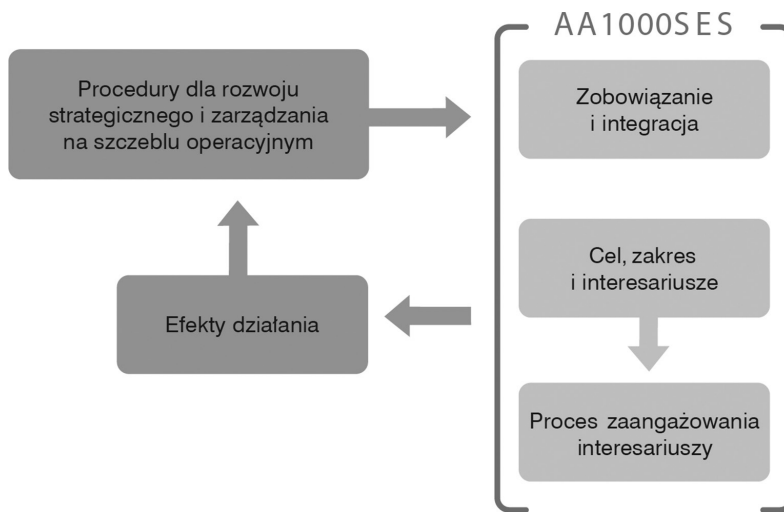
⁵ R.E. Freeman, op. cit., s. VI.

⁶ Ch.W.L.Hill, G.R. Jones, *Strategic management theory: An integrated approach*, Houghton Mifflin, Boston 1995, s. 45.

⁷ R.O. Mason, I. Mitroff, *Challenging strategic planning assumptions. Theory, cases and techniques*, Wiley & Sons, New York 1981, s. 12.

⁸ ISO 10006, *Quality management systems – Guidelines for quality management in projects*, ISO, Genève 2003, s. 1.

⁹ Na podstawie oficjalnej wersji tłumaczenia na język polski: *AA1000 Standard zaangażowania interesariuszy 2011. Ostateczny projekt standardu*, red. wyd. polski B. Grucza, Bizarre, Warszawa 2012.



Rysunek 1. Cel i zakres modelu AA1000SES

Źródło: *AA1000 Standard zaangażowania interesariuszy 2011...* op. cit., s. 11.

Standard został zaprojektowany w celu umożliwienia organizacjom reagowania w sposób kompleksowy i zrównoważony na pojawiające się problemy, nieprzewidziane okoliczności i wyłaniające się możliwości. Podkreśla się w nim, że zaangażowanie interesariuszy musi skutkować rozwiązaniami cenionymi przez strony zaangażowane i musi być komunikowane w sposób wiarygodny.

AA1000SES ma zastosowanie do wszystkich rodzajów i poziomów zaangażowania interesariuszy – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, do organizacji publicznych, prywatnych oraz społecznych, niezależnie od ich wielkości. Może być wykorzystywany do działań opartych na projektach, ale także do bieżących aktywności. Standard AA1000SES przeznaczony jest do wykorzystania przez kierownictwo procesu zaangażowania interesariuszy. Będzie również przydatny dla pozostałych menedżerów i innych osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, jak również dla uczestników procesu włączania interesariuszy.

Model rządu australijskiego¹⁰

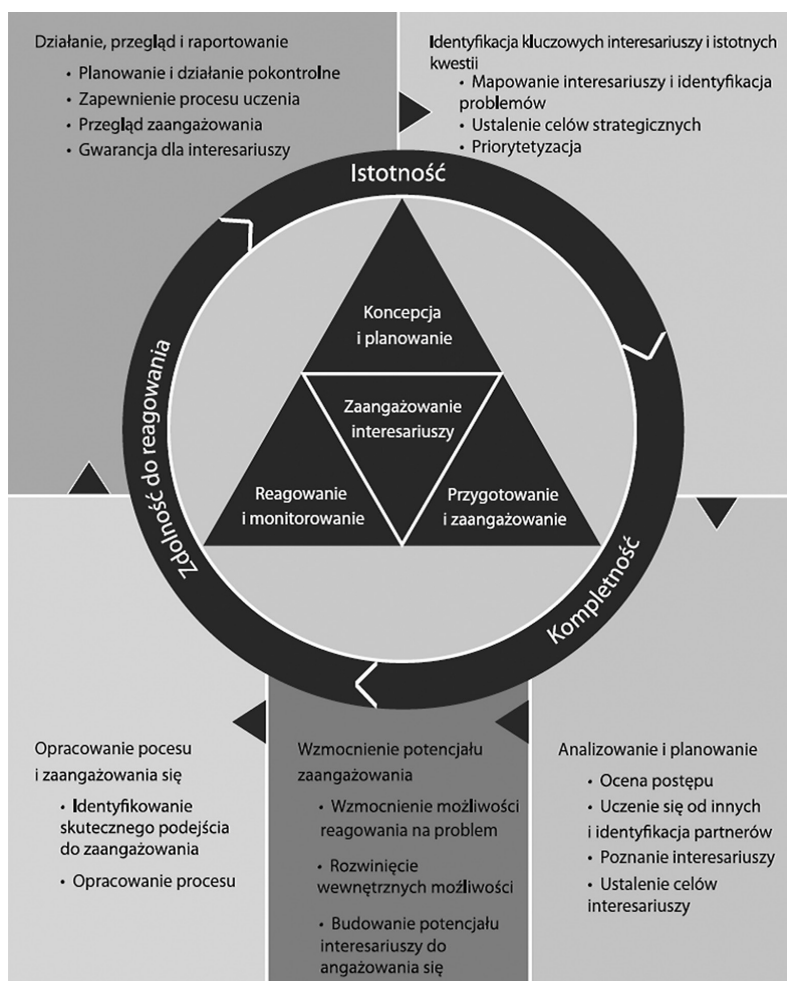
Model zaangażowania interesariuszy opracowany przez Urząd Imigracyjny Rządu Australijskiego opublikowany został po raz pierwszy – jako projekt – w 2007 roku.

¹⁰ Na podstawie oficjalnej wersji tłumaczenia na język polski: *Zaangażowanie interesariuszy. Podręcznik użytkownika*, Rząd Australijski, Urząd Imigracyjny, 2008, red. wyd. polskiego B. Grucza, Bizarre, Warszawa 2012.

Standard został sformułowany przy udziale wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy na początku 2008 roku. Składa się on z trzech kluczowych elementów, którymi są:

- koncepcja i planowanie
- przygotowanie i zaangażowanie
- reagowanie i monitorowanie,

które z kolei są podzielone na pięć głównych płynnych i wymiennych etapów. Obrazowo można pokazać cały ten proces następująco: elementy prowadzą po drodze w kształcie okręgu od wstępnej pracy przygotowawczej, poprzez określanie celów i działań, pogłębianie wiedzy na temat interesariuszy, przez reagowanie, przegląd, aż do ponownej oceny. Są płynne i wymienne (zob. rys. 2).



Rysunek 2. Pięcioetapowy model zaangażowania interesariuszy

Źródło: *Zaangażowanie interesariuszy...* op. cit., s. 6.

Model stakeholder research associates, UNEP, accountability¹¹

Model angażowania interesariuszy ujęty w *Praktycznym poradniku angażowania interesariuszy* i jego siostrzanym tomie pt. *Praktyczne spojrzenie na zaangażowanie interesariuszy – przewodnik* (sporządzone przez Stakeholder Research Associates) to efekt dążenia Programu środowiskowego ONZ (UNEP) do stworzenia przewodnika na temat najlepszych praktyk w dziedzinie zaangażowania interesariuszy, a także szerszego celu, jakim jest promowanie zaangażowania interesariuszy na całym świecie, wykorzystywanego do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

Model przedstawia proces zaangażowania interesariuszy w pięciu etapach:

- Etap pierwszy to ogólne rozważania na temat celów strategicznych przedsiębiorstwa, tego, jaki mają one związek z interesariuszami i poszczególnymi zagadnieniami, oraz na temat sposobu wstępnego klasyfikowania interesariuszy i zagadnień pod względem priorytetów do celów dalszej analizy.
- Na drugim etapie pojawiają się różne stopnie zaangażowania oraz wskazówki dotyczące analizy istniejących relacji, dostępnych zasobów i ograniczeń organizacyjnych. Etap ten ma również pomóc w zdobyciu szerszej wiedzy na temat przedstawicieli interesariuszy oraz w podjęciu decyzji co do rodzaju relacji, jaką chcemy z nimi nawiązać.
- Etap trzeci obejmuje kwestie kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych oraz zdolności do zaangażowania się. Zawiera także wskazówki na temat sposobu zagwarantowania, że wszystkie strony procesu są zdolne do efektywnego uczestniczenia w nim.
- Na etapie czwartym przedstawiono różne techniki zaangażowania. Na podstawie wcześniejszych kroków w tej części przedstawiono również, jak zaplanować podejście dopasowane do potrzeb konkretnej sytuacji oraz jak osiągnąć własne cele.
- Na ostatnim – piątym etapie zawarto w podręczniku wytyczne dotyczące tego, jak weryfikować wyniki zaangażowania oraz jak to zrobić, aby interesariusze mieli pewność co do jakości naszych wysiłków.

Przedstawiony proces zaangażowania interesariuszy oparty jest na zasadach istotności, kompletności i zdolności do reagowania.

¹¹ Na podstawie oficjalnej wersji tłumaczenia na język polski: *Podręcznik angażowania interesariuszy*, t. 2: *Praktyczny poradnik angażowania interesariuszy*, Stakeholder Research Associates Canada, Inc., UNEP, AccountAbility, 2005, red. wyd. polskiego B. Grucza, Bizarre, Warszawa 2012.



Rysunek 3. Pięć etapów procesu zaangażowania interesariuszy

Źródło: *Podręcznik angażowania interesariuszy*, tom 2: *Praktyczny poradnik angażowania interesariuszy*, op. cit., s. 13.

Podsumowanie

Zarządzanie interesariuszami obejmuje zazwyczaj trzy fazy: analizy, planowania i wdrożenia; są one powiązane z poszczególnymi procesami zarządzania projektem.

Porównanie modeli (tab. 2) wskazuje na wiele cech wspólnych prezentowanych rozwiązań. Podobnie ukształtowany został proces zarządzania interesariuszami. Modele opierają się na zbliżonych zasadach, przy czym ten autorstwa rządu australijskiego czerpie wprost z rozwiązań modelu Stakeholder Research Associates, UNEP, Accountability.

Standard AA1000SES cechuje się największą prostotą i przejrzystością. Najbardziej rozbudowany został model Stakeholder Research Associates, UNEP, Accountability,

w którym trudno wskazać istotne mankamenty. Wadą modelu rządu australijskiego jest wysoka specyfika branżowa odnosząca się do zakresu specjalizacji departamentu imigracyjnego.

Tabela 1. Etapy zarządzania interesariuszami

Fazy	Etapy	Powiązanie z procesami zarządzania projektem
Faza analizy	identyfikacja interesariuszy	identyfikowanie i definiowanie projektu
	sporządzenie charakterystyki interesariuszy	
	ocena interesariuszy	
Faza planowania	przewidywanie zachowań interesariuszy	planowanie i organizowanie projektu
	planowanie działań w stosunku do interesariuszy	
Faza wdrożenia	współdziałanie z interesariuszami projektu	sterowanie projektem, wykonawstwo projektu, zamknięcie projektu

Źródło: *Strategiczne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, E. Sońta, Bizarre, Warszawa 2009, s. 371.

Tabela 2. Syntetyczne porównanie cech modeli analizy interesariuszy

Elementy modelu	Standard AA1000SES	Model rządu australijskiego	Model Stakeholder Research Associates, UNEP, Accountability
Proces	planowanie	identyfikacja interesariuszy	myślenie strategiczne
	przygotowanie	analizowanie i planowanie	analiza i planowanie
	wdrożenie	wzmocnienie potencjału zaangażowania	wzmocnienie możliwości
	przegląd i doskonalenie	opracowanie procesu i zaangażowania	zaangażowanie w działanie
		działanie, przegląd i raportowanie	działanie i weryfikacja
Zasady	zobowiązanie	istotność	istotność
	zintegrowanie	kompletność	kompletność
		zdolność do reagowania	zdolność do reagowania

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionego opisu modeli wynika, że koncepcja analizy interesariuszy ma charakter pragmatyczny, co oznacza, że ma służyć nie tylko wyjaśnianiu problemów zarządzania, ale także ich rozwiązywaniu. W tym celu stosowana jest metoda określana

jako analiza interesariuszy. Występuje ona w różnych modyfikacjach opartych jednak na wspólnych zasadach postępowania.

Tabela 3. Zalety i wady modeli analizy interesariuszy

	Standard AA1000SES	Model rządu australijskiego	Model Stakeholder Research Associates, UNEP, Accountability
Zalety	przejrzyste zasady	przejrzyste zasady	przejrzyste zasady
	zintegrowanie z zarządzaniem	zintegrowanie z zarządzaniem	zintegrowanie z zarządzaniem
	zintegrowanie ze strategią	zintegrowanie ze strategią	zintegrowanie ze strategią
	przejrzysty proces	przejrzysty proces	przejrzysty proces
	instrukcje dla czytelnika		instrukcje dla czytelnika
	definicje	definicje	definicje
	czytelna struktura	czytelna struktura	bardzo czytelna struktura
	przejrzysta forma graficzna	przejrzysta forma graficzna	przejrzysta forma graficzna
	uniwersalność		uniwersalność
		studia przypadku	rozbudowane studia przypadku
		listy kontrolne	rozbudowane listy kontrolne
Wady	uproszczenia	duża specyfika branżowa	
	brak przykładów		
	brak formularzy		

Źródło: opracowanie własne.

Modele dają pełną możliwość wykorzystania rekomendowanych rozwiązań w polskiej praktyce gospodarczej i społecznej. Zawierają rozwiązania nadające się wprost do zastosowania w sferze zarówno publicznej, jak i prywatnej. Czytelny opis procesu zaangażowania interesariuszy, obfitość załączonych przykładów, gotowe formularze i wzorce upoważniają do zarekomendowania omówionych rozwiązań w każdej organizacji działającej w Polsce. W wielu sferach aktywności podmiotów krajowych przyczyniłoby się to do wyeliminowania często popełnianych błędów zarządzania strategicznego, taktycznego i operacyjnego, w tym zwłaszcza zarządzania projektami, oraz do podniesienia sprawności działania organizacji.

Literatura

- AA1000 Standard zaangażowania interesariuszy 2011. Ostateczny projekt standardu, red. wyd. polskiego B. Grucza, Bizarre, Warszawa 2012.
- Abresch J.-P., *Projektumfeld und Stakeholders*, w: *Projektmanagement Fachmann*, Bd. 1, RKW-Verlag, Eschborn 2003.
- Freeman R.E., *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.
- Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic management theory: An integrated approach*, Houghton Mifflin, Boston 1995.
- Kreikerbaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Mason R.O., Mitroff I., *Challenging strategic planning assumptions. Theory, cases and techniques*, Wiley & Sons, New York 1981.
- Mendel T., *Próba określenia wpływu poszczególnych grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwem*, w: *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Pinto J.K., *Power & politics in project management*, PMI, USA 1998.
- Podręcznik angażowania interesariuszy*, tom 1: *Praktyczne spojrzenie na zaangażowanie interesariuszy – Przewodnik*, Stakeholder Research Associates Canada, Inc., UNEP, AccountAbility, 2005, red. wyd. polskiego B. Grucza, Bizarre, Warszawa 2012.
- Podręcznik angażowania interesariuszy*, t. 2: *Praktyczny poradnik angażowania interesariuszy*, Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP, AccountAbility, 2005, red. wyd. polskiego B. Grucza, Bizarre, Warszawa 2012.
- Schelle H., *Projektstakeholder und Projektannahmenanalyse*, „Projekt Management” 1991, Nr 3.
- Strategiczne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, E. Sońta Bizarre, Warszawa 2009.
- Trocki M., Grucza B., *Analiza interesariuszy*, Bizarre, Warszawa 2005.
- Zaangażowanie interesariuszy. Podręcznik użytkownika*, Rząd Australijski, Urząd Imigracyjny, 2008, red. wyd. polskiego B. Grucza, Bizarre, Warszawa 2012.

Paweł Wyrozębski
Katedra Zarządzania Projektami
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ORGANIZACYJNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą od wielu lat jest szeroko rozpoznawaną zarówno przez akademików, jak i praktyków dziedziną zarządzania zyskującą coraz większe znaczenie dla działania organizacji. Od lat 90. ubiegłego wieku menedżerowie z taką samą sprawnością jak w przypadku zasobów materialnych muszą radzić sobie z zasobami niematerialnymi, w tym z wiedzą, która stała się kluczowym zasobem tworzącym wartość dla organizacji.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest złożonym działaniem realizowanym najczęściej w układzie procesów obrazujących poszczególne jego etapy/funkcje¹. Procesowe ujęcie go w organizacji ilustruje działania konieczne do efektywnego wykorzystania wiedzy. Choć jest to podejście konieczne, to jednak niewystarczające. Analiza modelowych ujęć zarządzania wiedzą w organizacji pozwala wskazać wiele działań o charakterze wspierającym cały system, a także o charakterze strukturalnym i organizacyjnym. Są to na przykład procesy wyznaczania celów i oceny wiedzy (Probst, Raub, Romhart), poziom

¹ Zob. B. Mikula, Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą, „e-mentor” 2006, nr 5 (17), s. 40–41; M. Sagsan, *A new life cycle model for processing of knowledge management*, www.knowledge-board.com z 8.05.2008; M. Alavi, D. Leidner, *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, Vol. 25, No. 1, s. 107–136; C. O’Dell, C.J. Grayson, N. Essaides, *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*, Rota yayıncılık, Dışbank kitapları, İstanbul 2003, s. 25; M.A. Awad, H.M. ve Ghaziri, *Knowledge management*, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River – New Jersey 2004, s. 24.

strukturalny i integracyjny zarządzania wiedzą (Kowalczyk, Nogalski), strategiczne zarządzanie wiedzą (Mikuła) czy monitorowanie i ocena zarządzania wiedzą (Reiss i inni).

Wobec fragmentaryzacji i braku szerszych opracowań zagadnień systemowych zarządzania wiedzą celowa wydaje się analiza nowych ról i odpowiedzialności pojawiających się w organizacjach, których celem i zadaniem jest zarządzanie rozwojem wiedzy. Nowe priorytety i paradygmaty wymagają bowiem dodatkowych działań, należy zatem udzielić odpowiedzi na pytania: w jaki sposób zadania i aktywność z zakresu zarządzania wiedzą realizowane będą przez poszczególnych pracowników i komórki organizacyjne? kto będzie odpowiedzialny za całokształt tych działań w organizacji – czyli za środowisko zarządzania wiedzą w organizacji?

Pracownicy wiedzy w organizacjach

W literaturze przedmiotu odnaleźć można pewne modelowe ujęcia struktur i ról zarządzania wiedzą w organizacji, z których wybrane zostaną przedstawione poniżej.

Pionierzy zarządzania wiedzą – I. Nonaka i H. Takeuchi – dokonali podziału pracowników w organizacjach na trzy grupy: **praktyków wiedzy (operatorzy wiedzy i specjaliści wiedzy), konstruktorów wiedzy oraz dowódców wiedzy**².

Do grupy operatorów wiedzy Nonaka i Takeuchi zaliczają pracowników liniowych, zatrudnianych przy podstawowych operacjach przedsiębiorstwa. W trakcie pracy operatorzy kontaktują się z otoczeniem, klientami, dostawcami, gromadząc nie tylko wiedzę fachową i specjalistyczną dotyczącą procesów organizacji, ale również wiedzę z jej otoczenia. Do tej grupy badacze zaliczyli między innymi sprzedawców, wykwalifikowanych robotników, rzemieślników i kierowników liniowych. Grupa specjalistów wiedzy to osoby o bardziej uporządkowanej wiedzy: naukowcy, konstruktorzy, projektanci, planiści i programiści oraz pracownicy działów B&R.

Jako konstruktorów wiedzy Japończycy potraktowali osoby przekształcające idee i wiedzę w nowe technologie i produkty; są pośrednim ogniwiem między menedżerami i pracownikami. Najwyższy trzeci poziom – dowódców wiedzy – zajmują osoby mające zadanie koordynacji i zarządzania procesami zarządzania wiedzą w organizacjach. Do ich zadań należeć będzie: wyznaczanie polityki organizacji w dziedzinie wiedzy, ustanawianie wizji organizacji w tym zakresie, określenie i wprowadzenie standardów analizy i oceny wiedzy, a także procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.³

Wizja współpracy pomiędzy trzema wyszczególnionymi grupami nakreślona przez Nonakę i Takeuchiego opiera się na zasadzie middle-top-down, w przeciwieństwie

² I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York 1995, za: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin Warszawa 2007.

³ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin Warszawa 2007, s. 132.

do tradycyjnych modeli bottom-up czy top-down. Zgodnie z nią wyższe szczeble zarządzania odpowiadają za stworzenie całościowej wizji, podczas gdy średni szczebel przekłada je na konkretne rozwiązania przyjmowane przez szczebel niższy. W tym ujęciu kluczowy jest właśnie średni szczebel zarządzania dbający o spójność między wizją i rzeczywistością⁴.

Podobnego podziału dokonali T. Davenport i L. Prusak, którzy podzielili personel organizacji na pracowników wiedzy oraz pracowników procesu zarządzania wiedzą. Do tych drugich zaliczyli oni: **dyrektorów wiedzy, pracowników procesu zarządzania wiedzą i menedżerów projektów zorientowanych na wiedzę**⁵.

Prace Davenporta i Prusaka połączone z obserwacją praktyki działania organizacji stały się inspiracją dla zespołu A. Jaitner do identyfikacji własnych spostrzeżeń, choć podobnych do powyższych ról w zarządzaniu wiedzą. I tak role te to:

- **koordynator** (*coordinator*) – inne powiązane nazwy oryginalne: *chief knowledge officer, knowledge coordinator, practice leader, director of knowledge management, director of intellectual capital management, director of learning*
- **menedżer projektów zorientowanych na wiedzę** (*knowledge project manager*) – inne powiązane nazwy oryginalne: *knowledge advocate, knowledge network program manager, manager of knowledge projects, knowledge program manager, internal marketing manager*
- **pracownik zarządzania wiedzą** (*knowledge management worker*) – inne powiązane nazwy oryginalne: *intellectual capital-seeker, knowledge steward*
- **pracownik wiedzy** (*knowledge oriented contributor*) – inne powiązane nazwy oryginalne: *knowledge-oriented personnel*.

B. Bergson, zwraca uwagę, że choć przyjmowane w organizacjach rozwiązania w zakresie stanowisk dedykowanych zarządzaniu wiedzą różnią się między sobą, to można jednak wskazać pięć głównych, podstawowych ról w organizacji⁶.

Pierwszą z nich jest **CKO** (*chief knowledge officer*). Należy on do kierownictwa najwyższego szczebla w organizacji. Jego zadania polegają najczęściej na promocji, komunikacji i wspieraniu praktyk zarządzania wiedzą w organizacji. Jeśli pozycja CKO jest silna, raportuje zazwyczaj bezpośrednio do CEO. W wielu organizacjach, ponieważ zarządzanie wiedzą rozpatrywane jest z perspektywy technologii informatycznych, w podobny sposób lokowana jest za nie odpowiedzialność. W takich przypadkach „właścicielem” sfery zarządzania wiedzą staje się zazwyczaj CIO, który obejmuje dodatkowe zadania

⁴ A. Jaitner, *Role models, human resources and strategy*, w: *Knowledge management. Concepts and best practices*, red. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, Springer 2003.

⁵ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 34–41.

⁶ B. Bergeron, *Essentials of knowledge management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003, s. 43–44.

CKO⁷. Spotykane jest również zatrudnienie CKO jako podległego CIO w organizacji. W przeciwieństwie do innych kierowników najwyższego szczebla, CKO cierpi zazwyczaj na brak władzy formalnej i minimalną liczbę pracowników do dyspozycji. Rzadko może podejmować znaczące decyzje samodzielnie.

Drugą rolą jest **analityk wiedzy** (*knowledge analyst*). Ma ona charakter taktyczny, dotyczy średniego szczebla. Rola ta wymaga ciągłego uczenia się oraz dystrybucji wiedzy i najlepszych praktyk w organizacji. Technologie dostępne analitykowi wiedzy wykorzystywane są przez niego do gromadzenia i zarządzania wiedzą najczęściej we własnym zakresie. Pociąga to za sobą znaczne ryzyko utraty tego zasobu w przypadku odejścia tego pracownika z organizacji.

Kolejną rolą jest **inżynier wiedzy** (*knowledge engineer*). Podobnie jak analityk wiedzy ma ona charakter taktyczny, ale już niższego szczebla. Inżynier wiedzy skupiony jest na zbieraniu wiedzy od ekspertów i specjalistów oraz gromadzeniu jej w sposób zorganizowany, najczęściej w systemach informatycznych (bazach wiedzy). Rola ta często stanowi ogniwo pośrednie między pracownikami a rozbudowanymi systemami baz danych czy systemami eksperckimi.

Kierownik wiedzy (*knowledge manager*) to czwarta rola taktyczna średniego szczebla. W dużych korporacjach w zakresie obowiązków kierownika wiedzy leży koordynacja pracy inżynierów i analityków wiedzy. Podlega on CKO, CIO lub CEO.

Ostatnią rolą jest **asystent wiedzy** (*knowledge steward*). Jest to najniższa i często tymczasowa lub nieformalna rola występującą zwykle w mniejszych organizacjach. W porównaniu z innymi wymagane jest przy niej najmniejsze formalne doświadczenie w zarządzaniu wiedzą. Rola ta może być łączona z innymi obowiązkami w organizacji.

W zakresie nowych ról polecanych w organizacjach zarządzających wiedzą Probst, S. Raub oraz K. Romhardt proponują cztery nowe stanowiska kierownicze⁸. Są nimi:

- **Dyrektor do spraw zarządzania wiedzą** (CKO) – głównym jego zadaniem jest kształtowanie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa i kontrolowanie ich rozwoju, jak również uświadamianie wagi i znaczenia wiedzy w organizacji. Osoba zajmująca stanowisko CKO odpowiedzialna jest za funkcjonowanie centrów kompetencji i systemów informacyjnych, powinna dbać o relacje zarządzania wiedzą z praktyką działania organizacji.
- **Specjalista do spraw zakresów kompetencji** (*competence area specialist* – CAS) – w celu operacjonalizacji zarządzania wiedzą konieczne jest zidentyfikowanie konkretnych sfer wiedzy istotnych z perspektywy organizacji. Opiekę nad nimi, rozumianą jako pozyskiwanie i opracowywanie wiedzy z danej tematyki, należy powie-

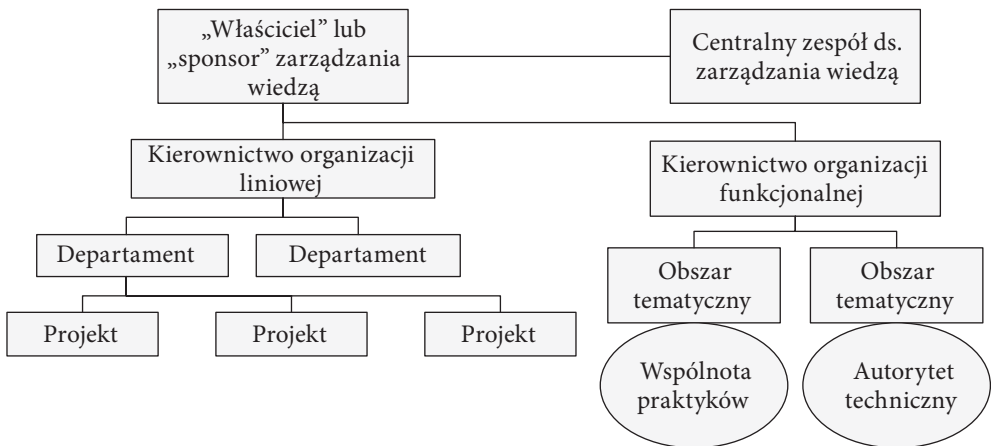
⁷ T. Jabłkowska-Fuska, J. Jakóbczyk, *Wiedza na usługach strategii*, „CEO Magazyn Top Menedżerów” kwiecień 2004; G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 169.

⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 289

rzyć właśnie CAS. Oprócz gromadzenia wiedzy specjalista powinien zadbać również o jej efektywne wykorzystanie przez pracowników i menedżerów danego przedsiębiorstwa.

- **Specjalista do spraw koordynacji wiedzy między zakresami kompetencji** (*cross-area specialist*) – jego głównym zadaniem jest koordynowanie zakresów kompetencji, nawiązywanie kontaktów i szukanie nowych szans rozwoju dzięki wspomaganie relacji interdyscyplinarnych i umożliwieniu przepływu wiedzy.
- **Specjalista do spraw przejrzystości wiedzy** (*transparency specialist*) – jego zadaniami są: analiza stanu aktywów wiedzy przedsiębiorstwa, lokalizowanie nierozpoznanych zasobów wiedzy, decydowanie w zakresie polityki ochrony tajemnic organizacji i ochrony danych, monitorowanie wewnętrznych narzędzi dystrybucji wiedzy pod kątem ich przystosowania do potrzeb użytkowników.

Bardzo ciekawe organizacyjne podejście do aspektów zarządzania wiedzą w organizacji dostrzec można w modelu opracowanym przez firmę doradczą Knoco, Ltd. Model ten (przedstawiony na schemacie rys. 1) zakłada trzy sfery odpowiedzialności za wiedzę w organizacji.



Rysunek 1. Role i odpowiedzialności w zarządzaniu wiedzą według Knoco, Ltd.

Źródło: na podstawie: *Knowledge management roles and accountabilities*, Knoco, Ltd., <http://www.knoco.com/knowledge-management-roles.htm> z 18.09.2012.

Pracownicy sfer funkcjonalnych (np. główny inżynier odpowiedzialny za sferę technologii) opracowują i rozwijają nowe procesy i narzędzia usprawniające prace i podnoszące potencjał organizacji. Dodatkowo, jako jednostki wspierające mogą w tym zakresie funkcjonować tzw. wspólnoty praktyków (*communities of practice*) oraz indywidualni eksperci (*subject matter experts*)⁹.

⁹ *Knowledge management roles and accountabilities*, op. cit.

Posiadane zasoby wiedzy od strony praktycznej wykorzystywane są w liniowej części organizacji, która wdraża ją w podstawowych procesach i operacjach organizacji oraz uzupełnia i dalej rozwija przez nabywanie wiedzy w działaniu. Według Knoco, Ltd. ważną rolę wspierającą są w tym zakresie projekty, które powinny mieć plan zarządzania wiedzą oraz których każdy etap powinien kończyć się odpowiednią retrospektywą¹⁰.

Trzecią rolę w organizacji zorientowanej na wiedzę jest zespół zarządzania wiedzą (*knowledge management support team*). W zakresie kompetencji zespołu leżą przede wszystkim narzędzia, procesy oraz technologie. Ma on za zadanie wsparcie procesów zarządzania wiedzą i zapewnienie, by cały system działań sprawnie i efektywnie, by był zrozumiały dla użytkowników. Typowe zadania takiej grupy znaleźć można u N. Milтона¹¹.

Jednostką skupiającą pracowników zaangażowanych w procesy zarządzania wiedzą jest **biuro zarządzania wiedzą** (*knowledge management office*) – centralna jednostka utworzona w celu koordynacji wszystkich czynności związanych z tworzeniem i zachowaniem wiedzy w organizacji. C. Krammer identyfikuje następujące potencjalne zadania takiej jednostki: wdrożenie i utrzymanie infrastruktury dedykowanej zarządzaniu wiedzą; utrzymanie relacji z zewnętrznymi dysponentami wiedzy; ewaluacja i prezentacja wiedzy organizacyjnej, na przykład za pośrednictwem bazy ekspertów wewnętrznych, mapy wiedzy; kompleksowa ocena i doskonalenie systemów zarządzania wiedzą; zdefiniowanie i wdrożenie ogólnorganizacyjnej strategii zarządzania wiedzą; wspieranie kierowników projektów w wykorzystywaniu wiedzy w projektach; ocena systemu motywacyjnego pod kątem promocji wiedzy w organizacji¹².

Centra doskonałości

Oprócz identyfikacji poszczególnych ról niektórzy badacze wskazują również większe struktury dedykowane zarządzaniu wiedzą w organizacjach.

Jednym z nich jest T. Beckman, który zaproponował stworzenie specjalnych jednostek organizacyjnych, w których procesy zarządzania wiedzą miałyby efektywniejszy przebieg. Struktury takie określił jako **centrum ekspertyz** (*centers of expertise – CoE*)¹³. Zgodnie z reprezentowanym przez niego podejściem w organizacji powinno istnieć jedno CoE dla każdej dziedziny wiedzy, dyscypliny czy przedmiotu. Typowe CoE miałyby następujące zadania: tworzenie, badanie, ulepszanie i zarządzanie daną dziedziną wiedzy, ustalanie i dbanie o przestrzegania standardów, metod i praktyk w danej dyscyplinie, współpraca

¹⁰ Ibidem.

¹¹ N. Milton, *Knowledge management for teams and projects*, Chandos Publishing 2005, s. 137.

¹² C. Krammer, *Knowledge management in project management. Integration of knowledge management into a project management process*, VDM Verlag Dr. Muller GmbH, Saarbrücken 2010, s. 55.

¹³ T. Beckman, *Implementing the knowledge organization in government*, paper and presentation 10th National Conference on Federal Quality 1997, za: J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 34–35.

i koordynacja działań z innymi CoE, prowadzenie szkoleń, edukacja i konsulting, coaching, dostarczanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników do projektów i procesów dzięki przydzielaniu, zatrudnianiu i rozwijaniu pracowników¹⁴.

Innym ujęciem podobnego postulatu są tzw. **centra doskonałości** (*centers of excellence*). M. Adenfelt i K. Lagerström, rozpatrując ich działanie z perspektywy dużych międzynarodowych organizacji, podkreślają znaczny wzrost zainteresowania centrami doskonałości ze względu na ich potencjał rozwoju i dzielenia się wiedzą pomiędzy różnymi jej częściami (oddziałami)¹⁵. Zainteresowanie to ma nie tylko wymiar koncepcyjny, ale i praktycznej realizacji¹⁶.

Z perspektywy rozproszonych organizacji międzynarodowych za centrum doskonałości uznać będzie można jeden z oddziałów wskazany przez centralę, przy czym wybór ten powinien być podyktowany posiadaniem szczególnej wiedzy w wybranym zakresie działalności organizacji¹⁷. Wiedza ta opracowana została najczęściej lokalnie – samodzielnie przez dany oddział dzięki interakcji z klientami, dostawcami oraz innymi lokalnymi partnerami. Jednocześnie, pomimo jej lokalnego charakteru, jej wartość dostrzeżona przez centralę dzięki uznaniu za CoE może zostać przekazana i wykorzystana przez inne oddziały na całym świecie. W ten sposób centrala formalnie czyni odpowiedzialnym dany oddział za procesy zarządzania wiedzą (rozwoju i transferu) dotyczące danego zakresu specjalizacji¹⁸. Co ważne, centra doskonałości mają charakter trwały. W przeciwieństwie do występujących w podobnym charakterze międzynarodowych zespołów eksperckich okres działania centrów jest niezdefiniowany¹⁹.

Inne podejście do centrów doskonałości definiuje je po prostu jako: „małą grupę indywidualnych pracowników uznanych za liderów wiedzy, mających strategicznie cenną wiedzę i uprawnionych do jej rozwoju i dystrybucji w organizacji”²⁰. Funkcjonowanie centrów doskonałości przynosi liczne korzyści dla organizacji. Przede wszystkim w sposób formalny określa odpowiedzialność za utrzymanie i rozwój wiedzy w określonej jej dziedzinie. Dodatkowo, centra doskonałości umożliwiają lepszy i bardziej efektywny transfer wiedzy w organizacji w porównaniu z transferem nieformalnym, opartym na indywidualnych relacjach personalnych²¹.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ M. Adenfelt, K. Lagerström, *The development and sharing of knowledge by centres of excellence and transnational teams: A conceptual framework*, „Management International Review” 2008, Vol. 48, No. 3, s. 320.

¹⁶ M. Yamin, J. Otto, *Patterns of knowledge flows and MNE innovative performance*, „Journal of International Management” 2004, Vol. 10, No. 2, s. 239–258.

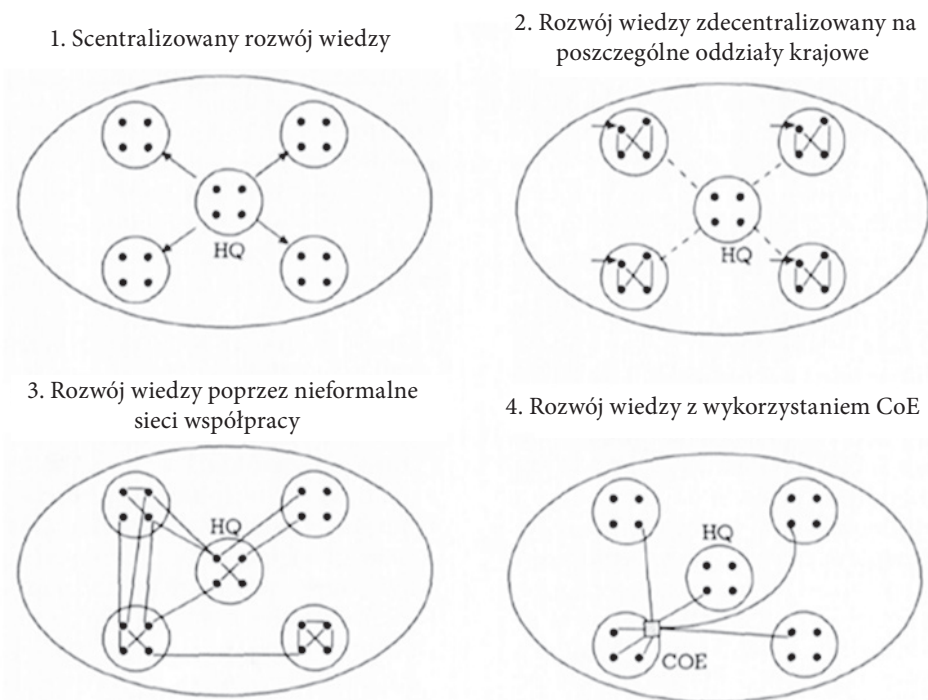
¹⁷ M. Forsgren, J. Johanson, D.D. Sharma, *In search of MNC centers of excellence*, w: *The emergence and impact of MNC centers of excellence*, red. U. Holm, T. Pedersen, MacMillan, London 2000, s. 45–67.

¹⁸ M. Adenfelt, K. Lagerström, op. cit., s. 322.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ K. Moore, J. Birkinshaw, op. cit., s. 81.

²¹ Ibidem.



Rysunek 2. Modele transferu wiedzy w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Źródło: K. Moore, J. Birkinshaw, *Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence*, „The Academy of Management Executive” November 1998, Vol. 12, No. 4, s. 83.

Podczas badań prowadzonych nad centrami doskonałości (wywiady z 18 globalnymi firmami usługowymi, m.in. KPMG, DHL, IBM) K. Moore i J. Birkinshaw zidentyfikowali trzy modelowe typy CoE²². Pierwszy nazwali charyzmatycznym CoE. **Charyzmatyczne centrum doskonałości**, jak sama nazwa wskazuje, oparte jest na ponadprzeciętnym liderze (liderach), który zdobył międzynarodowe uznanie w organizacji odnośnie do posiadanej przez siebie wiedzy i doświadczenia. Osoby te, dzierżąc swoisty mandat od organizacji, dzielą się swoimi kompetencjami najczęściej dzięki podróżom po świecie i współpracy na zasadzie doradców/mentorów w lokalnie prowadzonych przedsięwzięciach i projektach. Organizacje mogą swoje „gwiazdy” wypromować z wewnątrz, ale często pozyskiwane są osoby spoza niej, co daje możliwość rozwijania dotychczas ubogich kompetencji w określonej dziedzinie. Warto podkreślić, że charyzmatyczne CoE realizuje głównie strategie personalizacji wiedzy ze wszystkimi tego pozytywnymi i negatywnymi skutkami²³.

²² Ibidem, s. 83.

²³ P. Wyrozębski, *Badanie praktyk zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach*, w: P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 40–41.

Drugim typem CoE jest tzw. **skoncentrowane CoE** (*focused*). Nazwa ta pochodzi od skoncentrowania na jednej sferze wiedzy, za którą CoE jest w całości odpowiedzialne. Z obserwacji badaczy wynika, że jest to najczęstszy typ centrów występujący w organizacjach. Jego celem jest zidentyfikowanie i opracowanie nowej wiedzy i udostępnienie jej globalnie w organizacji. Cele te realizowane są głównie poprzez tworzenie wewnętrznych publikacji i materiałów edukacyjnych oraz szkolenia, ale również dzięki udzielaniu wsparcia realizowanym projektom. Najczęściej do swojej dyspozycji pracownicy centrum mają wyznaczone biuro i lokalizację, ale podobnie jak w przypadku charyzmatycznego CoE ich praca związana jest z dość częstymi podróżami.

Trzecim typem centrów doskonałości są **centra wirtualne** (*virtual center of excellence*). Opierają się one na wspólnej pracy grupy pracowników, ale rozproszonych geograficznie i fizycznie pracujących we własnych lokalizacjach. Zasadnicze interakcje między nimi mają miejsce za pomocą mediów elektronicznych oraz systemów do zarządzania wiedzą. Jak można zatem zauważyć, ich funkcjonowanie będzie raczej opierało się na strategii i narzędziach kodyfikacji wiedzy w organizacji.

Do zalet wirtualnych centrów doskonałości zaliczyć można przede wszystkim możliwość uczestniczenia w pracy grupy bez opuszczania dotychczasowego miejsca pracy, co oznacza pozostawanie w określonym środowisku ze stałym kontaktem z klientem, procesami, otoczeniem, w kontekście których pojawiła się określona wiedza. Pozwala to utrzymać bieżący kontakt z istotą problemów, na które gromadzona wiedza jest rozwiązaniem. Po drugie dzięki wirtualnej formie uczestnictwa możliwe jest zaproszenie do współpracy dużo większej liczby ekspertów niż w przypadku tradycyjnej, skoolokalizowanej formy centrów.

Mówiąc o wadach, warto wspomnieć znaczne ograniczenia tkwiące w technologiach informatycznych, z których pomocą trudno jest przekazać wiedzę o charakterze miękkim: postawy i pożądane zachowania. Aspekt ten poruszany był również w pozostałych formach centrów, stąd też rozważając ich działanie, warto odwołać się do wykresu na rysunku 2, ilustrującego sugerowany typ centrum w zależności od typu wiedzy i jej znaczenia dla organizacji.

Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych w artykule rozwiązań uzasadnione jest potwierdzenie roli i znaczenia różnorodnych struktur organizacyjnych w procesach zarządzania wiedzą w organizacji. Za całokształt działań związanych z zarządzaniem wiedzą odpowiedzialny będzie najczęściej dyrektor do spraw wiedzy (CKO) współpracujący z niewielkim zespołem specjalistów tworzących zespoły do spraw wiedzy. Jednocześnie organizacje, które dostrzegają potrzebę rozwoju jednego lub wybranych dziedzin wiedzy, niezbędnych w swojej działalności, mają możliwość wykorzystania wspólnot praktyków lub stworzenia samodzielnych centrów doskonałości, które obarczone zostaną odpowiedzialnością, ale

też uprawnieniami do tworzenia i dystrybucji wiedzy w organizacjach. Przyjęcie takich rozwiązań pozwala organizacjom na rozwój wiedzy, a w konsekwencji zdolności do lepszego działania i walki o przewagi konkurencyjne na rynku.

Literatura

- Adenfelt M., Lagerström K., *The development and sharing of knowledge by centres of excellence and transnational teams: A conceptual framework*, „Management International Review” 2008; Vol. 48, No. 3.
- Bergeron B., *Essentials of knowledge management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken – New Jersey 2003.
- Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- Jaitner A., *Role models, human resources and strategy*, w: *Knowledge management. Concepts and best practices*, red. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, Springer, New York 2003.
- Krammer C., *Knowledge management in project management. Integration of knowledge management into a project management process*, VDM Verlag Dr. Muller GmbH, Saarbrücken 2010.
- Milton N., *Knowledge management for teams and projects*, Chandos Publishing, Oxford 2005.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Wyrozębski P., *Praktyki zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach – wyniki badań*, „e-mentor” 2011, nr 5 (42).
- Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Yamin M., Otto J., *Patterns of knowledge flows and MNE innovative performance*, „Journal of International Management” 2004, Vol. 10, No. 2.

Katarzyna Kandefer-Winter (doktorantka)

Katedra Zarządzania Projektami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZNACZENIE KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI ORAZ STOSOWANE NARZĘDZIA WSPARCIA

Wprowadzenie

Wraz ze wzrostem zadań o charakterze złożonym i niepowtarzalnym rośnie znaczenie i zastosowanie zarządzania projektami a w przypadku niektórych firm realizacja projektów jest na tyle kluczowa, że stanowi podstawę ich działalności. Złożoność projektów, konkretny termin ich realizacji, wysokie oczekiwania w stosunku do jakości rezultatów projektu powodują, że potrzebne jest skuteczne nimi zarządzanie. Jednak wciąż przy realizacji wielu pojawiają się trudności, a komunikacja wskazywana jest jako jedna z ważnych przyczyn porażek w projekcie¹.

Wobec relatywnie ubogiego i fragmentarycznego polskiego dorobku naukowego i praktycznego związanego z zakresem komunikacji w projektach autorka zdecydowała się na realizację badania poświęconego znaczeniu komunikacji oraz stosowanych narzędzi jej wsparcia.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą formularzy ankietowych skierowanych do specjalistów z zakresu zarządzania projektami różnych branż i specjalności, pracujących w organizacjach na terenie Polski. Badanie zostało zrealizowane w okresie od września 2012 do stycznia 2013 roku. Wzięło w nim udział 262 respondentów.

¹ J. McManus, T. Wood-Harper, *Understanding the sources of information systems project failure*, „Management Services” Autumn 2007, s. 38–43; J. Nicholas, *Project management for business and engineering: Principles and practice*, Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford 2004, s. 539–540; D. Po-Chedley, *Client relationship management: Using relationship management and project service excellence to create a competitive advantage*, HRD Press, Massachusetts 2001, s. 35–36.

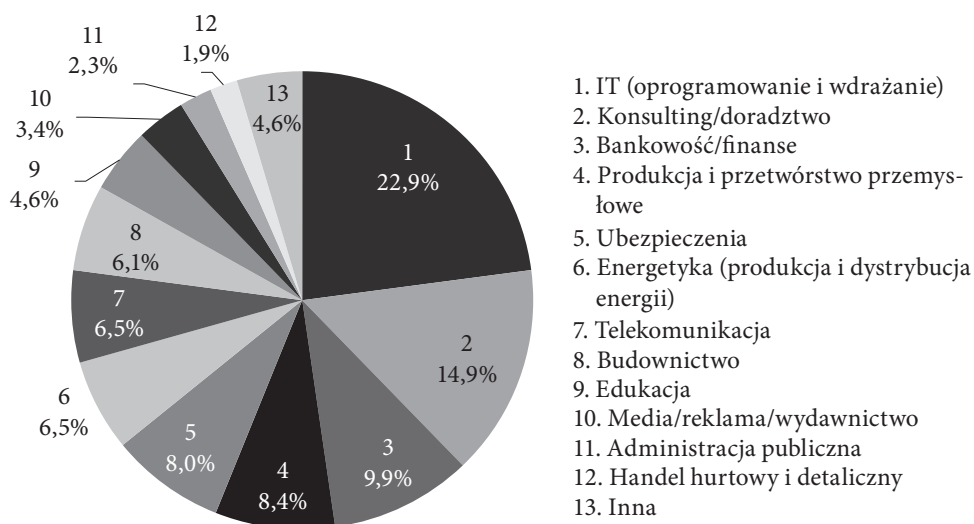
Charakterystyka próby badawczej

Charakterystyka próby badawczej zostanie ograniczona w artykule do czterech aspektów:

- reprezentowanej branży i sektora organizacji, w której pracuje respondent
- stopnia zaangażowania w działalność projektową jednostki organizacyjnej respondenta
- najczęściej przyjmowanej przez respondenta roli w projektach
- doświadczenia respondenta w zarządzaniu projektami.

Reprezentowane branże i sektory

Respondenci reprezentowali różne branże i sektory (por. rys. 1). Ponad co piąty respondent pracował w organizacji z branży IT, związanej z tworzeniem i wdrażaniem oprogramowania. Na drugim miejscu znalazło się doradztwo reprezentowane przez 14,9% respondentów. Dość liczną grupę stanowili również respondenci z branż, takich jak bankowość i finanse – 9,9%, produkcja i przetwórstwo przemysłowe – 8,4% oraz ubezpieczenia – 8%. Kategoria „inna” obejmuje respondentów, których liczebność w poszczególnych branżach wynosiła 3 i mniej (m.in. obronność, transport i gospodarka magazynowa, opieka medyczna i branża farmaceutyczna).

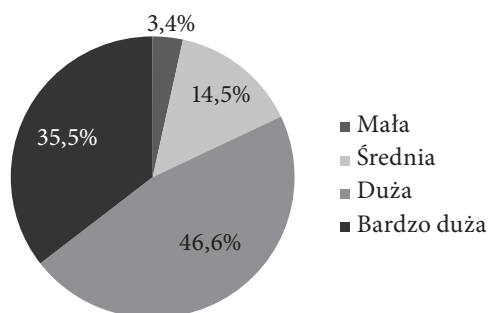


Rysunek 1. Rozkład branż i sektorów reprezentowanych przez uczestników badania

Źródło: opracowanie własne.

Stopień zaangażowania jednostki organizacyjnej respondenta w działalność projektową

Ponad 80% respondentów pracuje w jednostkach organizacyjnych, w których rola zarządzania projektami jest duża i kluczowa (35,5%) lub bardzo duża (46,6%). Jedyne 14,5% określiło poziom intensywności realizowanych projektów jako średni, a 3,4% – mały (por. rys. 2).

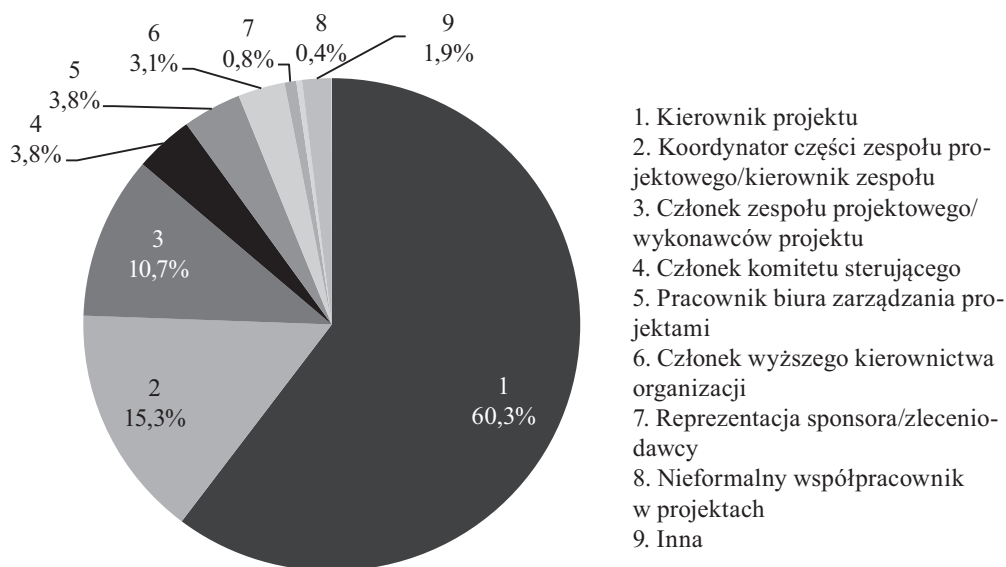


Rysunek 2. Stopień zaangażowania jednostki organizacyjnej w działalność projektową

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej przyjmowana rola w projekcie

Wśród respondentów najliczniej (158 osób, czyli 60,3%) reprezentowani byli kierownicy projektów pełniący funkcje kierownicze w stosunku do podległego im zespołu pracowników. Drugą najliczniej reprezentowaną grupą byli koordynatorzy części zespołu projektowego (kierownicy zespołu), którzy stanowili 15,3% respondentów (40 osób). Co dziesiąty ankietowany był członkiem zespołu projektowego (zespołu wykonawców projektu) – 10,7%. Te trzy grupy stanowiły ponad 86% wszystkich respondentów (por. rys. 3). Po 10 respondentów pełni najczęściej rolę członka komitetu sterującego oraz pracownika biura zarządzania projektami.

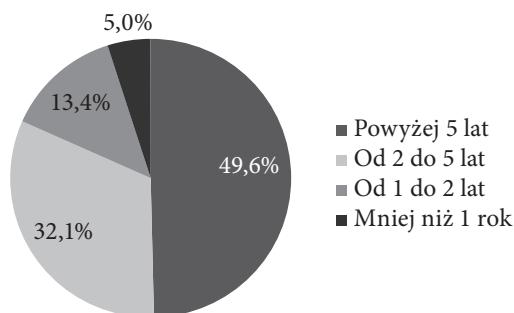


Rysunek 3. Rozkład najczęściej przyjmowanej roli w projekcie

Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenie respondenta w zarządzaniu projektami

Prawie 50% respondentów ma ponad 5-letnie doświadczenie w zarządzaniu projektami, natomiast 32% badanych od 2 do 5 lat. Tylko 5% badanych odznaczało się stosunkowo niskim doświadczeniem projektowym, czyli poniżej 1 roku.

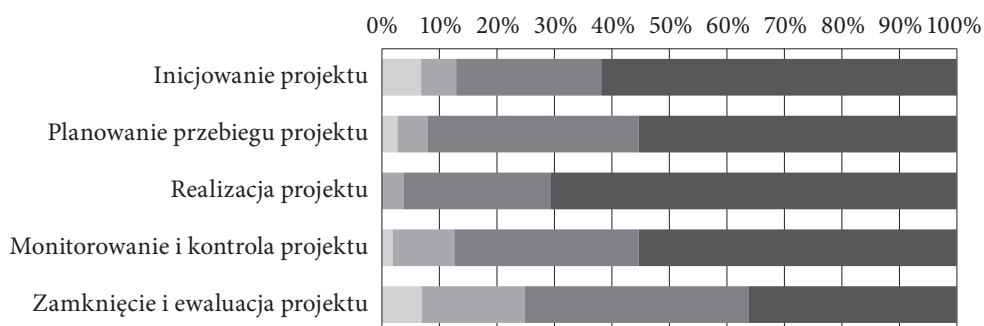


Rysunek 4. Doświadczenie respondenta w zarządzaniu projektami

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie komunikacji w zarządzaniu projektami w organizacjach w Polsce

Badanie jednoznacznie potwierdziło, że specjaliści zarządzania projektami uważają, że komunikacja odgrywa ważną rolę w projektach (por. rys. 5).



Rysunek 5. Znaczenie komunikacji w poszczególnych etapach zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne.

Dla etapu inicjowania, planowania przebiegu, realizacji oraz monitorowania i kontroli projektu dominantę stanowi odpowiedź stwierdzająca, że komunikacja ma duże znaczenie w realizowanych projektach. Z kolei dla zamknięcia i ewaluacji projektu najliczniej wskazania padły na raczej duże znaczenie komunikacji.

Małe i raczej małe znaczenie komunikacji wskazał niewielki odsetek respondentów. Najwięcej wskazań w tej grupie wystąpiło dla etapu inicjowania projektu (6,8% respondentów) oraz zamknięcia projektu (6,9%). W przypadku realizacji projektu żaden respondent nie wskazał, że komunikacja ma małe i raczej małe znaczenie w projektach, co wskazuje na szczególnie silne znaczenie komunikacji w etapie realizacji projektu.

Narzędzia, dokumenty i procesy z zakresu zarządzania komunikacją stosowane w projektach

Do zbadania, jakie narzędzia, dokumenty i procesy stosują specjaliści zarządzania projektami i jak bardzo są one kompleksowe, zastosowano analizę morfologiczną². W tym celu określono najpierw zmienne problemowe, tzn. główne narzędzia, dokumenty i procesy związane z komunikacją oraz ich wartości. Poprzedziła to analiza literaturowa, w tym szczegółowa analiza metodyk zarządzania projektami, takich jak:

² Analiza morfologiczna to technika poszukiwania rozwiązań problemów drogą systematycznej analizy wszystkich elementów określających rozwiązanie problemu. Twórcą jest F. Zwicky.

- project management body of Knowledge (PMBoK®; metodyka zarządzania projektami opracowana przez Project Management Institute)
- projects in controlled environments (PRINCE2®; metodyka zarządzania projektami opracowana przez Office of Government Commerce)
- project cycle management, metodyka zarządzania projektami opracowana dla projektów rozwojowych i europejskich)
- TenStep project management process (opracowana przez firmę doradczo-szkoleniową TenStep T. Mochala,

jak i branżowych, takich jak Agile oraz modeli dojrzałości projektowej. Metodyki zarządzania projektami podsuwają wiele narzędzi, dokumentów i opisów, w jaki sposób powinny wyglądać poszczególne procesy, aby usprawnić komunikację w projekcie.

Na tej podstawie wyszczególniono listę istotnych zagadnień problemowych dotyczących wsparcia zarządzania projektami w zakresie komunikacji. Dla każdego opracowano 4-poziomą skalę wsparcia ilustrującą rosnący poziom kompleksowości stosowanych procesów czy narzędzi. Lista zagadnień problemowych komunikacji w zarządzaniu projektami oraz skala porządkowa wsparcia zostały następnie połączone w macierz morfologiczną (por. tab. 1).

Zmienne problemowe objęły następujące elementy komunikacji:

- A. **Inicjowanie komunikacji** – sposób rozpoznania interesariuszy w projekcie.
- B. **Techniki analizy interesariuszy** – sposób, w jaki są gromadzone i analizowane informacje na temat interesariuszy.
- C. **Uczestnicy spotkania kick-off** – podejście do tego, kto uczestniczy w spotkaniu inauguracyjnym projektu.
- D. **Planowanie komunikacji** – zakres rozpoznania potrzeb komunikacyjnych interesariuszy oraz ustalenie sposobów komunikowania się w projekcie.
- E. **Zasady komunikacji w ramach zespołu projektowego** – podejście do wymiany informacji i współpracy między członkami zespołu projektowego.
- F. **Identyfikacja ryzyka nt. komunikacji i interesariuszy** – podejście do zarządzania ryzykiem zagrożeń oraz szans związanych z komunikacją i interesariuszami.
- G. **Komunikacja z interesariuszami w trakcie realizacji projektu** – sposób, w jaki przebiega proces realizacji komunikacji, jak udostępniane są informacje interesariuszom.
- H. **Monitorowanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy** – podejście do obserwowania i reagowania z interesariuszami w celu zaspokojenia ich potrzeb.
- I. **Monitorowanie i zarządzanie trudnymi kwestiami** – sposób reagowania i rozwiązywania problemów występujących w projekcie.
- J. **Raportowanie stanu zaawansowania prac** – podejście do procesu gromadzenia, organizowania i przekazywania informacji na temat postępów w projekcie.
- K. **Komunikacja zakończenia projektu** – sposób komunikowania zamknięcia projektu i zakończenie współpracy.

- L. **Dokumentowanie wiedzy nabytej z zakresu komunikacji** – sposób gromadzenia doświadczeń projektowych z zakresu komunikacji.
- M. **Korzystanie z doświadczeń projektowych w zakresie komunikacji** – podejście do korzystania z doświadczeń projektowych w zakresie komunikacji.
- N. **Szablony/formularze w procesach komunikacji** – sposób korzystania z ustandaryzowanych formularzy obejmujących zagadnienia komunikacji w projekcie.

Otrzymane wyniki badania prezentuje tabela 1. Zamieszczone wskaźniki procentowe informują o częstości wskazań wartości w ramach danej zmiennej problemowej (częstości wskazań zostały oznaczone odcieniami szarości: im ciemniejsza, tym wyższy poziom wskazań).

Przy analizie ogólnego profilu stosowanego wsparcia w zakresie komunikacji można zaobserwować, że wyższą częstością wskazań odznaczają się pola przynależące do kolumny macierzy morfologicznej o numerze porządkowym 2. Może z tego płynąć wstępny wniosek, że respondenci stosują pewne wsparcie w zarządzaniu komunikacją, jednak są to raczej formy podstawowe niż kompleksowe. Taka sytuacja ma miejsce dla następujących elementów komunikacji:

- inicjowanie komunikacji – 42,7% respondentów stosuje rozpoznanie kluczowych interesariuszy projektu, bez sporządzania ich charakterystyki czy przygotowywania strategii angażowania interesariuszy
- techniki analizy interesariuszy – 45% badanych wykorzystuje jedynie opisową analizę interesariuszy
- zasady komunikacji w ramach zespołu projektowego – 61,5% respondentów omawia zasady komunikacji, jednak nie stosuje formalizowania przyjętych zasad
- identyfikacja ryzyka związanego z komunikacją i interesariuszami – 49,2% badanych ogólnie omawia ryzyko związane z komunikacją
- komunikacja z interesariuszami w trakcie realizacji projektu – 45,8% respondentów dostarcza informacje projektowe ad hoc, gdy wystąpi taka potrzeba
- monitorowanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy – 49,2% badanych monitoruje ad hoc, gdy wystąpi taka potrzeba
- dokumentowanie wiedzy nabytej z zakresu komunikacji – 35,9% respondentów wskazało, że co prawda, ich organizacja gromadzi doświadczenia projektowe, ale nie obejmują one sfery komunikacji
- korzystanie z doświadczeń projektowych w zakresie komunikacji – 59,5% badanych wskazało, że korzystają z doświadczeń projektowych, gdy zaistnieje taka potrzeba.

Tabela 1. Profil stosowanego wsparcia w obszarze komunikacji w projekcie

Zagadnienia problemowe/ zmiennne problemowe		Profil stosowanego wsparcia w obszarze komunikacji w projekcie*						
		1	2	3	4			
A	a1 nie występuje/nie jest brane pod uwagę	13%	a2 rozpoznanie kluczowych interesariuszy projektu	42,7%	a3 rozpoznanie kluczowych interesariuszy projektu i sporządzenie ich charakterystyki	16,8%	a4 rozpoznanie kluczowych interesariuszy projektu, sporządzenie ich charakterystyki oraz strategii angażowania interesariuszy	27,5%
	b1 nie stosuje się/nie są brane pod uwagę	33,6%	b2 opisowa analiza interesariuszy	45%	b3 opisowa analiza interesariuszy na podstawie zdefiniowanej listy pytań lub analizy słabych i mocnych stron	13,4%	b4 opisowa analiza interesariuszy na podstawie zdefiniowanej listy pytań lub analizy słabych i mocnych stron oraz macierz do oceny interesariuszy	8%
C	c1 część zespołu projektowego	5,7%	c2 część zespołu projektowego i kierownik projektu	24,8%	c3 cały zespół projektowy i kierownik projektu	27,1%	c4 cały zespół projektowy, kierownik projektu i najważniejsi interesariusze	42,4%
D	d1 nie występuje/nie jest brane pod uwagę	15,6%	d2 określenie, jakie informacje będą niezbędne dla kluczowych interesariuszy	26,3%	d3 określenie, jakie informacje będą niezbędne, jak często i w jakiej formie zostaną przekazane kluczowym interesariuszom	21,8%	d4 określenie, jakie informacje będą niezbędne, jak często, w jakiej formie i przez kogo zostaną przekazane kluczowym interesariuszom	36,3%
E	e1 nie występują/nie są brane pod uwagę	4,2%	e2 omawiane, nie ma formalnego dokumentu z zasadami komunikacji	61,5%	e3 sformalizowane, formalny dokument uwzględnia rodzaj sytuacji, środki akcji, środki komunikacji, częstotliwość	23,3%	e4 sformalizowane, formalny dokument uwzględnia rodzaj sytuacji, środki komunikacji, częstotliwość oraz zasady przeprowadzania spotkań	11,1%
F	f1 nie występuje/nie jest brana pod uwagę	29,8%	f2 ogólne omówienie ryzyka związanego z komunikacją	49,2%	f3 szczegółowa analiza ryzyka związanego z komunikacją	8,4%	f4 szczegółowa analiza ryzyka związanego z komunikacją i przygotowanie planu przeciwdziałania	12,6%
G	g1 nie występuje	1,1%	g2 dostarczanie informacji ad hoc, gdy wystąpi taka potrzeba	45,8%	g3 dostarczanie informacji zgodnie z planem komunikacji, określenie podstawowych procesów wyszukiwania i dostarczania informacji	38,2%	g4 dostarczanie informacji zgodnie z planem komunikacji, stworzenie formalnego systemu dostarczania informacji (centralne repozytorium)	14,9%

H	Monitorowanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy	h1 nie występuje/nie jest brane pod uwagę	4,2%	h2 monitorowanie ad hoc, gdy wystąpi taka potrzeba	49,2%	h3 regularne monitorowanie i kształtowanie oczekiwań interesariuszy	38,9%	h4 regularne monitorowanie i kształtowanie oczekiwań interesariuszy, co skutkuje aktualizacją dokumentów (np. planu komunikacji, mapy interesariuszy)	7,6%
I	Monitorowanie i zarządzanie trudnymi kwestiami uwzględnia:	i1 nie występuje/nie jest brane pod uwagę	1,9%	i2 kwestie trudne i ich rozwiązywanie są przedstawiane zespołowi	16,8%	i3 kwestie trudne są rozwiązywane wraz z zespołem	30,5%	i4 kwestie trudne są omawiane, priorytetyzowane i rozwiązywane wraz z zespołem	50,8%
J	Raportowanie stanu zaawansowania prac	j1 nie występuje/nie jest brane pod uwagę	0,4%	j2 nieformalne raportowanie na życzenie	13,7%	j3 okresowo przekazywane raporty o stanie wykonania, postępach wykonania i zakończeniu etapu projektu	80,5%	j4 okresowo przekazywane raporty wzbogacane o analizę wariacji, trendu oraz wyników pomiaru	5,3%
K	Komunikacja zakończenia projektu	k1 nie występuje/nie jest brana pod uwagę	7,3%	k2 informowanie interesariuszy o zakończeniu projektu, zebranie informacji zwrotnych na temat współpracy	38,2%	k3 informowanie interesariuszy o zakończeniu projektu, zebranie informacji zwrotnych na temat współpracy	47,3%	k4 informowanie interesariuszy o zakończeniu projektu przeprowadzenie audytu efektywności komunikacji w projekcie	7,3%
L	Dokumentowanie wiedzy nabytej z zakresu komunikacji	l1 organizacja nie gromadzi doświadczeń projektowych	18,7%	l2 gromadzone doświadczenia nie obejmują komunikacji	35,9%	l3 wiedza nabyta z zakresu komunikacji gromadzona jest na koniec projektu	24%	l4 wiedza nabyta z zakresu komunikacji gromadzona jest w trakcie realizacji projektu	21,4%
M	Korzystanie z doświadczeń projektowych w zakresie komunikacji	m1 nie występuje/nie jest brane pod uwagę	19,1%	m2 gdy zaistnieje taka potrzeba, ad hoc	59,5%	m3 jest obowiązkowe na niektórych etapach realizacji projektu	12,2%	m4 jest obowiązkowe na każdym etapie realizacji projektu	9,2%
N	Szablony/formularze w procesach komunikacji	n1 nie korzystamy z żadnych szablonów	23,7%	n2 brak ustandaryzowanych szablonów, każdy projekt tworzy swoje własne szablony	32,1%	n3 ustandaryzowane szablony obejmują tylko niektóre zagadnienia komunikacji w projekcie	38,2%	n4 ustandaryzowane szablony obejmują wszystkie zagadnienia komunikacji w projekcie	6,1%

Dane w tabeli nie zawsze sumują się do 100% ze względu na zaokrąglenia do 1 miejsca po przecinku.

Źródło: opracowanie własne.

Do sfer, w których respondenci wskazali stosowanie najbardziej rozbudowanych i kompleksowych form wsparcia, należą:

- spotkania kick-off – 42,4% wskazań na uczestnictwo całego zespołu projektowego, kierownika projektu i najważniejszych interesariuszy
- planowanie komunikacji – 36,3% respondentów określa, jakie informacje będą niezbędne, jak często, w jakiej formie i przez kogo zostaną przekazane kluczowym interesariuszom
- monitorowanie i zarządzanie trudnymi kwestiami – 50,8% respondentów omawia, priorytetyzuje i rozwiązuje kwestie trudne wraz z zespołem projektowym.

Dla żadnego elementu związanego z komunikacją wskazania w kolumnie o numerze porządkowym 1 nie odznaczały się najwyższą częstością. Jednak wśród trzech zmiennych problemowych odpowiedzi w tej kolumnie były drugie co do częstości wskazania:

- techniki analizy interesariuszy – 33,6% respondentów nie stosuje w ogóle technik analizy interesariuszy
- identyfikacja ryzyka związanego z komunikacją i interesariuszami – 29,8% badanych wskazało, że taki proces nie występuje
- korzystanie z doświadczeń projektowych w zakresie komunikacji – 19,1% respondentów wskazało, że nie ma to miejsca.

Podsumowanie

Komunikacja w zarządzaniu projektami odgrywa bardzo istotną rolę według badanych specjalistów zarządzania projektami na każdym jego etapie. Jednocześnie badani nie sięgają do kompleksowych ani złożonych rozwiązań, które mogłyby wesprzeć komunikację w realizowanych projektach, wybierając raczej podstawowe wsparcie w tym zakresie.

Literatura

- McManus J., Wood-Harper, T., *Understanding the sources of information systems project failure*, „Management Services” Autumn 2007.
- Nicholas J., *Project management for business and engineering: Principles and practice*, Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford 2004.
- Po-Chedley D., *Client relationship management: Using relationship management and project service excellence to create a competitive advantage*, HRD Press, Massachusetts 2001.
- Trocki M., *Analiza morfologiczna*, „Przegląd Organizacji” 1975, nr 8–9.

Mateusz Juchniewicz
Katedra Zarządzania Projektami
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ANALIZA PRAKTYK Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ PROJEKTU W ORGANIZACJACH W POLSCE – WYNIKI BADAŃ

Wprowadzenie

Obecnie rosnące tempo zmian, skracające się cykle życia produktów, nieprzewidywalność otoczenia wymuszają zwrócenie głównej uwagi w działalności organizacji na koncepcję ciągłego doskonalenia i podnoszenia jakości. W konsekwencji w ciągu ostatnich kilkunastu lat można zaobserwować szybki rozwój instrumentarium z zakresu zarządzania jakością. Powstają nowoczesne narzędzia (najczęściej wspierane rozwiązaniami informatycznymi), metodyki i koncepcje organizowania działalności ukierunkowane na jakość. Obecnie na rynku można znaleźć bogatą ofertę literatury i rozwiązań z zakresu zarządzania jakością w organizacji. Wszelkie rozwiązania dotyczące jakości w produkcji, usługach, powtarzalnej działalności są ogólnie znane i stosowane – najpopularniejsze z nich to total quality management (TQM), systemy ISO, HACCP lub just-in-time.

W ostatnich dekadach równoległe z rozwojem zarządzania jakością można zaobserwować szybki rozwój dziedziny zarządzania projektami. Ma on swoje podłoże w zjawiskach, które przyczyniły się do wzrostu zainteresowania zagadnieniami jakości. Rosnąca konkurencja, zindywidualizowane wymagania klientów, konieczność ciągłego rozwoju produktów wymusiły na przedsiębiorstwach zmianę sposobu funkcjonowania. Powtarzalne, rutynowe działania stopniowo tracą na znaczeniu na rzecz działań niepowtarzalnych, innowacyjnych, o dużym stopniu złożoności – czyli projektów. W obliczu tych przemian pojawiła się potrzeba usystematyzowania wiedzy, zagadnień i instrumentarium wspierającego realizację projektów, czyli rozwinięcia dziedziny zarządzania

projektami. W ostatnich latach można zaobserwować rosnące zainteresowanie tą sferą funkcjonowania działalności. Powstają coraz bardziej fachowe, specjalistyczne publikacje i rozwiązania z tego zakresu.

W sytuacji gdy zarządzanie jakością i zarządzanie projektami stają się kluczowymi kompetencjami organizacji coraz częściej pojawia się pytanie, w jaki sposób połączyć obie sfery i wykorzystać efekt synergii, w jaki sposób przenieść koncepcję jakości (związaną z powtarzalnymi działaniami) na sferę projektów (działań niepowtarzalnych). Problem ten dopiero kilka lat temu dostrzegł Project Management Institute, który w swojej metodyce project management body of knowledge (PMBOK) zarządzanie jakością uznał za jedną z dziewięciu sfer wiedzy w zarządzaniu projektami. Wciąż jednak brakuje kompleksowych opracowań, które z jednej strony dostarczałyby solidnych podstaw teoretycznych w zarządzaniu jakością, z drugiej zaś kompleksowo opisywałyby zagadnienia i instrumentarium z zakresu zarządzania jakością w projektach.

Celem opisywanego projektu badawczego było uporządkowanie zagadnień dotyczących zarządzania jakością w projektach i określenie w ramach badań empirycznych podejścia do tej dziedziny wśród praktyków zarządzania. Artykuł stanowi podsumowanie projektu badawczego nr 04/BMN/24/12 w ramach działalności statutowej Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2012 roku (badania naukowe służące rozwojowi młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich).

Zarządzanie jakością w projekcie

Podobnie jak w przypadku tradycyjnego podejścia do zarządzania jakością, również w projektach należy uwzględnić dwa aspekty jakości:

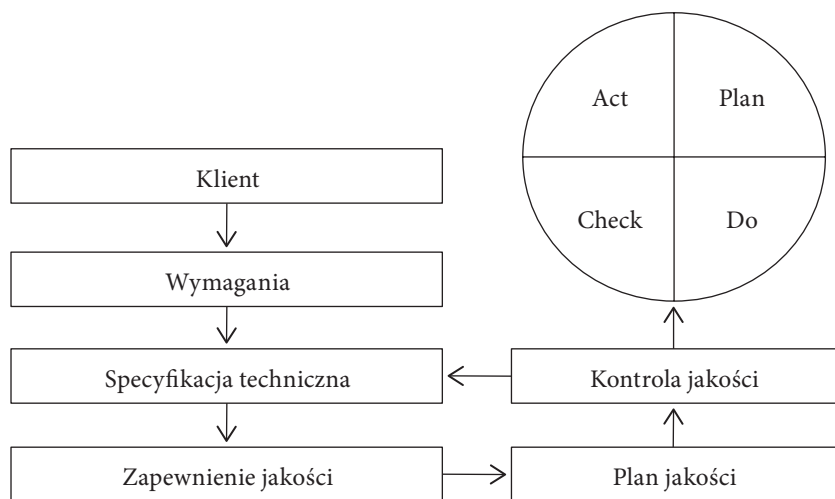
- zarządzanie jakością produktów projektu
- zarządzanie jakością procesów zarządzania projektem.

Pierwszy związany jest bezpośrednio z dostarczaniem produktów projektu, które spełnią oczekiwania klienta (lub użytkownika). Działania w tym zakresie dotyczą więc zdefiniowania potrzeb ostatecznego beneficjenta projektu, zaplanowania czynności, które zagwarantują spełnienie tych potrzeb oraz kontrolowanie i monitorowanie realizacji tych czynności.

Drugi aspekt jest związany z koncepcją ciągłego doskonalenia, która jest nieodłącznym elementem każdego systemu zarządzania jakością. Działania w tym zakresie polegają na eliminowaniu zbędnych procesów i optymalizacji już istniejących.

Osobnym zagadnieniem jest budowanie tożsamości projektu, które ma kluczowe znaczenie z perspektywy postrzegania jakości.

W literaturze można znaleźć wiele koncepcji opisujących proces zarządzania jakością w projekcie. Na rysunku 1 przedstawiono uniwersalny model opracowany przez K.H. Rose'a.



Rysunek 1. Schemat zarządzania jakością w projekcie

Źródło: opracowanie na podstawie: K.H. Rose, *Project quality management: Why, what and how*, J. Ross Publishing, Florida 2005.

Zarządzanie jakością produktów projektu

Złożone przedsięwzięcia podejmowane są zawsze na wniosek/zlecenie klienta. Może być on osobą zewnętrzną (pochodzący spoza organizacji wykonawcy) lub wewnętrzną (pochodzący z organizacji wykonawcy). Bez względu jednak na jego charakter inicjatywę do rozpoczęcia prac nad projektem jest zawsze zgłoszona (wyartykułowana, upubliczniona) potrzeba. Celem projektu jest więc jej spełnienie (lub kilku potrzeb jednocześnie).

Zarządzanie jakością produktów projektu umożliwia więc zaplanowanie jakości (czyli przełożenie potrzeb wymagań klienta na mierzalne parametry), zapewnienie jakości (czyli podjęcie działań zmierzających do spełnienia potrzeb klienta), a także kontrolę jakości (czyli sprawdzenie, czy osiągnięte parametry są zgodne z zaplanowanymi).

Zarządzanie jakością procesów zarządzania projektami

Obok działań, których celem jest kontrola produktów projektu pod kątem osiągnięcia pewnych założonych parametrów (zarządzanie jakością produktów projektu), bardzo istotnym elementem systemu zarządzania jakością w projekcie są działania zmierzające do udoskonalania procesów zarządzania projektem. Zadaniem zespołu projektowego nie jest więc jedynie jednorazowe dostarczenie oczekiwanego produktu (rezultatu) projektu klientowi. Musi on również stale rozwijać i udoskonalać system zarządzania projektami w organizacji, czyli wdrażać koncepcję ciągłego udoskonalania (*continuous improvement*). Optymalizacja procesów zarządzania w długim okresie pozwala na pewną standaryzację działań, skrócenie czasu przygotowania projektu do realizacji, „ujednolicenie” metajęzyka, którym posługują się zespoły projektowe. Dzięki temu możliwe są znaczne oszczędności

czasu, pieniędzy i innych zasobów, jak również wprowadzenie systemu ocen pracy zespołów projektowych o dużym stopniu obiektywizmu.

W literaturze można znaleźć wiele koncepcji doskonalenia procesów, takich jak SixSigma, TQM, kaizen, lean management. Różnią się one w zakresie terminologii i pewnych szczegółowych zagadnień, jednak logika pozostaje zawsze taka sama.

Procesy mogą być realizowane na różnych poziomach umiejętności. Najczęściej spotyka się skalę 4- lub 5-stopniową. Pierwszy poziom umiejętności odpowiada sytuacji, w której proces jest wykonywany, czyli istnieje świadomość jego istnienia i w całości jest wykonywany przez osobę lub zespół. Na drugim poziomie proces jest wykonywany i dokonywane są pomiary parametrów wyjściowych. Zdefiniowane są produkty procesu. Najczęściej dokonuje się operacjonalizacji wszystkich parametrów, czyli określenia ich wartości w wielkościach mierzalnych. Dane o wynikach są zbierane i analizowane. Najwyższy poziom umiejętności można określić mianem optymalizacji lub ciągłego udoskonalania. Każdy proces ma „właściciela”, prowadzony jest ciągły monitoring przebiegu procesu, analizowane są możliwości skrócenia czasu trwania procesu i ścieżki realizacji oraz możliwości zminimalizowania odchyłeń parametrów wyjściowych procesu od wielkości oczekiwanych.

Zarządzanie jakością procesów zarządzania projektami powinno zmierzać w krótkim okresie do osiągnięcia oczekiwanego poziomu umiejętności dla poszczególnych procesów. W długim okresie powinno umożliwić wdrożenie koncepcji ciągłego udoskonalania dla wszystkich procesów zarządzania projektami, czyli dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu umiejętności, w którym procesy są stale monitorowane pod kątem skrócenia czasu ich trwania, uproszczenia i zminimalizowania zmienności.

Tożsamość projektu

Poza omówionymi dwoma najważniejszymi filarami zarządzania jakością w projekcie zespół projektowy (a w szczególności kierownik) może stosować pewne narzędzia wspierające. Najważniejszym z nich jest budowanie tożsamości projektu (*project identity*).

W organizacji, w której realizuje się wiele projektów równoległe, jednym z istotnych czynników decydujących o sukcesie jest pozyskanie ograniczonych zasobów, o które trzeba prowadzić pewnego rodzaju walkę. Mogą to być pieniądze, maszyny, środowisko informatyczne do testów, wysoko wykwalifikowani specjaliści. Zadaniem kierownika projektu jest stworzenie rozpoznawalnej tożsamości projektu – trudno bowiem oczekiwać od kierownictwa organizacji, że będzie orientowało się we wszystkich przedsięwzięciach, które są realizowane. Dlatego zadaniem kierownika projektu jest podjęcie działań, które wyróżnią projekt spośród innych i zwiększą świadomość kierownictwa o danym przedsięwzięciu. Najprostszym rozwiązaniem jest posługiwanie się symbolami. Może to być logo projektu, które znajdzie się na każdym dokumencie, faksie, w każdej poczcie elektronicznej. W ten sposób z licznych raportów, które co pewien czas kierownictwo przegląda, dokumenty dotyczące danego projektu są natychmiast rozpoznawalne. W niektórych

przypadkach zespół projektowy może wyróżniać się ubiorem lub jego elementami, może mieć specjalnie stworzone adresy e-mailowe (wyróżniające się nazwą). Wszystkie tego typu działania budują pozytywny wizerunek projektu i ułatwiają swoiste lobbowanie na jego rzecz.

Ważnym aspektem budowania tożsamości projektu jest komunikacja z interesariuszami. Odpowiednie zarządzanie grupami interesów również może wpływać pozytywnie na postrzeganą jakość projektu (zarówno jego produktów, jak i samego procesu zarządzania). Jeśli projekt na przykład dotyczy instalacji nowego sprzętu komputerowego, a jeden z przedstawicieli klienta pasjonuje się techniką komputerową, warto na przykład w chwili montowania nowoczesnych serwerów zaprosić go jako obserwatora, przedstawić mu parametry serwerów, informacje dotyczące materiałów, z których wykonano obudowy. Działania te mają na celu wytworzenie pewnego pozytywnego wizerunku (np. poprzez zaakcentowanie tytanowych obudów komputera głównego) projektu i jego produktów – w ten sposób postrzegana przez klienta jakość projektu może wzrosnąć.

Wyniki badań

Charakterystyka metod badawczych

Badania zostały przeprowadzone w 2012 roku w organizacjach prowadzących swoją działalność na terytorium Polski. Dobór próby był celowy. Zdecydowały o tym następujące czynniki:

- trudności w określeniu populacji badawczej, ponieważ bezcelowe jest badanie dobrych praktyk zarządzania projektami w organizacjach, które nie realizują projektów
- wysokie koszty doboru próby quasi-losowej z populacji, konieczne byłoby bowiem przebadanie bardzo dużej liczby organizacji
- konieczność bezpośredniego kontaktu osoby wypełniającej ankietę i prowadzącej badanie
- konieczność wyboru do badania specjalistów zajmujących się w swoich organizacjach realizacją projektów.

Rozdysponowano 400 ankiet, z czego prawidłowo wypełniono 383, co daje wskaźnik zwrotów na poziomie 96%. Dane zbierano w ramach bezpośrednich spotkań z osobami odpowiedzialnymi w organizacjach za realizację projektów na różnym szczeblu zarządzania. Spotkania najczęściej odbywały się w kilkunastoosobowych grupach reprezentujących organizacje z pokrewnych sektorów. Zebraneankiety były weryfikowane pod kątem kompletności i poprawności wypełnienia.

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: Poziom zarządzania jakością jest uwarunkowany przez różnego rodzaju czynniki. Wpływ poszczególnych czynników na poziom zarządzania jakością jest zróżnicowany.

Hipotezy podrzędne:

- 1.1. Poziom zarządzania jakością jest uwarunkowany typem realizowanych projektów.
- 1.2. Poziom zarządzania jakością jest uwarunkowany stopniem wsparcia organizacji w zakresie zarządzania projektami przez organizację nadrzędną.
- 1.3. Poziom zarządzania jakością jest uwarunkowany charakterystyką działalności projektowej organizacji.
- 1.4. Poziom zarządzania jakością jest uwarunkowany charakterystyką organizacji pod względem sektora, w którym działa.
- 1.5. Poziom zarządzania jakością jest uwarunkowany charakterystyką organizacji pod względem zasięgu funkcjonowania.
- 1.6. Poziom zarządzania jakością jest uwarunkowany charakterystyką organizacji pod względem wielkości zatrudnienia.

Hipoteza 2: Poziom zarządzania jakością w projektach jest uwarunkowany charakterystyką podejścia do zarządzania projektami w organizacji.

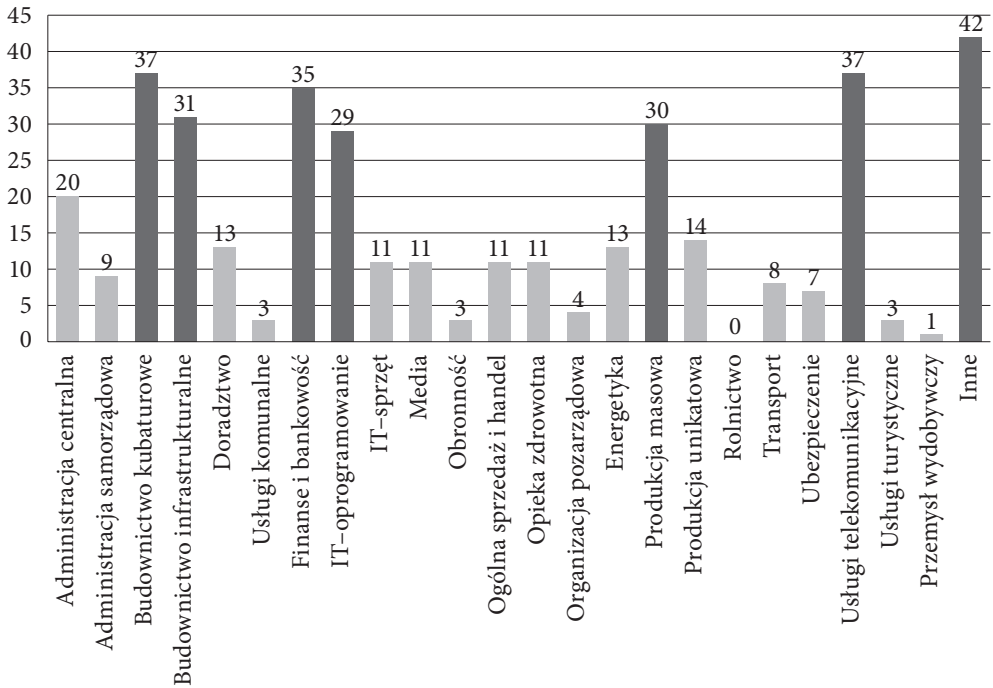
Hipotezy podrzędne:

- 2.1. Poziom zarządzania jakością jest wyższy w organizacjach, w których funkcjonuje metodyka zarządzania projektami.
- 2.2. Poziom zarządzania jakością w projektach jest wyższy, gdy metodyka zarządzania projektami jest stosowana w całej organizacji.
- 2.3. Poziom zarządzania jakością jest wyższy w organizacjach, w których istnieje komórka pełniąca rolę biura projektów.
- 2.4. Poziom zarządzania jakością jest wyższy w organizacjach zarządzających portfelem projektów.
- 2.5. Poziom zarządzania jakością jest wyższy w organizacjach, które prowadzą program szkoleń z zakresu zarządzania projektami.
- 2.6. Poziom zarządzania jakością jest wyższy w organizacjach, w których istnieje wsparcie informatyczne zarządzania projektami.

Dla wszystkich danych przeprowadzono test Shapiro–Wilka na normalność rozkładu. Do weryfikacji hipotezy 1 zastosowano ponadto analizę ANOVA Kruskalla–Wallisa, natomiast hipotezy 2 – test U Manna–Whitneya. Szczegółowe wyniki zostały opisane w dalszej części tekstu.

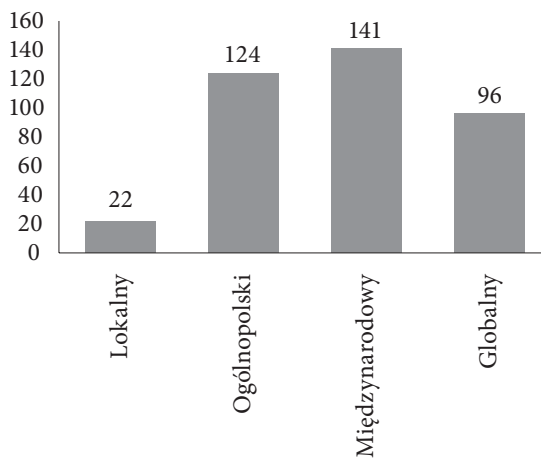
Charakterystyka próby badawczej

Na kolejnych wykresach (rys. 2–6) przedstawiono zestawienia najważniejszych cech badanych organizacji.



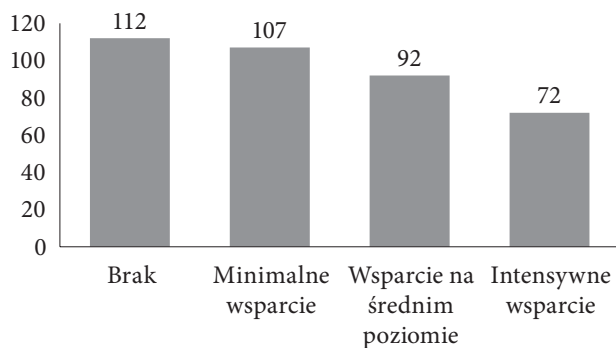
Rysunek 2. Ilościowy rozkład sektorów, w których organizacje osiągają największe przychody

Źródło: opracowanie własne.



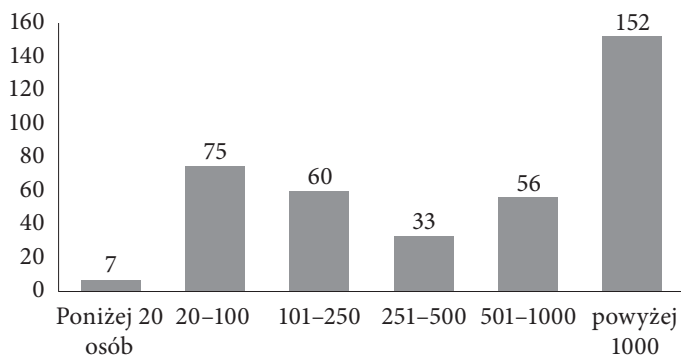
Rysunek 3. Ilościowy rozkład zasięgu działania organizacji

Źródło: opracowanie własne.



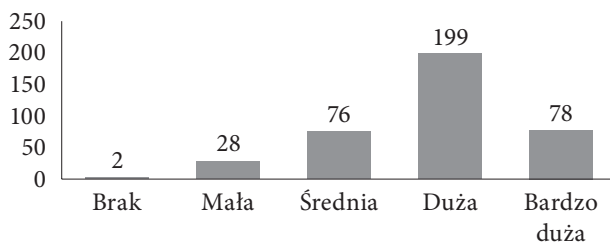
Rysunek 4. Ilościowy rozkład zakresu otrzymywanego wsparcia przez organizację w zarządzaniu projektami

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5. Ilościowy rozkład liczby zatrudnionych osób w organizacji

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Ilościowy rozkład charakteru działalności projektowej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie badań – weryfikacja hipotez

W tabeli 1 przedstawiono syntetyczne zestawienie analizy czynników różnicujących poziom zarządzania jakością projektu w organizacjach.

Tabela 1. Czynniki różnicujące poziom zarządzania jakością projektu w organizacjach

Wyszczególnienie	Średni poziom zarządzania jakością projektu
Typ realizowanych projektów	–
Zakres wsparcia ze strony organizacji nadrzędnej	+
Charakterystyka działalności projektowej	+
Sektor	–
Zasięg działania	+
Liczba zatrudnionych	+
Stosowanie metodyki	+
Metodyka w całej organizacji	+
Biuro projektów	+
Zarządzanie portfelem projektów	+
Szkolenia z zakresu zarządzania projektami	+
Wsparcie IT	+

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują, że dla średniego poziomu zarządzania jakością projektu jedynymi czynnikami, które nie różnicowały wyników, był typ realizowanych projektów i sektor działalności (hipotezy 1.1 i 1.4 zostały więc zweryfikowane negatywnie). Można więc stwierdzić, że:

- Zakres wsparcia ze strony organizacji nadrzędnej różnicuje poziom zarządzania jakością. Przy czym korelacja jest dodatnia – można więc zasugerować, że wzrost intensywności wsparcia ze strony organizacji nadrzędnej przyczynia się do rozwoju systemów zarządzania jakością w organizacji.
- Charakterystyka działalności projektowej również różnicuje poziom zarządzania jakością (korelacja dodatnia). Jest to wniosek intuicyjny – wzrost liczby realizowanych projektów przekłada się na rozwój zarządzania jakością.
- Zasięg działania – różnicuje poziom zarządzania jakością (korelacja dodatnia). Z pewnością wymiar ten jest skorelowany ze skalą wsparcia przez organizację nadrzędną. Taka, która funkcjonuje na rynkach globalnych, musi mieć rozwinięte międzynarodowe standardy zarządzania jakością.
- Liczba zatrudnionych – różnicuje poziom zarządzania jakością (korelacja dodatnia). Podobnie jak w poprzednim podpunkcie można stwierdzić, że duże organizacje

muszą rozwiązywać rosnące problemy koordynacji. Wymusza to wdrażanie kompleksowych systemów zarządzania, w tym zarządzania jakością.

Poza tym można zaobserwować duże zróżnicowanie wyników z perspektywy stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Organizacje, które miały wdrożoną metodykę, posiadały biura projektów i rozwiązania w zakresie zarządzania portfelem projektów, osiągały zdecydowanie wyższe wyniki niż te, które wymienionych rozwiązań nie stosowały.

Podsumowanie

W ciągu ostatnich lat zarządzanie jakością stało się jednym z głównych sfer zainteresowań kadry kierowniczej. Powstało tu wiele narzędzi, koncepcji i metod. Wciąż jednak brakuje kompleksowych rozwiązań, które dotyczyłyby zarządzania jakością w projektach – czyli w przedsięwzięciach niepowtarzalnych.

Badanie miało na celu stworzenie syntetycznego opisu zagadnień dotyczących zarządzania jakością w projektach na tle ogólnych jego koncepcji. W części poświęconej badaniom literaturowym scharakteryzowano ogólny model zarządzania jakością w projektach. Stanowiło to podstawę do stworzenia narzędzia badawczego i sformułowania w ramach ankiety 10 szczegółowych pytań dotyczących stosowanych w organizacji rozwiązań zarządzania jakością w projektach.

Średnia dla wszystkich wyników wyniosła **2,49**, co oznacza, że praktyki z zakresu zarządzania jakością w projektach są stosowane w sposób nieusystematyzowany.

Literatura

- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2003.
- Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
- Bartsch – Beuerlein, *Qualitäts-management in IT – Projekten*, Hanser 2000
- Bryman A., Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, New York 2007.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Toruń 2006.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Myszewski J.M., *Po prostu jakość*, WAIp, Warszawa 2009.
- Rose K.H., *Project quality management: Why, what and how*, J. Ross Publishing, Florida 2005.

Witalij Metelski (doktorant)
Katedra Zarządzania Projektami
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

METODYKI PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH – ANALIZA PORÓWNAWCZA

Wprowadzenie

Kraje wysoko rozwinięte posiadają obecnie zaawansowane narzędzia do zarządzania programami i projektami. Wynika to przede wszystkim z postępu instytucjonalnego w tych krajach, stopnia skomplikowania warunków funkcjonowania, harmonizacji działań wielu instytucji z zamiarem osiągnięcia trwałych, pożądaných rezultatów. Programy i projekty organizacji międzynarodowych współfinansowane przez rządy krajów wysoko rozwiniętych stały się ich głównym elementem wspomagania rozwoju uboższych regionów świata. Realizowane są one przy wsparciu i zaangażowaniu wielu interesariuszy, zarówno krajowych, jak i zagranicznych (instytucji rządowych, przedsiębiorstw prywatnych, organizacji pozarządowych, społeczności lokalnych itp.). Planowanie, skuteczność i efektywność osiągnięcia postawionych celów ma znaczenie dla wszystkich interesariuszy, dlatego jedną z ważniejszych kwestii jest metodyczne wsparcie realizacji projektów.

Niniejszy artykuł został oparty na wynikach badań naukowych polegających na porównaniu standardów metodyk projektów rozwojowych największych agencji rządowych, tj. United States Agency for International Development (USAID), Australian Agency for International Development (AusAID), Canadian International Development Agency (CIDA), Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD). Badania opierały się na porównaniu czterech sfer, które występują w metodykach zarządzania projektami rozwojowymi. Główną tezę badań było stwierdzenie, że metodyki zarządzania projektami rozwojowymi pomimo wspólnych podstaw teoretycznych istotnie się różnią w podejściu do zarządzania projektami, a te różnice się pogłębiają.

Projekty rozwojowe

Większość organizacji międzynarodowych oraz rządowych dostarcza pomocy do krajów rozwijających się w postaci projektów rozwojowych¹, odznaczających się własną specyfiką.

Projekty rozwojowe różnią się od innych typów projektów pod wieloma względami, także samym przebiegiem². Po pierwsze angażują dużą liczbę uczestników (interesariuszy)³, którzy zazwyczaj mają zróżnicowane cele, postrzeganie celów ze względu na wartości kulturowe i narodowe, a także na inne istotne aspekty projektu, tj. podejście do czasu⁴, stylu pracy, negocjacji umów. Po drugie projekty rozwojowe charakteryzują się złożonością relacji między interesariuszami, które wymagają uwzględnienia aspektów socjologicznych. Po trzecie mają one charakter non-profit i w dużej mierze opierają się na dostarczaniu niematerialnej pomocy⁵. Po czwarte wreszcie projekty rozwojowe są realizowane w krajach o ubogiej infrastrukturze oraz ograniczoności zasobów, co znacznie podwyższa ich złożoność.

W tabeli 1 wyszczególniono wartości udzielonej pomocy przez poszczególne organizacje.

Tabela 1. Wartości udzielonej pomocy przez agencje rządowe i organizacje międzynarodowe

Organizacja	Wartość pomocy	Lata
OECD	133,500 mld USD	2011
USAID	30,400 mld USD	2010
AUSAID	4,836 mln USD	2011–2012
CIDA	3,59 mld USD	2010–2011
NORAD	27,663 mld NOK	2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.oecd.org/newsroom/developmentaidtodevelopingcountriesfallsbecauseofglobalrecession.htm>, http://usoda.eads.usaidallnet.gov/data/fast_facts.html, http://www.budget.gov.au/2011-12/content/ministerial_statements/ausaid/download/ms_ausaid.pdf, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/eng/ANN-321112057-KZN>, <http://www.norad.no/en/tools-and-publications/norwegian-aid-statistics>.

¹ A. Diallo, D. Thuillier, *The success of international development projects, trust and communication: an African perspective*, „International Journal of Project Management” April 2005, Vol. 23, Issue 3, s. 237–252, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>.

² R. Youker *The nature of international development projects*, World Bank, Prepared for Presentation at PMI, Baltimore 2003, <http://www.pm4dev.com/resources/openlibrary/finish/4/37.html>.

³ A. Diallo, D. Thuillier, *The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators*, „International Journal of Project Management” January 2004, Vol. 22, Issue 1, s. 19–31, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5).

⁴ N. Muriithi, L. Crawford, *Approaches to project management in Africa: Implications for international development projects*, „International Journal of Project Management” July 2003, Vol. 21, Issue 5, s. 309–319, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00048-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00048-0).

⁵ P. Landoni, B. Corti, *The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation?*, „Project Management Journal” April 2011, Vol. 42, Issue 3, s. 45–61.

Zarządzanie cyklem projektu

Po uwzględnieniu specyfiki projektów rozwojowych zaproponowane zostało nowe podejście do zarządzania cyklem projektu (PCM – *project cycle management*)⁶, które później znalazło szerokie zastosowanie w agencjach międzynarodowych. Zostały opracowane dobrze ustrukturyzowane narzędzia i techniki zarządzania projektami, które pozwoliły podnieść efektywność i skalę współpracy, złożoność organizacyjną oraz koncentrację na osiągnięciu trwałych celów projektowych. Mniejszą uwagę przywiązywano do zarządzania przebiegiem projektów rozwojowych oraz ich ewaluacji.

Duże organizacje międzynarodowe opracowały własne standardy i praktyczne poradniki do realizacji projektów rozwojowych.

Zarządzanie cyklem projektu polega na zarządzaniu działaniami oraz podejmowaniu decyzji projektowych w cyklu życia projektu, czyli w poszczególnych etapach lub fazach realizacji projektu. Pozwala to na lepszą kontrolę kierownictwa nad realizacją projektu oraz większą koncentrację zespołu na odpowiednich procesach i działaniach, które podnoszą efektywność w osiągnięciu celów projektu⁷.

Cykl projektu składa się z kilku etapów, które prowadzą od identyfikacji potrzeb i celów, przez planowanie i wdrożenie działań nakierowane na potrzeby i cele, do oceny wyników⁸. Powstał on w 1970 roku, gdy W.C. Baum wyróżnił pięć faz życia projektu i zorganizował te fazy w cykl życia projektu⁹. Osiem lat później włączył w ten cykl ewaluację, argumentując, że każdy projekt przechodzi ten cykl z różnymi modyfikacjami. Ostatecznie przedstawił sześć faz cyklu życia projektu, którymi są: identyfikacja, przygotowanie, kwalifikacja, negocjacja, wdrożenie, nadzorowanie i ewaluacja¹⁰. Te kroki dostarczają dobrze zdefiniowaną strukturę i kierunek realizacji projektu oraz koncentrują uwagę na rozwoju celów.

Od tego czasu cykl projektu stał się narzędziem do zarządzania i ewaluacji projektów rozwojowych, natomiast struktura zarządzania cyklem projektu stała się podstawowym narzędziem dla organizacji międzynarodowych i agencji rządowych do zarządzania projektami rozwojowymi¹¹.

Różne narzędzia powstały w ramach struktury PCM. Najbardziej znanym i wykorzystywanym jest matryca logiczna (*logical framework approach*)¹². Organizacje międzynarodowe

⁶ Ibidem.

⁷ *A guide to the project management body of knowledge*, wyd. 3, Project Management Institute, Pennsylvania 2004, s. 19–24.

⁸ S. Biggs, S. Smith, *A paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture*, „World Development” October 2003, Vol. 31, Issue 10, s. 1743–1757, [http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00143-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00143-8).

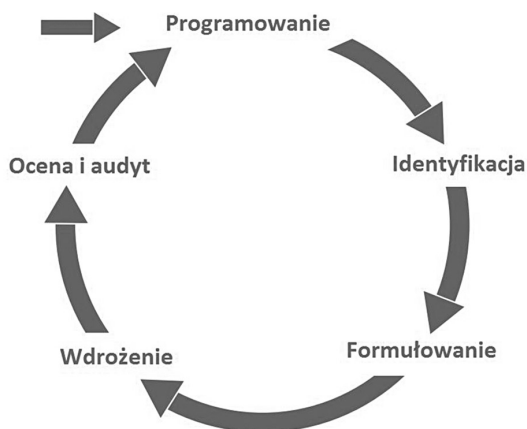
⁹ P. Landoni, B. Corti, op. cit.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ S. Biggs, S. Smith, op. cit.

¹² Ibidem.

i rządowe mają wspólne podejście do zarządzania projektami rozwojowymi¹³. Zostało ono przedstawione po raz pierwszy w 1969 roku przez pracowników dwóch firm konsultingowych: Fry Associates oraz Practical Concepts Incorporated. Ta druga oficjalnie przedstawiła koncepcję matrycy logicznej w pracy *The logical framework*¹⁴ datowanej na czerwiec 1971 roku. Nadrzędnym zadaniem tego podejścia było usprawnienie przebiegu i ułatwienie oceny projektów pomocowych realizowanych przez Amerykańską Agencję do spraw Rozwoju Międzynarodowego (US Agency of International Development)¹⁵. Już w 1974 roku matryca logiczna była wykorzystywana we wszystkich typach projektów w USAID¹⁶.



Rysunek 1. Cykl zarządzania projektem według metodyki Komisji Europejskiej

Źródło: *Project cycle management guidelines*, EuropeAid Co-operation Office, European Commission, Brussels 2004, s. 16.

W następnych latach szybko zyskała na popularności i znalazła swoje zastosowanie w wielu instytucjach międzynarodowych oraz agencjach rządowych realizujących projekty rozwojowe. Pierwszą taką organizacją była Canadian International Development Agency (CIDA), która zaadoptowała matrycę logiczną z niewielkimi poprawkami¹⁷. W 1985 roku Department for International Development (DFID) z Wielkiej Brytanii wprowadziła matrycę z pewnymi zmianami w słownictwie do zarządzania projektami

¹³ *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Grucza, PWE, Warszawa 2007, s. 64.

¹⁴ *The logical framework*, Practical Concepts Inc., Washington 1971, pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABI452.pdf z 21.01.2013.

¹⁵ Solem, R. Ray, *The logical framework approach to project design, review and evaluation in A.I. D.: Genesis, impact, problems, and opportunities*, A.I. D. Working Paper No. 99, Washington 1987, Center for Development Information & Evaluation Agency for International Development, pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABE999.pdf z 21.01.2013.

¹⁶ J.D. MacArthur, *The logical framework – A tool for the management of project planning and evaluation*, University of Bradford, Bradford 1993, s. 11.

¹⁷ P. Landoni, B. Corti, op. cit.

rozwojowymi. Na przełomie lat 80. XX wieku matryca logiczna została formalną częścią metodyk zarządzania projektami rozwojowymi organizacji należących do Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)¹⁸. W 1986 roku zapożyczyła ją Food and Agricultural Organization (FAO). W Niemczech matryca logiczna została rozwinięta przez agencję Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GTZ) w metodykę Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) zawierającą bardziej systematyczne i partycypacyjne podejście do zarządzania projektami¹⁹.

Tabela 2. Daty powstania i adaptacji matrycy logicznej do metodyk zarządzania projektami

Organizacja/przedsiębiorstwo	Lata
Fry Associates oraz Practical Concepts Incorporated	1969–1971
United States Agency for International Development	1971–1974
Canadian International Development Agency	1976
Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	1983
United Nations Industrial Development Organization	1983
Department for International Development	1985
Australian Agency for International Development	1985
Organization for Economic Co-operation and Development	1986
Food and Agricultural Organization	1986
European Commission	1992
Japan International Cooperation Agency	1994
Danish International Development Cooperation	1996
Swedish International Development Cooperation Agency	1996
Asian Development Bank	1996
Norwegian Agency for Development Cooperation	1999

Źródło: opracowanie własne.

Komisja Europejska w 1992 roku przedstawiła pierwszą wersję metodyki zarządzania cyklem projektu opartą na podejściu ZOPP, która była kilka razy aktualizowana pod wpływem uwag i komentarzy od użytkowników.

¹⁸ AUSGUIDE, AusGUIDelines, *The history of LFA*, Australian Agency for International Development The Australian Government's, Australia 2000, s. 2.

¹⁹ P. Landoni, B. Corti, op. cit.

Wyniki analizy porównawczej metodyk

Analiza porównawcza metodyk zarządzania projektami rozwojowymi należących do agencji rządowych wykazała, że mając wspólną podstawę, model cyklu projektu oraz matrycę logiczną, metodyki prezentują różne podejście do zarządzania projektami i prawdopodobnie różnice będą się pogłębiać.

Cykl projektu został zaadoptowany przez agencje rządowe w różny sposób, mimo że wszystkie one opierają się na modelu Bauma. Metodyki CIDA, NORAD i AusAID opierają się na cyklu projektu z 5–6 etapami podobnymi do modelu Bauma, ale różnią się nazwą i zawartością działań w tych etapach. Amerykańska Agencja do spraw Rozwoju Międzynarodowego opiera się z kolei na mniejszej liczbie etapów (3 etapy). Żadna z rozpatrywanych metodyk nie zawiera etapu w cyklu projektu, który dotyczyłby wyłącznie finansowania projektu lub etatu negocjacji w modelu Bauma. Tylko metodyka NORAD wyraźnie podkreśla znaczenie decyzji finansowych w procesie realizacji projektów.

Analiza metodyk wykazała, że agencje rządowe przywiązują różną wagę do koncepcji cyklu projektu. Metodyka AusAID bezpośrednio nie powołuje się na cykl projektu. Z analizy porównawczej wynika, że cykl z 5–6 etapami bardziej odpowiada projektom rozwojowym. Etapy nie powinny być zbyt szerokie ani przeładowane treścią, z drugiej strony nie powinny być również zbyt wąskie ani rozdrobnione. Dobrze zdefiniowana struktura cyklu projektu daje dobrą podstawę do wyznaczania ostatecznych terminów. Pozwala to kierownikom projektów terminowo realizować plany projektowe i podejmować decyzje we właściwym czasie, a także informować i uświadamiać interesariuszy o zasadach dostarczania pomocy.

Istotniejsze różnice wystąpiły w adaptacji matrycy logicznej do zarządzania projektami rozwojowymi. Analiza wykazała, że są dwa główne kierunki. Metodyki NORAD oraz AusAID przedstawiają matrycę logiczną jako główne narzędzie do zarządzania, komunikacji i sprawozdawczości projektu we wszystkich etapach realizacji, tj. planowania, wdrażania, monitoringu i ewaluacji. Z kolei metodyki USAID oraz CIDA mniejszą wagę przywiązują do matrycy logicznej, która nie jest narzędziem obowiązkowym.

Australian Agency for International Development poszła w kierunku modyfikacji matrycy logicznej – zawiera ona cztery kolumny i sześć wierszy. Ostatni wiersz nie jest obowiązkowy i zawiera „Program pracy”, który może być przestawiony w wybranej formie przez kierownika projektu. W drugim kierunku poszły agencje USAID i CIDA, odchodząc od oryginalnej wersji matrycy logicznej z 1971 roku. Matryca logiczna została zastąpiona przez inne narzędzia.

Canadian International Development Agency wprowadziła strukturę oceny wyników (*performance measurement framework*), rejestr ryzyka oraz model logiczny, który zastąpił matrycę logiczną. Natomiast USAID wykorzystuje strukturę wyników, plan monitoringu wyników (*performance monitoring plan*) i odnosi się do matrycy logicznej jako narzędzia opcjonalnego. Pomimo tych zmian metodyki CIDA oraz USAID są bardziej szczegółowe,

natomiast ich zawartość zachowuje w swoim zakresie strukturę matrycy logicznej. Zarówno struktura wyników, jak i model logiczny zawierają opis projektu zbieżny z pierwszą kolumną matrycy logicznej. Założenia krytyczne w metodyce CIDA przesunięto do rejestru ryzyka. Struktura oceny wyników oraz plan monitoringu wyników są wykorzystywane do zarządzania i monitoringu procesu realizacji projektu, co odpowiadałoby drugiej i trzeciej kolumnie matrycy logicznej. Dodatkowo plan monitoringu wyników zawiera dodatkowo informację dotyczącą ograniczenia informacji, oceny jakości, procedury finansowania i koszty operacyjne.

Aby dobrze ocenić i zrozumieć mocne oraz słabe strony nowych narzędzi, należałoby zbadać ich praktyczne zastosowania. Z teoretycznej strony bardziej szczegółowa, szeroka i ustrukturyzowana informacja może być bardzo pomocna w dużych projektach, podczas gdy w projektach o małej skali będzie zbyt kosztowa, dlatego zastosowanie matrycy logicznej może być bardziej racjonalne.

Aspekty organizacji projektowych nie są szczegółowo omawiane w metodykach. United States Agency for International Development oraz CIDA dostarczają sprecyzowane i wyczerpujące dyrektywy dotyczące zespołu projektowego, w szczególności zasad rekrutacji, podziału ról i obowiązków. Dyrektywy uwzględniają również relacje z beneficjentami, komisjami programowymi oraz administracyjne i operacyjne aspekty angażowania interesariuszy. W zasadzie wszystkie metodyki zawierają wskazówki do struktury organizacyjnej projektu oraz interesariuszy, którzy powinni być zaangażowani w projekt.

Przy analizie literatury z zakresu zarządzania projektami należy stwierdzić, że istnieją bardzo różnorodne jedno- i wieloaspektowe narzędzia oraz techniki, które mogą być wykorzystane do zarządzania każdym typem projektu. Projekty rozwojowe mają podobną problematykę. Istotne jest zrozumienie i uczenie się na dobrych przykładach, wykorzystanie właściwych narzędzi do określonego typu projektu. Metodyki zawierają powszechnie techniki i narzędzia zarządzania projektami; różnice wynikają ze stopnia głębokości ich zastosowania. Norwegian Agency for Development Cooperation oraz AusAID wskazują narzędzia i techniki do wykorzystania w każdym etapie cyklu projektu i opisują je w odrębnych częściach metodyki. Wersja prezentowana przez CIDA szczegółowo opisuje standardowe techniki zarządzania projektami, tj. strukturę podziału pracy (*work breakdown structure*), budżetowanie i harmonogramowanie. Metodyka USAID również zawiera opisy podstawowych technik w odrębnych broszurach poświęcone monitoringu wyników i ewaluacji działań, a także jako jedyna poświęca cały rozdział budżetowaniu i finansowaniu projektów. Tylko metodyka AusAID zawiera standardowe metody oparte na matrycy logicznej.

Metodyki zarządzania projektami rozwijane są również przez organizacje międzynarodowe, które nie były badane w niniejszej pracy. Mimo że wykazują one podobne podejście, to jednak w przyszłości będą wymagać standaryzacji i ujednolicenia terminologii, by uniknąć bariery w integracji i współdziałaniu zespołów projektowych, kierowników projektów, partnerów finansowych oraz innych kluczowych interesariuszy. Już na tym

etapie rozwoju metodyk powinny powstać międzynarodowe standardy i terminologia związana z zarządzaniem projektami rozwojowymi, które mogłyby opracować wspólnie organizacje międzynarodowe.

Warto przeprowadzić badania mocnych i słabych stron metodyk zarządzania projektami pod kątem praktycznego ich wykorzystania, wpływu kultury organizacyjnej i współpracy między interesariuszami. Z badać również można wykorzystanie standardowych narzędzi i technik zarządzania projektami przez zespoły projektowe w poszczególnych agencjach, porównać nowe narzędzia i techniki pod kątem efektywnego osiągnięcia celów rozwojowych.

Metodyki zarządzania projektami rozwojowymi mają swoją specyfikę. Są realizowane na dużą skalę i obejmują bardzo szeroki zakres problemów globalnych. Podejście matrycy logicznej oraz wykorzystywane narzędzia analityczne są nieustannie udoskonalane pod względem efektywności osiągnięcia założonych rezultatów w miarę zdobywania nowego doświadczenia i sprawnego adaptowania nowoczesnych narzędzi oraz technik realizacji projektów. Należy podkreślić, że metodyki były opracowywane na potrzeby realizacji przedsięwzięć rozwojowych przez agencje rządowe poza granicami kraju, w biedniejszych regionach świata. Kraje oczekujące pomocy ze strony agencji rządowych muszą zaakceptować zasady tych metodyk, przy czym najlepszym rozwiązaniem byłaby jej pełna adaptacja. W ten sposób dokonuje się pewnego rodzaju transfer wiedzy o zarządzaniu projektami, organizacji pracy i podejmowaniu decyzji ekonomiczno-społecznych do krajów uboższych. Kształtuje się model współpracy międzyrządowej pozwalający na osiągnięcie obustronnych długookresowych korzyści politycznych, gospodarczych i społecznych.

Literatura

A guide to the project management body of knowledge, wyd. 3, Project Management Institute, Pennsylvania 2004

AUSGUIDE, AusGUIDELines, *The history of LFA*, Australian Agency for International Development The Australian Government's, Australia 2000.

Biggs S., Smith S., *A Paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture*, „World Development” October 2003, Vol. 31, Issue 10, [http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00143-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00143-8).

Diallo A., Thuillier D., *The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators*, „International Journal of Project Management” January 2004, Vol. 22, Issue 1, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5).

Diallo A., Thuillier D., *The success of international development projects, trust and communication: An African perspective*, „International Journal of Project Management” April 2005, Vol. 23, Issue 3, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>.

http://usoda.eads.usaidallnet.gov/data/fast_facts.html

- Landoni P., Corti B., *The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation?*, „Project Management Journal” April 2011, Vol. 42, Issue 3.
- MacArthur J. D., *The logical framework – A tool for the management of project planning and evaluation*, University of Bradford, Bradford 1993.
- Muriithi N., Crawford L., *Approaches to project management in Africa: implications for international development projects*, „International Journal of Project Management” July 2003, Vol. 21, Issue 5, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00048-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00048-0).
- Project cycle management guidelines*, EuropeAid Co-operation Office, European Commission, Brussels 2004.
- Solem, Ray R., *The logical framework approach to project design, review and evaluation in A.I. D.: Genesis, impact, problems, and opportunities*, A.I. D. Working Paper No. 99, Washington 1987, Center for Development Information & Evaluation Agency for International Development, pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABE999.pdf z 21.01.2013.
- The logical framework*, Practical Concepts Inc., Washington 1971, pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABI452.pdf z 21.01.2013.
- www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/eng/ANN-321112057-KZN
- www.budget.gov.au/2011-12/content/ministerial_statements/ausaid/download/ms_ausaid.pdf
- www.norad.no/en/tools-and-publications/norwegian-aid-statistics
- www.oecd.org/newsroom/developmentaidtodevelopingcountriesfallsbecauseofglobalrecession.htm
- Youker R., *The nature of international development projects*, World Bank, Prepared for Presentation at PMI Baltimore 2003, <http://www.pm4dev.com/resources/openlibrary/finish/4/37.html>.
- Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Grucza, PWE, Warszawa 2007.

Emil Bukłaha
Katedra Zarządzania Projektami
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZASADY OCENY PROJEKTÓW W METODYCE PRINCE2

Wprowadzenie

O ile wśród specjalistów z zakresu zarządzania projektami panuje zgoda co do traktowania projektów jako unikalnych przedsięwzięć ograniczonych czasem, zakresem, kosztami, oczekiwaną jakością i wybraną technologią, o tyle precyzyjna ocena skutków ich realizacji nastrocza niemało problemów. Z jednej strony pojęcia używane w ocenie powodzenia działań, tj. sukces, skuteczność i efektywność, są w praktyce definiowane nieostro i wieloznacznie w zależności od specyfiki, wielkości czy złożoności projektu oraz horyzontu oceny jego skutków. Z drugiej zaś każdy projekt podlega ocenie dokonywanej przez przynajmniej trzy główne strony zaangażowane w jego realizację, tj. sponsora i zleceniodawcy, wykonawców oraz końcowych użytkowników, z których każdy może przez inny pryzmat oceniać końcowy rezultat przedsięwzięcia. Uważa się, że jednym ze sposobów na dokładniejsze określanie sposobu oceny sukcesu projektu jest stosowanie metodyk i zbiorów dobrych praktyk w procesie zarządzania projektami. Zawierają one formalne wytyczne dotyczące sposobów realizacji prac oraz ich oceny w trakcie oraz po zakończeniu projektu. W poniższym artykule zaprezentowane zostanie podejście do oceny sukcesu projektu według metodyki PRINCE2 (PProjects in Controlled Environment 2, wersja 2009), uważanej za przedstawiciela tzw. klasycznego podejścia do zarządzania projektami.

Podejście PRINCE2 do oceny projektów

Celem twórców PRINCE2 jest dostarczenie takiej metodyki zarządzania projektami, którą można zastosować niezależnie od rodzaju, zakresu i specyfiki projektu oraz typu organizacji czy kultury, którą reprezentuje. Podejście to jest oparte na pryncypiach (generalnych zasadach), tematach przewodnich oraz procesach zarządzania projektem. Ich dobór oraz wzajemne zależności wynikają z przyjętego przez twórców tej metodyki podejścia, żeby prezentowany zbiór zaleceń mógł pasować do jak największej liczby projektów realizowanych na całym świecie. Jednak pomimo swojej rozbudowanej struktury problematyce oceny projektów nie przydzielono oddzielnego, specjalnego miejsca w procesach planowania ani zarządzania nimi. Dlatego aby odnaleźć odniesienia do rodzajów i sposobów oceny realizowanych przedsięwzięć, należy odwołać się do wielu zagadnień będących elementami składowymi tej metodyki.

W jej ramach można wyróżnić liczne dokumenty najsilniej związane z procesem oceny projektu. Zostały one przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Dokumenty metodyki PRINCE2 związane z oceną projektu

Nazwa dokumentu	Rodzaj dokumentu
Uzasadnienie biznesowe projektu	bazowy produkt zarządczy**
Plan przeglądu korzyści projektu	bazowy produkt zarządczy
Dokumentacja inicjowania projektu	bazowy produkt zarządczy
Raport okresowy i z punktu kontrolnego	raport*
Raport końcowy etapu	raport
Raport końcowy projektu	raport

* Oznacza dokument przedstawiający zarejestrowany stan niektórych aspektów projektu.

** Jest to dokument definiujący podstawowe aspekty projektu, podlegający procedurze sterowania zmianami na etapie realizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Elementy oceny projektu występują w każdej jego fazie, tj. przygotowania, inicjowania, realizacji i zakończenia. Choć w każdej z nich przyjmują różną formę (por. tab. 1), to każdorazowo opierają się na uzasadnieniu biznesowym (*project business case*) będącym jedną z głównych zasad realizacji projektu zgodnie z PRINCE2.

Uzasadnienie biznesowe

Przeznaczeniem tego dokumentu jest ustanowienie mechanizmów oceny, czy projekt jest korzystny, wykonalny i potrzebny, jako środka wspierającego podejmowanie decyzji o dalszym inwestowaniu w projekt. Przedstawia on optymalny zestaw informacji umożliwiających ocenę, czy projekt jest (i pozostaje) wykonalny, korzystny i potrzebny oraz czy warto inwestować w jego realizację. Aby uzyskać podstawę do oceny projektu, należy się przede wszystkim upewnić, że istnieje:

- uzasadniony powód jego rozpoczęcia (**opracowanie** uzasadnienia biznesowego – UB)
- przez cały czas realizacji projektu uzasadnienie biznesowe nadal istnieje (**weryfikacja i utrzymywanie** UB)
- uzgodniona, zatwierdzona i udokumentowana wersja uzasadnienia, do której osoby zarządzające projektem i kontrolujące go mogą odwoływać się w poszczególnych etapach realizacji projektu (**zarządzanie dokumentacją projektu**).

Tabela 2. Ocena uzasadnienia biznesowego projektu w poszczególnych etapach

Przedmiot oceny	Miejsce oceny	Cel oceny	Oceniający
Zarys uzasadnienia biznesowego	etap przygotowania projektu	wydanie zgody na inicjowanie projektu	komitet sterujący
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	koniec etapu inicjowania projektu	wydanie zgody na realizację projektu	komitet sterujący
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	etap(y) realizacji	ocena wpływu na uzasadnienie realizacji projektu nowych lub zaktualizowanych zagadnień lub ryzyka projektowego	kierownik projektu
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	etap(y) realizacji	w powiązaniu z planem nadzwyczajnym jako podstawa do wydania zgody na realizację skorygowanego etapu lub kontynuację projektu	komitet sterujący
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	koniec każdego etapu realizacji (zarządzanie końcem etapu)	podstawa analizy, czy nie należy zaktualizować kosztów, terminów, ryzyka lub korzyści	kierownik projektu
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	koniec każdego etapu realizacji (zarządzanie końcem etapu)	wydanie zezwolenia na realizację następnego etapu i kontynuację projektu	komitet sterujący
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	koniec ostatniego etapu realizacji (zarządzanie końcem etapu) i zamykanie projektu	ocena wykonania projektu w porównaniu z postawionymi wymaganiami i szacowanie prawdopodobieństwa osiągnięcia oczekiwanych korzyści	kierownik projektu
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	zamykanie projektu	jako element przeglądu korzyści w celu określenia, jak wiele z nich osiągnięto dzięki realizacji projektu, identyfikacji ryzyka i odchyłeń końcowych	komitet sterujący, nadzór projektu lub kierownictwo organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Dokument ten pełni kluczową rolę w procesie oceny projektu, ponieważ jednym z podstawowych założeń metodyki PRINCE2 jest realizacja przedsięwzięcia, dopóki nie ustanie jego uzasadnienie biznesowe. Dlatego proces oceny projektu koncentruje się na stworzeniu przemyślanego, czytelnego i zaakceptowanego przez interesariuszy

uzasadnienia, jego analizy w trakcie realizacji poszczególnych etapów oraz porównania uzyskanych produktów projektu z planowanymi efektami zapisanymi w uzasadnieniu na etapie zakończenia prac. Miejsce i znaczenie uzasadnienia biznesowego zobrazowano w tabeli 2.

W metodyce PRINCE2 uzasadnienie biznesowe opracowywane jest na samym początku projektu i utrzymywane przez cały czas jego trwania. Składa się z dwóch dokumentów: **zarysu uzasadnienia biznesowego** (proces przygotowania projektu) oraz wynikającego z niego **szczegółowego uzasadnienia biznesowego** (proces inicjowania projektu) będącego podstawą do oceny projektu. Jest ono formalnie weryfikowane przez komitet sterujący w każdym kluczowym momencie decyzyjnym, natomiast ocena korzyści z realizacji projektu następuje w miarę ich osiągania, nie rzadziej niż przy ocenie końcowej poszczególnych etapów prac.

Uzasadnienie biznesowe, opracowane tak jak w tabeli 1, przedstawiane jest do akceptacji komitetowi sterującemu, który po jego ocenie ma prawo uruchomić projekt (przejsięcie do fazy realizacji prac) lub wydać polecenie korekty zapisów uzasadnienia, a w uzasadnionych przypadkach nawet cofnąć zgodę na jego realizację. Ocena projektu pod kątem uzasadnienia biznesowego w poszczególnych fazach została przedstawiona niżej. Ponieważ przewodniczący komitetu sterującego ma obowiązek utrzymywać kontakt z interesariuszami projektu i upewniać ich, że projekt pozostaje przez cały czas potrzebny, wykonalny i korzystny, dlatego metodyka PRINCE2 zaleca częste kontrole uzasadnienia biznesowego.

Plan przeglądu korzyści

Jest on wykorzystywany do określenia, jak i kiedy możliwy będzie pomiar osiągnięcia korzyści z projektu oczekiwanych przez głównego użytkownika projektu. Plan ten jest przedstawiany przewodniczącemu komitetu sterującego w procesie inicjowania projektu, aktualizowany na końcu każdego etapu i wykorzystywany w procesie zamykania projektu do określenia wszystkich wymaganych przeglądów korzyści po jego zakończeniu¹.

Plan przeglądu korzyści (PPK) powinien obejmować działania mające na celu sprawdzenie, czy i w jakim stopniu oczekiwane korzyści z produktów zostały zrealizowane, a także, w jakim horyzoncie czasowym rozpatrywane będzie ich osiągnięcie. W ramach oceny projektu dla każdej oczekiwanej korzyści należy określić stopień jej osiągnięcia. W szczególności należy:

- dokonać przeglądu uzasadnienia biznesowego i sprawdzić zrozumienie korzyści oczekiwanych od projektu
- zidentyfikować sposób, w jaki będzie mierzone ich osiągnięcie, oraz ustalić aktualne wartości jako poziomy odniesienia
- zidentyfikować terminy przeglądów korzyści (często są one zbieżne z końcami etapów)

¹ PRINCE2 – *Skuteczne zarządzanie projektami*, oficjalny podręcznik metodyki PRINCE2, wyd. polskie, OGC, Norwich UK 2009, s. 250–251.

- jeżeli projekt jest częścią programu, plan przeglądu korzyści może być tworzony, utrzymywany i realizowany na poziomie programu².

Ponieważ użytkowanie produktów projektu może nieść ze sobą nieprzewidziane wcześniej efekty uboczne (zarówno pozytywne, jak i negatywne), w planie przeglądu korzyści projektu należy uwzględnić nakład czasu i pracy niezbędny do zidentyfikowania i analizy powodów, dla których te efekty nie zostały przewidziane.

Dokumentacja inicjowania projektu

Celem dokumentacji inicjowania projektu (DIP) jest zdefiniowanie projektu w celu stworzenia podstaw do zarządzania nim oraz całościowej oceny jego powodzenia. Stanowi bazowy dokument projektu, w odniesieniu do którego komitet sterujący i kierownik projektu mogą oceniać postępy, zagadnienia i bieżące kwestie dotyczące zasadności projektu. Dokumentacja inicjowania projektu jest tworzona na zakończenie etapu inicjowania; zapewnia podstawowe źródło informacji o planach projektowych. Na etapie realizacji prac DIP powinna być aktualizowana, ponieważ powinna odzwierciedlać aktualny status, plany i mechanizmy sterowania w każdym momencie projektu. Powinna być ponownie zatwierdzana w miarę potrzeb lub na zakończenie każdego etapu.

W skład **dokumentacji inicjowania projektu** powinny wchodzić co najmniej następujące elementy:

- definicja projektu, w tym **cele projektu i pożądane rezultaty**
- formuła realizacji projektu
- **uzasadnienie biznesowe**
- struktura zespołu zarządzania projektem
- opisy ról
- strategia zarządzania jakością
- strategia zarządzania konfiguracją – kto i jak będzie kontrolować produkty projektu i chronić je przed zmianami
- strategia zarządzania ryzykiem
- strategia zarządzania komunikacją (w projekcie i między projektem a otoczeniem)
- plan projektu (w tym harmonogram, budżet, plan produktów projektu)
- mechanizmy sterowania (granice etapów, tolerancje, zasady monitorowania i raportowania)
- dostosowanie metodyki PRINCE2 – w jaki sposób metodyka zostanie dostosowana do projektu.

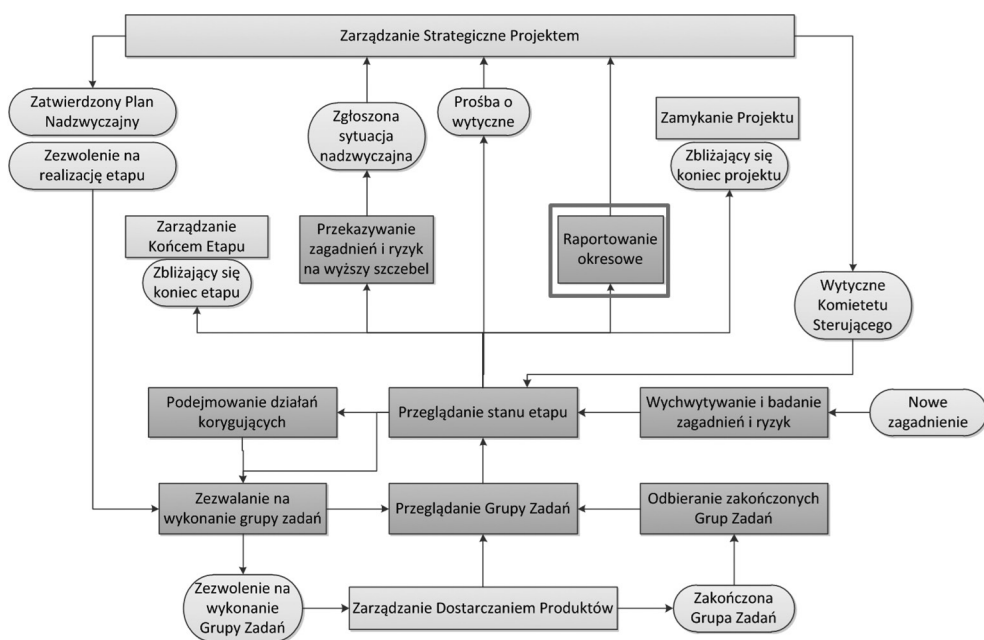
Ustalony elementy dokumentacji inicjowania projektu stanowią najważniejszą podstawę do oceny projektu na późniejszych jego etapach i po jego zakończeniu, dlatego metodyka PRINCE2 przywiązuje do niej tak wielką rolę, włączając w proces jej tworzenia i akceptacji wszystkie osoby pełniące najważniejsze role w projekcie. Zgodnie z podejściem PRINCE2,

² Ibidem, s. 170.

pierwsza wersja dokumentacji inicjowania projektu zostaje zachowana jako podstawa do późniejszej oceny efektywności dokonywanej podczas etapu zamykania projektu.

Raport z punktu kontrolnego i raport okresowy

Obydwa wspomniane raporty – z punktu kontrolnego (RPK) oraz okresowy (RO) – w istotny sposób ułatwiają ocenę celowości dotychczasowych i sensowność kolejnych prac w projekcie. Odwołują się do przeszłości (w szczególności do ostatniego okresu kontrolnego) i umożliwiają aktualizację planów na kolejne (w szczególności najbliższe) etapy prac. Ich miejsce w procesie sterowania etapem projektu zaznaczono na rysunku 1.



Rysunek 1. Miejsce raportu z punktu kontrolnego oraz raportu okresowego w sterowaniu etapem projektu

Źródło: PRINCE2... op. cit., s. 180.

Raport z punktu kontrolnego

Raport ten jest wykorzystywany do informowania o stanie realizacji zadań w ramach ustalonych ważnych momentów kontroli w projekcie. Najczęściej dotyczy ukończenia etapu/istotnej grupy zadań, od której zależy możliwość rozpoczęcia kolejnej ważnej części prac. Umożliwia dokonywanie istotnych ocen postępów projektu oraz kontynuacji uzasadnienia biznesowego w wybranych punktach projektu. W ramach metodyki PRINCE2 składa się z elementów, takich jak:

- stopień wykonania wcześniej zleconych czynności i nierozwiązanych zagadnień z poprzedniego okresu
- bieżący okres sprawozdawczy, w tym:
 - produkty realizowane
 - produkty ukończone
 - działania związane z jakością
 - uzyskane doświadczenia
- kolejny okres sprawozdawczy
 - produkty zaplanowane do realizacji
 - produkty zaplanowane do ukończenia
 - planowane działania związane z jakością
- aktualizacja zagadnień i ryzyka.

W metodyce PRINCE2 nie istnieją wyraźne wytyczne co do częstotliwości sporządzania tego typu raportów. Wskazuje ona tylko, że ma być tworzony z częstotliwością wymaganą przez kierownika projektu, odpowiednią dla danej grupy zadań.

Raport okresowy

Aby umożliwić ocenę realizowanego projektu, jego kierownik powinien dostarczać komitetowi sterującemu informacje o stanie etapu i projektu, a także przekazywać interesariuszom inne informacje zawarte w Strategii zarządzania komunikacją z częstotliwością określoną przez komitet. W ramach działań umożliwiających tworzenie wiarygodnych raportów okresowych metodyka PRINCE2 zaleca, aby:

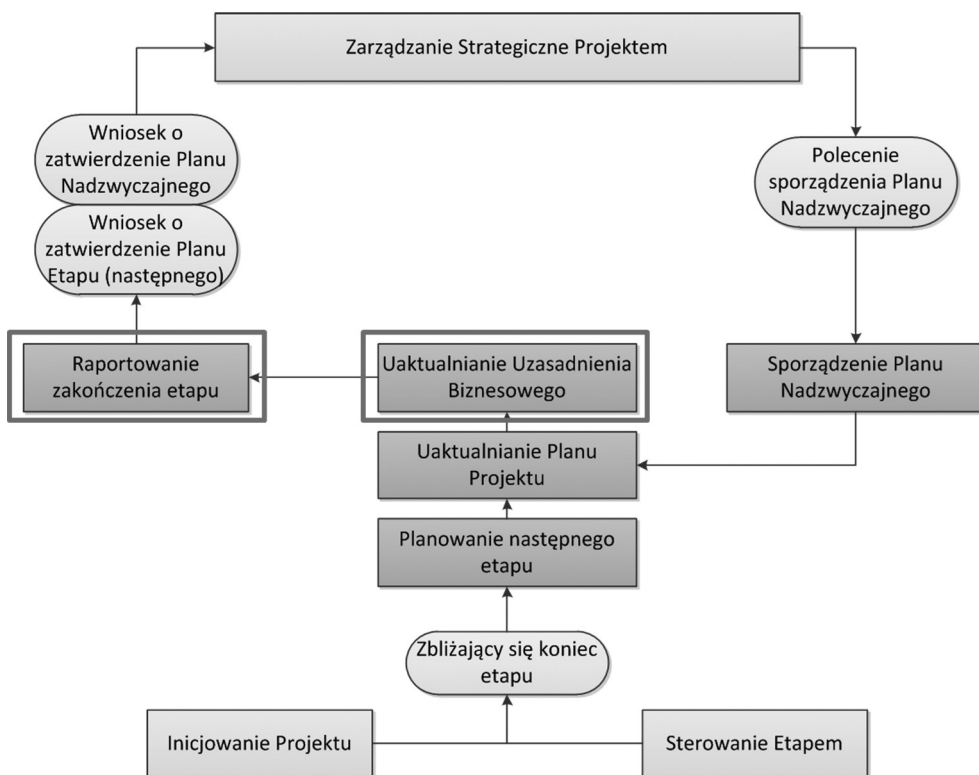
- zestawić informacje z:
 - raportów z punktów kontrolnych
 - rejestru ryzyka
 - rejestru zagadnień projektowych
 - rejestru jakości
 - dziennika doświadczeń projektowych
 - i wszelkich istotnych korekt do planu projektu dla bieżącego okresu sprawozdawczego
- zestawić listę działań korygujących, podjętych w okresie sprawozdawczym
- przeanalizować raport okresowy z poprzedniego okresu sprawozdawczego
- przekazać stworzony na podstawie powyższych informacji bieżący raport okresowy komitetowi sterującemu oraz innym upoważnionym jednostkom.

Na podstawie między innymi raportów okresowych oraz raportów z punktów kontrolnych komitet sterujący i kierownik projektu mogą analizować stopień realizacji celów projektu, aktualizować uzasadnienie biznesowe i prowadzić bieżące oceny stopnia zaawansowania w ramach bieżącego etapu, a także tworzyć prognozy co do zakresu, czasu i kosztu pozostałej części prac.

Raport końcowy etapu

W ramach kończenia etapu pracy uaktualnia się dokumenty istotne pod kątem oceny prac, takie jak DIP (w tym plan projektu i uzasadnienie biznesowe) oraz plan przeglądu korzyści. Tworzony jest również między innymi plan (następnego) etapu, uaktualniany jest rejestr jakości oraz powstaje raport końcowy (bieżącego) etapu (RKE) wraz z dziennikiem doświadczeń projektowych.

Miejsce raportu końcowego etapu oraz uaktualnienia uzasadnienia biznesowego zaznaczono na rysunku 2.



Rysunek 2. Raport końcowy etapu oraz uaktualnienia uzasadnienia biznesowego w ramach kończenia etapu pracy

Źródło: PRINCE2...op. cit., s. 202.

Raport końcowy etapu służy do podsumowania postępów, które nastąpiły do dnia sporządzenia raportu, całościowej oceny sytuacji projektu oraz informacji wystarczających, by wystąpić do komitetu sterującego o podjęcie decyzji w sprawie dalszej realizacji projektu.

Raport końcowy etapu pod kątem oceny projektu powinien zawierać istotne informacje, którymi między innymi są:

- sprawozdanie kierownika projektu co do wyników pracy w bieżącym, kończącym się etapie
- przegląd i podsumowanie zasadności uzasadnienia biznesowego, a w nim:
 - korzyści uzyskane do daty raportu
 - korzyści pozostałe do uzyskania
 - spodziewane korzyści finansowe netto
 - ewentualne odchylenia od obowiązującego uzasadnienia biznesowego
- przegląd realizacji celów projektu
- przegląd realizacji celów etapu
- raport doświadczeń
- zagadnienia i ryzyka.

Na podstawie informacji zagregowanych w tym raporcie kierownik projektu może stworzyć prognozę odnośnie do następnego etapu prac oraz projektu jako całości w stosunku do zaplanowanych celów, tolerancji i odchyień dla czasu, kosztów, jakości, zakresu oraz korzyści i ryzyka. Po przedłożeniu go do oceny komitetowi sterującemu i aktualizacji uzasadnienia biznesowego zapada decyzja o dalszej kontynuacji prac oraz ewentualnych zmianach w planie projektu.

Raport końcowy projektu

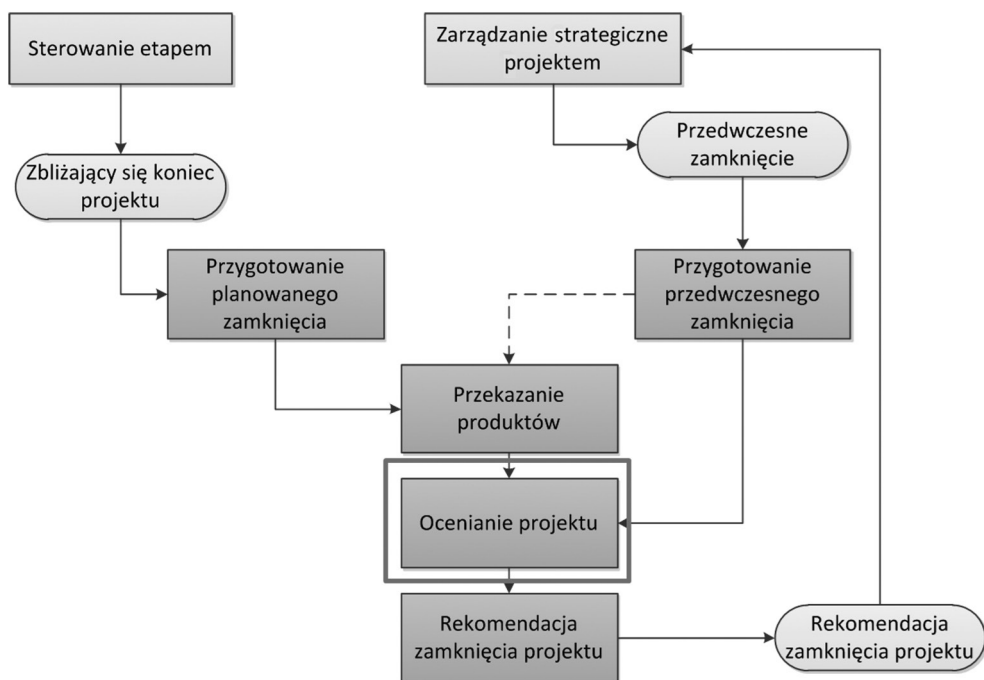
Raport końcowy projektu (RKP) jest wykorzystywany na etapie zamykania projektu do dokonania całościowego przeglądu rzeczywiście wykonanej pracy w stosunku do bazowego planu projektu zapisanego w dokumentacji inicjowania projektu. Jego miejsce w ostatnim etapie zarządzania projektem przedstawiono na rysunku 3.

Celem końcowej oceny projektu jest stwierdzenie, jak dużym sukcesem lub porażką zakończył się projekt. Analiza danych szacunkowych i rzeczywistych o postępach projektu może także umożliwić sporządzenie lepszych oszacowań dla przyszłych projektów. O ile uzasadnienie biznesowe przedstawiające planowane wyobrażenie na temat projektu stanowi punkt odniesienia do kolejnych etapów, o tyle raport końcowy projektu pokazuje, na ile owo wyobrażenie było słuszne. Zestawia ze sobą wartości planowane z rzeczywistymi osiągnięciami projektu. Umożliwia wreszcie w miarę jednoznaczną ocenę efektywności pracy zespołu projektowego i jego kierownika, stopnia zrealizowania budżetu, wykorzystania rezerw finansowych czy skali wystąpienia i stopnia wpływu ryzyka na realizację prac.

W ramach raportu końcowego projektu istotne pod kątem oceny przedsięwzięcia są następujące elementy:

- sprawozdanie kierownika projektu (w porozumieniu z zespołem projektowym) na temat całego projektu
- końcowy przegląd uzasadnienia biznesowego, a w nim:
 - korzyści uzyskane do daty raportu
 - korzyści pozostałe do uzyskania po zakończeniu projektu

- spodziewane korzyści finansowe netto
- ewentualne odchylenia od zatwierdzonego uzasadnienia biznesowego
- przegląd realizacji celów projektu
- raport o rodzajach ryzyka, które wystąpiły w projekcie (tzw. raport o zdarzeniach)
- raport doświadczeń obejmujący przegląd tego, co przebiegło dobrze i źle w procesie planowania i realizacji projektu, a także wszystkich rekomendacji do rozważenia przez zarząd organizacji lub programu.



Rysunek 3. Miejsce raportu końcowego projektu w procesie zamykania projektu

Źródło: *PRINCE2...* op. cit., s. 217.

Rejestr doświadczeń RKP pozwala również na przekazanie wszelkich doświadczeń mogących być pomocnymi przy planowaniu, realizacji i ocenie kolejnych projektów realizowanych w organizacji, a także innych szczegółowych informacji na temat niezakończonych prac i utrzymującego się ryzyka osobom odpowiedzialnym za przyszłe wsparcie produktów projektu.

Podsumowanie

W zakresie metodyki PRINCE2 nie istnieje jedno miejsce skupiające się na kwestiach oceny projektu. Proces oceny rozbity jest na wiele dokumentów, zwanych także

produktami projektu. Można je odnaleźć na każdym etapie cyklu życia projektu. Najważniejszymi z nich wydają się być uzasadnienie biznesowe oraz raport końcowy projektu. Są one uzupełnione innymi raportami i dokumentacją tworzoną zarówno na etapie przygotowania, jak i inicjowania, realizacji i zamknięcia. Łączą się ze sobą w logiczną całość, ich regularna aktualizacja zaś dzięki analizie ciągłości uzasadnienia biznesowego, ryzyka i odchyień oraz ich wpływu na sytuację projektu umożliwia wiarygodną i obiektywną ocenę przedsięwzięcia na każdym jego etapie, zarówno przez kierownika projektu, jak i komitet sterujący oraz nadzór projektu. Choć metodyka PRINCE2 nie daje jednoznacznych wskazówek co, kiedy i w jaki sposób powinno podlegać ocenie, aby doprowadzić projekt do oczekiwanych rezultatów, to jednak przedstawiony system oceny stanowi istotną składową zarządzania projektami. Zapewnia zainteresowanym stronom (sponsorom, zleceniodawcom, wykonawcom, regulatorom oraz innym interesariuszom) wiarygodną podstawę do podejmowania decyzji dotyczących realizowanego przedsięwzięcia na każdym jego etapie.

Literatura

PRINCE2 – skuteczne zarządzanie projektami, oficjalny podręcznik metodyki PRINCE2, wyd. polskie, OGC, Norwich 2009.

Marta Ziółkowska
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KREOWANIE I WYKORZYSTANIE INNOWACJI W POWIĄZANIACH FRANCZYZOWYCH W GLOBALNEJ GOSPODARCE

Wprowadzenie

W globalnej gospodarce powiązania franczyzowe rozwijają się dynamicznie, pozwalając osiągać przewagi konkurencyjne i dokonywać ekspansji ogólnoświatowej. Organizacje franczyzowe są obecne niemalże na wszystkich kontynentach i we wszystkich dziedzinach gospodarki oraz wykorzystywane w coraz to nowych pomysłach na biznes.

Tak jak pozostałe przedsiębiorstwa i organizacje sieciowe, systemy franczyzowe w obecnych czasach muszą sprostać rosnącej konkurencji i zmagać się z narastającym nasyceniem rynku. Sposobem na sprostanie tym problemom jest zróżnicowanie ofert podmiotów franczyzowych w odniesieniu do konkurentów i przetrwanie na rynku. Mogą tego dokonać, kreując i implementując innowacje.

W wielu krajach o rozwiniętej pozycji powiązań franczyzowych na rynku systemy franczyzowe zaczynają borykać się z narastającą konkurencją i nasyceniem rynku. Wiele z nich rozpoczyna w związku z tym działalność na rynkach zagranicznych. Jednak należy zaznaczyć, że w obecnych czasach internacjonalizacja działalności dla podmiotów franczyzowych nie wystarcza jako strategia rozwoju. Nie mniej ważne jest dążenie do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Jedną z dróg tworzenia przewagi konkurencyjnej dla systemów franczyzowych są innowacje. Umożliwiają one bowiem franczyzodawcom zróżnicowanie swojej oferty i konceptu wobec systemów konkurentów, innych przedsiębiorstw oraz pozyskiwanie nowych klientów.

Innowacje w powiązaniach franczyzowych

Przy analizie innowacji we franczyzie należy zaznaczyć, że mają one raczej charakter stopniowy niż radykalny. W powiązaniach franczyzowych są one często implementowane na dany rynek z innych krajów lub z innych niefranczyzowych sieci lub z innych branż gospodarki.

To franczyzodawcy powinni w przyszłości szukać nowych konceptów, ofert produktów i sposobów świadczenia usług, ponieważ franczyzobiorcom trudno jest adaptować się do zmian zachodzących w systemach franczyzowych podczas trwania współpracy dawca–biorca. Łatwiej jest potencjalnym biorcom wejść do nowego systemu i wykorzystywać innowacje, niż w trakcie współpracy franczyzowej implementować innowacje. Zarządzanie innowacjami w sieci franczyzowej może być trudne, w momencie gdy sieć już istnieje. Z istoty franczyzy wynika bowiem, że franczyzobiorca jest niezależnym podmiotem zobowiązany prowadzić jednostkę franczyzową zgodnie z wytycznymi dawcy. Ale te wytyczne i zasady przedstawione są na początku współpracy dawca–biorca. Potem trudniej jest wprowadzać w życie zmiany wewnątrz systemu franczyzowego. Należy wtedy aktualizować podręcznik operacyjny, a i tak zmiany mogą spotkać się z oporem biorców.

Innowacje w powiązaniach franczyzowych można analizować wieloaspektowo. Z jednej strony mamy do czynienia z kreowaniem innowacji przez franczyzodawcę. Może on wprowadzać innowacje na rynek dzięki tworzeniu nowego systemu franczyzowego opierającego się na unikalnym pomysłe. Przedsiębiorstwo może także dywersyfikować kanały dystrybucji, wykorzystując franczyzę w działalności gospodarczej, która staje się wówczas swoistą innowacją. Z drugiej zaś strony franczyzobiorca będący niezależnym podmiotem gospodarczym odznaczającym się znajomością lokalnego rynku oraz preferencji klientów w sposób bezpośredni może także stać się inicjatorem innowacji w powiązaniach franczyzowych.

Jak widać, z jednej strony dawcy muszą kreować innowacje i wdrażać je w systemie, a z drugiej muszą przekonać biorców co do słuszności nowych idei, zwłaszcza jeśli ich implementacja wymaga od biorców zaangażowania zasobów, by zmodernizować jednostkę lub wprowadzić zmiany narzucone przez dawcę. W takim przypadku istotne znaczenie dla dawcy ma posiadanie jednostek własnych, które mogą służyć jako placówki testujące innowacje franczyzodawcy oraz badać reakcję na nie ze strony konsumentów.

Analizując informacje marketingowe o systemach franczyzowych, wiele przedsiębiorstw je tworzących przedstawia franczyzę jako innowacyjny koncept i określa ofertę franczyzową jako unikalną i innowacyjną. Wynika to poniekąd z natury powiązań franczyzowych, ponieważ ich istotę określa się jako koncept i pomysł na biznes charakteryzujący się unikalnymi i wyróżniającymi się cechami. Nie zawsze jednak muszą być to innowacyjne rozwiązania¹. Część z systemów franczyzowych w istocie opiera się

¹ R. Perrigot, L. Martinez-Ribes, *Innovation in franchising. Some illustrations from the French franchising chains*, 7TH International Congress, Marketing Trends, Italy 2008, s. 8.

na unikalnych pomysłach i rozwiązaniach czy to organizacyjnych, czy biznesowych. Niektóre z nich wykorzystują franczyzowy sposób powiązania między partnerami po raz pierwszy w danej branży, adaptując franczyzę w nowej dziedzinie. Generalnie, innowacje w organizacji związane są z kreowaniem nowych idei, rozwiązań oraz implementacją i/lub adaptacją ich wewnątrz całej organizacji. Zdaniem niektórych ekspertów nowa idea może być rekombinacją starych, schematem zmieniającym istniejący porządek czy formułą lub unikalnym podejściem, które jest postrzegane jako nowe².

Jeśli odnieść się do wcześniejszych stwierdzeń, to należy podkreślić, że można analizować powiązania franczyzowe w odniesieniu do pojęcia innowacji jako nowoczesnej metody dystrybucji towarów lub/i usług. W takim ujęciu tematu traktuje się franczyzę jako innowacyjną drogę rozwoju przedsiębiorstwa. Dla tych podmiotów, które wykorzystują w swoim rozwoju franczyzę w ekspansji rynkowej, powiązania franczyzowe są innowacją. Jest nią także rozwijanie jednostek franczyzowych tworzonych w przedsiębiorstwach, które posiadają własne punkty handlowo-usługowe. Franczyza traktowana jest jako innowacja organizacyjna dzięki wprowadzaniu powiązań franczyzowych na rynek równoległe do sklepów własnych prowadzonych przez dane przedsiębiorstwo.

Z drugiej strony innowacje dotyczące powiązań franczyzowych można traktować jako innowacje wewnątrz systemów. Wewnątrz powiązań franczyzowych są dwa źródła innowacji. Jednym z nich jest franczyzodawca, a drugim franczyzobiorcy. Literatura fachowa i badania empiryczne wskazują, że więcej innowacji jest implementowanych przez franczyzodawców. To oni przedstawiają, kreują, tworzą, rozwijają i rozprzestrzeniają koncept systemu franczyzowego oraz specyficzne know-how. Z istoty franczyzy wynika to, że franczyzodawca jest inicjatorem, twórcą i organizatorem systemu franczyzowego.

Pomimo to część innowacji wewnątrz systemów franczyzowych pochodzi od franczyzobiorców. Innowacje te mogą pojawiać się, dlatego że franczyzobiorcy implementują koncept franczyzowy na lokalnych rynkach, co wynika z istoty franczyzy. Powoduje to, że mogą oni dyskontować doświadczenie zdobyte podczas prowadzenia jednostki franczyzowej według ściśle i z góry określonej koncepcji na lokalnym rynku. Mając bezpośredni kontakt z klientami, franczyzobiorcy uzyskują informację zwrotną od klientów, dotyczącą oferty i sposobu jej dostarczenia do ostatecznego klienta. Tworząc jednostki franczyzowe i wykorzystując lokalne uwarunkowania, franczyzobiorcy adaptują ponadto koncept na lokalnych rynkach. Wśród badaczy pojawiło się nawet pojęcie „frantrepreneur”, czyli franczyzowego przedsiębiorcy, który dokonuje procesów innowacyjnych, adaptując standardowe koncepty franczyzowe w taki sposób, by spełniły lokalne uwarunkowania rynku³. Rola tych przedsiębiorców może okazać się istotna we wdrażaniu innowacji

² Szerzej: A.H. Van de Ven, D. Polley, R. Garud, S. Venkatraman, *The innovation journey*, Oxford University Press, New York 1999.

³ J. Sundbo, R. Johnston, J. Mattsson, B. Millett, *Innovation in service internationalization: The crucial role of the frantrepreneur*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, Vol. 13, No. 3, s. 247–267.

w systemach franczyzowych. Innowacje są kompleksowym procesem opartym na współpracy, w którym franczyzodawca może rozwijać ideę i wprowadzić ją w systemie, lecz jej powodzenie w dużej mierze zależy od franczyzobiorców i informacji zwrotnej od nich⁴.

Klasyfikacja i rodzaje innowacji we franczyzie

Analiza powiązań franczyzowych wskazuje, że można klasyfikować innowacje we franczyzie w aspekcie konceptu, oferty (produktu i/lub usług) oraz w aspekcie organizacyjnym. Faktycznie franczyzodawca może wprowadzić na rynek nowe rozwiązania związane z pakietem franczyzowym lub produktem czy usługą. Pozwalają one zróżnicować ofertę od konkurencji, pozyskać nowych klientów bądź zaspokoić wzrastające potrzeby klientów.

Przykładem pierwszego jest tworzenie na rynku nowych konceptów – restauracji z jedzeniem na wynos czy restauracji opartych na specyficznej ofercie. Kolejne rozwiązania franczyzowe wprowadzane są na rynek z powodu zmieniających się preferencji klientów. W obecnych czasach wiele osób chciałoby mieć więcej czasu – ponosząc przy tym wyższe koszty – w zamian za usługi świadczone w domu. Począwszy od usług sprzątania domu, pielęgnacji ogrodów, po prywatną opiekę nad dziećmi oraz indywidualną edukację w domu czy usługi dla osób starszych i niepełnosprawnych.

Kolejne innowacje we franczyzie związane są z nową ofertą w systemach franczyzowych. Są one związane z nową usługą bądź produktem. Jako przykład można podać nowe rodzaje kanapek oferowanych w McDonaldzie – wprowadzenie BigMaca do stałego menu restauracji czy wykorzystanie mediów społecznościowych do prezentacji oferty oraz w działaniach promocyjnych, a także „shop-in-shop” franczyza.

Innowacje organizacyjne w powiązaniach franczyzowych odnoszą się do nowych rodzajów rozwiązań organizacyjnych wewnątrz powiązania franczyzowego. Należą do nich tworzenie jednostek franczyzowych w przedsiębiorstwach, które posiadają placówki własne. Ten nowy rodzaj organizacji systemów franczyzowych zwany jest formą mnogą (*plural form*)⁵. Metoda ta ma wiele zalet, przede wszystkim w zakresie zarządzania strategicznego oraz elastyczności zarządzania. Pozwala też przyciągnąć potencjalnych franczyzobiorców, demonstrując im jednostki własne jako placówki pilotażowe.

W praktyce gospodarczej zdarza się, że na pewnym poziomie rozwoju systemu franczyzowego zachodzą radykalne zmiany wewnątrz systemu. Jedną z nich jest to, że w kompletnie franczyzowych systemach otwierane są jednostki własne. Dzieje się tak po to, by testować nowe koncepcje, innowacje we własnych placówkach, w których moż-

⁴ Szerzej: S.B. Lewin-Solomons, *Innovation and authority in franchise systems: An empirical exploration of the plural form*, „Journal paper N° J-18005 of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station”, Amos, Iowa 1999.

⁵ Szerzej: J.L. Bradach, *Using the plural form in the management of retail chains*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, s. 276–303.

na bezpośrednio kontrolować proces ich implementacji i wdrażania oraz otrzymywać bezpośrednio informację zwrotną od konsumentów.

Kolejną strategią rozwoju wewnątrz sieci franczyzowych jest wielokanałowa strategia (*multi channel strategy*) dystrybucji. Polega ona na tym, że franczyzodawca tworzy internetowy kanał dystrybucji oferowanych produktów i/lub usług, będący uzupełnieniem oferty dla konsumentów. Jest to metoda, która może być postrzegana przez istniejących franczyzobiorców systemu jako kanał dystrybucji konkurencyjny dla ich działalności. Dotyczy to na przykład sieci wypożyczalni samochodów. Klient może dokonać rezerwacji samochodu osobiście w punkcie usługowym (franczyzowym) lub poprzez internet. Kolejnym przykładem jest sieć roślinnych kosmetyków Yves Rocher. System ten wykorzystuje różnorodne kanały dystrybucji: internet, jednostki franczyzowe, sprzedaż przez call center. Istnieją pewne różnice w wyżej wymienionych kanałach. Franczyzobiorcy w powadzonych jednostkach mogą zachęcać klientów do zakupów i oferować produkty, utrzymując wysoką jakość obsługi. Produkty oferowane w wirtualnej sieci i jednostce franczyzowej są te same, ale różnią się ceną i sposobem ich zakupu.

Innym typem innowacji organizacyjnej w powiązaniach franczyzowych są nowe warunki kontraktów. Mogą one dotyczyć wszystkich franczyzobiorców lub tylko wybranych, w zależności od ich finansów, zasobów i lokalizacji. Innowacyjnym podejściem w tym rodzaju innowacji we franczyzie może być wykorzystanie franczyzy wielkojednostkowej (*multi unit franchising*)⁶. W przeciwieństwie do podpisanej umowy franczyzowej z poszczególnymi franczyzobiorcami franczyzodawca może mieć kilka umów franczyzowych podpisanych z tym samym franczyzobiorcą, który zarządza więcej niż jedną jednostką. Multi unit franchising był wykorzystywany głównie w salonach fryzjerskich oraz sieciach hotelarskich. Obecnie w coraz większej liczbie sektorów wykorzystuje się franczyzę wielojednostkową w sieciach fast foodów oraz w branży odzieżowej.

Hiring-management jest kolejnym rodzajem kontraktów franczyzowych. Jest to sytuacja, w której pracownicy przedsiębiorstwa franczyzodawcy mogą stać się franczyzobiorcami systemu oferowanego przez ich dotychczasowego franczyzodawcę. Doskonale znają procesy i procedury oraz koncepcję systemu franczyzowego, ale po to, by stać się franczyzobiorcami, muszą posiadać odpowiedni kapitał finansowy. W początkowym okresie wynajmują jednostkę franczyzową od franczyzodawcy na podstawie umowy, jaką jest hiring-management. Po zdobyciu koniecznych nakładów finansowych stają się prawnymi franczyzobiorcami.

Nowa generacja systemów franczyzowych

Zdaniem naukowców i badaczy obecnie mamy do czynienia z czwartą generacją powiązań franczyzowych. Jest ona mocno związana z franczyzą typu business format

⁶ P.J. Kaufmann, R.P. Dant, *Multi-unit franchising: Growth and management issues*, „Journal of Business Venturing” 1996, Vol. 11, No. 5, s. 343–358.

franchising (trzecia generacja powiązań franczyzowych), która polega na przekazaniu biorcy kompleksowej koncepcji prowadzenia biznesu wraz ze szczegółowymi procedurami oraz specjalistycznymi szkoleniami dla biorcy i pracowników jednostki oraz działaniami marketingowymi dla całej sieci. Natomiast czwarta generacja rozwoju powiązań franczyzowych polega na przekazaniu całej koncepcji prowadzenia jednostki franczyzowej oraz udziału w zintegrowanym systemie franczyzowym. Obejmuje ponadto prawo i zobowiązanie do kreowania oraz wdrażania innowacji wśród wszystkich uczestników sieci franczyzowej. Systemy franczyzowe o takim charakterze nazwane zostały franczyzową siecią uczącą się (*learning network franchising*)⁷. W ten sposób tworzony jest model organizacji, w którym poszczególne ogniwa systemu franczyzowego komunikują się między sobą w celu kreowania innowacyjnych rozwiązań i zarządzania wiedzą w organizacji.

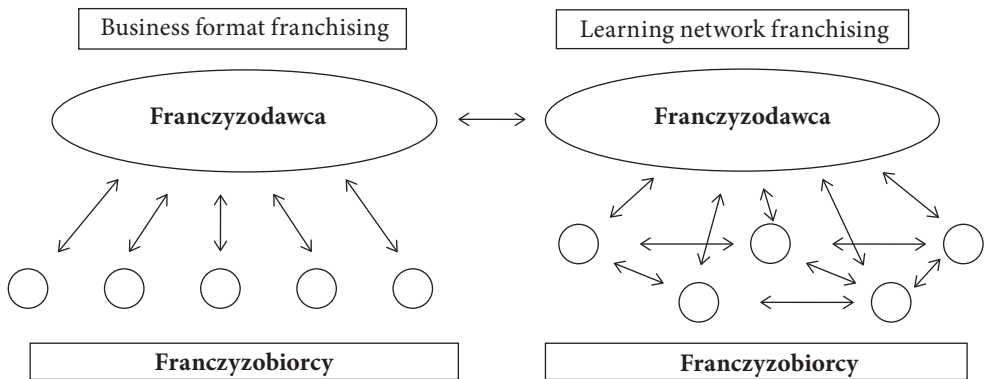
W klasycznym powiązaniu franczyzowym to franczyzodawca jest tym ogniwem, które kreuje i implementuje rozwiązania innowacyjne. Jest innowatorem w odniesieniu do całego systemu franczyzowego. Natomiast w powyżej zaprezentowanym nowoczesnym powiązaniu franczyzowym inicjatorami innowacji mogą być wszystkie ogniwa systemu. Tak więc każdy element systemu może przyczynić się do wzrostu wartości systemu franczyzowego i poszczególnych jego ogniw (por. rys. 1). W ten sposób franczyzodawca może wykorzystywać efektywnie doświadczenie i wiedzę franczyzobiorców, w szczególności w zakresie lokalnych uwarunkowań rynku, preferencji klientów i swoistego pasowania koncepcji franczyzowej danego systemu do specyfiki rynku lokalnego. Siecią, której działalność franczyzową można określić jako czwartą generację, jest China in box.

W business format franchising występuje wysoka standaryzacja jednostek franczyzowych, duży poziom kontroli sprecyzowanych dokładnie procedur świadczenia usług i oferowania produktów. Franczyzodawca jest ponadto jedynym źródłem innowacji produktowych i procesowych. Nie ma też w takim rodzaju sieci miejsca na rozprzestrzenianie się doświadczenia ani pomysłów franczyzobiorców w systemie. Często franczyzodawcy testują nowe rozwiązania we własnych placówkach, a po pozytywnych wynikach są one wdrażane do jednostek franczyzowych – co nie zawsze jest proste i napotyka na opór franczyzobiorców, którzy są zobowiązani umową do wdrażania proponowanych przez dawcę zmian.

Natomiast w innowacyjnych franczyzowych sieciach franczyzobiorcy uczestniczą aktywnie w rozwoju systemu franczyzowego. Wynika to ze specyfiki systemu, który jest systemem uczącym się. Nie jest konieczny tutaj tak wysoki poziom standaryzacji jak w powiązaniach franczyzowych typu business format franchising. Jakość obsługi klienta i produktu musi spełniać oczekiwania klientów w danej jednostce oraz ogólne wytyczne franczyzodawcy, lecz może różnić się między jednostkami w tym samym systemie. Cecha

⁷ P.F. Azevedo, *Allocation of authority in franchise chains*, Texttos para Diiscussão, Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas FGV-EESP, nr 262, 2010, s. 8.

systemu, której podstawą jest zaspokajanie potrzeb lokalnych klientów w poszczególnych jednostkach, powoduje to, że biorcy mają prawo do oferowania i kreowania nowych produktów i usług ostatecznym klientom. W związku z tym każda innowacja jest testowana w pojedynczej jednostce na lokalnym rynku i dopiero potem przedstawiana dawcy do ewentualnego wdrożenia w całą sieć.



Rysunek 1. Interakcje w generacjach powiązań franczyzowych

Źródło: P.F. Azevedo, op. cit., s. 23.

Osiąga się w tym przypadku kreowanie wiedzy i dzielenie się pomysłami oddolnymi w ramach całej sieci. Może wydawać się, że czwarta generacja powiązań franczyzowych związana jest z ostatnimi latami i procesem kreowania innowacyjności w gospodarce ogólnoswiatowej. W znacznej mierze tak, lecz początków takiego działania można upatrywać w systemie będącym pod wieloma względami przykładowym systemem franczyzowym, który osiągnął sukces rynkowy, a mianowicie w McDonalddie. To właśnie tutaj pojawiła się w całej sieci innowacja produktowa zaproponowana przez franczyzobiorcę. Jest to wprowadzony do całej sieci franczyzowej w 1968 roku BigMac – flagowy produkt McDonalda, wynaleziony, przetestowany i wprowadzony do sieci przez jednego z jej franczyzobiorców. W takim typie organizacji (*learning network franchising*) wykorzystuje się posiadaną przez franczyzobiorców wiedzę oraz znajomość specyfiki lokalnego rynku. Pełni ona komplementarną rolę w stosunku do know-how franczyzodawcy.

Podsumowanie

Należy zauważyć, że nie ma nagłych ani fundamentalnych innowacji w systemach franczyzowych implikujących transformację, tak znaczących jak na przykład nowa koncepcja komercyjna – pierwszy supermarket w 1957 roku czy sklepy dyskontowe z początku lat 80. XX wieku. Innowacje w kontekście franczyzowym można określić jako stopniowe lub regularne, które polegają głównie na ulepszeniach istniejących

procesów, codziennych operacji, programów redukujących koszty, efektywniejszych procesów logistycznych⁸.

Innowacje w powiązaniach franczyzowych związane są z implementowaniem nowego konceptu, produktu bądź usługi i mają na celu poprawienie relacji systemu franczyzowego z jego ostatecznymi klientami. Natomiast innowacje związane z organizacją sieci służą poprawianiu relacji: franczyzodawca–franczyzobiorcy. Jest to podejście mające podwójny charakter w odniesieniu do konsumentów, jak i biorców, ponieważ franczyzodawca ma dwa rodzaje klientów: ostatecznych konsumentów i franczyzobiorców systemu.

Z analizy innowacji w sieciach franczyzowych wynika, że przy mniejszej standaryzacji systemu franczyzodawca może korzystać z wiedzy i doświadczenia biorcy, lecz traci pełną kontrolę nad jakością systemu. Można wdrażać to w powiązaniach franczyzowych, których kluczowym aspektem dla kreowania innowacji jest znajomość uwarunkowań lokalnego rynku. Franczyzodawcy muszą umieć zbalansować idee innowacji produktowych i pozostałych kreowanych przez biorców, by zachowywać jednolitość standardów i wizerunku całego systemu.

Na zakończenie należy zaznaczyć, że tworząc kompleksowe rozwiązania i dostarczając innowacyjne koncepty dla konsumentów, przedsiębiorstwa franczyzowe mogą osiągnąć sposobność kreowania potrzeb i preferencji klientów, co w konsekwencji może prowadzić do wzrostu przewagi konkurencyjnej tych systemów, a jedną z dróg tworzenia przewagi konkurencyjnej dla systemów franczyzowych są właśnie innowacje.

Literatura

- Azevedo P.F., *Allocation of authority in franchise chains*, Texttos para Diiscussão, Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas FGV-EESP, nr 262, 2010
- Bradach J.L., *Using the plural form in the management of retail chains*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42
- <http://www.dfv-franchise.de>
- <http://www.eff-franchise.com>
- Kaufmann P.J., Dant R.P., *Multi-unit franchising: Growth and management issues*, „Journal of Business Venturing” 1996, Vol. 11, No. 5.
- Lewin-Solomons S.B., *Innovation and authority in franchise systems: An empirical exploration of the plural form*, „Journal paper N° J-18005 of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station”, Amos, Iowa 1999
- Liebmann H.P., Foscht T., Angerer T., *Innovation in retailing: Gradual or radical innovations of business*, The European Retail Digest, 37/2003
- Mendelsohn M., *Franchising law*, Richmond Law & Tax, Ltd. 2005

⁸ H.P. Liebmann, T. Foscht, T. Angerer, *Innovation in Retailing: Gradual or radical innovations of business*, „The European Retail Digest” 2003, Vol. 37, s. 55–60.

- Perrigot R., Martinez-Ribes L., *Innovation in franchising. Some illustrations from the French franchising chains*, 7th International Congress, Marketing Trends, Italy 2008
- Pokorska B., *Franchising w Polsce – stan i kierunki rozwoju*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2000
- Sundbo J., Johnston R., Mattsson J., Millett B., *Innovation in service internationalization: The crucial role of the frantrepreneur*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, Vol. 13, No. 3.
- Van de Ven A.H., Polley D., Garud R., Venkatraman S., *The innovation journey*, Oxford University Press, New York 1999.
- Ziółkowska M.J., *Franchyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.

Maria Roszkowska-Śliż
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

OTWARTA INNOWACYJNOŚĆ WE WSPÓŁPRACY Z TŁUMEM. SZANSE I ZAGROŻENIA DLA PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

W czasach, w których jedynym stałym elementem w otoczeniu organizacji jest jego ekstremalna zmienność, podstawę konkurencyjności przedsiębiorstw stanowi radykalna, zaskakująca i ciągła innowacja – taka, która nie powstaje w granicach jednej organizacji, a jest owocem współpracy z uniwersytetami, partnerami handlowymi, konkurentami i rozproszonymi po świecie jednostkami.

Na skutek zmian zachodzących w otoczeniu współczesnej organizacji dotychczasowy paradygmat zamkniętej innowacji zastępowany jest modelem otwartym, który dzięki dwukierunkowemu przepływowi własności intelektualnej, idei i ludzi między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem umożliwia wyjście poza tradycyjnie postrzegane granice korporacji. Wśród przedsiębiorstw wzrasta zaufanie do różnorodnych źródeł wiedzy oraz kanałów jej komercjalizacji. Przekłada się to na dynamiczny rozwój tzw. rynków technologii, a także na rosnącą liczbę partnerstw innowacyjnych zawiązywanych z zewnętrznymi podmiotami.

Co więcej, podmioty w poszukiwaniu nowych, kreatywnych idei i źródeł innowacji coraz częściej decydują się również na współpracę z rozproszonymi, niezdefiniowanymi zbiorowościami powstającymi w ramach sieci komputerowych. Kooperacja z wirtualnymi społecznościami otwiera przed organizacjami dostęp do praktycznie nieograniczonych zasobów wiedzy, pomysłów i rozwiązań. Niemniej ze względu na „rojowy” charakter tychże społeczności, a w szczególności brak centralnej kontroli, „flash-crowdowość” i do-
rażność angażowanie ich w działalność innowacyjną wiąże się z licznymi wyzwaniami.

Celem artykułu jest identyfikacja szans i zagrożeń wynikających z wdrażania modeli otwartych procesów innowacyjnych opartych na współpracy ze społecznościami wirtualnymi. W pierwszej części autorka dokonała prezentacji nowego paradygmatu w zarządzaniu innowacjami oraz zaproponowała własną typologię modeli otwartych procesów innowacyjnych. Następnie rozważania zostały skoncentrowane na charakterystyce wirtualnych społeczności, które coraz częściej stają się partnerem w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W kolejnym punkcie na podstawie studiów przypadków autorka zaprezentowała dwa typy modeli otwartych procesów innowacyjnych bazujące na kooperacji z rozproszonymi zbiorowościami powstającymi w sieci. Ostatnim etapem była identyfikacja szans i zagrożeń związanych z tymi modelami.

Otwarte innowacje – charakterystyka modelu

Jeszcze do niedawna wśród menedżerów panowało przekonanie, że przedsiębiorstwa powinny same generować, rozwijać, finansować oraz komercjalizować nowe idee i wynalazki, a utrzymanie pełnej kontroli nad procesem innowacyjnym jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu w tym zakresie. Podejście to, stanowiące podstawę tzw. paradygmatu zamkniętej innowacji, przestaje być jednak adekwatne do współczesnych warunków funkcjonowania biznesu. Ze względu na rosnącą mobilność siły roboczej utrzymanie w organizacji najlepszych na rynku pracowników jest znacznie utrudnione. Bez gwarancji utrzymania kadry oraz w warunkach rosnącego „usieciowienia” pracowników niemożliwe się staje szczelne zamknięcie procesu innowacyjnego ani sprawowanie pełnej kontroli nad kapitałem intelektualnym organizacji¹. W globalnym społeczeństwie sieciowym wiedza i technologie są szeroko rozpowszechnione. Znaczna część potrzebnej przedsiębiorstwom wiedzy znajduje się poza ich granicami, a centralnym wyzwaniem w zarządzaniu innowacjami staje się znalezienie sposobu na jej pozyskanie. Na hiperkonkurencyjnych rynkach² w celu utrzymania dominującej pozycji nie wystarczy być pierwszym – konieczne jest działanie zgodnie z wyznaczonym rytmem innowacyjnym oraz nieustanne przełamywanie własnych przewag konkurencyjnych, zanim zrobią to rywale³. Zważywszy na rosnącą złożoność technologii oraz wzrost kosztów związanych

¹ H. Chesbrough, *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Review Press, Boston 2006, s. 34–37.

² Hiperkonkurencja jest definiowana jako środowisko charakteryzujące się intensywnymi i gwałtownymi ruchami konkurentów, w którym przedsiębiorstwa podejmują szybkie oraz ciągłe działania mające na celu generowanie nowych przewag konkurencyjnych przy jednoczesnym niszczeniu lub neutralizowaniu przewag swoich rywali. Więcej na temat zjawiska hiperkonkurencji oraz jego przyczyn można znaleźć między innymi w: S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Competing on the edge. Strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998, passim; R.A. D’Aveni, *Hypercompetition*, The Free Press, 1994, wersja elektroniczna Kindle Edition, passim.

³ O konieczności zmiany podejścia do budowania i realizowania strategii przekonują między innymi: S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, op. cit, passim; P. Płoszajski, *Management on the edge of chaos*:

z jej tworzeniem, wzmoczoną presję konkurencyjną, a także wykształcenie się nowego profilu konsumenta⁴, który oczekuje skrojonych na miarę produktów dopasowanych do indywidualnych potrzeb, przedsiębiorstwom coraz trudniej jest prowadzić działalność innowacyjną w pojedynkę.

Na skutek zmian w otoczeniu organizacji paradygmat zamkniętej innowacji zastępowany jest modelem otwartym, który poprzez dwukierunkowy przepływ własności intelektualnej, idei i ludzi między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem umożliwia wyjście poza tradycyjnie postrzegane granice korporacji. Nowe podejście zakłada, że organizacje powinny wykorzystywać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne pomysły oraz ścieżki ich komercjalizacji⁵. Paradygmat otwartej innowacji opisuje holistyczną strategię polegającą na:

- systematycznym poszukiwaniu, badaniu i wykorzystywaniu różnorodnych źródeł okazji do innowacji, które wykazują potencjał komercyjny
- świadomym integrowaniu wybranych źródeł z zasobami przedsiębiorstwa
- stosowaniu różnorodnych kanałów do rozwijania i wykorzystywania zidentyfikowanych okazji⁶.

Definicja otwartej innowacji wskazuje, że jest to proces, do udziału w którym przedsiębiorstwo włącza zewnętrzne podmioty. Nie precyzuje ona jednak, jaki jest sposób doboru uczestników procesu oraz jaką rolę w nim odgrywają. Przeprowadzenie badań nad otwartymi innowacjami pod tym właśnie kątem umożliwia wyróżnienie różnych typów modeli otwartych procesów innowacyjnych. Do celów dalszej analizy przyjmuje się autorską typologię⁷ opartą na dwóch kryteriach:

- **Sposobie doboru zewnętrznych uczestników procesu, w którym:**
 - **dobór selektywny** oznacza, że uczestnikami procesu innowacyjnego jest określona grupa podmiotów (zazwyczaj organizacji) wybranych celowo przez przedsiębiorstwo ze względu na ich ekspercką wiedzę i doświadczenie
 - **dobór otwarty** oznacza, że proces innowacyjny zostaje otwarty dla każdego zainteresowanego udziałem w nim podmiotu, uczestnikiem staje się „tłum”.
- **Intensywności współpracy i decentralizacji procesu decyzyjnego, w którym:**

Challenges of the petabyte age, „Journal of Management and Financial Sciences”, Collegium of Management and Finance, Warsaw School of „Economics” 2011, Vol. IV, No. 5, s. 54–67; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 2008, s. 17–19.

⁴ Więcej na temat cech wyróżniających współczesnych konsumentów można znaleźć między innymi w: M. Roszkowska-Śliż, *CSR 2.0, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu w czasach Web 2.0*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, OpenLinks, Warszawa 2012, s. 77–95.

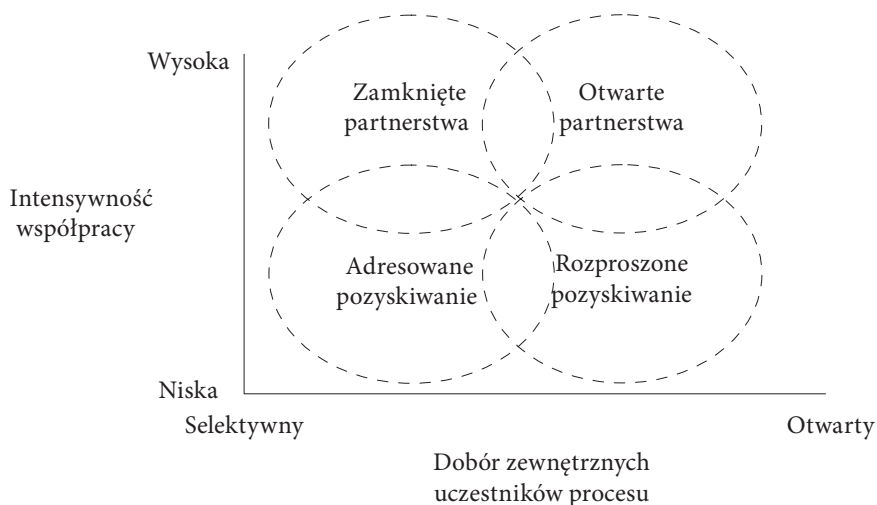
⁵ H. Chesbrough, op. cit., passim.

⁶ M. Inauen, A. Schenker-Wicki, *The impact of outside-in open innovation on innovation performance*, „European Journal of Innovation Management” 2011, Vol. 14, No. 4, s. 496–520.

⁷ Typologia opracowana została na podstawie wyników analizy literatury oraz studiów przypadku przeprowadzonych w ramach prac nad rozprawą doktorską autorki. *Nowy dylemat w zarządzaniu innowacjami: między otwartym a zamkniętym modelem procesów innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2012.

- **niska intensywność** oznacza, że współpraca oparta jest na jednokierunkowym przepływie wiedzy między organizacją a otoczeniem; między przedsiębiorstwem a zewnętrznymi uczestnikami procesu tworzą się relacje typu klient–dostawca
- **wysoka intensywność** oznacza, że w ramach współpracy dochodzi do wielokierunkowego przepływu wiedzy, a relacje pomiędzy uczestnikami projektu opierają się na zasadach produkcji partnerskiej⁸.

Połączenie scharakteryzowanych wyżej kryteriów umożliwiło wyznaczenie czterech podstawowych typów modeli otwartej innowacji (zob. rys. 1): adresowanego pozyskiwania, zamkniętych partnerstw, rozproszonego pozyskiwania, otwartych partnerstw. Dalsze rozważania ze względu na przyjęte w niniejszym artykule cele badawcze skoncentrowane zostaną na dwóch ostatnich typach modeli opartych na współpracy między przedsiębiorstwem a wirtualnymi społecznościami.



Rysunek 1. Modele otwartej innowacji – typologia

Źródło: opracowanie własne.

Wirtualny tłum – nowy partner w procesach innowacyjnych

Współcześnie, za sprawą rozwoju narzędzi informacyjno-komunikacyjnych coraz większa liczba inicjatyw może być (i jest) podejmowana przez nieinstytucjonalne grupy, w których nie występuje ani odgórne zarządzanie, ani motywacja finansowa⁹.

⁸ Produkcja partnerska, definiowana jest jako „metoda wytwarzania towarów i usług, w całości bazująca na samoorganizujących się egalitarnych społecznościach ludzi, którzy z własnej woli tworzą grupę dążącą do osiągnięcia wspólnego celu”. Więcej na ten temat w: D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikonomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, WAiP, Warszawa 2008, s. 106.

⁹ M. Roszkowska-Śliż, op. cit.

Autonomiczne jednostki połączone krótkookresową wspólnością interesów, gotowe do dzielenia się informacjami i podejmowanie kolektywnych działań tworzą w ramach sieci komputerowych społeczności o hiperarchicznej strukturze¹⁰, charakteryzujące się symetrią informacji, komunikacją na zasadzie równy z równym (*peer-to-peer*) w czasie rzeczywistym. Społeczności wirtualne to bezcielesne zbiorowości powstające na gruncie wspólnych zainteresowań, bez przywiązania do konkretnego terytorium czy czasu¹¹. Centralnymi elementami konstytuującymi je są „rytuał dzielenia się” informacjami (w odróżnieniu od ich transmisji), współuczestnictwo oraz kooperacja¹².

Społeczności internetowe zdolne do komunikacji na zasadach *peer-to-peer* oraz samoorganizowania się w czasie rzeczywistym przypominają swoim sposobem działania tłum czy też roje pszczół¹³. Podobnie jak one charakteryzują się:

- brakiem narzuconej, centralnej kontroli
- autonomią elementów składowych
- przyczynowością horyzontalną – elementy oddziałują na siebie sieciowo i nieliniowo
- wysoką „połączalnością” elementów – między autonomicznymi elementami systemu występuje bardzo duża liczba połączeń, nie są one natomiast połączone z centralnym węzłem systemu
- doraźnością – społeczność wirtualna powstaje na czas realizacji konkretnego zadania, po zakończeniu którego zostaje rozwiązana
- „flash-crowdowością” – liczba elementów systemu zmienia się szybko i w znacznym stopniu
- skalowalnością – system ma umiejętność akceptowania dużych zmian w obciążeniu zadaniami bez szkody dla ich realizacji¹⁴.

K. Kelly twierdzi, że zmiany społeczne z pierwszej dekady XXI wieku, których jesteśmy świadkami, prowadzą do ukształtowania się nowego, cyfrowego socjalizmu, w którym masy wyposażone w środki produkcji samoorganizują się, pracują za darmo na rzecz

¹⁰ Hiperarchie – duże samoorganizujące się sieciowe struktury wyzwajające niezwykle wysokie pokłady energii i zaangażowania, pomimo braku istnienia jasnych i bezpośrednich ekonomicznych korzyści dla członków. Więcej na ten temat między innymi w: R. Mrówka, *Hyperarchy as a new model of organisation*, „Journal of Management and Financial Sciences”, Collegium of Management and Finance, Warsaw School of Economics, IV (6), 2011, s. 62–72.

¹¹ G. Bugliarello, *Telecommunities: The next civilization*, „The Futurist” 1997, Vol. 31, No. 5, s. 23–26; M. Szpunar, *Społeczności wirtualne jako nowy typ społeczności – eksplikacja socjologiczna*, „Studia Socjologiczne” 2004, nr 2 (173), s. 95–135.

¹² P. Levy, *Virtual communities and information services: An Overview*, „VINE” 1997, Vol. 27, No. 5, s. 3–9.

¹³ W dalszej części rozważań terminy „społeczność wirtualna”, „społeczność internetowa”, „tłum”, „systemy rojowe”, „systemy hiperarchiczne” będą używane zamiennie.

¹⁴ K. Kelly, *Out of control, the new biology of machines, social systems & the economic World*, Basic Books, New York 1995, s. 22; P. Płoszajski, *Ruchomy cel: o konieczności redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w warunkach nowej gospodarki*, w: red. P. Płoszajski, *Społeczna... op. cit.*, s. 11–27.

wspólnego celu, a następnie dzielą się owocami współpracy oraz korzystają z nich bez opłat¹⁵. W ramach cyfrowego socjalizmu, wśród przejawów którego można wymienić takie zjawiska i inicjatywy jak tagowanie¹⁶, Wikipedia, cyberaktywizm¹⁷ czy ruch open source, miliony użytkowników na całym świecie wykorzystują swój czas wolny na kreatywne działania i tworzenie innowacyjnych produktów stanowiących niejednokrotnie poważne zagrożenie dla w pełni komercyjnych rozwiązań.

Czy tzw. systemy rojowe stanowią zatem konkurencję dla tradycyjnych organizacji? Czy cyfrowy socjalizm oznacza zmierzch firm? Na pewno konieczne staje się dopasowanie kierunku rozwoju i kształtu współczesnych organizacji do zmian zachodzących w społeczeństwie. Coraz częściej hierarchiczne dotychczas przedsiębiorstwa zwracają się ku zdecentralizowanemu modelowi sieciowemu, rezygnując z bezpośredniej kontroli nad każdym ze swych elementów. Coraz częściej również zauważają innowacyjny potencjał tkwiący w wirtualnych społecznościach oraz decydują się na włączenie ich we własne procesy rozwoju technologii, produktów i usług.

Rozproszone pozyskiwanie innowacji

Pierwszy z modeli otwartych procesów innowacyjnych wykorzystujących kooperację z wirtualnymi społecznościami opiera się na koncepcji crowdsourcingu. Termin ten, po raz pierwszy użyty przez Jeffa Howe'a¹⁸ w artykule dla amerykańskiego magazynu „Wired”, oznacza przypisywanie tłumowi tradycyjnych obowiązków oraz zadań wykonywanych do tej pory przez pracowników lub organizacje świadczące usługi outsourcingu. Zadania te wykonywane są zupełnie wolontarystycznie lub za wynagrodzeniem.

W modelu rozproszonego pozyskiwania przepływ wiedzy w ramach procesu innowacyjnego pozostaje jednostronny, skierowany jest dośrodkowo – z otoczenia do organizacji. Zaangażowany w proces tłum pełni rolę zewnętrznego źródła pomysłów. Współpraca między organizacją a społecznościami wirtualnymi charakteryzuje się niską intensywnością, opiera się w większości przypadków na nieformalnych¹⁹ relacjach typu klient–dostawca i realizowana jest w ramach scentralizowanych struktur sieciowych.

¹⁵ K. Kelly, *The new socialism: Global collectivist society is coming online*, „Wired Magazyn” 17.06.2009, <http://bit.ly/7nGLW> z 29.09.2012.

¹⁶ Folksonomia albo tagowanie – spontaniczna współpraca internautów w celu uporządkowania informacji w odpowiednie kategorie za pomocą dowolnie dobranych słów-kluczy, tzw. tagów.

¹⁷ Cyfrowy aktywizm (cyberaktywizm) – ruch społeczny, w którym obywatele za pomocą narzędzi ICT chcą wpływać na społeczną, gospodarczą i polityczną rzeczywistość.

¹⁸ J. Howe, *The rise of crowdsourcing*, „Wired” 14.06.2006, <http://bit.ly/BHPY> z 29.09.2012.

¹⁹ W niektórych przypadkach, w których wykonanie zlecenia związane jest z otrzymaniem wynagrodzenia, dochodzi do formalizacji relacji pomiędzy dostawcą a wykonawcą. Co więcej, udział w większości projektów wymaga zarejestrowania się oraz akceptacji regulaminu, w którym ustalane są podstawowe zasady funkcjonowania danego serwisu, w szczególności kwestie dotyczące praw własności intelektualnej.

Organizacja utrzymuje zasadniczy wpływ na proces innowacyjny i samodzielnie podejmuje związane z nim decyzje.

Jednym z przykładów wykorzystania rozproszonego pozyskiwania jest forum pomysłów MyStarbucksIdea.com²⁰, które powstało w 2008 roku w celu nawiązania stałego dialogu między firmą Starbucks a społecznością jej klientów. Zainteresowani udziałem w forum internauci tworzą swój profil²¹ i po zalogowaniu się mają możliwość korzystania ze wszystkich funkcji serwisu, a więc mogą:

- zgłaszać pomysły w trzech kategoriach: produkty, usługi i zaangażowanie społeczne
- głosować na najbardziej wartościowe czy innowacyjne pomysły
- wymieniać się opiniami, prowadzić dyskusje, w których uczestniczy również grupa 40 pracowników firmy (tzw. partnerów pomysłów) odpowiadających w czasie rzeczywistym na pojawiające się pytania czy wątpliwości
- śledzić efekty – najwyższej ocenione pomysły są prezentowane w firmie, gdzie decyduje się o ich dalszym losie i ewentualnym wdrożeniu, a zakładka „Ideas in Action” umożliwia użytkownikom śledzenie, na jakim etapie ewaluacji znajdują się poszczególne pomysły i które z nich faktycznie zostały przez firmę wykorzystane.

W ciągu pierwszego roku istnienia platformy klienci zgłosili ponad 70 tys. pomysłów, z czego jednak zaledwie 25 zostało faktycznie wdrożonych przez firmę²². W ciągu 4 lat organizacja wykorzystwała ponad 200 rozwiązań zaproponowanych przez użytkowników²³.

Na rozproszone pozyskiwanie innowacji zdecydowała się także firma Lego, która w ramach programu Lego Cuusoo²⁴ zleca tłumowi projektowanie zestawów klocków. Inicjatywa opiera się na platformie internetowej, na której użytkownicy mogą publikować swoje pomysły oraz zbierać poparcie od innych członków społeczności. Projekty, które zdobędą co najmniej 10 tys. głosów, są następnie rozpatrywane przez firmę. Raz na kwartał pracownicy Lego wybierają te, które staną się oficjalnym produktem. Autorzy zwycięskich projektów otrzymują w zamian prawo do tantiem w wysokości 1% dochodów ze sprzedaży danego zestawu. Każdy użytkownik platformy może stworzyć swój profil, uczestniczyć w głosowaniu oraz brać udział w dyskusjach prowadzonych przez społeczność. Zarejestrowanie się w serwisie wymaga podania wieku oraz adresu mailowego. Projekty mogą zgłaszać jedynie osoby pełnoletnie. Internauci powyżej 13. roku życia otrzymują dostęp do głosowania i forum dyskusyjnego.

Uczestnicy Lego Cuusoo biorą udział w praktycznie wszystkich etapach procesu innowacyjnego, począwszy od generowania pomysłów, przez ich testowanie, na marketingu w internecie skończywszy. Autorzy projektów, chcąc zdobyć jak największe poparcie, zapraszają do głosowania członków swoich sieci społecznych. Jest to ułatwione dzięki

²⁰ <http://bit.ly/ajNcVG> z 2.07.2012.

²¹ Do stworzenia profilu wystarczy podanie adresu e-mailowego.

²² <http://bit.ly/O5Rlms> z 2.07.2012.

²³ <http://bit.ly/HzfgL4> z 2.07.2012.

²⁴ <http://lego.cuusoo.com/> z 9.07.2012.

połączeniu platformy z Facebookiem i Twitterem. Niektórzy uczestnicy tworzą także filmiki promocyjne dla swoich zestawów, zamieszczane w serwisie YouTube. Firma nie oddaje, co prawda, całości swojej produkcji w ręce konsumentów – jedynie pojedyncze zestawy tworzone są przy ich udziale. Jednak na bieżąco obserwując zgłaszane projekty i reakcje społeczności, ma możliwość poznania oczekiwań konsumentów i dzięki temu jest w stanie lepiej dostosowywać do nich własne produkty.

Otwarte partnerstwa innowacyjne

W omówionym modelu rozproszonego pozyskiwania społeczności wirtualne łączone do procesu innowacyjnego stanowią jedynie dostawców pomysłów. Inaczej ich rola kształtuje się w przypadku otwartych partnerstw innowacyjnych opartych na zasadach produkcji partnerskiej oraz intensywnej współpracy związanej z dwu- lub wielokierunkowym przepływem wiedzy. Innowacje tworzone są tu w ramach kolektywnych projektów realizowanych z tłumem, który uzyskuje status partnera, w niektórych przypadkach nawet równoprawnego. Proces innowacyjny zostaje zorganizowany w ramach struktury sieciowej o wyższym stopniu decentralizacji, a niekiedy zbliża się do struktury hiperarchicznej.

Jednym z typów partnerstw innowacyjnych realizowanych w ramach społeczności wirtualnych są platformy uczestnictwa – produkty sterowane oprogramowaniem opartym na publicznie dostępnych interfejsach programowania aplikacji (*application programming interface* – API). Coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje tego typu platformy w celu nawiązania partnerskich relacji z zewnętrznymi użytkownikami, którzy opracowując nowe aplikacje powiązane z danym produktem, pomnażają jego wartość. Platformy uczestnictwa mogą obejmować różnorodne produkty, takie jak konsole do gier wideo, samochody, sprzęt elektroniczny, strony internetowe czy oprogramowanie.

Otwarte platformy stały się siłą napędową między innymi portalu Google, umożliwiając mu zdobycie dominującej pozycji w sieci. Dla firmy, która większość zysków czerpie z reklam publikowanych na własnych i partnerskich witrynach, utrzymanie wysokiej „widoczności” w internecie jest kluczową kwestią. Platformy uczestnictwa w znacznym stopniu ułatwiają to zadanie. Dzięki otwarciu API znacznej części swoich produktów Google nawiązał relacje z globalną siecią niezależnych programistów, uzyskując dostęp do nieograniczonych zasobów innowacyjnych pomysłów. Umożliwiło mu to stworzenie dynamicznie rozwijającego się ekosystemu, wspierającego jego podstawową działalność reklamową. Każda kolejna innowacyjna aplikacja powiązana z Google oznacza dla organizacji większy ruch, większą liczbę odwiedzin oraz kliknięć i w konsekwencji większe zyski.

Jedną z otwartych platform Google jest mobilny system operacyjny Android. Programiści mogą bez opłat pobierać zestawy narzędzi programistycznych (kompatybilne ze wszystkim systemami operacyjnymi) i na ich podstawie tworzyć produkty na urządzenia mobilne. Co więcej, autorzy zachowują dowolność wyboru kanału dystrybucji swoich rozwiązań. Aby jednak ułatwić sprzedaż aplikacji na urządzenia z systemem Android,

Google uruchomił sklep internetowy Google Play. Uzyskanie możliwości sprzedaży w nim wiąże się z wniesieniem jednorazowej opłaty rejestracyjnej w wysokości 25 USD. Firma dodatkowo pobiera 30% prowizji od wartości sprzedanych aplikacji.

Kolejną firmą, która inwestuje w rozwój społeczności programistów tworzących komplementarne w stosunku do jej produktów aplikacje, jest Apple²⁵. W porównaniu jednak z platformami uczestnictwa stworzonymi przez Google ekosystem Apple jest znacznie bardziej zamknięty. Po pierwsze firma opracowała własne zintegrowane środowisko programistyczne xCode, które choć dostępne jest za darmo, działa jedynie w systemie operacyjnym OS X. Na platformie internetowej przeznaczonej specjalnie dla programistów zamieszczone zostały zestawy narzędzi do tworzenia aplikacji dla systemu operacyjnego komputerów MacBook oraz urządzeń mobilnych. Możliwość sprzedaży stworzonych przez siebie aplikacji związana jest z koniecznością zarejestrowania się w płatnych programach – odpowiednio Mac Developer Program i iOS Developer Program. Udział w nich kosztuje rocznie 99 USD. Po wcześniejszej akceptacji ze strony Apple uczestnicy programów mogą zamieszczać swoje rozwiązania w stworzonym w ramach iTunes Store sklepie z oprogramowaniem. Poza roczną opłatą firma pobiera 30% prowizji od każdej sprzedanej aplikacji. Na urządzeniach Apple zainstalować można (oficjalnie) jedynie rozwiązania zakupione poprzez App Store. Autorzy aplikacji nie mogą korzystać z nich nawet w zakresie własnego użytku.

W ramach platform uczestnictwa tworzone są partnerskie ekosystemy złożone ze współpracujących ze sobą indywidualnych klientów, programistów oraz przedsiębiorców. Wciąż jednak w tak zorganizowanym procesie innowacyjnym centralną rolę odgrywa inicjująca go organizacja. Niektóre przedsiębiorstwa decydują się pójść o krok dalej i zawiązują otwarte partnerstwa innowacyjne oparte na zasadach open source – wspólnym celu, wspólnej pracy i wspólnych rezultatach. Open source nie jest jedynie rodzajem procesu technologicznego, a coraz częściej stanowi koncepcję, na której wiele przedsiębiorstw opiera swoją działalność biznesową. Otwarte oprogramowanie umożliwia im zarówno ograniczanie kosztów, jak i generowanie przychodów, na przykład dzięki sprzedaży usług bądź produktów komplementarnych, takich jak szkolenia z obsługi, wsparcie klienta czy sprzęt działający na OSS (*open source software*).

Open source jako typ modelu otwartej innowacji składa się z dwóch kluczowych komponentów. Po pierwsze proces innowacyjny realizowany jest w ramach rozproszonej, samoorganizującej się, hiperarchicznej wirtualnej społeczności, której uczestnicy pracują dobrowolnie i za darmo nad wspólnym projektem. Co istotne, organizacja staje się jednym z równoprawnych członków tej społeczności. Po drugie wszyscy partnerzy mogą w pełni i bez ograniczeń korzystać z opracowanych innowacji stanowiących efekt sieciowej współpracy.

²⁵ <https://developer.apple.com/> z 16.08.2012.

Jedną z organizacji, które zauważyły biznesowe szanse związane z rozwojem ruchu otwartego oprogramowania, jest Red Hat²⁶ – amerykańska firma informatyczna założona w 1993 roku, zajmująca się dystrybucją systemu Linux oraz świadcząca usługi wsparcia, konsultingu i szkoleniowe. Red Hat jest pomostem łączącym społeczność zaangażowaną w tworzenie rozwiązań OSS z klientami, którzy wdrażają je do swojej działalności biznesowej. Kluczowym elementem partnerstwa Red Hat z wirtualnymi społecznościami jest sponsorowany przez firmę projekt Fedora²⁷. Fedora jest w pełni darmowym systemem operacyjnym opartym na jądrze Linux, który może być wykorzystywany zamiast innych systemów bądź wspólnie z nimi, takimi jak Microsoft Windows lub Mac OS X. Programiści Red Hat pracują z zespołami projektów OSS na całym świecie, z którymi wspólnie tworzą większość oprogramowania Fedory. Społeczność Fedory zachęca wszystkich swoich członków do zgłaszania problemów, przedstawiania własnych pomysłów i rozwiązań oraz podejmowania wspólnych działań z innymi. Spośród uczestników projektu wyłaniani są liderzy zarządzający pracami poszczególnych grup. Kierunki rozwoju całego przedsięwzięcia wyznacza wybierany przez społeczność zarząd – Fedora Project Board, na czele którego stoi Fedora Project Leader, będący etatowym pracownikiem Red Hat.

Fedora stanowi pole testowe dla produktów Red Hat sprzedawanych innym organizacjom. Firma, współpracując ze społecznościami wirtualnymi, wspiera ciągłą innowacyjność w zakresie technologii OSS, na których buduje swoje komercyjne produkty i z których czerpie zyski.

Choć model open source kojarzony jest najczęściej z niekomercyjnymi przedsięwzięciami podejmowanymi w zakresie oprogramowania komputerowego, z powodzeniem może być wykorzystywany przy produkcji wielu różnorodnych dóbr, zarówno informacyjnych, jak i materialnych. Model ten znalazł zastosowanie między innymi w motoryzacji, biologii, medycynie, astronautyce, branży spożywczej, modowej czy też filmowej. Jak stwierdza T. Goetz, „software to dopiero początek”²⁸.

Szanse i zagrożenia

Współpraca z tłumem daje przedsiębiorstwom dostęp do bardzo dużej liczby zróżnicowanych rozwiązań, a także umożliwia włączenie w proces tworzenia nowych produktów i usług opinii szerokiego grona konsumentów, którzy są w stanie wypowiedzieć się na temat ich funkcjonalności, wyglądu czy jakości. Ich zaangażowanie ułatwia zidentyfikowanie oczekiwań użytkowników oraz dopasowanie oferty do ich indywidualnych potrzeb. W niektórych przypadkach (np. Lego Cuusoo) tłum uczestniczy nie tylko w generowaniu idei, ale także testowaniu i promocji produktów. Organizacje przekształcają w ten sposób

²⁶ <http://www.redhat.com/> z 10.08.2012.

²⁷ <http://fedoraproject.org/pl/> z 10.08.2012.

²⁸ T. Goetz, *Open Source Everywhere*, „Wired” 11.11.2003, <http://bit.ly/4Bi4yC> z 29.09.2012.

zagrożenia związane z rosnącą heterogenicznością popytu w szansę na wygenerowanie dodatkowej wartości dla klienta. Rozproszone pozyskiwanie może stanowić istotne uzupełnienie badań marketingowych i dzięki temu prowadzić do znacznego usprawnienia procesów innowacyjnych. Korzyścią wynikającą z tego rodzaju działań jest także budowanie lojalności klientów.

Otwarte partnerstwa umożliwiają przedsiębiorstwom doskonalenie oferty, rozbudowę ekosystemów o nowe, często przełomowe produkty i usługi oraz wykorzystanie efektów sieciowych. Platformy uczestnictwa służą przedsiębiorstwom do stworzenia szerokiej sceny, na której zewnętrzne podmioty mogą prowadzić interesy oraz współuczestniczyć w tworzeniu wartości poprzez dodawanie własnych rozwiązań. Im większa liczba programistów tworzy aplikacje, tym więcej powstaje innowacyjnych produktów. Lepsze produkty przyciągają większą liczbę klientów, a większa baza klientów zachęca kolejnych użytkowników do korzystania z platformy. Proces ten powtarza się wiele razy, napędzając innowacyjność i wzrost.

Dzięki współpracy ze społecznościami open source organizacje mogą radykalnie ograniczyć koszty swojej działalności, a także tworzyć produkty, które lepiej odpowiadają potrzebom użytkowników i są bardziej odporne na błędy. Otwarte partnerstwa dają przedsiębiorstwom również możliwość zmiany obszaru konkurencji²⁹. Publikowanie własności intelektualnej w obszarach dodatkowych, mających fundamentalne znaczenie dla konkurencji, może podważyć zdolność rywala do zmonopolizowania zasobów, od których organizacja jest uzależniona. W branży IT na przykład opublikowanie kodu systemu Android pozwoliło Google przenieść konkurencję z systemów operacyjnych na aplikacje i usługi.

Kooperacja z tłumem wiąże się jednak z licznymi zagrożeniami stanowiącymi pochodną rojowego charakteru społeczności internetowych. Bez wątplenia jednym z głównych wyzwań jest utrzymanie tajemnicy przed konkurencją, ochrona informacji wrażliwych oraz własności intelektualnej. Każdy może mieć bowiem dostęp do rozwiązań zgłaszanych przez użytkowników na otwartych forach pomysłów czy też wiedzy, którą organizacja się dzieli, współpracując z programistami i społecznościami open source. Im bardziej otwarty staje się dobór uczestników procesu innowacyjnego i im większą intensywnością charakteryzuje się kooperacja z nimi, tym większe powstają obawy w odniesieniu do ochrony kapitału intelektualnego organizacji.

Wiele przedsiębiorstw napotyka również trudności związane z implementacją pomysłów zidentyfikowanych w ramach rozproszonego pozyskiwania (udowadnia to przykład programu Starbucks). Są one niejednokrotnie zasypywane tysiącami sugestii, które nie znajdują zastosowania. Konsumenci nie mają często wystarczającej wiedzy na temat sposobu funkcjonowania organizacji, jej celów, zasobów ani kompetencji. Innym zagrożeniem jest także cyberwandalizm. Przedsiębiorstwa mogą częściowo przewyciężyć

²⁹ D. Tapscott, A.D. Williams, op. cit., s. 143.

te trudności dzięki dokładnemu zdefiniowaniu zadań zleczanych tłumowi, częściowemu zamykaniu platform, tak by dostęp do zgłaszanych pomysłów miał jedynie organizator projektu, czy też podejmowaniu współpracy z węższą grupą wybranych użytkowników.

Sukces przedsięwzięć opartych na rozproszonym pozyskiwaniu i otwartych partnerstwach wymaga stworzenia rozbudowanego ekosystemu, który gwarantować będzie wsparcie dla znacznych zasobów informacji źródłowych oraz przyciągać coraz większą liczbę kreatywnych partnerów. Konieczne jest stworzenie bazy lojalnych innowatorów (co w przypadku społeczności internetowych charakteryzujących się doraźnością i „flash-crowdowością” jest niezwykle trudne), a to nie jest możliwe bez odpowiedniego systemu motywacyjnego. Zaangażowanie we współtworzenie wartości w sieci stwarza możliwości nawiązywania kontaktów z innymi uczestnikami, tworzenia tożsamości internetowej, wyrażania własnej osobowości, doskonalenia i sprawdzania umiejętności, skupiania na sobie uwagi innych czy też personalizacji oferty. Społeczności internetowe wykształciły tzw. kulturę darów i zbiorowej hojności³⁰, która opiera się na wzajemnym zaufaniu oraz równym podziale korzyści wynikających z darmowej pracy na rzecz wspólnego celu. Jednakże chęć wykorzystania tej kultury, a co gorsze, przejęcia nad nią kontroli przez przedsiębiorstwa, które opierając się na współpracy z tłumem, budują swoją wartość, może być odebrana jako wyzysk. Istotne staje się zatem uwzględnienie użytkowników w podziale zysków, na przykład dzięki systemowi prowizji (np. Lego Cuusoo), możliwości sprzedaży własnych rozwiązań (platforma Apple i Google), nieodpłatnemu dostarczaniu narzędzi oraz udostępnianiu baz danych.

Kluczowe w budowaniu dużych sieci jest także zapewnienie tłumowi swobodnych warunków do eksperymentowania. Z jednej strony próby zwiększania kontroli nad internautami, zmniejszania dostępu do informacji oraz zachowywania owoców wspólnej pracy tylko dla siebie budzą zazwyczaj niechęć. Z drugiej zaś zbyt duża swoboda utrudnia koordynację innowacyjnych projektów. Przedsiębiorstwa decydują się zatem na uruchamianie mechanizmów częściowo ograniczających wolność użytkowników. W ramach otwartych platform uczestnictwa wprowadzane są na przykład różnorodne obostrzenia dotyczące możliwości korzystania z API. Apple udostępnia narzędzia do programowania, kompatybilne jedynie z systemem operacyjnym firmy, a jedynym kanałem dystrybucji aplikacji jest oficjalny sklep internetowy. Mimo to programiści chętnie współpracują z koncernem, ponieważ rozwiązania budowane na urządzenia Apple przynoszą większe zyski niż te tworzone na bardziej otwarte platformy, jak na przykład Android³¹.

³⁰ D. Tapscott, A.D. Williams, op. cit., s. 291–297.

³¹ <http://bit.ly/O4hzLi> z 17.08.2012; N. Wingfield, *Google outsells, but apple cultivates loyalty of app developers*, „The New York Times” 10.06.2012, <http://nyti.ms/P2YxBv> z 17.08.2012.

Podsumowanie

Współpraca, dzielenie się kapitałem intelektualnym oraz działanie w globalnych, rozproszonych sieciach to normy wyznaczające nowy kierunek w podejściu do innowacyjności przedsiębiorstw. W świetle wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa na początku XXI wieku, konieczność otwarcia organizacji na zewnętrzne pomysły i kooperację wydaje się być kwestią bezsporną. Wciąż brakuje jednak odpowiedzi na pytania, z kim przedsiębiorstwa powinny współpracować, od kogo czerpać pomysły oraz w jakim stopniu wykorzystywać je we własnej działalności.

Partnerem w procesach innowacyjnych, na którego coraz częściej wskazują zarówno menedżerowie, jak i akademicy, jest wirtualny tłum stanowiący niemal nieograniczone źródło inspiracji i pomysłów. Współpraca z nim umożliwi przedsiębiorstwom zidentyfikowanie potrzeb konsumentów, doskonalenie oferty, znalezienie rozwiązań dla konkretnych problemów badawczo-rozwojowych czy też rozwój ekosystemów i powiększanie swojej wartości. Co więcej, w przyszłości wraz z dalszym rozwojem narzędzi ICT możliwości kooperacji ze społecznościami internetowymi odgrywającymi coraz istotniejszą rolę na scenie społecznej i gospodarczej będą się bez wątpienia poszerzać. Niemniej liczne zagrożenia związane z realizowaniem kolektywnych projektów z tłumem sugerują konieczność dostosowania stopnia otwartości doboru zewnętrznych uczestników procesu innowacyjnego oraz intensywności podejmowanej z nimi współpracy do własnych celów strategicznych adekwatnie do posiadanych zdolności i zasobów.

Literatura

- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Competing on the edge. Strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Bugliarello G., *Telecommunities: The next civilization*, „The Futurist” 1997, Vol. 31, No. 5.
- Chesbrough H., *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Review Press, Boston 2006.
- D’Aveni R.A., *Hypercompetition*, The Free Press, 1994, wersja elektroniczna Kindle Edition.
- Goetz T., *Open source everywhere*, „Wired” 11.11.2003, <http://bit.ly/4Bi4yC> z 29.09.2012.
- Howe J., *The rise of crowdsourcing*, „Wired” 14.06.2006, <http://bit.ly/BHPY> z 29.09.2012.
- Inauen M., Schenker-Wicki A., *The impact of outside-in open innovation on innovation performance*, „European Journal of Innovation Management” 2011, Vol. 14, No. 4.
- Kelly K., *Out of control, the new biology of machines, social systems & the economic world*, Basic Books, New York 1995.
- Kelly K., *The new socialism: Global collectivist society is coming online*, „Wired Magazin” 17.06.2009, <http://bit.ly/7nGLW> z 29.09.2012.
- Levy P., *Virtual communities and information services: An overview*, „VINE” 1997, Vol. 27, No. 5.

- Mrówka R., *Hyperarchy as a new model of organisation*, „Journal of Management and Financial Sciences” 2011, Vol. IV, No. 6, Collegium of Management and Finance, Warsaw School of Economics.
- Płoszajski P., *Management on the edge of chaos: challenges of the petabyte age*, „Journal of Management and Financial Sciences” 2011, Vol. IV, No. 5, Collegium of Management and Finance, Warsaw School of Economics.
- Płoszajski P., *Ruchomy cel: o konieczności redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w warunkach nowej gospodarki 0*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, OpenLinks, Warszawa 2012.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 2008.
- Roszkowska-Śliż M., *CSR 2.0, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu w czasach Web 2.0*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, OpenLinks, Warszawa 2012.
- Szpunar M., *Społeczności wirtualne jako nowy typ społeczności – eksplikacja socjologiczna*, „Studia Socjologiczne” 2004, nr 2 (173).
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikonomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, WAiP, Warszawa 2008.
- Wingfield N., *Google outsells, but apple cultivates loyalty of app developers*, „The New York Times” 10.06.2012, <http://nyti.ms/P2YxBv> z 17.08.2012.
- <http://bit.ly/ajNcVG> z 2.07.2012
- <http://bit.ly/HzfgL4> z 2.07.2012.
- <http://bit.ly/O4hzLi> z 17.08.2012.
- <http://bit.ly/O5RIms> z 2.07.2012.
- <http://fedoraproject.org/pl/> z 10.08.2012.
- <http://lego.cuusoo.com/> z 9.07.2012.
- <http://www.redhat.com/> z 10.08.2012.
- <https://developer.apple.com/> z 16.08.2012.

Justyna Szumniak-Samolej
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Katarzyna Bachnik
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ROLA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W ZARZĄDZANIU SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ¹

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem w obliczu kryzysu nie jest łatwe. Sama istota kryzysu wskazuje na to, że organizacja zmagą się ze zdarzeniami, na wystąpienie których nie jest przygotowana. Być może brakowało jej zdolności analizowania trendów i planowania scenariuszowego, a może zetknęła się z sytuacją, której nie sposób było przewidzieć. Niezależnie od tego, czy sytuację kryzysową wywołały zdarzenia pozostające całkowicie poza kontrolą podmiotów gospodarczych czy też jest ona skutkiem działań ludzkich, różne grupy interesariuszy oczekują, że organizacja w jej obliczu zareaguje właściwie. Oczywiście to, jak rozumieją oni „właściwie”, zależy od charakteru ich relacji z przedsiębiorstwem, a także aspiracji związanych z przyszłym rozwojem przedsiębiorstwa. Sytuację komplikuje to, że obecnie jednym z potężniejszych kanałów komunikacji interesariuszy

¹ Artykuł powstał na podstawie badań naukowych pt. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej w dobie mediów społecznościowych* w ramach grantu na badania służące rozwojowi młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich w ramach działalności statutowej Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2012 roku.

z przedsiębiorstwami, a także interesariuszy między sobą są media społecznościowe². Są to platformy komunikacji, których organizacje nie mają możliwości kontrolować i które ponadto pozwalają interesariuszom na przejmowanie inicjatywy i naświetlanie tych praktyk, osiągnięć lub zaniedbań przedsiębiorstw, które mają dla nich znaczenie – nie licząc się z tym, że ich poczynania mogą wywołać lub eskalować kryzys w przedsiębiorstwie. Z drugiej strony jednak platformy te mogą ułatwić komunikację z interesariuszami i umożliwić szybkie oraz skuteczne zarządzanie kryzysem. Celem artykułu jest zarysowanie roli, jaką media społecznościowe odgrywają w zarządzaniu sytuacją kryzysową oraz zaproponowanie podstawowych reguł obecności przedsiębiorstw na tych platformach.

Charakter i znaczenie mediów społecznościowych

Zdolność radzenia sobie w sytuacji kryzysowej w dobie Web 2.0 może stanowić dla przedsiębiorstw atut o charakterze strategicznym. Media społecznościowe należą do jednego z nowoczesnych narzędzi komunikowania się i współpracy z szerokim gronem interesariuszy. Paradoksalnie jednak technologie tego rodzaju sprawiają również, że konsumenci zaczynają zaspokajać swoje potrzeby, nie wchodząc w interakcje z organizacjami. Zaczynają je „omijać”, sięgając do zasobów informacyjnych internetu i komunikatów swoich „znajomych” z sieci. A gdy już zdecydują się nawiązać kontakt z przedsiębiorstwami, nie chcą być na pozycji biernych odbiorców organizacyjnych przekazów. Aktywnie wykorzystują potencjał mediów społecznościowych, które pozwalają im mieć kontrolę nad informacjami. To użytkownicy decydują, co chcą czytać i na jaki temat, filtrując dostępne treści, komentując je, dodając własne. Z perspektywy przedsiębiorstw może to tworzyć nowe szanse biznesowe, jeśli potrafią one umiejętnie odpowiedzieć na potrzebę interesariuszy dotyczącą aktywnego udziału w funkcjonowaniu organizacji oraz oczekiwania transparentności. Ale oczywiście także pojawiają się nowe zagrożenia. Media społecznościowe są bowiem technologią umożliwiającą wnikliwym obserwatorom z tzw. pokolenia sieci (którzy swobodnie i bez ograniczeń korzystają z rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych) „prześwietlanie” postaw i zachowań przedsiębiorstw oraz natychmiastowe upowszechnianie niekorzystnych informacji o nich. Co więcej, trend aktywnego korzystania z mediów społecznościowych przez jednostki i organizacje najprawdopodobniej nie stanowi krótkotrwałej mody, ale na trwale wpisuje się w naszą rzeczywistość i zaczyna kształtować relacje między przedsiębiorstwami a ich interesariuszami. To sprawia, że przedsiębiorstwa są zmuszone do zweryfikowania dotychczasowych założeń dotyczących zarządzania sytuacjami kryzysowymi, w aspekcie zarówno relacyjnym, jak i wizerunkowym.

² Zaliczają się do nich takie formaty jak blogi, mikroblogi, portale społecznościowe, typu Facebook, platformy dzielenia się zdjęciami lub klipami wideo.

Spotęgowany kryzys: brak wyłączności na głos

Media społecznościowe stanowią zatem płaszczyznę, na której przedsiębiorstwa są zmuszone reagować w obliczu kryzysu. W warunkach polskich większą presję na obecność w mediach społecznościowych wywierają konsumenci niż partnerzy biznesowi, co prawdopodobnie, patrząc na praktyki przedsiębiorstw amerykańskich, będzie ulegać stopniowo zmianie. Niemniej jednak na chwilę obecną organizacja powinna projektować swoją odpowiedź z myślą o tym, że to konsumenci będą ją oceniać.

Część organizacji dostrzega już potencjał Web 2.0 jako nowej platformy wzrostu, pozwalającej poznać niezaspokojone dotychczas potrzeby konsumentów i zaprojektować dla nich nową ofertę. Technologie te umożliwiają zaangażowanie obu stron na zupełnie niespotykanym dotąd poziomie, pomijając już nawet możliwość wymiany informacji i dzielenia się opiniami w czasie realnym – w grę wchodzi nowe zasady budowania zaufania. Zmianie ulegają bowiem wzorce nawiązywania, budowania i utrzymywania relacji. Jak pokazują badania, wielu użytkowników uznaje opinie innych członków portali społecznościowych i forów internetowych za bardziej wiarygodne niż porady i sugestie pracowników przedsiębiorstw³. Dotyczy to zwłaszcza młodszych pokoleń, ale jako że to one są głównymi odbiorcami treści internetowych i współkreatorami przestrzeni wirtualnej, ma to istotne znaczenie pod kątem skuteczności podejmowanych działań marketingowych, PR-owskich i wizerunkowych.

Przykładem firmy, która przekuła kryzys w mediach społecznościowych na szansę biznesową i wyszła wzmocniona z tego doświadczenia, jest Dell. Czynnikiem, który zmotywował ją do świadomego i wyraźnego zaznaczenia swojej obecności w mediach społecznościowych, były negatywne opinie internautów i burzliwe dyskusje na forach na temat niskiej jakości obsługi klienta w tej firmie. Całą burzę wokół marki nazwano „Dell Hell”, a jej inicjator, który w 2005 roku na blogu BuzzMachine pisał: „Dell sucks. Dell lies. Put that in your Google and smoke it”, na skutek następujących później działań firmy, całkowicie zmienił front: „Dell learns to listen. The computer maker takes to the blogosphere to repair its tarnished image. In the age of customers empowered by blogs and social media, Dell has leapt from worst to first”⁴. Warto w tym miejscu zauważyć, że w ciągu 2 dni od ukazania się postu Jeffa Jarvisa, stosowny komentarz opublikował „The New York Times”, a „Business Week” poświęcił sprawie jeden z artykułów⁵.

Najbardziej widzialną odpowiedzią firmy na to internetowe zamierzanie uderzające w reputację marki było stworzenie witryny Direct²Dell – firmowego bloga na temat produktów i usług oraz platformy komunikacji i współpracy, która zrzesza pracowników

³ P. Gillin, *The new influencers. A marketer's guide to the new social media*, Quill Driver Books, USA 2009.

⁴ <http://blogcampaigning.com/2007/10/dells-hell-looking-back-with-jeff-jarvis/>

⁵ http://www.customerthink.com/article/you_can_learn_dell_hell_dell_did

i konsumentów. W ten sposób ci pierwsi stale uzyskują informacje zwrotne od użytkowników swoich produktów, co sprawia, że firma ma szansę, by je ulepszać, modyfikować pod kątem oczekiwań rynkowych, a także dbać o lojalność dotychczasowych klientów i pozyskiwać nowych. Natomiast klienci otrzymują produkty dopasowane do swoich potrzeb oraz skuteczne wsparcie techniczne dostarczane zarówno przez pracowników Della, jak i innych klientów. Zamiast walczyć z konsumentami i pacyfikować blogerów, Dell włączył się do dyskusji, przyznał, że problem z jakością obsługi klienta rzeczywiście istnieje, a następnie dołożył starań, aby skutecznie go rozwiązać. Pomijając założenie bloga, firma przeznaczyła dodatkowo 150 mln USD na działalność operacyjną w tej dziedzinie⁶.



BuzzMachine

Posts from June 21, 2005

Dell lies. Dell sucks.
June 21, 2005 by Jeff Jarvis

Tweet 2 | Lubię to! 0 | +1 0 | 109 Comments »

Dell lies. Dell sucks

: I just got a new Dell laptop and paid a fortune for the four-year, in-home service.

The machine is a lemon and the service is a lie.

I'm having all kinds of trouble with the hardware: overheats, network doesn't work, maxes out on CPU usage. It's a lemon.

by Jeff Jarvis






[About Me](#)
[Email Me](#)
[Rules of Engagement](#)

Źródło: <http://buzzmachine.com/2005/06/21/>

Z polskiej praktyki biznesowej uderza negatywny przykład firmy Adidas, która nadzarpnęła wizerunek marki rozumiejącej wybrany segment docelowy i miejską kulturę młodzieżową. Pomysł zamalowania warszawskiego muru na Służewcu, który słynął z ulicznych graffiti, i przekształcenia go w powierzchnię reklamową marki Adidas, okazał się zupełnie nie trafiony. Prace „malarskie” rozpoczęto w piątek 25 marca 2011 roku, a w niespełna kilka godzin informacja o tym „rozprzestrzeniła się” w internecie, wywołując skrajne emocje. W ciągu dwóch weekendowych dni od momentu zamalowania muru

⁶ <http://www.slideshare.net/chaturvedibraj/dell-hell-a-social-media-learning>

na czarno, grafficiarze i ich zwolennicy zorganizowali w internecie akcję skierowaną przeciwko firmie, wzywając do bojkotu jej produktów. Na Facebooku pojawiła się grupa Adisucks, u której można było się dzielić uwagami o zaistniałej sytuacji (np. „Jedna z firm mówiąca o tym, że jest marką wspierającą kulturę hip-hop, wykorzystująca graffiti w swoich nadrukach na produktach, identyfikującą się z tą kulturą, dzisiaj niszczy coś, co jest żywą historią i dorobkiem wielu pokoleń artystów graffiti – osób, które czynnie tworzą i wspierają swoją pracą propagowanie kultury hip-hop”⁷). W niedzielę facebookowy profil Adisucks „lubilo” już prawie 27 tys. osób. Komentarze pojawiły się także na międzynarodowej stronie producenta oraz na stronie agencji reklamowej obsługującej firmę.



Źródło: <http://www.alert24.pl/alert24/1,84880,9327364>, Mur_graffiti_na_Sluzewcu_zamalowany_pod_reklame_Adidasa.html

Do reakcji i zajęcia jednoznacznego stanowiska firmy Adidas doszło w wyniku presji środowiskowej. Pomijając już sam nietrafiony wybór miejsca reklamowego, zaskakująca była również nieudolność firmy w zarządzaniu sytuacją kryzysową. Na kryzys zareagowano powolnie, licząc być może na samoistne załagodzenie sytuacji. Pierwszy lakoniczny komunikat, jakoby propozycję umieszczenia reklamy na murze dostała od jego właściciela, i deklaracja, że wstrzyma się z jej wykorzystaniem z uwagi na protesty, firma wydała dopiero w niedzielę. Zamiast wyjaśnić powody i przedstawić rozsądne argumenty, które skłoniły firmę do podjęcia tego projektu reklamowego, próbowano tuszować swoje niedociągnięcia i zrzucać winę na inne zaangażowane strony: dom mediowy i Totalizator, który jest właścicielem muru. Swoimi działaniami i komunikatami jedna z pierwszych marek odzieżowych, która zaczęła czerpać inspiracje stylistyczne z ulicznego undergroundu, pokazała, że zupełnie ignoruje znaczenie muru dla środowiska warszawskiej kultury alternatywnej (w jednym z komunikatów tłumaczono, że zamalowanie warszawskich graffiti miało być

⁷ <http://www.alert24.pl/alert24/1,84880,9327364>, Mur_graffiti_na_Sluzewcu_zamalowany_pod_reklame_Adidasa.html

hołdem złożonym sztuce ulicznej⁸). Z takim podejściem Adidas nie miał szans na właściwą reakcję na błyskawiczną i skuteczną akcję konsumencką w mediach społecznościowych. Ostatecznie, w środę zdecydowano się wreszcie przyznać do błędu i przeprosić.

Reguły obecności przedsiębiorstw w mediach społecznościowych

Niestety, jak pokazuje praktyka, przykładów nieumiejętnego zarządzania sytuacją kryzysową w mediach społecznościowych jest więcej niż tych właściwych. Przyczyną tego stanu rzeczy może być brak umiejętności zarządzania sytuacją kryzysową w ogóle. Przecież podstawowe zasady zarządzania sytuacją kryzysową, takie jak chociażby szybka reakcja, prawdomówność, przyznanie się do błędu i wyrażenie żalu, spójność wypowiedzi, w internecie pozostają nadal, a może szczególnie aktualne. W wielu przypadkach zastosowanie się do tych fundamentalnych podstaw wystarczyłoby, aby uniknąć eskalacji kryzysu. Jednak należy podkreślić, że znajomość metod zarządzania kryzysem 1.0 i umiejętność ich zastosowania obecnie nie zawsze wystarcza. Web 2.0 to środowisko specyficzne, wymagające znajomości panujących w nim zasad i dostosowania się do nich. Pojawia się zatem pytanie: jakie są te zasady? Na podstawie analizy różnych źródeł można zaproponować podstawowe reguły obecności przedsiębiorstw w mediach społecznościowych, które można uznać także za punkt wyjścia do zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej. Bez tej podstawy wszystkie inne taktyki i techniki radzenia sobie z kryzysem w mediach społecznościowych po prostu nie mają racji bytu. Są nią:

- **Traktowanie odbiorców jak przyjaciół.** Media społecznościowe powinny służyć budowaniu długotrwałych przyjacielskich relacji. Poza oczywistym okazywaniem interesariuszom szacunku, przedsiębiorstwa powinny mieć do powiedzenia coś, co jest interesujące oraz może być użyteczne i wartościowe dla odbiorców. D. Tapscott radzi, aby menedżerowie, testując przekazywane przez siebie treści i sposób prowadzenia rozmowy, odpowiedzieli sobie na takie pytania jak: czy treść przekazu jest na tyle wartościowa lub ciekawa, by stać się przedmiotem rozmowy między znajomymi? czy w taki sposób traktuje się przyjaciół⁹?
- **Pokazywanie „ludzkiego oblicza” przedsiębiorstwa.** W kontaktach między użytkownikami mediów społecznościowych powszechna jest bezpośredniość. Jest to szczególnie widoczne na portalach społecznościowych, z których ludzie w dużej mierze korzystają po to, by „spotkać się” ze znajomymi czy się zrelaksować, a nie po to, aby stać się odbiorcami komercyjnych treści¹⁰. W praktyce oznacza to konieczność ograniczania typowych komercyjnych i oficjalnych wpisów, a budowanie relacji, angażowanie odbiorców, stosowanie prostego, zrozumiałego, pozbawionego korporacyjnego żargonu

⁸ <http://biznes.newsweek.pl/adidas-pod-murem-czyli-kompletna-reklamowa-porazka,74739,1,1.html>

⁹ D. Tapscott, *Grown up digital*, McGraw-Hill, London 2009, s. 201–208.

¹⁰ <http://www.tnsdigitalife.pl/wp-content/uploads/2011/11/wykres6.jpg>

stylu wypowiedzi, umiejętność spojrzenia na siebie z dystansu, a kiedy jest to uzasadnione – także przyznania się do błędów. W odpowiednich sytuacjach pokazywanie „ludzkiego oblicza” wiąże się także z poczuciem humoru, z umiejętnością śmiania się z samego siebie i z dostarczaniem odbiorcom rozrywki. Musi to być jednak robione z wielkim wyczuciem i umiarem, a w większości sytuacji kryzysowych, które wymagają pokazania, że organizacja traktuje problem poważnie, nie powinno jednak mieć miejsca.

- **Autentyczność i transparentność.** Na Engadget.com – jednym z bardziej poczytnych blogów, napisano, że jedną z najwspanialszych rzeczy w sieci jest transparentność, która powoduje, że osoby odpowiedzialne za komunikację w przedsiębiorstwach nie mają wyjścia i muszą stosować uczciwe taktyki w relacjach z klientami i otwarcie z nimi rozmawiać¹¹. Otwartość i autentyczność to jedne z podstawowych cech mediów społecznościowych. Brak autentyczności, spontaniczności, funkcjonowanie według sztywnych korporacyjnych procedur i wskazań prawników są zazwyczaj przyczyną trudności, które organizacje mają z pozytywnym zaistnieniem w sieciach społecznościowych. Dzięki autentycznej i otwartej postawie rodzi się zaufanie, które jest podtrzymywane dzięki transparentności, a obie te wartości razem sprzyjają współpracy i ułatwiają prowadzenie dialogu z sieciowymi interesariuszami.
- **Dialog.** Komunikacja jednokierunkowa to domena internetu, który odszedł do przeszłości. Istotą Web 2.0 jest dialog. To właśnie konieczność jego prowadzenia powinna określać wszystkie działania podejmowane przez organizacje w Web 2.0. Jakość dialogu, który przedsiębiorstwo prowadzi z obecnymi i potencjalnymi klientami, oraz tego, który konsumenci prowadzą między sobą, decyduje o wartości marki w mediach społecznościowych¹². Należy przy tym pamiętać, że dialog nie polega na tworzeniu ani publikowaniu komunikatów, co było domeną tradycyjnego PR-u. Prowadzenie dialogu to budowanie relacji opartej na szacunku i zaufaniu, możliwe dzięki wielostronnemu przepływowi informacji oraz umiejętności słuchania i zrozumienia drugiej strony.
- **Inspirowanie.** Internetowe sieci społeczne podlegają nieustannym przeobrażeniom, których kierunków nie da się przewidzieć. Oznacza to między innymi, że przedsiębiorstwa nie są w stanie przewidzieć skutków swoich działań w mediach społecznościowych, kontrolować zachowań społeczności wirtualnych ani zmusić ich do zrobienia czegokolwiek. Internauci dyskutują, wyrażają opinie, oceniają i polecają poza polem oddziaływania organizacji, a moderacja tych treści jest niemożliwa – „era kontrolowania informacji skończyła się bezpowrotnie”¹³. Jedyne, co przedsiębiorstwa mogą zrobić, to próbować inspirować interakcję, czyli rozpoczynać lub zachęcać do rozpoczęcia jakiejś akcji, pozostawiając społeczności pole do działania.

¹¹ Za: D. Tapscott, op. cit., s. 203.

¹² L. Weber, *Marketing to the Social Web*, Wiley & Sons, New Jersey 2009, s. 99.

¹³ K. Jędrzejewska, „Słuchać” społeczności w sytuacji kryzysowej – rozmowa z Łukaszem Klujem, zarządzającym warszawskim oddziałem agencji Lewis PR, „Brief.pl” 30/06/2010, <http://www.brief.pl/tematy-dnia/art36,sluchac-spolcznosci-w-sytuacji-kryzysowej.html> z 14/07/2010.

- **Szybkość działania.** Sieć działa w czasie realnym, bez przerwy, 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Proces publikacji informacji został skrócony, a wiadomości mogą rozchodzić się w błyskawicznym tempie. Organizacje na bieżąco powinny obserwować to, co dzieje się w mediach społecznościowych, mieć rękę na pulsie i reagować szybko, bez zwłoki. Sugeruje się, że pierwsza reakcja na kryzys powinna mieć miejsce w ciągu godziny od jego zaistnienia¹⁴. Każda spóźniona reakcja spowoduje, że wiadomość znacznie żyć swoim życiem, a organizacja nie zdąży z publikacją swojej wersji wydarzeń, w momencie gdy jeszcze ktokolwiek będzie chciał jej wysłuchać.

Podsumowanie

Panuje powszechne przekonanie o tym, że jeśli coś przeciekło do sieci, to już w niej pozostanie na zawsze. Chociaż część przedsiębiorstw wciąż broni się przed uznaniem tej prawidłowości, to fakt jest taki, że jakiegokolwiek treści opublikowane w internecie na zawsze tracą status tajnych czy poufnych, stają się treściami ogólnie dostępnymi, publicznymi. W takim samym stopniu dotyczy to świata biznesu, jak i sprawiających wrażenie prywatnych dyskusji na pozornie nieistotne tematy.

Wraz z upowszechnieniem mediów społecznościowych, któremu sprzyjają niskie bariery wejścia, łatwość obsługi, szybki dostęp do niezliczonych zasobów danych i możliwości wielokanałowego kontaktu z innymi użytkownikami, przedsiębiorstwa muszą być przygotowane na to, że odbiorcy ich produktów i usług mogą swobodnie dzielić się z innymi swoimi doświadczeniami z nimi i tym samym oddziaływać na jej postrzeganie, wizerunek, a co za tym idzie, na poziom sprzedaży i ostatecznie przychodów. Ten wpływ zaś może być zarówno pozytywny, jak i negatywny.

Mądre przedsiębiorstwa dokładają starań, by umiejętnie zaznaczać swoją obecność w mediach społecznościowych, doceniają wartość rzetelnej komunikacji, transparentności i angażowania dotychczasowych klientów w procesy biznesowe. W ten sposób próbują wykorzystywać ten dodatkowy kanał wiedzy i doświadczeń do usprawniania swojej działalności, jak również skutecznie zarządzać komunikacją w sytuacjach kryzysowych oraz chronić się przed ich negatywnymi skutkami.

Literatura

Gillin P., *The new influencers. A marketer's guide to the new social media*, Quill Driver Books, USA 2009.

<http://biznes.newsweek.pl/adidas-pod-murem--czyli-kompletna-reklamowa-porazka,74739,1,1.html>

¹⁴ J. Jordan-Meier, *The four stages of highly effective crisis management. How to manage the media in the digital age*, CRC Press, 2011, s. 187.

- <http://blogcampaigning.com/2007/10/dells-hell-looking-back-with-jeff-jarvis/>
<http://buzzmachine.com/2005/06/21/>
http://www.alert24.pl/alert24/1,84880,9327364,Mur_graffiti_na_Sluzewcu_zamalowany_pod_reklame_Adidas.html
http://www.customerthink.com/article/you_can_learn_dell_hell_dell_did
<http://www.slideshare.net/chaturvedibraj/dell-hell-a-social-media-learning>
<http://www.tnsdigitallife.pl/wp-content/uploads/2011/11/wykres6.jpg>
Jędrzejewska K., „Słuchać” społeczności w sytuacji kryzysowej – rozmowa z Łukaszem Klujem, zarządzającym warszawskim oddziałem agencji Lewis PR, „Brief.pl” 30.06.2010, <http://www.brief.pl/tematy-dnia/art36,sluchac-spolecznosci-w-sytuacji-kryzysowej.html>.
Jordan-Meier J., *The four stages of highly effective crisis management. How to manage the media in the digital age*, CRC Press, 2011.
Li Ch., Bernoff J., *Groundswell. Winning in a world transformed by social technologies*, Harvard Business Review Press, USA 2008.
Tapscott D., *Grown up digital*, McGraw-Hill, 2009.
The Network society. A cross-cultural perspective, red. M. Castells, Edward Elgar Publishing, London 2004.
Weber L., *Marketing to the social web*, Wiley & Sons, New Jersey 2009.

Celina Sołek
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE W EDUKACJI WYŻSZEJ

Wprowadzenie

Chociaż media społecznościowe zostały rozwinięte głównie w zamierzeniu, aby pomóc osobom indywidualnym rozwinąć kontakty osobiste i społeczne, to przedsiębiorstwa bardzo szybko doceniły drzemiący w nich potencjał. Wiele firm ma swoją stronę na Facebooku i każdy może klikać w te strony, których zawartość uważa za interesującą. Coraz więcej młodych ludzi, przyszłych czy obecnych studentów zaczyna dzień od przejrzania swego profilu i interesujących go stron na Facebooku. Skoro przebywają tam potencjalni studenci, to może warto by się zastanowić, czy jest to również miejsce obecności dla uczelni wyższych.

Niestety, nie wszystkie szkoły wyższe dostrzegają drzemiący potencjał i możliwości wykorzystania walorów edukacyjnych i promocyjnych portali społecznościowych. Studenci chętnie spędzają na nich swój czas wolny, a także coraz częściej w dowolnym miejscu i w dowolnej chwili logują się na ulubionym serwisie za pomocą urządzeń mobilnych. Wykorzystanie naturalnego środowiska studenta może przynieść wiele korzyści dla uczelni wyższych. A. Keen w swojej książce *Kult amatora. Jak internet niszczy kulturę* napisał, że należy szukać sposobu na wykorzystanie tego, co najlepsze w cyfrowej przyszłości, ale należy przy tym pamiętać, by nie niszczyć dawnych instytucji¹. Dlatego celem artykułu będzie pokazanie, w jaki sposób uczelnia wyższa może wykorzystywać potencjał portali społecznościowych.

¹ A. Keen, *Kult amatora. Jak internet niszczy kulturę*, WAIp, Warszawa, 2007, s. 170.

Znaczenie mediów społecznościowych

Serwisy społecznościowe to obecnie najbardziej dynamicznie rozwijający się rodzaj medium społecznościowego. Nazywa się je również sieciami społecznymi albo social networkingiem. Ich cechą charakterystyczną jest utrzymywanie i zawieranie relacji między ludźmi. D. Kaznowski tak pisze o nich w swojej książce *Nowy marketing*: „Jedną z najważniejszych cech jest właśnie duża interaktywność nastawiona na kreowanie sieci kontaktów i relacji. Najczęściej przybiera to formę listy znajomych, z którymi internauci wchodzi w mniejszą lub większą interakcję”².

Warto zauważyć, że twórcą mediów nie jest już pojedynczy człowiek – mamy obecnie do czynienia z mediami społecznymi, które są „dziełem zbiorowym”, efektem synergicznego, choć całkiem spontanicznego wysiłku milionów internautów. Dopiero dziś dostrzegamy prawdziwość słów guru mediów M. McLuhana (1911–1980): „I tak jak ryba nie dostrzega wody, tak człowiek współczesny nie zdaje sobie sprawy, w jakim stopniu zależy od immersji (zanurzenia) w środowisku medialnym”. Owo zanurzenie jest szczególnie widoczne u młodego pokolenia.

W krótkim czasie sieć stała się podstawowym narzędziem komunikacji, a także wymiany informacji w czasie rzeczywistym. W dowolnej chwili dzięki dostępnym komunikatorom i narzędziom internetowym możemy porozmawiać z wybraną osobą, wymienić się plikiem czy informacją. Za pomocą nowych technologii istnieje możliwość współpracy wielu osób w ramach społeczności internetowych. Sukces bycia w mediach społecznościowych opiera się na dialogu i dzieleniu się doświadczeniami z ludźmi, którzy wykazują podobne zainteresowania.

Do zalet mediów społecznościowych niewątpliwie zaliczyć można szansę rozwijania kontaktów i lepszego funkcjonowania na poziomie międzyosobowym, grupowym i społecznym. Co więcej, coraz częściej podkreśla się dużą rolę Web 2.0 w kształtowaniu postaw obywatelskich. Wizerunek młodego internauty jako człowieka niezainteresowanego otaczającą go rzeczywistością i wykorzystującego sieć jako miejsce wyłącznie rozrywki odchodzi w niebyt. Wystarczy wspomnieć rewolucję w niektórych krajach Afryki, która rozprzestrzeniła się właśnie dzięki mediom społecznościowym, czy Yoani Sanchez najbardziej znaną kubańską dysydentkę i autorkę czytowanego na całym świecie bloga „Generation Y”.

Media społecznościowe, charakteryzując się dużą interaktywnością, nastawione są na kreowanie sieci kontaktów i relacji, tworzenie baz materiałów audio, wideo i zdjęć oraz dzielenie się nimi z innymi. Ta cecha z kolei powoduje, że media te mogą wpajać młodym ludziom nawyk śledzenia na bieżąco spraw dotyczących społeczeństwa i środowiska nas otaczającego, a także zabierania głosu na temat bieżących reform czy wydarzeń. To z kolei uczy młodych ludzi argumentowania, zajmowania własnego stanowiska, po-

² D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008, s. 101.

lemizowania, ale także i bogatej w argumenty dyskusji za pomocą dostępnych narzędzi, takich jak blogi czy fora dyskusyjne.

O popularności mediów społecznościowych świadczy także rosnąca liczba blogów i ich czytelników, ruch użytkowników na serwisach społecznościowych oraz wartość rynkowa najpopularniejszych serwisów. Liczby, które to obrazują, nie pozostawiają wątpliwości, że żyjemy w „erze social media”, która bardzo szybko się rozwija. Interesujące wydają się być wyniki badań dotyczące społeczności internetowych. Badanie Eurobarometr wskazuje, że 35% mieszkańców Unii Europejskiej korzysta z serwisów typu social networks (portale społecznościowe). Interesującym faktem jest odsetek Polaków korzystających z serwisów społecznościowych, który jest wyższy od średniej w Unii Europejskiej i wynosi 43%³.

D. Boyd i E. Hargittai przeprowadziły na przełomie 2009 i 2010 roku badania wśród tysiąca studentów z Uniwersytetu Illinois. Wynikało z nich, że większość – 87% w 2009 roku i 90% w 2010 roku – studentów korzystała z Facebooka. Ponad 75% badanej grupy stwierdziło, że korzysta z niego często – 76% w 2009 roku i 81% w 2010 roku. Według badań przeprowadzonych przez Megapanel PBI i Gemiusa w październiku 2010 roku wśród badanych Polaków okazało się, że 67% korzystało z portalu Nasza Klasa, a 47% z portalu Facebook. W ciągu miesiąca sytuacja uległa zmianie – podsumowanie w listopadzie wskazało na to, że użytkownicy migrują z Naszej Klasy na Facebooka. Konto na Naszej Klasie posiada 65% badanych, natomiast ponad 50% na Facebooku⁴. Liczby niezmiennie świadczą o rosnącej popularności mediów społecznościowych, a migracja polskich użytkowników z portalu Nasza Klasa do Facebooka pokazuje, że globalny portal jest ciekawszą i bardziej interesującą opcją bycia w sieci.

Facebook jest najpopularniejszym portalem społecznościom w Polsce. Konto na nim posiada 10 253 960 mln osób⁵, co stanowi 42,99% polskich internautów, a jednocześnie 26,63% polskiego społeczeństwa. Taka liczba plasuje Polskę na 23. miejscu wśród krajów z największą liczbą użytkowników. O popularności Facebooka w Polsce świadczą dane dostępne na stronie internetowej <http://www.socialbakers.com>. Pokazuje ona, że tylko w ciągu ostatnich 6 miesięcy działalności tego portalu w kraju liczba nowych kont założonych wzrosła o 1 117 340 mln osób. Największy odsetek użytkowników stanowi grupa osób w wieku 18–24 lat z liczbą 3 113 000.

Mediami społecznościowymi są serwisy społecznościowe, narzędzia umożliwiające wirtualną rozmowę, serwisy służące dzieleniu się treścią, umożliwiające publikowanie i wspólne tworzenie treści oraz wiedzy, wirtualne gry społecznościowe, światy wirtualne, serwisy mikroblogowe oraz umożliwiające tworzenie materiałów wideo na telefony komórkowe.

³ *Popularność serwisów społecznościowych w Europie*, <http://www.internetstats.pl/index.php/2010/10/popularnosc-serwisow-spolesnoscioowych-w-europie/> z 14.01.2013.

⁴ Ranking Megapanel PBI/Gemius sierpień 2010 r. <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-ibadania/megapanel-sierpien-2010-interia-wyprzedza-gazeta-pl-17927> z 5.01.2013.

⁵ <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics> (stan na 4.03.2013) z 10.03.2013.



Rysunek 1. Krajobraz mediów społecznościowych

Źródło: <http://www.fredcavazza.net/2008/06/09/social-media-landscape/> z 15.01.2013.

Nowe media pozwalają ludziom na przeniesienie relacji życia codziennego na pułap, na którym nie ma znaczenia ani miejsce, ani czas – wystarczy mieć dostęp do sieci internetowej. Sposób ich funkcjonowania i formy relacji międzyludzkich stanowią swoiste odbicie tego, co spotykają na swojej drodze w realnym życiu.

Nie można jednocześnie nie wspomnieć o zagrożeniach, które czyhają na użytkowników portali społecznościowych. Jednym z głównych jest kradzież tożsamości. Portale społecznościowe nie weryfikują obligatoryjnie tożsamości osób tworzących konta. Istnieje na przykład duże prawdopodobieństwo, że można zostać dodanym jako znajomy z Facebooka przez Lady Gagę czy George'a Clooneya. W rzeczywistości bardzo prawdopodobna jest sytuacja, że są to fikcyjne profile. Fałszywe nazwisko może posłużyć do ochrony własnej tożsamości, jednak profile zakładane pod pseudonimem często są wykorzystywane po to, aby pod przykrywką fałszywej tożsamości dokonywać szkód.

Cyfrowi tubylcy kontra cyfrowi imigranci

W 2001 roku M. Prensky opublikował swój głośny artykuł pod tytułem *Cyfrowi tubylcy i cyfrowi imigranci*, w którym zaproponował interesującą z perspektywy edukacyjnej stratyfikację społeczno-kulturową. Cyfrowi tubylcy (*digital natives*) to przedstawi-

ciele młodszego (dorastającego już w erze informatycznej) pokolenia, natomiast cyfrowi imigranci (*digital immigrants*) to starsza generacja, w której życie komputer wkroczył dopiero, kiedy jej członkowie dorastali lub byli już dorośli. Ten podział był bardzo cenny do zrozumienia funkcjonowania jednostek w nowych warunkach, które nastąpiły wraz z rozwojem internetu. Dychotomia ta uwzględnia dwa odmienne sposoby funkcjonowania we współczesnej sieciowej i medialnej rzeczywistości.

Cyfrowi tubylcy to osoby:

- urodzone po 1983 roku
- dla których świat mediów (w tym głównie internet) jest ich naturalnym środowiskiem funkcjonowania
- preferują obraz
- myślą hipertekstowo
- zamiast książek używają wyszukiwarek – w tym głównie Google
- nie znają świata bez komputera ani telefonu komórkowego
- używają telefonu nie tylko do telefonowania
- mają podzielną uwagę, potrafią jednocześnie korzystać z wielu urządzeń mobilnych.

Cyfrowi tubylcy – obecni i przyszli studenci, należą do generacji, która dorastała w otoczeniu nowych technologii. Całe świadome życie spędzili oni w otoczeniu komputerów, gier wideo, odtwarzaczy mp³, aparatów cyfrowych, telefonów komórkowych i wszystkich pozostałych cyfrowych zdobyczy XXI wieku. Żaden z nich nie zna świata, w którym nie byłoby komputerów, 24-godzinnych wiadomości, łatwo i wszędzie dostępnego internetu ani telefonów komórkowych. Dla cyfrowego tubylca naturalne jest, że z komórki nie tylko się dzwoni, ale że również można na niej przechowywać filmy wideo, muzykę oraz że może służyć jako aparat fotograficzny. Ci młodzi ludzie sporadycznie odwiedzają tradycyjną bibliotekę i wyszukują informacje w klasycznych encyklopediach – zamiast tego używają Google, Yahoo! albo innych wyszukiwarek internetowych. Co istotne, każdy człowiek urodzony w ostatnich kilkunastu latach w krajach rozwiniętych jest automatycznie cyfrowym tubylcem⁶.

Cyfrowi imigranci to ludzie, którzy:

- posługują się językiem z ery przedcyfrowej
- są cierpliwi i systematyczni
- myślą i uczą się linearnie
- przetwarzają tekst na obraz i dźwięk
- traktują nowe technologie nieufnie.

Cyfrowi imigranci (nauczyciele akademicy) nie należą do generacji, która dorastała w otoczeniu nowych technologii. Te pojawiały się w ich życiu stopniowo (w Polsce mniej więcej od połowy lat 80. XX wieku). Podobnie jak wiele osób dorosłych byli często

⁶ M. Salik, *Mózgi skomputeryzowane*, Dziennik.pl, <http://wiadomosci.dziennik.pl/nauka/artykuly/133370,mozgi-skomputeryzowane.html> z 10.01.2013.

zaskakiwani coraz to nowszymi i wydajniejszymi komputerami, rozwojem internetu oraz interaktywnego oprogramowania, popularnością gier komputerowych i wideo. M. Prensky zauważył, że cyfrowi imigranci, znacznie gorzej posługują się mediami cyfrowymi niż cyfrowi tubylcy⁷. Wyciągnął stąd wniosek, że największym problemem dla dzisiejszej edukacji jest to, że nauczyciele – cyfrowi imigranci, mówiący archaicznym językiem (ery precyfrowej) usiłują uczyć populację, która porozumiewa się zupełnie nowym językiem. Chcą uczyć starożytnym językiem, którym nie posługuje się już ani nie będzie się posługiwała większość społeczeństwa.

Przedstawiciele młodego pokolenia mają jednak poważny problem ze skupieniem uwagi na tradycyjnych linearnych podręcznikach czy też na akademickich wykładach, znakomicie natomiast przyswajają tekst podany w formie krótkich, jednozdaniowych komunikatów. Autor przedstawia w swojej książce bardzo interesujący pogląd, że jako społeczeństwo doświadczamy właśnie odwrócenia intelektualnej ewolucji naszego gatunku. Z czcicieli wiedzy i mądrości jako przymiotu ściśle związanego z osobowością stajemy się na powrót myśliwymi i zbieraczami w elektronicznym lesie, pełnym informacji. Internet stał się naturalnym następcą książki. Żadne inne medium nie miało aż tyle wspólnego ze słowem pisanimym ani drukowanym. Co więcej, globalna sieć stała się obecnie globalnym zasobem informacji – podstawowym budulcem dla wiedzy i najczęściej odwiedzanym środowiskiem intelektualnym. Badacze ewolucji stwierdzili, że przeciętny odbiorca przyswaja dziś dwa razy więcej tekstu niż 20 lat temu, poświęcając na przeczytanie go znacznie mniej czasu⁸.

Paradoks polega na tym, że internet jest z jednej strony narzędziem uwalniającym ludzi od konieczności pamiętania wielu szczegółów łatwo dostępnych w zasobach informacyjnych globalnej sieci, tym samym przenoszącym akcenty na proces kreatywnego przetwarzania informacji, z drugiej jednak to samo medium wpływa negatywnie na tak obecnie cenioną zdolność kreatywności.

Media społecznościowe na uczelni wyższej

Zgodnie ze słynną maksymą greckiego filozofa Protagorasa „człowiek jest miarą wszechrzeczy” – właśnie człowiek jest twórcą mediów, które coraz silniej wkraczają w sferę edukacji. Relacje między człowiekiem, mediami a edukacją są nie do końca poznane. Człowiek tworzy bowiem różnorodne, coraz doskonalsze media, które zwrotnie nań oddziałują, zmieniając go, a ten pośrednio wymusza pewne zmiany w edukacji. Najszybciej zmieniają się media, a elementy skrajne – człowiek i edukacja – znacznie wolniej.

Z kolei znakomity włoski pisarz, filozof i mediewista U. Eco, w jednym ze swoich wywiadów stwierdził: „Być może szkoła nie powinna już uczyć, kim był Platon, tylko

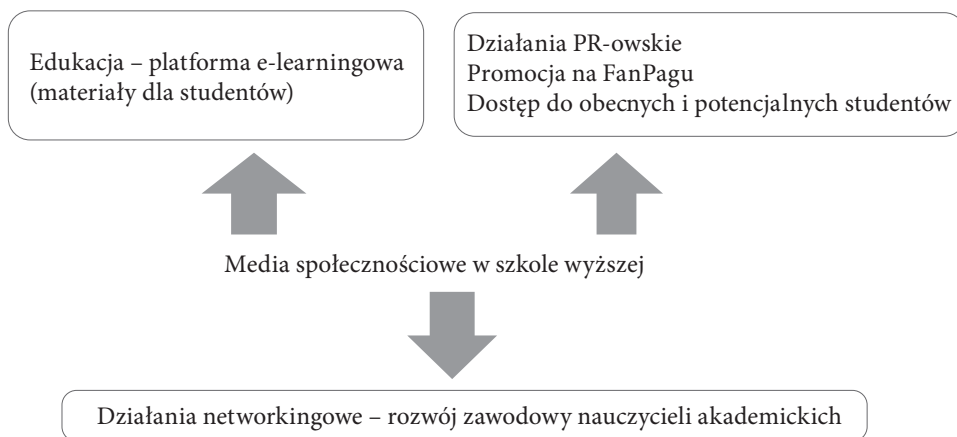
⁷ M. Prensky, *Digital natives, digital immigrants*, „On The Horizon” 2001, Vol. 9, No. 5, s. 1–6.

⁸ P. Stasiak, *Krytyka pustego rozumu*, [http: www.polityka.pl](http://www.polityka.pl) z 10.01.2013.

właśnie, jak filtrować informacje. Człowiekiem kulturalnym nie jest ten, kto zna datę urodzin Napoleona, ale ten, który potrafi ją znaleźć w ciągu minuty”⁹. Czy takie stwierdzenie oznacza, że uczelnie wyższe powinny przeformułować swój sposób funkcjonowania, uwzględniając istnienie nowych mediów? Na pewno tak. Co więcej, zapotrzebowanie na zawody, które wymagają umiejętności pracy na portalach społecznych, wzrosło z 2011 roku w stosunku do 2012 roku o 87%. Pokolenie młodych ludzi (studentów i uczniów szkół średnich) spędza na portalach społecznościowych około 82% swojego wolnego czasu¹⁰.

Epoka mediów społecznościowych rozbudziła wśród młodych ludzi aspiracje współtworzenia i współdecydowania o kształcie uczelni, do której uczęszczają. Studenci pragną, by była ciekawa, inspirująca, która pozwoli odkrywać to, co prawdziwe, pasjonujące i przydatne. Edukacja wyższa podobnie jak przedsiębiorstwa potrzebuje przesunięcia w kierunku cyfrowych i społecznych umiejętności. Przed uczelniami pozostaje wyzwanie, jakim jest spełnienie oczekiwań i zainteresowań ludzi młodych.

Powstanie serwisów społecznościowych daje szansę na sięgnięcie po nowy wymiar w edukacji. Nową wartością jest nie tylko różnorodność form współpracy, ale także zniesienie barier czasowych i przestrzennych. Edukacja staje się możliwa w każdym miejscu i o każdej porze¹¹. Rysunek 2 przedstawia sposoby wykorzystania mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe.



Rysunek 2. Wykorzystanie mediów społecznościowych w szkole wyższej

Źródło: opracowano na podstawie: *How do universities use social media successfully*, <http://www.zdnet.com/blog/igeneration/how-do-universities-use-social-media-successfully/15059> z 10.01.2013.

⁹ M. Jędrusiak, *Wszyscy mamy paranoję*, „Książki. Magazyn do Czytania” 2.10.2011.

¹⁰ <http://www.spidersweb.pl/2012/12/facebook-smietnik-dlatego-spedzamy-coraz-wiecej-czasu-korzystajac-niego.html> z 10.03.2013.

¹¹ T. Trzaskowski, *Społecznościowo! Web 2.0 nowym kierunkiem w edukacji*, „Edukacja i Dialog” 2008, nr 4, s. 7.

Sieć może być wykorzystywana do uatrakcyjniania zajęć. Tutaj można umieścić materiały dla studentów, ogłoszenia – takie miejsce służy jako wewnętrzna platforma e-learningowa. Działania PR-owskie mogą spowodować, że uczelnia wykreuje swój wizerunek jako instytucja nowoczesna, budująca dialog i zaangażowanie ze swoimi interesariuszami (np. promocja uczelni w sieci FanPage na Facebooku). Inny aspekt to tworzenie platformy służącej do rozwoju zawodowego nauczycieli, wymiany doświadczeń, najlepszych praktyk między nauczycielami akademickimi, czyli działań networkingowych. Sieci społecznościowe mogą jednocześnie służyć jako platforma do promowania działań uczelni, nawiązywania dialogu oraz otrzymywania informacji zwrotnych, a przede wszystkim angażowania studentów.

Badania przeprowadzone w 2011 roku przez naukowców z Uniwersytetu Technicznego z Suzhou (Chiny) i Miejskiego Uniwersytetu w Hongkongu wskazują, że serwisy społecznościowe nie tylko wpływają na relacje społeczne studentów, ale również przyczyniają się do poprawy wyników w nauce¹².

Naukowcy ze wspomnianych dwóch dalekowschodnich uniwersytetów w ramach badań przeprowadzili rozmowy ze studentami, dotyczące sposobów wykorzystania Facebooka w edukacji. Badacze chcieli przyjrzeć się możliwości wykorzystania narzędzi społecznościowych w edukacji, a także zbadać wpływ, jaki mogłyby one mieć na studentów. We wnioskach, które wypływały z analizy odpowiedzi na zadane pytania, wskazały na dwa powody używania Facebooka przez młodzież. Pierwszy z nich, wygenerowany przez studentów, to powód społeczny (interakcje społeczne). Rozwój przyjaźni, znajomości, szansa na utrzymywanie wirtualnych relacji z innymi osobami, zmniejszenie barier w komunikacji itd. – wszystko to jest dla nich istotne. Drugi powód, na który wskazała młodzież, ma charakter edukacyjny. Studenci cenią sobie dobrą komunikację z uczelnią, wydziałami i innymi studentami, a także szansę na wymianę opinii, łączenia się w grupy zainteresowań, dyskusje na tematy związane z nauką, informowanie o wydarzeniach edukacyjnych, możliwość planowania i zarządzania projektami, korzystanie z różnego rodzaju aplikacji, które mogą wspomagać studiowanie.

Naukowcy podsumowują, że Facebook z jednej strony świetnie stymuluje relacje społeczne studentów, z drugiej ma duży potencjał dla instytucji edukacyjnych. Te powinny zatem podejmować różnorodne działania (nawet w ograniczonym zakresie), aby włączyć Facebooka i podobne serwisy społecznościowe do swoich działań edukacyjnych. Oczywiście, wszystkie działania muszą być odpowiednio zaprojektowane. Społecznościowe uczenie się może być jednak elementem przełomowym w edukacji.

¹² M. Polak, *Społecznościowe uczenie się – czy poprawia wyniki studentów?* http://www.edunews.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1513&Itemid=1 z 2.01.2013.

Podsumowanie

Sieć jest miejscem obecności młodych ludzi, współczesnych i potencjalnych studentów. Uczelnie wyższe w Polsce mają szansę na dodatkową formę prowadzenia dialogu, budowania zaufania, wykorzystania platformy e-learningowej. Co więcej, sieci społecznościowe mogą służyć jako miejsce pogodzenia cyfrowych tubylców i cyfrowych imigrantów. Sieć stwarza możliwości uatrakcyjniania procesu dydaktycznego, przekonując studentów, że zajęcia mogą być ciekawe, inspirujące. Połączenie wiedzy książkowej z przekazywaną w sieci może stanowić swoistą wartość dodaną uczelni; może stać się ciekawym uzupełnieniem zajęć. Niezbędna jest weryfikacja metod pracy, form nauczania, która może przynieść wiele pozytywnych aspektów w kontekście edukacji.

Aspekt dydaktyczny jest tutaj ważny, ale nie należy pomijać sieci jako medium PR-owskiego, gdzie studenci mogą zobaczyć ofertę uczelni, nawiązać dialog, zbudować relacje i zachęcić do wspólnego budowania wizerunku.

Portale społecznościowe to nieodłączny element świata młodych ludzi. Stały się one nie tylko platformą ułatwiającą komunikację, ale także miejscem, w którym młodzież wspólnie się uczy, a z pomocą wykładowców ta nauka może stać się efektywniejsza. Plany nauczania z wdrożeniem narzędzi bliskich młodemu pokoleniu mają szansę powodzenia i mogą rozwijać umiejętności młodych ludzi, którzy z chęcią nabywają dodatkową wiedzę z zakresu nowych technologii¹³.

Komunikacja przez internet na dobre wkroczyła w nasze codzienne życie. Doskonale zdaje sobie z tego sprawę także Watykan, który zrozumiał, że aby móc rozpowszechnić swoją naukę w XXI wieku, potrzebuje nowych mediów. Dlatego też Benedykt XVI założył konto na Twitterze – obok Facebooka jednym z najpopularniejszych portali społecznościowych. W Światowym Dniu Środków Społecznego Przekazu Ojciec Święty w pewien sposób pobłogosławił portale społecznościowe, stwierdzając, że są one z jednej strony darem dla ludzkości, grającym istotną rolę w budowaniu przyjaźni i zrozumienia, ale także medium, które może poszerzyć wykluczenie cyfrowe w wyniku marginalizowania niektórych grup. Dlatego tak istotne jest właściwe i świadome korzystanie z nowych mediów, także w środowisku edukacyjnym, ponieważ „użyte mądrze mogą wnieść wkład i zaspokoić pragnienie sensu, prawdy i jedności – mogą być przydatne w konstruowaniu dialogu, wymianie informacji, podtrzymywaniu ludzkiej solidarności oraz tworzeniu pozytywnych relacji międzyludzkich”¹⁴.

¹³ Błak K.: *Edukacyjne aspekty wybranych portali społecznościowych*, praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. inż. J. Morbitzera, Wydział Pedagogiczny, Instytut Nauk o Wychowaniu, UP w Krakowie.

¹⁴ Benedykt XVI, *Orędzie na Światowy Dzień Środków Społecznego Przekazu*, http://wiadomosci.dziennik.pl/swiat/artykuly/318968_papiez-zabral-glos-w-sprawie-portali-spoecznościowych.html z 5.01.2013.

Literatura

- Benedykt XVI, *Orędzie na Światowy Dzień Środków Społecznego Przekazu*, http://wiadomosci.dziennik.pl/swiat/artykuly/318968_papiez-zabral-glos-w-sprawie-portali-spolecznościowych.html z 5.01.2013.
- Blak K., *Edukacyjne aspekty wybranych portali społecznościowych*, praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. inż. Janusza Morbitzera, Wydział Pedagogiczny, Instytut Nauk o Wychowaniu, UP w Krakowie.
- <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics> (stan na 4.03.2013) z 10.03.2013.
- <http://www.zdnet.com/blog/igeneration/how-do-universities-use-social-media-successfully/15059> z 15.01.2003.
- Jędrusiak M., *Wszyscy mamy paranoję*, „Książki. Magazyn do Czytania” 2.10.2011.
- Kaznowski D., *Nowy marketing. Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008.
- Keen A., *Kult amatora. Jak internet niszczy kulturę*, WAiP, Warszawa 2007.
- Polak M., *Społecznościowe uczenie się – czy poprawia wyniki studentów?* http://www.edunews.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1513&Itemid=1 z 2.01.2013.
- Popularność serwisów społecznościowych w Europie*, <http://www.internetstats.pl/index.php/2010/10/popularnosc-serwisow-spolecznościowych-w-europie/> z 14.01.2013.
- Prensky M., *Digital natives, digital immigrants*, „On The Horizon” 2001, Vol. 9 No. 5.
- Ranking Megapanel PBI/Gemius, sierpień 2010, <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-ibadania/megapanel-sierpien-2010-interia-wyprzedza-gazeta-pl-17927> z 5.01.2013.
- Safko L., *The social media bible. Tactics, tools and strategies for business success*, Wiley & Sons, New Jersey 2012.
- Salik M., *Mózgi skomputeryzowane*, Dziennik.pl, http://wiadomosci.dziennik.pl/nauka/artykuly/133370_mozgi-skomputeryzowane.html z 10.01.2013.
- Shis C., *Era Facebooka. Wykorzystaj sieci społecznościowe do promocji, sprzedaży i komunikacji z Twoimi klientami*, wyd. 2, Helion, Gliwice 2012.
- Trzaskowski T., *Społecznościowo! Web 2.0 nowym kierunkiem w edukacji*. „Edukacja i Dialog” 2008, nr 4.

STRESZCZENIA

Sylwester Gregorczyk

Instytut Zarządzania

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Globalizacja a zarządzanie ryzykiem strategicznym w przedsiębiorstwie

Globalizacja niesie dla współczesnych przedsiębiorstw zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki, które muszą być umiejętnie wykorzystane przez zarządzających. Wzrost nasilenia się globalnych, złożonych zjawisk sprawia, że w coraz większym stopniu na znaczeniu przybiera zarządzanie ryzykiem strategicznym. W artykule przedstawiono wpływ globalizacji na ryzyko strategiczne oraz omówiono główne założenia funkcjonowania procesu zarządzania nim w przedsiębiorstwie.

Paweł Pietrasieński

Katedra Rynku i Marketingu

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rządowe placówki inkubacyjno-akceleracyjne jako forma wspierania globalizacji zagranicznych firm technologicznych w innowacyjnym ekosystemie Doliny Krzemowej

Celem opracowania było wskazanie optymalnego, dostosowanego do specyfiki innowacyjnego ekosystemu Doliny Krzemowej, rozwiązania instytucjonalnego aktywizującego ekspansję młodych polskich przedsiębiorstw technologicznych na rynek amerykański, a za jego pośrednictwem na rynek globalny. Realizacja tak postawionego celu oparta została na analizie dotychczasowych sposobów wspierania spółek technologicznych w regionie Doliny Krzemowej przez rządy innych państw, w tym na dokonaniu bilansu potencjalnych korzyści oraz kosztów (wielkości zaangażowanych zasobów) wiążących się z wyborem konkretnych rozwiązań. Za najważniejsze kryteria wyróżniające rządowe

placówki inkubacyjno-akceleracyjne uznano angażowane w prowadzenie działalności zasoby oraz charakter relacji z lokalnymi instytucjami wspierania biznesu. Przy założeniu ograniczonej pozostających do dyspozycji państwa zasobów za optymalną formę wspierania młodych polskich przedsiębiorstw technologicznych uznano partnerstwo z jedną z czołowych instytucji wspierania biznesu w Dolinie Krzemowej – z działającym na zasadach niekomercyjnych US Market Access Center z siedzibą w San Jose.

Grzegorz Maśloch

Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Paneuropejskie formy przedsiębiorstw i ich wpływ na społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów Unii Europejskiej

Dokonujące się procesy integracyjne i konsolidacyjne w gospodarce europejskiej odbywają się na tle przeobrażeń społeczno-gospodarczych, które determinują zwłaszcza zachowania przedsiębiorstw. Sprostanie wyzwaniom współczesności wymaga wprowadzania innowacyjności i nowych technik oraz metod zarządzania, a przede wszystkim zmiany struktur organizacyjnych na rzecz rozwiązań elastycznych. Wychodząc naprzeciw tym wyzwaniom, Unia Europejska zaproponowała paneuropejskie formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej, których celem jest nie tylko ujednoczenie wspólnego rynku, ale także zwiększenie konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw i pobudzenie przedsiębiorczości wśród mieszkańców.

Celem artykułu jest omówienie roli i znaczenia paneuropejskich form prowadzenia działalności gospodarczej dla funkcjonowania europejskich przedsiębiorstw oraz ich wpływu na społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów UE.

Zbigniew Grzymała

Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wokół prywatyzacji przedsiębiorstw komunalnych w Polsce

Problem prywatyzacji przedsiębiorstw komunalnych w Polsce pojawił się na tle prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w ramach restrukturyzacji polskiej gospodarki. Pierwsze programy prywatyzacji sektora komunalnego były próbą wprowadzania do Polski tzw. nowego zarządzania publicznego (*new public management* – NPM), którego główną przesłanką jest to, że dzięki prywatyzacji przedsiębiorstw oraz wprowadzeniu konkurencji, czyli rynku, osiągnie

się lepszą efektywność. Przedsiębiorstwa komunalne są w przeważającej większości łakomym kąskiem dla inwestorów zainteresowanych stałym, na określonym poziomie zyskiem. Stąd zainteresowanie zagranicznych grup kapitałowych przejęciem takich „dojnych krów” na terenie Polski. Mechanizm przejęcia jest stosunkowo prosty. Przedsiębiorstwo przeznaczone do prywatyzacji w warunkach polskich najczęściej jest podmiotem niewymagającym znaczących nakładów inwestycyjnych. Zainteresowane kupnem zagraniczne przedsiębiorstwo uzyskuje środki z kredytu bankowego. Następnie kredyt ten z należnymi odsetkami spłacany zostaje przez niego z zysku i amortyzacji. W warunkach polskich zysk ten zazwyczaj się koryguje in plus dzięki redukcji kosztów zatrudnienia (słynne propozycje pakietów socjalnych) oraz zwiększeniu taryf opłat. Nowy właściciel z reguły również partycypuje w kosztach osobowych. Jeżeli przyczyną prywatyzacji jest słaba sytuacja ekonomiczno-finansowa gminy, korzystniejsze dla niej byłoby wykorzystywanie dostępnych instrumentów finansowych pod istniejące przedsiębiorstwo lub ewentualnie tworzenie z podmiotami zagranicznymi spółek europejskich lub grup kapitałowych na partnerskich zasadach lub grup kapitałowych na partnerskich zasadach lub przyjęcie rozwiązań francuskich dopuszczających kapitał prywatny do przedsiębiorstw komunalnych maksymalnie do 49%.

Michał Wrzesiński

Katedra Finansów Przedsiębiorstwa

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rynek transakcji fuzji i przejęć w Polsce w 2010 roku. Wyniki badań

Podstawowym celem artykułu jest prezentacja analiz i badań dotyczących tego rynku, przeprowadzona przez autora. Analizował on w szczególności kwestie dotyczące trendów i motywów zachowań najważniejszych grup inwestorów na rynku fuzji i przejęć, a także zidentyfikował i przeanalizował 278 transakcji przeprowadzonych w 2010 roku.

Danuta Redel

Katedra Finansów Przedsiębiorstwa

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rozwój i efektywność polskich przedsiębiorstw w latach 2007–2010

W artykule dokonano analizy oraz oceny rozwoju i sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw w ujęciu mikro, małych, średnich i dużych, zwracając szczególną uwagę na efektywność wykorzystania czynnika pracy i środków trwałych w warunkach zmieniającej się koniunktury gospodarczej lat 2007–2010.

Określono tu i przedstawiono miary rozwoju przedsiębiorstw, miary efektywności wykorzystania czynnika pracy oraz wykorzystywania majątku trwałego. Z analiz wynika, że koniunktura gospodarcza w istotny sposób wpływa na rozwój przedsiębiorstw i efektywność wykorzystywania czynnika pracy oraz majątku trwałego. Warto przy tym zwrócić uwagę, że oddziaływanie to jest bardzo zróżnicowane i co do siły, i co do kierunku, w zależności od wielkości przedsiębiorstw, których dotyczy.

Teresa Taranko

Katedra Rynku i Marketingu

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Relacje z nabywcami jako źródło wiedzy w kreowaniu wartości

Przedmiotem artykułu jest problematyka kreowania wartości przez przedsiębiorstwo przy aktywnej roli klientów. Autorka wskazuje, że klienci są jednym z najbardziej zasobnych źródeł wiedzy, dzięki której przedsiębiorstwo jest w stanie w coraz większym stopniu zaspokajać ich potrzeby i osiągać inne korzyści, w tym także finansowe. Wiedza ta może być pozyskiwana w procesie okresowo organizowanych badań marketingowych lub dzięki bieżącym, systematycznie gromadzonym i analizowanym danym dostępnym przedsiębiorstwu w wyniku bliskich, długookresowych relacji z klientami. Celem opracowania jest wskazanie znaczenia i potencjalnych możliwości wzbogacania wiedzy przedsiębiorstwa dzięki tym relacjom oraz systemowemu podejściu do nich.

Radosław Baran

Katedra Rynku i Marketingu

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstw handlu detalicznego i jego konsekwencje dla marketingu

Przedmiotem artykułu są istota i przyczyny umiejdzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego oraz związane z tym zmiany w marketingu. Uwaga została skoncentrowana na dużych przedsiębiorstwach handlu detalicznego prowadzących znaczną liczbę punktów sprzedaży, ponieważ ich zakres działania obejmuje często wiele krajów. W artykule starano się wskazać, jakie konsekwencje wynikają dla marketingu z umiejdzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego. Zwrócono uwagę zarówno na zmiany dotyczące zakresu kontroli tych przedsiębiorstw nad instrumentami marketingu, jak

i na sposób kształtowania instrumentów marketingu przez umiędzynarodowione przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw handlu detalicznego sprzyja przejmowaniu roli integratora w kanale dystrybucji i zwiększaniu zakresu działań marketingowych realizowanych przez te przedsiębiorstwa. Stawia też przed nimi wiele wyzwań, w tym konieczność określenia, w jaki sposób prowadzić działania marketingowe na rynkach krajów, na które rozszerzają swoją działalność.

Beata Marciniak

Katedra Rynku i Marketingu

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Internalizacja i standaryzacja badań marketingowych

Przedmiotem artykułu uczyniono problematykę istoty oraz uwarunkowań internalizacji i standaryzacji badań marketingowych. Podjęta praca badawcza ma na celu ukazanie zjawisk leżących u podstaw procesów standaryzacyjnych zachodzących w sferze badań marketingowych w kontekście umiędzynarodawiania podmiotów funkcjonujących w ramach rynku badawczego. Stanowi punkt wyjścia do naukowego rozpoznania problematyki procesów internalizacji i standaryzacji potrzeb użytkowników badań marketingowych, procesu organizacyjnego oraz sfery metodycznej badań marketingowych.

Znajomość tych procesów nabiera szczególnego znaczenia zarówno dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw będących dostawcami badań marketingowych (agencji badawczych), jak i dla użytkowników informacji pozyskiwanych w wyniku realizacji badań marketingowych. Wiedza ta w znacznym stopniu może się przyczynić do zwiększenia użyteczności realizowanych badań, do optymalizacji procesów decyzyjnych w sferze marketingu, jak również do lepszego zrozumienia mechanizmów związanych z funkcjonowaniem rynku badawczego w Polsce.

W dobie nasilających się procesów konkurencyjnych będących efektem zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym rozpoznanie, zrozumienie i efektywne wykorzystanie omawianych zjawisk, a także próba przewidzenia ich konsekwencji, stać się może kluczowym czynnikiem sukcesu rynkowego dla uczestników rynku badawczego.

Agnieszka Sopińska
Wioletta Jakubowska
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa – przegląd wybranych badań

W artykule dokonano przeglądu badań dotyczących wpływu zasobów na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zostały one pogrupowane według tematyki, ale skupiono się głównie na tych dotyczących relacji między zasobami a konkurencyjnością i osiąganymi przez przedsiębiorstwa wynikami. Przegląd badań został poprzedzony omówieniem pojęcia zasobów.

Anna Skowronek-Mielczarek
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Uwarunkowania pozyskania zasobów finansowych w polskich przedsiębiorstwach – wybrane wyniki badań empirycznych

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych wyników badań empirycznych zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Koncentrowały się one wokół uwarunkowań zasobowych rozwoju polskich przedsiębiorstw. Ich zakres obejmował między innymi analizę związków, które występują pomiędzy zasobami finansowymi, a rozwojem przedsiębiorstwa, ocenę stosowanych innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu tymi zasobami oraz barier występujących w tym zakresie. W artykule omówiono teoretyczne zagadnienia związane z rolą zasobów finansowych w rozwoju przedsiębiorstw. Na tym tle zaprezentowano wybrane wyniki badań empirycznych zrealizowanych w grupie 200 średnich i dużych przedsiębiorstw. Wskazano tu między innymi, jakie źródła finansowania są wykorzystywane w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, z jakimi barierami borykają się respondenci, jakie czynniki warunkują pozyskiwanie zasobów finansowych.

Zdzisław Leszczyński
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zasoby majątkowe w rozwoju przedsiębiorstwa

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych wyników badań empirycznych zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Dotyczyły one uwarunkowań zasobowych rozwoju polskich przedsiębiorstw. Przedmiotem szczególnego zainteresowania są tu zasady i narzędzia gospodarowania składnikami majątku obrotowego oraz powiązania tych narzędzi z fazą rozwoju przedsiębiorstwa.

Barbara Bojewska
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy

Za najważniejszą cechę gospodarki opartej na wiedzy uznaje się rosnące znaczenie globalizacji, technik informatycznych, a przede wszystkim rozwój nauki i wiedzy jako leżących u podstaw zmian zachodzących w gospodarce. W tego typu gospodarce systematycznie rośnie popyt na wiedzę i wykwalifikowaną siłę roboczą. Wymusza to konieczność nieustannego podwyższania kwalifikacji, a to sprzyja procesowi powstawania i wykorzystywania wiedzy w praktyce. Poziom kwalifikacji oraz wykształcenia zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników ma wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Możliwość utrzymania i zdobycia przewagi rynkowej uwarunkowana jest poziomem świadomości oraz stanem posiadanej wiedzy pracowników, na przykład w zakresie funkcjonowania gospodarki i mechanizmów rynkowych oraz postępu technicznego, organizacyjnego i technologicznego. Wzrasta znaczenie kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy i w nowoczesnym przedsiębiorstwie.

Piotr Wiśniewski

Katedra Finansów Przedsiębiorstwa

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kapitał ludzki jako kluczowy element sukcesu światowych instytucji zbiorowego inwestowania

Kapitał ludzki z uwagi na czynniki związane zarówno z przemianami społecznymi, jak i z ewolucją światowych systemów oraz centrów finansowych odgrywa coraz większą rolę w efektywnym funkcjonowaniu form zbiorowego inwestowania. Czynniki dotyczące kapitału ludzkiego, pomimo ich kapitalnego znaczenia dla efektywności inwestorów instytucjonalnych, a także dla społecznej użyteczności sektorów finansowych sensu largo, rzadko bywają przedmiotem naukowych badań. Artykuł ten stanowi próbę sumarycznej prezentacji elementów kapitału ludzkiego w kontekście ich roli w rozwoju instytucji zaangażowanych w zarządzanie aktywami inwestycyjnymi w świecie.

Katarzyna Kreczmańska-Gigol

Katedra Finansów

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kapitał intelektualny a kapitał finansowy

Zmieniające się z czasem podejście do kapitału prowadzi do wyodrębniania nowych rodzajów kapitału. W literaturze spotkać można cztery ujęcia kapitału: zasobowe, fundusze, dualne i rozszerzone zasobowe. Kapitał intelektualny jest związany z rozszerzonym ujęciem zasobowym. Wielość definicji kapitału w literaturze prowadzi do nieporozumień. W celu ich uniknięcia wskazane byłoby zastąpienie pojęcia „kapitał intelektualny” określeniem „aktywa intelektualne”.

Urszula Ornarowicz

Katedra Teorii Zarządzania

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Sprawowanie władzy we współczesnej organizacji. Między zarządzaniem a przywództwem

Złożoność zmian, jakie zachodzą w organizacji i w obszarze jej wpływu, a także złożoność relacji między organizacją formalną a innymi systemami działania, których

może być ona uczestnikiem, wymusza inne nieco niż dotychczas spojrzenie na sprawowanie władzy we współczesnych organizacjach. Nie ogranicza się ona bowiem już tylko do wnętrza organizacji, ale sięga do granic jej wpływu. Inna jest interpretacja władzy, w przypadku gdy dotyczy ona wnętrza organizacji, i inna, gdy dotyczy obszaru wpływu usytuowanego poza jej granicami. W pierwszym przypadku oddziaływania zachodzące między podmiotami A oraz B jako uczestnikami relacji władzy są następujące: wpływ A na B i reakcja B w postaci podporządkowania (zależności) B w stosunku do A. W przypadku władzy, jaka ma miejsce w otoczeniu, oddziaływania zachodzące między A oraz B to oddziaływania typu: wpływ A na B i wpływ B na A, czyli wzajemna wymiana określonych wartości, realizowana w drodze negocjacji. Władza, jaka kształtuje się w otoczeniu, jest polityczną odmianą władzy eksperckiej. W organizacji potencjalna władza ekspercka urealnia się w formie przywództwa eksperckiego, które staje się coraz bardziej rozdrobnione, a tym samym coraz bardziej lokalne.

Anna Krejner-Nowecka
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Koncepcja zakorzenienia (*embeddedness*) a utrzymanie pracowników w organizacji

W artykule omówiono perspektywę zastosowania koncepcji zakorzenienia (*embeddedness*) w badaniach nad wyznacznikami dobrowolnych odejść z pracy. Przedstawiono model zakorzenienia w pracy jako skutecznego narzędzia kształtowania postawy pracowników na tle pokrewnych tradycyjnych modeli i miar badających problem dobrowolnych odejść z pracy.

Sławomir Winch
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Typy przystosowania pracowników do przedsiębiorstwa – wstępne wyniki badań empirycznych

Główna teza artykułu jest stwierdzeniem głoszącym, że pracowników przedsiębiorstw charakteryzują odmienne typy przystosowania do otaczającej ich rzeczywistości organizacyjnej. Za Robertem Mertonem wyróżniono pięć typów adaptacji: konformizm, innowację, rytualizm, bunt i wycofanie. Rozwinięcia tezy dokonano na podstawie wyników

badan sondażowych. Problem badawczy sformułowano w formie pytania o to, jakie są konsekwencje danego typu przystosowania dla sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej oraz zaangażowania w pracę. Główną hipotezą jest stwierdzenie, że innowacyjny typ przystosowania korzystnie wpływa na zaangażowanie w pracę oraz sytuację finansową i rynkową przedsiębiorstwa. Badania sondażowe nie potwierdziły tej hipotezy. Okazało się, że z perspektywy trzech wymienionych wcześniej czynników najkorzystniejszym typem przystosowania jest konformizm. W artykule wyznaczono dalsze sfery badań rozwijające sformułowaną tezę.

Michał Trocki

Katedra Zarządzania Projektami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Sytuacje planistyczne i metody planowania projektów

Systematycznie badania prowadzone w skali międzynarodowej wykazują wysokie i stale rosnące znaczenie projektów w zarządzaniu organizacjami. Konsekwencją tego jest dążenie do doskonalenia oraz rozwoju metod i instrumentów zarządzania projektami. Spośród procesów zarządzania projektami podstawowe znaczenie dla skuteczności i efektywności projektów mają procesy planowania. Aby planowanie to było skuteczne oraz efektywne, należy po pierwsze określić rodzaje i specyfikę sytuacji planistycznych, po drugie zapewnić informacje o zakresie i jakości adekwatnych do poszczególnych sytuacji planistycznych, a po trzecie dobrać metody właściwe pod względem specyficznych okoliczności sytuacji planistycznych. Zagadnieniom tym poświęcony jest ten artykuł. Zawiera on opis podstawowych sytuacji planistycznych zarządzania projektami i omawia metody właściwe do zastosowania w poszczególnych sytuacjach.

Bartosz Grucza

Katedra Zarządzania Projektami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Modele analizy interesariuszy

Koncepcja interesariuszy traktuje zarządzanie jako wypadkową aspiracji, celów i działań różnych grup interesów, co jest zgodne z obserwacjami i doświadczeniami praktycznymi; ma to szczególne znaczenie w zarządzaniu złożonymi przedsięwzięciami – projektami. Analizie poddano istniejące, ale często trudno dostępne modele zarządzania interesariuszami projektu. Podjęto próbę zestawienia ich najważniejszych cech

i sformułowania na tej podstawie uogólnionych wniosków. Artykuł jest kontynuacją pracy autora, który w 2012 roku doprowadził do pierwszej w języku polskim publikacji pełnych wersji trzech światowych standardów zarządzania interesariuszami, występując w roli ich tłumacza i redaktora.

Paweł Wyrozębski

Katedra Zarządzania Projektami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest złożonym działaniem realizowanym najczęściej w układzie procesów obrazujących poszczególne etapy/funkcje zarządzania wiedzą.

Analiza modelowych ujęć zarządzania wiedzą w organizacji pozwala wskazać wiele działań o charakterze wspierającym cały system, a także o charakterze strukturalnym i organizacyjnym. Wobec powyższego celem niniejszego artykułu jest dokonanie przeglądu stanu wiedzy w zakresie zagadnień organizacyjnych zarządzania wiedzą. Analiza literaturowa pozwoliła wskazać i scharakteryzować zarówno nowe role i stanowiska o charakterze specjalistycznym i koordynacyjnym, jak i osobne specjalne komórki organizacyjne dedykowane wspieraniu procesów zarządzania wiedzą. Przyjęcie takich rozwiązań pozwala organizacjom na rozwój wiedzy, a w konsekwencji zdolności do lepszego działania i walki o przewagi konkurencyjne.

Katarzyna Kandefer-Winter (doktorantka)

Katedra Zarządzania Projektami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Znaczenie komunikacji w zarządzaniu projektami oraz stosowane narzędzia wsparcia

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych wśród specjalistów zarządzania projektami na temat znaczenia komunikacji oraz stosowanych tu narzędzi wsparcia. Badanie potwierdziło, że komunikacja ma duże znaczenie na każdym etapie zarządzania projektami. Jednocześnie praktycy tej dziedziny nie sięgają do kompleksowych rozwiązań, wybierając raczej podstawowe formy wsparcia.

Mateusz Juchniewicz

Katedra Zarządzania Projektami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Analiza praktyk z zakresu zarządzania jakością projektu w organizacjach w Polsce – wyniki badań

W sytuacji gdy zarządzanie jakością i zarządzanie projektami stają się kluczowymi kompetencjami organizacji, coraz częściej pojawia się pytanie, w jaki sposób połączyć obie sfery i wykorzystać efekt synergii, w jaki sposób przenieść koncepcję jakości (związaną z powtarzalnymi działaniami) na sferę projektu (działań niepowtarzalnych).

Celem opisywanego projektu badawczego było uporządkowanie zagadnień dotyczących zarządzania jakością w projektach i określenie, w ramach badań empirycznych, podejścia do tej dziedziny wśród praktyków zarządzania. Badania zostały przeprowadzone w 2012 roku w organizacjach prowadzących swoją działalność na terytorium Polski. Rozdysponowano 400 ankiet, z czego prawidłowo wypełniono 383. Dane zbierano w ramach bezpośrednich spotkań z osobami odpowiedzialnymi w organizacjach za realizację projektów na różnym szczeblu zarządzania. Spotkania najczęściej odbywały się w kilkunastoosobowych grupach reprezentujących organizacje z pokrewnych sektorów. Zebrane ankiety były weryfikowane pod kątem kompletności i poprawności wypełnienia. Dla wszystkich danych przeprowadzono test Shapiro–Wilka na normalność rozkładu. Do weryfikacji hipotez zastosowano ponadto analizę ANOVA Kruskalla–Wallisa i test U Manna–Whitneya.

Artykuł stanowi podsumowanie projektu badawczego nr 04/BMN/24/12 w ramach działalności statutowej Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2012 roku (badania naukowe służące rozwojowi młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich).

Witalij Metelski (doktorant)

Katedra Zarządzania Projektami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Metodyki projektów rozwojowych – analiza porównawcza

Kraje wysoko rozwinięte posiadają obecnie zaawansowane narzędzia do zarządzania programami i projektami. Wynika to przede wszystkim z postępu instytucjonalnego w tych krajach, stopnia skomplikowania warunków funkcjonowania, harmonizacji działań wielu instytucji z zamiarem osiągnięcia trwałych, pożądanych rezultatów. Programy i projekty organizacji międzynarodowych współfinansowane przez rządy krajów wysoko

rozwinętych stały się ich głównym elementem wspomagania rozwoju uboższych regionów świata. Realizowane są one przy wsparciu i zaangażowaniu wielu interesariuszy zarówno krajowych, jak i zagranicznych, tj. instytucji rządowych, przedsiębiorstw prywatnych, organizacji pozarządowych, społeczności lokalnych itp. Planowanie, skuteczność i efektywność osiągnięcia postawionych celów ma znaczenie dla wszystkich interesariuszy, dlatego jedną z ważniejszych kwestii jest metodyczne wsparcie realizacji projektów.

Publikacja oparta została na wynikach badań naukowych polegających na porównaniu standardów metodyk projektów rozwojowych największych organizacji międzynarodowych oraz agencji rządowych, tj. United States Agency for International Development (USAID), Australian Agency for International Development (AusAID), Canadian International Development Agency (CIDA), Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD). Badania opierały się na porównaniu czterech sfer, które występują w metodykach zarządzania projektami rozwojowymi. Główną tezę badań było stwierdzenie, że metodyki zarządzania projektami rozwojowymi, pomimo wspólnych podstaw teoretycznych, istotnie się różnią w podejściu do zarządzania projektami, a te różnice się pogłębiają.

Emil Bukłaha

Katedra Zarządzania Projektami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zasady oceny projektów w metodyce PRINCE2

W metodyce PRINCE2 nie istnieje jedno miejsce skupiające się na kwestiach oceny projektu. Proces oceny podzielony jest na wiele dokumentów, zwanych także produktami projektu. Można je odnaleźć na każdym etapie cyklu życia projektu. Najważniejszymi z nich wydają się być uzasadnienie biznesowe oraz raport końcowy projektu. Są one uzupełnione innymi raportami i dokumentacją tworzoną zarówno na etapie przygotowania, jak i inicjowania, realizacji i zamknięcia. Łączą się ze sobą w logiczną całość, ich regularna aktualizacja zaś dzięki analizie ciągłości uzasadnienia biznesowego, ryzyka i odchyleń oraz ich wpływu na sytuację projektu umożliwia wiarygodną i obiektywną ocenę przedsięwzięcia na każdym jego etapie, zarówno przez kierownika projektu, jak i komitet sterujący oraz nadzór projektu.

Marta Ziółkowska
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kreowanie i wykorzystanie innowacji w powiązaniach franczyzowych w globalnej gospodarce

W artykule przedstawiono powiązania franczyzowe będące jedną z innowacyjnych form prowadzenia działalności gospodarczej. Przedstawiono istotę kreowania innowacji w powiązaniach franczyzowych. W dalszej analizie zaprezentowano występujące w nich klasyfikację i rodzaje innowacji oraz nową generację systemów franczyzowych opartych na innowacjach.

Maria Roszkowska-Śliż
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Otwarta innowacyjność we współpracy z tłumem. Szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw

Na skutek zmian zachodzących w otoczeniu współczesnej organizacji dotychczasowy paradygmat zamkniętej innowacji zastępowany jest modelem otwartym opartym na dwukierunkowym przepływie własności intelektualnej, idei i ludzi między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Partnerem w otwartych procesach innowacyjnych coraz częściej stają się rozproszone, niezdefiniowane zbiorowości powstające w ramach sieci komputerowych. Z jednej strony współpraca ze społecznościami wirtualnymi otwiera przed przedsiębiorstwami dostęp do niemal nieograniczonych zasobów kreatywnych pomysłów i nowatorskich rozwiązań, umożliwiając zwiększenie efektywności procesów innowacyjnych. Z drugiej liczne zagrożenia związane z tego rodzaju partnerstwami sugerują konieczność dostosowania stopnia otwartości procesu innowacyjnego do celów strategicznych organizacji adekwatnie do jej zdolności i zasobów.

Justyna Szumniak-Samolej
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Katarzyna Bachnik
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rola mediów społecznościowych w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Media społecznościowe należą do jednego z nowoczesnych narzędzi komunikowania się i współpracy z szerokim gronem interesariuszy. Dlatego też zdolność radzenia sobie w sytuacji kryzysowej w dobie Web 2.0 może stanowić dla przedsiębiorstw atut o charakterze strategicznym. Celem artykułu jest zarysowanie roli, jaką media społecznościowe odgrywają w zarządzaniu sytuacją kryzysową, oraz zaproponowanie podstawowych reguł obecności przedsiębiorstw na tych platformach.

Celina Sołek
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Media społecznościowe w edukacji wyższej

Celem artykułu jest pokazanie, w jaki sposób uczelnie wyższe mogą wykorzystywać portale społecznościowe dzięki działaniom edukacyjnym, PR-owskim czy rozwojowi zawodowemu nauczycieli akademickich. Inklinacją autorki jest stwierdzenie, że współczesne uczelnie wyższe muszą w pełni wykorzystać potencjał sieci, aby pozostać uczelnią interesującą, inspirującą i rozwijającą młodych ludzi. Sieci społecznościowe mogą służyć jako miejsce połączenia cyfrowych tubylców i cyfrowych imigrantów.

