- Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu – *Wojciech Czakon* 3
- Dylematy teorii innowacji – *Marek Brzeziński*. 7
- Innowacje – podstawowy wymiar strategii przedsiębiorstwa – *Jan Macias* 10
- Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury – *Aleksandra Wąsowska, Marcin Pawłowski* 14
- Czynniki kulturowe w polskich organizacjach – *Radosław Wolniak* 18
- Wykorzystanie wartości organizacyjnych w procesie formułowania strategii organizacji *non profit* – *Ilona Świątek-Barylska, Tomasz Czapla* 22
- *Outsourcing* a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – rola modelu *cloud computing* – *Katarzyna Nowicka* 26
- Konsolidacja uczelni jako przykład zmiany strategicznej – *Tomasz Sobczak, Irena Łącka* 29
- Nowa era bankowości islamskiej – *Małgorzata Mikita* 33
- Kreatywna czy oszukańcza sprawozdawczość finansowa? Sygnały, symptomy, diagnoza – *Ewa Śnieżek, Michał Wiatr* . . . 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

KONFERENCJE 44

KRONIKA TNOiK 45

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Budowanie przedsiębiorstwa opartego na współpracy – „Harvard Business Review” – *opr. Jan Polowczyk* 46

PO 11 2011.indb 1 16/11/2011 11:26

przegląd organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 11 (862) 2011

Rada Programowa

prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

Zespół

Barbara Olędzka – redaktor naczelna
Maria Aluchna, Wojciech Czakon, Janusz M. Lichtarski, Jan Polowczyk, Dariusz Zarzecki

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 22 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Korespondenci:
Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski; Kraków – tel. 12 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 42 639 82 34; Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Poznań – tel. 61 854 38 39, dr hab. Piotr Bartkowiak; Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: bloor | studio graficzne
Okładka: studio digitouch.pl
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa, ul. Lubelska 30/32
Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2012 r.:

- ❑ kwartalna – 60 zł brutto,
- ❑ półroczna – 120 zł brutto,
- ❑ całoroczna – 240 zł brutto.

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej. **Prenumerata w RUCHU SA** przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania.

Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty**.

W internecie **http://www.prenumerata.ruch.com.pl**

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ❑ przesyłanie ● **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 9 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów ● **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron ● **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;
- ❑ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną;
- ❑ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ❑ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana. Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI
czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI
tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu

Wojciech Czakon

Wprowadzenie

Paradygmat zawdzięczamy T. Kuhnowi, który uczynił zeń centralne pojęcie w wyjaśnianiu rewolucyjnego rozwoju nauki. Najogólniej przez paradygmat rozumiał on zbiór pojęć i twierdzeń tworzących podstawy danej nauki. Jednakże, jak zauważa S. Amsterdamski, definicja paradygmatu jest nieostra, a sam T. Kuhn używa go w przynajmniej 17 różnych znaczeniach. Obecnie na gruncie nauk o zarządzaniu odpowiada mu koncepcja wspólnoty praktyki, która odzwierciedla zbiór poglądów podzielanych przez badaczy.

Paradygmat spełnia w rozwoju nauki rolę szczególną. W okresach rozwoju kumulatywnego, narastającego paradygmat tworzy ramy do przyrostu wiedzy i doskonalenia teorii. Jednakże występują też rewolucyjne, nieciągłe zmiany w nauce, powodowane niedopasowaniem teorii do badanej rzeczywistości. Według T. Kuhna przejawem rewolucji jest zmiana – paradygmatyczna, zastąpienie „starego" „nowym" paradygmatem. Często wykorzystywanym przykładem zmiany paradygmatycznej jest zastąpienie mechaniki newtonowskiej przez kwantową.

Nauki o zarządzaniu, a w ich ramach zarządzanie strategiczne, spełniają warunek niedopasowania teorii do praktyki. Badania porównawcze siły wyjaśniającej dostępnych obecnie teorii ujawniają słabość teorii, która w najlepszym razie wyjaśnia 2/3 badanego zjawiska[1]. Wobec odczuwalnej przez badaczy niekompletności istniejącej teorii, szybkich oraz głębokich zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, pojawiły się nowe propozycje epistemologiczne, metodologiczne czy ontologiczne. Znakomitym przykładem jest gospodarka oparta na wiedzy, a w naukach o zarządzaniu zarządzanie wiedzą i uczenie się, którym przypisuje się znaczący potencjał w pokonywaniu dystansu między wyjaśnieniami teorii a uciekającą rzeczywistością. Inną próbę stanowi wprowadzenie sieci społecznych z obszaru socjologii, informatycznych z obszaru technologii informacyjnych, teorii grafów z matematyki do badań nauk o zarządzaniu. Ich liczebność oraz tempo przyrostu publikacji uzasadniają przekonanie o wyłonieniu się nowego zbioru przekonań, tj. paradygmatu sieciowego.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja paradygmatu sieciowego w naukach o zarządzaniu, a to poprzez określenie podzielanych przez badaczy przekonań o roli sieci w wyjaśnieniach nauk o zarządzaniu. W niektórych elementach paradygmat sieciowy stawia się w opozycji do istniejących przekonań, a w innych je uzupełnia lub rozwija. Dlatego autor, inaczej niż inni badacze[2], nie ma ambicji zapowiedzi napięcia paradygmatycznego, skutkującego rewolucją w nauce.

Badania nad sieciami w zarządzaniu strategicznym umieścić trzeba w ramach strukturalizmu, tj. nurtu myślowego, gdzie każde działanie jest uwarunkowane strukturami, w których przychodzi je realizować. Strukturalizm wywarł znaczne piętno na językoznawstwie za sprawą F. De Saussure'a, czy antropologii dzięki fundamentalnym dziełom C. Levy-Straussa. Strukturalizm wyraża przekonanie, że nie można rozpatrywać zjawisk w oderwaniu od ich kontekstu, pozostają one bowiem w ciągłej i wielokierunkowej interakcji z otoczeniem. Strukturalizm jest obecny w zarządzaniu strategicznym od samych jego początków; chandlerowski paradygmat SCP (*Strategy – Conduct – Performance*) wyraża bowiem zależność rezultatów działania od celowo kształtowanych struktur. Podobnie porterowska analiza otoczenia zakłada dominujący wręcz wpływ porządku otoczenia konkurencyjnego na wyniki przedsiębiorstw. Jednakże skupienie na więziach pomiędzy podmiotami badanej zbiorowości stanowi cechę wyróżniającą dopiero w paradygmacie sieciowym.

Paradygmat sieciowy upowszechnił się w wielu dziedzinach, dyscyplinach i obszarach nauk ekonomicznych i pokrewnych. Uznano jego znaczenie w marketingu do badania organizacji przyszłego wieku oraz uwarunkowań jej działania[3]. Odzwierciedlają to z jednej strony rosnąca liczba publikacji oraz tempo przyrostu liczby badań usytuowanych w tym nurcie. Z drugiej strony okazało się, że dotychczasowe zawężenie zakresu badawczego marketingu do bezpośrednich, dwustronnych relacji zubaża je w zbyt znacznym stopniu.

Analogiczne wnioski sformułowano na gruncie teorii organizacji. Istnienie paradygmatu sieciowego jako wspólnego zbioru założeń w teorii organizacji nie ulega wątpliwości, a co więcej pozwala na analizę kierunków dociekań oraz porządkowanie ustaleń także w obszarze nauk o organizacji[4]. Autorzy proponują wyłonienie czterech głównych obszarów dociekań: ● strukturalny kapitał społeczny

● społeczny dostęp do zasobów ● zarażanie oraz ● kształtowanie otoczenia.

Dorobek badawczy w zarządzaniu strategicznym skłania do podjęcia analogicznego wysiłku porządkującego. Warunkuje to poprawną identyfikację składników paradygmatu sieciowego. Wyłonić można trzy główne teorie referencyjne, stosowane przez badaczy: ● socjologiczną teorię sieci społecznych ● zasobową teorię firmy oraz ● teorię kosztów transakcyjnych. Struktura niniejszego artykułu odpowiada tym trzem teoriom referencyjnym.

Sieci społeczne – od kontekstu do metody

Myślenie sieciowe do nauk ekonomicznych przenikało bardzo powoli, być może ze względu na ugruntowane w klasycznej teorii założenie o atomizacji. Wyraża ono przekonanie o niezależnym, nieskoordynowanym i samodzielnym działaniu podmiotów rynkowych. Pierwsza znacząca publikacja kwestionująca założenie atomizacji dotyczy rynku pracy. Autor udowodnił, że skuteczność poszukiwania nowego zatrudnienia jest uzależniona od typu więzi społecznych, które poszukujący wykorzystuje, by uzyskać informację o dostępnych możliwościach zatrudnienia[5]. Szczególne istotne okazują się być więzi słabe, tj. takie, w których kontakty pomiędzy aktorami są rzadkie, nacechowane niskim poziomem emocji, krótkotrwałe. To właśnie one pozwalają znaleźć nową pracę.

Znaczenie pojedynczych więzi dla efektów ekonomicznych osiąganych przez danego aktora musiało prowadzić nieuchronnie do rozpoznania elementów struktury sieciowej, które stwarzają uprzywilejowaną sytuację jednemu lub wielu aktorom. Struktura kontaktów społecznych i zasoby dostępne za pośrednictwem tej struktury tworzą kapitał społeczny[6]. Jednocześnie upowszechnił się pogląd o społecznym osadzeniu działalności gospodarczej, tj. uwarunkowaniu przebiegu, jak i efektów działań podmiotów gospodarczych przez otoczenie społeczne, w którym się one odbywają. Wyróżniono trzy wymiary osadzenia[7]:

- relacyjne, związane z treścią więzi społecznych, a szczególnie z zaufaniem wynikającym z wcześniejszej współpracy. W tym sensie relacyjny wymiar osadzenia odnosi się zarówno do norm zachowań w danej społeczności, ale także do temporalnego wymiaru osadzenia społecznego, które jest uzależnione od czasu, wyłania się bowiem narastająco z wcześniejszych doświadczeń. Najprościej ujmując, jakość relacji pomiędzy aktorami wpływa na sprawność działania;
- strukturalne, związane z układem więzi wokół każdego z aktorów, najlepiej oddaje przesunięcie uwagi badawczej z pojedynczej więzi w stronę rozpoznania struktur więzi. Stanowią one kanały przepływu informacji i repozytorium wspólnej dla danej społeczności wiedzy. Najprościej biorąc, układ więzi istniejących wokół danego aktora wpływa na sprawność jego działania;
- pozycyjne, związane z usytuowaniem danego podmiotu w sieci. Poszczególni aktorzy mogą wywierać większy wpływ na otoczenie wówczas, gdy dysponują liczną i gęstą siecią powiązań – taka pozycja nazywana jest centralną. Alternatywnie, współdziałanie ułatwia ekwiwalencja strukturalna, polegająca na posiadaniu przez dwóch lub więcej aktorów dokładnie takiej samej struktury więzi i pozycji w sieci.

Ponadto zarządzanie strategiczne zawdzięcza socjologii metodę analizy sieci, tj. analizę sieci społecznych *(Social Network Analysis* – SNA). Jednym z podstawowych jej celów jest identyfikacja najważniejszych aktorów[8], a narzędziami osiągania tego celu są miary strukturalne: prominencji, gęstości lokalnej i globalnej czy stopnie separacji.

Kluczowe znaczenie dla paradygmatu sieciowego ma jednak odkrycie istnienia określonego porządku strukturalnego w sieciach społecznych. Oznacza to z jednej strony potrzebę rozpatrywania sieci jako kontekstu działania, a z drugiej, implikuje metody poznania sieci. Ten sieciowy porządek daje się bowiem mierzyć, parametryzować i badać, a to przy pomocy analizy sieci społecznych. Wpływa on na samą możliwość działania, niejednakową dla poszczególnych aktorów, oraz na efekty ich działania. Ujawnia uprzywilejowanie niektórych aktorów[9], a także przewagę niektórych typów sieci nad innymi.

Sieć jako strategiczny zasób

Tworzenie wartości oraz możliwość osiągnięcia przewagi nad konkurentami pozostają w centrum uwagi badawczej zarządzania strategicznego. Zasobowa teoria firmy opiera się na założeniu niedoskonałości zasobowej przedsiębiorstw. Oznacza to zależność od otoczenia, dążenie do minimalizacji tej zależności, a dalej możliwość osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki kontrolowanym zasobom[10]. Zasobową argumentację wykorzystuje się, by uzasadnić potrzebę tworzenia aliansów pomiędzy przedsiębiorstwami. Niedoskonałość rynku powoduje, że nie wszystkie potrzebne przedsiębiorstwu zasoby można samodzielnie wytworzyć lub nabyć. Stąd konieczność tworzenia sojuszy w postaci więzi o niehierachicznym i nierynkowym charakterze[11], które stawiają przedsiębiorstwa w sytuacji uprzywilejowanej wobec innych uczestników rynku.

Podobnie jak w przypadku badań o rodowodzie socjologicznym, można uznać, że skupienie się na aliansie dwóch przedsiębiorstw nie może być zakwalifikowane do paradygmatu sieciowego. W istocie przecież alians dwustronny to diada w sieci, elementarny składnik struktury. Aby odzwierciedlić złożoność problematyki aliansów, szybko wprowadzono do ich definicji możliwość występowania dwóch lub więcej podmiotów, a następnie wprowadzono pojęcie portfela aliansów[12]. Zabieg ten prowadzi jednak tylko do przeniesienia poziomu analizy z pojedynczego przedsiębiorstwa, dalej pojedynczej więzi międzyorganizacyjnej na zbiorowość przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że analiza na poziomie zbiorowości ma w zarządzaniu strategicznym bogate tradycje. Grupy strategiczne[13], analiza sektorowa[14], dystrykty przemysłowe czy klastry[15] od kilku dekad stanowią przedmiot zainteresowania zarządzania strategicznego. Jednakże w niewielkim stopniu wykorzystują one założenia strukturalizmu, a szczególnie analizę sieciową do wyjaśniania badanych zmiennych, koncentrując się raczej na efektach zbiorowości.

Rozpoznanie wpływu sieci na badane w zarządzaniu strategicznym zmienne odwzorowuje wcześniej opisane wymiary osadzenia społecznego. W wymiarze relacyjnym sieci strategicznych analizie poddawano znaczenie zaufania oraz społecznego mechanizmu koordynacji działania[16]. W wymiarze strukturalnym odnoszono się do znaczenia struktur sieciowych dla strategii organizacji[17] czy pozyskiwania wiedzy[18]. Wymiar pozycyjny pozwala z kolei wpływać na otoczenie i kształtować przewagę konkurencyjną zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy. Pozycję centralną firm w sieciach innowacji badacze rozpatrują, analizując firmy flagowe[19], kotwice[20] czy też orkiestratorów[21].

Zastosowanie paradygmatu sieciowego w zarządzaniu strategicznym przejawia się przede wszystkim korzystaniem ze zmiennych strukturalnych, opisujących sieć lub aktora w sieci, aby wyjaśniać badane zmienne. Szczególnym osiągnięciem paradygmatu sieciowego jest ujawnienie, że sieci przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki uprzywilejowanej pozycji, korzyściom struktury lub efektywności współdziałania. Sieci przyczyniają się też do utrzymania przewagi konkurencyjnej dlatego, że z natury są idiosynkratyczne, wyjątkowe i osadzone w konkretnym zbiorze konkretnych aktorów, powiązanych konkretnymi więziami. Uniemożliwia to w istocie imitację. Sieć staje się zasobem, który można pozyskiwać, można wytworzyć i należy celowo kształtować, aby osiągać przewagę konkurencyjną.

Sieć jako sposób koordynacji współdziałania

Trzecią teorią referencyjną paradygmatu sieciowego jest teoria kosztów transakcyjnych stosowana do wyjaśniania sprawności oraz samego zjawiska współdziałania przedsiębiorstw. Problem koordynacji jest jednym z podstawowych zagadnień nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu. Zmierza bowiem do wyjaśnienia przyczyny istnienia firmy jako zorganizowanej i biurokratycznej formy koordynacji działania podmiotów na rynku. Samo postawienie tego problemu zasługiwało na nagrodę Nobla w ekonomii dla R. Coase'a, choć rozwiązanie, które zaproponował, tj. istnienie kosztów transakcyjnych, trudno uznać za kompletne i wyczerpujące. W istocie traktować je należy jako zabieg ochronny mikroekonomicznej teorii rynku, w której mechanizm cenowy i związana z nim konkurencja powinny prowadzić do optymalnej alokacji zasobów na rynku. Rzecz jednak w tym, że gdyby mechanizm cenowy spełniał przypisywaną mu w klasycznej teorii mikroekonomii rolę, to wówczas nie byłoby uzasadnienia dla istnienia organizacji. Zachodzi tu typowe napięcie pomiędzy predykcją teorii a obserwacją empiryczną. W modelu neoinstytucjonalnym wystarcza dodać parametr wyrażający koszt korzystania z mechanizmu cenowego, tj. koszty transakcyjne, aby wyznaczać granicę efektywności mechanizmu rynkowego oraz uzasadnione granice (wielkość) organizacji.

Jednakże dychotomiczny mechanizm cena – biurokracja, chroniony koncepcją kosztów transakcyjnych, napotkał w latach 80. ub. wieku na kolejne napięcie empiryczne, nie przewidywał bowiem powstawania aliansów, a tym bardziej sieci gospodarczych. Poza samym obiektem, tj. wielopodmiotowym zbiorem przedsiębiorstw realizujących procesy tworzenia wartości w skoordynowany sposób, pojawił się dodatkowy problem, nieobecny w ówczesnych modelach – problem koordynacji społecznej. Podmioty rynkowe działają w porozumieniu nie tylko ze względu na ceny, umowy czy polecenia służbowe, ale także ze względu na więzi społeczne, prestiż czy normy zachowań. Pierwotnie próbowano te zjawiska usytuować pomiędzy rynkiem a hierarchią[22], następnie proponowano rozumieć sieć jako tymczasową hybrydę[23]. Jednak szybko uznano rolę zaufania w koordynacji współdziałających przedsiębiorstw[24]. Relacyjna czy społeczna koordynacja współdziałania opiera się na zaufaniu stron, ale także na obowiązujących w danej społeczności normach zachowań, wspartych intensywną wymianą informacji.

Przez koordynację sieciową rozumie się kompleks złożony z trzech podstawowych mechanizmów koordynacji działań: rynkowego, hierarchicznego oraz społecznego[25]. Sieci nie odzwierciedlają modelu idealnego, wykorzystującego pojedynczy mechanizm koordynacji. Przeciwnie, łączą, a następnie modyfikują te mechanizmy, aby maksymalizować sprawność współdziałania. Koordynacja sieciowa to jednoczesne stosowanie każdego z nich w zmiennych proporcjach[26]. Na przykład koordynacja sieciowa sprzyja eksploracji wiedzy, tworzeniu sieci czy rozwiązywaniu konfliktów. Koordynacja biurokratyczna współdziałania sprzyja z kolei jego rutynizacji i sprawności eksploatacji wiedzy, podczas gdy korzystanie z mechanizmu cenowego warunkuje konkurencyjność wobec innych sieci. Dobór właściwych mechanizmów we właściwych proporcjach dla danej sieci zwiększa efektywność współdziałania, a także przyczynia się do jego większej trwałości[27]. Innymi słowy koordynacja sieciowa jest ważnym obszarem decyzyjnym w zarządzaniu strategicznym, przyczynia się bowiem do osiągania przewagi konkurencyjnej. Paradygmat sieciowy czerpie z uznania społecznego mechanizmu koordynacji za rozwiązanie występujące obok mechanizmów cenowego i biurokratycznego.

Podsumowanie

Obecność paradygmatu sieciowego w zarządzaniu potwierdza liczna i wciąż rosnąca liczba badaczy podejmujących problematykę wpływu sieci na przedsiębiorstwo, uwarunkowań działania w strukturach sieciowych, a także struktur, pozycji i ról pełnionych przez przedsiębiorstwa w sieci. W zarządzaniu strategicznym dowiedziono, że zmienne strukturalne, koordynacyjne i treściowe mają wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Oznacza to, że budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na sieci daje możliwość: ● osiągnięcia uprzywilejowanych warunków działania ● wyższej efektywności ● obniżenia niepewności czy uczenia się. Jednocześnie pozostaje trudna do imitacji, bo jest osadzona na układzie relacji pomiędzy konkretnymi partnerami.

Poza istnieniem wspólnoty badawczej, identyfikacja paradygmatu wymaga określenia zbioru podzielanych przez tę wspólnotę założeń badawczych.

Krytyczny przegląd literatury pozwala wyłonić następujące założenia:

- Otoczenie organizacji jest nielosowo uporządkowane.
- Działanie podmiotów jest uwarunkowane strukturami więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych.
- Zmienne strukturalne opisujące porządek sieci oraz pozycje aktorów wyjaśniają przewagę konkurencyjną.
- Sposób koordynacji działania przedsiębiorstw w sieci jest zmienną, która wyjaśnia przewagę konkurencyjną.
- Metody badawcze odwołują się do struktur, zmian struktur oraz przepływów pomiędzy aktorami.

Podobnie jak w językoznawstwie strukturalizm spotkał się ze sprzeciwem, a następnie doprowadził do wyłonienia współczesnych nurtów filozofii, tak i podejście sieciowe z pewnością doczeka się swojego odpowiednika poststrukturalizmu, gwałtownej krytyki skupionej głównie na założeniach metodologicznych. Zarzut jałowości metod poznania stosowanych przez strukturalistów otworzył drogę także do postmodernizmu. Obecny kształt paradygmatu sieciowego utrudnia zbadanie m.in. ról pełnionych w sieci, procesów typowych dla współdziałania sieciowego czy nawet funkcji realizowanych w sieci jako odpowiednika funkcji zarządzania. Rozpoznanie tych, a także innych zjawisk wymagać będzie nieznacznych modyfikacji paradygmatu sieciowego, nie wydaje się jednak naruszać jego istoty.

dr hab. Wojciech Czakon, prof. UE w Katowicach
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

PRZYPISY

[1] RUMELT R.P., *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal" 1991, vol. 12, no. 3, s. 167–185.
[2] CASTELLS M., *The Rise of the Network Society*, 2nd edition, Blackwell Publishing, Oxford 2000.
[3] ACHROL R., *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Towards a Network Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1996, vol. 25, s. 56–71.
[4] BORGATTI S., FOSTER P., *The Network Paradigm in Organizational Research: a Review and Typology*, „Journal of Management" 2003, vol. 29, s. 991–1013.
[5] GRANOVETTER M., *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology" 1973, vol. 78, no. 6, s. 1360–1380.
[6] COLEMAN J., *Social Capital in the Creation on Human Capital*, „American Journal of Sociology" 1988, vol. 94, s. S95–S120.
[7] GULATI R., GARGIULO M., *Where do Interorganizational Relationships come From?*, „American Journal of Sociology" 1999, vol. 104, no. 5, s. 1439–1493.
[8] WASSERMAN S., FAUST K., *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge 1994.
[9] BURT R.S., *Structural Holes – the Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts 1992.
[10] BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management" 1991, no. 17, s. 99–120.
[11] THORELLI H., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal" 1986, vol. 7, s. 37–51.
[12] HOFFMAN W., *How to Manage a Portfolio of Alliances*, „Long Range Planning" 2005, vol. 38, no. 2, s. 121–143.
[13] HOWARD T., VENKATRAMAN N., *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, „Journal of Management Studies" 1988, vol. 25, no. 6, s. 537–555.
[14] PORTER M.E., *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1996.
[15] GORYNIA M., JANKOWSKA B., *Wpływ klasterów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" nr 7–8/2007, s. 1–18.
[16] ZAHEER A., VENKATRAMAN N., *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*, „Strategic Management Journal" 1995, vol. 16, no. 5, s. 373–392.
[17] HAKANSON H., SNEHOTA I., *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management" 1989, vol. 5, no. 2, s. 187–200.
[18] INKPEN A., TSANG E., *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review" 2005, vol. 30, no. 1, s. 146–165.
[19] RUGMAN A., D'CRUZ J., *The Theory of the Flagship Firm*, „European Management Journal" 1997, vol. 15, no. 4, s. 403–412.
[20] AGRAWAL A., COCKBUM I., *The Anchor Tenant Hypothesis: Exploring the Role of Large, Local, R&D Intensive Firms in Regional Innovation Systems*, „International Journal of Industrial Organization" 2003, vol. 21, no. 9, s. 1227–1253.
[21] DHANARAJ C., PARKHE A., *Orchestrating Innovation Networks*, „Academy of Management Review" 2006, vol. 31, no. 3, s. 659–669.
[22] THORELLI H.B., *Networks: Between Markets..., op. cit.*
[23] BORYS B., JEMISON D.B., *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combination*, „Academy of Management Review" 1989, vol. 14, no. 2, s. 234–249.
[24] ARINO A., DE LA TORRE J., RING P.S., *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, „California Management Review" 2001, vol. 44, no. 1, s. 109–131.
[25] JONES C., HESTERLY W.S., BORGATTI S.P., *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review" 1997, vol. 22, no. 4, s. 911–945.
[26] CZAKON W., *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji*, „Przegląd Organizacji" nr 9/2008, s. 7–10.
[27] JAP S., ANDERSON E., *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism*, „Management Science" 2003, vol. 49, no. 12, s. 1684–1701.

Summary

The growing number of published work on networks suggests both the emergence of a new object of studies and of a new research assumptions set. The network paradigm has been identified through a critical literature review. It follows a structurationist approach, where actions are contingent to structures, and should be studied within their context. Five assumptions inherent to network studies in strategic management have been identified.

Dylematy teorii innowacji

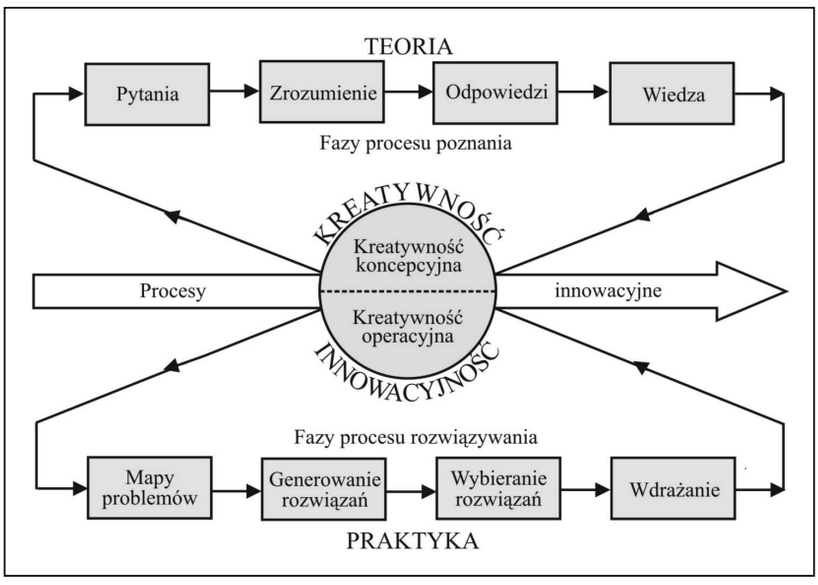
Marek Brzeziński

Wprowadzenie

Obecnie rozwój przedsiębiorstw jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym polegającym na wprowadzaniu innowacji technicznych i organizacyjnych, które są źródłem strategicznych zmian oraz powiększania potencjału innowacyjności, konkurencji i zaspokajania potrzeb rynku [2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 17]. Innowacje są nowościami wprowadzanymi z wykorzystaniem zasobów kreatywności i wiedzy, będących najczęściej stymulatorami następnych rozwiązań innowacyjnych.

W ramach teorii innowacji nie ukształtował się jeszcze, w sposób wyrazisty, teoretyczny nurt dotyczący fazy ich wdrażania. Bez tego teoria jest niepełna, gdyż z definicji innowacja [1, 4, 5, 10, 12, 16] musi mieć kontekst aplikacyjny. Dlatego niniejszy artykuł poświęcony jest implementacyjnym aspektom teorii innowacji i ma odpowiedzieć na zasadnicze pytania: ● czy alternatywą dla teorii jest praktyka i ● czy możliwe jest połączenie tych przeciwieństw w jedną harmonijną całość?

Wobec tego niezbędnym przedsięwzięciem naukowym jest połączenie myślenia teoretycznego z myśleniem i działaniem praktycznym, przybliżającym nas do pełnego wymiaru teorii innowacji[1]. Jej praktyczna strona powinna wynikać z możliwości integracji we wspólnej przestrzeni twórczej, w fazie przygotowywania procesów innowacyjnych. Powstająca wiedza, prawdopodobnie w odróżnieniu od innych zasobów organizacyjnych, jest mniej kosztowna, gdy będzie powtórnie wykorzystywana. Przenikanie się tych dwóch płaszczyzn odniesienia oraz relacje z tym związane przedstawia rysunek 1, uwypuklający dwie strony tego samego medalu.



Rys. 1. Powiązania teorii i praktyki przygotowywania i wprowadzania procesów innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Teoria a praktyka – harmonizowanie przeciwieństw

Nauka zazwyczaj jest odpowiedzialna za badania podstawowe, a badania stosowane najczęściej są powierzane praktyce wdrożeniowej w procesach przemysłowych. Traktowanie ich jak niezależne dziedziny prowadzi do trudności z integracją, dlatego procesy innowacyjne powinny być naturalnym łącznikiem wzmacniającym ich powinowactwo i mechanizmem jednoczącym różne aspekty tej samej istoty pozornych przeciwieństw – teorii i praktyki. Harmonizowanie niezależnie od wszystkich dzielących różnic i odmienności może następować poprzez wzajemne wsłuchiwanie się, którego celem jest przygotowywanie i wdrażanie procesów innowacyjnych. Różnorodność talentów współdziałających ludzi, w ramach kreatywnej przestrzeni, może ułatwić przechodzenie od kreatywności do innowacyjności, a odmienność i złożoność często symulują odchodzenie od rutyny oraz osiąganie wspólnych celów.

Niewielki pozornie wkład (pomysł) może dać duży efekt (innowację), przekształcający dychotomię pomiędzy teorią a praktyką w nową syntezę uzupełniającą dwa stany – wiedzę i doświadczenie – w postaci procesów innowacyjnych (rysunek 1). Będziemy je rozpatrywać przede wszystkim w stosunku do fazy wdrożeniowej jako swoistego układu odniesienia. Oczywiście nie traktujemy tych procesów w sposób wyizolowany i oddzielony, gdyż przenikają one wszystkie megaprocesy badawczo-rozwojowe oraz wdrożeniowe w jednostkach naukowych otoczenia i wnętrzu przedsiębiorstwa. Połączenie ich w holistycznym ujęciu pozwala na uwzględnienie wzajemnego przenikania się

i wzmocnienie siły powiązań, współzależności i zakresu dokonującej się między nimi wymiany. Tym samym odpowiedzialność zmian zachodzących w teorii wywołuje określone zmiany w przygotowywaniu i wprowadzaniu procesów innowacyjnych, a zmiany w praktyce wywołują określone zmiany w teoretycznych podejściach.

Obie strony, teoria i praktyka, mogą się integrować, ucząc się siebie, aby zaistniały kreatywność i procesy innowacyjne. Innowacyjność myślenia musi przezwyciężać swoje wewnętrzne przeciwieństwa (bycie w dwóch światach), w których jedno czerpie z abstrakcyjnych i intelektualnych obszarów nauki, a drugie ze świata praktyki wdrożeniowej i przemysłowej. A więc innowacyjność to nie tylko otwieranie nowych możliwości poprzez zdobywanie wiedzy i doświadczenia, ale także ich łączenie i organizowanie w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami.

Procesy innowacyjne jako pomost między teorią a praktyką

Procesy przystosowywania się[2)] są istotnymi mechanizmami tworzenia organizacji opartych na kreatywności, innowacyjności, podatności na zmiany itp., co wyróżnia systemy wykorzystujące nową wiedzę. W środowisku nauki i praktyki zarządzania ugruntowało się już przekonanie, że doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw należy odnosić do przebiegających w nich procesów. W tym przypadku osiowym zagadnieniem są procesy innowacyjne oraz współbrzmiące z nimi procesy poznania (nauka) i rozwiązywania problemów (praktyka) z podprocesami innowacyjności i kreatywności (rysunek 1). Nieprzewidywalność procesów kreowania wiedzy i innowacji oraz ich transfer i dwukierunkowe uczenie się umożliwia wkomponowanie ich w całościowy mechanizm wdrożeniowy (rysunek 2)[3)].

Wykorzystywanie nowej wiedzy w postaci wyników badań naukowych, innowacji technicznych i organizacyjnych w praktyce funkcjonujących przedsiębiorstw bardzo często jest realizowane poprzez aplikowanie określonej wiedzy z nadzieją na jej użyteczność. Wobec tego teoretyczny model, produkt, proces, metoda czy wynik badawczy mają być nie tylko poprawne metodologicznie, ale także możliwe do wdrożenia. W tej sytuacji kreatorów i użytkowników wiedzy powinno cechować myślenie wspólnymi kategoriami już od samego początku cyklu innowacyjnego, aż do końcowego wdrożenia. Ma to być myślenie o zmienionym w pewnym sensie kierunku, czyli od końca, gdzie myślowy proces wdrożeniowy powinien rozpoczynać się już w trakcie kreatywnego myślenia o problemach innowacyjnych. Takie podejście umożliwi ciągłe ukierunkowywanie się na upraktycznianie teorii i pogłębianie świadomości, że wdrażanie ma swoje odpowiedniki w procesie kształtowania się teoretycznej wiedzy, uwzględniające możliwości i łatwość jej spożytkowania [5, s. 51–52]. Wykazanie bezpośredniego powinowactwa procesów innowacyjnych z procesem integracji teorii oraz praktyki, kreatywnego myślenia i działania może prowadzić do szybszego styku tych oddalonych od siebie obszarów i do budowania pomostu łączącego to, co znane, z tym, co jest nowe.

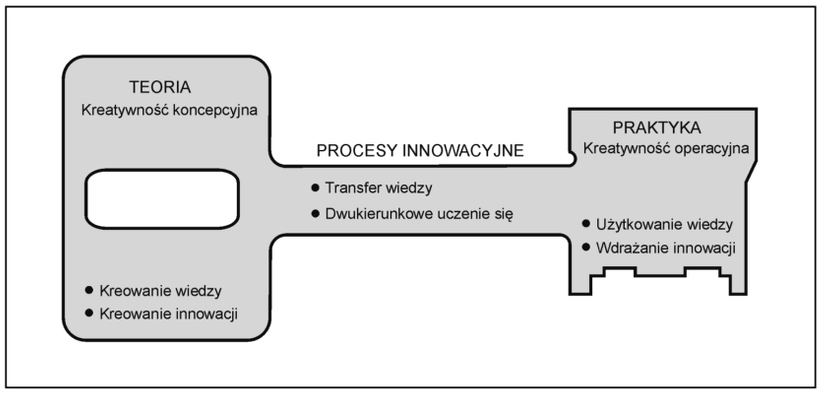
Współbrzmienie teorii i praktyki, myślenia i działania, może następować w ramach kreatywności i innowacyjności. Kreatywność i innowacje to nakładające się na siebie struktury pomiędzy dwiema fazami procesu twórczego: fazą generowania idei a ich wdrożeniem. Kreatywność łączy ze sobą te dwa procesy: powstawania pomysłów oraz nadawania im konkretnych rozwiązań (innowacji), przeznaczonych do implementacji. Dlatego wyróżniono tutaj dwa rodzaje kreatywności ze względu na różnorodne cele, które im przyświecają [5, s. 37]:

- kreatywność koncepcyjną – niezbędną przy opracowywaniu nowych produktów, procesów, metod, koncepcji itp.;
- kreatywność operacyjną – niezbędną przy wariantowaniu, wyborze i wdrażaniu wytworów kreatywności koncepcyjnej do praktyki oraz ich weryfikowaniu.

Kreatywność koncepcyjna (poszukiwanie) i kreatywność operacyjna (przyswajanie) mogą być połączone w cyklu innowacyjnym, w procesie poszukiwania – przyswajania jako zbiór działań i umiejętności przełożenia aspektów teoretycznych na praktyczne zastosowania, a więc połączenie kreatywnego myślenia i działania. Wobec tego kreatywność organizacji powinna wiązać się nie tylko z umiejętnością tworzenia pomysłów, ale i umiejętnością ich wykorzystywania oraz wdrażania. Połączenie tych rodzajów kreatywności z procesami innowacyjnymi opiera się na przepływie informacji i wiedzy. Harmonijny układ „miękkich" (koncepcyjnych) oraz „twardych" (wdrożeniowych) elementów procesów innowacyjnych może ułatwić kierowanie kreatywnością. Zarządzanie organizacjami sprzyjające kreatywności to także poszukiwanie równowagi między zastosowaniem sprawdzonej wiedzy operacyjnej a całkowicie nowymi pomysłami i możliwościami.

Posiadanie nawet najlepszej teoretycznej wiedzy nie oznacza osiągnięcia sukcesu wdrożeniowego (doświadczając wdrożeń, lepiej poznajemy ich naturę). Transformacja tej wiedzy w wiedzę możliwą do zastosowania może posłużyć postawieniu integrujących celów dotyczących styku teorii i praktyki, poprzez procesy innowacyjne wkomponowane w klucz wdrożeniowy (rysunek 2).

Wobec tego integracja teorii i praktyki zarządzania innowacjami zawarta w kluczu wdrożeniowym tworzy



Rys. 2. Klucz wdrożeniowy

Źródło: [5, s. 51].

holistyczny układ współzależności obszarów kreatywnego myślenia i kreatywnego działania. Dwukierunkowe uczenie się płynące z obu obszarów oraz transfer wiedzy teoretycznej i wiedzy praktycznej powinny następować poprzez procesy i zespoły innowacyjno-wdrożeniowe. Mogą one być zespołami mieszanymi, składającymi się z osób spoza przedsiębiorstwa (instytuty, firmy doradcze itp.) oraz pracowników danego przedsiębiorstwa. Stwarza to warunki do powiązania tych dwóch rodzajów wiedzy i wzmocnienia procesów jej adaptacji w obu kierunkach oraz zwiększa jednocześnie łatwość przyswajania i wdrażania innowacji. Takie drogi i procesy integrujące teorię z praktyką pobudzają wymianę informacji o nowościach intelektualnych, a także o rzeczywistych potrzebach praktyki.

Wdrażanie innowacji (zarówno technicznych, jak i organizacyjnych) jest w tym układzie swoistym wdrażaniem teorii do praktyki organizacyjnej poprzez „ciągniony proces" dyfuzji wiedzy, który ma charakter dwustronnej wymiany i wzajemnego uczenia się. Wtedy znajdująca się pomiędzy kreatywnością koncepcyjną a kreatywnością operacyjną przestrzeń będzie ulegać zmniejszaniu z uwagi na wypełnianie jej procesami i zespołami innowacyjno-wdrożeniowymi, pełniącymi rolę katalizatorów wzajemnej wymiany wiedzy oraz doświadczenia.

Wydaje się, że doskonalenie struktury i funkcjonowania tradycyjnych przedsiębiorstw pozwoli na ustawiczne wprowadzanie kreatywności i uwypuklanie procesów innowacyjnych oraz osiąganie sukcesów wdrożeniowych, czyli lepsze łączenie teorii i praktyki. Oparcie się w większym zakresie na zespołach integrujących rozproszonych pracowników o różnych specjalnościach i walorach kreatywnego myślenia i działania stwarzać będzie warunki tworzenia zespołów opracowujących nowe koncepcje, aż po ich wdrożenie w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy.

Podsumowanie

Nowe produkty i procesy, nowe rozwiązania organizacyjne oraz nowe konfiguracje zasobów to nic innego jak innowacje spotykane na co dzień w życiu każdego przedsiębiorstwa. Ich wprowadzaniu do procesu produkcyjnego i na rynek towarzyszą problemy badawczo-rozwojowe, a z nimi dylematy relacji między teorią i praktyką. Koegzystencja, a nie odrębne prawidłowości obu stron powinny uzupełniać i wzbogacać się nawzajem, wypełniając całościowy obraz teorii innowacji.

W imię tworzenia teorii[4)] i potrzeby zespalania z praktyką zostały uwypuklone problemy występujące w kreatywnej przestrzeni, których wynikiem powinna być wiedza uważana za wspólną własność, wykorzystywaną w procesach innowacyjnych w formie użytkowej wiedzy przeznaczonej na rynek. W nowoczesnej gospodarce dylematy występujące w tym zakresie nie mogą spowalniać implementacyjnych aspektów tego dziedzictwa w procesach badawczo-rozwojowych. Można mieć więc nadzieję, że uczelnie i parki technologiczne będą mogły współpracować na tyle harmonijnie w procesach innowacyjnych, by bez trudności łączyć teorię z praktyką oraz przechodzić od ekonomii przemysłowej do ekonomii wyłaniającej się wiedzy.

dr hab. Marek Brzeziński, prof.
Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie

PRZYPISY

[1)] „Nie ma nic bardziej praktycznego, niż dobra teoria" – Immanuel Kant.

[2)] Teoria ewolucji szuka pierwotnych przyczyn zachowań systemu i jego elementów, starając się odpowiedzieć na pytania, w jakim celu dane zachowanie się ukształtowało i jak funkcję adaptacyjną spełnia [11, 13, 18].

[3)] Autor przygotowuje książkę pt. *Teoretyczne podstawy wdrażania innowacji*, która ma dopełnić tematykę wprowadzania innowacji technicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

[4)] Ken Wilber, jeden z najbardziej kreatywnych, współczesnych myślicieli twierdzi, że: „Dobra teoria to taka, która jest na tyle trwała, by pozwolić na opracowanie lepszej" [18, s. 16].

BIBLIOGRAFIA

[1] ANTOSZKIEWICZ J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
[2] BIAŁOŃ L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010.
[3] BOGDANIENKO J., HAFFER M., POPŁAWSKI W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
[4] BRZEZIŃSKI M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
[5] BRZEZIŃSKI M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
[6] DOLIŃSKA M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
[7] DRUCKER P.F., *Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review" 2002, no. 7.
[8] FAGERBERG J., *Innovation: A Guide to the Literature*, in: J. FAGERBERG, D.C. MOWERY, R.R. NELSON (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2006.
[9] JANASZ W., *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2011.
[10] JASIŃSKI A.H. (red.), *Zarządzanie wynikami badań naukowych. Poradnik dla innowatorów*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2011.
[11] PERECHUDA K., *Filozofia I-Cing w zarządzaniu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.
[12] POMYKALSKI A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Łódź 2001.
[13] POPPER K., *Logika odkrycia naukowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
[14] PRAHALAD C.K., KRISHNAN M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
[15] SUŁKOWSKI Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
[16] TIDD J., BESSANT J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
[17] TROTT P., *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Harlow 2008.
[18] WILBER K., *Integracyjna teoria wszystkiego*, Zysk i S-ka, Poznań 2006.

Summary
The article discusses problems appearing in theory and practice of managing innovations. It also presents areas of the shared influence and seeking the „golden mean" for the innovative thinking and action.

Innowacje – podstawowy wymiar strategii przedsiębiorstwa

Jan Macias

Wprowadzenie

Obecnie konkurencyjność przedsiębiorstw, gospodarek narodowych czy regionalnych integracji gospodarczych w wysokim stopniu zależy od ich zdolności do innowacji[1]. Innowacje stały się swoistą „religią" przemysłu już pod koniec XX w.[2].

Innowacje stanowią zmianę strategiczną i strategiczny wymiar przedsiębiorczości[3]. Są one uznawane za podstawę przewagi konkurencyjnej i krytyczny czynnik rozwoju przedsiębiorstw[4]. Szczególnie istotny wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw na rynku wywierają innowacje technologiczne[5]. Niektórzy autorzy zaliczają technologię do czynników długookresowego wzrostu gospodarczego[6]. Innowacje technologiczne i zmiany techniczne są rdzeniem dynamicznych umiejętności przedsiębiorstw[7]. Rozwój gospodarek wiedzy oparty jest na nowych technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT), elektronice, informatyce, robotyce[8]. Do innowacyjnych technologii należy także zaliczyć m.in. nanotechnologie, nowoczesne biotechnologie, biologię molekularną, inżynierię genetyczną, biomedycynę.

Problematyka innowacji stanowi przedmiot zainteresowania dyscyplin ekonomicznych (makro- i mikroekonomii, zarządzania), dyscyplin technicznych oraz naukoznawstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty innowacji, modeli procesu innowacyjnego, rodzajów strategii innowacyjnych przedsiębiorstwa oraz innowacyjności polskiej gospodarki w rankingach międzynarodowych.

Istota innowacji

Duża złożoność, wieloaspektowość i dynamiczność zjawisk innowacji utrudniają ich definiowanie. W aktualnej literaturze autorzy, opierając się na pracach J.A. Schumpetera, szeroko definiują innowacje[9]. M.M. Crossan i M. Apaydin proponują określać innowację jako tworzenie lub adaptację, asymilację i eksploatację wartości dodanej nowości w sferze ekonomicznej i społecznej; ulepszenie i rozwinięcie wyrobów, usług, rynków, rozwój nowych metod produkcji i wprowadzanie nowych systemów zarządzania. Innowacja jest procesem oraz wynikiem[10]. Definicja ta nawiązuje do koncepcji innowacji zawartej w dokumencie Komisji Europejskiej „Green Paper of Innovation" z 1995 r.

Zgodnie z nową definicją, opracowaną przez OECD/Eurostat w 2005 r., innowacja to wprowadzenie nowego lub znacząco ulepszonego produktu lub procesu, zastosowanie nowego lub znacząco ulepszonego rozwiązania marketingowego lub organizacyjnego, które obejmuje działania wewnątrz przedsiębiorstwa lub jego relacje zewnętrzne[11] Przedmiotem badań opartych na standardzie metodologicznym „Oslo Manual" są innowacje, które stanowią nowość w skali światowej (innowacje absolutne), jak i nowość wyłącznie z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa (innowacje imitacyjne oraz innowacje kreacyjne będące efektem twórczej, wynalazczej aktywności przedsiębiorstw).

Natomiast działalność innowacyjna według definicji ustawowej, jest to działalność związana z przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod, przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo do innego wykorzystania w praktyce[12].

Polska ustawa z dnia 29 lipca 2005 r., przywołana powyżej, za nową technologię uznaje technologię, która nie jest stosowana na świecie dłużej niż 5 lat.

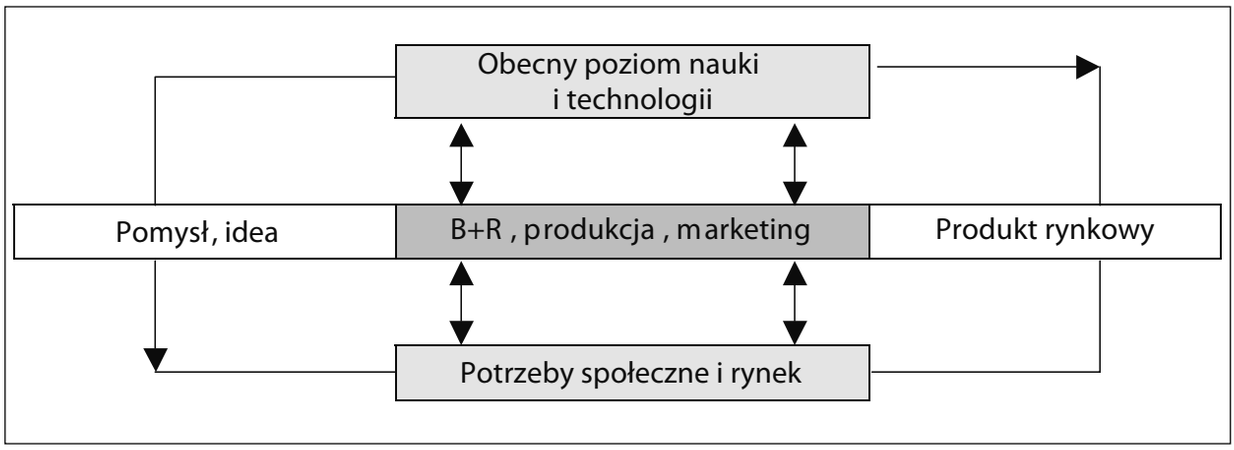
Modele procesu innowacyjnego i ich ewolucja

Modele procesów innowacyjnych przedsiębiorstw można podzielić na następujące rodzaje[13]:

- model podażowy innowacji – „pchanej przez naukę" (*technology-push*),
- model popytowy innowacji – „ciągnionej" (ssanej) przez rynek (*market-pull*),
- modele integratywne (zintegrowane, sprzężeniowe).

Podażowy model innowacji zakłada, że podaż innowacji jest określana przez stan wiedzy i skłonność autonomicznych badaczy do poszukiwań. Model ten charakteryzuje przyczynową rolę postępu naukowo-technicznego i ma w ujęciu ogólnym charakter liniowy[14]. Cechą szczególną tego modelu jest akcentowanie czynników podażowych (nowych rozwiązań), a pomijanie w zasadzie czynników popytowych (rynku). Rola odbiorcy jest tu mniej lub bardziej pasywna. Uważa się, że w Polsce koncepcja podażowych źródeł postępu naukowo-technicznego występowała w teorii do połowy lat 60., a w praktyce do końca lat 80. ub. wieku[15].

Z kolei model popytowy innowacji przyjmuje, że innowacje są rezultatem popytu i są skorelowane ze zjawiskami ekonomicznymi i przez nie określone. Model ten odzwierciedla reakcje na rozpoznane potrzeby rynkowe. Warto dodać, że w latach 60. ub. wieku na Zachodzie zaczęto stopniowo odchodzić od twierdzenia, że postęp naukowo-techniczny ma charakter autonomiczny.



Rys. 1. Interaktywny model innowacji

Źródło: P. TROTT, *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Edinburgh Gate 1998, s. 19.

Integratywne modele procesu innowacyjnego opierają się na zintegrowanym podejściu podażowo-popytowym, czyli połączeniu modelu podażowego innowacji z modelem popytowym[16]. Synteza taka jest uzasadniona tym, że idea innowacji może pojawić się w wyniku powstania nowej możliwości technicznej lub w wyniku rozpoznania nowej potrzeby rynkowej. Najczęściej jest to kombinacja (połączenie) obu tych czynników. Integratywny (sprzężeniowy, zintegrowany) model procesu innowacyjnego jest reprezentatywny dla praktyki gospodarczej. Na zrównoważonym i konkurencyjnym rynku wzrasta znaczenie mechanizmu innowacji opartego na modelu popytowym. Przykładowy interaktywny (zintegrowany) model innowacji P. Trotta przedstawiono na rysunku 1.

Przez większą część okresu powojennego polityka naukowo-techniczna w krajach rozwiniętych była oparta na tzw. liniowym modelu innowacji. W latach 80. ub. wieku przestał być popularny liniowy model innowacji[17]. Innowacja nie jest procesem liniowym, czyli nie musi być wynikiem pełnego cyklu badawczo-rozwojowego[18]. Model liniowy zakładał występowanie jednokierunkowego, przyczynowego łańcucha powiązań i skutków łączących naukę, technikę i gospodarkę (● badania podstawowe ● badania stosowane ● prace rozwojowe ● wdrożenie ● marketing ● dyfuzja). Jednak związki występujące pomiędzy nauką i techniką i produkcją są bardziej wielopłaszczyznowe i różnorodne niż wynikałoby to z modelu liniowego. Uważa się, że zmienia się istotnie sposób tworzenia wiedzy, zwłaszcza naukowej, ale także społecznej i kulturowej. W wyniku tego, w miejsce dotychczasowego liniowego modelu innowacji zaproponowano nowe modele: „związanego łańcucha" (dróg inicjujących innowacje jest więcej niż jedna), „sprzężeniowy" (wykorzystujący interakcje i sprzężenia zwrotne między poszczególnymi składowymi tego procesu). Znajduje to odzwierciedlenie w pracach naukowych takich autorów, jak np.: J. Ziman, S.J. Kline, N. Rosenberg, R. Rothwell, W. Zegveld[19].

Rozwój modeli interakcyjnych innowacji, wykorzystujących nie ciąg przyczyn i skutków, lecz interakcje i sprzężenia zwrotne pomiędzy elementami procesu innowacyjnego, oznaczał przyznanie dominującej roli rynkowi. Nowe modele innowacji wzmacniał rozwój nowych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT) oraz nowych metod i technik zarządzania przedsiębiorstwem. W wyniku tego innowacje stają się w coraz większym stopniu procesem sieciowym (porozumienia poziome, alianse strategiczne, *joint ventures*, długofalowe porozumienia o współpracy w sferze B+R i nowych produktów itp.). Kluczową cechą nowego podejścia do innowacji są działania zintegrowane i paralelne w przedsiębiorstwie. Za reprezentatywny model nowego podejścia do innowacji w przedsiębiorstwie można uważać model innowacji systemów zintegrowanych i sieciowych, zaproponowany przez R. Rothwella (1994).

Strategie innowacyjne przedsiębiorstwa

Strategie przedsiębiorstw od ponad dwóch dekad ogniskują się coraz silniej na innowacjach[20]. Innowacje są integralną częścią strategii biznesu[21]. Strategia określa poziom czterech czynników sytuacyjnych: rozmiary organizacyjne, innowacje, dywersyfikację oraz zróżnicowanie geograficzne[22].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych modeli teoretycznych opisujących strategie innowacyjne przedsiębiorstw. Na przykład B. Twiss proponuje osiem takich strategii[23]:

- strategię ofensywną (*offensive strategy*),
- strategię defensywną (*defensive strategy*), będącą przeciwieństwem strategii ofensywnej i oznaczającą niski poziom ryzyka i pozytywnych wyników,
- strategię zakupu licencji (*licensing strategy*),
- strategię wchodzenia w nisze (*niche strategy*),
- strategię kreowania rynku (*market creation strategy*), oznaczającą kreowanie nowego rynku,
- strategię niezależną (*maverick strategy*), polegającą na unowocześnieniu produktu i zwiększeniu jego udziału w rynku,
- strategię pozyskiwania specjalistów (*acquisition of personnel strategy*), zamiast kupna licencji,
- strategię pozyskiwania firm (*acquisition of companies strategy*), poprzez przejęcia lub fuzje.

Oprócz powyższych strategii można jeszcze wymienić następujące[24]:

- strategię *joint venture* (*joint venture strategy*), polegającą na tym, że firmy podejmują wspólne ryzyko i tworzą wspólne przedsiębiorstwo, odrębne od macierzystych;
- strategię aliansu integracyjnego (*integration alliance strategy*) – firmy tworzą sojusz, aby czerpać korzyści skali w zakresie wytwarzania danego podzespołu lub realizacji określonego stadium procesu produkcyjnego; te „specjalne wyroby" oparte na wspólnej technologii są następnie włączane do własnej produkcji każdego z partnerów i sprzedawane na rynku;
- strategię aliansu addytywnego (*incorporation alliance strategy*), inaczej przyłączeniowego – w strategii tej sojusz obejmuje cały łańcuch wartości (B+R, produkcję, sprzedaż), firmy dzielą się tu zadaniami albo też łączą się operacyjnie i najczęściej też wspólnie prowadzą sprzedaż produktu finalnego.

Innowacyjność polskiej gospodarki według wskaźników syntetycznych w rankingach międzynarodowych: Banku Światowego, Komisji Europejskiej i World Economic Forum

Pomiarów poziomu innowacyjności i stopnia rozwoju gospodarki opartej na wiedzy dokonuje się przy zastosowaniu różnych metod i mierników. Najogólniej rzecz biorąc, w większości przypadków, próby pomiaru i opisu poziomu innowacyjności i stopnia rozwoju gospodarki opartej na wiedzy można podzielić na dwa następujące podejścia metodologiczne[25]:

- stosowanie wielu mierników (wskaźników), ich porównywanie, ale bez konstrukcji wskaźnika syntetycznego,
- konstruowanie na podstawie wielu mierników (wskaźników) wskaźnika syntetycznego (sumarycznego).

Wskaźniki syntetyczne (sumaryczne) są wykorzystywane do sporządzania rankingów poszczególnych gospodarek krajowych pod tym względem.

Podejście metodologiczne do pomiarów innowacyjności i gospodarki opartej na wiedzy na podstawie wskaźnika syntetycznego (sumarycznego) obejmuje:

- Metodologię Szacowania Wiedzy (*Knowledge Assessment Methodology*), opracowaną przez Bank Światowy,
- Europejską Tablicę Wyników w zakresie innowacji (*European Innovation Scoreboard*), stworzoną przez Komisję Europejską.

Zgodnie z metodologią Banku Światowego na podstawie wielu danych i wskaźników z poszczególnych filarów gospodarki opartej na wiedzy, buduje się wskaźniki syntetyczne: wskaźnik gospodarki wiedzy (*Knowledge Economy Index* – KEI) i wskaźnik wiedzy (*Knowledge Index* – KI).

Natomiast w przypadku Europejskiej Tablicy Wyników na podstawie wielu wskaźników wyznacza się syntetyczny, sumaryczny wskaźnik innowacyjności (*Summary Innovation Index* – SII). Wartość tego wskaźnika może się wahać w przedziale 0–1.

Pod względem poziomu wskaźnika gospodarki wiedzy (KEI) Polska w rankingu Banku Światowego (29 badanych krajów) znajdowała się w 1995 r. na 25. miejscu, a w 2007 r. na 26. miejscu; w grupie krajów Europy Środkowo-Wschodniej wyprzedzała jedynie Słowację, Bułgarię i Rumunię[26]. Najwyższe miejsca w rankingu zajmowały najbardziej rozwinięte gospodarki oparte na wiedzy – Szwecja, Dania i Finlandia, które wyprzedzały Stany Zjednoczone, Japonię i Koreę Płd.

Według innego źródła Polska pod względem syntetycznego wskaźnika gospodarki wiedzy (KEI) zajęła w rankingu w 2008 r. 36. pozycję, wobec 37. pozycji w 1995 r.[27].

Z kolei na podstawie poziomu sumarycznego wskaźnika innowacyjności (SII – Komisji Europejskiej) Polska w rankingu 30 krajów zajmowała w 2003 r. 27. miejsce i takie samo miejsce (27.) także w 2007 r., wyprzedzając jedynie Bułgarię, Łotwę i Rumunię[28]. Polska została zaliczona do czwartej grupy krajów tzw. nadrabiających innowacyjność, obok Malty, Litwy, Węgier, Grecji, Portugalii, Słowacji, Bułgarii, Łotwy i Rumunii. Także według nowszego źródła badania przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej (przez Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology przy wsparciu Institute for the Protection and Security of the Citizen) wykazują niską innowacyjność polskiej gospodarki, mierzoną sumarycznym wskaźnikiem innowacyjności (SII). Polska z wartością wskaźnika SII 0,31 w 2008 r. sytuowała się znacznie poniżej średniej dla UE–27, wynoszącej 0,48[29]. Niższe od Polski wartości sumarycznego wskaźnika innowacyjności (SII) uzyskały tylko: Bułgaria, Łotwa, Rumunia i Litwa.

Według prognoz Komisji Europejskiej osiągnięcie średniego unijnego poziomu innowacyjności zabierze Polsce około 20 lat[30]. Według badań Banku Światowego oraz Komisji Europejskiej atutem Polski w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy jest kapitał ludzki. W Polsce rośnie potencjał zmian innowacyjnych, czego dowodem jest jej zaliczenie w 2009 r. do trzeciej grupy krajów, tj. umiarkowanych innowatorów, obok Czech, Grecji, Węgier, Litwy, Malty, Norwegii, Portugalii, Słowacji i Hiszpanii[31].

W rankingu ogólnym *The Global Competitiveness Report* za lata 2008–2009 i 2009–2010 (World Economic Forum)[32] Polska przesunęła się z 53. miejsca na 46. miejsce. Polska została zakwalifikowana do etapu przejścia ze stadium rozwoju 2. (stymulowanego efektywnością) do stadium 3. (stymulowanego innowacjami) razem z takimi krajami europejskimi, jak Chorwacja, Estonia, Węgry, Łotwa, Litwa, Rosja i Słowacja[33].

Pomiędzy Polską a wysoko rozwiniętymi gospodarczo krajami występuje luka technologiczna, przejawiająca się w postaci niskiego udziału produktów wysokiej techniki w produkcji sprzedanej przemysłu oraz w eksporcie. Dowodzą tego analizy danych statystycznych dla okresu 2000–2007[34].

Podsumowanie

Innowacje stanowią zmianę strategiczną i strategiczny wymiar przedsiębiorczości. Klasyfikacja innowacji może być dokonywana według różnych kryteriów. W praktyce reprezentatywnym modelem procesu innowacyjnego jest model integratywny (zintegrowany, sprzężeniowy), stanowiący połączenie modelu podażowego innowacji i modelu popytowego innowacji. Uważa się obecnie, że innowacja nie jest procesem liniowym,

czyli nie musi być zawsze wynikiem pełnego cyklu badawczo-rozwojowego. W miejsce dotychczasowego modelu liniowego innowacji zaproponowano nowe modele: „związanego łańcucha", interakcyjny oraz sieciowy. Przedsiębiorstwa mogą wybierać i realizować różne strategie innowacyjne. W świetle rankingów międzynarodowych: Banku Światowego, Komisji Europejskiej oraz World Economic Forum, innowacyjność polskiej gospodarki jest niska. Atutem Polski w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy jest kapitał ludzki. W Polsce rośnie jednak powoli potencjał zmian innowacyjnych, czego dowodem jest jej zaliczenie przez Komisję Europejską w 2009 r. do trzeciej grupy krajów, tzw. umiarkowanych innowatorów.

dr Jan Macias
Katedra Zarządzania i Marketingu
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej
im. W. Korfantego w Katowicach

PRZYPISY

[1] B.B. ALLRED, H.K. STEENSMA, *The Influence of Industry and Home Country Characteristics on Firms' Pursuit of Innovation*, „Management International Review" 2005, vol. 45, no. 4, s. 384.
[2] N. VALERY, *Industry Gets Religion, A Survey of Innovation in Industry*, „Economist", 20–26 February 1999, s. 5.
[3] M.R. MARVEL, G.T. LUMPKIN, *Technology Entrepreneurs' Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness*, „Entrepreneurship. Theory and Practice" 2007, vol. 31, no. 6, s. 807.
[4] D.F. KURATKO, R.D. IRELAND, J.S. HORNSBY, *Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy*, „Academy of Management Executive" 2001, no. 4, s. 61.
[5] R.G. SCHROEDER, K.A. BATES, M.A. JUNTTILA, *A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to the Manufacturing Performance*, „Strategic Management Journal" 2002, vol. 23, no. 2, s. 107.
[6] R.E. HALL, J.B. TAYLOR, *Makroekonomia. Teoria, funkcjonowanie i polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 108.
[7] A. ZAHRA, A.P. NIELSEN, *Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization*, „Strategic Management Journal" 2002, vol. 23, no. 5, s. 377.
[8] S.M. WRIGHT, K.M. HMIELESKI, D.S. SIEGEL, M.D. ENSLEY, *The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship*, „Entrepreneurship. Theory and Practice" 2007, vol. 31, no. 6, s. 792.
[9] J.A. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.
[10] M.M. CROSSAN, M. APAYDIN, *A. Multi-Dimensional Innovation: A Systematic Review of the Literature*, „Journal of Management Studies" 2010, vol. 47, no. 6, s. 1155.
[11] *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Oslo Manual*, OECD/EC/EUROSTAT, Paris 2005.
[12] Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej, Dz. U. nr 179, poz. 1484.
[13] W. JANASZ, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na Rzecz Rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 100–106.
[14] W. JANASZ, *Ewolucja modeli procesu innowacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie" nr 4/ 2001, s. 47.
[15] A.H. JASIŃSKI, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa 1992, s. 13.
[16] R.R. NELSON, *The Economics of Invention. A. Survey of the Literature*, „ Journal of Business" 1959, April, s. 101–127.
[17] J. KOZŁOWSKI, *B+R i innowacje jako źródło wzrostu gospodarczego w krajach słabiej rozwiniętych. Na marginesie uwag Leszka Balcerowicza*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe" nr 1 (25)/2005, s. 30.
[18] S.J. KLINE, *Innovation Is Not a Linear Process*, „Research Management" 1985, vol. 28, s. 36–45; S. KLINE, N. ROSENBERG, *An Overview of Innovation*, in: R. LANDAU, N. ROSENBERG (eds.), *The Positive Sum Strategy*, National Academy of Sciences, Washington 1986.
[19] W. JANASZ, *Ewolucja modeli..., op. cit.*, s. 49.
[20] D.F. KURATKO, H.P. WELSCH, *Strategic Entrepreneurial Growth*, Thomson South-Western 2004, s. 353.
[21] S. LAFORET, *Effects of Size, Market and Strategic Orientation on Innovation in Non-High-Tech Manufacturing SMEs*, „European Journal of Marketing" 2009, no. 1–2, s. 194.
[22] E.A. LOCKE (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, Wiley, Chichester 2009, s. 407.
[23] G. LANCASTER, L. MASSINGHAN, *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993, s. 135–138.
[24] J. PENC, *Sterowanie innowacjami w firmie*, „Organizacja i Kierowanie" nr 3/1998, s. 40–41.
[25] E. DWORAK, *Gospodarka oparta na wiedzy według metodologii organizacji międzynarodowych*, „Wiadomości Statystyczne" nr 9/2009, s. 56.
[26] *Ibidem*, s. 61.
[27] D. WITCZAK-ROSZKOWSKA, *Rola innowacji w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce w latach 2000–2008*, „ABC Jakości. Badania. Certyfikacja. Notyfikacja. Quality Review" nr 1–2/2010, s. 57.
[28] E. DWORAK, *Gospodarka oparta na wiedzy..., op. cit.*, s. 67.
[29] *European Innovation Scoreboard 2008. Comparative Analysis of Innovation Performance*, PRO INNO Europe, INNO-Metrics 2009, s. 3.
[30] *European Innovation Scoreboard 2007. Comparative Analysis of Innovation Performance*, European Commision, Directorate – General for Enterprise and Industry, „PRO INNO Europe Paper" 2008, no. 6, s. 14.
[31] U. PŁOWIEC, *Refleksje o innowacyjności Polski w perspektywie 2020 r.*, „Ekonomista" nr 5/2010, s. 665.
[32] K. SCHWAB, M.E. PORTER (eds.), *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, World Economic Forum, Geneve 2008; K. SCHWAB (ed.), *The Global Competitiveness Report 2009–2010*, World Economic Forum, Geneve 2009.
[33] U. PŁOWIEC, *Refleksje..., op. cit.*, s. 655.
[34] D. WITCZAK-ROSZKOWSKA, *Rola innowacji..., op. cit.*, s. 60–61.

Summary
The past two decades have seen corporate strategies focused more heavily on innovation. Innovation in its various forms, has long been recognized as critical to a firm's competitive advantage. The article presents the essence, models, types of innovation and innovativeness of Polish economy.

Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury

Aleksandra Wąsowska, Marcin Pawłowski

Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*, dalej CSR) od lat cieszy się zainteresowaniem praktyków i teoretyków biznesu. Już w 1974 r. Peter Drucker twierdził, że sensem istnienia firmy jest realizowanie potrzeb społeczeństwa, a podstawowym zadaniem menedżerów – podejmowanie odpowiedzialności społecznej [Drucker, 1974]. W literaturze funkcjonuje wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu (por. przeglądowy artykuł M. Marcinkowskiej, 2010). Na przykład CSR definiowano jako działania firm zmierzające do poprawy warunków społecznych [Mackey, Mackey, Barney, 2007]. Komisja Europejska definiuje CSR jako koncepcję, zgodnie z którą firmy dobrowolnie angażują się w działania przyczyniające się do poprawy warunków społecznych i środowiskowych.

Trudności w definiowaniu CSR wynikają stąd, że jest to konstrukt wielowymiarowy. Najczęściej wyróżniane wymiary to: społeczny, środowiskowy, etyczny i dotyczący interesariuszy. Ponadto trzeba zauważyć, że poszczególne wymiary CSR są rozległe i niehomogeniczne, na przykład mnogość i różnorodność interesariuszy organizacji mogą nawet powodować trudności z ich identyfikacją. Z tego też powodu pomiar złożonego zjawiska, jakim jest społeczna odpowiedzialność biznesu, nie jest łatwy. Istotne jest zatem zidentyfikowanie metod operacjonalizacji CSR, stosowanych w pracach empirycznych oraz ocena możliwości wykorzystania tych metod w badaniach polskich przedsiębiorstw.

Do analizy autorzy wybrali badania modelujące zależność między wynikami firmy a jej zaangażowaniem w działania CSR. Badania te wywodzą się z polemiki Miltona Friedmana (1970) z argumentami, które zebrał Edward Freeman (1984). Według Friedmana, „społecznie odpowiedzialne" (czyli zgodne z „doktryną" CSR) działania menedżerów są z zasady sprzeczne z interesem właścicieli. Jedyną możliwą do zaakceptowania w gospodarce wolnorynkowej „odpowiedzialnością społeczną" biznesu jest obowiązek wykorzystania zasobów w sposób maksymalizujący zyski [Friedman, 1993]. Krytycy takiego sposobu rozumienia odpowiedzialności biznesu wskazują na konieczność wypracowania dobrych relacji z wieloma interesariuszami [Freeman, 1984], a CSR nazywają „źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej" [Porter, Kramer, 2007]. Debata ta została poparta licznymi pracami empirycznymi, wiążącymi społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw z wynikami finansowymi. Jak wskazuje M. Marcinkowska (2010) w swojej analizie literatury z tego obszaru, dyskusja na temat efektywności działań z zakresu CSR pozostaje otwarta.

Przegląd obejmuje dwanaście periodyków z zakresu zarządzania, przedsiębiorczości oraz etyki biznesu[1)], należących do grupy czterdziestu z listy Financial Times Research Rank. W przeglądzie uwzględniono publikacje z piętnastu lat, od stycznia 1996 do grudnia 2010 r. Na podstawie słów kluczowych *(CSR, corporate social responsability)*, zawartych w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych, wybrano artykuły ściśle związane z badaną tematyką, a następnie na podstawie analizy abstraktów odrzucono artykuły teoretyczne oraz empiryczne niebadające zależności CSR – wyniki. Ostatecznie analizie poddano 28 artykułów.

Wyniki przeglądu

Przeprowadzony przegląd prac empirycznych pozwala stwierdzić, że w literaturze przedmiotu jak dotąd nie zdefiniowano powszechnie akceptowalnego sposobu pomiaru zjawiska CSR. Stosowane metody operacjonalizacji społecznej odpowiedzialności biznesu podzielić można na cztery grupy: ● pomiar wydatków na cele charytatywne ● pomiar oparty na istniejących bazach danych i indeksach reputacji ● badania sondażowe oraz ● monitoring ujawnień dotyczących CSR.

Pomiar działalności charytatywnej

Najprostszym sposobem pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu jest konstrukt tzw. społecznego wyniku działalności firmy (*corporate social performance*, CSP), operacjonalizowanego za pomocą poziomu wydatków na działalność charytatywną. Brammer i Millington (2008) porównywali realne wydatki na ten cel z kwotą oczekiwaną na podstawie zmiennych, takich jak: wielkość firmy, sektor, nakłady na B+R, wydatki marketingowe, rentowność, zadłużenie, intensywność pracy, dostępność gotówki. Następnie na podstawie różnic między realną a oczekiwaną kwotą wydatków na cele dobroczynne, firmy były dzielone na trzy grupy: ● silną ● przeciętną i ● słabą pod względem społecznych wyników działalności.

Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu za pomocą wydatków na cele charytatywne zgodny jest z pojawiającą się w literaturze opinią, że ze względu na złożoność zjawiska CSR wskazane może być oddzielne analizowanie poszczególnych komponentów tego zjawiska [Hillman, Keim, 2001]. Zaangażowanie przedsiębiorstw w działalność charytatywną stanowi, jak wskazuje Carroll (2004), istotny oraz łatwy w operacjonalizacji aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pomiar oparty na indeksach reputacji i bazach danych

Popularnym narzędziem wspomagającym decyzje inwestorów zainteresowanych społecznym wymiarem działania firm jest *rating* stworzony przez agencję KLD (Kinder, Lydenberg, Domini). Agencja ta analizuje sześć obszarów działania firmy: ● relacje ze społecznością lokalną ● zróżnicowanie kadr (*diversity*) ● stosunki pracownicze ● wpływ na środowisko naturalne ● jakość produktu oraz ● działania poza granicami Stanów Zjednoczonych (wpływ na środowisko naturalne oraz stosunki pracownicze). Baza danych prowadzona przez KLD zawiera wyszczególnienie wszystkich czynników pozytywnych i negatywnych w zakresie tych sześciu kategorii. Zaletą *ratingu* KLD jest kompleksowość, zapewniona przez analizę różnych wymiarów relacji z interesariuszami. Poważnym ograniczeniem jest jednak fakt, że obejmuje on niemal wyłącznie firmy amerykańskie. Ponadto jako wadę *ratingu* wskazywano w literaturze równorzędne traktowanie wszystkich kategorii interesariuszy [Benz, 2010].

Na podstawie bazy KLD jest tworzony indeks firm społecznie odpowiedzialnych, tzw. Domini 400 Social Index. Aby znaleźć się na tej liście, dana firma nie może mieć więcej niż 2% przychodów z produkcji broni; nie może działać w branży hazardowej, tytoniowej i alkoholowej oraz w sektorze energetyki jądrowej; musi mieć także pozytywne wyniki w zakresie sześciu kategorii ocenianych przez KLD.

Z bazy KLD korzystali McWilliams i Siegel (2000), analizując zależność między społeczną odpowiedzialnością biznesu a wynikami finansowymi na próbie 524 amerykańskich spółek. Badanie wykazało, że poziom CSR jest silnie skorelowany z poziomem wydatków na B+R, który z kolei istotnie determinuje wyniki finansowe. Autorzy nie znaleźli natomiast istotnej statystycznie, bezpośredniej zależności między społeczną odpowiedzialnością biznesu a wynikami finansowymi.

Godfrey, Merrill i Hansen (2009) badali zależność między społeczną odpowiedzialnością biznesu a wartością firmy. Autorzy zastosowali metodę analizy zdarzeń (*event study*), badając skumulowane nadzwyczajne stopy zwrotu (*cumulative abnormal returns* – CAR) dla wybranej grupy spółek na 8 dni przed i na 8 dni po wydarzeniu stanowiącym zagrożenie dla reputacji spółki (np. ogłoszeniu o wszczęciu postępowania sądowego przeciwko spółce). Autorzy wykazali, że zaangażowanie firmy w działania z zakresu CSR (mierzone na podstawie danych z bazy KLD) stanowi zabezpieczenie przed wpływem negatywnych wydarzeń na wycenę spółki.

Kolejnym narzędziem pomiaru reputacji, wykorzystywanym w analizowanych badaniach, jest Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Indeks ten, obliczany dla 2500 największych spółek indeksu Dow Jones (Dow Jones Global Total Stock Market Index) ma również swoje odpowiedniki regionalne: dla spółek z Europy, Ameryki Północnej i Azji oraz oddzielnie dla Korei Południowej. Stąd w odróżnieniu od indeksów Domini 400 oraz FTSE4Good (brytyjski odpowiednik Domini 400), indeks DJSI znajduje zastosowanie w badaniach prowadzonych na próbach spółek zróżnicowanych pod względem kraju pochodzenia [Lopez, Garcia, Rodriguez, 2007].

Obok indeksów reputacji, popularnym narzędziem pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu są bazy danych prowadzone przez wyspecjalizowane firmy badawcze. Przykładem takiej bazy jest Sustainalytics Platform, prowadzona przez agencję Sustainalytics Responsible Investment Services. Baza gromadzi dane dla Europy, Ameryki Północnej i Australii, dostarczane przez dziesięć niezależnych, lokalnych agencji badawczych (m.in. omówioną wyżej firmę KLD). Dane pozyskane przez każdą z lokalnych agencji badawczych (na podstawie sprawozdań finansowych, prasy, dokumentów korporacyjnych, baz danych, wywiadów z interesariuszami oraz bieżących kontaktów z menedżerami firm) są grupowane następnie w osiem sekcji, obejmujących: etykę biznesu, zasady ładu korporacyjnego. Na podstawie danych z bazy Sustainalytics dla 599 spółek z sektora przemysłowego, Surroca, Tribo i Waddock (2010) analizowali zależność między społeczną odpowiedzialnością biznesu a wynikami finansowymi, z uwzględnieniem wpływu zasobów niematerialnych. Podobnie jak McWilliams i Siegel (2000), autorzy nie znaleźli bezpośredniej zależności między CSR a wynikami finansowymi firm.

Badania sondażowe

Wśród sondażowych metod operacjonalizacji społecznej odpowiedzialności biznesu wyróżnić należy te, które służą mierzeniu CSR na poziomie jednostkowym, tj. odnoszą się do poszczególnych uczestników organizacji oraz te, których celem jest pomiar CSR na poziomie całej organizacji [Turker, 2009]. Najpopularniejsze narzędzia należące do pierwszej grupy metod to skala opracowana przez Quazi i O'Briena (2000) oraz tzw. skala PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*), mająca na celu ocenę postrzegania przez menedżerów znaczenia etyki i odpowiedzialności społecznej w realizacji celów organizacji. Skale dotyczące percepcji menedżerów nie pozwalają na pomiar odpowiedzialności biznesu na poziomie korporacji [Turker, 2009].

Powszechnie stosowanym narzędziem operacjonalizacji CSR na poziomie organizacji jest konstrukt zaproponowany przez Maignan i Ferrella (2004), mierzący społeczną odpowiedzialność firmy na podstawie koncepcji przedsiębiorstwa jako (dobrego) obywatela (*corporate citizenship*). Według tej koncepcji przedsiębiorstwo powinno wypełniać obowiązki narzucone mu przez różne grupy interesariuszy. Skala pomiaru opracowana przez Maignan i Ferrella składa się z 26 pytań, dotyczących działań firmy wobec sześciu grup interesariuszy (społeczność lokalna, środowisko naturalne, pracownicy, klienci, dostawcy, inwestorzy).

Metody sondażowe jako narzędzie pomiaru CSR mogą być szczególnie użyteczne w przypadku krajów,

w których nie są dostępne bazy danych dotyczących działalności CSR i indeksy reputacji. Skalę Maignan i Ferrella wykorzystali Brik, Rettab i Mellahi (2011) w przeprowadzonej w Zjednoczonych Emiratach Arabskich analizie zależności między orientacją marketingową a wynikami firm, z uwzględnieniem wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu. Kwestionariusze wysłano do 2200 firm z Dubaju, uzyskując 280 wypełnionych ankiet (13% zwrotów). Badanie wykazało, że działania z obszaru CSR wzmacniają pozytywny wpływ orientacji marketingowej na wyniki finansowe firm.

Monitoring ujawnień dotyczących CSR (CSR disclosures)

Ujawnienia dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu zawarte są zwykle w raportach rocznych, których integralną część stanowią sprawozdania finansowe spółek lub w odrębnych raportach „społecznych" (*CSR Reports*, *Sustainability Reports*). W ostatnich latach powstawały inicjatywy mające na celu formalizację zasad tzw. raportowania społecznego [Oswald, 2009]. Wśród takich inicjatyw wskazać można np. normę ISO 14001 oraz „Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju", opracowane przez organizację Global Reporting Initiative (GRI). Norma ISO 14001, dotycząca zarządzania środowiskowego, została wydana, w swojej obecnej wersji, w 2004 r. Jej głównym zadaniem jest wspomaganie działań z zakresu ochrony środowiska i zapobieganie zanieczyszczeniom w sposób zgodny z interesem przedsiębiorstw. GRI, będąca wspólnym przedsięwzięciem Instytutu Tellus, Programu Ochrony Środowiska ONZ oraz CERES, proponuje zestaw wskaźników, za pomocą których firmy mogą prezentować informacje na temat zrównoważonego rozwoju. Raportowanie CSR ma jednak w większości krajów charakter dobrowolny, co utrudnia pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu na podstawie informacji ujawnianych przez same firmy.

Pomiar CSR w warunkach polskich – propozycje metodologiczne

Zastosowanie wskazanych wyżej sposobów pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich warunkach stwarzać może poważne trudności. W Polsce nie istnieją bowiem powszechnie dostępne bazy danych, w których byłyby gromadzone informacje o nakładach na działalność charytatywną. Nie ma również uniwersalnie stosowanych zasad raportowania tych danych przez same spółki. Badania sondażowe, które mogłyby stanowić alternatywę badawczą w sytuacji, gdy dane wtórne nie są dostępne, wiążą się natomiast z poważnymi ograniczeniami. Wynikają one po pierwsze, z wysokich kosztów zbierania danych; po drugie, z niewielkiej reprezentatywności uzyskanych prób, związanej z niskim stopniem zwrotu ankiet; po trzecie, z subiektywizmu samej metody.

W odpowiedzi na niedostatek informacji o społecznej odpowiedzialności polskich przedsiębiorstw od kilku lat pojawiają się w Polsce inicjatywy, które sprzyjają zwiększeniu przejrzystości i dostępności tej wiedzy. Wyróżnić należy tu w szczególności działania Forum Odpowiedzialnego Biznesu (dalej FOB) oraz stworzenie indeksu Respect, obejmującego spółki giełdowe [Aluchna, 2010].

FOB działa od roku 2000 i ma status organizacji pożytku publicznego. Od 2002 r. organizacja przygotowuje coroczny raport pt. „Odpowiedzialny biznes w Polsce". W raporcie za rok 2010 są przedstawione dobre praktyki wybranych firm w obszarach takich jak: biznes a miejsce pracy (w tym m.in. wolontariat pracowniczy, profilaktyka zdrowotna pracowników, programy edukacyjne dla pracowników oraz praktyki zapewniające równe szanse i różnorodność), biznes a rynek (np. inicjatywy wspierające odpowiedzialne inwestowanie, rozwój przedsiębiorczości, edukację ekonomiczną), biznes a społeczeństwo (np. zaangażowanie w działania pomocowe), biznes a środowisko (np. edukacja ekologiczna, ochrona przyrody, ekoefektywność) oraz zarządzanie i raportowanie (np. jakość raportowania społecznego) [FOB, 2010]. W raporcie wyróżniono ok. 100 polskich przedsiębiorstw będących wzorami dobrych praktyk. Raport identyfikuje zatem przykłady działań odpowiedzialnych społecznie, prowadzonych przez polskie firmy, nie pozwala jednak na budowanie ilościowych wskaźników CSR.

Bardziej rygorystyczną metodologię, mającą na celu operacjonalizację działań odpowiedzialnych społecznie, stosują autorzy *ratingu* spółek giełdowych odpowiedzialnych społecznie, należących do tzw. Respect Index. Indeks ten powstał ze wspólnej inicjatywy Giełdy Papierów Wartościowych i firm doradczych, zadebiutował 19 listopada 2009 r. Celem indeksu jest identyfikacja spółek odpowiedzialnych społecznie, a informacja ta przeznaczona jest dla inwestorów prywatnych i instytucjonalnych jako jedno z kryteriów tworzenia portfela inwestycyjnego.

Do budowy Respect Index wykorzystano badanie ankietowe, weryfikowane bezpośrednim audytem, przeprowadzonym przez firmę Deloitte. Ankiety rozesłano do wszystkich spółek notowanych na rynku głównym GPW. Zawierały one 45 pytań z zakresu funkcjonowania spółek na giełdzie, regulowania zobowiązań, traktowania pracowników i klientów, ochrony środowiska, działalności społecznej oraz polityki odpowiedzialności społecznej. Metodologia badania przystosowana do polskich warunków bazowała na standardzie Global Reporting Initiative. W kolejnym etapie spółki, które kwalifikowały się do indeksu, zostały poddane audytowi. W skład indeksu weszło początkowo 16 spółek. Skład indeksu (aktualizowany co pół roku) jest stosunkowo stabilny[2)].

Respect Index można uznać za odpowiednik amerykańskiego DJSI. Podstawową jednak różnicą jest to, że na warszawskiej giełdzie do indeksu wchodzi 16 firm, natomiast do DJSI World 10% z największych 250 spółek należących do Dow Jones Global Total Stock Market Index. Mała liczba spółek zaliczanych do RI wynika po części z przyjętej metodologii. Podstawą oceny spółki jest wypełniona ankieta, w której raportuje ona swoje działania CSR. W pierwszej edycji badania na ankietę odpowiedziało zaledwie 40% spółek giełdowych. Zatem to, że danej spółki nie ma w RI, może znaczyć, że podejmuje ona działania CSR, ale że nie wzięła udziału w badaniu. Mała liczebność czyni RI mało użytecznym do przeprowadzania procedur statystycznych.

Ograniczenia RI skłaniają do poszukiwań innego sposobu pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Brak zewnętrznych baz gromadzących informacje o społecznej odpowiedzialności polskich spółek sprawia, że konieczne staje się pozyskanie danych

pierwotnych. Ze względu na omówione wyżej ograniczenia metod sondażowych, należy jednak rozważyć inne alternatywne sposoby gromadzenia danych. Jedną z takich metod, szeroko wykorzystywaną w badaniach z dziedziny zarządzania [Duriau, 2007], jest analiza treści (*content analysis*) dokumentów korporacyjnych, w tym szczególnie listów prezesów do akcjonariuszy. Obiecującym rozwiązaniem może być zatem zbudowanie wskaźnika opartego na analizie treści listów prezesów polskich spółek giełdowych i jego późniejsza triangulacja z danymi z RI. Takie rozwiązanie pozwoli przypisać wartość wskaźnika do każdej ze spółek notowanych na GPW, publikującej list prezesa zarządu, a nawet uzyskać wartości w latach sprzed RI, umożliwiając badanie dynamiki zjawiska.

Podsumowanie

W niniejszym artykule dokonano przeglądu stosowanych w literaturze światowej metod pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Zidentyfikowano cztery grupy metod operacjonalizacji CSR: ● pomiar wydatków na cele charytatywne ● pomiar oparty na istniejących bazach danych i indeksach reputacji ● badania sondażowe oraz ● monitoring ujawnień dotyczących CSR. Omówiono możliwości zastosowania powyższych sposobów pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach polskich. Ze względu na brak baz danych zaproponowano alternatywny sposób pomiaru CSR. Sposób konstrukcji wskaźnika społecznej odpowiedzialności biznesu na podstawie analizy treści zostanie przedstawiony w jednym z kolejnych numerów „Przeglądu Organizacji".

dr Aleksandra Wąsowska
mgr Marcin Pawłowski
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Badania są częścią projektu badawczego MNiSW numer NN 115 259636 zatytułowanego „Uwarunkowania i efekty strategii umiędzynarodowienia działalności przez polskie spółki giełdowe".

PRZYPISY

[1)] „Academy of Management Journal", „Academy of Management Perspective", „Academy of Management Review", „Administrative Science Quarterly", „California Management Review", „Harvard Business Review", „Journal of Management Studies", „Sloan Management Review", „Strategic Management Journal", „Entrepreneurship Theory & Practice", „Journal of Business Venturing", „Journal of Business Ethics".

[2)] W pierwszej edycji badania w skład indeksu weszły: KGHM Polska Miedź, OKN Orlen, Azoty Tarnów, Telekomunikacja Polska, PGNiG, ING Bank Śląski, City Handlowy, Grupa Lotos, Mondi Świecie, Elektrobudowa, Ciech, Ban BPH, Apator, Zakłady Azotowe w Tarnowie – Mościcach, Barlinek, Grupa Żywiec, Zakłady Magnezytowe „Ropczyce". W trzeciej edycji badania, której wyniki ogłoszono w styczniu 2011 roku, w skład indeksu weszło ponownie 16 spółek: KGHM Polska Miedź, OKN Orlen, Azoty Tarnów, Telekomunikacja Polska, PGNiG, ING Bank Śląski, City Handlowy, Grupa Lotos, Mondi Świecie, Elektrobudowa, Bank BPH, Zakłady Azotowe w Tarnowie – Mościcach, Barlinek, Bogdanka, Bank Millennium oraz Budimex.

BIBLIOGRAFIA

[1] ALUCHNA M., *Praktyczne wymiary realizacji społecznej odpowiedzialnosci biznesu w Polsce,* „Problemy Zarządzania" nr 28/2010.
[2] BENZ K., *Corporate Social Responsibility: Is it Rewarded by the Corporate Bond Market? A Critical Note*, „Journal of Business Ethics" 2010, no. 96.
[3] BRAMMER S., MILLLINGTON A., *Does it Pay to Be Different? An Analysis of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance,* „Strategic Management Journal" 2008, no. 29.
[4] BRIK A., RETTAB B., MELLAHI K., *Market Orientation, Corporate Social Responsibility and Business Performance,* „Journal of Business Ethics" 2011, no. 99.
[5] CARROLL A., *Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge*, „Academy of Management Executive" 2004, no. 18.
[6] DRUCKER P, *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York 1974.
[7] DURIAU V., REGER R., PFARRER M., *A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies.* „Organizational Research Methods" 2007, vol. 10, no. 1.
[8] FOB, *Odpowiedzialny biznes w Polsce, 2009*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.
[9] FREEMAN R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
[10] FRIEDMAN, M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 1993.
[11] GODFREY P., MERRILL C.B., *The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis,* „Strategic Management Journal" 2009, no. 30.
[12] HILLMAN A., KEIM G., *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?,* „Strategic Management Journal" 2001, no. 22.
[13] LOPEZ M., GARCIA A., RODRIGUEZ L., *Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on Dow Jones Sustainability Index.* „Journal of Business Ethics" 2007, no. 75.
[14] MACKEY A., MACKEY T., BARNEY B., *Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies*, „Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 3.
[15] MAIGNAN I., FERRELL O., *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*, „Academy of Marketing Science" 2004, vol. 32, no. 1.
[16] MARCINKOWSKA M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne,* „Przegląd Organizacji" nr 10/2010.
[17] McWILLIAMS A., SIEGEL D., *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?,* „Strategic Management Journal" 2000, no. 21.
[18] OSWALD D., *Koncepcja odpowiedzialności biznesu w rachunkowości*, w: N. SMITH, G. LENSSEN, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
[19] PORTER M.E., Kramer M.R., *Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review" 2006, December.
[20] QUAZI A.M., O'BRIEN D., *An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics" 2000, no. 25.
[21] RESPECT INDEX, http://www.respectindex.pl (data dostępu: 26.02.2010).
[22] SURROCA J., TRIBO J., WADDOCK S., *Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Assets,* „Strategic Management Journal" 2010, no. 31.
[23] TURKER D., *Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study*, „Journal of Business Ethics" 2009, no. 85.

Summary
The article presents the methods of operationalization of corporate social responsibility (CSR), used in the academic literature. We have reviewed key journals in the fields of management, entrepreneurship and business ethics and identified the methods of measurement of CSR. We discuss the difficulties in measuring CSR and in the following article we present a method of operationalization of CSR that may be used in Poland.

Czynniki kulturowe w polskich organizacjach

Radosław Wolniak

Wprowadzenie

W literaturze dotyczącej zarządzania organizacjami podkreśla się wpływ kultury narodowej i kultury organizacyjnej na ich funkcjonowanie. Kultura społeczeństwa nie podlega szybkim zmianom, ale powolnej ewolucji, która może być obserwowana na przestrzeni kilkunastu lat. W niniejszej publikacji zaprezentowano wyniki badań własnych dotyczące czynników kulturowych występujących w polskich organizacjach i dokonano ich porównania z wynikami wcześniejszych badań innych specjalistów w celu wykazania zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich 20 lat.

Podstawowe typologie wymiarów kulturowych[1)]

Wiele badań prowadzonych na świecie miało na celu wyodrębnić te czynniki, które są najbardziej istotne i w największym stopniu przyczyniają się do zróżnicowania kulturowego. Do najbardziej znanych należą badania prowadzone przez G. Hofstede [Hofstede i Hofstede, 2007] oraz badania Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa [Hampden-Turner i Trompenaars, 2003]. Według wymienionych badaczy wpływ kultury narodowej na organizacje dotyczy przede wszystkim [Aniszewska, 2007, s. 17]:

- sposobu komunikacji w firmie – stopnia otwartości i sformalizowania tego procesu, ekstrawertyzmu, możliwości okazywania emocji,
- przywództwa – źródeł władzy i sposobów jej sprawowania, bliskości lub dystansu w hierarchii, stopnia udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji, poczucia wspólnoty,
- modelu organizacji – a zwłaszcza stopnia standaryzacji prac, procesów i umiejętności, struktury oraz sposobów sprawowania kontroli.

Do najważniejszych typologii wymiarów kulturowych zalicza się typologie według: G. Hofstede, Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa, projektu GLOBE [Boski, 2009], E.T. Halla [Hall i Hall, 1990], S.H. Schwartza [Schwartz, 1987], R.R. Gestelanda [Gesteland, 1999], R. Lessema i F. Neubauera [Gatley i inni, 1996], K.S. Camerona i R. Quinna [Cameron i Quinn, 2006], T.E. Deala i A.A. Kennedyego [Deal i Kennedy, 1982] oraz J. Petersa [Peters, 1982). W tabeli 1 dokonano syntetycznego porównania wymienionych typologii.

Identyfikacja czynników ukrytych kultury organizacyjnej w Polsce

Dane dotyczące omówionych w publikacji badań uzyskano w projekcie badawczym Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2754/B/H03/2009/36 „Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością". W wyniku badań zgromadzono 1110 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

W celu zidentyfikowania kultury organizacyjnej wyodrębniono 9 zmiennych; są to atrybuty dotyczące zachowań kulturowych, takich jak:

K1 – sposób podejmowania decyzji przez kierownika,
K2 – stosunek do władzy formalnej,
K3 – dobro indywidualne *versus* dobro firmy,
K4 – dopasowanie się nowego pracownika do zespołu *versus* osiągnięcia pracownika z poprzedniego miejsca pracy,
K5 – system awansów,
K6 – stosunek do szybkiej kariery młodych pracowników,
K7 – preferowana rozpiętość wynagrodzeń między pracownikami a kierownictwem,
K8 – stosunek do zmian,
K9 – stosunek do ryzyka.

W celu lepszego zobrazowania oddziaływania zmiennych kulturowych zmienne te podzielono na dwie przeciwstawne możliwości, np. kierownik może podejmować decyzje arbitralnie albo mogą one być podejmowane kolegialnie. W ten sposób uzyskano podział zmiennych na A – odpowiedź pozytywna oraz B – odpowiedź negatywna.

W pierwszym etapie procedury badawczej wykonano dla wymienionych dziewięciu zmiennych (K1 – K9) analizę czynnikową w celu wyodrębnienia kulturowych czynników ukrytych[2)]. Do wyboru liczby czynników zastosowano tzw. metodę osypiska Cattela. Na jego podstawie ustalono, że dla całej populacji należy wyodrębnić cztery czynniki. Przeprowadzona analiza pozwoliła również określić ładunki czynnikowe dla poszczególnych czynników ukrytych. Ładunki te zostały przedstawione (w zakresie wyodrębnionych czynników) w tabeli 2. Pogubiono w niej wartości, w przypadku których daną zmienną przypisano do konkretnego czynnika.

Dla atrybutów kulturowych ładunki ukryte zostały zinterpretowane poniżej. Nazywając czynniki, posłużono się klasycznym nazewnictwem w zakresie czynników kulturowych wykorzystywanym w koncepcjach G. Hofstede oraz Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa[3)]. Zastosowano kolejność przedstawiania zgodną z wielkością tłumaczonej przez dany czynnik wariancji.

Czynnik 1 – osiąganie statusu – przypisywanie statusu (czynnik wyjaśnia 15% wariancji). Zidentyfikowany czynnik dotyczy sposobu awansowania i osiągania wysokiego statusu w organizacji. Osiąganie statusu występuje w sytuacji, gdy wysoką pozycję osiąga się w wyniku własnych osiągnięć w firmie, bez względu na wiek, staż pracy czy inne cechy pracowników.

Tab. 1. Charakterystyka najważniejszych typologii kulturowych

Autor / autorzy	Liczba wymiarów	Wymiary kulturowe
G. Hofstede	4 (5)	dystans wobec władzy indywidualizm – kolektywizm stosunek do unikania niepewności męskość – kobiecość orientacja na krótki lub długi okres
Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars	7	uniwersalizm – partykularyzm indywidualizm – kolektywizm analiza –synteza wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność sekwencyjność – synchroniczność osiągnięcie statusu – przypisywanie statusu równość – hierarchia
Projekt GLOBE	9	orientacja na jakość wykonania orientacja przyszłościowa dystans władzy unikanie niepewności kolektywizm instytucjonalny kolektywizm rodzinny równość płci asertywność orientacja humanistyczna
E.T. Hall	3	wysoki i niski kontekst rozmiar przestrzeni osobistej polichronizm i monochronizm
S.H. Schwartz	7	hierarchia konserwatyzm harmonia egalitarne zaangażowanie autonomia intelektualna autonomia afektywna mistrzostwo
R.R. Gesteland	4	propartnerskość – pro transakcyjność ceremonialność monochronizm i polichronizm ekspresyjność – powściągliwość
R. Lessem, F. Neubauer	2	pragmatyzm – idealizm/holizm racjonalizm – humanizm
K.S. Cameron, R. Quinn	2	orientacja na sprawy wewnętrzne orientacja na otoczenie
T.E. Deal, A.A. Kennedy	2	szybkość informacji zwrotnej z rynku ryzyko podejmowanych zadań
J. Peters	4	innowacja, kreatywność działanie, osiągnięcia kontrola, konserwatyzm harmonia, porozumienie

Źródło: opracowanie własne.

Czynnik 2 – dystans wobec władzy (czynnik wyjaśnia 14% zmienności). Omawiany czynnik jest zdeterminowany przez zmienne dotyczące sposobu podejmowania decyzji przez kierownika, podejście do władzy formalnej oraz pożądaną rozpiętość wynagrodzeń w organizacji. W firmach charakteryzujących się małym dystansem wobec władzy decyzje podejmowane są zwykle kolegialnie, przy dużym współudziale pracowników. Kierownik ma nie tylko władzę formalną, ale również nieformalny autorytet wynikający zwykle z jego większych umiejętności i kompetencji, nie akceptuje się również dużych rozpiętości płacowych między szeregowym pracownikiem a przywódcą.

Czynnik 3 – stosunek do niepewności (czynnik wyjaśnia 12% wariancji). Na czynnik ten składa się problematyka stosunku badanych organizacji do ryzyka i zmian. Pozytywny stosunek do zmian występuje w sytuacji, gdy firmy uważają, że zmiany są przeważnie korzystne i starają się często zmieniać różne aspekty funkcjonowania oraz w sytuacji, gdy uważają ryzyko za szansę na korzystne zmiany.

Czynnik 4 – zewnątrzsterowność – wewnątrzsterowność (czynnik wyjaśnia 12% zmienności). Pod pojęciem zewnątrzsterowności rozumiemy w niniejszych badaniach sytuację, w której nowy pracownik musi potrafić dopasować się do zespołu, a jego poprzednie sukcesy i osiągnięcia są mniej istotne. Powinien on w pierwszej kolejności potrafić dostosować się do nowego miejsca pracy i zespołu, w którym będzie funkcjonować. Wewnątrzsterowność natomiast rozumiemy jako sytuację, w której na pierwszym miejscu liczą się sukcesy i wiedza osiągnięte w poprzednim miejscu pracy.

Czynnik 5 – kolektywizm – indywidualizm (czynnik wyjaśnia 11% zmienności). Rozumiemy pod nim określenie, czy na pierwszym miejscu przywódcy powinni traktować dobro organizacji jako całości, czy też dobro pracownika powinno być ważniejsze od dobra firmy. Łącznie zidentyfikowane czynniki tłumaczą 64% zmienności.

Profil kulturowy polskich organizacji – dyskusja uzyskanych wyników

Opierając się na zgromadzonych wynikach badań, na rysunku 1 przedstawiono profil kulturowy badanych polskich organizacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej można stwierdzić, że w polskich organizacjach dominuje:

- kolektywizm (85%),
- zewnątrzsterowność (78%),
- negatywny stosunek do niepewności (71%),
- mały dystans wobec władzy (60%),
- osiąganie statusu (83%).

Przedstawione wyniki badań można porównać z wynikami badań i opiniami innych autorów na temat polskiej kultury. Pierwotne badania G. Hofstede nie były realizowane na terenie naszego kraju. Jednak później ich repliki objęły także polskie organizacje [Hofstede i Hofstede, 2007, s. 37–39). Według wyników tych badań Polska charakteryzuje się: średnim poziomem dystansu wobec władzy (jednym z najwyższych w Europie)[4], niskim poziomem indywidualizmu[5], bardzo dużym unikaniem niepewności (jednym z najwyższych w Europie)[6]. Z badań Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa wynika, że polska kultura jest kulturą opartą na przypisywaniu

Tab. 2. Identyfikacja ładunków ukrytych dla czynników kulturowych

	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5
K1	0,15	**-0,61**	0,03	0,22	0,21
K2	-0,38	**0,48**	-0,14	0,12	-0,05
K3	0,02	-0,05	-0,00	**0,94**	-0,07
K4	-0,07	-0,03	0,02	-0,07	**0,93**
K5	**-0,71**	0,18	0,03	0,08	0,18
K6	**-0,76**	-0,13	-0,05	-0,12	-0,07
K7	0,20	**0,74**	0,06	0,06	0,19
K8	0,23	-0,14	**0,69**	-0,16	-0,13
K9	-0,15	0,09	**0,78**	0,14	0,16
Wyjaśniana wariancja	15%	14%	12%	12%	11%

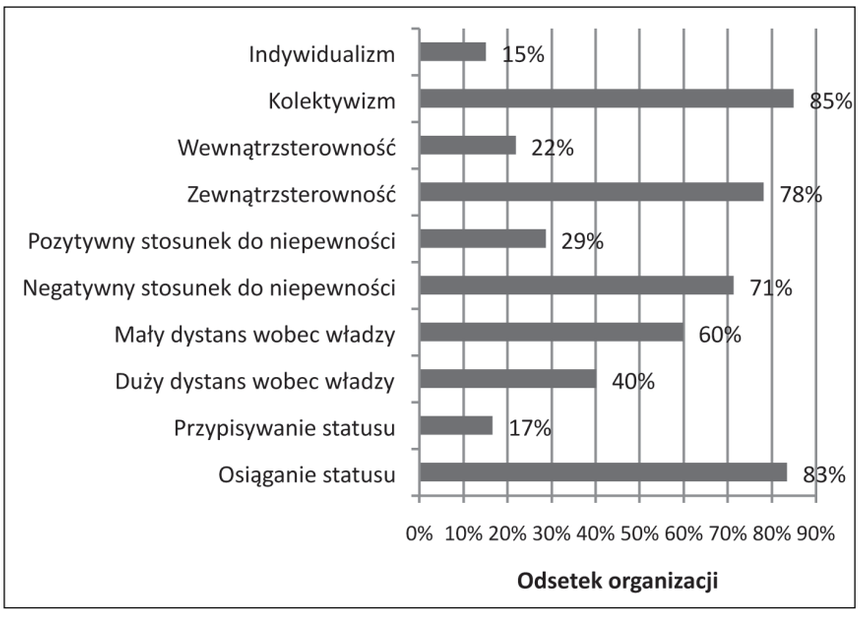
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania właściwego.

statusu. Dominują w niej poglądy, że status zależy nie od osiągnięć, a od czynników, takich jak: wiek, płeć, koneksje, wykształcenie, zawód. W przypadku ostatniego badanego czynnika (wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność) w Polsce przeważa zewnątrzsterowność, czyli przekonanie, że człowiek powinien się dostosować do świata zewnętrznego [Hampden-Turner i Trompenaars, 2002, s. 126–135].

Zdaniem Ł. Sułkowskiego polska kultura charakteryzuje się wspólnotowością i równością. Polska wspólnotowość przejawia się przede wszystkim tzw. familiaryzmem. Sułkowski uważa również, że polska kultura charakteryzuje się stosunkowo dużym dystansem wobec władzy. Przy czym polski stosunek do władzy cechuje się ambiwalentnością. Z jednej bowiem strony jest widoczne podporządkowanie się autorytetom, a z drugiej nieufność, dystans i elementy krytyki władzy [Sułkowski, 2002, s. 128–129]. Prowadzone przez A. Sitko-Lutek badania [Sitko-Lutek, 2004, s. 275] nad kulturowymi aspektami szkolenia menedżerów (prowadzone około 7 lat temu) prezentowały podobny obraz polskiej kultury organizacyjnej. Według wyników jej badań polska kultura jest kolektywistyczna, charakteryzuje się dużym unikaniem niepewności oraz znacznym dystansem wobec władzy.

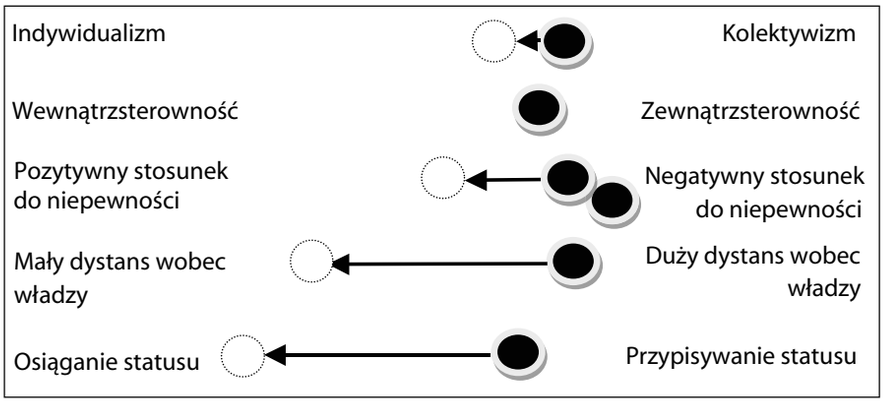
Omówione wyniki badań były prowadzone od kilku do kilkunastu lat temu. Porównując przeprowadzone badania z omówionymi wynikami światowych i polskich specjalistów, można zaobserwować ewolucję polskiej kultury organizacyjnej na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat. Zmiany, jakie w tym zakresie nastąpiły, przedstawiono na rysunku 2 (punkt na rysunku oznacza sytuację we wczesnych latach 90., strzałka pokazuje kierunek zmian, a jej długość ich natężenie)[7].

- W zakresie indywidualizmu i kolektywizmu w naszym kraju nie nastąpiły większe zmiany, nadal w większości organizacji przeważa postawa kolektywistyczna, podobnie jak miało to miejsce w latach 90. XX wieku.
- Unikanie niepewności ciągle występuje w badanych organizacjach, jednak odsetek firm charakteryzujących się pozytywnym stosunkiem do niepewności jest znaczący, biorąc pod uwagę, że w badaniach G. Hofstede Polska była w tym zakresie na jednym z ostatnich miejsc w Europie. Zmiany w systemie gospodarczym doprowadziły w przeciągu ostatniego 20-lecia do ewolucji mentalności Polaków. W gospodarce rynkowej liczy się inicjatywa, zdolność do podejmowania ryzyka oraz przedsiębiorczość. Wartości te w gospodarce centralnie planowanej były drugoplanowe i dlatego Polska kultura charakteryzowała się wtedy wysokim unikaniem niepewności. Obecnie sytuacja ulega powolnym zmianom.
- Nadal w polskich przedsiębiorstwach przeważa zewnątrzsterowność – przekonanie, że człowiek musi się dostosować do środowiska i ma jedynie ograniczony wpływ na własne decyzje.
- Zmiany, jakie nastąpiły w kulturze, wyraźnie widać w przypadku dystansu wobec władzy. Badania robione przed rokiem 2000 zawsze pokazywały duży dystans wobec władzy, jaki występował w polskim społeczeństwie. Obecnie sytuacja uległa zmianie. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że dystans wobec władzy uległ znaczącemu zmniejszeniu i obecnie przeważają organizacje, w których występuje mały dystans wobec władzy.
- Bardzo zmieniła się również w Polsce sytuacja w zakresie stosunku do statusu społecznego. Obecnie większość osób jest przekonana, że sukces zależy od ich osiągnięć i umiejętności, a nie od statusu społecznego. Panuje pogląd, ze swój status ekonomiczny zawdzięczamy efektom swej pracy, a nie odwrotnie.



Rys. 1. Profil kulturowy badanych organizacji

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Zmiany kulturowe w Polsce na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wyraźnie pokazują zmiany kulturowe, jakie następują w ciągu ostatnich 20 lat. Zmiany te są powolne, każda zmiana kulturowa ma bowiem charakter ewolucyjny i wymaga wielu lat na jej przeprowadzenie. Niemniej jednak, gdy porównać wyniki badań przeprowadzanych na przestrzeni ostatnich kilkunastu/kilkudziesięciu lat widać wyraźnie, że nasze społeczeństwo staje się coraz bardziej otwarte, kreatywne, dążące do zmian i nowości, przedsiębiorcze, nastawione na sukces zawodowy. Natomiast do tych komponentów kulturowych, które na razie nie uległy większym zmianom, można zaliczyć: kolektywizm i wewnątrzsterowność.

W ciągu najbliższych kilkunastu lat zaobserwowane trendy utrzymają się i kultura organizacyjna polskich firm będzie ulegać powolnym przekształceniom. Wyniki badań sugerują, że z pewnością będą rosły poziom indywidualizmu oraz pozytywny stosunek do zmian. Z punktu widzenia poprawy kreatywności pracowników pożądane byłoby również przesunięcie w stronę większej wewnątrzsterowności, ale jak wykazały badania, będzie to trudne do uzyskania.

dr inż. Radosław Wolniak
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

[1)] W niniejszej publikacji pominięto podstawową problematykę dotyczącą kultury i kultury organizacyjnej, została ona bowiem omówiona przez autora niniejszej publikacji w innym artykule opublikowanym na łamach „Przeglądu Organizacji" [WOLNIAK, 2005].

[2)] Kryterium KMO dla zmiennych wynosi 0,98, co zgodnie z kryterium Kaisera-Mayera-Olkina pozwala wykonać analizę czynnikową.

[3)] Wykorzystano trzy klasyczne czynniki G. Hofstede: dystans wobec władzy, stosunek do unikania niepewności oraz indywidualizm i kolektywizm, szczegółowo omówione w rozdziale czwartym niniejszej monografii. Uzupełnione je o dwa czynniki według typologii Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa: osiąganie statusu i przypisywanie statusu oraz zewnątrzsterowność – wewnątrzsterowność.

[4)] Wśród 24 krajów Unii Europejskiej, w których były prowadzone badania, 5 miało wyższy dystans wobec władzy od Polski, natomiast 18 niższy.

[5)] Tylko 8 badanych krajów Unii Europejskiej miało wskaźnik indywidualizmu niższy niż Polska. W przypadku indywidualizmu warto również wspomnieć o badaniach na ten temat prowadzonych w roku 1988 przez J. Reykowskiego. Na podstawie ówczesnych wyników uznał on, że w Polsce występuje znaczący stopień akceptacji solidarystyczno-kolektywistycznych zasad regulacji i stosunków społecznych, a więc zakładających współpracę Za: [KORALEWICZ i ZIÓŁKOWSKI, 1990, s. 67–69].

[6)] W zaledwie czterech krajach europejskich (Belgia, Grecja, Portugalia i Malta) wskaźnik unikania niepewności był wyższy niż w Polsce.

[7)] Należy pamiętać, że wszystkie omawiane badania były przeprowadzone przy wykorzystaniu odmiennych metodologii i innej operacjonalizacji zmiennych kulturowych, stąd wnioski można traktować jedynie jako ogólny wyznacznik tendencji występujących w naszym kraju; nie można natomiast bezpośrednio porównywać ze sobą wskaźników pochodzących z różnych badań.

BIBLIOGRAFIA

[1] ANISZEWSKA G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
[2] BOSKI P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
[3] CAMERON K.S., QUINN R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
[4] DEAL T.A., KENNEDY A.A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading 1982.
[5] GATLEY S., LESSEM R., ALTMAN Y., *Comparative Management, A Transcultural Odyssey*, McGraw-Hill, London 1996.
[6] GESTELAND R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 1999.
[7] GLIŃSKA-NEWEŚ A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Dom Organizatora", TNOiK, Toruń 2007.
[8] HALL E.T., HALL M.R., *Understanding Cultural Differences. German, French and Americans*, Intercultural Press 1990.
[9] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
[10] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
[11] HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
[12] KORALEWICZ J., ZIÓŁKOWSKI M., *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym w końcu lat osiemdziesiątych*, NAKOM, Poznań 1990, s. 67–69.
[13] PETERS J., WATERMAN R.: *In Search of Excellence. Lesson from Americans Best-Run* Companies, New York 1982.
[14] SCHWARTZ S. H., BILSKY W., *Towards an Universal Psychological Structure of Human Values*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1987, no. 53.
[15] SITKO-LUTEK A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
[16] SUŁKOWSKI Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
[17] WOLNIAK R., *Humanistyczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania jakością*, „Przegląd Organizacji" nr 11/2005.

Summary

The analysis of research on cultural factors occurring in polish organizations were presented in the paper. The conducted research project allows to indentify, using factor analysis, five cultural hidden factors: universalism versus particularism, power distance, uncertainty avoidance, internal versus external control, individualism versus collectivism. The analysis of changes that have occurred in the field of cultural factors in Polish organizations over the past 20 years was described on the literature basis.

Wykorzystanie wartości organizacyjnych w procesie formułowania strategii organizacji *non profit*

Ilona Świątek-Barylska, Tomasz Czapla

Wprowadzenie

Wśród organizacji pozagospodarczych wyróżnia się organizacje publiczne, czyli te organizacje, których istnienie w państwie jest obligatoryjne oraz te, które mogą być tworzone, jeśli obywatele wyrażą dobrą wolę w tym względzie, tj. organizacje społeczne, pozarządowe, *non-profit* [Kożuch, 2005, s. 31]. Organizacje publiczne są zakładane przez osoby prawne do realizacji interesu publicznego. Przykładem tego rodzaju organizacji są szpitale, które są tworzone w celu zapewnienia opieki zdrowotnej pacjentom. Jednocześnie szpitale, będące publicznymi zakładami opieki zdrowotnej, działają w myśl przepisów prawa jako organizacje *non profit* ze wszystkimi konsekwencjami tego faktu. Sytuacja polskiej służby zdrowia skłania do poszukiwania nowych rozwiązań systemowych oraz metod zarządzania, które okażą się skuteczne. Zrozumiałe i spotykane jest wykorzystywanie rozwiązań, które sprawdziły się w organizacjach biznesowych.

W artykule podjęto temat planowania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania kluczowych wartości w procesie formułowania strategii działania organizacji *non profit*. Przedstawiono propozycję określania stopnia wsparcia strategii przez zdefiniowane wartości organizacyjne. Do egzemplifikacji problemu w opracowaniu wykorzystano informacje zebrane w jednym z łódzkich szpitali.

Zarządzanie strategiczne w organizacjach *non profit*

W tradycyjnym podejściu do zarządzania organizacje *non profit* nie były wskazywane jako podmioty zarządzania strategicznego. Procesy analizy strategicznej, formułowania strategii i jej wdrażania były utożsamiane z praktykami realizowanymi w dużych organizacjach działających na konkurencyjnych rynkach. Organizacje publiczne, takie jak szpitale, ze względu na swój charakter i uregulowania prawne, nie działają na rynkach o otwartej konkurencji. By jednak uniknąć wyłączenia z obszaru wpływu koncepcji zarządzania strategicznego organizacji *non profit*, są podejmowane różne próby budowania modeli strategii konkurencyjnych, które miałyby odniesienie także do organizacji niedziałających na rynkach konkurencyjnych. Jak pokazują badania[1)], to właśnie podejście strategiczne staje się warunkiem odnoszenia sukcesów również w odniesieniu do tych organizacji.

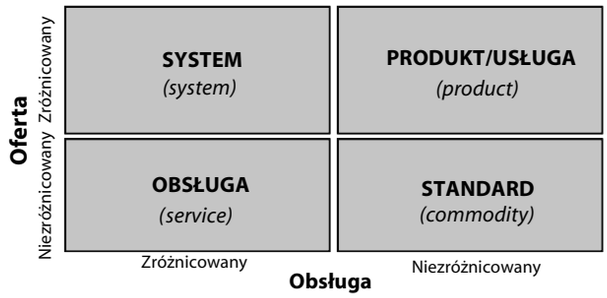
Przykładem próby zaimplementowania takiego podejścia do organizacji publicznych może być model działań strategicznych (rysunek 1), w którym wytyczne dotyczące formułowania strategii oparte są na dwóch kryteriach: stopniu zdywersyfikowania oferty oraz stopniu zróżnicowania obsługi (związanej ze skorzystaniem z tej oferty) [Mather, 1988]. Model ten, bazując na koncepcji trzech strategii generalnych M. Portera [Porter, 1992, s. 54], stanowi jego rozwinięcie w obszarze strategii odróżniania się (*differentiation*). Choć sam model został opracowany z myślą o organizacjach komercyjnych, to jego logika znajduje zastosowanie w budowaniu wytycznych strategicznych także dla organizacji *non profit*.

Strategię organizacji *non profit* sformułować można jako: „Spójny zbiór ogólnych pomysłów, które wyjaśniają, jak organizacja zamierza dążyć do swojej wizji i pozwala realizować jej misję przez lata. Strategia wyjaśnia, jak kluczowe obszary funkcjonalne: generowania przychodu, obsady etatów (opłacanych i nieopłacanych, tj. wolontariuszy) oraz wpływu jej misji będą realizowane i jak będą wzajemnie powiązane. Strategia generowana jest poprzez zobowiązanie organizacji do tego, by realizować jej misję i osiągnąć jej wizję" [Sheehan, 2005, s. 5].

Takie rozumienie strategii organizacji zgodne jest z tym, jakie przyjmuje się dla firm komercyjnych. W obu przypadkach kluczową rolę pełni, charakterystyczny dla danej organizacji, system wartości, który skłania tę organizację do podejmowania określonych działań [Czapla, 2002, s. 14].

Znaczenie wartości w zarządzaniu organizacją *non profit*

Formułowanie zbioru kluczowych wartości (*core values*) jest uznawane za istotne działanie zarówno w organizacjach o charakterze biznesowym [Harmon, 1996, s. 33–96; Collins, Porras, 2003, s. 66–94; Świątek-Barylska, 2006, s. 23–31], jak i organizacjach *non profit* [Pattakos, 2004, s. 106–112]. Wartości wywierają wpływ na zachowania członków organizacji



Rys. 1. Model działań strategicznych organizacji *non profit*

Źródło: na podstawie [MATHER, 1988].

i jednocześnie stanowią informację dla wszystkich grup interesariuszy, co dla organizacji jest najistotniejsze. Siła kluczowych wartości wywodzi się z ich trwałości. Nabiera to szczególnego znaczenia w czasach dynamicznych zmian, jakie następują zarówno w samych organizacjach, jak i ich otoczeniu. Stabilność zestawu wierzeń, przekonań i idei [Ferguson, Milliman, 2008, s. 441] pozwala zarówno na wyznaczenie kierunku podejmowanych działań, jak i na zachowanie konsekwencji w realizacji wyznaczonych celów.

Kluczowe wartości zajmują istotne miejsce w procesie planowania strategicznego, a ich trwałość i wpływ na zachowania pracowników powodują, że przyczyniają się one do sukcesu lub porażki strategii realizowanej przez organizację. Proces planowania strategicznego powinien uwzględniać zatem system wartości organizacyjnych. Proponowany przebieg takiego procesu przedstawia rysunek 2.

Wstępem do planowania strategii organizacji jest zdefiniowanie konceptu strategicznego, który zawiera w sobie sformułowanie misji i wizji organizacji. Kolejnym krokiem jest określenie kluczowych wartości wynikających z przyjętego konceptu strategicznego i wspierających przyjęte w nim kierunki działań. Podczas gdy misja organizacji wskazuje, jakiego rodzaju aktywność organizacja zamierza podejmować i kierunek, jaki został obrany przez kadrę zarządzającą, kluczowe wartości wskazują na to, co jest ważne dla organizacji. Wiedza ta może zostać użyta do określenia przewagi konkurencyjnej oraz kształtowania zachowań pracowników. Tak zdefiniowana lista wartości staje się naturalnym wsparciem w realizacji strategii.

Należy zwrócić uwagę, że na liście tej mogą znaleźć się zarówno kluczowe wartości (głęboko zakorzenione w kulturze organizacji), jak i tzw. wartości strategiczne, nazywane niekiedy wartościami aspiracyjnymi, dodające procesowi zarządzania strategicznego nowej energii. O ile bowiem kluczowe wartości pozostają niezmienne, to wartości strategiczne wynikają z wymagań otoczenia i samej organizacji. Niekiedy stanowią one rozwinięcie lub uszczegółowienie wartości kluczowych[2)].

Kolejny krok procedury planowania strategicznego polega na weryfikacji kluczowych wartości, czyli określenia stopnia, w jakim są one realnie podzielane przez pracowników organizacji. Jest to etap bardzo istotny, a jego włączenie w proces planowania strategicznego pozwala na zbadanie społecznych uwarunkowań procesu implementacji strategii jeszcze przed jego rozpoczęciem. Badania prowadzone na tym etapie pozwalają określić, w jakim stopniu wartości organizacyjne stanowią wsparcie dla opracowanego konceptu strategicznego.

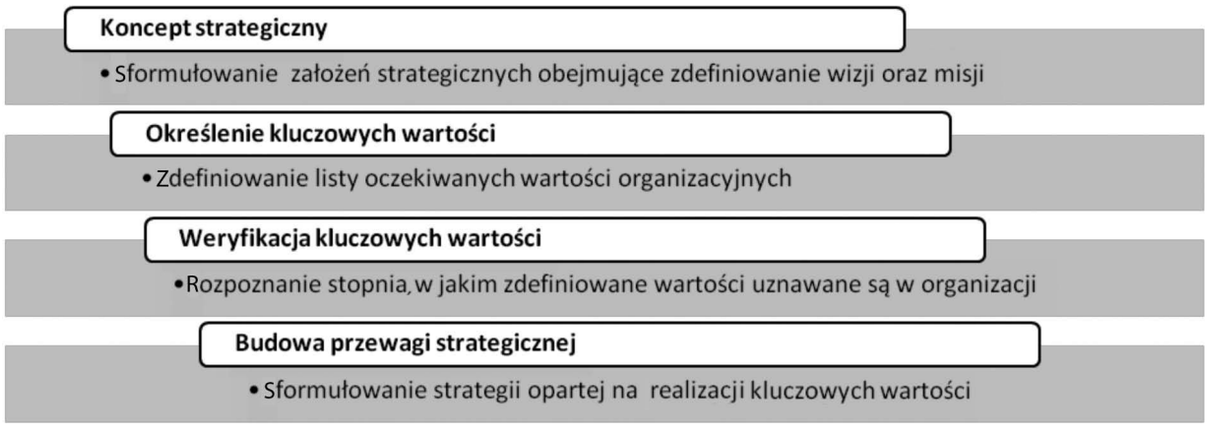
Następnym krokiem procedury jest budowa przewagi strategicznej. Sensem tego etapu jest zdefiniowanie strategii uwzględniającej sposoby wspierania kluczowych wartości w codziennych działaniach każdego z uczestników organizacji. Im mniejsza jest luka między stopniem akceptacji zdefiniowanych kluczowych wartości a stanem pożądanym, tym większa szansa na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Publiczne jednostki opieki zdrowotnej jako organizacje *non profit* są zorientowane na realizację zadań użyteczności publicznej. Powstały i funkcjonują po to, aby zapewnić pacjentom opiekę medyczną. Taki zakres działania określa ich sens istnienia i definiuje ramy ich aktywności. By wiedzieć, jak to zrobić efektywnie, szpital działający jako organizacja *non profit* powinien być instytucją mającą czytelną misję, a jej pracownicy powinni się utożsamiać zarówno z misją organizacji, jak i z jej kluczowymi wartościami[3)]. W dalszej części opracowania przedstawiono przykład pozytywnych praktyk uwzględniania badania wartości organizacyjnych w procesie planowania strategicznego w jednym ze szpitali.

Kluczowe wartości personelu medycznego szpitala jako wsparcie planowanej strategii działania – wyniki badań

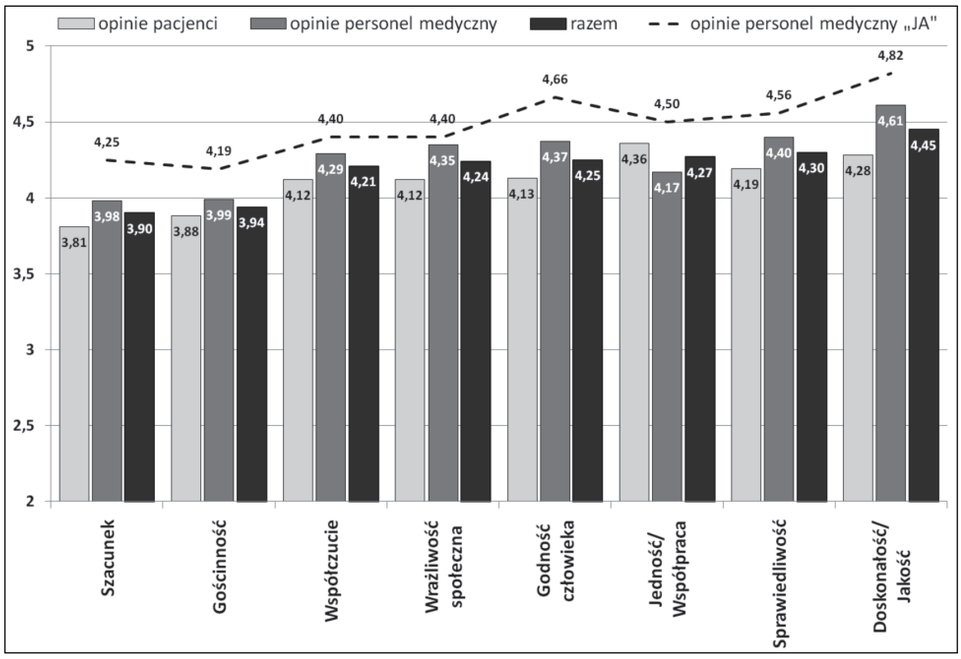
Proces planowania strategicznego w badanym[4)] szpitalu przebiegał zgodnie z przedstawionym wcześniej modelem (rysunek 2). Biorąc pod uwagę specyfikę badanej placówki, oferowane przez niego zróżnicowane usługi medyczne (kilkanaście specjalistycznych oddziałów) oraz sposób oczekiwanej obsługi związanej z jego ofertą, najbardziej rekomendowaną strategią dla badanego szpitala okazał się system (por. rysunek 1).

Strategia typu system oznacza, że szpital powinien budować wzorce doskonałych praktyk tak w obszarze doskonałości zawodowej (profesjonalizm lekarzy i pozostałego personelu medycznego i administracyjnego), jak i w obszarze zróżnicowanego sposobu oferowania swych produktów i usług (np. ten sam proces przyjmowania do szpitala lub informowania pacjenta o wynikach badań może i powinien przebiegać inaczej w sytuacji, gdy pacjent jest osobą starszą, a inaczej, gdy jest młodą, aktywną zawodowo osobą). Budowanie takich doskonałych praktyk nie powinno mieć na celu różnicowania pacjentów (a w żadnym wypadku nie może oznaczać ich dyskryminowania), lecz lepsze dostosowanie sposobu, w jaki działa szpital, do ich indywidualnych potrzeb.



Rys. 2. Model działań strategicznych organizacji *non profit*

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Wyniki oceny wartości w badanym szpitalu[7)]

Źródło: wyniki badań własnych.

Przyjęcie takiego rozumienia strategii system jest zgodne z ogólnym ujęciem podejścia strategicznego do funkcjonowania szpitala, gdzie najważniejszą wytyczną strategiczną staje się to, by ucząc się poprzez działanie, szpital (jako organizacja) podnosił swoje zrozumienie tego, gdzie jest i dokąd chce pójść [Thomas, McDaniel, Anderson, 1991, s. 874]. W ramach prac nad określeniem konceptu strategicznego zdefiniowano misję i wizję szpitala oraz listę wartości wspierających. Na liście znalazły się następujące wartości: współczucie (empatia), godność człowieka, doskonałość/jakość, jedność/współpraca, wrażliwość społeczna, gościnność oraz szacunek.

Postępowanie badawcze miało na celu określenie, w jakim stopniu zdefiniowane wartości mogą stanowić wsparcie dla konceptu strategicznego i jaki jest punkt wyjścia do określenia przewagi strategicznej. Każda z badanych wartości została opisana za pomocą zachowań, które ją odzwierciedlają, dzięki czemu możliwe było określenie stopnia, w jakim respondenci dostrzegają daną wartość jako uznawaną w codziennym funkcjonowaniu szpitala. Informacje zbierano na podstawie wywiadów ustrukturyzowanych przeprowadzonych z personelem medycznym (lekarzami i pielęgniarkami) oraz pacjentami szpitala. Aby określić, w jakim stopniu wartości w badanym szpitalu stanowią podstawę do budowania przewagi strategicznej, zbadano je z trzech perspektyw. Każda wartość, którą badano wśród personelu medycznego była badana z dwóch perspektyw: „ja" i „inni"[5)]. Zebranie opinii wśród pacjentów miało na celu określanie, czy i w jakim stopniu badane wartości znajdują odzwierciedlenie w zachowaniach lekarzy i pielęgniarek. Hospitalizowani pacjenci na co dzień mają styczność z personelem medycznym szpitala, a ich opinie miały stanowić weryfikację deklaracji wartości i zachowań opisanych przez lekarzy i pielęgniarki. Wyniki prezentowane były w formie syntetycznych wskaźników[6)] (rysunek 3).

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że w badanym szpitalu największe znaczenie mają następujące wartości: doskonałość, sprawiedliwość oraz wrażliwość społeczna, zaś najniższy wynik uzyskały szacunek oraz gościnność.

Uzyskane wyniki wskazują na znacznie wyższą ocenę tych wartości, które odnoszą się do tradycyjnie rozumianego profesjonalizmu lekarza. Niżej zostały ocenione zaś te wartości, które w większym stopniu korespondują z nową rolą szpitala jako instytucji obsługującej klienta (pacjenta) i mającej zaspokoić także inne jego potrzeby, poza jedynie profesjonalnie i kompetentnie wykonanym zabiegiem. Zdaniem hospitalizowanych pacjentów w zachowaniach lekarzy i pielęgniarek najbardziej „czytelną" wartością jest jedność, co stanowi odzwierciedlenie tradycyjnego podziału na „my" (pacjenci) i „oni" (personel medyczny). Podobnie wysoko, jak to miało miejsce w przypadku opinii lekarzy i pielęgniarek, zostały ocenione wartości doskonałość i sprawiedliwość. Co interesujące, najniżej zostały ocenione w zgodnej opinii personelu medycznego i pacjentów dwie wartości: szacunek oraz gościnność. Także interesująco wypada porównanie opinii personelu medycznego w perspektywie odpowiedzi „ja" i opinii pacjentów. Największa różnica w tych opiniach pojawia się w odniesieniu do godności człowieka. Wynik taki stanowić powinien ważny przyczynek do refleksji nad oceną własną – czy stanowi element wiary w siebie i pewności (niezbędnych każdemu lekarzowi, by mógł wykonywać swą pracę), czy też jest już przejawem arogancji i ignorowania coraz wyraźniej przejawiających się innych (poza jedynie profesjonalną obsługą) potrzeb pacjentów.

Najistotniejszym elementem badania było określenie stopnia, w jakim poszczególne wartości wspierają koncept strategiczny, a tym samym, na ile jest zasadne budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie zdefiniowanych wartości. Wskaźnik nazwany stopniem wsparcia wyliczono według następującego wzoru:

$$Sw_i = Wo_{iR} \times Pz_i$$

gdzie:

Sw_i – oznacza wartość wskaźnika stopnia wsparcia dla *i-tej* wartości,

Wo_{iR} – oznacza wynik oceny *i-tej* wartości razem (liczony jako: *0,5 x opinia „pacjent" + 0,2 x opinia personel medyczny „ja" + 0,3 x opinia personel medyczny „inni")*,

Pz_i – oznacza poziom zgodności ocen (liczony jako procentowa wartość bezwzględnej różnicy między opiniami personelu medycznego a opiniami pacjentów) dla *i-tej* wartości.

W badanym szpitalu wskaźnik Sw_i kształtował się na zróżnicowanym poziomie i dla analizowanych wartości wynosił: szacunek – 3,73, gościnność 3,83, wrażliwość społeczna – 4,02, godność człowieka – 4,02, współczucie – 4,04, współpraca – 4,08, sprawiedliwość

– 4,09, jakość – 4,13. Uzyskane wyniki można zinterpretować, przyjmując następujące zasady: wyniki w przedziale wartości od 2 do 3 oznaczają słabe wsparcie dla wartości. Uzyskanie wyników w tym przedziale pociąga za sobą daleko idące konsekwencje, łączące się z koniecznością redefinicji przyjętych założeń strategicznych. Wyniki w przedziale od 3,01 do 4 oznaczają średnie wsparcie dla wartości. Uzyskanie wyników w tym przedziale oznacza konieczność podjęcia istotnych działań wspierających akceptację danej wartości tak, by mogła ona stać się podstawą do budowania trwałej przewagi strategicznej. Jak widać, w przedziale tym znalazły się dwie wartości – szacunek oraz gościnność. Wyniki w przedziale od 4,01 do 5 oznaczają wysokie wsparcie dla wartości. Uzyskanie wyników w tym przedziale oznacza, że wartości stanowią dobrą podstawę do budowania trwałej przewagi strategicznej. W badanym szpitalu większość wartości znalazła się w tym właśnie przedziale. Warto jednak zauważyć, że nieznacznie przekroczyły one jego dolny próg. Tak więc także te wartości wymagają dalszych działań wzmacniających poziom ich akceptacji.

Podsumowanie

W przypadku organizacji *non profit* mamy wciąż do czynienia z etapem, gdy organizacje te uczą się zmiany sposobu myślenia i w efekcie zmiany swojego podejścia do rynku i sposobu radzenia sobie z wyzwaniami, jakie on stawia. Zarówno strategia, jak i wartości dla wielu organizacji niekomercyjnych są pojęciami, które nie należą do obowiązkowego słownika menedżera. Jednakże jak pokazuje praktyka, rynek, a w szczególności klienci organizacji *non profit*, stawiają przed nimi coraz większe wymagania i oczekują coraz wyższego standardu ich zaspokajania. W kontekście procesu strategicznego zarządzania organizacją, i stanowiącego naturalną część tego procesu zarządzania przez wartości, przeprowadzone dotychczas badania mogą stanowić punkt wyjścia do kolejnych działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zalet, jakie daje zrozumienie i promowanie oczekiwanych wartości w zarządzaniu organizacją rynkową – *non profit*, jaką jest szpital.

dr Ilona Świątek-Barylska
dr Tomasz Czapla
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

[1)] Przykładem mogą być tu badania zrealizowane w 1200 szpitalach w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Francji, Niemczech, Włoszech oraz Szwecji przez Stephena Dorgana, konsultanta z firmy doradczej McKinsey oraz Johna Van Reenena z London School of Economics [„Economist", 2010, s. 66].

[2)] Na przykład, jeżeli kluczową wartością organizacji jest satysfakcja klienta, to szybkość czy dokładność mogą się stać wartościami strategicznymi, wynikającymi z aktualnych wymagań otoczenia.

[3)] Jak podkreśla Pattakos, wielu pracowników organizacji *non profit* poszukuje głębszego sensu i znaczenia wykonywanej przez siebie pracy, co czyni ich otwartymi na zarządzanie przez wartości [PATTAKOS, 2004, s. 107–108]. Z badań przeprowadzonych w 130 amerykańskich szpitalach katolickich wynika jednoznacznie, że w placówkach, które definiują kluczowe wartości i działają w zgodzie z nimi, pracownicy czują się cenieni, bardziej skłonni do pozostania w organizacji i oceniają szpital jako bardziej efektywny [FASSEL, 2002].

[4)] Badanie przeprowadzono w jednym z łódzkich szpitali na początku 2010 r. Przeprowadzono 238 wywiadów, w tym 112 z personelem medycznym (lekarze, pielęgniarki) i 126 z pacjentami.

[5)] Perspektywa „ja" oznaczała udzielanie odpowiedzi na pytania w odniesieniu do własnych wartości, postaw i zachowań (czy ja zachowuję się zgodnie z daną wartością). Druga perspektywa – „inni" – wymagała udzielania odpowiedzi na podstawie opinii i obserwacji płynących z codziennej pracy i dokonania oceny, jak respondent postrzega zachowania innych osób w szpitalu (czy inni pracownicy zachowują się zgodnie z daną wartością).

[6)] W celu wyliczenia syntetycznych wskaźników wyników dla badanych wartości przyjęto następujące wartości punktowe do odpowiedzi na pytania zadawane w kwestionariuszach: **5** – stałe dostrzeganie przejawiania się danej wartości, **2** – sporadyczne dostrzeganie przejawiania się danej wartości. W przypadku udzielenia odpowiedzi „nie zastanawiałem (-am) się" odpowiedź taka nie była brana pod uwagę, by nie fałszować wartości wskaźnika.

[7)] Zgodnie z metodyką badań realizowanych w formule 360^0 poszczególnym perspektywom badania zostały przypisane wagi według następującego klucza: *Wartość = 0,5 x opinia „pacjent" + 0,2 x opinia personel medyczny „ja" + 0,3 x opinia personel medyczny „inni"*.

BIBLIOGRAFIA

[1] BŁASZCZYK W., JASIŃSKA J., *Zarządzanie zmianami. W poszukiwaniu ładu w opiece zdrowotnej*, Wydawnictwo Medyczne Borgis, Warszawa 2005.
[2] COLLINS J.C., PORRAS J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Wydawnictwo Jacek Santorski, Warszawa 2003.
[3] CZAPLA T., *W poszukiwaniu definicji strategii – przegląd modeli i koncepcji*, „Studia Kupieckie. Zarządzanie, Marketing, Finanse – Dwukwartalnik. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej" nr 1–2 ((9–10)/2002.
[4] ECCO, *Corporate Values Index*, International Communications Network Report 2009.
[5] FASSEL D., *Effective Organizations are Driven by Values: Survey Data Show that Values-Driven Catholic Health Care Facilities are Effective Facilities*, Health Progress, September/October 2002, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3859/is_200209/ai_n9128024/ (data odczytu 08.10.2010).
[6] FERGUSON J., MILLIMAN J., *Creating Effective Core Organizational Values. A Spiritual Leadrership Approach*, „International Journal of Public Administration" 2008, no. 31.
[7] HARMON F.G., *Playing for Keeps*, Wiley, New York 1996.
[8] *Health-Care Management. How to Save Lives*, „Economist" 2010, October 23.
[9] HEWITT, *Badanie Najlepsi Pracodawcy 2009*, raport z badania.
[10] JUCHNOWICZ M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
[11] KOŻUCH B., *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, w: B. KOŻUCH, T. MARKOWSKI (red.), *Z teorii i praktyki zarzadzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
[12] MATHER S.S., *How Firms Compete: a New Classification of Generic Strategies*, „Journal of General Management" 1988, vol. 14, no. 1.
[13] PATTAKOS A.N., *The Search for Meaning in Government Service*, „Public Administration Review" 2004, vol. 64 (1).
[14] PORTER M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
[15] SECRETAN L., *Inspire! What Great Leaders Do*, Wiley, New York 2004.
[16] SHEEHAN M.R. Jr., *What is Nonprofit Strategy*, 34th Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Washington D.C. 2005, November 18.
[17] ŚWIĄTEK-BARYLSKA I., *Zarządzanie poprzez wartości – szansa czy konieczność współczesnych organizacji*, w: M. ROMANOWSKA, P. WACHOWIAK (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
[18] THOMAS J.B., MCDANIEL R.R. JR., ANDERSON R.A., *Hospitals as Interpretation Systems*, „Health Services Research" 1991, vol. 25, no. 6.

Summary
The operating of modern business and nonprofits organizations is related with adaptation to changing environmental conditions. Management by values is considered to be a solution to the problems associated with the need for constant change while ensuring the security of operation. Core values are the determinant of the organizational behavior and its individual members. Values are the basis for formulating strategy, and together with the vision and mission create the triad which acts as a roadmap. The article answer the question about the possibility of using core values in nonprofit organizations (with particular emphasis on hospitals).

Outsourcing a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – rola modelu *cloud computing*

Katarzyna Nowicka

Wprowadzenie

Obecne warunki konkurowania stawiają znak zapytania nad dotychczasowymi paradygmatami funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym. Dzieje się tak głównie z powodu znacznego przyspieszenia zachodzących zmian, skrócenia czasu życia produktów (towarów i usług), a nawet sektorów. Niwelowane regulacyjne utrudnienia dostępu do rynków i powszechność internetu to dodatkowe czynniki, w obliczu których analizy silnych i słabych stron przedsiębiorstwa bądź sektora ulegają rewizji w kontekście podstawy służącej do budowania długofalowej strategii przedsiębiorstwa.

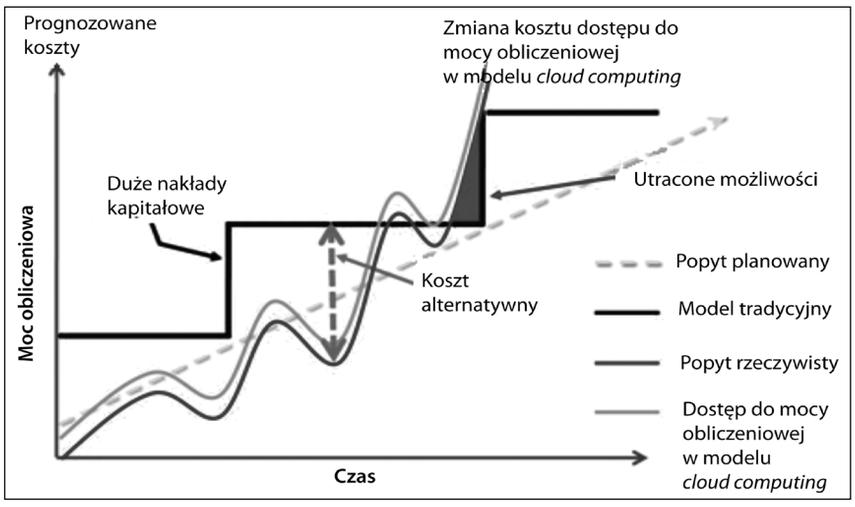
Kryzys gospodarczy wpływa na konieczność poszukiwania oszczędności przez firmy, co w głównej mierze objawia się wzrostem wykorzystania *outsourcingu* jako narzędzia obniżającego poziom aktywów stałych w przedsiębiorstwach i uelastyczniającego działania. Konsekwencje te są wynikiem możliwości skoncentrowania się na podstawowym kierunku działalności, usprawnienia procesów pod względem czasu, jakości, dokładności, zmiany sposobu działalności firmy, dostępu do innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych, usprawnienia procesu decyzyjnego w obszarze całej firmy, a także dostępu do wysokiej klasy specjalistów oraz wiedzy technologicznej, bez konieczności zatrudniania i szkolenia własnych pracowników.

Odpowiedzią na powyższe wyzwania jest *outsourcing* usług technologicznych w modelu *cloud computing*. Model *cloud computing* różni się od modelu tradycyjnego (w którym przedsiębiorstwo jest właścicielem zasobów IT) tym, że zamiast kupować lub dzierżawić infrastrukturę IT i różnego typu oprogramowania, przedsiębiorca płaci okresowo abonament za dostęp poprzez internet do infrastruktury, która w danym momencie i w danej wielkości jest mu potrzebna, podobnie jak np. w przypadku opłat za energię elektryczną. W modelu tym, ze względu na możliwość korzystania z danych poprzez internet, przedsiębiorstwo może praktycznie z każdego miejsca i z użyciem każdego urządzenia korzystać z własnych zasobów w dowolnie wybranym momencie. Aplikacje w modelu *cloud computing* są łatwiejsze do utrzymania i obsługi, nie wymagają bowiem instalacji na każdym komputerze czy innym urządzeniu w przedsiębiorstwie, a ich serwisowanie lub unowocześnianie odbywają się na bieżąco przez zleceniobiorcę. W tym modelu komputer pełni rolę terminala, a dane niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej są gromadzone, przechowywane i przetwarzane na serwerach zewnętrznych zlokalizowanych w różnych częściach świata.

Według analityków firmy Gartner model *cloud computing* będzie rozwijać się w coraz szybszym tempie. Do roku 2012 aż jedna na pięć firm nie będzie już mieć własnych zasobów IT, lecz będzie korzystać z *outsourcingu* tych usług. Wartość rynku *cloud computing* będzie rosnąć w rocznym tempie około 28% – z 47 mld USD w 2008 r. do 126 mld USD w 2012 r. Oszacowano, że w 2013 r. osiągnie wartość około 150 mld USD[1)].

Cloud computing – outsourcing usług technologicznych

Cloud computing umożliwia dostęp przez internet do współdzielonej puli zasobów obliczeniowych (np. sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji i usług), są one konfigurowalne, dostępne „na życzenie", mogą być szybko alokowane i zwalniane przy minimalnej interakcji użytkownika usług, umożliwiając elastyczne zwiększanie lub zmniejszanie zasobów w zależności od bieżącego zapotrzebowania[2)]. Usługobiorca może wynajmować infrastrukturę sprzętową, oprogramowanie lub całe platformy sprzętowo-programowe. Dzięki temu możliwe jest obniżenie wydatków na sprzęt i powierzchnię centrum danych potrzebną do jego utrzymania[3)].



Rys. 1. Zarządzanie mocą obliczeniową w modelu tradycyjnym i *cloud computing*

Źródło: aws.amazon.com

Zastosowanie modelu *cloud computing* wpływa na uelastycznienie działań podmiotu zarówno w kontekście wielkości zasobów, jak i dostępu do najnowszych rozwiązań technologicznych. Rysunek 1 przedstawia porównanie zarządzania zasobami technologicznymi w sposób tradycyjny (związany z posiadaniem zasobów IT przez przedsiębiorstwo) z rozwiązaniem w modelu *cloud computing*.

Dopasowanie podaży do popytu eliminuje zbędne koszty związane z przeszacowaniem lub niedoszacowaniem potrzeb usługobiorcy. Wpływa tym samym na obniżenie poziomu ryzyka pojawiania się utraconych możliwości i kosztów związanych z błędnym prognozowaniem popytu oraz planowaniem potrzeb.

Do zalet modelu *cloud computing* można zaliczyć: koszty adekwatne do poziomu korzystania z usług (proporcjonalne do wahań biznesu i sezonowych wahań przychodów), łatwość wdrożenia nowych usług i aplikacji, niższe koszty osobowe po stronie utrzymania infrastruktury IT, dostęp do aktualnie najnowszych wersji oprogramowania oraz łatwiejsze współdzielenie aplikacji i danych z partnerami biznesowymi. Wady tego modelu przejawiają się w obawach wynikających z wprowadzania zmiany, należą do nich: bezpieczeństwo o dane poufne przedsiębiorstwa, zagrożenie czasową niedostępnością usług, poziom kosztów korzystania z usług i trudność z powrotem do poprzedniego, tradycyjnego modelu[4)].

Cloud computing a wartość i funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Elementy kształtujące wartość firmy to czynniki materialne (aktywa stałe i obrotowe) oraz niematerialne (m.in. innowacyjność, reputacja przedsiębiorstwa, *know-how*, kultura organizacyjna, lojalność pracowników czy też klientów). Ważną rolę odgrywają także siła i wartość kapitału intelektualnego, którą stanowią: kapitał ludzki (kompetencje pracowników, ich zdolności i umiejętności), kapitał organizacyjny (efektywne procesy, metody zarządzania i zdolność do innowacji) oraz kapitał relacyjny (relacje z tzw. interesariuszami).

Analizując zastosowanie modelu *cloud computing* w kontekście kreowania wartości przedsiębiorstwa, można zauważyć, że odgrywa on ważną rolę niemal we wszystkich wymienionych obszarach, stanowiąc swoistą dźwignię kreowania owej wartości. Jego wykorzystanie wpływa bowiem m.in. na tempo wzrostu sprzedaży, marżę zysku operacyjnego, inwestycje w kapitał obrotowy i majątek trwały, jak również na przewagę konkurencyjną.

Technologie informatyczne oparte na internecie, tj. *cloud computing*, umożliwiają przepływ i dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji oraz w ramach całego łańcucha wartości, tym samym nabierają coraz to większego znaczenia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Sposób wykorzystania zasobów w modelu *cloud computing* umożliwia obniżenie poziomu kosztów z jednej strony, z drugiej natomiast dostarcza wartości klientom przedsiębiorstwa. W kontekście kształtowania poziomu kosztów może on być atrakcyjny dla różnych grup (branż lub sektorów) podmiotów gospodarczych, tj. dla[5)]:

- rynku małych i średnich przedsiębiorstw (niższe koszty ponoszone na infrastrukturę IT, jej zarządzanie);
- rynku dużych przedsiębiorstw (niższe koszty ponoszone na infrastrukturę IT oraz jej zarządzanie, zwiększony poziom elastyczności organizacji IT w aspekcie alokacji bądź realokacji zasobów mocy obliczeniowej, przestrzeni dyskowej, optymalne zarządzanie i alokacja zasobami kompetencyjnymi);
- rynku operatorów telekomunikacyjnych (możliwość dotarcia do nowego rynku, jak również możliwość tworzenia nowych skalowalnych usług przy zmniejszonych nakładach inwestycyjnych);
- rynku firm IT, czyli możliwości oferowania swoich usług w nowym modelu biznesowym (obniżane są koszty związane z udostępnianiem określonej usługi, pojawia się również możliwość dość elastycznego zwiększenia potencjalnego rynku odbiorców).

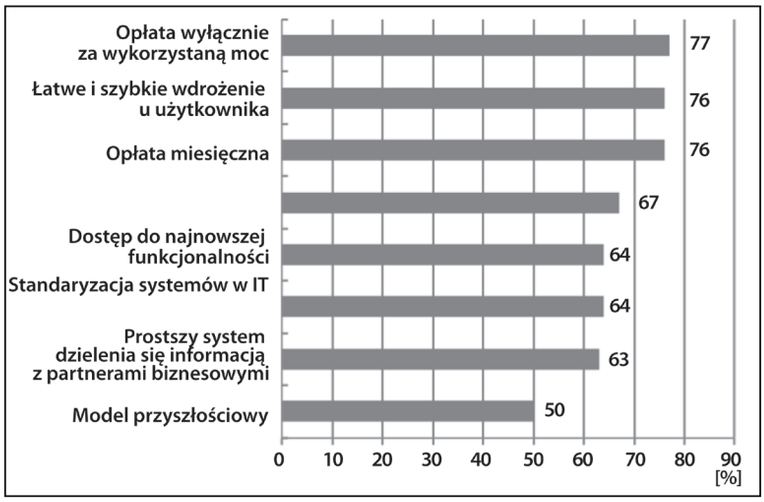
Kontynuując rozważania na temat korzyści, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać, implementując rozwiązania w modelu *cloud computing*, można posłużyć się wynikami badania przeprowadzonego przez IDC Enterprise w trzecim kwartale 2009 r. Dla jego respondentów największą korzyścią wynikającą z zastosowania modelu *cloud* była możliwość ponoszenia opłat wyłącznie za ten zasób mocy i infrastruktury, z którego rzeczywiście się korzystało. Na dwóch równoległych drugich miejscach znalazły się: łatwość i możliwość szybkiego wdrożenia systemu u użytkownika końcowego oraz miesięczny, abonamentowy model płatności (rysunek 2).

Wskazane korzyści to te cechy rozwiązania, które mówią o jego atrakcyjności w kontekście kreowania wartości. Dotychczas omawiane korzyści koncentrują się wokół aspektów związanych z kosztami, stanowiącymi główny argument implementacji nowego modelu biznesowego. Jednakże podjęcie decyzji musi być poprzedzone wieloma analizami, obejmującymi zarówno porównanie kosztów samego rozwiązania z dotychczasowym ujęciem poszczególnych elementów składowych, jak i zbadaniem scenariuszy, będących potencjalnymi rezultatami takiej decyzji.

Oddanie funkcji w *outsourcing* uelastycznia działania podmiotu gospodarczego. W przypadku *outsourcingu* funkcji IT czas przetwarzania danych drastycznie spada, mogą bowiem one być wykonywane jednocześnie na prawie nieograniczonej liczbie serwerów. Daje to możliwość znacznej redukcji czasu reakcji na zmiany w otoczeniu, kształtując nowe standardy obsługi klientów. Tym samym podmioty gospodarcze mogą budować plany rozwoju i wdrażać je w sposób bardziej proaktywny, innowacyjny i dynamiczny, z łatwością wchodząc oraz wychodząc z nowych rynków. Cecha ta jest szczególnie istotna w przypadku wprowadzania nowych produktów czy rozwijania nowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Dostęp do bieżących informacji, integracja danych z partnerami biznesowymi, wykorzystanie najnowszych rozwiązań IT przekładają się także na zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, kompetencje pracowników, jakość kapitału organizacyjnego i relacje z interesariuszami.

Przy szerszej analizie efektów zastosowania omawianego modelu warto wskazać (poza ekonomicznymi) korzyści uzyskiwane w wymiarach ekologicznym oraz społecznym. Jak się okazuje, zmiana tradycyjnego modelu biznesowego, w którym przedsiębiorstwo jest w posiadaniu zasobów IT, na model oparty na koncepcji *cloud computing* ogranicza negatywny wpływ technologii informatycznych i komunikacyjnych na środowisko naturalne. W konsekwencji zastosowania rozwiązań w tym modelu ulegają obniżeniu wydatki na energię elektryczną niezbędną do utrzymania infrastruktury IT. Kumulacja takich



Rys. 2. Postrzegane korzyści z zastosowania modelu *cloud computing*

Źródło: M. POSEY, *Service Provider Opportunities and the Multiple Decision of Cloud*, IDC, Parallets Summit 2010, s. 14.

oszczędności współrealizuje szeroko obecnie propagowaną koncepcję zrównoważonego rozwoju.

Szacuje się, że 20% wszystkich podróży jest związana z dojazdem do pracy. Tym samym szersze zastosowanie pracy na odległość w znacznym stopniu ograniczyłoby negatywny wpływ działalności transportowej na środowisko naturalne. W Niemczech, Szwecji i Danii około 40% pracodawców stosuje model telepracy w praktyce. W Wielkiej Brytanii jest to około 20% przedsiębiorstw, a osoby pracujące w ten sposób stanowiły w 2005 r. 11% wszystkich zatrudnionych[6]. Wykorzystanie internetu jako narzędzia komunikacji eliminuje konieczność organizacji spotkań bądź konferencji, odbywających się częstokroć w dużych odległościach geograficznych. W praktyce obniża się liczba podróży służbowych, ograniczając wydatki bezpośrednio z nimi związane; oszczędza się czas pracowników i skracają się procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie.

Zgodnie z analizami firmy Gartner, w 2013 r. do internetu przyłączonych będzie 1,78 miliarda komputerów. W tym samym roku liczba różnych odmian telefonów z przeglądarką internetową wyniesie 1,82 miliarda[7]. Widząc ten trend i rozumiejąc jego potencjał, firmy coraz częściej wdrażają rozwiązania w świecie wirtualnym, by zmniejszyć zużycie energii, zaoszczędzić miejsce i obniżyć koszty we wszystkich możliwych obszarach.

Podsumowanie

Powszechny i stały dostęp do internetu może być wykorzystywany przez podmioty gospodarcze m.in. jako: kanał dystrybucji, źródło informacji i komunikacji z dostawcami oraz klientami na różnych szczeblach współpracy, miejsce pozyskiwania nowych klientów czy sposób na bieżące kontakty z pracownikami. Ponadto wykorzystanie internetu w modelu biznesowym współgra z realizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione możliwości kreujące potencjalne korzyści dla podmiotu można odnaleźć w zastosowaniu nowego modelu biznesowego, jakim jest *cloud computing*. Wpływa on w sposób bezpośredni na potencjał osiągania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw poprzez *outsourcing* usług technologicznych, wzmacniając efekt w przypadku zastosowania tego rozwiązania, np. w obrębie systemów logistycznych i zarządzających łańcuchem dostaw. Łańcuch taki staje się przejrzysty i łatwy do manewrowania; koncentruje swoje wysiłki bardziej na innowacjach niż operacjach.

Cloud computing jest modelem opartym na usługach, niewymagającym inwestycji ze strony przedsiębiorstwa, dzięki czemu może być sposobem na znaczne obniżenie i zoptymalizowanie kosztów związanych z technologiami informatycznymi oraz komunikacyjnymi przy jednoczesnym stałym dostępie do najnowocześniejszych rozwiązań. Jest to nowszy model *outsourcingu* usług technologicznych.

Ostatnie badania czołowych na rynku nowych technologii firm analitycznych jednoznacznie wskazują, że zainteresowanie przedsiębiorstw tą technologią stale rośnie, a trend ten utrzyma się również w przyszłości. Niższe koszty dostępu do funkcji zaawansowanego technologicznie oprogramowania to bezdyskusyjny argument w czasach spowolnienia gospodarczego i kluczowy podczas podejmowania decyzji biznesowych. Nie ulega wątpliwości, że jest to przyszłościowa technologia, która może znacząco wzmocnić pozycję rynkową firmy w obecnych trudnych czasach.

dr Katarzyna Nowicka
Katedra Logistyki
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

PRZYPISY

[1] *Krótki przewodnik po cloud computingu*, „Computerworld" nr 36/905, 5.10.2010, s. 11.

[2] csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/cloud-def-v15.doc

[3] *Realizacja procesów B2B z wykorzystaniem technologii ICT*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 58.

[4] konferencje.computerworld.pl/konferencje/cloud2010/cloud_computing.html

[5] wp.download.idg.pl/sbwps/31dc2d3df2be6632bb77ddea9f170e7c/4cb976a2/microsoft/Microsoft_cloud.pdf

[6] P. MADDEN, I. WEISSBROD, *Connected. ICT and Sustainable Development*, Forum of the Future 2008, s. 18.

[7] www.gartner.com/it/page.jsp?id=1278413

Summary

The economic crisis comes to the search for savings by companies, which is mainly manifested by the increase use of outsourcing as a tool for reducing the level of fixed assets in enterprises and increasing theirs flexibility. In the cloud computing model, which is outsourcing of technology services, we can talk about specific cumulative advantages and create a win-win situation between cooperating partners. This solution possesses a set of benefits that affect enterprises' performance, resulting from optimization of operations and processes, the use of modern information and communication technologies, outsourcing influencing on flexibility and the internet potential. The article presents briefly the role of cloud computing model on the company's performance.

Konsolidacja uczelni jako przykład zmiany strategicznej

Tomasz Sobczak, Irena Łącka

Wprowadzenie

Łączenie się dwóch i więcej organizacji (w tym także szkół wyższych) w nowy podmiot należy do najtrudniejszych problemów z zakresu praktyki zarządzania. Zagadnienie to ma swoje źródło w zakresie i głębokości zmian wywołanych procesem konsolidacji łączących się uczelni. W takim przypadku należy bowiem stworzyć nowe ramy organizacyjne, finansowe i personalne, a w przypadku integrujących się uczelni na nowo zdefiniować ofertę edukacyjną i dotychczasową działalność naukowo-badawczą. Nie mniej istotną kwestią dla prawidłowego rozwoju nowo powstałego organizmu jest przeprowadzenie zmiany w świadomości tak klientów wewnętrznych (pracowników i studentów), jak i zewnętrznych (przedsiębiorstw, instytucji i innych organizacji), że kontynuuje on tradycje swoich poprzedników, ale czyni to na nowym, wyższym poziomie jakości.

Możliwość konsolidacji uczelni zapisano w ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym* [4]. Ustawodawca określił, że połączenie akademickich uczelni publicznych następuje na drodze ustawy i po zaciągnięciu opinii senatu lub senatów uczelni. W przypadku włączenia publicznej uczelni zawodowej do publicznej uczelni akademickiej akt ten następuje w drodze rozporządzenia ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego na wniosek rektorów uczelni po zaopiniowaniu przez ich senaty (art. 18, ust. 6).

Celem opracowania jest odtworzenie przebiegu prac nad konsolidacją dwóch autonomicznych uczelni w Szczecinie i ocena tego zjawiska z perspektywy zarządzania procesem zmian w organizacjach. Podjęto także próbę podsumowania wstępnych efektów tego trudnego i ryzykownego programu kompleksowej zmiany.

Pozytywne i negatywne następstwa połączenia uczelni

Proces konsolidacji szkół wyższych może wywołać pozytywne i negatywne konsekwencje. W grupie pozytywnych aspektów tej zmiany, wpływających na wzrost pozycji konkurencyjnej nowej uczelni w porównaniu do jej poprzedniczek, należy wymienić m.in. [1, s. 22–23]:

- osiągnięcie lepszej pozycji w ocenie parametrycznej uczelni, zwiększenie udziału w rynku usług edukacyjnych i doradztwa oraz w zakresie badań naukowych na rzecz podmiotów gospodarczych w wyniku wzbogacenia oferty dydaktycznej (m.in. nowe kierunki studiów) i naukowo-badawczej (np. inicjowanie nowych interdyscyplinarnych projektów badawczych), a także efektu synergii potencjałów integrujących się uczelni,
- zmniejszenie kosztów funkcjonowania nowej uczelni w porównaniu do łącznej kwoty kosztów jej poprzedniczek dzięki zwiększeniu efektywności zarządzania, korzyści skali z wykorzystania połączonych zasobów, ograniczenie kosztów transakcyjnych,
- zmiany organizacyjne – polegające na łączeniu podobnych i/lub identycznych co do zakresu prowadzonej działalności jednostek – zarówno w strukturze poszczególnych wydziałów, jak i administracji uczelni,
- większe możliwości uzyskania środków z budżetu państwa na realizację zadań szkoły wyższej oraz środków finansowych na badania z sektora prywatnego i funduszy unijnych,
- zwiększenie potencjału inwestycyjnego i pozyskanie majątku partnera,
- redukcja przerostów zatrudnienia,
- wypracowanie nowych, lepszych procedur realizacji poszczególnych procesów głównych, pomocniczych i wspomagających.

Konsolidacja może wywołać także negatywne konsekwencje, takie jak nierozpoznawalność nowej marki przez obecnych i przyszłych klientów, redukcję personelu, zwłaszcza w komórkach administracji. Potencjalny zestaw negatywnych konsekwencji narodzin nowej uczelni w wyniku łączenia szkół wyższych należy uzupełnić o ewentualne problemy, wynikające z faktu m.in.:

- wyboru nowych władz uczelni: rektorów i prorektorów,
- likwidacji eksponowanych stanowisk kierowniczych, np. instytutów,
- powołania kierowników nowych jednostek w wyniku łączenia dublujących się działów administracji czy jednostek dydaktycznych,
- likwidacji pewnych jednostek organizacyjnych, których istnienie w strategii rozwoju nowego organizmu nie jest uzasadnione ekonomicznie i/lub konieczności łączenia pewnych jednostek organizacyjnych (wraz ze zmniejszeniem personelu pomocniczego, a nawet liczby pracowników naukowo-dydaktycznych);
- utrudnień w realizacji działalności badawczej, a niekiedy jej zaprzestania przez pracowników planowanych do zwolnienia,
- trudności związanych z budową i/lub wdrożeniem jednego systemu zarządzania nową organizacją (np. przyjęcie systemu zarządzania jednej z uczelni jako docelowy lub hybrydy systemów zarządzania układających się stron, lub wprowadzenie zupełnie nowego systemu dla nowo powstałej organizacji),
- wystąpienia zjawiska krótkotrwałego chaosu organizacyjnego polegającego na pewnych trudnościach i opóźnieniach w przepływie informacji do wszystkich jednostek organizacyjnych.

Proces zmian organizacyjnych na przykładzie Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie – próba identyfikacji

Z dniem 1 stycznia 2009 r. z mapy szkolnictwa wyższego w Polsce zniknęły dwie autonomiczne uczelnie wyższe: Akademia Rolnicza w Szczecinie (dalej AR) i Politechnika Szczecińska (dalej PSz).

W ich miejsce powołano Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie (dalej ZUT). Jak czytamy w uzasadnieniu o utworzeniu tej uczelni, nowy uniwersytet, korzystając z dorobku naukowego i tradycji swoich poprzedniczek „przez zwiększenie potencjału naukowego i skoncentrowanie badań naukowych oraz możliwość bardziej wszechstronnego nauczania studentów, pozwoli na szybszy rozwój kadry naukowej oraz podniesie rangę Szczecina jako centrum naukowego i stolicy dużego regionu. Jego powołanie będzie stanowić szansę dla środowiska naukowego oraz społeczności lokalnej, a w przyszłości dobrą podstawę do rozszerzenia zakresu badań naukowych i umocnienia pozycji Szczecina na mapie europejskich ośrodków akademickich" [3].

Pierwsze niezrealizowane projekty łączenia uczelni szczecińskich pojawiły się w latach 90. ub. wieku. Wówczas rozważano w niektórych gremiach konsolidację AR z Uniwersytetem Szczecińskim. Z różnych powodów nie doszło do rozpoczęcia formalnych prac w tym zakresie, m.in. wyrażano obawy, że nastąpi inkorporacja Akademii przez zdecydowanie większy pod względem liczby studentów Uniwersytet.

W połowie pierwszej dekady obecnego wieku narodził się projekt połączenia AR z Pomorską Akademią Medyczną (obecnie Pomorskim Uniwersytetem Medycznym). W prace nad realizacją tego projektu zaangażowały się władze i senaty obu uczelni, tzn. podjęto uchwały zmierzające do integracji tych uczelni oraz utworzenia Uniwersytetu Przyrodniczo-Medycznego w Szczecinie. Jednak ze względu na niekorzystny stosunek liczby senatorów reprezentujących dawną Pomorską Akademię Medyczną do senatorów dawnej uczelni rolniczej nie doszło do utworzenia projektowanego uniwersytetu (należy sądzić, że był to prawdopodobnie najbardziej znany opinii publicznej czynnik z grupy czynników, które zdecydowały o niepowodzeniu tego przedsięwzięcia). Kolejny projekt utworzenia nowej uczelni poprzez konsolidację Akademii Rolniczej i Politechniki Szczecińskiej zakończył się powołaniem ZUT w Szczecinie.

Należy podkreślić, że inicjatywa połączenia AR i PSz miała oddolny charakter (nie została narzucona przez władze centralne). Rozmowy w tej sprawie zapoczątkowali rektorzy wspomnianych uczelni, jednak bez wcześniejszych konsultacji w tej kwestii z pracownikami obu instytucji. Informacje o toczących się rozmowach rektorów na temat ewentualnego połączenia się uczelni docierały do pracowników i studentów w drodze tzw. poczty pantoflowej i miały charakter nieformalny. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na bilans sił, które sprzyjały realizacji projektu konsolidacji oraz sił oporu, które przeciwdziałały procesowi utworzeniu ZUT. Siły wspierające i hamujące konsolidację mają w dużej mierze swoje źródło w sferze społecznej byłych uczelni. Zmiana organizacyjna, polegająca na utworzeniu nowej uczelni, była prowadzona w warunkach przewagi sił wspierających jej realizację.

Władze zarówno AR, jak i PSz równolegle, konsultując wzajemnie poszczególne działania, przygotowywały się do konsolidacji m.in. w zakresie zgromadzenia wymaganej prawem dokumentacji. Na przykład prorektorzy odpowiedzialni za organizację i rozwój własnych uczelni 6 czerwca 2007 r. spotkali się w sprawie opracowania wniosku o utworzenie Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego (nazwa ta w czasie dalszych prac została zmieniona na Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny). Władze rektorskie opracowywały, a Senaty obu szkół wyższych podejmowały stosowne uchwały w zakresie utworzenia nowej uczelni.

Pierwsze sprawdzone informacje o działaniach władz obu uczelni pochodzą odpowiednio: z 30 marca 2007 r. z Senatu Akademii Rolniczej, który podjął uchwałę wyrażającą zgodę na podjęcie prac zmierzających do połączenia obu uczelni (Uchwała nr 155 Senatu AR z 30 marca 2007 r.), i z 23 kwietnia 2007 r. z obrad Senatu Politechniki Szczecińskiej, który przyjął dokument przedstawiony przez rektora pt. „Uzasadnienie utworzenia nowej uczelni w randze uniwersytetu w Szczecinie". Jednocześnie Senat Politechniki upoważnił władze rektorskie do podjęcia prac mających na celu utworzenie uniwersytetu (Uchwała Senatu PSz z 23 kwietnia 2007 r.). W dniu 5 lipca 2007 r. senatorowie obu szkół wyższych pozytywnie zaopiniowali połączenie uczelni i utworzenie nowej jednostki w randze uniwersytetu technicznego (Uchwała nr 183 Senatu AR z dnia 5 lipca 2007 r. i Uchwała nr 40 Senatu PSz z dnia 5 lipca 2007 r. odpowiednio w sprawie wyrażenia opinii o połączeniu Politechniki Szczecińskiej z Akademią Rolniczą w Szczecinie i utworzeniu nowej uczelni w randze uniwersytetu technicznego).

Warunki połączenia uczelni i utworzenia nowej uczelni określono w dokumencie „Wniosek w sprawie połączenia Akademii Rolniczej w Szczecinie i Politechniki Szczecińskiej w Szczecinie oraz utworzenia Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie". Dokument ten był integralną częścią uchwał przyjętych tak przez Senat Politechniki Szczecińskiej, jak i Senat Akademii Rolniczej w Szczecinie.

Celem powołania nowego uniwersytetu o charakterze techniczno-przyrodniczym – jak czytamy w uzasadnieniu utworzenia Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie – było stworzenie silnego ośrodka naukowego i dydaktycznego z dobrym zapleczem do badań, profilowanych i ukierunkowanych na rozwój szeroko rozumianych dziedzin nauk technicznych, przyrodniczych i społecznych. Połączenie kadry dydaktycznej kwalifikowanej (profesorów, doktorów habilitowanych i doktorów) w strukturze organizacyjnej uczelni miało stworzyć podstawy organizacyjne, ułatwić i umożliwić spełnienie warunków formalnych do tworzenia nowych, atrakcyjnych kierunków kształcenia, w tym w zakresie związanym także z nowymi makrokierunkami lub studiami międzykierunkowymi. Wskazano obszary współpracy w zakresie działalności dydaktycznej, a także naukowo-badawczej, takie jak: biotechnologia, biofizyka, towaroznawstwo, ochrona środowiska, inżynieria materiałowa, źródła energii odnawialnej, architektura, technologie produkcji przemysłowej, rolniczej i leśnej oraz zastosowanie maszyn i urządzeń do przetwórstwa, przechowalnictwa i wykorzystania bazy surowcowej z produkcji roślinnej i zwierzęcej. Uznano, że istniejąca baza dydaktyczna obu uczelni umożliwia rozwój i uatrakcyjnienie procesu dydaktycznego oraz stworzenie szerokiej oferty edukacyjnej zgodnej z potrzebami regionalnej społeczności.

Wniosek w sprawie połączenia obu uczelni przekazany do Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego składał się z dokumentu uzasadniającego potrzebę utworzenia ZUT, uzupełnionego o: tezy Statutu ZUT, schemat organizacyjny nowej uczelni, zestawienie kadry wydziałów w podziale na Politechnikę i Akademię, wykaz nowych obszarów badawczych wynikających z integracji uczelni, informację „Znaczenie dla rozwoju i szkolnictwa na Pomorzu Zachodnim", perspektywy rozwoju dydaktyki w ZUT i projekt ustawy o utworzeniu ZUT. Prace nad ostateczną wersją wniosku w sprawie połączenia AR i PSz oraz utworzenia nowej uczelni trwały od kwietnia do lipca 2007 r. Należy założyć, że

Tab. 1. Fazy procesu połączenia Akademii Rolniczej i Politechniki Szczecińskiej

Lp.	Opis czynności podjętych lub nie podczas realizacji projektu łączenia się dwóch uczelni
1.	**FAZA PREPARACJI**
1.1.	Władze dwóch uczelni uznały potrzebę połączenia się oraz sformułowano ogólne cele i kierunki postępowania. Tylko znikoma część pracowników obydwu uczelni była poinformowana o planowanych działaniach władz.
1.2.	Powołano zespół ds. połączenia.
1.3.	Nie przeprowadzono analizy i diagnozy otoczenia w kontekście istniejących i potencjalnych zagrożeń i szans.
1.4.	Przeprowadzono analizę i diagnozę sytuacji wewnętrznej i zasobów dwóch uczelni.
1.5.	Na tym etapie nie stworzono wizji i ogólnej strategii zintegrowanego podmiotu. 18 lutego 2009 r. powołano 9-osobową komisję do opracowania strategii jej rozwoju. W wyniku jej prac do lipca 2009 r. powstał projekt tego dokumentu, który został przekazany rektorowi ZUT, aby poddać go procesowi konsultacji w środowiskach grup pracowników nowej organizacji.
1.6.	Nie opracowano wariantów zmian w ujęciu strategicznym i operacyjnym oraz nie przeprowadzono oceny tych wariantów.
1.7.	Nie dokonano wyboru najbardziej korzystnej alternatywy, gdyż nie zaproponowano innych wariantów i nie opracowano ich analizy porównawczej.
2.	**FAZA WDROŻENIA**
2.1.	Nie opracowano szczegółowego projektu połączenia dwóch uczelni.
2.2.	Nie poinformowano ogółu pracowników o przyjętym programie zmian i pozyskanych środkach na jego realizację. Nie opracowano harmonogramów wdrożenia zmiany i szkolenia pracowników.
2.3.	Opracowano nowy statut i strukturę organizacyjną uczelni.
2.4.	Brak działań ze strony władz uczelni mających osłabić bariery psychologiczne powstające w procesie konsolidacji i na wczesnym etapie funkcjonowania nowej uczelni.
3.	**FAZA OCENY**
3.1.	Brak działań ukierunkowanych na ocenę rezultatów konsolidacji w obszarze tak dydaktyki, badań i nauki oraz aspektów społecznych, jak i efektywności ekonomicznej funkcjonowania nowej uczelni.
3.2.	Brak planu wdrażania zmian w nowej uczelni.

Źródło: opracowanie własne.

dokument ten w części jest wynikiem także wcześniejszych prac władz obu uczelni. Zgodę na konsolidację wyrażały poszczególne Rady Wydziałów integrowanych szkół. Na posiedzenia wydziałowych gremiów kolegialnych, podczas których głosowano nad uchwałami wyrażającymi zgodę na połączenie, zapraszano rektorów i/lub prorektorów, którzy pokrótce informowali o korzyściach tego strategicznego projektu.

Wykorzystując strukturę procesu zmian proponowaną przez Z. Mikołajczyk [2, s. 265–266], można dokonać oceny przebiegu procesu konsolidacji szczecińskich uczelni (tabela 1).

Analiza przebiegu prac nad konsolidacją dwóch szczecińskich uczelni (tabela 1) wskazuje, że proces ten nie przebiegał zgodnie z postulowanymi w literaturze działaniami. W każdej z faz pominięto bardzo istotne elementy procesu zmiany w organizacji, co może wpływać z jednej strony na ewentualną mniejszą efektywność integracji, a z drugiej – tworzyć bariery akceptacji efektu połączenia przez dawne społeczności AR i PSz.

Wymierne efekty konsolidacji

W ofercie edukacyjnej na rok akademicki 2010/2011 – obok kierunków studiów prowadzonych przez poszczególne wydziały przed 1 stycznia 2009 r. – pojawiły się następujące studia międzykierunkowe i makrokierunki:

- nanotechnologia (studia międzykierunkowe: technologia chemiczna i inżynieria materiałowa),
- bioinformatyka (studia międzykierunkowe: biologia i informatyka),
- farmerstwo (makrokierunek),
- zarządzanie techniką (makrokierunek),
- analityk żywności i środowiska wodnego (studia międzykierunkowe: rybactwo i technologia żywności i żywienie człowieka).

Podczas przygotowywania oferty studiów międzykierunkowych pracownicy wydziałów dawnych uczelni współpracują w tworzeniu tego typu programów dydaktycznych. Efektem współpracy pracowników Wydziału Biotechnologii i Hodowli Zwierząt (jednostka dawnej AR) oraz Wydziału Informatyki (jednostka dawnej PSz) są uruchomione od roku akademickiego 2010/2011 studia bioinformatyczne.

W październiku 2010 r. obok tradycyjnych kierunków kształcenia prowadzonych w ZUT z listy nowo utworzonych studiów międzykierunkowych i makrokierunków – zamieszczonych w ofercie edukacyjnej na rok akademicki 2010/2011 – uruchomiono także nanotechnologię (studia prowadzone wspólnie przez Wydział Technologii i Inżynierii Chemicznej oraz Wydział Inżynierii Mechanicznej i Mechatroniki – dawne jednostki PSz).

Podsumowanie

Wymiernym efektem konsolidacji dwóch uczelni Politechniki Szczecińskiej i Akademii Rolniczej w Szczecinie jest ZUT. W przestrzeni prawnej pojawił się nowy podmiot prawa, a w ujęciu rynkowym – nowy, silniejszy uczestnik usług edukacyjnych.

Celem konsolidacji było uzyskanie efektów synergii w obszarze edukacji i działalności naukowo-badawczej. Obecnie większym efektom edukacyjnym (szersza oferta kształcenia) towarzyszą niewielkie efekty z obszaru badań i nauki. Należy podkreślić, że wskutek złożonego i długotrwałego procesu konsolidacji dość tradycyjnych i autonomicznych od wielu lat organizacji nie można oczekiwać pełnego sukcesu w krótkim czasie. Na przykład integracja potencjałów naukowo-badawczych obu szczecińskich uczelni w obszarze badań wymaga dłuższego okresu niż niecałe dwa lata współdziałania (formalnie konsolidacja nastąpiła 1 stycznia 2009 r.). Można przyjąć, że ten okres w integracji

potencjału badawczego to jedynie sygnał, zielone światło do realizacji wspólnych projektów. Dopiero w następnych latach może nastąpić autentyczna przemiana w mentalności pracowników nauki, ukierunkowana na systemowe współdziałanie pracowników jednej uczelni.

Połączenie, o czym wyżej wspomniano, nastąpiło za zgodą i w interesie obu umawiających się uczelni o zbliżonej wielkości i potencjale strategicznym. Po blisko dwóch latach od konsolidacji uczelni coraz wyraźniej uwidacznia się przewaga jednej ze stron – dawnej Politechniki Szczecińskiej. Wyrazem tego jest jej udział w obsadzie stanowisk kierowniczych i realizacji programu restrukturyzacji. Kluczowe dla przyszłości stanowiska we władzach pełnią osoby związane personalnie z dawną Politechniką. W tym konkretnym przypadku połączenia pojawiają się cechy inkorporacji. Deklarowana konsolidacja w dłuższej perspektywie czasowej przekształci się w inkorporację. Niebezpieczny dla powodzenia przedsięwzięcia integracji jest fakt, że nowa instytucja sektora nauki – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie – nie nawiązuje do nazw dawnych uczelni. Nie informuje środowiska o tym, że kontynuuje tradycje swoich poprzedniczek, a tym samym negatywnie, przynajmniej w początkowej fazie istnienia, wpływa na renomę nowej uczelni.

Postscriptum

Powyższy tekst zawiera spostrzeżenia autorów dotyczące przebiegu konsolidacji od marca 2007 r. do października 2010 r. W związku z tym autorzy postanowili zwrócić uwagę na nowe, ważne fakty z życia uczelni, które są wynikiem procesu konsolidacji, a które zaistniały po analizowanym wyżej okresie. Ustalono, że projekt strategii, przekazany w 2009 r. rektorowi ZUT do konsultacji w środowiskach grup pracowników nowej organizacji, został ostatecznie przyjęty przez kierownictwo uczelni na przełomie maja i czerwca 2011 r., a następnie poprawiony projekt w postaci dokumentu pt. „Strategia Rozwoju Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie na lata 2011–2020" trafił 20 czerwca 2011 r. do członków Senatu. Na posiedzeniu Senatu 27 czerwca br. zatwierdzono w drodze uchwały powyższy dokument (Uchwała Senatu ZUT nr 30 z 27 czerwca 2011 r.). Od momentu przekazania projektu strategii rektorowi ZUT do jej zatwierdzenia przez Senat nie przeprowadzono konsultacji środowiskowych. Autorzy ustalili w rozmowie z prorektorem ds. organizacji i rozwoju uczelni prof. Janem B. Dawidowskim, przeprowadzonej 22 czerwca 2011 r., że kierownictwo uczelni przekazało projekt strategii za pośrednictwem e-maila dziekanom poszczególnych wydziałów. Niestety w konsultacjach tych pominięto wszystkie grupy pracowników nowej uczelni (m.in. projekt strategii od momentu jego powstania do jego zatwierdzenia przez Senat nie był udostępniony ogółowi pracowników i studentów, a co ważniejsze, nie był przedmiotem konsultacji środowiskowych). Znamienne jest, że kierownictwo i Senat przyjęły dokument, w którym zamieszczono proces tworzenia strategii ZUT na lata 2011–2020, który od etapu analizy stanu funkcjonowania uczelni po etap opracowania strategii przewidywał procedurę konsultacji. Proces ten zakładał, że po konsultacjach planowano rozpatrzyć uwagi (wprowadzić ewentualne zmiany) i stworzyć nową wersję projektu (projekt II strategii ZUT). Na uwagę zasługuje także to, że ten nowy projekt miał być także poddany konsultacjom.

Autorzy odnotowali pewien postęp w obszarze nawiązywania nowej uczelni do tradycji poprzedniczek. Porównując dwa kolejne informatory z ofertą edukacyjną ZUT na rok akademicki 2010/2011 i 2011/2012, we wstępie do nowego informatora rektor bezpośrednio wskazuje, że tradycja i nowoczesność to jedne z podstawowych atutów nowej uczelni, a ZUT to uczelnia „o historii i tradycjach budowanych od roku 1946 przez pokolenia pracowników Politechniki Szczecińskiej oraz historii i tradycjach budowanych od roku 1954 przez pokolenia pracowników Akademii Rolniczej". Niestety na oficjalnej stronie ZUT potencjalny użytkownik tej strony nie dowie się, że ZUT to dawne AR i Psz, dopiero po wejściu na zakładkę „uczelnia", a następnie w odwołanie „misja uczelni" uzyska lakoniczną informację w tym zakresie.

W przywołanej już rozmowie z prorektorem prof. Dawidowskim (ostatnim rektorem AR) jeden z autorów tego artykułu uzyskał informację, że połączenie uczelni miało na celu zmniejszenie kosztów funkcjonowania obu organizacji. Wyniki analizy sprawozdań z działalności AR i PSz za rok 2008 i sprawozdania ZUT za rok 2009 dowodzą, że koszty działalności operacyjnej nowej uczelni były wyższe od łącznej kwoty tych kosztów funkcjonowania jej poprzedniczek w 2008 r. W odpowiedzi na pytanie o efekty działalności naukowo-badawczej wywołane konsolidacją potencjału naukowo-badawczego dawnych uczelni prorektor prof. Dawidowski przywołał nazwy studiów międzykierunkowch. Obecnie po upływie niecałych trzech lat od konsolidacji tak autorzy, jak i kierownictwo zidentyfikowali jedynie jej efekty w obszarze dydaktycznym (poszerzenie oferty kształcenia o studia międzykierunkowe).

dr inż. Irena Łącka
Katedra Ekonomii
Wydział Ekonomiczny
dr Tomasz Sobczak
Wydział Inżynierii Mechanicznej i Mechatroniki
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu
Technologicznego w Szczecinie

BIBLIOGRAFIA

[1] FRĄCKOWIAK W. (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
[2] MIKOŁAJCZYK Z., *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, w: W. BŁASZCZYK (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
[3] *Rządowy projekt ustawy o utworzeniu Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie*, maszynopis.
[4] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz. U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm.

Summary
In the work presented the process of the consolidation of two autonomous universities as the strategic change. The forces that inhibit and support this process were described. One identified which operations were undertaken in the consolidation using the structure of the process of changes proposed by Z. Mikołajczyk. Attention was drawn to the appearance of educational effects being the result of the connection of the universities. Too short period to function of the new university did not cause other, easy in the identification, effects of the consolidation. One observed symptoms of the transformation of the consolidation into the incorporation, because more and more clearly appears the advantage of one of the universities.

Nowa era bankowości islamskiej

Małgorzata Mikita

Wprowadzenie

Globalny kryzys finansowy lat 2007–2010 ukazał słabość systemu bankowego w Stanach Zjednoczonych, jak również (choć w mniejszym stopniu) w Europie. Banki poniosły dotkliwe straty, wiele z nich upadło. Grupą banków, której straty związane z globalnym kryzysem finansowym były stosunkowo niewielkie, były banki islamskie. Analiza danych statystycznych dotyczących bankowości islamskiej pozwala zaobserwować wyraźne tendencje wzrostowe w zakresie ich rozwoju.

Celem artykułu jest ukazanie pozytywnych tendencji rozwojowych w zakresie bankowości islamskiej. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej z nich przedstawiono specyfikę bankowości islamskiej, wskazując cechy odróżniające ją od bankowości tradycyjnej[1]. W drugiej części zaprezentowano rozwój bankowości islamskiej na świecie, ukazując przede wszystkim zmiany w zakresie aktywów banków islamskich. Ponadto w części tej wskazano kraje, w których bankowość islamska rozwija się najintensywniej. Trzecia część artykułu została poświęcona przybliżeniu zalet bankowości islamskiej.

Dane statystyczne obrazujące rozwój bankowości islamskiej zostały zaczerpnięte z raportu przygotowanego w maju 2011 r. przez angielski instytut badawczy TheCityUK[2].

Specyfika bankowości islamskiej

Początek rozwoju bankowości islamskiej przypada na lata 70. ub. wieku. Krajami, w których powstały pierwsze banki islamskie, były: Kair, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Sudan i Egipt[3]. Specyficzną cechą bankowości islamskiej jest podporządkowanie zasad ich działania prawu zawartemu w Koranie.

Wśród najistotniejszych różnic między bankowością islamską a bankowością tradycyjną jest zakaz pobierania przez banki odsetek (*riba*). Koran zabrania bowiem tzw. lichwy. Brak możliwości pobierania przez banki odsetek od udzielonych kredytów nie oznacza bynajmniej, że banki nie są zainteresowane ich udzielaniem. Udzielając kredytów, działają jednak na innych zasadach. Najczęściej stają się udziałowcami przedsiębiorstw, którym udzielają kredytów. Wejście banku w rolę udziałowca sprawia, że bank przejmuje na siebie część ryzyka związanego z powodzeniem finansowanej inwestycji. Bank osiąga zyski tylko wtedy, gdy inwestycja zakończy się powodzeniem. W innym przypadku ponosi straty, podobnie jak przedsiębiorstwo, które otrzymało finansowanie z banku. Z punktu widzenia zasad stosowanych w Polsce przypomina to bardziej działanie funduszu *private equity* niż banku[4].

Innym sposobem udzielania kredytów jest zawarcie umowy typu *Mudarabha*. W ramach tej umowy bank kupuje jakąś rzecz w imieniu klienta, a następnie odprzedaje ją po cenie wyższej. Płatność jest odroczona. Różnica między ceną zakupu dobra przez bank a ceną sprzedaży stanowi zysk banku. W tym przypadku można odnieść wrażenie, że jest to jedynie zabieg formalny, który pozwala na zaniechanie pobierania odsetek. Niemniej jednak jest zasadnicza różnica między takim sposobem udzielenia kredytu a udzieleniem go przez bank tradycyjny. Otóż w tym przypadku bank ponosi ryzyko zmiany cen dóbr na rynku, a to oznacza, że w przypadku spadku cen klient banku, w imieniu którego bank nabył daną rzecz, ma prawo odmówić jego odkupu lub zaproponować obniżenie ceny. Czasami bank nie informuje klienta, po jakiej cenie nabywa w jego imieniu daną rzecz i wtedy cena jest negocjowana[5].

Zakaz pobierania odsetek sprawia, że klienci banku, którzy umieścili pieniądze na rachunku bankowym (jako depozyt bankowy), również nie mogą żądać wypłaty odsetek. W zamian za to mają zapewnione prawo uczestnictwa w zyskach wypracowanych przez dany bank[6].

Rozwój bankowości islamskiej

Widoczny jest intensywny rozwój banków islamskich w ostatnim czasie. Aktywa banków islamskich w ciągu kilku ostatnich lat wzrosły o kilkadziesiąt procent. Według danych z 2009 r. łączne aktywa banków islamskich wynosiły 863 mld USD, z czego 744 mld USD przypadało na banki komercyjne, a 119 mld USD na banki inwestycyjne[7] (tabela 1).

Bankowość islamska znana jest szeroko w krajach islamskich. Czołowe miejsce pod względem wielkości aktywów bankowych zajmują: Iran, Arabia Saudyjska i Malezja[8] (tabela 2).

Szczególnie intensywny rozwój bankowości islamskiej zaobserwowano w ostatnich latach (2002–2008) w Katarze. Aktywa banków islamskich w tym kraju wzrosły niemal o 66% (tabela 3).

Banki islamskie powstają coraz liczniej w krajach europejskich oraz Stanach Zjednoczonych. Obecnie

Tab. 1. Aktywa banków islamskich w latach 2006–2009 (w mld USD)

	2006	2007	2008	2009
Banki komercyjne	397	537	701	744
Banki inwestycyjne	66	85	99	119
Łącznie aktywa banków	463	622	800	863

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu: *TheCityUK's Islamic Finance Report*, May 2011, www.thecity.com, 23.07.2011.

Tab. 2. Aktywa banków islamskich w poszczególnych krajach świata (w mld USD) – 2009 r.

Kraj	Aktywa
Iran	310,92
Arabia Saudyjska	136,01
Malezja	96,69
Zjednoczone Emiraty Arabskie	84,18
Kuwejt	56,32
Bahrain	42,71
Katar	32,4
Turcja	22,56
Wielka Brytania	18,95
Bangladesz	9,17
Sudan	9,06
Egipt	7,21
Indonezja	6,84
Pakistan	6,2
Syria	5,53
Jordan	4,8
Brunei	3,31
Inne kraje	9,46
Łącznie	862,32

Źródło: *TheCityUK's Islamic Finance Report*, May 2011, www.thecity.com, 23.07.2011.

występują w około 70 krajach świata[9]. Wśród krajów europejskich szczególnie duży udział odnotowuje Wielka Brytania. Aktywa banków islamskich działających w Wielkiej Brytanii wynoszą około 19 mld USD (tabela 2). Łączna liczba banków islamskich w Wielkiej Brytanii to 22[10]. Jest to dużo więcej niż w innych krajach europejskich czy Stanach Zjednoczonych (tabela 4).

Obserwuje się również zjawisko wchodzenia bankowości tradycyjnej na pole bankowości islamskiej poprzez otwieranie oddziałów specjalizujących się w produktów opartych na prawie Koranu (powstają tzw. *Islamic windows*)[11]. Z danych statystycznych wynika, że liczba banków tradycyjnych oferujących produkty islamskie na świecie wynosiła w 2010 r. 199, co stanowiło wzrost liczby banków o 36 w porównaniu do roku 2007[12]. Wzrostowy trend w zakresie liczby banków tradycyjnych oferujących produkty islamskie może zostać jednak zahamowany z uwagi na nowe przepisy wprowadzane przez kraje islamskie. Przepisy te narzucają obowiązek oddzielenia bankowości islamskiej od tradycyjnej, co zaowocuje zamknięciem wielu oddziałów banków tradycyjnych działających w krajach islamskich. Przepisy takie wprowadziły już Katar i Indonezja[13].

Wzrost liczby i aktywów banków islamskich to nie jedyny trend obserwowany w ramach bankowości islamskiej. Drugim istotnym trendem jest różnicowanie oferty produktowej banków islamskich. Obok kredytów czy depozytów uznawanych za tradycyjne usługi bankowe pojawiają się nowe produkty, które mogą konkurować z produktami banków tradycyjnych, np. instrumenty pochodne. W roku 2010 Islamic Financial Market (z siedzibą w Bahrajnie) oraz International Swaps and Derivatives Association (z siedzibą w Nowym Jorku) określiły standardy dla islamskich instrumentów pochodnych. Banki zaczęły oferować swapy walutowe i tzw. swapy profitowe (islamska odmiana swapów stóp procentowych)[14].

Zalety bankowości islamskiej

Podstawową zaletą bankowości islamskiej jest mniejsze (w porównaniu do banków tradycyjnych) ryzyko działalności bankowej. Z badania przeprowadzonego przez M. Hasana oraz J. Dridia wynika, że banki islamskie okazały się bardziej odporne na kryzys finansowy niż tradycyjne banki komercyjne[15] (autorzy porównali zyskowność banków[16], jak również zmiany w zakresie wielkości aktywów banków i wielkości udzielanych kredytów). Jeden z podstawowych powodów takiego stanu rzeczy to brak tzw. toksycznych aktywów w portfelach kredytowych banków. Banki islamskie nie angażowały się bowiem w ryzykowne transakcje, w które angażowały się banki tradycyjne[17].

Tab. 3. Bankowość islamska w wybranych krajach świata

Kraj	Udział banków islamskich w rynku krajowym (w %)	Wzrost aktywów banków islamskich (w %)	Okres wzrostu	Wzrost aktywów bankowych ogółem* (w %)
Arabia Saudyjska	35,0	33,4	2003–2008	19,0
Bahrajn	29,9	37,6	2000–2008	9,6
Kuwejt	29,9	28,3	2002–2008	19,0
Zjednoczone Emiraty Arabskie	13.5	59,8	2001–2008	38,1
Katar	11,5	65,8	2002–2008	38,1
Jordania	10,3	20,6	2001–2008	11,2
Turcja	3,5	41,0	2001–2008	19,0
Malezja	17,4	20,0	2000–2008	14,0

* Wielkość ta uwzględnia także banki islamskie.
Źródło: M. HASAN, J. DRIDI, *The Effects of the Global Crisis on Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study*, „IMF Working Paper", WP/10/201, 2010, s. 5.

Niektórzy ekonomiści podkreślają wyższość banków islamskich nad bankami tradycyjnymi z uwagi na możliwość uniknięcia dodatkowej, ogromnej kreacji pieniądza przez banki. Banki islamskie nie kreują pieniądza z uwagi na to, że kredyty są niemal w pełni pokryte depozytami. W bankowości tradycyjnej kreacja pieniądza jest zjawiskiem powszechnym, co oznacza, że banki mają prawo pobierać odsetki od wykreowanych przez siebie pieniędzy. Według niektórych ekonomistów prowadzi to nieuchronnie do powstawania kryzysów.

Bankowość islamska pozwala na uniknięcie negatywnych zjawisk wynikających ze zjawiska tzw. asymetrii informacyjnej. Zjawisko to obserwuje się na rynkach finansowych w relacjach między podmiotami

Tab. 4. Liczba banków islamskich w krajach Europy Zachodniej, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii

Kraj	Liczba banków
Wielka Brytania	22
Stany Zjednoczone	10
Australia	4
Szwajcaria	4
Francja	3
Kanada	1
Kajmany	1
Niemcy	1
Irlandia	1
Luksemburg	1
Rosja	1

Źródło: *TheCityUK's Islamic Finance Report,* May 2011, www.thecity.com, 23.07.2011.

oferującymi kapitał (kredytodawcami) a podmiotami poszukującymi kapitału (kredytobiorcami). Wiedza kredytodawców na temat wypłacalności kredytobiorców jest zawsze ograniczona, co może prowadzić do istotnych problemów. Przykładem problemów wynikających z asymetrii informacyjnej jest kredytowanie podmiotów obarczonych dużym ryzykiem braku możliwości spłaty kredytu (zjawisko to określa się mianem selekcji negatywnej – *adverse selection*) lub też kredytowanie podmiotów angażujących się w bardzo ryzykowne przedsięwzięcia (zjawisko to określa się mianem hazardu moralnego – *moral hazard*). Banki islamskie, kredytując różne podmioty, zawsze przejmują na siebie ryzyko związane z finansowaną inwestycją. To powoduje, że wyjątkowo dokładnie analizują sytuację potencjalnych kredytobiorców.

Podsumowanie

Mimo że obecnie bankowość islamska stanowi zaledwie 1% globalnego systemu finansowego[18], to jednak można się spodziewać intensywnego rozwoju tej formy bankowości w najbliższej przyszłości.

Muzułmanie korzystający z usług banków stanowią obecnie zaledwie 14% populacji. Jest to wyjątkowo mało, zwłaszcza, gdy wielkość tę porównamy z liczbą osób korzystających z usług bankowych w Stanach Zjednoczonych czy np. Wielkiej Brytanii (udział osób korzystających z usług bankowych w tych krajach przekracza 90% populacji[19]). Można się spodziewać, że liczba muzułmanów korzystających z usług bankowych będzie rosła, co dodatkowo przyspieszy rozwój bankowości islamskiej.

Drugim czynnikiem, który zapewne wywrze wpływ na rozwój tego typu bankowości, będzie wzrost liczby osób, które nie są muzułmanami, aczkolwiek chcą korzystać z produktów banków islamskich, traktując je jako alternatywę dla produktów banków tradycyjnych. Włączenie produktów banków islamskich do portfeli inwestycyjnych może bowiem skutecznie ograniczyć ryzyko tego portfela. Bankowość islamska ma szansę wkroczyć w nową erę odznaczającą się dynamicznym rozwojem.

dr Małgorzata Mikita
Uczelnia Łazarskiego w Warszawie

PRZYPISY

[1] Pojęcie bankowości tradycyjnej w niniejszym artykule odnosi się do modelu działania banków, jaki obserwuje się w Europie czy Stanach Zjednoczonych (działania banków nie są podporządkowane żadnym zasadom religijnym).

[2] *TheCityUK's Islamic Finance Report,* May 2011, www.thecity.com, 23.07.2011.

[3] Przykłady pierwszych banków islamskich: Nesser Social Bank (Kair, 1972 r.), Dubai Islamic Bank (Zjednoczone Emiraty Arabskie, 1975 r.), Faisal Islamie Banks (Sudan i Egipt, 1977). Źródło: C.-M. FLAVIOUS, *The Islamie Banking System: From the Crisis' Threats to the Future Opportunities,* http://mepei.com, 4 April 2011.

[4] *Ibidem.*

[5] W. GADOMSKI, *Islamska odpowiedź na problemy finansowe świata,* www.obserwatorfinansowy.pl, 10.02.2011.

[6] T. BECK, A. DEMIRGUC-KUNT, O. MERROUCHE, *Islamic vs. Conventional Banking. Business Model, Efficiency and Stability,* „Policy Research Working Paper" no. 5446, World Bank Development Research Group, October 2010, s. 6.

[7] *TheCityUK's Islamic..., op. cit.*

[8] *Ibidem.*

[9] M. HASAN, J. DRIDI, *The Effects of the Global Crisis on Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study,* „IMF Working Paper", WP/10/201, 2010, s. 5.

[10] *TheCityUK's Islamic..., op. cit.*

[11] J. SOLE, *Introducing Islamic Banks into Conventional Banking Systems,* „IMF Working Paper", 2007, s. 8.

[12] B. CAPLEN, J. DIVANNA, *Top 500 Islamic Financial Institutions,* „Banker", 24 November 2010.

[13] R. KHASAWNEH, *Islamic Banking Move is a Potential Game-Changer,* www.efinancialnews.com, 9.02.2011.

[14] R. WIGGLESWORTH, *Industry Strays too Far from Its Roots, Islamic Finance,* „Financial Times Special Report", May 13, 2010.

[15] M. HASAN, J. DRIDI, *The Effects of the Global Crisis..., op. cit.*, s. 6.

[16] Zyskowność banków islamskich w latach 2007–2008 spadła zaledwie o 10%, podczas gdy w bankach tradycyjnych o 35%. Źródło: C.-M. FLAVIOUS, *The Islamic Banking System, op. cit.*

[17] T.K. GROSE, *The Rise of Islamic Banking in a Time of Economic Crisis,* www.usnews.com, 10.12.2008.

[18] D. OAKLEY, *Rich Potential in Emerging Markets, Islamic Finance,* „Financial Times Special Report", May 13, 2010.

[19] *Ibidem.*

Summary

The global financial crisis has revealed the weakness of the banking system in the U.S. and Europe. Banks suffered heavy losses, many of them collapsed. Group of banks, whose losses were relatively small were Islamic banks. The main aim of the article is to present the positive developments of Islamic banking. The characteristics of Islamic banking, its development and benefits were shown in the article. Although Islamic banking accounts for 1% of the global financial system, it can be expected an intensive development of this form of banking in the future.

Kreatywna czy oszukańcza sprawozdawczość finansowa?
Sygnały, symptomy, diagnoza

Ewa Śnieżek, Michał Wiatr

Wprowadzenie

Coraz szybszy rozwój gospodarczy i wzmożona presja konkurencji powodują, że ryzyko i niepewność są uznawane za najbardziej charakterystyczne cechy współczesnego otoczenia konkurencyjnego. W takim przypadku niezwykle ważną i pożądaną umiejętnością staje się trafne przewidywanie przyszłości, własnych potencjałów strategicznych i możliwości. Wymaga to zbudowania odpowiedniego systemu informacyjnego będącego podstawą zarządzania. Z punktu widzenia dostarczanych informacji rachunkowość jest jego kluczowym elementem – sprawozdania finansowe firm są obecnie głównym źródłem informacji gospodarczej.

W ostatnich latach pojawiło się wiele publikacji traktujących o rachunkowości kreatywnej. Bez względu na fakt, jak dany autor ją definiuje, w ramach jakich struktur i kryteriów ją klasyfikuje, krótko mówiąc, jaką wagę nadaje jej skutkom i jakie konotacje jej przypisuje, obecność problematyki rachunkowości agresywnej, kreatywnej czy oszukańczej w literaturze przedmiotu to znak czasów, w których żyjemy.

Niniejszy tekst jest kolejnym głosem w tej dyskusji, a inspiracją do rozważań stały się przemyślenia Leszka Michalczyka zawarte w artykule „Współczesne nurty rachunkowości w aspekcie realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstw”[1]. Nie polemizując z zamieszczonymi w nim treściami, w poniższym opracowaniu starano się wyraźnie oddzielić rozważania na temat prawidłowego lub tendencyjnego obrazu dokonań podmiotu gospodarczego od analizy podstawowych funkcji i istoty rachunkowości, ponieważ „współczesne rozwiązania księgowe wynikają z zastosowania wariantowych ujęć w rachunkowości i mogą mieć negatywne skutki dla funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku”[2].

Agresywna rachunkowość (sprawozdawczość finansowa) – sygnały i symptomy

Rachunkowość agresywna, niekiedy nazywana również oszukańczą, stanowi świadomy i rozmyślny wymiar defraudacji. W odróżnieniu od właściwie pojmowanej rachunkowości kreatywnej, dzięki której przedsiębiorstwo może, nie naruszając reguł prawa, np. zmniejszyć obciążenia podatkowe, w przypadku rachunkowości agresywnej obciążenia podatkowe przedsiębiorstw przeważnie rosną, a negatywne tego następstwa ponoszą właściciele. Rachunkowość agresywna jest bowiem ukierunkowana głównie na sztuczne zawyżanie wyników, co generalnie służy do sztucznego zawyżania pozycji finansowej i wyceny wartości przedsiębiorstwa. Choć zyski księgowe przekraczają realne dokonania, stają się one źródłem jak najbardziej rzeczywistego powiększania korzyści i dochodów osobistych menedżerów[3].

Spółki, chcąc wypaść jak najlepiej w oczach inwestorów, ubarwiają swoje sprawozdania tak, aby pokazywały one sytuację lepszą niż w rzeczywistości, co w świetle faktu, że dostarczają one informacji niezbędnych do oceny atrakcyjności inwestycyjnej[4], staje się poważnym problemem dla praktyki gospodarczej. Pierwsze próby wykorzystywania sprawozdawczości finansowej do celowego zarządzania informacją kierowaną do odbiorcy[5] udokumentowano w latach 20. ub. wieku w Stanach Zjednoczonych[6], czego efektem było pojawienie się w późniejszym okresie koncepcji zarządzania zyskiem (*earnings management*), wykorzystywanej w prezentacji finansowych osiągnięć organizacji biznesowych[7].

Upadek amerykańskiego giganta energetycznego Enron i utrata dobrego imienia jego audytora okazały się tylko wierzchołkiem góry lodowej. Księgami rachunkowymi manipulowało znacznie więcej spółek giełdowych w Stanach Zjednoczonych; również inne firmy audytorskie tolerowały nieprawidłowości i agresywne działania księgowych, określane delikatnie jako „kreatywna rachunkowość”. W związku z tym pojęcie rachunkowości kreatywnej w potocznym znaczeniu uzyskało negatywne konotacje; kojarzy się ona teraz z oszustwem, fałszerstwem i malwersacjami.

Tymczasem rachunkowość kreatywną należy postrzegać także jako takie prowadzenie ksiąg rachunkowych i sporządzanie sprawozdań finansowych, które w rzeczywisty sposób oddaje prawdę o sytuacji majątkowej i finansowej podmiotu oraz jego dokonaniach. Kreatywność w takim rozumieniu jest i będzie stosowana w rachunkowości przez wszystkie bez wyjątku przedsiębiorstwa, a historia kreatywnej rachunkowości jest tak stara jak sporządzanie sprawozdań finansowych i podawanie ich do publicznej wiadomości. Jest przecież rzeczą naturalną, że przedsiębiorstwa starają się w taki sposób przedstawić dane finansowe, aby tworzyły one jak najkorzystniejszy ich wizerunek.

Rachunkowość agresywną[8] można zdefiniować jako proces, dzięki któremu transakcje i operacje gospodarcze są ukształtowane w taki sposób, aby dawały rezultat pożądany, a nie neutralny, prawdziwy, rzetelny, jasny i kompletny. W rezultacie skandali finansowych przyjęło się traktować pojęcia rachunkowości kreatywnej i rachunkowości agresywnej zamiennie. Tymczasem granice między nimi z pewnością wyznacza rozróżnienie między prawem wyboru w rachunkowości (*accounting choice*) a oszustwem, fałszerstwem

i defraudacją. Te ostatnie zjawiska są przedmiotem zainteresowania prawa karnego i gospodarczego i w ogóle nie podlegają dyskusji w kategoriach „dobra i zła", a rozważanie ich na gruncie czystej rachunkowości powinno mieć wyłącznie wymiar prewencyjny[9].

Tym samym sprawozdawczość finansowa uzyskuje nową jakość – swoim wpływem obejmuje zarówno ekonomię globalną, jak i zagadnienia kształtowania i zabezpieczania wartości dla właścicieli kapitału. Stawia też rachunkowość w nowym świetle, powierzając jej rolę nie jest tylko odtwórczego przedstawiania wyników, ale również coraz szerszego antycypowania przyszłych działań.

Chęć przedstawienia przedsiębiorstwa w jak najkorzystniejszym świetle doprowadziła do wypracowania wielu metod fryzowania elementów sprawozdania poprzez wykorzystanie nie tylko powszechnie znanych, dopuszczonych przez prawo alternatywnych rozwiązań, ale również luk w regulacjach prawnych czy też działania na granicy prawa. Przedstawienie sytuacji firmy w upiększony sposób może być skutkiem zamiaru jej sprzedaży, chęci wywarcia wpływu na podwyższenie kursu akcji i ich sprzedaży po wysokich cenach, dążenia kierownictwa do uzyskania wysokich ocen ich pracy i uzyskanych efektów, chęci ukrycia niewypłacalności, przesłanek do ogłoszenia upadłości czy też popełnionych nadużyć i strat[10]. Elastyczność sprawozdawczości finansowej w rękach sporządzających sprawozdania finansowe może powodować uzyskiwanie założonych wcześniej tendencyjnych wizerunków przedsiębiorstwa (tabela 1).

Inną przesłanką rozwoju coraz to nowszych kreatywnych rozwiązań księgowych (w zakresie ewidencji oraz ujawniania informacji finansowej) jest innowacyjny charakter działań przedsiębiorstw i samego rynku kapitałowego, dzięki czemu pojawiają się w sprawozdaniach finansowych nowe pozycje, których pomiar i wycena nie jest uregulowana, a jeśli jest, to i tak sprawia wiele problemów merytorycznych. Wskazuje to na jeszcze jedną cechę rachunkowości agresywnej – jest to zjawisko znacznie częściej występujące w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw działających w skali globalnej, gdzie innowacyjność niejednokrotnie jest jedynym sposobem zwalczania konkurencji i zagwarantowania dominującej pozycji na rynku.

Agresywna rachunkowość (sprawozdawczość finansowa) – diagnoza

Rozpoznanie, czy możemy mieć do czynienia z agresywną (oszukańczą) sprawozdawczością finansową, powinno rozpocząć się od dokładnej analizy warunków panujących w przedsiębiorstwie, poznania sił wpływających na organizację oraz działających wewnątrz niej. Badania M. Hulickiej, oparte na autentycznych badaniach sprawozdań finansowych przeprowadzonych przez biegłych rewidentów, pozwoliły zaobserwować wiele prawidłowości, które mogą świadczyć o wystąpieniu rachunkowości „kreatywnej" graniczącej z malwersacją. Powodów, dla których sporządzający sprawozdania finansowe mogą uciekać się do takich kroków, można szukać w jednym z poniższych czynników[11]:

- wywieranie presji na zarząd w zakresie prezentowanych zysków (premia za zarządzanie uzależniona od osiągniętych wyników, utrzymanie się na pozycji członka zarządu, uwarunkowane osiągnięciem określonej wielkości dochodów itp.);
- ciężka sytuacja finansowa jednostki, kłopoty z dostawcami, trudności ze spłatą kredytów bankowych itp.;
- fałszowanie rzeczywistości gospodarczej i finansowej – często ma ono miejsce w przypadku chęci pozyskania dodatkowego inwestora i dokonywania intratnych transakcji kapitałowych. Możliwość popełnienia oszustwa i zawłaszczenia majątku jest większa w przypadku nienależytego nadzoru i braku sprawnie działającego i odpowiedniego systemu kontroli wewnętrznej;
- brak odpowiednich procedur prawidłowego obiegu dokumentów, brak profesjonalizmu i nieznajomość stosowanych regulacji i zasad, niewłaściwe ujmowanie w księgach rachunkowych zaistniałych zdarzeń gospodarczych;
- popełnienie oszustwa przez pracownika w sytuacji braku etycznych postaw i kultury uczciwego działania, jaskrawo niesprawiedliwych stosunków pracy i wynagradzania – pracownik rekompensuje sobie w ten sposób skutki rzekomej bądź rzeczywistej krzywdy;
- podatność na zawłaszczenie majątku przez osoby z natury nieuczciwe lub znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej, gdy w przedsiębiorstwie nie ma wystarczających procedur kontrolnych bądź ich zupełnie brakuje (w przypadku braku skutecznego systemu kontroli wewnętrznej i wykrywania oszustw nadużywanie zajmowanego stanowiska i zawłaszczanie majątku stają się bardziej prawdopodobne).

Wymienione czynniki wskazują tylko na niektóre z wielu wrażliwych obszarów przedsiębiorstwa, w których rodzą się pomysły bądź potrzeby zafałszowania informacji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych. Jednak najczęstszy wpływ na wykorzystanie agresywnej inżynierii księgowej występuje w sytuacji zapotrzebowania na dodatkowy kapitał bądź groźby ujawnienia kryzysu w firmie, polegającego na utracie płynności, wypłacalności czy rentowności. Wówczas należy zwrócić uwagę na następujące okoliczności poprzedzające wystąpienie kryzysu bądź objawiające jego istnienie w przedsiębiorstwie[12]:

- złe oszacowanie popytu i w związku z tym nadmierne inwestycje (inwestycje, które miały przynieść sukces, wymagały finansowania, a następnie spłaty; obniżony popyt zagraża spłacie);
- brak finansowania (mimo dobrej koniunktury w branży, wskutek nienajlepszej reputacji, niskiej zdolności kredytowej czy braku zabezpieczeń);
- niska rentowność, która może być spowodowana akceptowaniem nierealnych terminów płatności w walce o rynek bądź spadkiem koniunktury (niska rentowność działalności podstawowej, jeżeli nie zostaje ona zlikwidowana, powoduje brak płynności, a w konsekwencji – prawie zawsze – niewypłacalność);
- próba ekspansji rynkowej bez dostatecznego kapitału (przy braku dokapitalizowania prowadzi to do niewypłacalności; wiąże się również z nadużywaniem lub wymuszaniem kredytów kupieckich; uzyskanie obcego kapitału – pożyczki, kredytu bankowego – przy braku scenariuszy restrukturyzacji może prowadzić do dalszych problemów płatniczych, a w konsekwencji bezpośrednio do bankructwa);
- fuzje, łączenie podmiotów (dokonywane za cenę niewystarczająco uzasadnioną wartością przejętych podmiotów, która z kolei obciąża koszty, a więc wpływa na rentowność);
- nieprzemyślana strategia finansowa lub jej brak (np. redukcja kosztów czy polityka wysokich upustów cenowych w zamian za wydłużenie terminów płatności

Tab. 1. Przykład wpływu zastosowania wybranych metod i technik rachunkowości kreatywnej na wizerunek podmiotu gospodarczego

Uzyskaniu tendencyjnie pozytywnego wizerunku firmy sprzyja:	Neutralne zafałszowanie, zwane również zaciemnianiem, dokonywane jest poprzez:	Uzyskaniu tendencyjnie negatywnego wizerunku firmy sprzyja:
• wykazanie możliwe wysokiego zysku, by wywołać wrażenie rozwoju firmy, np. z uwagi na chęć podwyższenia kapitału, • obniżenie amortyzacji majątku trwałego, • obniżenie wartości rozliczeń międzyokresowych biernych.	• kompensowanie ze sobą pozycji niezgodnych co do istoty, • przenoszenie niepłynnych składników do płynnych, • niewykazywanie w oddzielnej pozycji rozrachunków z dłużnikami wątpliwymi, lecz ujmowanie ich w łącznej kwocie należności, • sztuczne upłynnianie aktywów np. poprzez pobranie od wątpliwych dłużników czeków czy też weksli bez zamiaru puszczenia ich w obieg, w celu wykazania w ten sposób w bilansie wyższej wartości w pozycji „inne środki pieniężne" zamiast w pozycji „wątpliwi dłużnicy".	• wykazanie możliwie niskiego zysku, • utrzymanie odpisów lub wypłat z zysku na możliwie niskim poziomie, • ustalenie stałej procentowej dywidendy w dłuższym okresie mimo osiągnięcia relatywnie wyższych zysków, • wykazanie straty bilansowej, • wykazanie braku płynności finansowej, • podwyższanie amortyzacji składników majątkowych, • tworzenie wysokich rezerw na wątpliwych dłużników, nieuzasadnione realnie występującym ryzykiem.
Cel		
Celem staje się wypracowanie określonych postaw u odbiorców sprawozdań finansowych, np.: • wierzyciele powinni skłaniać się do utrzymania lub podwyższenia gotowości kredytowej; • udziałowcy powinni być zachęceni do nabycia udziałów (ukrycie ryzyka finansowego); • pracownicy powinni odnieść wrażenie, że w przedsiębiorstwie mają zapewnione wynagrodzenie; • klienci natomiast powinni nabrać przekonania, że będzie zapewniona nieprzerwana realizacja usług i zawartych umów (utrzymanie dostępu do źródeł finansowania).	Celem staje się zafałszowanie (zaciemnienie) prawdziwej, realnej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, sterowany wpływ na wskaźniki finansowe (będące podstawą do oceny zadłużenia czy kontynuacji działalności jednostki).	Celem staje się uniknięcie lub ograniczenie zobowiązań podatkowych, nieujawnienie pełnej skali wyjątkowo wysokich zysków, wywołanie obniżenia kursu akcji, by zniechęcić do spółki drobnych akcjonariuszy i skłonić ich do pozbywania się akcji po niskich cenach na rzecz większościowych akcjonariuszy, czy też, przy rozwiązywaniu spółki i podziale majątku, wypłacenie ustępującym wspólnikom możliwie małych kwot likwidowanych udziałów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. SCHNEIDER, *Fałszowanie bilansów*, „Serwis Finansowo-Księgowy" nr 23/1998, s. 16–18 oraz G. KUHLMANN, *Bilanztheorie – Bilanzpolitik – Sonderbilanzen*, Universität Rostock 1994, s. 47, za: R. KAMIŃSKI, *Polityka bilansowa w kształtowaniu wartości księgowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2001, s. 24.

w celu przyśpieszenia sprzedaży; polityka zachęt do składania zamówień przez klientów z dużym wyprzedzeniem zapycha kanały dystrybucji);

- źle przeprowadzona restrukturyzacja (ograniczenie kosztów przez likwidację stanowisk pracy może prowadzić do istotnego obniżenia przychodów, co z kolei zagraża dalszej kontynuacji działalności jednostki; dezorganizacja po zwolnieniu kluczowego personelu kierowniczego);
- gwałtowne wzrosty produkcji (zanim nastąpi faza równomiernego wzrostu firmy w przypadku nowych technologii czy produktów; wzrost obrotów nie może zastąpić w dłuższym okresie braku rentowności – załamanie jest wtedy naturalną korektą tendencji gwałtownego wzrostu).

W warunkach dekoniunktury bądź kryzysu w przedsiębiorstwie funkcje informacyjna i kontrolna rachunkowości schodzą na dalszy plan, a rachunkowość staje się „strategią" działania, narzędziem mogącym posłużyć do manipulowania odbiorcami informacji ze sprawozdań finansowych. Narastającym problemom operacyjnym ma wtedy pomóc prezentacja pozytywnych wyników ekonomicznych i czasem nawet „wymyślna" interpretacja zasad rachunkowości najczęściej przejawia się w obszarach przychodów i kosztów (dążeniu do ich zniekształcenia) – tabela 2.

Niewątpliwym problemem, wynikającym ze współczesnej funkcji stymulującej rachunkowości, w której najważniejsza staje się generowana i prezentowana informacja finansowa (będąca rozwiązaniem kwestii asymetrii informacyjnej pomiędzy zarządem przedsiębiorstwa, właścicielem kapitału i innymi użytkownikami informacji finansowej), jest właściwa polityka zakresu ujawnień. Ich wysoki poziom rekompensuje właścicielowi kapitału brak monopolu informacyjnego znajdującego się w posiadaniu zarządzających majątkiem (menedżerów) oraz jednocześnie staje się narzędziem przydatnym w podejmowaniu decyzji przez potencjalnych inwestorów[13]. Takie ujęcie rachunkowości finansowej jeszcze bardziej podkreśla jej prospektywny charakter, który, kształtowany wymaganiami gospodarki rynkowej, był przypisywany najczęściej rachunkowości zarządczej[14]. Należy oczekiwać, że zakres tego rodzaju informacji będzie ulegać rozszerzeniu, będąc jednocześnie głównym czynnikiem wzrostu przydatności informacyjnej sprawozdawczości finansowej.

Podsumowanie

Liczne skandale, związane z „kreatywną" (agresywną, oszukańczą) rachunkowością, oszustwami zarządów i aktywnym udziałem niektórych audytorów w poważnych nadużyciach, zachwiały społecznym zaufaniem do rzetelności i wiarygodności sprawozdań finansowych. W celu jego odbudowania konieczne stało się położenie w rachunkowości szczególnego nacisku nie tylko na etykę wykonywania zawodu, ale również na przestrzeganie podstawowych zasad rachunkowości, w tym przede wszystkim fundamentalnej zasady *true and fair view* (prawdziwego i rzetelnego, czy jak to kiedyś trafnie określano, wiernego obrazu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa)[15].

Tab. 2. Zarys metod manipulowania przychodami oraz działań zniekształcających koszty

Najpopularniejsze metody manipulowania przychodami – inżynieria rachunkowości kreatywnej	Najpopularniejsze metody zniekształcania kosztów – inżynieria rachunkowości kreatywnej
I. Przedwczesne uznawanie przychodów: • ujęcie w księgach przychodów z tytułu usług (poza długoterminowymi), które świadczone będą dopiero w przyszłości, • uznanie przychodów, w odniesieniu do których istnieje wątpliwość co do ich osiągnięcia, • wystawienie faktur na produkt, który jeszcze nie opuścił zakładu, • ujęcie wpływów z umowy wieloletniej jako przychodu bieżącego. **II. Ujęcie w księgach przychodów fikcyjnych:** • ujmowanie przychodów ze sprzedaży, mimo że wiadomo, że będą one przedmiotem korekty, • księgowanie oszacowanych przychodów fikcyjnych, • uznawanie przychodów w przypadku zamiany podobnych aktywów, • księgowanie robót wykonanych przez podwykonawców jako własnych. **III. Przesunięcie przychodów do okresów późniejszych:** • przesunięcie momentu uznania przychodów w porozumieniu z odbiorcami (ustalanie dnia fakturowania), • manipulowanie datą uznania przychodów na przełomie roku obrotowego (okresu sprawozdawczego).	Manipulowanie kosztami polega m.in. na: • nieutworzeniu rezerw na różnego rodzaju tytuły kosztów, które na pewno wystąpią w przyszłości, bądź utworzeniu zbyt dużych rezerw, by w przyszłym okresie rozwiązać je, podwyższając sztucznie przychody danego okresu, • księgowaniu kosztów działalności jako środków trwałych lub inwestycji, • nieksięgowaniu trwałej utraty wartości aktywów lub zaniżanie utraty ich wartości, • przesuwaniu kosztów bieżącego okresu w ciężar przyszłych okresów (nieprawidłowa aktywacja kosztów), • manipulowaniu datą ujmowania kosztów na przełomie okresu obrotowego (okresu sprawozdawczego).

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. WĄSOWSKI, *Kreatywna rachunkowość. Fałszowanie sprawozdań finansowych*, wyd. 2. rozsz., Difin, Warszawa 2010, s. 25–30 oraz M. HULICKA, *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa – wpływ rzetelnej rewizji finansowej na efektywność nadzoru korporacyjnego i ograniczenie asymetrii informacji na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 62–65.

Ponieważ rzeczywistość gospodarcza jest znacznie bogatsza od przepisów prawa ją regulujących, w rachunkowości, poza obszarami ściśle unormowanymi, występują także pola swobodnego działania. Dają one przedsiębiorstwu sporządzającemu sprawozdanie finansowe możliwość wyboru, którego granice nie są dokładnie określone. Kreatywna rachunkowość, stosowana w sposób niekolidujący z przepisami prawa, może służyć np. do zmniejszenia lub przesunięcia w czasie zobowiązań podatkowych, poprawy zdolności kredytowej firmy ubiegającej się o kredyty czy też maksymalizacji nadwyżki finansowej.

Należy stanowczo podkreślić, że kreowanie wybranych wartości nie oznacza automatycznie naruszenia przepisów prawa, ale może powodować odbiór i ocenę sytuacji przedsiębiorstwa w sposób „sterowany". Jest to związane z polityką rachunkowości, która stanowi istotny element sprawozdawczości finansowej. Wiedza o formach i instrumentach rachunkowości jest użyteczna dla sporządzających sprawozdanie finansowe, ale też niezwykle ważna dla jego interpretacji i oceny przez czytających.

dr hab. Ewa Śnieżek, prof. UŁ
mgr Michał Wiatr
Katedra Rachunkowości
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

[1] Por. L. MICHALCZYK, *Współczesne nurty rachunkowości w aspekcie realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" nr 2/2011, s. 34–38.
[2] *Ibidem*, s. 38.
[3] POR. E. MĄCZYŃSKA, *To zwykła defraudacja*, „Rzeczpospolita", 9 sierpnia 2002 r.
[4] Ocena jako synteza wyników analizy informacji finansowych, analizy porównawczej alternatywnych źródeł finansowania i analizy z perspektywy rynku kapitałowego.
[5] Działania te definiowano jako „agresywny plan marketingowy". Zob. C.W. MULFORD, E.E. COMISKEY, *The Financial Number Game. Detecting Creative Accounting Practices*, Wiley, New York 2002, s. 28–30.
[6] M. BREWSTER, *Unaccountable. How the Accounting Profession Forfeited a Public Trust*, Wiley, Hoboken, New Jersey 2003, s. 72–74.
[7] C.W. MULFORD, E.E. COMISKEY, *The Financial Number...*, *op. cit.*, s. 55–60.
[8] Ilekroć jest mowa o „fryzowaniu zysków, rasowaniu sprawozdań, wygładzaniu zysków, sterowaniu wynikiem finansowym czy upiększaniu prawdy", oznacza to stosowanie rachunkowości agresywnej.
[9] Por. szerzej E. ŚNIEŻEK, *Sprawozdawczość przepływów pieniężnych: krytyczna ocena i propozycja modelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 43–60.
[10] Por. H. LITWIŃCZUK, *Prawo bilansowe i podatkowe podmiotów gospodarczych*, KiK, Warszawa 1993, s. 131.
[11] Autorka używa dość mocnych słów, nazywając kreatywną (oszukańczą) sprawozdawczość finansową jedną z patologii gospodarki rynkowej. Jednocześnie wyraźnie podkreśla, że jest ona zjawiskiem nieuchronnym, które w dobie globalizacji nie zna granic. Por. M. HULICKA, *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa – wpływ rzetelnej rewizji finansowej na efektywność nadzoru korporacyjnego i ograniczenie asymetrii informacji na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 62–65.
[12] Zob. szerzej: W. WĄSOWSKI, *Kreatywna rachunkowość. Fałszowanie sprawozdań finansowych*, wyd. 2. rozsz., Difin, Warszawa 2010, s. 25–30.
[13] „Inwestorzy pozbawieni oficjalnego dostępu do informacji wewnętrznych skazani są na istniejące sprawozdania finansowe oraz samodzielną ocenę stopnia realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa, co może być obarczone znacznym błędem". Zob. G.K. ŚWIDERSKA, *Audit – konsekwencja rozszerzenia zakresu informacji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych*, referat na I Doroczną Konferencję Auditingu, Warszawa 23–24 listopada 2000, s. 4.
[14] Por. M. GMYTRASIEWICZ, *Dylematy współczesnej rachunkowości. Artykuł dyskusyjny*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" nr 32 (88), SKwP, Warszawa 2006, s. 89.
[15] Zob. szerzej: E. ŚNIEŻEK, *Sprawozdawczość przepływów pieniężnych...*, *op. cit.*, s. 52–56.

Summary
The article addresses the issue of creative and aggressive accounting in the global business environment of XXI century. The authors consider the impact of creative and aggressive accounting chosen methods and techniques on the corporate image of the entity. They also identify the most popular methods of revenues and expenditures manipulation.

Grupy kapitałowe w Polsce
Strategie i struktury

Redakcja naukowa Maria Romanowska

PWE, Warszawa 2011

Recenzowana książka stanowi wyniki zespołowego wysiłku pracowników Katedry Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Zespół tworzyli: prof. dr hab. M. Romanowska (kierownik naukowy), dr hab. J. Cygler, dr hab. A. Sopińska, dr P. Wachowiak, dr S. Winch oraz mgr W. Jakubowska i mgr M. Pietrzak. Jest to produkt zakończonej z sukcesem realizacji projektu badawczego „Wpływ zmian strategii na przekształcenia strukturalne grup kapitałowych w Polsce w latach 1989–2000 (grant KBN nr N N 115 03 7035).

Książka ma charakter poważnej, badawczo i empirycznie ugruntowanej monografii. W warunkach polskich nie jest to zjawisko zbyt powszechne. Stanowi solidne wsparcie naukowe i dydaktyczne, służące zrozumieniu i ugruntowaniu – wśród menedżerów i studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania – wiedzy opisującej skomplikowane i złożone zagadnienia dotyczące strategii, struktur oraz funkcjonowania współczesnych grup kapitałowych w Polsce, które zostały ujęte w kontekście ich ewolucji i współczesnych wyzwań formułowanych przez gospodarkę globalną. Książka może być również użyteczna dla każdego innego czytelnika, który interesuje się problematyką funkcjonowania współczesnej gospodarki. Poznanie podstaw i mechanizmów funkcjonowania grup kapitałowych, ich zrozumienie, ułatwia bowiem działanie i sprzyja poprawie efektywności.

Merytoryczna warstwa książki zawiera pogłębiony, a jednocześnie syntetyczny i znakomicie opracowany przekaz wiedzy o strategiach i strukturach grup kapitałowych w Polsce, konfrontowany z dotychczasowymi badaniami problematyki grup kapitałowych. Warto podkreślić, że prof. Maria Romanowska wraz z zespołem swoich współpracowników uwidacznia w badaniach nowy kontekst strategii i struktury, a także nowe wymiary – dotychczas niebadane w grupach kapitałowych – mianowicie wrażliwość społeczną tych grup oraz rozwój w nich kapitału intelektualnego. Wraz z zespołem, prof. M. Romanowska czyni ów przekaz bardzo zrozumiałym. Taki układ treści i sposób przekazu można uznać za oryginalny pod względem ujęcia tej tematyki. Tłumaczy on bowiem to, co stanowi istotę podjętego zagadnienia.

Biorąc pod uwagę fakt, że ostatnio – poza pracami badawczymi T. Falencikowskiego[1)], W. Szumilewicza[2)] czy K. Subdy[3)] oraz najnowszej M. Aluchny[4)] – zainteresowanie badawcze grupami kapitałowymi osłabło, tak znakomity powrót do tej tematyki potwierdza, że jest ona nadal aktualna, żywa i ciekawa z punktu widzenia gospodarczego i rozwoju wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu. Moim zdaniem słusznie się stało, że opracowanie o tym charakterze powstało i że autorzy zwracają uwagę na nowe dotychczas niebadane aspekty i wymiary. Należy się za to im uznanie.

Książka została poświęcona ważnej w polskiej gospodarce oraz teorii, a zarazem złożonej oraz wielowątkowej problematyce funkcjonowania grup kapitałowych. Co prawda istnieje w tej materii wiele opracowań różnych ośrodków naukowych w Polsce, piszą o tym także autorzy w książce. Niemniej jednak są to już opracowania – poza przywołanymi pracami T. Falencikowskiego, W Szumilewicza, K. Subdy i M. Aluchny – opisujące stany empiryczne z lat 90. ub. wieku i pierwszych lat obecnego, a recenzowana książka wskazuje na bardziej współczesne (nowoczesne) stany i rozwiązania z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu.

Książka swą oryginalnością, zwłaszcza w rozdziałach drugim do siódmego jest wynikiem przeprowadzonych badań empirycznych, wyróżnia się na tle dotychczas spotykanych poglądów i stanowisk zawartych w rodzimej literaturze.

Konstrukcja książki, opracowana przez zespół składający się głównie z doświadczonych badaczy, mających doświadczenia także praktyczne w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi, a zarazem dydaktyków, jest przejrzysta i celowa. W jej opracowaniu dominują autorska wizja i myśl ukierunkowana na realizację trzech postawionych przed nią celów:

- po pierwsze – pokazania historii rozwoju struktur kapitałowych na świecie i na tym tle historii tworzenia i ewolucji grup kapitałowych w Polsce po roku 1989. Jest to inne spojrzenie w stosunku do opisu historii i ewolucji tych struktur zawartych we wcześniejszym opracowaniu przygotowanym pod redakcją prof. M. Romanowskiej[5)];
- po drugie – zaprezentowania własnych, autorskich i oryginalnych badań empirycznych na tle syntezy światowego i polskiego dorobku dotyczącego grup kapitałowych;
- po trzecie – pokazania badań dotyczących strategii i struktur grup kapitałowych zrealizowanych przez inne polskie zespoły badawcze.

Owe cele zostały w książce w pełnym zakresie zrealizowane. Autorzy książki na podstawie krytycznej analizy literatury oraz własnych pogłębionych badań empirycznych stworzyli kompendium zweryfikowanej empirycznie wiedzy o obecnym kształcie i problemach polskich grup kapitałowych oraz sposobach ich rozwiązywania, wypełniając ich opis nową i nowoczesną treścią.

Dużą zaletą książki jest procedura postępowania, czytaj wyjaśniania przyjętych założeń teoretycznych i metodycznych badań nad grupami kapitałowymi

notowanymi na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Autorzy konsekwentnie, stosując podejście od ogółu do szczegółu, z rzucającą się w oczy wieloaspektową i dogłębną znajomością omawianej problematyki, prowadzą czytelnika od zagadnień ogólnych poprzez rozważania szczegółowe, dotyczące specyficznych aspektów ujmowanych w konwencji procesu funkcjonowania grupy kapitałowej. Wszystkie te aspekty są rozpatrywane w kontekście nowoczesnych podejść (kierunków) oraz metod organizacji i zarządzania, stosowanych w praktyce światowych, a także polskich przedsiębiorstw.

Struktura treści merytorycznej[6], przedstawiane zagadnienia oraz ich kolejność, zbudowana jest poprawnie. Uważam, że przedstawiona w poszczególnych rozdziałach treść jest wyrazem poglądów własnych (przyznaję, że ugruntowanych poznawczo i empirycznie) prof. M. Romanowskiej i zespołu na omawiane problemy i zjawiska. Godna podkreślenia jest logika recenzowanej książki, poszczególne rozdziały są bowiem zwarte tematycznie. Widać w nich wyraźnie zarysowaną i przemyślaną myśl przewodnią. Prof. M. Romanowska wraz z zespołem w książce, która ma wyraźnie autorski zarys problematyki, porusza wszystkie ważne i niezbędne problemy w sposób odpowiadający moim wyobrażeniom o przedstawianym zjawisku. Uważam, że pod tym względem autorzy wykazali się znakomitą znajomością problematyki, umiejętnością analizy i opisu oraz wykorzystania literatury w dyskusji nad przedstawianą problematyką. Ponadto wiarygodnie przedstawili badany problem w dwóch aspektach – poznawczym i aplikacyjnym.

Książkę uznaję za bardzo wartościową próbę przedstawienia problematyki współczesnego funkcjonowania polskich grup kapitałowych z punktu widzenia metodologicznej i praktycznej racjonalności procedury jej poznania. Książka jest opracowaniem zwartym, nieprzegadanym i napisanym językiem komunikatywnym. Ułatwia to znakomicie jej odbiór. Zawiera też bogatą literaturę przedmiotu stanowiącą podstawę umiejętnie przeprowadzonych rozważań teoretycznych, które wspierają proces badań empirycznych.

Treść książki – moim zdaniem – dzięki oparciu jej argumentacji na badaniach empirycznych, co jest szczególna cechą opracowań przygotowywanych pod auspicjami prof. M. Romanowskiej, ułatwia zrozumienie skomplikowanej materii funkcjonowania takiej instytucji i formy organizacyjno-prawnej, jaką są grupy kapitałowe. Moim zdaniem książka autorstwa prof. M. Romanowskiej i jej zespołu w pełni wywiązuje się z tej roli. Ponadto dostarcza także praktycznych wskazówek związanych z problematyką internacjonalizacji, łańcuchem wartości, dywersyfikacją, strukturyzacją działań i organizacji, a także kapitałem intelektualnym i wrażliwością społeczną tych grup.

Reasumując, stwierdzam, że recenzowana książka autorstwa prof. Marii Romanowskiej i zespołu jest opracowaniem dojrzałym, kompleksowym, pod wieloma względami nowatorskim o istotnych walorach poznawczych, a także dydaktycznych.

prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański

PRZYPISY

[1] T. FALENCIKOWSKI, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, „Dom Organizatora" TNOiK, Toruń 2008.

[2] W. SZUMILEWICZ, *Cash Management w grupach kapitałowych. Diagnozowanie, kształtowanie, ocena*, Difin, Warszawa 2009 (rozprawa doktorska).

[3] K. SUBDA, *Tworzenie wartości dla akcjonariuszy przez polskie budowlane grupy kapitałowe*, SGH Warszawa, 2008 (rozprawa doktorska).

[4] M. ALUCHNA, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

[5] M. ROMANOWSKA (red.), *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.

[6] Książka ma prawidłowy układ metodyczno-merytoryczny, układ o uporządkowanej i zwartej strukturze, zachowujący właściwe proporcje pomiędzy poszczególnymi częściami.

Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych
Perspektywa międzynarodowa

Maria Aluchna

Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010

Recenzowana książka jest bardzo obszerną monografią (419 stron), podejmującą problematykę funkcjonowania i rozwoju grup kapitałowych w wybranych krajach świata, z położeniem nacisku na Polskę.

Ogólna ocena pracy *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa* wypada zdecydowanie pozytywnie. Tym niemniej dostrzegalne są także jej słabsze strony.

Pierwszą mocną stroną pracy jest podjęcie tematyki ważnej, aktualnej, przeżywającej swego rodzaju renesans w badaniach międzynarodowych. Jest to jednocześnie tematyka bardzo rozległa, trudna, rozpracowywana z punktu widzenia wielu różniących się paradygmatów badawczych. Podjęta problematyka cieszy się w świecie dużą popularnością wśród badaczy zajmujących się wyjaśnianiem różnic w funkcjonowaniu konkretnych gospodarek narodowych, w szczególności przy okazji poszukiwania przyczyn osiągania i utrzymywania konkurencyjności międzynarodowej.

Druga zaleta omawianej pracy to rozmach podjętego projektu badawczego, a jednocześnie towarzyszące autorce odwaga i determinacja. Obszar prowadzonych dociekań jest bardzo szeroki. Świadczy o tym sposób sformułowania celu pracy, który został przez autorkę ujęty następująco: „(...) za główny cel poznawczy niniejszej książki przyjęto międzynarodową analizę grup kapitałowych, jakie wykształciły się w poszczególnych krajach i regionach na świecie, oraz omówienie głównych kierunków ich rozwoju". Odwołanie się w tym miejscu do zadeklarowanego przez autorkę celu pracy ma za zadanie wyłącznie wykazanie, jak rozległa jest podjęta problematyka badawcza i jak ogromne musiały być rozmiary przestudiowanej literatury, aby osiągnąć założony cel. Niestety w sformułowaniu celu, a właściwie celów opracowania popełniono także kilka błędów, do których powrócę przy omawianiu słabszych stron pracy.

Trzecia silna strona ocenianej pracy to jej struktura. Praca składa się z wprowadzenia, czterech rozdziałów, zakończenia, załącznika i bibliografii. Wprowadzenie zawiera wszystkie potrzebne elementy, napisane jest jasno i stanowi dobry początek do studiowania monografii. Przedstawia uzasadnienie wyboru problematyki badań, prezentuje cele postawione przed pracą oraz wyjaśnia podstawy metodologiczno-metodyczne pracy. We wprowadzeniu scharakteryzowano także zawartość poszczególnych rozdziałów książki, nie podjęto natomiast kwestii hipotez przyjętych w pracy, ani postawionych pytań badawczych. Jeśli chodzi o zasadniczy układ pracy (nazwy, treści, strukturę wewnętrzną oraz sekwencję poszczególnych czterech rozdziałów pracy), to zasługuje on na wysoką ocenę. Jasny i zrozumiały jest przyjęty tok rozumowania, odzwierciedlony w tytułach i zawartości poszczególnych rozdziałów. W skrócie strukturę pracy można ująć jako sekwencję czterech rozdziałów – teoria grup kapitałowych, przegląd grup kapitałowych, kierunki rozwoju grup kapitałowych, badanie polskich grup kapitałowych. Struktura ta trafnie, prosto i przekonująco oddaje najważniejsze aspekty funkcjonowania grup kapitałowych w wybranych państwach świata oraz w Polsce.

Pracę rozpoczyna rozdział I, w którym autorka trafnie dobrała i w sposób przekonujący omówiła najważniejsze aspekty teoretyczne grup kapitałowych: definicje, miejsce w gospodarce, typologię, perspektywy badawcze, cele oraz macierz morfologiczną kierunków rozwoju grup kapitałowych. W rozdziale II dokonano przeglądu grup kapitałowych w wybranych gospodarkach świata – Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Szwecji, Włoszech, Niemczech, Rosji, Japonii, Korei Południowej, Chinach, Indiach i w kilku krajach Ameryki Łacińskiej. Rozdział ten nie ma szczególnych walorów teoretycznych, ale jest potrzebny i pouczający z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów pracy, daje on bowiem podstawy do syntezy i uogólnień poczynionych w innych rozdziałach książki. W rozdziale III uwaga została zogniskowana na zbudowaniu modelowego ujęcia kierunków rozwoju grup kapitałowych, co było możliwe po wcześniejszym zidentyfikowaniu czterech podstawowych kierunków rozwoju grup kapitałowych: dywersyfikacji działalności gospodarczej, rynku wewnętrznego, polityki inwestycyjnej w ramach wewnętrznego rynku kapitałowego, struktury piramidowej. Ostatni, IV rozdział został poświęcony polskim grupom kapitałowym w okresie transformacji. Oprócz ogólnej charakterystyki tych grup zawarto w nim także omówienie wyników badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w dwóch etapach. W etapie pierwszym badano 30 polskich grup kapitałowych, a w etapie drugim podjęto badania 4 przypadków (*case studies*). Zakończenie pracy stanowi prezentacja wniosków z prowadzonych w poszczególnych rozdziałach rozważań.

Czwartą silną stroną książki jest jej podbudowa bibliograficzna. Autorka trafnie zidentyfikowała i potrafiła umiejętnie wykorzystać najważniejsze pozycje literatury światowej i polskiej, wiążące się z podjętymi rozważaniami. Bibliografia pracy liczy ponad 550 pozycji. Tym niemniej zdarzyły się tutaj pewne przeoczenia, które zostaną zasygnalizowane w uwagach krytycznych.

Kolejna zaleta książki to jej interdyscyplinarne podejście. Praca w całości jest egzemplifikacją głoszonej przez autora recenzji tezy, że granice dyscyplin w przypadku ekonomii i nauk o zarządzaniu są mało precyzyjne, a czasami sztuczne. Stąd też należy skłaniać się do poglądu o konwergencji obu dyscyplin, wynikającej przede wszystkim z komplementarności i kompleksowości rozpatrywanych aspektów funkcjonowania grup kapitałowych. Tematyka grup kapitałowych to obszar, gdzie obie dyscypliny dziedziny nauk ekonomicznych spotykają się, dostarczając podpowiedzi, jakie podejścia można wykorzystać do pełnego, wieloaspektowego opisu i wyjaśnienia istotnych zależności składających się na fenomen grup kapitałowych. Wprawdzie autorka w pierwszym zdaniu I rozdziału pracy zauważa, że „tematyka grup kapitałowych stanowi jedno z najbardziej dynamicznie rozwijających się zagadnień z zakresu zarządzania", ale już w następnych zdaniach trafnie odwołuje się do koncepcji zaliczanych powszechnie do ekonomii (teoria firmy, teoria praw własności, teoria agencji, teoria kosztów transakcyjnych). W całej pracy autorka potrafiła czerpać jednocześnie z dorobku dyscypliny „nauki o zarządzaniu", jak i z dyscypliny „ekonomia". Miało to miejsce zwłaszcza w odniesieniu do rozważań poświęconych różnym podejściom czy perspektywom badawczym, użytecznym w studiowaniu grup kapitałowych.

Na uwagę zasługuje również dążenie autorki do prowadzenia przejrzystego wywodu i do zbierania (syntezy) prezentowanych argumentów w formie tabelarycznej lub rysunkowej. Taką formę przyjęły najważniejsze osiągnięcia zrealizowane w ocenianej pracy, a mianowicie:

- Tabela 23. Synteza głównych celów tworzenia grup kapitałowych
- Tabela 24. Synteza teorii grup kapitałowych

- Tabela 25. Macierz morfologiczna kierunków rozwoju grup kapitałowych
- Rysunek 15. Kierunki rozwoju grup kapitałowych jako synteza czterech perspektyw.

Dużym osiągnięciem recenzowanej pracy jest też przeprowadzenie i opisanie wyników autorskich badań empirycznych polskich grup kapitałowych. Na pozytywną ocenę zasługują zarówno metodyka, przedmiot, jak i skala zrealizowanych badań.

Należy także zwrócić uwagę na słabsze strony rozprawy. Po pierwsze, wspomniano już o sformułowaniu celu pracy, podkreślając rozległość zakresu podjętej problematyki badawczej, co niewątpliwie stanowi zaletę pracy. Ale ze sformułowaniem celów wiążą się trzy następujące uwagi krytyczne:

- w sformułowaniu celu zawartym w przedmowie na s. 7 („Celem monografii jest przedstawienie form grup kapitałowych funkcjonujących w wielu krajach na całym świecie oraz dyskusji na temat ich charakterystyki i współczesnych tendencji zmian") bardziej adekwatne byłoby zapisać „w wybranych krajach" zamiast „w wielu krajach na całym świecie";
- w przytoczonym już wcześniej innym niż powyższe sformułowaniu celu pracy, który został przez autorkę ujęty następująco: „(...) za główny cel poznawczy niniejszej rozprawy habilitacyjnej przyjęto międzynarodową analizę grup kapitałowych, jakie wykształciły się w poszczególnych krajach i regionach na świecie, oraz omówienie głównych kierunków ich rozwoju" (s. 12), błędne jest użycie słowa „analiza"; analiza to metoda i jako taka nie może być celem;
- moim zdaniem nieporozumieniem jest wyróżnienie w sposób przyjęty przez autorkę trzech kategorii celów: poznawczego, metodycznego i utylitarnego. Opis celu metodycznego („Cel metodyczny obejmuje zbudowanie autorskiej macierzy typów grup kapitałowych wyodrębnionych na podstawie analizy międzynarodowej" – s. 13) oraz utylitarnego („Cel utylitarny pracy obejmuje identyfikację typu polskich grup kapitałowych oraz kierunków ich rozwoju na tle międzynarodowej analizy porównawczej" – s. 13) wskazuje wyraźnie, że chodzi wyłącznie o cele poznawcze. Budowanie typologii i identyfikacja typów to czynności o charakterze poznawczym, a nie metodycznym czy utylitarnym. Celem metodycznym mogłoby na przykład być skonstruowanie, zaproponowanie, wynalezienie nowej metody (metodyki) badania grup kapitałowych. Celem utylitarnym, który jest synonimem celu praktycznego, mogłoby na przykład być sformułowanie zaleceń (implikacji) odnoszących się do strategii grup kapitałowych lub zbudowanie rekomendacji pod adresem polityki gospodarczej odnoszącej się do grup kapitałowych.

Po drugie, polemikę wzbudzają niektóre rozstrzygnięcia przyjęte przez autorkę. Kontrowersyjna jest rezygnacja w konstrukcji rozprawy z zapisu hipotezy badawczej (hipotez badawczych). Zaproponowanie hipotezy (hipotez) doprowadziłoby prawdopodobnie do jeszcze lepszego zorganizowania konstrukcji pracy i bardziej konsekwentnego podporządkowania prowadzonego rozumowania odniesieniu się do przyjętych hipotez. Alternatywnym rozwiązaniem było postawienie *explicite* zestawu pytań badawczych i podporządkowanie konstrukcji pracy udzieleniu odpowiedzi na te pytania.

Po trzecie, wykorzystana w pracy literatura stanowi jej silną stronę, tym niemniej dostrzegalne są tutaj pewne braki. Dyskusyjne jest pominięcie gospodarki francuskiej, w której zagadnienie grup kapitałowych jest także istotne. Na uwagę zasługuje zwłaszcza piśmiennictwo dotyczące tzw. *groupes industriels* (np. prace Bernarda de Montmorillona). Po lekturze monografii odnosi się wrażenie, że Autorka nie dotarła do książki M.E. Portera *The Competitive Advantage of Nations*, w której zaprezentowano tzw. diament Portera, wyjaśniający podstawy osiągania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej przez określone branże z wybranych krajów. Jednym z uwzględnionych tam czynników sukcesu są grupy kapitałowe.

Po czwarte, autorka zdaje się stawiać znak równości pomiędzy znaczeniem pojęć „typologia" i „klasyfikacja" (np. rozdział 1.4.). Takie postępowanie nie jest uprawnione i poprawne. W opracowaniach z dziedziny metodologii czyni się bowiem jasne i jednoznaczne rozróżnienie między tymi pojęciami [Stefan Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, wydania z różnych lat].

Po piąte, można zgłosić wiele uwag o mniejszym ciężarze gatunkowym. Na przykład nie jest zrozumiałe użycie (dwukrotne) określenia „warunki zewnętrzne (rynkowe) i rynkowe" w tabeli 24 poświęconej syntezie teorii grup kapitałowych na stronie 98. Nie wyjaśniono tego także w omówieniu zawartości tabeli. Z kolei w odniesieniu do tabeli 25 przedstawiającej macierz morfologiczną kierunków rozwoju grup kapitałowych na stronie 101 wydaje się, że przy charakteryzowaniu perspektywy politycznej lub przy omówieniu tej perspektywy poza tabelą warto byłoby odwołać się do znanej w ekonomii koncepcji *rent seeking*.

Podsumowując, z przekonaniem stwierdzam, że książka M. Aluchny zasługuje na pozytywną ocenę, wskazując następujące przesłanki tej oceny:

- podjęcie istotnego teoretycznie i praktycznie problemu, a jednocześnie problemu, który powszechnie jest uważany za złożony i ambitny;
- adekwatny wybór podstaw teoretyczno-metodologicznych prowadzonych rozważań – podjęty w ramach rozprawy dyskurs naukowy jest dobrze osadzony w istniejących teoriach i umiejętnie do nich nawiązuje;
- dobra znajomość i umiejętne posługiwanie się światową i polską literaturą przedmiotu;
- konsekwencja w prezentacji argumentów i wniosków, umiejętność syntezy dyskutowanych poglądów;
- uzyskanie ważnych wyników badawczych – rezultaty dociekań uzyskane przez autorkę mają przede wszystkim znaczenie teoretyczno-poznawcze, ale mogą także stanowić podstawy do budowy implikacji praktycznych, w szczególności odnosząc się do prowadzonej polityki gospodarczej dotyczącej grup kapitałowych.

prof. dr hab. Marian Gorynia
Katedra Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

XVI Międzynarodowa Konferencja Naukowa
„Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój"

W dniach od 19 do 22 października 2011 roku w Krynicy-Zdroju, już po raz szesnasty, spotkali się uczestnicy międzynarodowej konferencji naukowej poświęconej problematyce restrukturyzacji, organizowanej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z Fundacją Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Tegoroczna konferencja, pod hasłem przewodnim „Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój", zgromadziła blisko 250 osób reprezentujących krajowe uniwersytety, uczelnie ekonomicznej, techniczne, rolnicze, pedagogiczne oraz instytuty naukowo-badawcze, jak również zagraniczne ośrodki naukowe z Francji, Ukrainy i Włoch. Swoją obecnością obrady konferencji zaszczycili także przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej oraz szerokie grono reprezentantów środowiska biznesowego. Konferencja została poświęcona nowym wyzwaniom, jakie niesie obecna rzeczywistość gospodarcza, zarówno w zakresie przewidywania zagrożeń, kompleksowej diagnozy sytuacji, jak również zdefiniowania optymalnych rozwiązań w sferze zarządzania, formułowania i implementacji strategii oraz analizy uzyskanych efektów. Do realizacji tego celu, w trakcie obrad podjęto próbę odpowiedzi na sformułowane w tytule konferencji pytanie, dotyczące dylematów współczesnych przedsiębiorstw związanych z podejmowanymi procesami restrukturyzacyjnymi.

Tegoroczna konferencja integrowała w sobie trzy główne wydarzenia: coroczne sesje i panele dyskusyjne pod wspólnym hasłem zawartym w tytule konferencji, organizowana po raz trzeci Gala Konkursu o nagrodę „Lidera restrukturyzacji" oraz szczególne wydarzenie związane z przypadającym w tym roku Jubileuszem 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesora Ryszarda Borowieckiego – kierownika Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw UEK, pomysłodawcy i corocznego inspiratora konferencji. Z tej racji honorowy patronat na obradami konferencji objęli: wiceprezes Rady Ministrów, minister gospodarki – Waldemar Pawlak, prezydent Krakowa – Jacek Majchrowski oraz burmistrz Krynicy-Zdroju – Dariusz Reśko. Generalny sponsoring konferencji objęła Grupa Tauron Polska Energia SA.

Szczególny charakter tegorocznej konferencji sprawił, że uroczystemu jej otwarciu towarzyszyły liczne gratulacje i słowa uznania, które dostojnemu Jubilatowi przekazali przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej, uczelni krajowych i zagranicznych, jak również reprezentanci środowisk biznesowych. W imieniu władz rektorskich i dziekańskich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie życzenia przekazali: prorektor ds. studenckich – prof. dr hab. inż. Andrzej Chochół, przedstawiciele kolegium dziekańskiego Wydziału Zarządzania w osobach: dziekana – prof. dr. hab. Pawła Luli oraz prodziekanów – prof. dr hab. Renaty Oczkowskiej i prof. dr. hab. Bogusza Mikuły, jak również dziekan Wydziału Finansów – prof. dr hab. Krzysztof Surówka. Szczególnym zaszczytem dla organizatorów konferencji była obecność podsekretarza stanu w Ministerstwie Gospodarki – Macieja Kaliskiego, który wraz z życzeniami przekazał Jubilatowi okolicznościowy adres skierowany przez wicepremiera, ministra gospodarki – Waldemara Pawlaka, jak również obecność burmistrza Krynicy-Zdroju – Dariusza Reśko, przekazującego życzenia od lokalnych władz samorządowych. W imieniu środowiska polskich wyższych uczelni życzenia przekazali: wiceprzewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, rektor Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie – prof. dr hab. Janusz Żmija oraz członek Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych, rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – prof. dr hab. Jan Pyka.

Aktywność naukowa i organizacyjna Profesora Ryszarda Borowieckiego prowadzona w wymiarze międzynarodowym sprawiła, że również słowa uznania skierowali do Niego obecni na konferencji przedstawiciele takich uczelni zagranicznych, jak: Kijowski Narodowy Uniwersytet Handlowo-Ekonomiczny, Tarnopolski Instytut Technologii Społecznych i Informacyjnych, Uniwersytet Bankowości Narodowego Banku Ukrainy w Kijowie, Politechnika Lwowska oraz Uniwersytet w Mesynie.

Osoba Profesora Ryszarda Borowieckiego jest także szeroko uznana w środowisku Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa. W latach 1998-2005 pełnił bowiem funkcję prezesa Zarządu Głównego, wcześniej w latach 1989-1998 był prezesem Zarządu Oddziału Krakowskiego, a obecnie od 2009 r. pełni funkcję przewodniczącego Głównej Rady Naukowej TNOiK. Stąd otwarciu konferencji towarzyszyły także życzenia od prezesa Zarządu Głównego TNOiK – prof. dr. hab. Zbigniewa Dworzeckiego, które przekazał wiceprezes ZG – dr inż. Eryk Głodziński.

W trakcie uroczystości otwarcia konferencji zostały odczytane także życzenia, jakie do Dostojnego Jubilata skierowali: szef Kancelarii Prezydenta RP – Minister Jacek Michałowski, prezydent Krakowa – Jacek Majchrowski, dyrektor Teatru Wielkiego – Opery Narodowej w Warszawie – Waldemar Dąbrowski oraz przewodniczący Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów – prof. dr hab. Tadeusz Kaczorek.

Obrady konferencyjne w ramach sesji plenarnej, odbywającej się bezpośrednio po uroczystym otwarciu konferencji, zainaugurowało wystąpienie członka Rady Polityki Pieniężnej, kierownika Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – prof. dr. hab. Jerzego Hausnera. W referacie zatytułowanym „Polska w rozwojowym dryfie?" autor zarysował wnikliwą diagnozę aktualnej sytuacji gospodarczej Polski, zaprezentował wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju gospodarczego naszego kraju oraz wskazał na zasadnicze wyzwania, jakie w najbliższym czasie stoją przed polską gospodarką. Dalsze obrady konferencyjne odbywały się w ramach następujących panelowych sesji tematycznych:

1. Dylematy restrukturyzacji procesów gospodarczych – pod przewodnictwem prof. dr hab. Ireny Hejduk (Szkoła Główna Handlowa) oraz prof. dr. inż. Wiesława M. Grudzewskiego (IOiZwP „Orgmasz").
2. Formowanie więzi organizacyjnych w gospodarce – pod przewodnictwem prof. dr. hab. inż. Jana Stachowicza (Politechnika Śląska) oraz prof. dr. hab. Zbigniewa Olesińskiego (Akademia Finansów w Warszawie).
3. Analiza procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw – pod przewodnictwem prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).
4. Panel międzynarodowy „Dilemmas of the Contemporary Economy Facing Global Changes" – pod przewodnictwem prof. dr. hab. Dariusza Zarzeckiego (Uniwersytet Szczeciński) oraz prof. dr. hab. Dariusza Wędzkiego (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).
5. Panel Praktyków „Kryzys w gospodarce – blaski i cienie".

W ramach każdej z wymienionych sesji panelowych zostały wygłoszone referaty wprowadzające zaprezentowane przez zaproszonych prelegentów, które stały się podstawą do prowadzonej wielowątkowej dyskusji.

Tegoroczna konferencja stanowiła także okazję do powiązania osiągnięć środowiska akademickiego z doświadczeniami środowiska biznesowego. Służył temu m.in. Panel Praktyków, odbywający się pod hasłem: „Kryzys w gospodarce – blaski i cienie". W panelu moderowanym przez prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego udział wzięli: prezes Zarządu Gaz-System – dr Jan Chadam, prezes Zarządu Raiffeisen Bank Polska – Piotr Czarnecki, prezes Zarządu Górażdże Cement – Andrzej Balcerek, dyrektor Oddziału Okręgowego w Krakowie Narodowego Banku Polskiego – dr hab. Wiesław Gumuła oraz menedżer Deloitte Audyt – Adam Czechanowski.

W trakcie konferencji miało także miejsce rozstrzygnięcie, organizowanego już po raz trzeci, konkursu o nagrodę „Lidera restrukturyzacji". Misją konkursu jest wspieranie przedsiębiorstw podejmujących i efektywnie realizujących trudne wyzwania restrukturyzacyjne oraz tworzących w ten sposób nowe standardy biznesowe poprzez nagradzanie, propagowanie i promowanie najlepszych praktyk restrukturyzacyjnych. Ideę konkursu traktują zarazem jego organizatorzy jako element rozwoju i propagowania wiedzy z zakresu restrukturyzacji oraz projektowania i wdrażania proefektywnościowych zmian w przedsiębiorstwach. Kapituła nagrody, której przewodniczył prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, doceniła w tym roku działania restrukturyzacyjne czterech przedsiębiorstw, przyznając 3 równorzędne wyróżnienia oraz 1 nagrodę Lidera Restrukturyzacji 2011. Statuetkę Lidera Restrukturyzacji 2011, za permanentne działania restrukturyzacyjne zorientowane na dywersyfikację dostaw gazu ziemnego oraz zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju, otrzymał operator gazociągów przesyłowych Gaz-System SA. Medalami Lidera Restrukturyzacji 2011 wyróżnione zostały: Górażdże Cement Spółka Akcyjna (za przeprowadzenie restrukturyzacji gwarantującej dynamiczny i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej), Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków–Balice Sp. z o.o. (za przeprowadzenie efektywnej restrukturyzacji ukierunkowanej na osiągnięcie pozycji lidera wśród europejskich portów regionalnych) oraz Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o. w Krakowie (za konsekwencję w realizacji działań restrukturyzacyjnych związanych z wdrażaniem europejskich standardów w zakresie gospodarki odpadami oraz propagowanie proekologicznych postaw w środowisku lokalnym).

Bezpośrednim rezultatem konferencji są także okolicznościowe wydawnictwa książkowe. Trzy pierwsze z nich – polskojęzyczne (*Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, redakcja naukowa: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, UEK–Fundacja UEK, Kraków 2011, *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – Integracja – Rozwój*, opracowanie i red. naukowa: R. Borowiecki, A. Jaki, UEK–Fundacja UEK, Kraków 2011 oraz *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – Kooperencja – Klastering*, redakcja naukowa: R. Borowiecki, T. Rojek, UEK–Fundacja UEK, Kraków 2011), uczestnicy otrzymali w trakcie konferencji. Czwarte wydawnictwo – anglojęzyczne, ukaże się w najbliższym czasie jako publikacja pokonferencyjna. Również po konferencji zostanie wydana okolicznościowa Księga Jubileuszowa, zawierająca m.in. przekazane Jubilatowi prof. Ryszardowi Borowieckiemu okolicznościowe adresy i życzenia.

dr Andrzej Jaki
Katedra Ekonomii i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

KRONIKA TNOiK

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Gdańsku kończy realizację międzynarodowego projektu Programu Leonardo da Vinci Transfer Innowacji pt. „MAPCOM2" o numerze 2010-1-PL1-LEO05-11443. Jest to kontynuacja projektu „MAPCOM – Mapowanie kompetencji jako nowe narzędzie zarządzania wiedzą w firmie" (projektu bardzo wysoko ocenionego przez Narodową Agencję Programu Leonardo da Vinci). Projekt ten (nr 2008-1-PL1-LEO05-02057) został ukończony w grudniu 2010 r.

Model Mapcom umożliwia przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie i tworzenie, po określeniu luk kompetencyjnych na poszczególnych stanowiskach pracy, szkoleń zawodowych opartych na kompetencjach, za pomocą programu komputerowego Mapcom 2. Transfer modelu Mapcom z Włoch i jego adaptacja w Polsce i Holandii wymagają istotnej zmiany w postrzeganiu i określaniu celu szkolenia zawodowego. Celem tym jest nie tylko wiedza określona zawartością programu szkoleniowego, ale przede wszystkim opis działań zawodowych, które uczestnik szkolenia będzie mógł samodzielnie wykonywać po zakończeniu szkolenia. Jest to ważna przesłanka do uzyskania przejrzystości kompetencji, profilów zawodowych i celów szkoleń.

Korzyści tworzenia modeli szkoleń opartych na kompetencjach są znaczące:

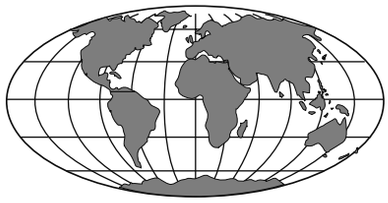
- dla pracowników oznaczają wzrost mobilności zawodowej i ułatwienie podjęcia zatrudnienia;
- dla przedsiębiorców oznaczają wzrost konkurencyjności i elastyczności produkcji i usług;
- dla instytucji publicznych oznaczają możliwość uzgodnienia wspólnych wytycznych dotyczących polityki wspierania przedsiębiorczości, innowacyjności i rozwoju regionalnego w powiązaniu z formalnym i pozaformalnym systemem edukacji zawodowej.

Wartością dodaną projektu jest wzrost jakości pozaformalnych szkoleń zawodowych prowadzonych w przedsiębiorstwie i umożliwienie „firmowej" certyfikacji kompetencji nabytych w przedsiębiorstwie. Pozwoli to stworzyć w przedsiębiorstwie firmowy katalog profili zawodowych i umożliwi wzajemne uznawanie kompetencji zawodowych pracowników przez branżowe przedsiębiorstwa, które zaadaptują model Mapcom.

W ramach projektu TNOiK Oddział w Gdańsku zorganizował 2 seminaria upowszechniające pt. **„Analiza potrzeb kompetencji oparta na analizie procesów pracy w firmie"**: 21 października 2011 r. – dla przedstawicieli branży gastronomicznej i uczelni turystyczno-hotelarskich; 9 listopada 2011 r. – dla przedstawicieli sektora kolejowego i Uniwersytetu Gdańskiego (na Wydziale Zarządzania UG).

Zostanie także zorganizowana **międzynarodowa konferencja kończąca projekt** w Zakopanem, w dniach 7–8 grudnia 2011 r. poświęcona przejrzystości kompetencji uzyskiwanych w szkoleniach pozaformalnych w krajach instytucji partnerskich, realizujących ten projekt, tj. w Polsce, Włoszech i Holandii.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review"

Budowanie przedsiębiorstwa opartego na współpracy

PAUL ADLER, CHARLES HECKSCHER, LAURENCE PRUSAK, *Building Collaborative Enterprise*, „Harvard Business Review", July–August 2011, s. 95–101.

Paul Adler jest profesorem zarządzania i organizacji w Marshall School of Business, University of Southern California. Charles Heckscher jest profesorem w School of Management and Labour Relations, Rutgers University, a także dyrektorem Center for Organizational Learning and Transformation. Laurence Prusak jest niezależnym konsultantem i wykładowcą w Columbia University, gdzie uczestniczy w programie Information and Knowledge Strategy.

W wielu przodujących firmach wyłania się nowa forma organizacji, która jest szczególnie pomocna w kreowaniu wiedzy. Przedsiębiorstwa te (m.in. IBM, Citibank, NAS czy Kaiser Permanente) sprzyjają powstawaniu kooperacyjnych społeczności pracowników wiedzy i wspierają je mocnymi strukturami operacyjnymi.

Rozważania autorów wynikają z wieloletnich badań instytucji, które trwale wykazują zarówno efektywność, jak i innowacyjność. Tradycyjne przedsiębiorstwo opiera się na instytucjonalnej lojalności. Jego ściśle powiązane społeczności są ograniczone poprzez silnie podzielane wartości i tradycje: dokładnie określone role, reguły awansowania, bezpieczeństwo pracy i płac. Kombinacja lojalności i biurokratycznych struktur pozwala takim organizacjom osiągać niezwykłą skalę, ale czyni je mało elastycznymi i powolnymi w innowacjach.

Z kolei społeczności wolnych agentów pielęgnują indywidualizm. Organizacje te są innowacyjne i elastyczne. Obywają się bez wyznaczonych zasad i procedur, różnicują relacje na korzyść indywidualnych wysiłków i nagród. Lojalność często jest oparta na relacjach emocjonalnych z charyzmatycznymi liderami. Taki model jest efektywny dla modularnych projektów, ale słabe więzy organizacyjne czynią go mało przydatnym do budowania rozgałęzionej struktury zespołowej wymaganej w długoletnich złożonych projektach.

Żaden z tych powyższych modeli organizacyjnych nie kreuje warunków do zaufania, którego wymagają społeczności oparte na współpracy. Społeczności takie są zorganizowane wokół wspólnie podzielanego celu i koordynowane przez starannie opracowane procedury. Są oparte na przekonaniu, że różnorodność zdolności i talentów stymuluje innowacyjność. Firmy, ażeby zbudować takie współpracujące społeczności, muszą wypracować cztery podstawowe umiejętności kreowania kultury zaufania i pracy zespołowej poprzez: ● definiowanie wspólnie podzielanych celów ● kultywowanie etyki współdziałania ● rozwijanie procesów w celu koordynacji wysiłków ● kreowanie infrastruktury, w której współdziałanie jest wyceniane i nagradzane.

Wspólne cele

Socjolog Max Weber sformułował cztery podstawy społecznych relacji, które można uogólnić jako: egoizm, tradycja, relacje uczuciowe i wspólny cel. Egoizm jest podstawą każdego biznesu. Wielkie korporacje przemysłowe XX w. przywołują tradycje, aby motywować pracowników. Wiele spośród najbardziej innowacyjnych korporacji ostatnich 30 lat, jak Hewlett-Packard, Microsoft, Apple, Google czy Facebook, czerpie witalność z silnych, powszechnie odczuwalnych związków z charyzmatycznym liderem.

Współpracujące społeczności pracowników opierają się przede wszystkim na czwartym elemencie Webera, tj. wspólnym celu. Tworzy on podstawy zaufania i organizacyjnej spójności, która jest silniejsza niż egoizm, bardziej elastyczna niż tradycja i mniej efemeryczna niż emocje związane z charyzmatycznym przywódcą (S. Jobsem, L. Pagem czy M. Zuckerbergiem).

Podobnie jak dobra strategia lub wizja, efektywny wspólny cel artykułuje to, jak grupa będzie pozycjonować siebie w stosunku do konkurentów i partnerów, jakie kluczowe wartości dodane dla klientów i społeczeństwa zdefiniują jej sukces. Na przykład tzw. kompas wartości Kaiser Permanente zwięźle definiuje organizacyjny wspólny cel w następujący sposób: „Najlepsza jakość, najlepsza obsługa po najbardziej przystępnych cenach, najlepsze miejsce do pracy". Liderzy często

mają problemy z wyartykułowaniem takiego celu, popadając we wzniosłe truizmy („będziemy zadowalać naszych klientów") lub proste finansowe cele („będziemy zwiększać sprzedaż co roku o 20%).

Niewątpliwie opracowanie wspólnego celu może być długim i złożonym procesem. Na przykład IBM, który w latach 90. ub. wieku zmienił radykalnie strategię i przeorientował swoich pracowników ze sprzedaży sprzętu komputerowego na zrozumienie indywidualnych potrzeb klientów, poświęcił na to całą dekadę. Przez wiele lat menedżerowie operacyjni i pracownicy mieli trudności z przełożeniem tej strategii na praktyczne kategorie. Musieli oferować produkty innych firm (a nie tylko IBM), ale takie, jakich potrzebowali klienci. Dzisiaj te wspólne cele stały się częścią codziennego języka, wspólnego dla różnych funkcji w IBM.

Etyka współpracy

Społeczności oparte na współpracy podzielają pewien szczególny zbiór wartości, które autorzy artykułu nazywają etyką współpracy (*ethic of contribution*). Łączą one najwyższe wartości z ludźmi, którzy potrafią patrzeć poza swoje specyficzne role i podnosić na wyższy poziom wspólny cel. Etyka współpracy odrzuca silny indywidualizm modelu rynkowego i w to miejsce stawia pracę grupową.

Współpraca oznacza przejście od chaosu indywidualizmu do struktury współpracy. Praca zespołowa daje większe zrozumienie współzależności, co z kolei stymuluje przejście od etyki indywidualnej kreatywności do etyki współpracy. Autorzy wspierają powyższe stwierdzenie porównaniem koszykówki ulicznej z koszykówką zawodową ligi NBA. Ta pierwsza jest pokazem indywidualizmu, a gracze angażują się z miłości do gry. Z kolei w koszykówce profesjonalnej każdy gracz jest członkiem zespołu, trenuje wspólnie z zespołem. Gra nie dla siebie, ani nawet nie dla reszty kolegów z zespołu, ponieważ w biznes zaangażowanych jest wielu innych ludzi: menedżerów, agentów, prawników itp.

Zaufanie wynikające z etyki współpracy ma inny charakter niż w tradycyjnych organizacjach, gdzie wyrasta z silnie podzielanych zasad. Jest też mniej entuzjastyczne niż zaufanie zbudowane na wierze w charyzmatycznego lidera i jego indywidualną inteligencję. Zaufanie w przedsiębiorstwach opartych na współpracy wyrasta z przekonania każdego członka grupy, że pozostali chcą i są w stanie rozwijać cel wspólny.

Ustanawianie współzależnych procesów

Wspólny cel jest bezwartościowy, jeżeli wszyscy członkowie zespołu ze swoimi różnymi umiejętnościami nie mogą angażować się w odpowiedni sposób. Tradycyjne biurokracje mają wyższość w koordynacji wertykalnej, ale nie są dobre w rozwijaniu relacji horyzontalnych. Społeczności wolnych agentów mają wyższość we współpracy *ad hoc*, ale są mniej skuteczne w złożonych przedsięwzięciach o wielkiej skali.

Kluczowym mechanizmem koordynacji w społeczności opartej na współpracy, w której często prace zespołów się pokrywają, jest proces ujednolicania wspólnego celu. Ten typ koordynacji jest nazywany współzależnym procesem zarządzania (*interdependent process management*). Składają się nań różne techniki, w tym: *kaizen*, proces mapowania, formalny protokół burzy mózgów, zarządzanie uczestniczące, spotkanie czy podejmowanie decyzji z wieloma interesariuszami.

Współzależny proces zarządzania musi być dokładnie opisany, elastyczny i interaktywny. Procesy są starannie wypracowane i najczęściej zapisywane w postaci protokołów, ale też stale weryfikowane w miarę zmian potrzeb i klientów. Są one kształtowane bardziej przez ludzi zaangażowanych w zadanie niż przez menedżerów.

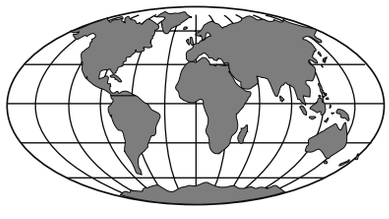
Ten rodzaj zarządzania procesem jest trudny do utrzymywania w praktyce. Wymaga od ludzi, przyzwyczajonych do tradycyjnych systemów, rozwijania radykalnie nowych nawyków. Zarówno w biurokratycznych, jak i bardziej zorientowanych na rynek organizacjach pracownicy otrzymują cele i procedury. Proces zarządzania oparty na współpracy wprowadza autonomię – wymaga, aby ludzie dostosowywali się do potrzeb innych. Akceptacja tej współzależności jest często trudna, a zwyczaje dokumentowania i dyskutowania mogą wymagać czasu na zakorzenienie. Pierwotne plany wymagają często rewizji. Co jakiś czas trzeba je aktualizować i dostosować do zmian.

Kreowanie infrastruktury współpracy

Jeżeli praca jest zorganizowana w zespołach, a pracownicy obsługują więcej niż jeden zespół, to pojawia się potrzeba nowego typu struktury. Została ona nazwana partycypacyjną centralizacją (*participative centralization*). Jest partycypacyjna, ponieważ przedsiębiorstwo oparte na współpracy musi mobilizować wiedzę każdego pracownika; jest scentralizowana, wiedza ta musi być bowiem koordynowana.

Najbardziej odpowiednia dla organizowania współpracy jest struktura macierzowa. Struktura ta była w ostatnich dekadach stosowana w wielu różnych firmach, ale procent rozczarowań był również wysoki. To spowodowało, że jest uważana za model niedoskonały. Jednakże struktura macierzowa oferuje wielką przewagę konkurencyjną, jeżeli tworzy sprzężenie zwrotne z innymi elementami modelu współpracy: wspólnymi celami, etyką współpracy i zarządzaniem współzależnymi procesami. Bez takiego wsparcia struktura macierzowa staje się nieprzydatna i jest wycofywana pod naporem krytyki.

System wynagradzania nie jest podstawowym czynnikiem motywacyjnym w organizacjach opartych na współpracy. Pracownicy rozczarowują się w dłuższym okresie, jeżeli mają poczucie, że płace nie odzwierciedlają ich indywidualnego wkładu,



ale ich codzienne decyzje nie wynikają z dążenia do maksymalizacji wynagrodzenia. Operacyjna motywacja wynika z tzw. pinballowej teorii zarządzania. *Pinball* to gra zręcznościowa, w której punkty są naliczane za trafienie kulką w odpowiednie elementy stołu. Podstawowa zasada gry mówi: jeżeli wygrywasz, grasz dalej. Wynagrodzenia są bardzo ważne, a zatem każda współpracująca społeczność musi pielęgnować sprawiedliwy system, który jest podstawą do selekcji osób zaangażowanych w kolejne nowe projekty. Formalny nadzór nie może monitorować wszystkiego, co robią podwładni pracujący przy różnych projektach. Dlatego społeczność oparta na współpracy polega na informacjach z różnych źródeł, czyli na tzw. sprzężeniu zwrotnym 360 stopni.

Rewolucja współpracy

Autorzy stwierdzają, że cierpliwość i umiejętności wymagane do tworzenia i podtrzymywania wspólnych celów są rzadkie w korporacyjnych hierarchiach. Cele te muszą być nieustannie redefiniowane w miarę, jak rynki i klienci ewoluują. Członkowie społeczności muszą być stale zaangażowani w kształtowanie i zrozumienie złożonych kolektywnych misji. Taki rodzaj uczestnictwa jest kosztowny i czasochłonny. Charyzmatyczni liderzy, którzy są przekonani, że powinni po prostu podążać za swoją intuicją, często nie lubią tego sposobu prowadzenia biznesu.

Co więcej, rozwijanie społeczności opartych na współpracy, jak pokazuje doświadczenie IBM, jest długoterminową inwestycją, pozostającą w konflikcie z wieloma krótkookresowymi celami finansowymi. Dlatego autorzy nie przewidują, że wszystkie firmy przejmą i wdrożą zarządzanie oparte na współpracy. Dzisiejszy imperatyw rynków, jakim jest szybkie wprowadzanie innowacji, aby nadążyć za konkurencją i potrzebami konsumentów, a jednocześnie obniżać koszty i podnosić wydajność, nie może być podejmowany bez aktywnego zaangażowania pracowników na różnych poziomach odpowiedzialności.

Wiek temu mało firm dążyło do budowania organizacji godnych zaufania i będących w stanie podejmować korzyści wynikające z wyłaniającej się gospodarki masowego konsumenta. Były wśród nich m.in.: General Motors, DuPont czy Standard Oil. Dzisiaj zaufanie do solidności przestało być kluczową przewagą konkurencyjną i jesteśmy obecnie w nowym punkcie zwrotnym. Organizacje, które będą znaczyć wiele w obecnym stuleciu, muszą dbać o środowisko naturalne, działać na wielką skalę i dawać światu efektywne innowacje. Kluczem do tych kompetencji nie jest ani lojalność wobec firmy, ani całkowita autonomia agentów, ale bardziej silne społeczności pracownicze oparte na współdziałaniu.

Przypadek Kaiser Permanente

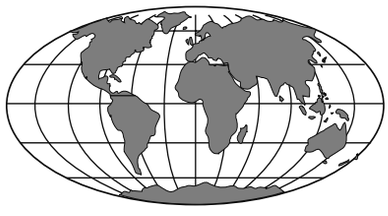
Kaiser Permanente jest największym zintegrowanym konsorcjum w ochronie zdrowia w Stanach Zjednoczonych. Założone w 1945 r. przez H.J. Kaisera i S.R. Garfielda zatrudnia obecnie ponad 180 tys. personelu, przy rocznych obrotach ponad 40 mld USD. W 2008 r. Irvine Medical Centre postanowił obniżyć koszty najbardziej czasochłonnych zabiegów chirurgicznych: biodra i kolana. Zadanie było trudne, ponieważ rozwiązanie wymagało współpracy specjalistów, którzy zwykle walczą między sobą o zasoby. Współpraca różnych grup zawodowych została sformalizowana w ramach struktury Labor Management Partnership, łączącej menedżerów i większość związków pracowniczych Kaisera.

W maju 2008 r. powstał zespół pielęgniarek, chirurgów, techników i innych grup zawodowych. Grupa ta przebadała kolejne etapy każdego procesu. Udało się dojść do porozumienia w kluczowych sprawach. Osiągnięto wzrost wydajności dzięki trzem rodzajom zmian. Po pierwsze, zidentyfikowano etapy procesów, które mogą być wykonywane jednocześnie. Personel pomocniczy na przykład może rozpocząć porządki w sali operacyjnej, kiedy chirurg rozpocznie zszywanie pacjenta, zamiast czekać, aż pacjent wyjedzie z sali operacyjnej.

Drugi typ zmian dotyczył wskazówek dla pracowników, dotyczących tego, kiedy rozpoczynać specyficzne zadanie, takie jak powiadamianie departamentu pooperacyjnego i transportowego, że operacja się kończy i pacjent będzie gotowy do transportu w ciągu 15 minut. Problem wydaje się być trywialny, ale wymagał tego, aby pracownicy myśleli szerzej i aby dopasowali swoje role do ról innych pracowników.

Trzecia zmiana polegała na wprowadzeniu mobilnej pielęgniarki, która porusza się między salami operacyjnymi i świadczy dodatkową pomoc lub odciąża personel w czasie przerw. Dodatkowy pracownik kosztuje, ale w efekcie opłaca się.

Rezultat połączenia lepszej koordynacji ze wzrostem zasobów był znaczący. Dzięki tym trzem zmianom liczba operacji biodra i kolana wzrosła z jednej lub dwóch dziennie do czterech dziennie, a przerwy techniczne między procedurami zostały skrócone z 45 do 20 minut. Lepsza koordynacja uwolniła w salach operacyjnych 188 godzin w skali roku, co dało oszczędności 132 tys. USD na każdej sali.

Pacjenci i pracownicy są także zadowoleni ze zmian. Przegląd opinii personelu sal operacyjnych w szpitalach Kaiser pokazał 85-proc. wzrost satysfakcji z pracy po tym, jak nowe zasady zostały wdrożone. Zapewne najbardziej znaczącym sukcesem z perspektywy organizacyjnej było to, że efekty dały impuls do dalszych podobnych działań. Podejście to zostało wykorzystane w innych szpitalach Kaiser, a powyższe praktyki zostały zaadaptowane przez ogólną chirurgię, chirurgię głowy i szyi, urologię i inne specjalności.

Opr. dr Jan Polowczyk
Katedra Strategii
i Polityki Konkurencyjności
Międzynarodowej
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu