

- Wpływ ekonomii behawioralnej na zarządzanie strategiczne w świetle badań bibliometrycznych – *Jan Polowczyk* 3
- Świadome organizacje – wyzwania dla współczesnego zarządzania – *Anna Zarębska* 9
- Kształtowanie zespołów zadaniowych – lekcja futbolu – *Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński* 13
- Istota i znaczenie łańcucha wartości wiedzy w zarządzaniu aliansem strategicznym – ujęcie modelowe – *Rafał Drewniak* 16
- Style zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowym – *Marian Mroziewski* 21
- Sektor publiczny w finansowaniu innowacji w Polsce – *Krzysztof Janasz* 25
- Przedsiębiorczość pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw – wyniki badań – *Jarostaw Korpysa* 29
- Ocena niefinansowych instrumentów wspierania przez małe i średnie przedsiębiorstwa – *Maciej Woźniak* 32
- Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw – *Remigiusz Kozłowski, Marek Matejun* 35

INFORMATYKA

- Od *Business Intelligence* do *Business Performance Management* – *Janusz Nesterak, Bernard Ziębicki* 39

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Wartość dodana korporacyjnych *venture capital* – „Strategy and Management Journal” – opr. *Maria Aluchna* 44

KRONIKA TNOiK 48

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 6 (869) 2012

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@przekladorganizacji.pl
www.przekladorganizacji.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 „Przeгляду”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przeгляд 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 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

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej „Przeгляду Organizacji”: www.przekladorganizacji.pl

Redakcja „Przeгляду 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, odstępy między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na nośnikach CD;

- 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.

Wpływ ekonomii behawioralnej na zarządzanie strategiczne w świetle badań bibliometrycznych

Jan Polowczyk

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój zarządzania strategicznego wynika m.in. z jego interdyscyplinarności i wykorzystania dorobku m.in. ekonomii, psychologii, socjologii czy finansów. Dlatego tak ważne są prace podsumowujące co jakiś czas stan rozwoju zarządzania strategicznego. W ostatnich latach, dzięki rozpowszechnieniu internetu i wielkich baz danych (gromadzących w formie cyfrowej publikowane artykuły i książki), pojawiły się możliwości wykorzystania technologii bibliometrycznych do empirycznego badania ewolucji zarządzania strategicznego [Czakon, 2011; Polowczyk, 2010]. Narzędzia bibliometryczne nie zastąpią opisowych analiz [np. Rumelt, Schendel i Teece, 1991; Hoskisson i in., 1999; Ghobadian i O'Regan, 2008], ale stają się ich empirycznym dopełnieniem.

Przegląd dotychczasowych badań

Wykonywanie koncepcji innych autorów, czyli ich cytowanie, jest standardową dobrą praktyką każdego akademika i podstawą naukowego rzemiosła. Według Czakona (2011) „badania powinny odwoływać się do poprzednich po to, aby rozszerzyć istniejącą wiedzę, zmienić ją lub sfalsyfikować”. Dzięki internetowi powstały próby usystematyzowania obszaru badań zarządzania strategicznego za pomocą metod bibliometrycznych (*bibliometric methods*) wykorzystujących statystyczne narzędzia do analizy cytatów i ko-cytatów (*citation and co-citation analysis*).

Analiza cytatów jest oparta na założeniu, że autorzy cytują te prace, które uważają za istotne w rozwoju swoich własnych badań. Dlatego można założyć, że im częściej jest cytowana jakaś praca (książka, artykuł), tym większe prawdopodobieństwo, że wywiera ona większy wpływ na określoną dyscyplinę naukową niż prace cytowane rzadziej. Dotyczy to także przypadków, kiedy koncepcje autora cytującego różnią się od koncepcji autora cytowanego. Natomiast w przypadkach, kiedy badacze konstruują klastry autorów o zbieżnych poglądach, należy rozróżnić dwie podstawowe przyczyny cytowania: wspólne poglądy i poglądy rozbieżne.

Analiza cytatów i ko-cytatów może wykorzystywać różne tzw. obiekty podstawowe, np. artykuły i/lub książki [Ramos-Rodriguez i Ruiz-Navarro, 2004], autorów [Nerur, Rasheed i Natarajan, 2008] lub periodyki naukowe [Podsakoff i in., 2005]. Jeszcze inne podejście można znaleźć w pracy Furrer, Thomas i Goussevskaia (2008), którzy nie analizowali cytatów,

ale słowa kluczowe i zmieniającą się w czasie częstość ich pojawiania. Ujawniła się dynamika zmian obszaru zainteresowań w kierunku wnętrza przedsiębiorstw (podejście zasobowe), ale także wzrost znaczenia pojęć związanych z coraz większą konkurencją na zglobalizowanych rynkach. Rośnie ponadto znaczenie tzw. społecznych zasobów: zaufania, umiejętności czy kreatywności. Tabela 1 przedstawia w sposób syntetyczny badania bibliometryczne dotyczące zarządzania strategicznego, a także całego obszaru zarządzania [Podsakoff i in., 2005; Agarwal i Hoetker, 2007], opisane w literaturze anglojęzycznej w minionej dekadzie.

Przedstawione powyżej omówienie pokazuje wielką różnorodność podejść, zastosowanych narzędzi analitycznych, baz danych i okresów badawczych. Otrzymane wyniki, często rozbieżne, są nieporównywalne, a niekiedy wręcz sobie zaprzeczają. Jest to niewątpliwie spowodowane tym, że badania bibliometryczne znajdują się w fazie początkowej. W związku z tym standardy badawcze są dopiero wypracowywane.

Badania własne

Poniżej opisane badania bibliometryczne zostały przeprowadzone w celu zweryfikowania hipotezy badawczej, według której ekonomia behawioralna ma coraz większy wpływ na ewolucję teorii zarządzania strategicznego. Badania bibliometryczne, które zostały przeprowadzone, dotyczą analizy częstotliwości występowania (frekwencyjności) wybranych wyrażen charakterystycznych dla ekonomii behawioralnej w pracach dotyczących zarządzania strategicznego.

Analiza frekwencyjności polega na określeniu częstotliwości pojawiania się w literaturze badanej cechy. Cechą tą mogą być: słowo kluczowe, metoda badawcza, stosowane zmienne zależne, podstawy teoretyczne, problemy badawcze lub analiza treści [Czakon, 2011]. W niniejszych badaniach cechami są słowa kluczowe i ich bezwzględna oraz względna częstotliwość. Analiza ma charakter dynamiczny, pokazuje ewolucję częstotliwości na przestrzeni trzech dekad. Według W. Czakona (2011), badanie frekwencyjności słów kluczowych jest uzasadnione szczególnie na etapie rozpoznawczym badań, a także dla wyłaniającego się pola badawczego.

Przeprowadzone badania bibliometryczne składają się z pięciu etapów:

- ustalenia przedziału czasowego i zakresu badań literaturowych,

Tab. 1. Wybrane badania bibliometryczne dotyczące zarządzania strategicznego i zarządzania

Artykuł	Badany okres	Obiekt analizy, źródła danych	Opis badań	Wyniki
Phelan, Ferreira i Salvador (2002)	1980–1999	Publikacje w SMJ (994 pozycji, w tym 645 artykułów)	Analiza statystyczna, szeregi czasowe	Ewolucja artykułów pod względem: treści, formy, liczby autorów, długości itp.
Ramos-Rodriguez i Ruiz-Navarro (2004)	1980–2000, trzy 7-letnie okresy	Artykuły publikowane w SMJ, 870 artykułów, 1045 autorów	Analiza statystyczna cytowań i ko-cytatów; I etap: ustalenie 100 najczęściej cytowanych prac II etap: analiza ko-cytatów tych prac	Mapy struktury zarządzania strategicznego, na którą składają się najczęściej cytowane prace (książki i artykuły)
Podsakoff i in. (2005)	1980–1999	28 wybranych periodyków z obszaru zarządzania, źródło: <i>Institute for Scientific Information's Relational Database</i>	Badanie znaczenia periodyków na podstawie cytatów	61% cytatów pochodzi z 7 najbardziej wpływowych periodyków w obszarze zarządzania; największy przyrost znaczenia mają: AMJ, AMR i SMJ
Bergh, Perry i Hanke (2006)	1990–1999	598 artykułów opublikowanych w SMJ, źródło: <i>The Social Science Citation Index</i>	Analiza różnych cykli życia artykułów; porównano 20 artykułów o największym znaczeniu z losową próbą 20 pozostałych artykułów	Na wykresie skumulowanych cytowań, próba pierwsza ma wzrost wykładniczy, a ta druga – liniowy
Agarwal i Hoetker (2007)	1980–2005	1530 artykułów opublikowanych w AMJ; zidentyfikowano wszystkie cytaty w tych artykułach oraz artykuły, które cytowały badane artykuły z AMJ	Analiza częstotliwości cytowań artykułów z badanych dyscyplin oraz analiza korelacji cytowań artykułów pochodzących z innych dyscyplin: ekonomii, psychologii i socjologii	Badano związki zarządzania z ekonomią, psychologią i socjologią; stwierdzono wzrost cytowań artykułów dotyczących zarządzania i brak silnych korelacji cytowań między ww. dyscyplinami, co dowodzi coraz większego stopnia dojrzałości zarządzania
Nerur, Rasheed i Natarajan (2008)	1980–2000, trzy 7-letnie okresy	Autorzy artykułów i książek, na podstawie <i>Science Citation Index-Extended</i> oraz <i>Social Science Citation Index</i>	Analiza ko-cytatów autorów (<i>author co-citation analysis</i> – ACA), analiza sieciowa Pathfinder	I etap: identyfikacja kluczowych 62 autorów; II etap: dla każdej pary autorów obliczono indeks częstotliwości ko-cytowań; ustalono czterech najbardziej wpływowych autorów
Furrer, Thomas i Goussevskaia (2008)	1980–2005	Cztery periodyki: AMJ, AMR, ASQ – tylko artykuły dotyczące zarządzania strategicznego, SMJ – wszystkie artykuły, w sumie 2125 artykułów	<i>Multiple correspondence analysis</i> (MCA), mapa pokazująca strukturę zarządzania strategicznego pod względem wzajemnych związków między słowami kluczowymi	Zidentyfikowano 26 najczęściej pojawiających się słów kluczowych, a następnie ustalono, jak zmieniła się częstość ich cytowań w czasie; ustalono listę najbardziej wpływowych artykułów
Cummings i Daellenbach (2009)	1967–2006, dziesięć 4-letnich okresów	„Long Range Planning”, 2366 artykułów	Analiza tytułów artykułów i streszczeń, użyto analizator tekstów Leximancer	Wybrano najczęściej pojawiające się słowa; przedstawiono mapy graficzne powiązań koncepcji

Skróty nazw periodyków: AMJ – „Academy of Management Journal”, AMR – „Academy of Management Review”, ASQ – „Administrative Science Quarterly”, SMJ – „Strategic Management Journal”.

Źródło: opracowanie własne.

- wyboru pozycji literaturowych,
- ustalenia kluczowych wyrażeń,
- analizy szeregów czasowych występowania kluczowych wyrażeń,
- sformułowania wniosków.

Zakres czasowy badań i zakres badań literaturowych

Badaniem objęto okres 31 lat: od 1980 do 2010 roku. W 1980 r. powołano do życia Strategic Management Society, wkrótce po ukazaniu się pracy D. Schendela i C.W. Hofera *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, uważa-

nej za kamień węgielny zarządzania strategicznego. Natomiast rok 2010 jest ostatnim, dla którego były osiągalne kompletne dane roczne podczas prowadzenia badań.

Badania bibliometryczne obejmują tylko artykuły ukazujące się w anglojęzycznych periodykach naukowych. Nie obejmują natomiast książek oraz artykułów z materiałów konferencyjnych. Badania przeprowadzono na angielskojęzycznej bazie danych. W sytuacji, kiedy bazy danych polskich czasopism dotyczących nauk ekonomicznych są w niewielkim stopniu zdigitalizowane, przeprowadzenie na nich badań bibliometrycznych nie może być reprezentatywne [Czakov, 2011].

Tab. 2. Lista referencyjnych periodyków

Lp.	Tytuł periodyku	Liczba artykułów z terminem kluczowym <i>strategic management</i> w latach 1980–2010
1.	„Strategic Management Journal”	314
2.	„Long Range Planning”	250
3.	„Journal of Management Studies”	145
4.	„Journal of Business Research”	126
5.	„Organization Science”	92
6.	„Journal of Management”	91
7.	„Academy of Management Journal”	87
8.	„Management Science”	77
9.	„Human Resource Management”	76
10.	„Strategic Entrepreneurship Journal”	76
11.	„Journal of Business Venturing”	69
12.	„Organization Studies”	67
13.	„Harvard Business Review”	65
14.	„Journal of International Business Studies”	62
15.	„Academy of Management Review”	58
16.	„California Management Review”	57
17.	„Human Relations”	53
18.	„British Journal of Management”	52

Źródło: opracowanie własne.

Wybór periodyków

Wyboru periodyków dokonano w kilku etapach. Przede wszystkim ustalono, że bazą danych będzie *Web of Knowledge*^{*)}, podstawowa globalna baza bibliograficzna literatury naukowej. Ustalono, że kluczem do wyboru periodyków będzie największa częstość występowania artykułów z terminem kluczowym: *strategic management*. Termin ten musi występować w tytule artykułu, albo wśród słów kluczowych, albo w streszczeniu (filtr *topic*). W celu zawężenia dalszych poszukiwań wybrano tylko artykuły z dwóch obszarów badawczych: *management* oraz *business*.

Do dalszych analiz wybrano tylko te periodyki, które spełniały dwa następujące warunki:

- były na liście *Web of Knowledge* z ponad 50 artykułami zawierającymi termin *strategic management* i jednocześnie były na liście P.M. Podsakoff i in. (2005), gdzie zostały uporządkowane najważniejsze periodyki dotyczące zarządzania, przy zastosowaniu bazy danych ISI (wcześniejsza nazwa *Web of Knowledge*);
- były na liście *Web of Knowledge* z ponad 50 artykułami zawierającymi termin *strategic management* i są uznawane za ważne (np. „Long Range Planning” czy „British Journal of Management”).

W ten sposób powstała lista 18 periodyków, które wykorzystano do dalszych analiz (tabela 2).

Ustalenie kluczowych wyrażen

W następnym etapie badań ustalono 12 kluczowych wyrażen związanych z ekonomią behawioralną. Tabela 3 zawiera listę wyrażen kluczowych podanych

Tab. 3. Lista wyrażen kluczowych związanych z ekonomią behawioralną

Wyrażenia kluczowe	Słowa kluczowe angielskie pokrywające wyrażenia kluczowe	Ekwiwalenty polskie słów kluczowych angielskich	Uwagi
<i>behavior</i> *	<i>behavior, behavioral, behaviour, behavioural</i>	zachowanie, behawioral- n/-y, -a, -e	W bazie <i>Web of Knowledge</i> pisownia angielska i amerykańska nie są rozróżniane
<i>evolution</i> *	<i>evolution, evolutions, evolutionary</i>	e w o l u c j a , -cje; ewolu- cyjny/-y, -a, -e	
<i>cooperati</i> * OR <i>collabo- rati</i> *	<i>cooperation, collabora- tion, cooperative, collaborative</i>	kooperacja, współpraca; kooperacyj- n/-y, -a, -e	W literaturze angielskiej słów <i>cooperation</i> i <i>collaboration</i> używa się wymiennie
<i>alliances</i>	<i>alliances</i>	alianse	Liczbę mnogą wybrano zgodnie z Furrer, T h o m a s i Goussevskaia (2008)
<i>entrepreneur</i> *	<i>entrepreneur, entrepreneurs, entrepreneur- ship, entrepreneurial</i>	p r z e d s i ę - biorc/-a, -y; przedsiębior- czość; przedsiębior- cz/-y, -a, -e	
<i>leadership</i>	<i>leadership</i>	przywództwo	
<i>trust</i> OR <i>confidence</i>	<i>trust, confi- dence</i>	zaufanie	W literaturze angielskiej słów <i>trust</i> i <i>confidence</i> używa się wymiennie
<i>cogniti</i> *	<i>cognition, cognitive</i>	poznanie, poznawczy	
<i>fairness</i>	<i>fairness</i>	uczciwość	
<i>reciprocity</i>	<i>reciprocity</i>	odwzajemnia- nie	
<i>prospect theory</i>	<i>prospect theory</i>	teoria perspektywy	
<i>risk aversion</i>	<i>risk aversion</i>	awersja do ryzyka	

Źródło: opracowanie własne.

w konwencji wymaganej przez *Web of Knowledge* (gwiazdki oznaczają dowolne zakończenia), angielskie słowa kluczowe, które pokrywają wyrażenia kluczowe oraz ekwiwalenty polskie angielskich terminów.

Do analiz porównawczych wybrano dodatkowo 6 wyrażen kluczowych niezwiązanych bezpośrednio z ekonomią behawioralną, a należących do głównego nurtu zarządzania strategicznego. Zostały one opisane w tabeli 4.

Ustalenie szeregów czasowych występowania poszczególnych pojęć

Dla każdego z wyżej opisanych wyrażen kluczowych ustalono szeregi czasowe częstotliwości

występowania, biorąc pod uwagę każdy z wcześniej wymienionych periodyków. A zatem częstotliwość występowania każdego z wyrażen klucowych jest sumą szeregów czasowych dla każdego z 18 wybranych wcześniej periodyków. Ustalono dwie podstawowe miary zmian znaczenia dla kluczowych wyrażen:

- średnią krocząca 5-letnią częstotliwości występowania artykułów z określonym wyrażeniem klucowym,
- względną zmianę średnich kroczących 5-letnich częstotliwości w trzech przedziałach czasowych, po 9 lat każdy.

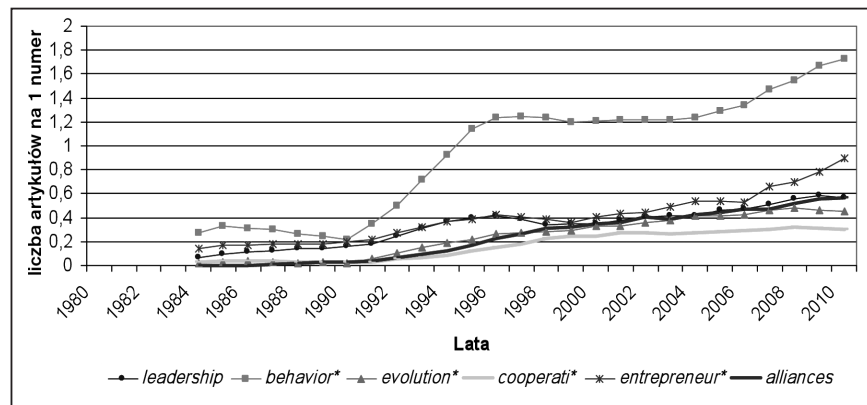
Trzy przedziały 9-letnie wynikają stąd, że pierwsza średnia krocząca 9-letnia jest dostępna w 1984 r. Mamy zatem 27 takich średnich i stąd uzyskujemy trzy przedziały czasowe: 1984-1992, 1993-2001 i 2002-2010.

Wzrost częstotliwości występowania poszczególnych wyrażen klucowych wiąże się niewątpliwie ze wzrostem liczby periodyków oraz częstotliwością ich wydawania w ciągu roku. Niektóre z badanych periodyków zaczęto wydawać w trakcie analizowanego okresu, a mianowicie: „Journal of Business Venturing” od 1986 r., „British Journal of Management” od 1990 r., „Organization Science” od 1990 r., a „Strategic Entrepreneurship Journal” od 2007 r. Większość periodyków w okresie 1980-2010 zwiększała swoją częstotliwość od kwartalnej do miesięcznej. Na przykład „Strategic Management Journal” ukazuje się obecnie nawet 13 razy w roku, uwzględniając wydania specjalne. Niezmienną częstotliwość ukazywania się wykazują następujące periodyki: „Long Range Planning” (6x), „Management Science” (12x), „Academy of Management Review” (4x), „California Management Review” (4x), „Human Relations” (12x).

W związku z tym, aby dokładniej ocenić tendencję wzrostową występowania poszczególnych pojęć, należało zneutralizować efekt wzrostu liczby wydawanych periodyków i ich częstotliwości. Suma roczna wydań poszczególnych periodyków wzrosła z 72 do 141, a zatem prawie się podwoiła. Wskutek tego w dalszej części badań wzięto pod uwagę liczbę

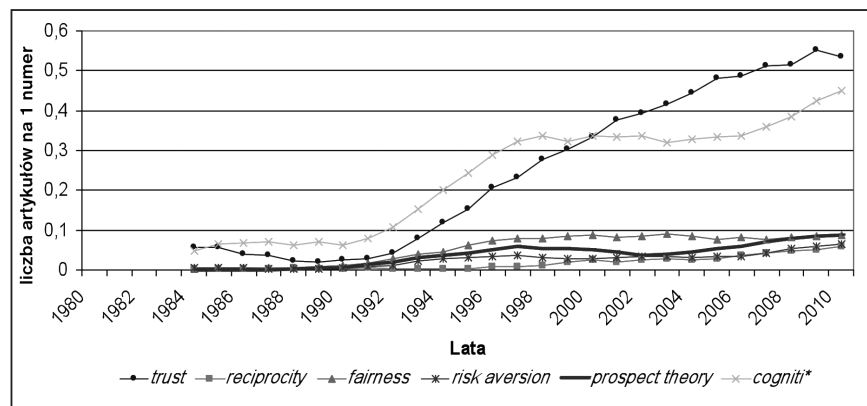
ukazujących się rocznie numerów wszystkich periodyków.

W celu neutralizacji efektu wzrostu liczby periodyków i zmian częstotliwości ich ukazywania się szeregi czasowe badanych wyrażen klucowych podzielono przez szereg czasowy sumy liczby ukazujących



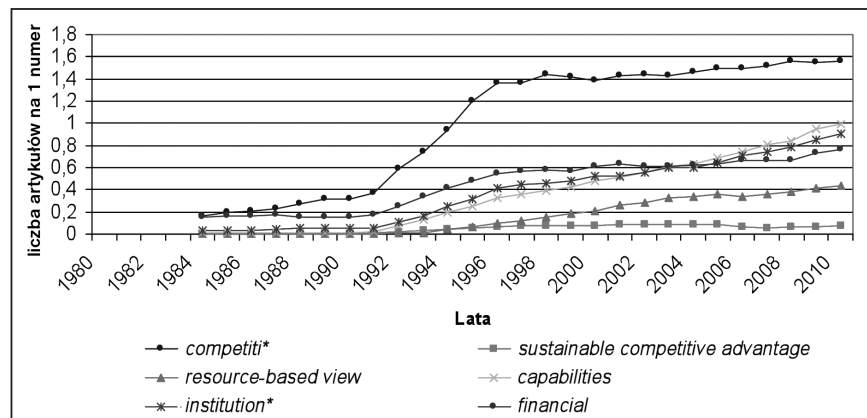
Rys. 1a. Szeregi czasowe średnich kroczących 5-letnich częstotliwości występowania artykułów z wyrażeniami klucowymi charakterystycznymi dla ekonomii behawioralnej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1b. Szeregi czasowe średnich kroczących 5-letnich częstotliwości występowania artykułów z wyrażeniami klucowymi charakterystycznymi dla ekonomii behawioralnej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Szeregi czasowe średnich kroczących 5-letnich częstotliwości występowania artykułów z wyrażeniami klucowymi niezwiązanymi z ekonomią behawioralną

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Lista wyrażen kluczowych niezwiązanych z ekonomią behawioralną

Wyrażenia kluczowe	Słowa kluczowe angielskie pokrywane przez wyrażenia kluczowe	Ekwiwalenty polskie słów kluczowych angielskich	Uwagi
<i>competiti*</i>	<i>competition, competitive, competitiveness</i>	konkurencja, konkurencyjn/-y, -a, -e, konkurencyjność	
<i>sustainable competitive advantage</i>	<i>sustainable competitive advantage</i>	trwała przewaga konkurencyjna	
<i>resource-based view</i>	<i>resource-based view</i>	pojęcie zasobowe	
<i>capabilities</i>	<i>capabilities</i>	zdolności, możliwości	Liczbę mnoga wybrano zgodnie z Furrer, Thomas i Goussevskaia (2008)
<i>institution*</i>	<i>institution, institutions, institutional</i>	instytucj/-a, -e, instytucjonaln/-y, -a, -e	
<i>financial</i>	<i>financial</i>	finansowy	Wybrano zgodnie z Furrer, Thomas i Goussevskaia (2008)

Źródło: opracowanie własne.

się rocznie numerów wszystkich 18 periodyków. Uzyskano w ten sposób współczynnik charakteryzujący częstotliwość pojawiania się poszczególnych wyrażen kluczowych w przeliczeniu na jeden numer periodyku. Następnie wyznaczono średnie kroczące 5-letnie, do których obliczenia wykorzystano także średnie kroczące 5-letnie sumy ukazujących się rocznie periodyków. Wyniki obliczeń w postaci graficznej pokazują rysunki 1a i 1b – dla wyrażen kluczowych związanych z ekonomią behawioralną oraz rysunek 2 – dla wyrażen kluczowych niezwiązanych z ekonomią behawioralną.

Wartości średnich kroczących 5-letnich na koniec 2010 r. pozwalają określić ranking częstotliwości występowania artykułów z kluczowymi wyrażeniami w przeliczeniu na jeden ukazujący się numer każdego z 18 wybranych periodyków (tabela 5).

Dane w tabeli 5 informują o tym, jak często pojawiają się artykuły z danym wyrażeniem kluczowym, w przeliczeniu na jeden numer periodyku (każdego z wybranych 18-stu, średnio biorąc). Z kolei tabela 6 przedstawiła dynamikę zmian powyższych średnich kroczących dla kolejnych trzech okresów 9-letnich. Wyrażenia kluczowe są uporządkowane w postaci rankingu według wyników dla ostatniego okresu, ponieważ ze względu na logikę analizy najbardziej interesują nas zmiany w minionej dekadzie. Dla pierwszego okresu 1984–1992, przy trzech wyrażeniach: (*prospect theory*, *alliances*, *sustainable competitive advantage*) brak jest danych, ponieważ żadne z tych wyrażen jeszcze nie pojawiło się w latach 1980–1984, dla których średnia krocząca 5-letnia była obliczana.

Dane zawarte w tabeli 6 pokazują kilka podstawowych procesów. Po pierwsze, dynamiczny wzrost wyrażenia *resource-based view* w okresie 1993–2001 aż o 1598%, co potwierdza wzrost znaczenia teorii zasobowej [Krupski, 2012]. Z teorią zasobową wiąże się także wyrażenie *capabilities*, które ma cały czas

Tab. 5. Ranking częstotliwości występowania artykułów z kluczowymi wyrażeniami w przeliczeniu na jeden numer periodyku

Wyrażenie kluczowe	Wartość średniej kroczącej 5-letniej w 2010 r.
<i>behavior*</i>	1,73
<i>competiti*</i>	1,56
<i>capabilities</i>	0,99
<i>institution*</i>	0,91
<i>entrepreneur*</i>	0,90
<i>financial</i>	0,76
<i>leadership</i>	0,57
<i>alliances</i>	0,56
<i>trust OR confidence</i>	0,54
<i>evolution*</i>	0,45
<i>cogniti*</i>	0,45
<i>resource-based view</i>	0,43
<i>cooperati* OR collaborati*</i>	0,36
<i>fairness</i>	0,09
<i>prospect theory</i>	0,09
<i>sustainable competitive advantage</i>	0,07
<i>risk aversion</i>	0,07
<i>reciprocity</i>	0,06

Źródło: opracowanie własne.

silny wzrost, chociaż słabnący. Spada natomiast tempo wzrostu frekwencji wyrażen związanych z konkurowaniem:

*competiti** oraz *sustainable competitive advantage*. To ostatnie wyrażenie doznało, jako jedyne na liście, spadku o 21%.

Do wyrażen kluczowych, które zanotowały wzrost dynamiki w okresie ostatnim (2002–2010) w stosunku do okresu przedostatniego zaliczamy: *prospect theory* (ze 153% do 237%), *entrepreneur** (ze 134% do 203%), *risk aversion* (ze 139% do 197%), *leadership* (ze 119% do 141%). Wszystkie te cztery wyrażenia zostały zaliczone do charakterystycznych dla ekonomii behawioralnej.

Tabela 6 pokazuje, że w ostatnim okresie (2002–2010) nastąpił wzrost frekwencji wszystkich wyrażen kluczowych z wyjątkiem jednego: *sustainable competitive advantage*. Nieduży wzrost odnotowano także dla wyrażen: *fairness*, *competiti** oraz *cooperati**. Kooperacja, traktowana jako pojęcie związane z ekonomią behawioralną, odnotowała nieznaczny wzrost w tej klasyfikacji, ale trzeba pamiętać, że wyrażenie *alliances*, które jest w tabeli znacznie wyżej, również wiąże się ściśle ze współpracą strategiczną firm.

Połowa kluczowych wyrażen zanotowała wzrost powyżej 140%. Jest wśród nich 6 wyrażen związanych z ekonomią behawioralną i są 3 wyrażenia z nią niezwiązane. A zatem w tej górnej połowie zachowane są dokładnie proporcje całej populacji wyrażen kluczowych. Takie wyniki świadczą zatem o ogólnym wzroście interdyscyplinarności zarządzania strategicznego.

Tab. 6. Dynamika zmian wartości średniej kroczącej 5-letniej w trzech okresach w przeliczeniu na jeden numer periodyku

Wyrażenie kluczowe	1984–1992	1993–2001	2002–2010
<i>prospect theory</i>	n.a.	153%	237%
<i>reciprocity</i>	151%	511%	219%
<i>entrepreneur*</i>	185%	134%	203%
<i>risk aversion</i>	227%	139%	197%
<i>capabilities</i>	958%	405%	177%
<i>institution*</i>	334%	317%	163%
<i>resource-based view</i>	303%	1598%	152%
<i>behavior*</i>	183%	171%	142%
<i>leadership</i>	385%	119%	141%
<i>alliances</i>	n.a.	387%	139%
<i>trust OR confidence</i>	76%	467%	136%
<i>cogniti*</i>	227%	218%	134%
<i>evolution*</i>	454%	227%	128%
<i>financial</i>	159%	187%	126%
<i>cooperati* OR collaborati*</i>	203%	245%	110%
<i>competiti*</i>	370%	192%	108%
<i>fairness</i>	983%	205%	102%
<i>sustainable competitive advantage</i>	n.a.	284%	79%

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Powyższe badania bibliometryczne zostały przeprowadzone w celu zweryfikowania hipotezy badawczej, która brzmiała: ekonomia behawioralna ma coraz większy wpływ na ewolucję teorii zarządzania strategicznego. Przeprowadzone badania wykazały rosnącą częstotliwość pojawiania się wyrażen charakterystycznych dla szeroko rozumianej ekonomii behawioralnej. Nie ma jednak silnych dowodów na to, że jednocześnie zastępowały czy wypierały one wyrażenia niezwiązane z ekonomią behawioralną.

Postawioną hipotezę, pod wpływem rezultatów powyższych badań bibliometrycznych, należy uzupełnić o konkluzję, że w minionej dekadzie nastąpiło także silne wzmocnienie interdyscyplinarnego charakteru zarządzania strategicznego, co potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez m.in. Agarwala i Hoetkera (2007). Szczególnie dorobek związany z teorią zasobową i teorią instytucjonalną firmy nie zanika, a liczba prac do nich się odwołujących ciągle rośnie, równoległe z pojęciami behawioralnymi. Natomiast możemy mówić o stagnacji wykorzystania koncepcji dotyczących teorii konkurencji, a nawet spadku – w przypadku trwałej przewagi konkurencyjnej.

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

*) *Web of Knowledge* należy do Thomson Reuters (dawniej ISI – Institute for Scientific Information's) i jest główną internetową platformą informacji w naukach przyrodniczych, społecznych, humanistycznych i sztuce. Występuje też pod innymi nazwami, m.in. *ISI Web of Knowledge/Social Science Citation Index*.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AGARWAL R., HOETKER G., *A Faustian Bargain? The Growth of Management and Its Relationship with Related Disciplines*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 6.
- [2] BERGH D.D., PERRY J., HANKE R., *Some Predictions of SMJ Article Impact*, „Strategic Management Journal” 2006, vol. 27, no. 1.
- [3] CUMMINGS S., DAELLENBACH U., *A Guide to the Future of Strategy? The History of Long Range Planning*, „Long Range Planning” 2009, vol. 42.
- [4] CZAKON W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2011.
- [5] FURRER O., THOMAS H., GOUSSEVSKAIA A., *The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research*, „International Journal of Management Reviews” 2008, vol. 10, no. 1.
- [6] GHOBADIAN A., O'REGAN N., *Where Do We Fit in the Swings and Roundabouts of Strategy?*, „Journal of Strategy and Management” 2008, vol. 1, no. 1.
- [7] HOSKISSON R.E., HITT M.A., WAN W.P., YIU D., *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management” 1999, vol. 25, no. 3.
- [8] KRUPSKI R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” nr 4/2012.
- [9] NERUR S.P., RASHEED A.A., NATARAJAN V., *The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-citation Analysis*, „Strategic Management Journal” 2008, vol. 29, no. 3.
- [10] PHELAN S.E., FERREIRA M., SALVADOR R., *The First Twenty Years of the Strategic Management Journal*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23.
- [11] PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., BACHRACH D.G., PODSAKOFF N.P., *The Influence of Management Journals in the 1980s and 1990s*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26.
- [12] POLOWCZYK J., *Wykorzystanie nowych technologii w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji” nr 4/2010.
- [13] RAMOS-RODRIGUEZ A-R, RUIZ-NAVARRO J., *Changes in the Intellectual Structure of the Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980–2000*, „Strategic Management Journal” 2004, vol. 25.
- [14] RUMELT R.P., SCHENDEL D., TEECE D.J., *Strategic Management and Economics*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 1.

Behavioral Economics Impact on Strategic Management in the Perspective of Bibliometric Research

The article consists of two parts. In the first one the contemporary bibliometric researches have been discussed. The second part has presented results of the author's inquiry based on articles from the main 18 global journals in the period 1980–2010. The purpose of this research is verification of hypothesis that behavioral economics has growing impact on strategic management. The results show increasing frequency of behavioral economics terms. There are not evidence, that these concepts simultaneously have replaced terms related to the traditional strategic management. This is a proof that multidisciplinary nature of strategic management has been significantly strengthen.

Świadome organizacje – wyzwania dla współczesnego zarządzania

Anna Zarebska

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie coraz mocniej ewoluje w stronę humanizowania organizacji. Pierwotnie była podnoszona kwestia klimatu i kultury organizacyjnej, potem pojawiła się koncepcja tożsamości organizacyjnej, mocno związanej z osobowością organizacyjną. Niektórzy autorzy wspominali nawet o duchowości organizacji. Można dyskutować, czy tak daleko idące „uczłowieczenie” organizacji jest zasadne. Jednak biorąc pod uwagę kluczowe znaczenie czynnika ludzkiego w organizacji, ten kierunek przyjęty w zarządzaniu wydaje się być słuszny.

Sam fakt występowania tego typu wymiarów organizacji przestaje być obecnie przedmiotem rozważań, gdyż są one powszechnie uznane za coś, co ma miejsce. Na pierwszy plan dyskursu o zarządzaniu wysuwa się natomiast kwestia tego, na ile organizacje w sposób świadomy potrafią z tego czerpać, a na ile jest to zrządzenie przypadku, pozostające w sferze niewykorzystanych niematerialnych zasobów organizacji.

Istota świadomej organizacji

Kluczowym założeniem koncepcji świadomej organizacji jest założenie o naturalnym porządku świata (otoczenia) i jego zmienności. Jest to fundament wszelkiego typu zmian. Na tej podstawie można wskazać kilka typowych wyróżników świadomej organizacji. Po pierwsze, świadome organizacje są z założenia efektywne, wykorzystując zasady działania zgodne z otoczeniem, a nie mu przeciwnie. Wymaga to z kolei specyficznych rozwiązań strukturalnych, które często przybierają postać zwirtualizowanych struktur. Kolejną cechą, wynikającą z dwóch poprzednich, jest wysoka innowacyjność. Bez tego organizacje nie są w stanie rozwijać się w tak zmiennym otoczeniu, które mimo to postrzegają jako przyjazne. Do tego funkcjonują w harmonii z otoczeniem, co oznacza, że są w stanie – w sposób spontaniczny – podejmować zmiany, choć biorąc pod uwagę ciągłość przekształceń, można powiedzieć, że mają one charakter raczej ewolucyjny niż rewolucyjny. Świadome organizacje potrafią też w doskonały sposób łączyć dochodowość z etycznym działaniem. Ostatnimi, choć wydaje się najważniejszymi wyróżnikami świadomych organizacji są mocno rozwinięte przywództwo i rozwój pracowników, nie tylko w sferze zawodowej, ale także emocjonalnej, mentalnej i duchowej.

Zasady działania świadomej organizacji

Efektywność dzięki współpracy z otoczeniem

Świadome organizacje charakteryzują się dwiema cechami związanymi z funkcjonowaniem w otoczeniu. Po pierwsze, dokładnie wypełniają nisze rynkowe (są w nie strategicznie wpasowane). Oznacza to, że mogą rozwijać się bez wchodzenia w bezpośrednią walkę z konkurencyjną organizacją. Paralełą, dobrze oddającą działanie świadomych organizacji w przestrzeni rynkowej, jest „strategia błękitnego oceanu” [Kim, Mauborgne, 2005], polegająca na poszerzaniu swojego rynku poprzez oferowanie innowacyjnej wartości dla klienta i wyróżniającą się tożsamość. Po drugie, cechuje je wyjątkowa sprawność systemowa, co oznacza, że są w stanie szybko reagować na potrzeby otoczenia. Współpraca z otoczeniem oznacza dla świadomej organizacji ciągle przekształcanie się oraz wchodzenie w zmienne partnerstwa i porozumienia.

Przy dużej turbulencji otoczenia zewnętrznego można mówić o tym, że chaos jest stałą składową funkcjonowania świadomych organizacji. Sytuacje charakteryzujące się chaotycznością są dodatkowo coraz bardziej złożone. Sprawia to, że o sukcesie świadomych organizacji decydują nowe kompetencje, takie jak mistrzostwo osobiste, elastyczność w myśleniu i działaniu, a także wizjonerstwo. Nie wymaga to od nich intensyfikowania działań, ale przede wszystkim refleksyjności i dystansu, pozwalających podejmować aktywność we właściwym momencie, co prowadzi do harmonii oraz równowagi wewnętrznej i zewnętrznej.

Teoria chaosu w zarządzaniu zwraca uwagę na fakt, że chaos to pewien rodzaj zmienności, a nie charakterystyka określonego stanu polegająca na braku uporządkowania określonego zbioru [Sękowski, 2007, s. 31]. W myśl tej definicji świadome organizacje przestają zatem być uporządkowanymi systemami funkcjonującymi zgodnie z powtarzalnymi regułami, a rozpatrywanie pojedynczych części w odezwaniu od całości przestaje mieć sens. Wymaga to holistycznego podejścia do organizacji.

Jak zaznacza Lichtarski [Błaszczuk, 2001, s. 62], zarówno strategie zarządzania zorientowane adaptacyjnie, jak i antycypacyjnie są zbyt mało elastycznym sposobem prowadzenia biznesu. Odwracają one uwagę od bieżącej zmienności otoczenia. Dlatego w przypadku świadomych organizacji są to koncepcje zarządzania zwinnego [Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 267]. Nie można też opisywać zmiennych

stanów otoczenia za pomocą znanych narzędzi, ponieważ stany te cechuje nieliniowość. Z tego powodu teoria chaosu wprowadza do świadomych organizacji nowe parametry charakteryzujące rzeczywistość.

Analizując powyższą charakterystykę chaosu, można stwierdzić, że w świadomej organizacji tworzy on potencjał dla kreatywności. I o ile nie można kontrolować systemów chaotycznych, o tyle można prowadzić je w określonych kierunkach, Służy temu zarządzanie przez wartości. Jest ono odpowiedzią na niesprawdzające się w takich warunkach (wskutek ignorowania ważności natury ludzkiej w organizacji i problemów z adaptacyjnością do zmieniających się warunków) zarządzanie przez instrukcje czy zarządzanie przez cele.

W kontekście teorii chaosu kluczowymi grupami wartości są tutaj wartości etyczne i wartości kompetencyjne. Ich połączenie daje szansę na sprawne i skuteczne działanie w zmieniającym się otoczeniu.

Jednocześnie prowadzenie biznesu w chaosie wymaga od menedżerów przedefiniowania własnej roli w organizacji i poza nią. Coraz więcej uwagi zwraca się na harmonijny rozwój ludzi w świadomych organizacjach, postulując strategię *work-life balance*.

Ciągłość zmian

Problematyka zmian sama w sobie nie jest niczym nowym, ale w przypadku świadomych organizacji na plan pierwszy wysuwają się takie kwestie, jak właściwe odpowiedzi na kluczowe dla organizacji pytania:

- skąd wiadomo, że coś jest nadal ważne lub już nieistotne dla rozwoju organizacji;
- jaką zatem wybrać opcję działania, jeśli – w obliczu dużej zmienności – jest ich tak wiele i wciąż się zmieniają;
- gdzie należy szukać ciągłości i sensu działania;
- co powinno stanowić podwaliny pod tożsamość organizacji;
- jak optymalizować zależność ryzyka i działań innowacyjnych; do którego momentu minimalizować ryzyko przy zachowaniu innowacyjności i działań nastawionych na ciągłe kreowanie wartości dla spółki;
- jak mierzyć trafność i wartość decyzji w kontekście perspektywy strategicznej?

Odpowiedzi na te pytania pozwalają organizacji w sposób ewolucyjny i ciągły trwać i rozwijać się w turbulentnym otoczeniu. Dają też podstawy do ciągłego doskonalenia kompetencji organizacyjnych, lepszej adaptacyjności oraz świadomej odpowiedzialności za podejmowane działania.

Zarządzanie zmianami w kontekście współpracy z otoczeniem koncentruje się na poszukiwaniu równowagi pomiędzy wyzwaniem otoczenia a gotowością ludzi do podejmowania tych wyzwań.

Umiejętność działania w taki sposób jest przejawem strategicznej inteligencji organizacji. Pozwala ona na nieprzerwane pozyskiwanie informacji, wprowadzanie systemowych zmian o charakterze krytycznym do organizacji, a także umożliwia przetwarzanie tych informacji w taki sposób, by uzyskać dodatkowy wgląd w to, kiedy i jak można zareagować. W tym kontekście – w odniesieniu do świadomych organizacji – zasadne wydaje się użycie metafory „nawigacja strategiczna” zamiast typowe go zarządzania strategicznego i zastąpienie działań

Tab. 1. Podejście tradycyjne versus podejście holistyczne

Podejście tradycyjne	Podejście holistyczne
<i>Liniowość</i> Możliwe jest przewidywanie każdego stanu systemu oraz zachowania przez prostą zależność przyczyna – efekt	<i>Nieliniowość</i> Nie ma proporcjonalności w relacji przyczyna – efekt, reakcje systemu są nieprzewidywalne, ewolucja nie jest ciągła, ale nagła
<i>Redukcjonizm i teoria systemowa</i> Cały system jest sumą części	<i>Fraktale</i> Całość złożona jest z ogromnej liczby interakcji, które są replikowane w różnej skali
<i>Kontrola</i> Chaos jest synonimem nieporządku. Należy go unikać w największym stopniu, w jakim jest to możliwe	<i>Chaos</i> Występuje ścisła relacja pomiędzy chaosem i porządkiem: jedno prowadzi do drugiego w dynamicznym procesie. Nie należy unikać chaosu, ale użyć go do samoorganizacji systemu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [DOLAN, GARCIA, AUERBACH, 2003, s. 25] w: [GRUDZEWSKI, HEJDUK, SANKOWSKA, WAŃTUCHOWICZ, 2010, s. 48].

Tab. 2. Zarządzanie projektami versus systemowa facylitacja

Zarządzanie projektami	Systemowa facylitacja
Zmiana jest jednorazowa i ma charakter stanu przejściowego pomiędzy planem a kontrolą	Zmiana jest zjawiskiem ciągłym
W projekcie zakłada się występowanie zmian głównie przewidywalnych	W działaniach zakłada się i dopuszcza występowanie zmian o charakterze przewidywalnym, jak i nieprzewidywalnym
Zasoby są ściśle przypisane do czasu i miejsca, w którym są wykorzystywane	Zasoby są wykorzystywane i przemieszczane elastycznie w trakcie pojawiających się zmian

Źródło: opracowanie własne.

związanych z zarządzaniem projektami systemową facylitacją.

Elastyczne rozwiązania strukturalne

Szybkość zmian wewnętrznych oraz sprawna reakcja na szanse rynkowe wymagają od świadomych organizacji elastycznych rozwiązań strukturalnych. Są to zespoły problemowe, często w formie zwirtualizowanej. W strukturach takich mogą pojawiać się także osoby spoza organizacji (konsultanci zewnętrzni, klienci itp.).

W praktyce świadomych organizacji powstają przedsiębiorstwa o zmienionej strukturze, choć z reguły nie w pełni wirtualne. Organizacja wirtualna jest pozbawiona części statycznej, a więc tych elementów, których cechy, miejsce i rola są uwarunkowane następstwem zdarzeń (elementy struktury, uprawnienia poszczególnych komórek, działów i stanowisk oraz powiązania hierarchiczne i funkcjonalne). Pozostaje więc dynamiczna część przedsiębiorstwa, a więc te elementy (części oraz powiązania

między nimi), których cechy, miejsce i rola są uwarunkowane stanem zaawansowania procesu, fazą cyklu działania, realizowaną procedurą postępowania (powiązania informacyjne i techniczne, mające swoje odzwierciedlenie w procedurach przebiegu procesu podejmowania decyzji, przebiegów materiałów czy dokumentów).

W przypadku organizacji, która tworzy (równoległe do innej swojej działalności) struktury wirtualne, można mówić o tzw. organizacji mającej określony stopień zwirtualizowania, polegający na występowaniu – obok statycznych elementów organizacji – także tych dynamicznych.

Żeby świadoma organizacja mogła działać w sposób zwirtualizowany, niezależnie od modelu organizacji wirtualnej, niezbędny jest wysoki poziom IT (wykorzystywanie internetu) oraz przede wszystkim określone cechy osobowości i zaufanie pomiędzy uczestnikami danej organizacji.

Innowacyjność w działaniu

Innowacyjność świadomych organizacji dotyczy nie tyle pretendowania do miana lidera w dziedzinie innowacji na rynku, co wdrażania unikatowych rozwiązań organizacyjnych, wspierających działania i procesy innowacyjne w samej organizacji. Innowacyjność dotyczy więc każdego obszaru organizacji. Wymaga to wysoce zaawansowanego zarządzania wiedzą.

Zarządzanie procesami wiedzy w świadomych organizacjach polega na zintegrowanym podejściu do identyfikacji, pozyskiwania, gromadzenia, dzielenia i oceniania zasobów informacyjnych organizacji. Dzięki zarządzaniu procesami wiedzy organizacje są w stanie generować wartość dodaną ze swoich intelektualnych i opartych na wiedzy aktywów [Santossus, Surmach, 2001].

Zasoby te mogą składać się z wiedzy jawnej (baz danych, dokumentacji, procedur i wytycznych działania), jak również mogą dotyczyć wiedzy ukrytej, niejawnej (doświadczeń, jakie nosi w sobie każdy z pracowników organizacji) [Gartner Group, 1999].

Innowacyjność w działaniu możliwa jest wtedy, gdy organizacja skupia pracowników mających potencjał kreatywności (dyspozycje indywidualne).

Spoleczna odpowiedzialność biznesu – mariaż dochodowości z etycznym działaniem

Spoleczna odpowiedzialność biznesu w świadomej organizacji nie koncentruje się jedynie na wykreowaniu pożądanego wizerunku i reputacji spółki, ale faktycznie wypływa z głębokiego przekonania o słuszności takiej koncepcji i jej znaczenia dla całego środowiska, w którym funkcjonuje dana organizacja. Wiąże się to, jak zauważa Żemigala (2007, s. 10–11), z rzeczywistą dbałością o przestrzeganie etycznych zasad odpowiedzialności względem społeczeństwa i środowiska naturalnego.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu dotyczy czterech wymiarów odpowiedzialności: ekonomicznej, prawnej, etycznej oraz społecznej. A do głównych działań, które są miarą społecznej odpowiedzialności biznesu w świadomej organizacji, należą w szczególności:

- eliminowanie sprzeczności interesów poszczególnych grup interesariuszy,
- dbałość o satysfakcję pracowników z wykonywanych przez nich prac,
- dbałość o jakość produktów i usług,
- dbałość o dobro własnego społeczeństwa,
- dbałość o środowisko naturalne i działania na rzecz jego odnowy,
- dbałość o dobro ludzkości w szerszym wymiarze.

W warunkach polskich o społeczną odpowiedzialność biznesu zabiega Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB). Można wskazać także takie inicjatywy, jak np. Solidna Firma.

Dzięki działaniom w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, świadoma organizacja nie tylko może obniżyć koszty działania, ale kreuje wartość zarówno dla interesariuszy wewnętrznych (organizacja i jej pracownicy), jak i zewnętrznych (otoczenie).

Przywództwo i wielopłaszczyznowy rozwój ludzi

Kreowanie świadomych organizacji to rozwijanie świadomych liderów. Błędne jednak jest przekonanie, że będą oni w stanie – jako mniejszość w organizacji – wykreować lub rozwinąć ideę organizacyjnej świadomości. W wielu przypadkach duży rozdźwięk w stopniu świadomości pomiędzy liderami a pracownikami prowadzi do stanu odwrotnego, czyli obustronnego poczucia niezadowolenia i demotywności.

Rolą świadomych liderów powinno być kreowanie właściwych rozwiązań organizacyjnych (w tym struktur i procesów), a nie świadomych pracowników w tradycyjnej organizacji. Oznacza to, że świadome organizacje potrzebują określonego typu ludzi, którzy dzięki funkcjonowaniu w sprzyjającym środowisku rozwiną swój potencjał, a tym samym poprawią efektywność działania całej organizacji. Są to pracownicy z silną potrzebą samorozwoju, czyli osoby zorientowane na wykorzystanie możliwości i urzeczywistnienie swojego osobistego potencjału. Cechami charakterystycznymi osób o wysokiej potrzebie samorozwoju, co potwierdzają badania, są m.in.: akceptacja samego siebie, akceptacja otoczenia i ludzi bez ich oceniania, autonomia osobowościowa, spontaniczność, głębia w relacjach międzyludzkich, niezłośliwe poczucie humoru oraz zwiększona duchowość [Maslow, 2006, s. 207–234]. Warto zaznaczyć, że występowanie wskazanych cech specyficznych stanowi empiryczny wskaźnik samorealizacji, której towarzyszy także twórczość, przejawiająca się w różnorodnych działaniach pracownika. Należy wziąć to pod uwagę podczas selekcji lub przemieszczeń pracowniczych. Można wykorzystać do tego m.in. narzędzia do badania poczucia własnej wartości, poziomu samoświadomości, poczucia sensu życia czy narzędzia do identyfikacji świadomości celów i wartości życiowych.

W świadomych organizacjach przywództwo i wielopłaszczyznowy rozwój ludzi polegają głównie na tworzeniu relacji i świadomym budowaniu zaufania [Gobillot, 2008]. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera też autorytet moralny przywódcy.

Jeśli do tej pory w naukach o zarządzaniu akcentowano przejście z przywództwa transakcyjnego do transformacyjnego, to w świadomych organizacjach

mówi się o tzw. przywództwie transcendentnym [Cardona, Rey, 2009, s. 129] czy służebnym [Stone, Russell, Patterson, 2004]. W przeciwieństwie do przywództwa transformacyjnego, gdzie przywódca jest gwarantem wizji i osobą stymulującą zmianę w przedsiębiorstwie (co może okazać się szczególnie problematyczne, gdy wizja ta służy jego celom lub pracownicy funkcjonują w cieniu przywódcy i nie są w stanie potem działać jako samodzielni przywódcy na swoim obszarze), tak przywództwo transcendentne polega na wywieraniu osobistego wpływu. W tym kontekście pracownicy są związani z przywódcą poczuciem wypełniania ważnej wspólnej misji. Przywódca transcendentny jest mocno zaangażowany w działania o bogatej treści i stara się pokazać swoim zwolennikom, jak wygląda ich osobisty wkład w realizację ważnego zadania. Przekonuje ich także swoim przykładem oraz zachęca zwolenników do przejmowania obowiązków przywódczych, polegających na samodzielnym wyznaczaniu sobie trudnych i ambitnych celów w służbie na rzecz realizacji misji organizacji. Jest to zbliżone do koncepcji *empowermentu* w zarządzaniu. Kluczowymi wartościami związanymi z przywództwem transcendentnym są: zaangażowanie, współpraca i zmiana [Cardona, Rey, 2009, s. 131-144]. Jednak wydaje się, że charakterystykę tę, w kontekście świadomych organizacji, należy uzupełnić także o takie składowe, jak wysoka samoświadomość [Starkey, Tempest, 2005], uczciwość [Kouzes, Posner, 2009] oraz przejrzystość działania [Bennis, Goleman, O'Toole, 2009, s. 10].

Podsumowanie

Idea świadomych organizacji w warunkach polskich jest stosunkowo nową koncepcją. Wymaga przede wszystkim konsekwentnego rozwijania kultury organizacyjnej promującej takie wartości, jak rozwój, akceptacja, współpraca, wsparcie, spontaniczność, elastyczność, innowacyjność, zaufanie, praca zespołowa, komunikatywność, relacje, duchowość, samoświadomość, wysokie kompetencje. W związku z tym nie każdy pracownik, podobnie jak nie każdy menedżer będzie pasującym ogniwem w tego typu organizacjach, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w strategii kadrowej (selekcja, rozwój, szkolenia).

dr hab. inż. Anna Zarębska, prof. WSPA
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
i Administracji w Lublinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] BENNIS W., GOLEMAN D., O'TOOLE J., *Przejrzystość w biznesie. Szczerość. Zaufanie. Jasne zasady*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [2] BŁASZCZYK W. (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, struktury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- [3] BROWN R.B., *Organizational Spirituality: The Sceptic's Version*, „Organization” 2003, vol. 10, no. 2.
- [4] BUGDOL M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [5] CARDONA P., REY C., *Zarządzanie poprzez misję*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- [6] DOLAN S.L., GARCIA S., AUERBACH A., *Understanding and Managing Chaos in Organisations*, „International Journal of Management” 2003, vol. 20, no. 1.
- [7] GARTNER GROUP (1999), *White Papers on Knowledge Management*, Gartner Group, Stanford.
- [8] GOBILLOT E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- [9] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
- [10] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WANTUCHOWICZ M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- [11] KETS DE VRIES M.F.R., *Creating Authentic Organizations: Well-functioning Individuals in Vibrant Companies*, „Human Relations” 2001, vol. 54, no. 1.
- [12] KIM W.C., MAUBORGNE R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- [13] KOUZES J.M., POSNER B.Z., *To Lead, Create a Shared Vision*, „Harvard Business Review” 2009, January.
- [14] MASLOW A., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [15] REGO A., CUNHA P.E., SOUTO S., *Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance*, „Management Research” 2007, vol. 5, no. 3.
- [16] RENESCH J., *The Conscious Organization: Workplace for the Self-Actualized*, „Business Spirit Journal” 1999, August.
- [17] RENESCH J., *Hope for the Self-Actualized Worker: The Conscious Organization*, 2012, www.renesch.com
- [18] SANTOSUS M., SURMACZ J., *The ABCs of Knowledge Management*, „CIO Magazine” 2001, 23 May, www.cio.com
- [19] SĘKOWSKI T.M., *Zagadnienia matematycznej teorii chaosu*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
- [20] STARKEY K., TEMPEST S., *Late Twentieth-Century Management, the Business School, and Social Capital*, in: C. COOPER (ed.), *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, Oxford University Press, New York 2005.
- [21] STONE A.G., RUSSELL R.F., PATTERSON K., *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*, „Leadership & Organization Development Journal” 2004, vol. 25, no. 4.
- [22] ZARĘBSKA A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Difin, Warszawa 2008.
- [23] ŻEMIGAŁA M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.

Conscious Organizations – the Challenges for Contemporary Management

This paper is an initial part of the wider publication about creating the conscious organizations in Poland. There is observed brand new trend in management that consciousness pervades the evolving order of the natural world and is the essential foundation for organizational development. This article describes main dimensions of a consciousness-based organization: efficiency due to the cooperation with the environment, change and chaos management, flexible structural solutions, innovative attitude to the performance, social responsibility and – finally – leadership which promotes full human development.

Kształtowanie zespołów zadaniowych – lekcja futbolu

Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński

Cechy organicznej struktury organizacyjnej i zespołów zadaniowych

T Burns i G.M. Stalker opublikowali pracę *The Management of Innovation* na początku lat 60. ub. wieku. Przedstawili w niej wyniki długoletnich badań empirycznych, których celem było „(...) ustalenie odpowiedniości systemu zarządzania względem jego własnych, specyficznych uwarunkowań” [Steinmann, Schreyögg, 2001, s. 306]. Okazało się, że gdy tylko „(...) nowość i nieufność na rynku, jak i w technologii stają się regułą, konieczny staje się inny system zarządzania różniący się całkowicie od tego, jaki jest odpowiedni względem stosunkowo stabilnego ekonomicznie i technologicznie otoczenia” [Steinmann, Schreyögg, 2001, s. 306]. Przywołani autorzy ustalili w szczególności, że dla stabilnego otoczenia odpowiedni jest mechanistyczny system zarządzania, natomiast dla otoczenia burzliwego – organiczny.

Podstawą mechanistycznego systemu zarządzania jest struktura organizacyjna w swej istocie zbliżona do modelu idealnej biurokracji M. Webera. Charakteryzuje ją ścisły i trwały podział pracy według realizowanych funkcji, wieloszczeblowa budowa hierarchiczna, wysoki stopień centralizacji, będący przede wszystkim skutkiem dążenia naczelnego kierownictwa do sprawnej realizacji interesów organizacji jako całości oraz daleko idąca standaryzacja i formalizacja działań.

Podstawą organicznego systemu zarządzania jest natomiast bardzo elastyczne rozwiązanie strukturalne, które cechuje płynny podział pracy, kompleksowe i w zasadzie procesowe podejście do realizowanych zadań, słabo zaznaczona hierarchia, wiele centrów decyzyjnych zmieniających się wraz z realizowanymi zadaniami oraz niski stopień standaryzacji i formalizacji działań.

Niniejszy artykuł dotyczy podstawowych jednostek organizacyjnych funkcjonujących w ramach organicznej struktury, tj. zespołów zadaniowych powoływanych w celu realizacji jednorazowych przedsięwzięć, dokładnie określonych ze względu na treść, zakres przedmiotowy, koszt i termin realizacji. Do ich (zespołów) cech zalicza się zazwyczaj:

- koncentrację na realizacji ściśle określonego celu;
- tymczasowość, polegającą na tym, że po osiągnięciu celu zespół jest rozwiązywany;
- brak ścisłego podziału pracy (od członków zespołu oczekuje się, że będą się wymieniać rolami

i potrafią jednakowo dobrze wykonywać wszystkie role);

- rozproszone (organiczne) przywództwo, w którym kluczowe znaczenie ma nie jakaś określona osoba, lecz członkowie zespołu zachęceni do zarządzania sobą;
- nieliczne, mające ogólny charakter, procedury organizacyjne;
- niewielką liczbę lub wręcz brak formalnie obowiązujących przepisów organizacyjnych [Buckingham, Coffman, 2010; J.M. Lichtarski, 2011; Rutka, Wróbel (red.), 2012].

Zadaniowy charakter zespołów piłkarskich

J ak twierdzą D. Bolchover i Ch. Brady (2007, s. 15), biznes „(...) zmierza obecnie drogą, którą futbol przebył już wiele lat temu”. Uzasadniają to tym, że „(...) w futbolu nie tylko pojawiają się te same problemy, ale występują w większym stopniu”. Zdaniem przywołanych autorów jest to głównie konsekwencja zainteresowania mediów, wszak w piłce nożnej jest każdego roku kilkadziesiąt swego rodzaju walnych zebrań z udziałem wielu tysięcy osób w każdym [Bolchover, Brady, 2007].

Profesjonalne kluby piłkarskie mają oczywiście odmienne rozwiązania strukturalne, jednak ich wspólną cechą jest to, że podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są zespoły powoływane na każdy kolejny mecz. Mają zatem doraźny charakter i różnią się między sobą m.in. składem personalnym oraz planem taktycznym rozgrywania kolejnego spotkania.

Charakterystyczną cechą zespołów takich klubów, jak np. Arsenal Londyn, FC Barcelona, Bayern Monachium, Manchester United czy Real Madryt jest niewątpliwie niemała wymiennosc funkcji, ponieważ obrońcy dublują napastników, ci zaś obrońców przy wzajemnej asekuracji. Innymi słowy, gracze nie są ściśle przywiązani do swojej pozycji, atakujący pełnią również funkcje defensywne, a ich koledzy z tyłu ofensywne [www.historiafutbolu.fm.interia.pl/taktyka.html, data dostępu: 15.04.2012]. Wszyscy jednak są skoncentrowani przede wszystkim na wykonywaniu działań związanych z pozycją na boisku, w której czują się najlepiej. Tak więc defensor nie spędza zbyt wiele czasu w ataku, zaś wysunięty napastnik w obronie, gdyż załamywałoby to równowagę panującą w zespole i wprowadzałoby

niepotrzebny chaos [http://www.moje442.pl/strategia-podstawy.htm, data dostępu: 15.04.2012]. Piłkarze najlepszych klubów piłkarskich mają świadomość, że wymiennosc funkcji ma tymczasowy charakter.

Pełnione przez piłkarzy funkcje są określane przez plan taktyczny rozgrywania konkretnego meczu. Istotnym jego (planu) elementem jest schemat ustawienia piłkarzy na boisku, który bywa modyfikowany w zależności od tego, co się na nim dzieje. Kolejną cechą najlepszych zespołów jest jednak to, że dokonywane zmiany w ustawieniu piłkarzy nie są ani częste, ani zasadnicze. I tak np. A. Wenger (Arsenal) preferuje obecnie ustawienie 1-4-3-3, J. Guardiola (FC Barcelona) 1-4-6, względnie 1-3-4-3, A. Ferguson (Manchester United) 1-4-4-2, 1-4-5-1, bądź 1-4-4-1-1, zaś J. Mourinho (Real Madryt) 1-4-2-3-1 lub 1-4-3-3.

Jakkolwiek może to wydawać się zaskakujące, nowoczesna piłka nożna jest w znacznym stopniu usystematyzowana i zrutyinizowana. Zachowania poszczególnych piłkarzy są przemyślane, przetrenowane, a linie, po których biegają nieprzypadkowe i wcale nie najkrótsze z możliwych. Na przykład zakończone zdobyciem bramki akcje zespołu FC Barcelona składają się z kilkudziesięciu zagrań prawie wszystkich piłkarzy, przy czym zawsze każdy z nich jest gotowy na przyjęcie piłki i w ten sposób również uczestniczy w grze. Podanie piłki koledze z zespołu nie oznacza zatem końca roli piłkarza w określonej akcji, ale stwarza kolejne wyzwanie polegające na wspieraniu innych, przy których jest w danej chwili piłka [Gaitanides, 2010; Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński, 2012].

Bardzo też często ofensywni piłkarze „Barcy” cofają się, by uciec od środkowych obrońców rywala i znaleźć dla siebie miejsce na rozegranie akcji. Szukają tym samym wolnej przestrzeni na dogranie im podania, robiąc to samo po pozbyciu się piłki. Charakterystyczne są ponadto bardzo ofensywne akcje obrońcy D. Alvesa. Są one konsekwencją zawężania pola gry przez przeciwnika, w związku z czym jego obrona gra zwykle na małej przestrzeni. Drużyna z Katalonii przenosi wtedy ciężar gry na lewą stronę boiska, na którą przesuwa się również strefa krycia. W ten sposób po przeciwnej stronie powstaje sporo miejsca, w które posyłana jest tzw. prostopadła piłka do D. Alvesa, często niepozornie przesuwanego się po swojej flance, by nagle okazać się ogromnym zagrożeniem dla bramkarza [Estamos tocando tiki-taka, www.taktycznie.net, data dostępu: 25.04.2012].

Zmieniające się z meczu na mecz plany taktyczne są w najlepszych klubach opracowywane na podstawie preferowanego przez trenera nadrzędnego systemu gry, który w przypadku FC Barcelona jest zdeteterminowany przez niezmienną się od wielu lat kluczową wartość. Są nimi: długie utrzymywanie się piłkarzy przy piłce za pomocą licznych z nią kontaktów całego zespołu, piękno gry oraz oczywiście zwyciężanie, bycie najlepszym zespołem i pokonywanie innych. Na tych wartościach oparta jest też gospodarka talentami. Szybkie i wzajemne podania przy zachowaniu kontroli nad piłką opanowują bowiem zwłaszcza niewysocy piłkarze, ponieważ zwrotność i ruchliwość, połączone z dużą częstotliwością kroków jest łatwiejsza wtedy, kiedy środek ciężkości ciała, boisko i piłka są blisko siebie [Blank, 2011].

Strategię dobierania piłkarzy pod kątem nadrzędnego systemu gry od wielu lat z niemalym powodzeniem realizuje A. Wenger. W londyńskim klubie wszystkie zespoły młodzieżowe muszą opanować te same zagrania, które stosują zespoły profesjonalne. Również tzw. *scouting* (pozyskiwanie talentów) jest tak ukierunkowany, by do młodzieżowych zespołów trafiali piłkarze potrafiący sprostać wymogom preferowanego systemu. Charakterystyczny jest przykład hiszpańskiego piłkarza C. Fabregasa (obecnie FC Barcelona), który swoją karierę w Arsenalu rozpoczął w zespole młodzieżowym w wieku 16 lat. Dwa lata później miał zagrać w pierwszej drużynie razem z nowym nabytkiem P. Veirą, ale niespecjalnie pasowali do siebie. A. Wenger zamiast dopasować system gry do obu piłkarzy pozbył się P. Veiry i zintegrował C. Fabregasa z drużyną [Gaitanides, 2010].

Taką samą strategię realizuje również A. Ferguson. Od początku swojej pracy w Manchester United preferuje bardziej pozycyjny (w porównaniu z innymi angielskimi zespołami) system gry, z naciskiem na utrzymywanie się przy piłce na własnej połowie i uruchamianie napastników długimi, szybkimi podaniami. Wkłada przy tym ogromny wysiłek w szkolenia „od młodego” piłkarzy w preferowanym systemie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej, która dość powszechnie jest traktowana jako siła napędowa każdego wielkiego zespołu piłkarskiego [Bolchover, Brady, 2007]. A. Ferguson zbudował przyciągającą ambitnych piłkarzy kulturę opartą na poczuciu jedności, pragnieniu zwycięstwa i pasji. Jeżeli dodamy do tego opinię człowieka świetnie radzącego sobie z gwiazdoram, nie może dziwić, że jego obecność w klubie jest najważniejszym czynnikiem skłaniającym zawodników do podpisywania kontraktów [Bolchover, Brady, 2007; Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński, 2012].

Jak wskazują wypowiedzi wybitnych piłkarzy, wspólną cechą trenerów (lub menedżerów) najlepszych zespołów piłkarskich jest także, a może nawet przede wszystkim, umiejętność motywowania swoich podopiecznych. P. Franz, mentor A. Wengera ujmując rzecz następująco: „Zespół nie jest wynikiem dodawania 1 plus 1 plus 1 i tak dalej, aż do 11. Zespół jest wynikiem bardziej skomplikowanego działania: $Z = (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)$ do potęgi n . N to oddziaływanie trenera” [Bolchover, Brady, 2007, s. 204]. Tacy trenerzy, jak A. Ferguson, J. Guardiola, J. Mourinho czy A. Wenger są typami zwycięzców i pracoholików, całkowicie poświęcających się futbolowi. Z piłkarzami mają zawsze ścisły kontakt, zarówno przy linii bocznej (podczas meczu), jak i w szatni. Wpływają na kierunki ich działań, stosując niekiedy, podkreślić należy, środki przymusu, jeżeli zespołowi ma wyjść to na dobre [Bolchover, Brady, 2007; Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński, 2012].

Jeżeli ktoś miałby jeszcze jakieś wątpliwości dotyczące wpływu trenera na wyniki zespołu, powinien przyjrzeć się zespołom odnoszącym sukcesy w długim okresie, mimo licznych zmian personalnych (Arsenal, Manchester United). Przy tym samym składzie można też w dużym stopniu zmienić grę zespołu – klasycznym przykładem są sukcesy M. O’Neilla w Celticu Glasgow [Bolchover, Brady, 2007].

Próba nowego spojrzenia na zespoły zadaniowe i organiczną strukturę organizacyjną

Czego zatem można nauczyć się o zespołach zadaniowych i organicznej strukturze od najlepszych klubowych zespołów piłkarskich? Po pierwsze, podział pracy raczej nie powinien sięgać głęboko, ponieważ w zespole jest niezbędne holistyczne podejście do realizacji jego celu, wymagające szerokiego zakresu wiedzy i umiejętności. Nie może jednak ono przejawiać się w tym, że wszyscy robią wszystko i w pracy nie ma miejsca na „ja”, co w konwencjonalnej opinii oznacza, że funkcjonowanie zespołu opiera się na koleżeństwie i wspieraniu się. Sprawny zespół powstaje bowiem na bazie indywidualnych doskonałości i „(...) każda osoba wie, jaką rolę odgrywa najlepiej i przez większość czasu rzeczywiście ją odgrywa” [Buckingham, Coffman, 2011, s. 189]. Dlatego w tworzeniu zespołu najważniejsze jest:

- obsadzenie każdego członka we właściwej roli,
- zrównoważenie mocnych i słabych stron poszczególnych osób, aby wzajemnie się uzupełniały.

Członkowie zespołu wcale nie muszą być sobie bliscy w wymiarze osobistym, muszą natomiast rozumieć i szanować role, jakie przypadły innym [Miller, 2010]. Mało prawdopodobne są przy tym zachowania właściwe dla jednej tylko roli, przeto każdy musi liczyć się z koniecznością przejęcia którejś z pozostałych ról, a przede wszystkim pomocy tym, którzy jej potrzebują. Jest to wyzwanie, którego nie da się oddelegować [Gaitanides, 2010].

Po drugie, zespół zadaniowy powinien być kierowany przez osobę przyspieszającą reakcję między utalentowanymi pracownikami i celami zespołu oraz całej organizacji [Buckingham, Coffman, 2010]. Zadania takiego kierownika – katalizatora polegają na:

- opracowaniu planu realizacji przedsięwzięcia,
- doborze członków zespołu (wykonawców przedsięwzięcia),
- sprecyzowaniu oczekiwań wobec poszczególnych członków zespołu,
- motywowaniu członków zespołu i dbaniu o ich rozwój,
- reprezentowaniu ich na zewnątrz,
- pielęgnowaniu kultury organizacyjnej jako regulatora zachowań uczestników organizacji.

Ich realizacja wymaga zachowania równowagi między potrzebą współpracy z członkami zespołu i nie mniej ważną potrzebą działania zgodnie z własnym, oryginalnym stylem. Kierownik zespołu opierać więc powinien swoje przywództwo na filozofii „zarówno ..., jak i ...”. Nie może być ani klasycznym, ani organicznym przywódcą, ale klasycznym co do norm i wartości oraz organicznym w zakresie bieżącej realizacji przedsięwzięcia.

Po trzecie, w literaturze przedmiotu można zetknąć się z poglądami o nieuchronnym odchodzeniu od hierarchii jako instrumencie porządkowania i koordynacji zachowań zespołowych [J.M. Lichtarski, 2011]. Można mieć co do tego spore wątpliwości, ponieważ organizacja każdego działania jest z natury systemem hierarchicznym [Rutka, 2001]. Mało tego, hierarchia sprzyja innowacyjności zachowań organizacyjnych wtedy, kiedy kierownik potrafi być zarówno

twardy w odniesieniu do przepisów, jak i miękki w kwestii szczegółów [Simon, 1999].

Po czwarte, w literaturze przedmiotu zbyt mało uwagi poświęca się zależności między optymalizacją sposobu realizacji przedsięwzięcia i alokacją utalentowanych pracowników [Gaitanides, 2010]. Tymczasem zarówno w futbolu, jak i w biznesie sukces można osiągnąć nie drogą zmian dokonywanych pod kątem możliwości poszczególnych członków zespołu, ale przez podporządkowanie polityki kadrowej pomysłom dotyczącym sposobu realizacji przedsięwzięcia. Nie chodzi zatem o to, czy J. Kowalski jest lepszym pracownikiem niż K. Nowak, tylko o to, czy J. Kowalski lepiej sprawdza się od K. Nowaka jako wykonawca przedsięwzięcia realizowanego przez zespół. Jeżeli przyjrzymy się bliżej najlepszym zespołom piłkarskim, dostrzeżemy przede wszystkim nadrzędny system gry, w który zostały wkomponowane wielkie indywidualności [Bolchover, Brady, 2007; Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński, 2012].

Po piąte, powszechnie postulowane cechy, takie jak prostota i przejrzystość, nie gwarantują sukcesu przedsięwzięć. Wręcz przeciwnie, złożoność, wielość opcji oraz znaczna liczba standardów pracy umożliwiają w sposób zaplanowany przeprowadzenie działań wtedy, kiedy w realizowanym przedsięwzięciu pojawiają się problemy i jest niezbędne wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań. Wycwiczone, rutynowe zachowania nie są przy tym konsekwencją, lecz podstawą usprawnień. Umiejętności wynikają bowiem z opanowania i celowego wykorzystania rutyn, a dokonywane zmiany są w gruncie rzeczy nieoczekiwanymi niejako choreografiami opanowanych, rutynowych zachowań [Gaitanides, 2010; Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński, 2012].

Po szóste, stopień formalizacji działań wcale nie musi być niski. Możliwe jest mianowicie opracowanie dokumentów, które w elastyczny, a jednocześnie precyzyjny sposób, dzięki wielopoziomowej budowie oraz wykorzystaniu urządzeń informatycznych, kształtują zachowania członków zespołu. Jak ujawniły badania J.M. Lichtarskiego, taka dokumentacja pozytywnie wpływa na sprawność kierowania zespołem i uzyskiwane wyniki [J.M. Lichtarski, 2011].

Po siódme wreszcie, jeżeli zespoły zadaniowe charakteryzuje raczej ścisły podział pracy, współwystępowanie klasycznego i organicznego przywództwa oraz niemały stopień standaryzacji i formalizacji działań, to nasuwa się pytanie, czy nie należałoby zredefiniować pojęcie organiczności struktury organizacyjnej? Być może organiczność struktury „(...) dopuszcza możliwość szybkiej adaptacji do zmiennych warunków otoczenia przy jednoczesnym wykorzystaniu znacznej liczby zakodowanych reguł i wzorców działania” [J.M. Lichtarski, 2011, s. 118]. Mało tego, elementy klasycznego przywództwa i dość ścisły podział pracy wcale nie muszą utrudniać sprawnej realizacji działań w szybko zmieniających się warunkach. Okazuje się więc, że struktura wyraźnie odbiegająca od organicznego rozwiązania strukturalnego może być podstawą elastyczności, a standaryzacja i związana z nią formalizacja działań nabierają zupełnie nowego znaczenia. Powyższe uwagi są *notabene* zgodne z wynikami badań przeprowadzonych przez W.D. Sine’a, H. Mitsuhashiego i D.W. Kirscha (2006). Ujawniły one, że organizacje

w początkowej fazie rozwoju swojego życia, mające struktury organizacyjne z większym stopniem formalizacji, funkcjonalnej specjalizacji oraz intensywności organizacyjnej, funkcjonują sprawniej w burzliwym otoczeniu niż organizacje, którym można przypisać niższy poziom tych atrybutów.

dr Magdalena Hopej-Kamińska
Katedra Zarządzania i Marketingu
Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej
Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki
prof. dr hab. inż. Marian Hopej
dr inż. Robert Kamiński
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLANK L.M., *Fußballstilkunde: Was ist Tiki Taka*, 2011, <http://louismaxblank.suite101.de/fussballstilkunde-was-ist-tiki-taka-a110912>, data dostępu: 3.01.2012.
- [2] BOLCHOVER D., BRADY CH., *90-minutowy menedżer. Lekcje z pierwszej linii zarządzania*, Zysk, Poznań 2007.
- [3] BUCKINGHAM M., COFFMAN C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- [4] *Estamos tocando tiki-taka*, 2011, <http://www.taktycznie.net/2011/06/estamos-tocando-tiki-taka.html>, data dostępu: 8.02.2012.
- [5] Gaitanides M., *Was kann das Prozessmanagement vom Fußball lernen*, „Zeitschrift Führung + Organisation” 2010, Band 79, Nr. 5.
- [6] <http://historiafutbolu.fm.interia.pl/taktyka.htm>, data dostępu: 15.04.2012.
- [7] <http://www.moje442.pl/strategia-podstawy.htm>, data dostępu: 15.04.2012.
- [8] HOPEJ-KAMIŃSKA M., HOPEJ M., KAMIŃSKI R., *Czego członkowie organizacji procesowej mogą nauczyć się od piłki nożnej?*, w: J. SKALIK, G. BĘŁZ (red.), *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [9] LICHTARSKI J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własność i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [10] MILLER D., *Zespoły. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół*, PWE, Warszawa 2010.
- [11] RUTKA R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- [12] RUTKA R., WRÓBEL P. (red), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- [13] SIMON H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [14] SINE W.D., MITSUHASHI H., KIRSCH D.A., *Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49, no. 1.
- [15] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

Shaping of Task Forces – Football Lesson

The best football teams have been characterized. On this basis, solution to the division of labor within the team, management style and the standardization and formalization of activities have been proposed. The redefinition of the concept of organic organizational structure has been postulated.

Wprowadzenie

Alianse strategiczne są postrzegane powszechnie jako wspólnie formułowane i realizowane strategie przedsiębiorstw w celu osiągnięcia bilateralnych celów i rozwoju własnych, jak i wytworzonych w ramach aliansu zasobów. Dzisiejsze warunki gospodarowania (postępujące procesy globalizacji i internalizacji przedsiębiorstw, gwałtowny postęp technologii, wzrost intensywności konkurencji na wszystkich szerokościach geograficznych, coraz szybciej skracające się cykle życia produktów, coraz częściej zmieniające się potrzeby nabywców) powodują zwrócenie szczególnej uwagi na oparte na wiedzy zdolności uczenia się jako kluczowe determinanty rozwoju przedsiębiorstw. Z tego punktu widzenia alianse strategiczne mogą być traktowane jako jeden ze skutecznych sposobów rozwoju zasobów opartych na wiedzy, będących kluczowym obecnie źródłem przewagi konkurencyjnej. Wynika to ze strategicznego punktu widzenia zarządzania wiedzą. W istocie łańcuch wartości wiedzy (*Knowledge Value Chain* – KVC) i organizacyjny łańcuch wiedzy (*Knowledge Chain* – KC) prowadzą organizację do zarządzania jej zasobami wiedzy, na podstawie których tworzy wartość oraz przewagę konkurencyjną¹. Oba podejścia (KVC i KC) nie są uwzględniane w literaturze w szerokim spektrum, tworząc pewnego rodzaju lukę koncepcyjną w tym zakresie.

Współczesne warunki konkurowania, określane zjawiskami związanymi z procesami globalizacji, liberalizacji życia społecznego i gospodarczego, internalizacji działalności firm czy też rewolucji internetowej, stawiają przed przedsiębiorstwami nowe konkurencyjne wyzwania. Jednym ze sposobów zdobycia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej i zwiększenia zrównoważonej przewagi konkurencyjnej jest uwzględnianie w strategii działania możliwości zawiazania aliansu z innym przedsiębiorstwem (również konkurentem) i poszukiwanie kluczowych kompetencji oraz zasobów opartych na wiedzy. Literatura przedmiotu poświęca znaczną uwagę znaczeniu zasobów wiedzy w tworzeniu i rozwoju aliansów strategicznych².

Radzenie sobie z wyzwaniami konkurencyjnymi poprzez współpracę strategiczną nie jest zadaniem prostym, które może być łatwo planowane i realizowane. Dlatego też problematyka funkcjonowania sojuszy strategicznych powinna być zbadana z punktu widzenia źródeł przewagi konkurencyjnej aliansów w warunkach dzisiejszej gospodarki opartej na wiedzy. Większość opracowań z zakresu aliansów strategicznych bazuje na podstawowych koncepcjach łańcucha wartości i konkurencyjności wiedzy oraz powiązaniu tych zagadnień z innymi nowymi kwestiami w dyscyplinie zarządzania wiedzą. Dzięki temu możliwe staje się zintegrowanie zarządzania wiedzą i dziedzin zarządzania strategicznego. W konsekwencji zwiększeniu ulega zakres konceptualizacji konkurencyjności opartej na wartości wiedzy. Perspektywa ta syntetyzuje zdolności konkurencyjne sojuszy z tymi z zarządzania wiedzą³.

Istota i znaczenie łańcucha wartości wiedzy w zarządzaniu aliansem strategicznym – ujęcie modelowe

Rafał Drewniak

Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu aliansem strategicznym

Zuwagi na fakt występowania różnorodnych form sojuszy strategicznych alians strategiczny określany jest w wieloraki sposób. Ogólnie ujmując, stanowi on długookresową strategię współpracy, w której przedsiębiorstwa partnerskie łączą niektóre ze swoich zasobów w celu zdobycia, utrzymania i/lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej. Nie każde współdziałanie może zostać nazwane aliansem strategicznym, lecz pewien rodzaj relacji, który ze względu na szczególnie charakter (zmieniający warunki konkurencji na rynku poprzez wzmocnienie pozycji partnerów) cechuje się specyficznymi problemami z zakresu zarządzania⁴⁾. Zwraca się przy tym uwagę na zapewnienie obustronnego dostępu do specyficznych zasobów, bez których funkcjonowanie na rynku byłoby utrudnione lub nawet niemożliwe. Podkreśla się jednocześnie znaczenie warunków, jakie alians powinien spełniać (wspólny cel porozumienia, jego długofalowy charakter, heterogeniczne zasoby wnoszone przez partnerów, czynny ich udział w zarządzaniu aliansem)⁵⁾.

Zasadniczo aliansy strategiczne zbudowane są na organizacyjnych zasobach przedsiębiorstw partnerskich i mają na celu bilateralny rozwój ich zdolności. Podejście zasobowe zakłada, że konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika głównie z posiadania cennych, rzadkich, niepowtarzalnych i niezastępowanych zasobów. Przeciwwstawienie zasobów przedsiębiorstwa zagrożeniom otoczenia konkurencyjnego jest obecnie zadaniem trudnym, złożonym i ryzykownym. W tym kontekście alians strategiczny został uznany za jeden ze skutecznych sposobów zmniejszenia ryzyka działalności (m.in. poprzez dzielenie kosztów funkcjonowania), poprawy uczenia się organizacji (dzięki łączeniu zasobów i transferowi wiedzy) oraz osiągnięcia strategicznej elastyczności działania, zwiększenia udziału w rynku czy też zmniejszenia intensywności konkurencji (jako efekty prowadzenia współpracy w ramach aliansów). Hiperkonkurencja oraz turbulencja otoczenia wymagają zarządzania aliansem, opartego na wzajemnym zaufaniu między przedsiębiorstwami, stałej komunikacji między nimi oraz zdolności do nauki i transferu wiedzy (i innych zasobów) w celu wzajemnego wzmocnienia

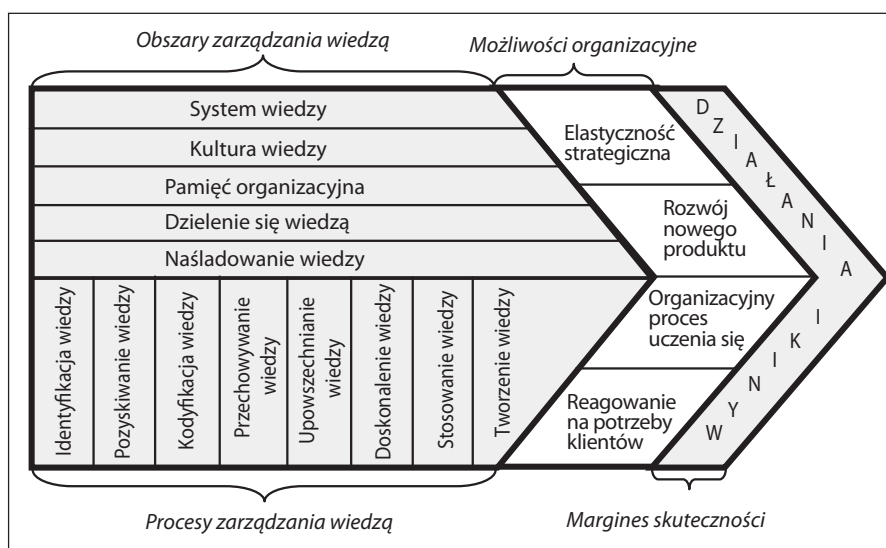
konkurencyjności. Współczesne organizacje są wpisane w gospodarkę opartą na wiedzy, dlatego kluczową determinantą tworzenia i rozwijania aliansów jest przekazywanie wartości niematerialnych i rozwój zasobów opartych na wiedzy.

W trakcie realizacji partnerstwa strategicznego firmy mogą rozwijać dwie formy dzielenia się wiedzą w zakresie wzajemnego uczenia się: mogą uzyskać od siebie wiedzę techniczną i *know-how* i/lub mogą uczyć się od siebie zarządzania i umiejętności biznesowych, których indywidualnie im brakuje. Zasadne jest zatem badanie aliansów strategicznych z punktu widzenia teorii przedsiębiorstwa opartego na wiedzy lub zamiennie z punktu widzenia teorii konkurencji opartej na wiedzy. Krytyczne znaczenie zasobów organizacyjnych opartych na wiedzy w tworzeniu przewagi konkurencyjnej uzasadnia tworzenie aliansów strategicznych, które umożliwiają zdobycie i wdrażanie tych zasobów szybciej i efektywniej⁶⁾.

Alianse strategiczne mogą być postrzegane jako partnerstwa strategiczne zmierzające do stworzenia opartych na wiedzy źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wartości samego porozumienia (istotą aliansu strategicznego jest łączenie poszczególnych łańcuchów wartości przedsiębiorstw uczestniczących w porozumieniu). Analiza łańcucha wartości wskazuje na sposób tworzenia pierwotnych wartości firmy i umożliwia określenie źródeł przewagi konkurencyjnej. Istotą tej koncepcji jest poprawianie efektywności działania poprzez wzmocnianie poszczególnych ogniw łańcucha, jak również wzmocnianie powiązań łączących jego elementy składowe. Model ten jest przydatny także w procesie podejmowania decyzji co do kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, w szczególności decyzji o fuzjach, przejęciach i aliansach strategicznych. Tłumaczy bowiem sens tworzenia aliansów w różnicach zasobów i umiejętności sojuszników⁷⁾.

Zarządzanie łańcuchem wartości wiedzy w aliansie strategicznym

Poziom konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy jest determinowany niematerialnymi kompetencjami i umiejętnościami, które zasadniczo zbudowane są na bazie potencjału wiedzy. Zasoby te mogą być podzielone na trzy grupy: ➔



Rys. 1. Łańcuch wartości wiedzy

Źródło: C.L. WANG, P.K. AHMED, *The Knowledge Value Chain: A Pragmatic Knowledge Implementation Network*, „Handbook of Business Strategy” 2005, vol. 6, s. 323.

charakterystyczne umiejętności (kluczowe czynniki różnicowania, które są trudne do powielenia), kluczowe kompetencje (które są konkurencyjnie konieczne), rutynowe kompetencje (rutynowe działania służące pozostaniu w grze rynkowej)⁸⁾.

Kluczowe umiejętności i kompetencje przedsiębiorstwa są podstawą jego łańcucha wartości i mogą być skuteczniej rozwijane poprzez uczestnictwo w aliansie strategicznym przy wykorzystaniu łańcucha wartości wiedzy. Jest on definiowany jako przyczynowo-skutkowe powiązania między inicjatywami zarządzania wiedzą a wynikami działalności, umożliwiające rozwój podstawowych i wyróżniających kompetencji w celu zwiększenia umiejętności konkurencyjności. Łańcuch wiedzy określany jest jako zdolność do rozpoznawania, przewidywania i działania na rynku oparta na czteroetapowym modelu, składającym się z: wewnętrznej świadomości, wewnętrznej reakcji, zewnętrznej reagowania i zewnętrznej świadomości. Działania te integrują zasoby wewnętrzne ze zmianami zewnętrznymi, dając podstawy do tworzenia konkurencyjności opartej na wiedzy, gdyż wiedza ta może przekładać się na wysoką elastyczność działania. Łańcuch wiedzy musi być wpisany w formułowanie strategii i być zintegrowany z modelem łańcucha wartości⁹⁾.

Wykorzystanie modelu łańcucha wartości wiedzy w zawieraniu i funkcjonowaniu aliansów strategicznych może przyczynić się do wzmocnienia porozumienia oraz poprawy transferu wiedzy. Model łańcucha wartości wiedzy (rysunek 1) jest analizowany na podstawie procesów zarządzania wiedzą (identyfikacja, pozyskiwanie, kodyfikacja, przechowywanie, upowszechnianie, doskonalenie, zastosowanie i tworzenie wiedzy), obszarów zarządzania wiedzą (system wiedzy, kultura wiedzy, pamięć organizacyjna, dzielenie się wiedzą i naśladowanie wiedzy).

Zarządzanie wiedzą zwiększa elastyczność zarządzania strategicznego, a funkcje systemu zarządzania wiedzą w postaci łańcucha wiedzy umożliwiają firmie sprawne działanie. Alianse strategiczne

z punktu widzenia zarządzania łańcuchami wartości wiedzy muszą być starannie zarządzane pod względem wspólnej struktury, kultury i systemów zarządzania. Inny model łańcucha wartości wiedzy kładzie nacisk na trzy jego zasadnicze ogniwa: tworzenie wiedzy, jej rozpowszechnianie oraz wdrażanie, które mogą prowadzić do korzystniejszych wyników. Jednocześnie tak definiowany łańcuch wiedzy precyzyjnie opisuje zależności między łańcuchem wartości przedsiębiorstwa i jego składnikami (ogniwami). Zależności między łańcuchem wartości firmy, łańcuchem wiedzy i łańcuchem wartości wiedzy przedstawia rysunek 2.

Powyższy model może być także powiązany z opisanym wcześniej modelem łańcucha wartości wiedzy (rysunek 1), zwłaszcza w kontekście tworzenia przewag konkurencyjnych w ramach zawierania aliansów strategicznych. Dlatego też konceptualizacja łańcucha wiedzy oraz łańcucha wartości wiedzy jest odpowiednia dla rozwoju sojuszy mających na celu stworzenie niematerialnych kompetencji i zdolności konkurencyjnych w różnych ogniwach łańcucha wartości przedsiębiorstw partnerskich. Alianse strategiczne muszą być wyposażone w starannie dopasowane łańcuchy wiedzy, a partnerzy jako strategiczni sojusznicy muszą dążyć do pełnego wykorzystania elementów łańcuchów wartości wiedzy w celu wzmocnienia współpracy i szybkiego osiągnięcia bilateralnych zdolności konkurencyjnych. Poza tym łańcuch wartości wiedzy ułatwia transfer wiedzy i dzielenie się wiedzą, co przyczynia się do poprawy relacji między partnerami aliansu¹⁰⁾.

Model integracji łańcucha wartości wiedzy, łańcucha wiedzy i łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Jednym z kluczowych celów planowania aliansów strategicznych i ich zarządzania jest dzielenie się zasobami organizacyjnymi, zwłaszcza tymi opartymi na wiedzy. Zasoby te umożliwiają tworzenie wspólnych, bardziej zaawansowanych kompetencji, które są cenne, rzadkie, niepowtarzalne. Dlatego też porozumienia strategiczne mają na celu tworzenie skumulowanej i bilateralnej wartości, która przekracza wartość tworzoną indywidualnie przez każdego z partnerów. Jednocześnie tworzenie tych podstawowych i rdzennych umiejętności (kluczowych zasobów) wymaga kompleksowego mechanizmu zarządzania aliansem, opartego na łańcuchach wartości sojuszników. Scharakteryzowany wcześniej łańcuch wiedzy jako proces tworzenia, rozpowszechniania, transferu oraz wdrażania wiedzy w aliansie musi być prawidłowo zaplanowany,

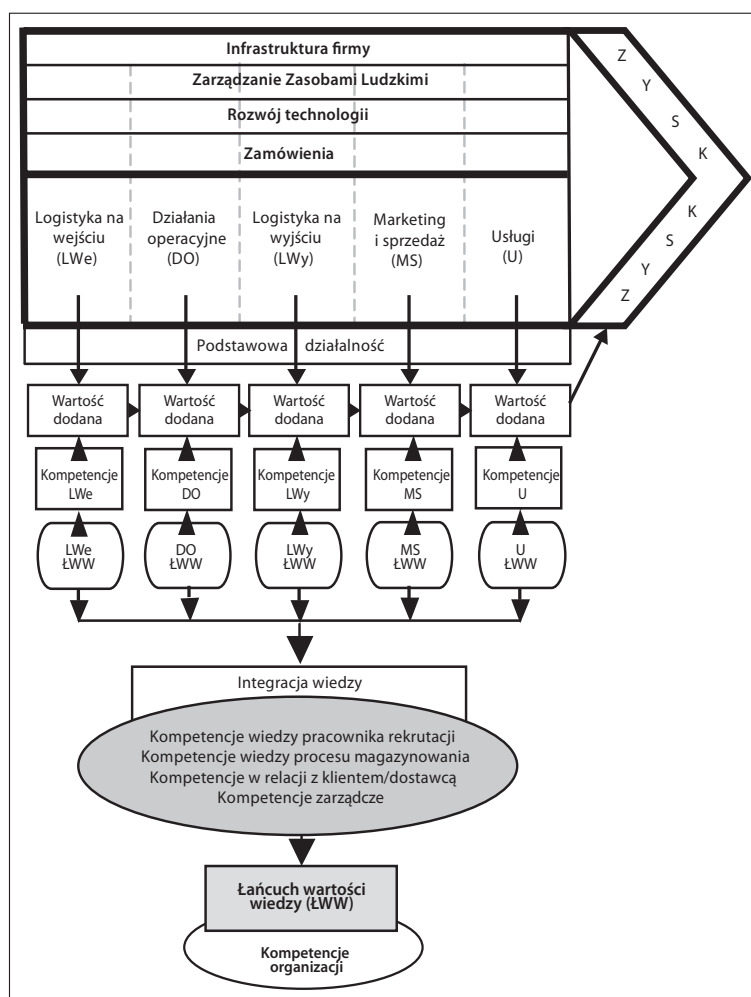
sformułowany, wdrażany i zarządzany przez różnorodne działania organizacyjne oparte na łańcuchu wartości wiedzy. Obejmuje on, oprócz podstawowych funkcji zarządzania wiedzą organizacyjną, kultury organizacyjne przedsiębiorstw, ich struktury organizacyjne, infrastrukturę techniczną i inne; zatem łańcuch wiedzy jest wpisany w łańcuch wartości wiedzy. Podejście to stanowi strategiczny sposób tworzenia najwyższej wartości i opartej na wiedzy przewagi konkurencyjnej aliansu¹¹⁾.

Rysunek 3 w syntetyczny sposób ukazuje zintegrowany model łańcucha wartości wiedzy w aliansie strategicznym. Łączy on łańcuch wartości wiedzy, łańcuch wartości przedsiębiorstw oraz łańcuch wiedzy. Wskazuje jednocześnie na efektywny sposób osiągania wyników współpracy, obejmujących wysoki stopień synergii i z tego punktu widzenia model ten stanowi strategicznie cenne ujęcie tworzenia i funkcjonowania aliansów strategicznych.

Podsumowanie

Analiza zintegrowanego modelu łańcucha wartości tworzonego w ramach aliansu strategicznego uzasadnia stwierdzenie, że aliansy mogą tworzyć lepsze warunki do zarządzania zasobami i umiejętnego ich wykorzystania niż każde z przedsiębiorstw partnerskich w pojedynkę. Istota zarządzania łańcuchem wartości wiedzy nabiera szczególnie na znaczeniu w warunkach współczesnej teorii gospodarki opartej na wiedzy. W tym kontekście aliansy strategiczne dają możliwość zdobywania i rozwijania wiedzy oraz wspólnego tworzenia podstaw budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw uczestniczących w porozumieniu. Zatem tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez aliansy strategiczne powinno być rozpatrywane w ramach realizacji strategii integracji łańcuchów wartości w celu optymalizacji procesu transferu wiedzy między sojusznikami. Model ten został opisany na podstawie konwencjonalnej teorii łańcucha wartości według M.E. Portera, którą uzupełniono i zintegrowano z paradygmatem łańcucha wartości opartego na zasobach wiedzy.

Modelowe podejście do analizy procesu zawierania i funkcjonowania aliansu strategicznego pozwala na wskazanie kluczowych obszarów tworzenia wartości dodanej i źródeł przewagi konkurencyjnej całego aliansu, jak i poszczególnych przedsiębiorstw partnerskich. Logika zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym w kontekście zintegrowanego modelu łańcucha wartości umożliwia maksymalizację wartości dodanej w poszczególnych ogniwach łańcuchów przedsiębiorstw sojuszu, pomaga w zrozumieniu istoty i zakresu transferu wiedzy między partnerami, wskazując na kluczowe zasoby wiedzy i informacji, które nie powinny być



Rys. 2. Związek między łańcuchem wartości organizacji, łańcuchem wiedzy i łańcuchem wartości wiedzy

Źródło: C.C. LEE, J. YANG, *Knowledge Value Chain*, „Journal of Management Development” 2000, vol. 19, no. 3, s. 790.

udostępniane drugiej stronie. W tym znaczeniu tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez prowadzenie współpracy w ramach aliansów strategicznych musi być analizowane na podstawie integracji łańcuchów wiedzy przedsiębiorstw partnerskich.

dr Rafał Drewniak
Katedra Zarządzania i Finansów
Przedsiębiorstwa
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
im. J.J. Śniadeckich
w Bydgoszczy

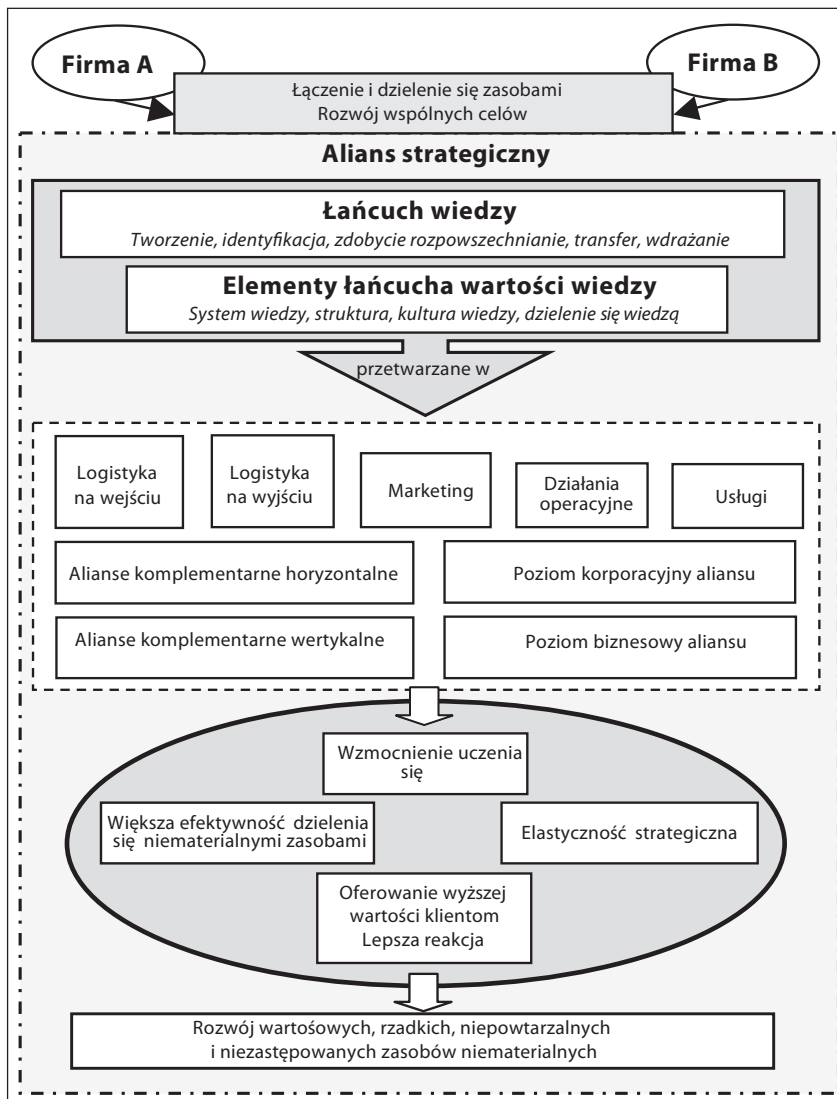
PRZYPISY

¹⁾ A. NAJMAEI, Z. SADEGHINEJAD, *Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain*, „International Review of Business Research Papers” 2009, vol. 5, no. 3, s. 297-310.

²⁾ Por. J. CONNELL, R. VOOLA, *Strategic Alliances and Knowledge Sparing: Synergies or Silos?*, „Journal of Knowledge Management” 2007, vol. 11, no. 3, s. 52-66.

³⁾ A. NAJMAEI, Z. SADEGHINEJAD, *Competitive Strategic...*, *op. cit.*, s. 297-298.

⁴⁾ Alians to wspólne przedsięwzięcie między współpracującymi przedsiębiorstwami, które dążą do wcześniej określonego celu (celów). Tak zdefiniowany alians cechuje istniejący podział odpowiedzialności w zakresie zarządzania porozumieniem, utrzymanie przez partnerów tożsamości i autonomii, wzajemna wymiana



Rys. 3. Zintegrowany model łańcucha wartości wiedzy w kontekście aliansu strategicznego

Źródło: A. NAJMAEI, Z. SADEGHINEJAD, *Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain*, „International Review of Business Research Papers” 2009, vol. 5, no. 3, s. 306.

zasobów, jak również integralny charakter sojuszu. Por.: D. MORRIS, M. HERGERT, *Trends In International Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Business” 1987, no. 2 (Summer), s. 15-21; S. Narod, *Strategic Alliances Offer New Options*, „National Underwriter” 1998, no. 92, s. 33; M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 11-15; A. SULEJEWICZ, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 1997, s. 72-74. ⁹⁾ Por.: J. BLEEKE, D. ERNST, *Collaborating to Compete*, Wiley, New York 1993, s. 26-27; C.L. HUNG, *Strategic Business Alliances Between Canada and Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review” 1992, vol. 32, no. 4, s. 345-362; J.L. BADARACCO, *The Knowledge Link. How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston 1991, s. 4-6; A. INKPEN, *Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances*, „Academy of Management Executive” 1998, vol. 12, no. 4, s. 69-73.

¹⁰⁾ J. CONNELL, R. VOOLA, *Strategic Alliances...*, op. cit., s. 52-66; B. KOGUT, *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 3, s. 405-425.

¹¹⁾ Model ten może być wykorzystywany w analizach współzależności między przedsiębiorstwami w różnych sferach działania.

Koncepcja łańcucha wartości pozwala na wyodrębnienie różnych etapów wykonywanych w ramach określonej dziedziny działalności (przedstawia uporządkowanie różnych funkcji przedsiębiorstwa, które uczestniczą w tworzeniu wartości) i dotyczy wartości poszczególnych dziedzin działalności oraz kompetencji w danej sferze działania. Może ona być przedstawiana w postaci sekwencyjnej (charakteryzującej wszystkie części składowe tzw. ciągu produkcyjnego: B+R, zaopatrzenie, produkcję, marketing, sprzedaż, serwis) oraz tzw. łańcucha wartości dodanej, wskazującego na główne i pomocnicze funkcje przedsiębiorstwa. Na tej podstawie określono dwie drogi dokonywania połączeń zasobów: łączenie tych samych zasobów, co prowadzi do osiągnięcia korzyści skali i tworzenia aliansów konkurencyjnych oraz łączenie zasobów komplementarnych, co stwarza możliwość wzajemnego uzupełniania słabych stron partnerów poprzez zawieranie aliansów komplementarnych. Zob.: M.E. PORTER, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, ss. 85-88, 114; M.E. PORTER, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986, s. 18-56.

⁸⁾ C.C. LEE, J. YANG, *Knowledge Value Chain*, „Journal of Management Development” 2000, vol 19, no 3, s. 783-793; T.E. VOLLMANN, *The Transformation Imperative*, Harvard Business School Press, Boston 1996; C. EUSTACE, *A New Perspective on the Knowledge Value Chain*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no. 4, s. 588-596.

⁹⁾ R.A. SPINELLO, *The Knowledge Chain*, „Business Horizons” 1998, vol. 41, s. 4-12; D. CARLUCCI, C.D. MARR, G. SCHIUMA, *The Knowledge Value Chain: How Intellectual Capital Impacts on Business Performance*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 27/2004.

¹⁰⁾ A. NAJMAEI, Z. SADEGHINEJAD, *Competitive Strategic...*, op. cit., s. 304.

¹¹⁾ *Ibidem*, s. 305.

The Nature and Importance of Knowledge Value Chain in Strategic Alliances Management - Modelling Approach

Competition's circumstances nowadays transformed the international business environment and has brought new competitive business challenges. Traditional competition is replaced by fierce hypercompetition on a global scale. In such conditions, and regardless of the industry or branch, today's companies are looking for new activities and will explore ways to gain new sources of competitive advantage and enhance the sustainable competitive advantage. This task may include entering into a strategic alliance with another company as well as search the knowledge-based resources. The aim of this paper is to present a complementary approach of the knowledge value chain management in the context of strategic alliances. This article presents the characteristics of key aspects of knowledge management in the strategic alliance. In the context of value chains of partner's companies, the knowledge chain and knowledge value chain. The use of the knowledge value chain model in the conclusion and operation of strategic alliances can contribute to strengthening of the agreement and improving knowledge transfer within the alliance. Conceptualization of this model gives rise to the search for knowledge-based sustainable sources of competitive advantage of today's businesses operating in a knowledge-based economy.

Style zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowym

Marian Mroziewski

Wprowadzenie

Nowoczesne przedsiębiorstwo, które dąży do utrzymania osiągniętej pozycji konkurencyjnej bądź uzyskania przewagi konkurencyjnej, powinno dostrzegać dualizm zarządzania, wynikający z konieczności rozwijania przedsiębiorstwa prowadzonego biznesu. Przedsiębiorczość organizacyjna ukierunkowana na konkurencyjność *ex ante* generuje wieloaspektowe zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne dla prowadzonej działalności gospodarczej w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej. W konsekwencji wywołuje ona konieczność zintegrowanego zarządzania ryzykiem¹⁾ biznesowym. Jego zadaniem jest usuwanie zagrożeń prowadzonej działalności bądź minimalizowanie stopnia ich negatywnego oddziaływania na wyniki i procesy gospodarcze. Gra przedsiębiorczości i zarządzania ryzykiem biznesu w dłuższym okresie kształtuje w danej organizacji określone rutyny działania, które zewnętrznym obserwatorom ujawniają się głównie jako style zarządzania innowacyjnością biznesową. Determinują one mniej wyeksponowane style ostrożności biznesowej. Można stwierdzić, że te dwie grupy stylów występują razem i są dla siebie stylami komplementarnymi.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie pięciu stylów ostrożności biznesowej w relacji do stylów zarządzania innowacyjnością biznesową, które zostały wyodrębnione przez P. Loewe, P. Williamsona i R.C. Wooda²⁾. Grupy stylów zarządzania tych dwóch sfer prowadzonego biznesu tworzą style zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowym.

Style zarządzania innowacyjnością biznesową

Przesiębiorczość organizacyjną wyznaczają jej główne zmienne, takie jak³⁾: innowacyjność, konkurencyjność i rozwój. Istota przedsiębiorczości sprowadza się do proaktywnego zachowania, które wywołuje innowację jako procesowy rezultat, który domyślnie ma potencjał do tworzenia wartości w wyniku eksploatacji⁴⁾. Odnosząc definicję przedsiębiorczości do innowacji biznesowych, można przyjąć, że są one efektem proaktywnego zachowania przedsiębiorcy i innych interesariuszy przedsiębiorstwa oraz determinantem konkurencyjności *ex ante*. Przyszłe zdolności

konkurencyjne są budowane na podstawie zróżnicowanych zdolności oraz zdolności do rozwoju poprzez tworzenie szybciej niż nowatorscy konkurenci nowych instrumentów konkurencyjności oraz przyjmowanie dostrzeżonych nowych rozwiązań szybciej niż inni imitujący konkurenci⁵⁾. Zatem tworzenie przewagi konkurencyjnej bądź „utrzymanie się na krawędzi chaosu” wymaga odkrywania, poszukiwania i wdrażania nowych, skuteczniejszych produktów i działań. Różne rodzaje rozwiązywanych problemów związanych z innowacyjnością, czasami sprzecznych ze sobą, wymagają różnych rozwiązań, które w połączeniu z nabytą wiedzą i doświadczeniem oraz ukształtowanymi rutynami układają się w style zarządzania innowacyjnością biznesową o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa. Badacze, tacy jak: P. Loewe, P. Williamson, R.C. Wood sformułowali pięć takich stylów, z których każdy składał się z wewnętrznie spójnych sposobów działania, umożliwiających tworzenie wielkich przełomów i co więcej, te milowe kroki się powtarzały⁶⁾. Każdemu stylowi nadano nazwę oraz określone cechy⁷⁾:

■ „Kocioł” (*The Cauldron*). Ten styl, uznawany za najbardziej przedsiębiorczy, opiera się na założeniu, że przywódcy są „katalizatorami” i łączą całą energię menedżerów w celu redefiniowania charakteru organizacji. Taki zespół na nowo wymyśla modele biznesowe i szybko tworzy nowe modele zarówno dla istniejących, jak i nowych przedsięwzięć. To podejście skutkuje szybkimi zmianami w całej organizacji (np. Enron, AT&T, Lucent Technologies), powstaje wewnętrzny rynek pomysłów, zasobów i nagród.

■ „Spirala wznosząca” (*The Spiral Staircase*). W tym przypadku menedżerowie pracują nad innowacjami konsekwentnie i ustawicznie zmieniają charakter przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo powoli wspina się ku górze bez znaczących zmian przestrzennych. Wydaje się, że pozostaje ono w tym samym miejscu, natomiast innowacyjność wzrasta w wybranym przedsięwzięciu (np. Charles Schwab & Co., Toyota, British Airways). Kultura eksperymentowania i uczenia się cechuje całe przedsiębiorstwo, a autonomiczne zespoły są odpowiedzialne za ułatwianie życia klientom.

■ „Żyzne pole” (*The Fertile Field*). W tym podejściu menedżerowie skupiają się na wynalezieniu nowych zastosowań dla istniejących strategicznych zasobów i kompetencji poprzez „rozsiewanie” ich po nowym polu działania, które wykracza poza obecną działalność przedsiębiorstwa (np. Emerson Electric, GE Capital,

Nisource). Tworzone są grupy, których celem jest znalezienie, uchwycenie nowych możliwości.

■ *The PacMan*⁸⁾. Styl ten polega na tym, że przedsiębiorstwo, które dostrzega zagrożenie przyjęcia przez inne przedsiębiorstwo, staje się coraz bardziej agresywne i chce jako pierwsze wchłonąć podmiot, który podjął wobec niego wrogie zamiary. W tym modelu przedsiębiorstwo w sposób efektywny korzysta z *outsourcingu*, wykorzystuje usługi innych podmiotów na rzecz badań i rozwoju oraz rozwoju strategii, inwestując w nowe przedsiębiorstwa i wchłaniając te, które się sprawdzają. Inwestorzy postępując w ten sposób, nie tylko przyjmują nowo powstałe przedsiębiorstwa jako efekty swojej pracy, ale również na przyszłość gromadzą, zdobywają spójne, ważne kompetencje (np. MCI WorldCom, Cisco). Funkcjonują dobrze zdefiniowane procesy integracji przejętych przedsiębiorstw z pozostałymi podmiotami.

■ „Odkrywca” (*The Explorer*). Przedsiębiorstwo inwestuje w bardzo słabo poznane branże, rynki, gdzie wiadomo, że nie osiągnie na nich zysków przez długi czas i będzie ponosić duże nakłady. Na początku utrzymuje inwestycje na niskim poziomie, ale osiąga swój cel poprzez serię relatywnie tanich prób, które konsekwentnie znoszą bariery innowacyjności (Motorola, Monsanto). Ten styl działania cechują cierpliwość, wytrzymałość, eksperymentowanie i silna kontrola kosztów.

Wybór stylu zależy od tego, gdzie dostrzega się szansę dla danego przedsiębiorstwa⁹⁾. Każdy styl prezentuje spójny system wymyślenia strategii, który angażuje dużą grupę ludzi o różnych specjalnościach; wymaga on także skoordynowanego zbioru technik zarządzania, które służą jego rozwojowi.

Istota stylu „kociol”¹⁰⁾ sprowadza się do uwolnienia energii przedsiębiorczości będącej skoncentrowaną mieszaniną talentów, pomysłów i zasobów. Innowatorzy ze swoimi pomysłami powinni najpierw zwracać się do rówieśników, a później do przełożonych, by je ocenić i przetestować. Korzystnie wpływają na wymianę pomysłów luźne struktury i częste zmiany organizacyjne.

Podstawową rzeczą w stylu „żyzne pole” jest uprawianie i zbieranie szeroko pojętych strategicznych zasobów i podstawowych umiejętności poprzez łączenie ludzi w poprzek granic organizacyjnych, by wymieniali się informacjami, by odkrywali możliwości w tworzeniu mechanizmów, które służą gromadzeniu, upowszechnianiu i śledzeniu nowych pomysłów i uczeniu się wszystkich pracowników.

Główna idea stylu „spirali wznoszącej”¹¹⁾ dotyczy ustawicznego doskonalenia podstawowej działalności gospodarczej. Opiera się ona na stworzeniu głębokiego, wewnętrznego poczucia ważności podstawowego celu działania, wdrażanych innowacji oraz stworzeniu innowacyjnych i autonomicznych zespołów, klimatu uczenia się i eksperymentowania.

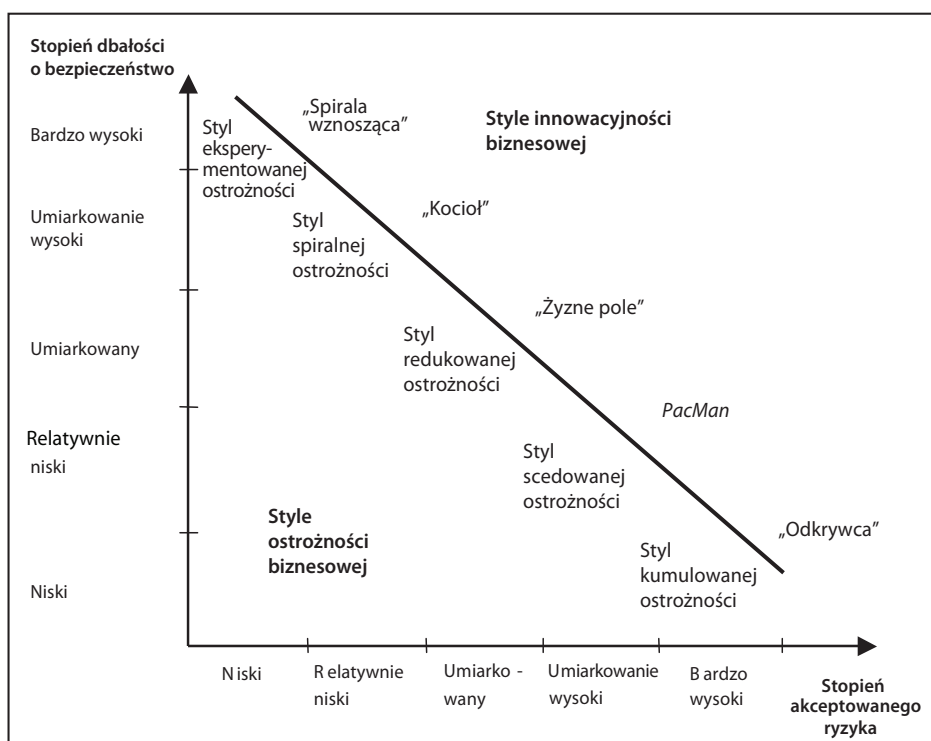
Podstawową techniką stylu *PacMan* jest pozyskiwanie odnoszących sukcesy innowatorów i włączanie ich kompetencji w istniejącą działalność biznesową; tworzenie aliansów i partnerstwa, by zmniejszyć ryzyko związane z poszukiwaniem innowacyjności biznesowej. Istota stylu „odkrywca” polega natomiast na cierpliwym podążaniu do słabo zdefiniowanej, ale obiecującej szansy metodą „drobnych kroków” ze skoncentrowaniem uwagi na ciągłym i kumulującym uczeniu się.

Przesłanki i główne sfery zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowym

W obecnych warunkach konkurowania głównie wiedzą i innowacyjnością relatywnie trudno jest podejmować w pełni racjonalne decyzje. Trudność ta wynika z dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu prowadzonego biznesu, jak i jego endogenicznych zmian. Wysoka dynamika zmian i ich silne, wieloaspektowe oddziaływanie oraz duża liczba informacji biznesowych sprawiają, że ujawnia się w pracy kierowniczej ograniczona racjonalność i oportunizm¹²⁾. Ograniczona racjonalność generuje niezdolność osób i organizacji do prowadzenia kompletnego planowania bądź pełnego omówienia kontraktów. Natomiast oportunizm wywołuje skłonność osób do wadliwego ujawniania informacji, które sprawiają ukierunkowane zainteresowanie strony przeciwnej, co może być także umyślnym oszukiwaniem kontrahentów.

Można zatem stwierdzić, że ograniczona racjonalność i oportunizm rodzą dla biznesu negatywne konsekwencje, które ulegają spotęgowaniu w długim okresie. Negatywne efekty ograniczonej racjonalności i oportunizmu, specyfika współczesnego otoczenia biznesu, podejmowane sposoby konkurowania sprawiają, że zachodzi potrzeba zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowym. Za podstawowe jego cele można uznać: stworzenie kompleksowego obrazu wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych ryzyk, wypracowanie strategii zawierającej zachowania się interesariuszy przedsiębiorstwa wobec nich¹³⁾ oraz stworzenie określonej profilaktyki zmierzającej do zredukowania stopnia występowania określonego rodzaju ryzyka. Za główne sfery zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowym w zakresie zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia dla biznesu można uznać: ● tworzenie i ochronę trudnych do przejęcia innowacji w celu zredukowania zagrożenia ich imitacji przez konkurentów ● prowadzenie biznesu zgodnie z wymaganiami instytucji publicznych i interesami interesariuszy przedsiębiorstwa w celu wyeliminowania sankcji karnych oraz zagrożeń płynących głównie z utraty lojalności inwestorów, pracowników, klientów i dostawców ● redukcja systemowego ryzyka w przedsiębiorstwie¹⁴⁾ w celu ograniczenia zagrożeń wynikających z przyjętej filozofii prowadzenia biznesu; stosowanych strategii, stylów zarządzania i kierowania, stylów podejmowania decyzji, ukształtowanej kultury organizacyjnej ● rozwijanie kultury organizacyjnej opartej na strategicznej i etycznej odpowiedzialności wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa¹⁵⁾ w celu wzmocnienia systemowej dbałości o interesy przedsiębiorstwa i jego potencjał konkurencyjności ● kreowanie egzogenicznego kapitału społecznego i kapitału relacji na bazie zaufania oraz współpracy w celu redukcji kosztów transakcyjnych i zagrożeń płynących z obniżenia jakości i terminowości działań kooperacyjnych.

Wskazane sfery zarządzania bezpieczeństwem biznesu¹⁶⁾, ograniczona racjonalność i oportunizm skłaniają do tego, aby bardziej koncentrować się na nowym stylu myślenia strategicznego, na poszukiwaniu i zrozumieniu kreatywnych propozycji niż na przewidywaniu tego, co się może zdarzyć w przyszłości¹⁷⁾. Uwzględniając wskazane spostrzeżenie,



Rys. 1. Pozycje stylów zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowym w relacji do stopnia dbałości o bezpieczeństwo biznesowe i akceptowanego ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

można stwierdzić, że w prowadzeniu działalności gospodarczej należy równolegle myśleć o sposobach budowania potencjału do konkurowania o udział w otwierających się możliwościach¹⁸⁾ oraz zabezpieczeniu i utrzymaniu osiągniętych korzyści z prowadzonego biznesu. Dualizm myślenia strategicznego opartego na dążeniu do zapewnienia przedsiębiorstwu konkurencyjności *ex ante* uzasadnia łączne analizowanie stylów zarządzania innowacyjnością biznesową i stylów ostrożności biznesowej.

Style ostrożności biznesowej

Stosowanie stylów zarządzania innowacyjnością biznesową determinuje jednocześnie powstawanie komplementarnych dla nich stylów ostrożności biznesowej. Posługując się układem współrzędnych, w którym oś rzędnych (OY) wyznacza stopień dbałości przedsiębiorstwa o bezpieczeństwo prowadzonego biznesu, a oś odciętych (OX) określa stopień akceptacji podejmowanego w przedsiębiorstwie ryzyka biznesowego, można na podstawie opisu stylów zarządzania innowacyjnością biznesową przyporządkować im określone pola aktywności przedsiębiorczej oraz pola aktywności w zakresie ostrożności biznesowej (rysunek 1).

Wskazane na rysunku 1 pola stylów zarządzania innowacyjnością biznesową i stylów ostrożności biznesowej informują, że największe ryzyko biznesowe podejmują przedsiębiorstwa stosujące styl „odkrywcy”. Najniższe ryzyko w biznesie zamierzają ponieść przedsiębiorstwa używające stylu „spirali wznoszącej”. W polu zbliżonym do „odkrywców” znajdują się przedsiębiorstwa posługujące się stylem *PacMan*, a bliżej „spirali wznoszącej” przedsiębiorstwa

o stylu „kocioł”. W polu o umiarkowanym ryzyku i zarządzaniu bezpieczeństwem biznesu znajdują się przedsiębiorstwa używające stylu „żyzne pole”. Uznanie, że komplementarnymi dla nich stylami mogą być style ostrożności biznesowej odzwierciedlające stopień dbałości przedsiębiorstwa o bezpieczeństwo biznesowe. Style te można wyodrębnić według ich głównych parametrów i cech, do których zaliczono: stopień dbałości przedsiębiorstwa o bezpieczeństwo prowadzonego biznesu, stopień akceptowanego w przedsiębiorstwie ryzyka biznesowego, techniki i instrumenty ostrożności biznesowej (tabela 1).

Przedstawione w tabeli 1 charakterystyki stylów ostrożności biznesowej ukazują określone rutyny, które można zidentyfikować w ramach zarządzania bezpieczeństwem biznesu. Główne techniki i instrumenty ostrożności biznesowej spełniają rolę „spowalniaczy” przedsiębiorczej aktywności; wymuszają one także wieloaspektowe działania związane głównie z pozyskiwaniem wiedzy o nowym biznesie i jej ochronie przed konkurentami. Największy stopień bezpieczeństwa biznesowego zapewnia stosowanie stylu eksperymentowanej ostrożności. Bezpieczeństwo biznesu w tym stylu oparte jest głównie na tworzeniu innowacji w sposób ewolucyjny przy używaniu cichej wiedzy. Jej źródła są rozproszone w układzie horyzontalnym, wertykalnym i lateralnym. Innowacje powstają spontanicznie w wyniku interdyscyplinarnego uczenia się, refleksji nad uzyskanymi osiągnięciami, konceptualizacji wiedzy cichej i skodyfikowanej. W stylu tym, stosowanym głównie w japońskich przedsiębiorstwach funkcjonujących w ramach długoterminowej misji, świadomie zakłada się rezygnację z posiadania wyrażonej strategii¹⁹⁾.

Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem nowoczesnie prowadzonego biznesu ma charakter wieloaspektowy i interdyscyplinarny. Jest ono uzupełnieniem zarządzania, którego główną misją jest utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie. Obecnie i w przyszłości zarządzanie bezpieczeństwem biznesu powinno być zintegrowane z: ● rozwijaniem przedsiębiorczej kultury organizacyjnej opartej na etycznej i strategicznej odpowiedzialności wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa ● kreowaniem kapitału intelektualnego, ➔

Tab. 1. Podstawowa charakterystyka stylów ostrożności biznesowej

Styl ostrożności biznesowej	Stopień dbałości o bezpieczeństwo biznesowe	Stopień akceptowanego ryzyka biznesowego	Techniki i instrumenty działań ostrożności biznesowej	Komplementarne style innowacyjności biznesowej
Eksperymentowanej ostrożności	Wysoki	Niski	Powolne zmiany; refleksja, eksperymentowanie, wieloaspektowe uczenie się, kształtowanie kultury lojalności, zaufania, dialogu	„Spirala wznosząca”
Spiralnej ostrożności	Umiarkowanie wysoki	Relatywnie niski	Analizowanie nowych pomysłów, ich doskonalenie na coraz wyższych szczeblach zarządzania i w różnych działach przedsiębiorstwa, kontrolowane usuwanie barier utrudniających wdrażanie nowych pomysłów	„Kocioł”
Redukowanej ostrożności	Umiarkowany	Umiarkowany	Powołanie „cara wzrostu” i specjalnego zespołu, kontrolowane rozszerzanie dostępu do nowej wiedzy, wchodzenie z rozwagą w nowe sfery działania, świadoma rezygnacja z dotychczasowych klientów	„Żyzne pole”
Scedowanej ostrożności	Relatywnie niski	Umiarkowanie wysoki	Pozyskiwanie nowych zasobów i kompetencji, które nie są dobrze rozpoznane, powoływanie małych przedsiębiorstw, które pracują nad projektami o różnym horyzoncie czasowym, <i>outsourcing</i> ryzyka biznesowego	<i>PacMan</i>
Kumulowanej ostrożności	Niski	Wysoki	Niskie nakłady na nowy model biznesu; gromadzenie wiedzy i doświadczeń; dochodzenie metodą „małych kroków” do ryzykownego i słabo określonego biznesu w długim okresie	„Odkrywca”

Źródło: opracowanie własne.

którego twórcami są lojalni, zadowoleni z pracy i warunków życia ludzie związani z danym biznesem. Wymagania te spełniają głównie style: zarządzania innowacyjnością „spirali wznoszącej” i eksperymentowanej ostrożności biznesowej.

dr hab. Marian Mroziowski, prof. UWM
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego
w Olsztynie

PRZYPISY

¹⁾ Zintegrowane zarządzanie ryzykiem (*Enterprise Risk Management*) oznacza system zarządzania ryzykami w skali całego przedsiębiorstwa. A. KOROMBEL, *Brytyjski standard zarządzania ryzykiem IRMIC/ALARM/IRM 2002*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2008, s. 15.

²⁾ P. LOEWE, P. WILLIAMSON, R.C. WOOD, *Five Styles of Strategy Innovation and How to Use Them*, „European Management Journal” 2001, vol. 19, no. 2, s. 115–125.

³⁾ I. ARRIBAS, I.E. VILA, *Human Capital Determinants of the Survival Entrepreneurial Service Firms in Spain*, „Int Entrep Manag” 2007, no. 3, s. 309.

⁴⁾ M.V. JONES, N.E. COVIELLO, *Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, s. 288.

⁵⁾ B. KOGUT, U. ZANDER, *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies” 2003, vol. 34, s. 524.

⁶⁾ P. LOEWE, P. WILLIAMSON, R.C. WOOD, *Five Styles ...*, *op. cit.*, s. 115.

⁷⁾ *Ibidem*, s. 115–116.

⁸⁾ *The PacMan* – nazwa pochodzi z gry komputerowej, w której ścigany zaczyna być stroną ścigającą.

⁹⁾ *Ibidem*, s. 116.

¹⁰⁾ *Ibidem*, s. 123.

¹¹⁾ *Ibidem*, s. 124.

¹²⁾ A. VERBEKE, *The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory*, „Journal of International Business Studies” 2003, vol. 34, s. 500.

¹³⁾ A. KOROMBEL, *Brytyjski standard...*, *op. cit.*, s. 15.

¹⁴⁾ M. MROZIEWSKI, *Udział stylów zarządzania w procesie redukcji systemowego ryzyka w przedsiębiorstwie*, w: *Podjęcie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s. 95.

¹⁵⁾ H. STEINMANN, T. OLBRICH, *Zarządzanie etyką: zintegrowane kierowanie procesami etycznymi i ekonomicznymi*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1/2001, s. 19.

¹⁶⁾ W ocenie autora niniejszego artykułu zubożoną koncepcją zarządzania bezpieczeństwem biznesu jest koncentrowanie się tylko na jego sferach, takich jak: ochrona informacji, osób i mienia; bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, role wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego, reagowanie kryzysowe, ubezpieczenia itp.

¹⁷⁾ S. BARNETT, *Style and Strategy: New Metaphors, New Insights*, „European Management Journal” 1996, vol. 14, no. 4, s. 348.

¹⁸⁾ G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 26.

¹⁹⁾ P. ŠTRACH, A.M. EVEREST, *Knowledge Transfer Within Japanese Multinationals: Building a Theory*, „Journal of Knowledge Management” 2006, vol. 10, no. 1, s. 57.

The Styles of Integrated Management the Business Risk

The paper presents the profile five styles of strategy innovation in the business as the complementary for them the styles of business caution.

Sektor publiczny w finansowaniu innowacji w Polsce

Krzysztof Janasz

Wprowadzenie

Powszechnie uważa się, że sukces finansowy i ekonomiczny odnoszą te społeczności, państwa i przedsiębiorstwa, które wykształca i wyzwolą w sobie zdolność do generowania innowacji. Powinny one cechować się klarownością, konsekwencją i przewidywalnością w stosunku do rynku. Innowacje te, jak słusznie wspomina w swojej książce J.C. Bogle, powinny służyć inwestorom w długim okresie. Innowacje, które sprawdzają się w przyszłości, a nie innowacje opierające się na tym, co działało wczoraj¹⁾.

Zarówno na poziomie jednostek, jak i całych grup społecznych innowacyjność zależy od norm społecznych, kultury organizacji, i jak się sądzi, jest powiązana z kapitałem społecznym, a przede wszystkim z tzw. kreatywnym kapitałem społecznym. Działalność przedsiębiorstw na globalnym rynku wymaga posługiwania się pojęciem „kapitał innowacyjny”. Kapitał ten charakteryzuje się określonym zespołem uwarunkowań instytucjonalnych i behawioralnych, właściwych jednostce, organizacji, rynekom i społeczeństwom.

Institucje bankowe na świecie mają trudności z finansowaniem początkowych faz procesu innowacyjnego (badania, wdrożenia, studia przedkonkurencyjne, prototypy, przygotowania i uruchamiania produkcji). W rozwój nowych form finansowania przedsięwzięć innowacyjnych należy zatem zaangażować środki publiczne. Podstawowym celem artykułu jest przedstawienie roli, zadań i skali udziału sektora publicznego w procesie finansowania działalności innowacyjnej w gospodarce, a także zaprezentowanie modelu finansowania tych przedsięwzięć z udziałem kapitału publicznego i prywatnego.

Determinanty polityki innowacyjnej współczesnego państwa

Innowacyjność gospodarki jest w dużym stopniu zdeterminowana prowadzoną polityką innowacyjną, która ma szerszy zakres niż tylko polityka naukowo-techniczna. Polityka innowacyjna obejmuje programy rządowe, narzędzia, instrumenty, mechanizmy i miary, mające na celu oddziaływanie przez państwo pośrednio lub bezpośrednio na poziom innowacyjności poszczególnych podmiotów i sektorów oraz kształtowanie innowacyjnej struktury gospodarki²⁾.

Celem polityki innowacyjnej powinno być tworzenie dobrego klimatu, który umożliwi powstanie sprzężeń zwrotnych między nauką, techniką, technologią

i gospodarką państwa. Współczesna polityka innowacyjna ma pewne cechy charakterystyczne, wyróżniające ją spośród innych rodzajów polityki. Jest to polityka polegająca na³⁾:

- promocji działań innowacyjnych i dyfuzji technologii,
- traktowaniu innowacji jako procesu sieciowego (udział wielu podmiotów),
- wspieraniu użytkowników technologii (wspieraniu usług konsultingowych, szkoleniowych i informacyjnych),
- działaniu państwa jako swoistego regulatora, tworzącego ramy instytucjonalne dla np. dyfuzji innowacji,
- zdobywaniu akceptacji społecznej dla procesów innowacyjnych,
- obniżaniu stopnia trudności podejmowania i realizowania projektów innowacyjnych.

Celem polityki innowacyjnej może być także wspieranie innowacyjności gospodarki, to znaczy niesienie pomocy we wprowadzaniu nowych produktów, usług, technologii i technik zarządzania⁴⁾.

Według standardów międzynarodowych zawartych w dokumentach OECD (podręczniki *Frascati Manual* i *Oslo Manual*) polityka innowacyjna jest rozumiana jako jedna z rodzajów polityki gospodarczej, która obejmuje między innymi:

- wzmacnianie powiązań w narodowym systemie innowacji,
- kształtowanie i rozbudowywanie zdolności do wprowadzania innowacji,
- wykorzystanie przedsięwzięć innowacyjnych jako podstawowego czynnika wzrostu gospodarczego,
- dokonywanie strukturalnych zmian technicznych, technologicznych i jakościowych w przemyśle,
- wykorzystanie współpracy międzynarodowej oraz procesów globalizacji w gospodarce.

O polityce innowacyjnej w Polsce można w zasadzie mówić od lat 90. ub. wieku, gdy rozpoczęła się zmiana systemowa – pierwsza w historii świata, polegająca na odejściu od gospodarki nakazowo-rozdzielczej do gospodarki wolnorynkowej.

Wysoki poziom innowacyjności gospodarek krajów wysoko rozwiniętych, tj. Stanów Zjednoczonych, Japonii, a ostatnio także Korei Południowej, był niewątpliwie impulsem dla krajów UE, które na szczycie w Lizbonie w marcu 2000 r. postawiły przed sobą ambitny cel stworzenia do 2010 r. gospodarki najbardziej konkurencyjnej na świecie, opartej na wiedzy. Dziś już wiadomo, że plan ten poniósł fiasko.

Niepowodzenie strategii lizbońskiej skłoniło Komisję Europejską do przedstawienia nowej strategii

– Europa 2020. Trzy najważniejsze czynniki nowej strategii to:

- inteligentny wzrost (zwiększenie roli wiedzy, innowacji, edukacji i społeczeństwa cyfrowego),
- zrównoważony wzrost (produkcja efektywnie wykorzystująca zasoby przy jednoczesnym zwiększeniu konkurencyjności),
- wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu (zwiększenie aktywności zawodowej, podnoszenie kwalifikacji).

Komisja Europejska planuje, że na sferę B+R należy przeznaczyć 3% PKB Unii. Cel jest ambitny, zważywszy na fakt, że strategia lizbońska również zakładała taką wielkość nakładów. Cel ten wpisuje się w wymienione priorytety. Komisja przedstawiła także siedem projektów przewodnich⁵⁾. Pierwszym z nich jest „Unia innowacji” – projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji tak, by innowacyjne pomysły przeradzały się w nowe produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy.

Wydatki na działalność badawczo-rozwojową w Europie wynoszą poniżej 2%, podczas, gdy w Stanach Zjednoczonych jest to 2,6%, a w Japonii 3,4%. Różnica bierze się głównie z niższego poziomu inwestycji sektora prywatnego. Liczy się nie tylko wysokość kwot przeznaczanych na działalność B+R – Europa musi się zastanowić nad wpływem i strukturą wydatków na badania oraz poprawić warunki prywatnej działalności badawczo-rozwojowej w UE. Połowa różnicy w stosunku do Stanów Zjednoczonych wynika z mniejszej liczby europejskich przedsiębiorstw w dziale zaawansowanych technologii⁶⁾.

W literaturze przedmiotu opisującej ewolucję polityki naukowej i innowacyjnej w XXI wieku podaje się jej nowe cechy. Można zaobserwować ściśle połączenie celów polityki innowacyjnej z potrzebami i celami społecznymi. Proces innowacyjny może mieć charakter interakcyjny i systemowy, a podstawowym kryterium selekcji przedsięwzięć jest ich wkład w rozwiązywanie problemów społecznych, kulturalnych oraz gospodarczych. Polityka innowacyjna i naukowa powinna być kluczem do sukcesu, który wprowadzi gospodarkę opartą na wiedzy i uczyni z UE jedną z najbardziej konkurencyjnych gospodarek świata.

Rola sektora publicznego w finansowaniu działalności innowacyjnej

Podstawowym problemem rozwoju innowacji w Polsce i krajach UE jest brak właściwego systemu finansowania innowacji. W przypadku przedsiębiorstw, które działają w Polsce, jest również brak zarówno własnych, jak i zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie wśród nowych, innowacyjnych, a zarazem ryzykownych przedsięwzięć, przede wszystkim na etapie badań i we wczesnych fazach ich realizacji. Przeciętne wydatki na B+R w przeliczeniu na jednego obywatela w Polsce wynoszą 46,3 euro – wynika z danych Eurostatu za rok 2007. Sytuuje to nasz kraj na trzecim miejscu od końca wśród członków UE. Mniej wydaje się jedynie w Rumunii i Bułgarii. Najwięcej wydają na B+R: Szwecja – ok. 1300 euro, Luksemburg – 1240 euro i Finlandia – 1180 euro na jednego mieszkańca. Dane te świadczą same za siebie. Nowe państwa

członkowskie UE, na przykład Estonia, starają się szybko nadrobić dysproporcje występujące w finansowaniu innowacji. W kraju tym w stosunku do 2000 r. nakłady na sferę B+R wzrosły o 380%, a w Rumunii o 360%, Czechach – 180%. Na tle tych państw Polska z 50-proc. dynamiką stoi właściwie w miejscu.

Inną negatywną cechą jest to, że nakłady na B+R ponoszone przez prywatny kapitał rosną w Polsce wolniej niż te ponoszone przez sektor publiczny (dynamika *per capita* od 2000 r. wyniosła odpowiednio 25% oraz 64%), natomiast w takich krajach, jak Estonia czy Litwa sytuacja ta przedstawia się inaczej. Przedsiębiorstwa mają tam większą motywację, by zwiększyć swój potencjał rozwojowy. Dynamika nakładów w przedsiębiorstwach prywatnych i w sektorze państwowym przedstawia się następująco: Estonia – 900% i 70%, Litwa – 335% i 65%⁷⁾.

We współczesnej gospodarce wolnorynkowej procesy innowacyjne podlegają regulacji głównie przez szeroko pojęty rynek. Regulacji tej towarzyszy jednak pewna, ograniczona skala interwencji państwowej. Interwencjonizm ten przyjmuje postać polityki innowacyjnej, która jest przykładem polityki strukturalnej współczesnego państwa⁸⁾.

Budowanie państwa silnego w sensie skuteczności stanowi jedno z najważniejszych zadań wspólnoty narodowej, a ekonomiczna rola współczesnego państwa nie maleje. Natomiast zmieniają się struktura wykonywanych przez nie funkcji oraz sfery, zakres i formy ingerencji⁹⁾. W rodzącej się nowej erze główne zadania państwa powinny polegać na¹⁰⁾:

- tworzeniu warunków do rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego,
- tworzeniu miejsca do badań podstawowych, innowacyjności i konkurencyjności gospodarki,
- konstruowaniu infrastruktury sektora wiedzy i umiejętności,
- kreowaniu elementów infrastruktury techniczno-ekonomicznej, których rozwój jest nieopłacalny dla prywatnego biznesu.

Wysiłki sektora prywatnego i sektora publicznego są ważne w rozwoju innowacji i przedsięwzięć technologicznych w gospodarce. Zwykle jednak niezauważone i niedocenione są organy publiczne – rządy, uniwersytety, fundacje pożytku publicznego, organizacje wolontariatu i inne, które są narzędziami w dostarczaniu zasobów, proponowaniu inicjatyw i określaniu możliwości rozwoju sektora prywatnego. Niezbyt często pisze się o roli rządu i przyjmuje do wiadomości rolę sił rynkowych w kształtowaniu innowacji. Przykładem ważnej roli sektora publicznego w innowacjach jest internet. Jego początek datuje się na wczesne lata 60. ub. w., kiedy to amerykański Departament Obrony potraktował priorytetowo budowę zdecentralizowanej tarczy ochronnej komunikacji i transportu w razie ataku nuklearnego.

Jednym ze współczesnych rozwiązań, które może pomóc połączyć siły kapitału publicznego i kapitału prywatnego, jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP), zwane też partnerstwem innowacyjnym. Partnerstwo publiczno-prywatne stanowi jedną z odmian kapitału mieszanego (kapitał publiczno-prywatny) i nosi wszelkie znamiona innowacyjności w stosunku do tradycyjnych sposobów i metod finansowania oraz prowadzenia inwestycji publicznych¹¹⁾. Istnieje także wiele innych powodów postrzegania PPP jako innowacyjnego instrumentu.

W większym bowiem stopniu niż metoda tradycyjna daje ono szansę na¹²⁾:

- dostarczenie innowacyjnego produktu (na przykład infrastruktury o innowacyjnych cechach),
- zastosowanie innowacyjnego podejścia w fazie projektowania inwestycji,
- zastosowanie innowacyjnych rozwiązań dotyczących zarządzania projektem.

Ważne jest to, że partner prywatny jest zainteresowany realizacją danego przedsięwzięcia w przewidzianych harmonogramach, gdyż w przeciwnym razie albo nie otrzyma zapłaty od strony publicznej, albo stopa inwestycji będzie dla niego niższa niż przewidywana.

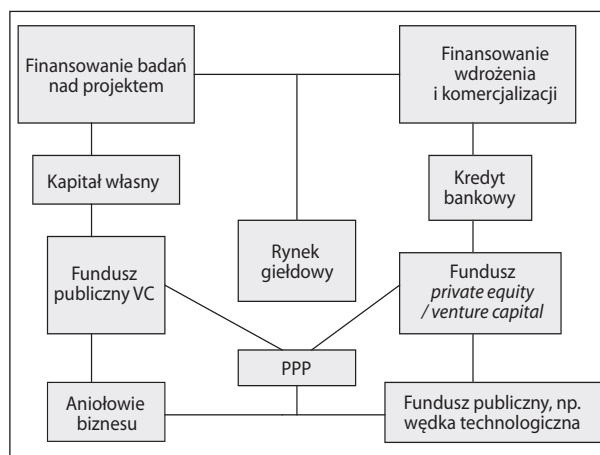
Model finansowania innowacji przez kapitał publiczny

W e współczesnej gospodarce światowej są różne modele wyboru strategii i polityki innowacyjnej. Wybór określonej polityki innowacyjnej w dużym stopniu zależy od rozwoju krajowych zdolności innowacyjnych. Model oparty na dorobku krajowego sektora B+R i silnym potencjale innowacyjnym rodzimych przedsiębiorstw jest charakterystyczny dla niewielkiej grupy nowoczesnych gospodarek świata, takich jak Stany Zjednoczone, Japonia, Niemcy, Finlandia czy Szwecja. Istotą takiego modelu jest orientacja na rozwój krajowych zdolności technologicznych i tworzenie instytucji stymulujących współpracę w układzie państwo – przemysł – sfera B+R. Realizacja tej strategii wymaga wysokich nakładów na działalność B+R, ponoszonych głównie przez sektor prywatny.

O sukcesie innowacji decyduje powstanie odpowiedniego modelu finansowania innowacji i specyficznego układu między poszczególnymi podmiotami (administracja państwa, regiony ekonomiczne, przedsiębiorstwa, powiązania ponadnarodowe). Konieczne są zmiany legislacyjne i instytucjonalne, które umożliwią przedsiębiorcom korzystanie zarówno z wyspecjalizowanych instrumentów wspierania finansowego, jak i współdziałania publiczno-prywatnego, na przykład wspomniane PPP. Powiązania te mają być w dużym stopniu nieformalne, sieciowe, a nie hierarchiczne, i raczej wynikać z kooperacji niż ze współzawodnictwa.

Odpowiedni model finansowania – montaż finansowy ma właśnie szansę i możliwości pobudzenia gospodarki przez inwestycje w innowacje, wspieranie przedsiębiorstw o dużym potencjale rozwoju oraz tworzenie nowych, innowacyjnych firm. Taki montaż może być niezmiernie korzystny w podtrzymaniu zrównoważonego wzrostu gospodarczego, tworzeniu nowych miejsc pracy i stymulowaniu innowacyjności. Wspomniany montaż należałoby podzielić ze względu na źródło pochodzenia środków finansowych, które będą przeznaczone na wsparcie i finansowanie projektów innowacyjnych. Podział ten mógłby być następujący:

- środki pochodzące od inwestorów prywatnych, tzw. kapitał prywatny,
- środki pochodzące z budżetu państwa i funduszy europejskich, czyli kapitał publiczny,
- środki pochodzące zarówno od kapitału prywatnego, jak i kapitału publicznego, czyli kapitał publiczno-prywatny (kapitał mieszany).



Rys. 1. Montaż finansowy z udziałem kapitału publicznego i prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

Fundusze i środki publiczne powinny być inwestowane wyłącznie wówczas, gdy faktycznie brakuje finansowania przez kapitał prywatny. Środki publiczne powinny być angażowane w inwestycje za pośrednictwem istniejących systemów opartych na mechanizmach rynkowych, czyli funduszy kapitału prywatnego.

Niewątpliwie należy zastanowić się nad stworzeniem publicznego funduszu VC (*Venture Capital*), z określoną rolą i zadaniami oraz ze środkami finansowymi, które mogą być przeznaczone tylko na ściśle określone w ustawie cele. Jeszcze innym rozwiązaniem jest stworzenie partnerstwa publiczno-prywatnego skierowanego do odpowiednich działów gospodarki lub określonego rodzaju innowacji (państwowy fundusz VC lub państwowy fundusz aniołów biznesu plus udział kapitału prywatnego). Należałoby również rozważyć ograniczenie finansowania poniżej 50% wartości całej inwestycji przez kapitał publiczny. W ten sposób finansowany projekt powinien być również szczegółowo oceniony i monitorowany na każdym etapie pracy¹³⁾.

Należy zwrócić uwagę, że montaż finansowy powinien być adekwatny do sytuacji ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstwa innowacyjnego. Wiadomo, że firmy w początkowym okresie rozwoju nie mogą liczyć na zasilenie kapitałowe w postaci, na przykład kredytu bankowego i muszą szukać kapitału w innych miejscach rynku. Można zaproponować model finansowania z uwzględnieniem etapu rozwoju danej firmy i jej sytuacji ekonomiczno-finansowej. Model taki dla nowego, innowacyjnego, ale i ryzykownego przedsięwzięcia (finansowanie etapu badań i komercjalizacji projektu)¹⁴⁾ przedstawiono na rysunku 1.

Jest to oczywiście propozycja rozwiązania problemu finansowania nowego innowacyjnego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem dwóch etapów – badania oraz wdrożenia i komercjalizacji. Należy podkreślić finansowanie fazy badania przez kapitał publiczny. Jak wspomniano, nie powinien on przekroczyć 50% całości środków. Trzeba dodać, że udział kapitału publicznego w tej fazie finansowania przedsięwzięcia innowacyjnego jest konieczny, ponieważ trudno pozyskać większy zasób kapitału prywatnego. ➔

Podsumowanie

Przestawiony model i koncepcja sposobu finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw z udziałem kapitału publicznego i prywatnego w Polsce to oczywiście tylko propozycja, mająca na celu usprawnienie procesu finansowania innowacji, a przede wszystkim znalezienie optymalnej metody, modelu finansowania tego rodzaju działalności. Stworzenie odpowiedniego montażu finansowego jest szansą dla polskich przedsiębiorstw szukających kapitału na innowacje. Zaprezentowany model wymaga dopracowania, zwłaszcza rozwiązań prawnych oraz wzajemnego systemu rozliczeń i podziału ewentualnych zysków. Najważniejsze jest jednak, aby inwestycje w innowacje zakończyły się sukcesem, a wszyscy inwestorzy, pomysłodawcy i innowatorzy osiągnęli z nich korzyści. Skorzystają na tym nie tylko indywidualni odbiorcy, ale także cała gospodarka.

dr hab. Krzysztof Janasz
Katedra Makroekonomii

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. J.C. BOGLE, *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 100.
- ²⁾ S. PANGSY-KANIA, J. RZEŚNY-CIEPLIŃSKA, *Polityka innowacyjna państwa w wybranych programach wspierania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: E. OKOŃ-HORODYŃSKA, A. ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 64.
- ³⁾ Zob. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- ⁴⁾ E. STAWASZ, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 139–140.
- ⁵⁾ Zob. *Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu*, KOM(2010), Bruksela, 3.3. 2010, s. 5–6.
- ⁶⁾ *Ibidem*, s. 13.
- ⁷⁾ K. JANASZ, *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010, s. 9.
- ⁸⁾ *Ibidem*, s. 189.
- ⁹⁾ U. PŁOWIEC, *Innowacyjność polskiej gospodarki w ocenie uczestników VIII Kongresu PTE*, w: E. OKOŃ-HORODYŃSKA, A. ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ (red.), *Tendencje innowacyjnego...*, op. cit., s. 6.
- ¹⁰⁾ *Ibidem*.
- ¹¹⁾ Zob. K. JANASZ, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako partnerstwo innowacyjne*, w: J. WIŚNIEWSKA, K. JANASZ (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2012, s. 251.
- ¹²⁾ D. SMOLEŃ, *Łączenie partnerstwa publiczno-prywatnego z funduszami Unii Europejskiej jako szansa innowacyjnego podejścia do rozwoju infrastruktury*, w: J. BABIAK (red.), *Fundusze europejskie a innowacyjność polskiej gospodarki*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 100.

¹³⁾ K. JANASZ, *Kapitał w finansowaniu...*, op. cit., s. 229.

¹⁴⁾ W odniesieniu do cyklu życia danego projektu innowacyjnego należy uwzględnić następujące jego fazy (podział ten dotyczy działalności B+R): badania nad projektem, prototyp, weryfikacja projektu, patent, wdrożenie i komercjalizacja.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOGLE J.C., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [2] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- [3] JANASZ K., *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010.
- [4] JANASZ K., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako partnerstwo innowacyjne*, w: J. WIŚNIEWSKA, K. JANASZ (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2012.
- [5] *Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu*, KOM (2010), Bruksela, 3.3. 2010.
- [6] KULTYS J., *Istota produkcji a natura firmy*, „Gospodarka Narodowa” nr 3/2000.
- [7] PANGSY-KANIA S., RZEŚNY-CIEPLIŃSKA J., *Polityka innowacyjna państwa w wybranych programach wspierania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: E. OKOŃ-HORODYŃSKA, A. ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
- [8] PŁOWIEC U., *Innowacyjność polskiej gospodarki w ocenie uczestników VIII Kongresu PTE*, w: E. OKOŃ-HORODYŃSKA, A. ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
- [9] SMOLEŃ D., *Łączenie partnerstwa publiczno-prywatnego z funduszami Unii Europejskiej jako szansa innowacyjnego podejścia do rozwoju infrastruktury*, w: J. BABIAK (red.), *Fundusze europejskie a innowacyjność polskiej gospodarki*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- [10] STAWASZ E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- [11] WALKER C., SMITH A.J., *Privatized Infrastructure. The Build Operate Transfer Approach*, Thomas Telford Publ., London 1995.

Public Sector in Financing Innovation in Poland

The main problem of developing innovation in Poland and EU countries is lack of proper innovation financing system resulting from too small involvement of private capital in financing innovative business activity. Hence, there is a need to create specific financing engineering based on participation of public as well as private capital. The main aim of the article is introduction of role, tasks and scale of participation of public sector in the process of financing innovative activity in Poland and presentation of a model of financing such activity including both public and private capital.

Przedsiębiorczość pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw – wyniki badań

Jarosław Korpysa

Wprowadzenie

Restrukturyzacja przedsiębiorstw najczęściej odnosi się do procesów zachodzących wewnątrz danego podmiotu gospodarczego, których efektem jest zmiana struktury organizacyjnej na bardziej sprawną, charakteryzującą się wyższą wydajnością¹⁾. Możliwe jest to dzięki kształtowaniu i racjonalnemu wykorzystaniu wyróżniających się zasobów przedsiębiorstwa, w tym w szczególności zasobów ludzkich²⁾. Pracownicy są elementem składowym każdego procesu restrukturyzacji, gdyż z jednej strony stanowią grupę, która najbardziej odczuwa skutki restrukturyzacji, a z drugiej jest to społeczność, na której spoczywa odpowiedzialność za przeprowadzenie procesu restrukturyzacji i osiągnięcie zamierzonych celów.

W wyniku zachodzących przekształceń w danym przedsiębiorstwie niejednokrotnie dochodzi do zmian ilościowo-jakościowych personelu. Proces ten polega przede wszystkim na zmianie ogólnej liczby zatrudnionych, zmianie struktury kwalifikacyjno-zawodowej, a także na doborze właściwej formy organizacji pracy poprzez tworzenie odpowiedniej proporcji między pracą indywidualną a zespołową³⁾. Towarzyszy temu proces rekonwersji zawodowej pracowników, który polega na tworzeniu zespołów pracowniczych lub też adaptacji pojedynczego pracownika na potrzeby restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. Rekonwersja zawodowa pracowników ma ogromne znaczenie dla zachodzących zmian w danej organizacji, gdyż z jednej strony warunkuje elastyczność i przystosowanie się pracowników do nowych realiów, a z drugiej kształtuje kompetencje i wiedzę interesariuszy wewnętrznych, które są niezbędne do pełnej realizacji zadań i celów restrukturyzacji przedsiębiorstwa⁴⁾.

Mając na uwadze powyższe zależności, można z całą pewnością stwierdzić, że do zapewnienia podstawowego efektu procesu przekształceń danego podmiotu gospodarczego, jakim jest między innymi zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest niezbędne wykazywanie przez wszystkich pracowników cech przedsiębiorczych⁵⁾. Cechy te warunkują działania jednostki ludzkiej, które zmierzają do poprawy efektywności i rozwoju otoczenia, w którym działa⁶⁾. Ponadto niwelują negatywne skutki zachodzących zmian wewnątrz przedsiębiorstwa⁷⁾.

Literatura przedmiotu wyróżnia wiele podziałów i kryteriów cechy przedsiębiorczych pracowników ułatwiających i utrudniających proces restrukturyzacji przedsiębiorstw. Najczęściej wymienia się następujące

zachowania sprzyjające procesom przekształceń organizacji: ● orientację na osiągnięcia i sukces ● podejmowanie decyzji obciążonych ryzykiem ● odporność psychiczną ● zdolności twórcze ● pomysłowość ● ekstrawersję ● umiejętności działania w sytuacjach trudnych ● twórcze kierowanie ● wzbudzenie zaufania u innych ● zdolności przywódcze ● umiejętności negocjacji i mobilizowania innych oraz ● znajomość potrzeb ludzi. Do cech utrudniających można zaliczyć m.in.: ● lęki ● niechęć ● bojaźń zamiast samodzielności ● trudności w podejmowaniu decyzji ● chwiejność; brak odporności psychicznej ● konformizm ● algorytmiczny styl działania ● introwersje ● trudności w kontaktach i współpracy ● brak zdolności przywódczych⁸⁾.

Każda z zaprezentowanych cech osobowych wpływa na różnorodność zachowań pracowników, a w szczególności na umiejętność ponoszenia ryzyka, osiągnięcia motywacji oraz umiejscowienia wewnętrznej kontroli⁹⁾. Niemniej jednak współczesne badania podkreślają, że motywacja do działań naprawczych, chęć podejmowania ryzyka, decyzyjność, wiara w sukces, odporność na niepowodzenie, innowacyjność i twórczość, a także współpraca z członkami zespołu warunkują w największym stopniu osiągnięcie celów restrukturyzacji. Brak wymienionych cech może stanowić przeszkodę w realizacji procesu restrukturyzacji¹⁰⁾.

Mimo upływu ponad dwóch dekad od zapoczątkowania procesu zmiany systemu gospodarczego, przedsiębiorstwa w Polsce wciąż podlegają procesom restrukturyzacji. Tym samym kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród pracowników staje się z jednej strony warunkiem koniecznym do niwelowania negatywnych skutków restrukturyzacji, a z drugiej warunkuje efektywny i racjonalny proces dostosowawczy podmiotów do wolnorynkowej rzeczywistości. Mając na uwadze powyższe zależności, jest zasadne dokonanie weryfikacji cech przedsiębiorczych pracowników restrukturyzowanych podmiotów.

Metodologia

W celu realizacji podstawowego zadania badawczego, jakim była diagnoza postaw przedsiębiorczych pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw, postanowiono przeprowadzić wywiad ankietowy. Badania ilościowe zostały przeprowadzone na przełomie 2010/2011 r. z wykorzystaniem metody CAPI. Wywiady były przeprowadzone przy użyciu ustrukturalizowanego kwestionariusza

elektronicznego, w którym zostały zawarte wystandaryzowane pytania dotyczące badanego problemu, uporządkowane w odpowiedniej kolejności i pogrupowane w bloki tematyczne. W badaniach brało udział 164 pracowników z 18 przedsiębiorstw produkcyjnych w województwie zachodniopomorskim, w których proces restrukturyzacji został przeprowadzony w ciągu ostatnich pięciu lat.

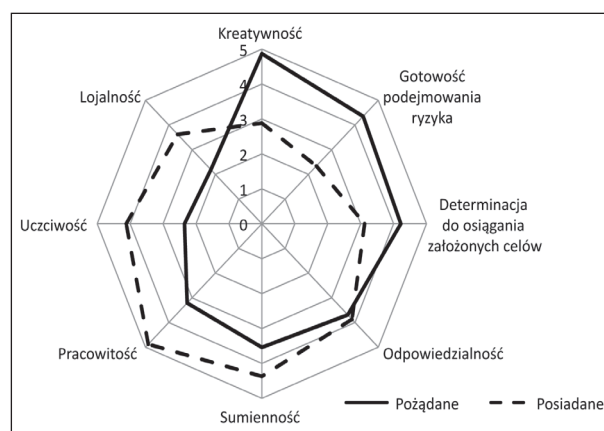
Analizując badaną zbiorowość według poszczególnych kryteriów, należy stwierdzić, że większość badanych stanowili mężczyźni (83%), a kobiety 17% ogółu. Dwie trzecie respondentów (63%) miało wykształcenie średnie, co piąty miał wykształcenie wyższe (19%), a 18% wykształcenie zawodowe i podstawowe. Najwięcej było pracowników zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie do 10 lat (79%), a 21% pracowało powyżej 10 lat.

Po dokonaniu charakterystyki badanej populacji postanowiono zadać pracownikom pytanie dotyczące wartości pracy, a konkretnie, które ceniają najbardziej, a które najmniej. W większości ankietowani podali jako najwyższą wartość pracy pewność zatrudnienia (43%). W dalszej kolejności wymienili: godziwe zarobki (21%), możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji (19%), atmosferę w pracy (17%). Analizując najmniej pożądane wartości, pracownicy wyróżnili: przeprowadzenie zmian organizacyjnych (59%), złą atmosferę w pracy (29%), brak możliwości awansu (14%).

Mając na uwadze powyższe rezultaty, poproszono respondentów o określenie posiadanego potencjału przedsiębiorczego. W tym celu zadano pytanie: „Czy jesteś osobą przedsiębiorczą?”. 56% badanych odpowiedziało twierdząco na to pytanie, 39% było przeciwnego zdania, a co siódmy ankietowany (15%) nie był w stanie określić posiadanego potencjału przedsiębiorczego. W dalszej kolejności było zasadne określenie cech przedsiębiorczych, jakie mają pracownicy. Najbardziej rozwiniętą cechą opisującą osobę przedsiębiorczą, jaką mieli pracownicy restrukturyzowanych przedsiębiorstw, była ● pracowitość (62%), a następnie ● sumienność (59%) ● uczciwość (56%) ● determinacja do osiągnięcia założonych celów (47%) ● lojalność (43%) oraz ● odpowiedzialność (39%). Ankietowani wyróżnili także gotowość do podejmowania ryzyka (32%) oraz kreatywność (27%).

W kolejnym etapie procesu badawczego poproszono respondentów o określenie cech przedsiębiorczych, jakie ich zdaniem ułatwiają przeprowadzenie procesu restrukturyzacji w danej organizacji. W celu przejrzystego zobrazowania otrzymanych wyników dokonano analizy istotności odpowiedzi przy wykorzystaniu średnich rang w skali od 1 (cecha mało istotna) do 5 (cecha bardzo istotna). Zgodnie z otrzymanymi rezultatami należy stwierdzić, że większość pracowników wymieniła wśród cech przedsiębiorczych sprzyjających procesom restrukturyzacji: ● kreatywność (ranga 4,87) ● gotowość do podejmowania ryzyka (ranga 4,35) oraz ● determinację do osiągnięcia założonych celów (ranga 4,22). Respondenci wskazali także na: ● odpowiedzialność (ranga 3,69) ● sumienność (ranga 3,54) ● pracowitość (ranga 3,21) ● uczciwość (ranga 2,35) oraz ● lojalność (ranga 2,19).

Dokonując analizy zgodnie z poszczególnymi kryteriami podziału badanej zbiorowości, należy zwrócić uwagę, że największe różnice można zaobserwować w grupie pracowników wyodrębnionych według wykształcenia. Pracownicy z wykształceniem zawodowym i podstawowym jako cechy, które najbardziej



Wykres 1. Profil kluczowych cech przedsiębiorczych pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

ułatwiają przeprowadzenie procesu restrukturyzacji zatrudnienia, wymienili uczciwość i pracowitość. Respondenci z wykształceniem średnim wskazali na odpowiedzialność i kreatywność, a ci z wyższym na gotowość do podejmowania ryzyka oraz determinację do osiągnięcia założonych celów.

Interesujący jest fakt, że te cechy przedsiębiorcze, które zdaniem ankietowanych pracownicy mają w najmniejszym stopniu rozwinięte, najbardziej ułatwiają proces restrukturyzacji. Zauważone rozbieżności prezentuje wykres 1.

Na podstawie otrzymanych wyników należy stwierdzić, że w większości cech występują istotne różnice. Jedynie odpowiedzialność i sumienność pracowników są najbardziej zbliżone do pożądanego poziomu. Świadczyć to może o braku należytego przygotowania pracowników do procesów restrukturyzacji, której efektem niejednokrotnie może być zmiana w dotychczasowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Stąd też istnieje potrzeba wykształcenia wśród pracowników nieustającej gotowości do podejmowania kreatywnych i ryzykownych decyzji, które są obciążone niepewnością. Niezbędne przy tym jest także wykazanie odpowiedzialności oraz konsekwencji w realizacji wytyczonych zamierzeń.

Z dotychczasowej analizy wynika, że pracownicy najbardziej ceniają w pracy stabilność zatrudnienia i brak zmian. Większość uważa swoją osobę za przedsiębiorczą, choć nie ma wystarczająco rozwiniętych cech, jakie sprzyjają procesom restrukturyzacji. Warto zatem przedstawić strukturę odpowiedzi dotyczącą efektów, z jakim pracownicy kojarzą proces restrukturyzacji. W przeważającej liczbie restrukturyzacja jest dla pracowników związana z redukcją personelu (63%) oraz redukcją wynagrodzeń (62%). Dużą liczbą wskazań charakteryzowała się także odpowiedź – dodatkowe obciążenia pracą (52%). W dalszej kolejności respondenci wymienili ograniczenie rekrutacji (39%) oraz wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia (34%).

Istotne różnice w odpowiedziach można zauważyć, analizując je według kryterium stażu pracy w danej firmie. Pracownicy ze stażem do 10 lat w większości odpowiedzieli, że restrukturyzacja w przedsiębiorstwie jest związana przede wszystkim z redukcją wynagrodzeń oraz dodatkowymi obciążeniami pracą. Dla pracowników pracujących powyżej

10 lat restrukturyzacja oznacza jednoznacznie redukcję personelu. Wyniki te mogą świadczyć o tym, że pracownicy o dłuższym stażu pracy, jako grupa osób najbardziej narażona na skutki restrukturyzacji jednoznacznie utożsamia wszelkie zmiany w przedsiębiorstwie ze zwalnianiem pracowników. Natomiast osoby pracujące nie więcej niż 10 lat czują się mniej zagrożone zwolnieniem, lecz bardziej obawiają się utraty części wynagrodzeń oraz nowych obowiązków.

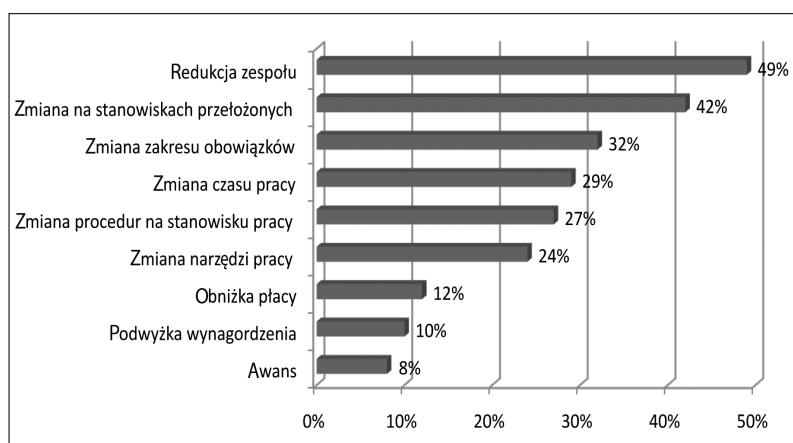
Podobne rezultaty uzyskano w badaniu dotyczącym optymalizacji kosztów utrzymania pracowników przeprowadzonym przez KMPG wśród 330 przedsiębiorstw funkcjonujących w latach 2009–2010. W 79% przedsiębiorstw, w których doszło do restrukturyzacji, zredukowano zatrudnienie. Interesujący jest także fakt, że w 56% ograniczono proces rekrutacji, a w 52% obniżono wynagrodzenie. Tylko co trzecie przedsiębiorstwo wdrożyło elastyczne formy zatrudnienia lub ograniczyło świadczenia pozapłacowe¹¹. Tym samym jednoznacznie można stwierdzić, że dla większości zarówno menedżerów, jak i pracowników restrukturyzacja oznacza zwolnienia. Towarzyszą im niejednokrotnie także inne zmiany, które jednak są wprowadzane znacznie rzadziej niż redukcja personelu.

Uzupełnieniem powyższych rezultatów może być struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące zmian, jakim był poddany pracownik w obecnym zakładzie pracy w ciągu ostatnich 5 lat. Respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie cztery odpowiedzi.

Najczęściej respondenci wymieniali następujące zmiany: ● redukcja zespołu (49%) ● zmiana na stanowiskach przełożonych (42%) ● zmiana zakresu obowiązków (32%) ● zmiana czasu pracy (29%) ● zmiana procedur na stanowisku pracy (27%) ● zmiana narzędzi pracy (24%) ● zmiana stanowiska na gorsze (19%) ● obniżka płacy (12%) ● podwyżka wynagrodzenia (10%) oraz ● awans (8%).

Jeśli zatem redukcja personelu była jedną z najczęściej wymienianych zmian przez respondentów, to interesujące, z uwagi na realizację celu, było zadanie pytania dotyczącego odczuwania groźby zwolnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Prawie połowa badanych, tj. 48% pracowników odczuwa takowe zagrożenie, co trzeci ankietowany (34%) był przeciwnego zdania, a 18% nie było w stanie odpowiedzieć na to pytanie. Analizując odpowiedzi według kryterium wykształcenia pracowników, należy stwierdzić, że najczęściej respondentów obawiających się o zwolnienie było w grupie pracowników z wykształceniem zawodowym i podstawowym. Odsetek wskazań wyniósł 59%. Najmniej obaw odnotowano u pracowników z wykształceniem średnim (45%) oraz wyższym (32%).

Wobec utożsamiania restrukturyzacji z procesem redukcji personelu, było zasadne pytanie dotyczące postępowania w sytuacji zagrożenia utraty pracy. Na wstępie poproszono o określenie, czy pracownicy podejmują obecnie działania, które zmierzają do niwelowania skutków utraty pracy. 41% respondentów podejmuje takowe działania, a 59% nie widzi póki co takiej potrzeby. Warto zatem poznać, jakie czynności



Wykres 2. Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

obecnie podejmują pracownicy, którzy czują zagrożenie utraty pracy. Respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie 3 opcje. 42% pracowników obecnie myśli poważnie o wyjeździe za granicę w celu znalezienia lepszej pracy; 36% zamierza rozpocząć własną działalność gospodarczą; 32% uczestniczy w szkoleniach podnoszących dotychczasowe kwalifikacje; 23% badanych poszukuje pracy wśród konkurencyjnych firm; 13% zamierza w ciągu 3 miesięcy przejść na wcześniejszą emeryturę; 12% uczestniczy w szkoleniach przekwalifikujących do innego zawodu.

Pracownikom, którzy obecnie nie podejmują działań związanych z możliwością utraty pracy, zadano pytanie dotyczące strategii postępowania w sytuacji, jeśli takowe zagrożenie stałoby się realne. Respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie trzy opcje. 73% badanych stwierdziło, że bardzo poważnie rozważałoby wyjazd za granicę; 64% rozpoczęłoby kurs lub szkolenia mające na celu podniesienie kwalifikacji zawodowych; 59% szukałoby zatrudnienia w innym przedsiębiorstwie; 48% otworzyłoby własną firmę związaną z wykonywaną dotychczas pracą; 36% przekwalifikowałoby się do innego zawodu. Co trzeci pracownik rozważałoby utworzenie firmy, której działalność niezwiązana byłaby z dotychczasową pracą; 29% nic by nie robiło i czekało na lepsze czasy; 23% od razu przeszłoby na wcześniejszą emeryturę, a co piąty pytany poszedłby na długie zwolnienie lekarskie.

Podsumowanie

Podsumowując, należy jednoznacznie stwierdzić, że istnieje zależność pomiędzy postawami przedsiębiorczymi pracowników a procesem restrukturyzacji. Większość respondentów jednoznacznie utożsamia procesy restrukturyzacji z redukcją zatrudnienia, choć nie obawia się utraty pracy. Ponadto badani pracownicy uważali siebie za przedsiębiorczych, jednak niemających w wystarczającym stopniu rozwiniętych tych cech przedsiębiorczości, które niwelują negatywne skutki zachodzących zmian. Istotne jest także, że w opinii respondentów kreatywność, gotowość do podejmowania ryzyka, determinacja do osiągania założonych celów i odpowiedzialność w największym stopniu determinują ich akceptację powstałych zmian. Tym samym właściwości te wpływają na zainicjowanie przez pracowników procesów przedsiębiorczych, ➔

odzwierciedlonych w decyzji danej jednostki ludzkiej o dalszej aktywności zawodowej.

W toku trwających procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw bez wątpienia należy stwierdzić, że zachowania przedsiębiorcze kształtowane wśród pracowników będą determinować osiągnięcie celów restrukturyzacji poszczególnych przedsiębiorstw. Kreowanie postaw przedsiębiorczych wpłynie także na stworzenie strukturalnych warunków utrzymania i umocnienia restrukturyzowanych podmiotów gospodarczych, zapewniając tym samym stabilność zatrudnienia.

dr Jarosław Korpysa

Katedra Mikroekonomii

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

¹⁾ P. BIAŁOWAŚ, *Problematyka restrukturyzacji oraz wzrostu efektywności przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych podmiotów sektora elektroenergetycznego w Polsce – próba podsumowania ostatnich lat reorganizacji przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 18, Wrocław 2008, s. 20-45.

²⁾ J. BAMBACH, *Taking Chances on Restructuring Firms*, „Business Credit” 2007, vol. 109, no. 4, s. 14-15.

³⁾ A. NALEPKA, *Ustalanie i ocena skutków restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, w: A. STABRYŁA (red.), *Strategie wzrostu produktywności firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000, s. 409-418.

⁴⁾ H. SITLINGTON, V. MARSHALL, *Do Downsizing Decisions Affect Organisational Knowledge and Performance?*, „Management Decision” 2011, vol. 49, no. 1, s. 116-129.

⁵⁾ A. PSYCHOGIOS, *Restructuring the Employment Relationship in South Eastern Europe? Total Quality-based Changes on Managers' Careers and Job Security*, „Employee Relations” 2010, vol. 32, no. 3, s. 310-327.

⁶⁾ J. KORPYSA, *Factors Determining Decision about Setting Up a Firm – the Survey Results from Poland*, „Transformations in Business & Economics” 2011, vol. 10, no. 2 (23), s. 74-88.

⁷⁾ S. WALSTON, A.F. CHOU, *CEO Perceptions of Organizational Consensus and Its Impact on Hospital Restructuring Outcomes*, „Journal of Health Organization and Management” 2011, vol. 25, no. 2, s. 176-194.

⁸⁾ P. ROUPAS, *Human and Organisational Factors Affecting Technology Uptake by Industry*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2008, vol. 10, no. 1, s. 4-28.

⁹⁾ A.R. THURIK, M.A. CAREE, A. VAN STEL, D.B. AUDRETSCH, *Does Self-employment Reduce Unemployment?*, „Jena Economic Research Papers” no. 89, Jena 2008, s. 4.

¹⁰⁾ C. VALSAN, *Three Measures of Corporate Restructuring in a Transition Economy: The Case of Newly Privatized Romanian Companies*, „Post-Communist Economies” 2001, vol. 13, no. 1, s. 121-128; A. KRIAUCIUNAS, P. KALE, *The Impact of Socialist Imprinting and Search on Resource Change: A Study of Firms in Lithuania*, „Strategic Management Journal” 2006, vol. 27, s. 659-679.

¹¹⁾ J. KARASEK, A. EMERLING, P. KWIATKOWSKI, S. WĘSIERSKA, A. ORLIŃSKA, *Optimalizacja kosztów a utrzymanie pracowników*, KMPG, Warszawa 2011, s. 19-21.

Employees Entrepreneurship of Restructured Enterprises – Research Result

The main goal of this article is to present theoretical and empirical analysis of entrepreneurial attitudes of employees of restructured enterprises. The first part is based on the literature and illustrated relationship between restructuring entrepreneurial attitudes. The discussion has provided a basis for empirical research aimed. Quantitative research was conducted in late 2010/2011, with using the method CAPI, among employees of restructured enterprises in Western Pomerania.

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) odgrywają ważną rolę w rozwoju gospodarczym krajów Unii Europejskiej (UE), dlatego istotne jest zapewnienie im możliwości funkcjonowania oraz rozwoju. Przedsiębiorstwa te wskazują jednak na wiele barier w ich rozwoju, będących efektem niedociągnięć w zakresie polskich rozwiązań prawnych^{*)}.

W sierpniowym wydaniu „Przeglądu Organizacji” w 2011 r. ukazał się artykuł na temat oceny finansowych instrumentów wspierania przez MŚP. Przedstawiono w nim metodologię i charakterystykę ankietowanych przedsiębiorstw. Nie wyczerpuje to jednak w pełni zakresu przeprowadzonych badań.

Celem niniejszego artykułu jest więc ocena niefinansowych instrumentów wsparcia przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno rozwiązań funkcjonujących już w Polsce, jak i tych, które były stosowane dotąd w innych państwach UE.

Ocena niefinansowych instrumentów wspierania przez małe i średnie przedsiębiorstwa

Wtabeli 1 przedstawiono instrumenty ułatwiające dostęp do kapitału rzeczowego. Badane MŚP najwyżej oceniły parki naukowo-techniczne. Dotyczy to zarówno parków oferujących MŚP dodatkową infrastrukturę, funkcjonujących w Polsce, jak i tych, które oferują dodatkowe usługi, działających dotychczas w innych państwach UE. Ich znaczenie stopniowo rośnie, osiągając najwyższą wartość w fazie zmiany strategii (1,8). Wyjątkiem jest etap przedsiębiorczości wewnętrznej, w którym uzyskują one najniższą wartość. Nieco niżej ocenione zostały inkubatory (1,3-1,6). Znaczenie inkubatorów typu centra pomocy technicznej jest największe przy rozpoczęciu działalności gospodarczej, aby następnie stopniowo maleć. Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku inkubatorów typu centra innowacji i przedsiębiorczości, które dotąd działają w innych krajach unijnych. Ankietowane MŚP uznały, że najmniejsze znaczenie mają one przy zakładaniu przedsiębiorstwa, natomiast w kolejnych fazach ich rola rośnie.

Oceny uzyskane przez instrumenty ułatwiające dostęp do kapitału ludzkiego oraz informacji i technologii, przedstawione w tabeli 2, są dość zbliżone (maksymalnie 1,7-1,9). Wyróżnić można szkolenia dostosowane do potrzeb firmy, które to dotąd są stosowane w innych krajach UE. Zostały one ocenione wyżej (1,6-1,9) niż pozostałe instrumenty z tej grupy. Największe znaczenie mają już w fazie przedsiębiorczej i później, podobnie jak usługi doradcze oraz klastry, przy zmianie strategii. Ankietowane MŚP uznały natomiast, że wszystkie instrumenty ułatwiające dostęp do kapitału ludzkiego oraz informacji i technologii odgrywają najmniejszą rolę na etapie przedsiębiorczości wewnętrznej. Szkolenia ogólne i sieci współpracy zostały ocenione najwyżej, nie w jednym, lecz kilku różnych etapach. Punkty informacyjno-doradcze natomiast otrzymały najwyższą ocenę już przy rozpoczęciu działalności gospodarczej (1,7). W kolejnych etapach ich znaczenie stopniowo maleje (do 1,0). Instrumenty skierowane do firm z branży zaawansowanej technologii zostały uznane za ważniejsze niż dla pozostałych sektorów w przypadku szkoleń ogólnych (poza fazą przedsiębiorczą). Podobna sytuacja dotyczy sieci współpracy

Ocena niefinansowych instrumentów wspierania przez małe i średnie przedsiębiorstwa

Maciej Woźniak

Tab. 1. Ocena ogólna instrumentów niefinansowych ułatwiających dostęp do kapitału rzeczowego (w skali 0–3)

Faza rozwoju	Wielkość firmy	Branża	Inkubatory			Parki naukowo-techniczne	
			Preinkubatory	Centra pomocy technicznej	Centra innowacji i przedsiębiorczości	Infrastruktura dodatkowa	Usługi dodatkowe
Idea, pomysł	Mikro	Zaawansowane technologie	1,6				
		Pozostałe	1,5				
Zakładanie firmy/rozpoczęcie działalności	Mikro	Zaawansowane technologie			1,4		
		Pozostałe		1,6			
Faza przedsiębiorcza	Mikro, mała	Zaawansowane technologie			1,5	1,4	1,3
		Pozostałe		1,5			
Rozwój	Mała, średnia	Zaawansowane technologie			1,6	1,5	1,6
		Pozostałe		1,3			
Przedsiębiorczość wewnętrzna	Średnia	Zaawansowane technologie				1,2	1,1
		Pozostałe					
Nowe pomysły, zmiana strategii	Średnia	Zaawansowane technologie				1,8	1,8
		Pozostałe					

Uwagi: pogrubioną czcionką zaznaczono ocenę proponowanych instrumentów wsparcia stosowanych w innych krajach UE.
Źródło: opracowanie własne.

w początkowych etapach, jednak już od fazy rozwoju obserwuje się odwrotną prawidłowość.

W tabeli 3 przedstawiono ocenę instrumentów ułatwiających dostęp do rynków zbytu. Badane MŚP wystawiły dość niskie oceny instrumentom ułatwiającym dostęp do rynków zagranicznych (1,4–1,7).

Zapotrzebowanie na te instrumenty zwiększa się wraz z przechodzeniem firmy z fazy przedsiębiorczej do rozwoju oraz z przedsiębiorczości wewnętrznej do zmiany strategii. Podobne oceny otrzymały również dwa instrumenty ułatwiające dostęp do rynku zamówień publicznych: podział zamówień i oferty zbiorowe (oba 1,3–1,7), niestosowane dotąd w Polsce. W przypadku tych instrumentów ich znaczenie od fazy rozwoju stopniowo maleje. Najwyższe oceny otrzymuje natomiast wsparcie w postaci korzystniejszych warunków płatności (1,9–2,2), które to również dotychczas oferowano w innych krajach wspólnotowych. Ankietowane MŚP wystawiły im taką samą ocenę w trzech fazach rozwoju.

Wnioski

Analiza odpowiedzi udzielonych przez ankietowane MŚP pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

■ Ankietowane MŚP uznały, że instrumenty ułatwiające dostęp do kapitału rzeczowego mają co najwyżej średnie znaczenie. Ich oceny rosną w miarę przechodzenia do kolejnych etapów rozwoju. Wyjątkiem są inkubatory typu centra pomocy technicznej, których rola stopniowo maleje. Parki naukowo-techniczne, w tym te, które działają w innych krajach unijnych, zostały natomiast ocenione nieco wyżej niż inkubatory.

■ Znaczenie instrumentów ułatwiających dostęp do kapitału ludzkiego, a także informacji i technologii jest dość zbliżone, lecz niewysokie. Nieco wyższe oceny uzyskują jedynie szkolenia dostosowane do potrzeb firmy, które to nie były oferowane dotąd polskim MŚP. Rola punktów informacyjno-doradczych maleje w kolejnych etapach rozwoju.

■ Oceny otrzymane przez instrumenty ułatwiające dostęp do rynków zbytu są zbliżone, lecz dość niskie. Wyjątkiem są korzystniejsze warunki płatności, stosowane dotąd w innych krajach UE, których znaczenie ankietowane MŚP uznały za dość wysokie.

dr Maciej Woźniak
Katedra Ekonomii, Finansów
i Zarządzania Środowiskiem
Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Tab. 2. Ocena ogólna instrumentów niefinansowych ułatwiających dostęp do kapitału ludzkiego oraz informacji i technologii (w skali 0–3)

Faza rozwoju	Wielkość firmy	Branża	Kapitał ludzki				Informacja i technologia	
			Doradztwo	Szkolenia		Punkty informacyjno-doradcze	Sieci współpracy	Klasy
				Ogólne	Dostosowane do potrzeb firmy			
Idea, pomysł	Mikro	Zaawansowane technologie	1,5	1,5		1,6		
		Pozostałe						
Zakładanie firmy/ rozpoczęcie działalności	Mikro	Zaawansowane technologie	1,6	1,7		1,7	1,5	1,5
		Pozostałe						
Faza przedsiębiorcza	Mikro, mała	Zaawansowane technologie	1,6	1,4	1,9	1,6	1,6	1,3
		Pozostałe		1,5			1,5	
Rozwój	Mała, średnia	Zaawansowane technologie	1,6	1,7	1,8	1,5	1,5	1,5
		Pozostałe		1,5			1,8	
Przedsiębiorczość wewnętrzna	Średnia	Zaawansowane technologie	1,4	1,5	1,6	1,0	1,3	1,4
		Pozostałe		1,3			1,5	
Nowe pomysły, zmiana strategii	Średnia	Zaawansowane technologie	1,7	1,7	1,9	1,2	1,6	1,7
		Pozostałe		1,5			1,7	

Uwagi: pogrubioną czcionką zaznaczono ocenę proponowanych instrumentów wsparcia stosowanych w innych krajach UE.
Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Ocena ogólna instrumentów niefinansowych ułatwiających dostęp do rynków zbytu (w skali 0–3)

Faza rozwoju	Wielkość firmy	Branża	Rynki zagraniczne	Rynek zamówień publicznych		
				Podział zamówień	Korzystniejsze warunki płatności	Oferty zbiorowe
Idea, pomysł	Mikro	Zaawansowane technologie				
		Pozostałe				
Zakładanie firmy/ rozpoczęcie działalności	Mikro	Zaawansowane technologie				
		Pozostałe				
Faza przedsiębiorcza	Mikro, mała	Zaawansowane technologie	1,4	1,5	1,9	1,3
		Pozostałe				
Rozwój	Mała, średnia	Zaawansowane technologie	1,7	1,7	2,2	1,7
		Pozostałe				
Przedsiębiorczość wewnętrzna	Średnia	Zaawansowane technologie	1,5	1,4	1,9	1,5
		Pozostałe				
Nowe pomysły, zmiana strategii	Średnia	Zaawansowane technologie	1,7	1,3	1,9	1,4
		Pozostałe				

Uwagi: pogrubioną czcionką zaznaczono ocenę proponowanych instrumentów wsparcia stosowanych w innych krajach UE.
Źródło: opracowanie własne.

^{*)} A. NEHRING, *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 164.

The Assessment of the Non-financial Support Instruments by the Small and Medium-sized Enterprises

In the article it was presented evaluation of the non-financial support instruments which was made by the small and medium sized-enterprises (SME). It was analysed the results of the survey and on this basis the importance of each support instruments for SME was worked out.

Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw

Remigiusz Kozłowski, Marek Matejun

Wprowadzenie

Zwiększenie rozległości, złożoności i dynamiki otoczenia współczesnych przedsiębiorstw wymusza na nich znaczną elastyczność w działaniu¹⁾, co jest związane m.in. ze wzrostem znaczenia zarządzania projektami. Są one realizowane obecnie przez niemal wszystkie podmioty gospodarcze, zarówno duże, jak również te należące do zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw.

Specyfika zarządzania projektami w odniesieniu do firm sektora MŚP opiera się na ilościowej i jakościowej charakterystyce tych podmiotów. Szczególne znaczenie przypisuje się tu odpowiednim rozwiązaniom instytucjonalnym realizacji projektów, w których (w warunkach niedoborów zasobowych firm sektora MŚP) istotnego znaczenia nabiera współpraca międzyorganizacyjna. Biorąc to pod uwagę, autorzy jako cel artykułu wyznaczyli określenie specyfiki i ocenę znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw. Autorzy przeprowadzili własne badania empiryczne za pomocą badań ankietowych na próbie 563 projektów realizowanych przez firmy sektora MŚP.

Specyfika i znaczenie współpracy w zarządzaniu projektami firm sektora MŚP

Projekty rozumiane jako celowe, niepowtarzalne, złożone, ale jednocześnie wyraźnie określone działania²⁾ charakteryzują się wyraźnie zdefiniowanymi cechami³⁾, a ich realizacja jest związana z osiągnięciem określonych parametrów efektywności, do których najczęściej zalicza się: odpowiednią jakość, akceptowalne koszty i wyznaczony czas realizacji⁴⁾. Mimo występowania wielu zróżnicowanych rodzajów projektów w praktyce gospodarczej⁵⁾, przebiegają one dynamicznie w określonym cyklu życia⁶⁾ i wymagają przyjęcia specyficznych rozwiązań instytucjonalnych i odpowiedniego ustrukturalizowania wewnętrznego.

Sztuka zarządzania projektami, rozumiana jako zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach określonego przedsięwzięcia w celu spełnienia jego wymagań⁷⁾, stanowi dla współczesnych przedsiębiorstw jeden z podstawowych fundamentów zapewnienia elastyczności, skuteczności i sprawności działania, spełnienia rosnących wymagań klientów, ograniczenia kosztów działalności i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to również w znacznym stopniu małych i średnich przedsiębiorstw, które

charakteryzują się określonymi właściwościami ilościowymi oraz jakościowymi⁸⁾ decydującymi o specyfice realizowanych przez nie działań.

Do podstawowych wyróżników firm sektora MŚP mających wpływ na przebieg procesu zarządzania projektami można zaliczyć: dominację właściciela w systemie społeczno-kulturowym organizacji, ograniczone zasoby i zakres działania, uproszczone i mniej sformalizowane metody zarządzania oraz struktury organizacyjne, a także słabo rozbudowane powiązania kapitałowe. Bardzo ważne są również duża elastyczność i przedsiębiorczość działania jako endogeniczna właściwość mniejszych systemów organizacyjnych, wyrażająca się w szybkich reakcjach na zmiany otoczenia oraz prowadzeniu działalności nastawionej na indywidualne życzenia klientów.

W efekcie zarządzanie projektami małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się określoną specyfiką, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań, na podstawie których zwrócono uwagę m.in. na:

- konieczność klarownego sformułowania celów projektu oraz zapewnienie wsparcia właściciela-menedżera przy jego realizacji, przy szczególnym jego zaangażowaniu w kontrolę kryteriów jakościowych wykonania przedsięwzięcia⁹⁾;
- przyjmowanie mniej zbiurokratyzowanych metod zarządzania projektami w firmach sektora MŚP niż w dużych podmiotach¹⁰⁾;
- znaczącą użyteczność zarządzania projektami małych i średnich przedsiębiorstw w sposób elastyczny (zwinny) i reaktywny, co stanowi najlepsze rozwiązanie w zmieniającym się środowisku o wysokim stopniu niepewności oraz w sytuacji, gdy cele i uwarunkowania realizacji projektu nie są w pełni określone¹¹⁾.

Badania te nie mają jednak charakteru reprezentatywnego i mogą stanowić jedynie próbę sformułowania pewnych założeń do specyfiki zarządzania projektami w firmach sektora MŚP. Dodatkowym problemem jest tu duża heterogeniczność tej zbiorowości przedsiębiorstw powiązana z wieloma wyzwaniami metodologicznymi występującymi podczas ich opisu i badania¹²⁾. Na podstawie ograniczonych wniosków z przedstawionych badań można jednak stwierdzić, że firmy sektora MŚP zarządzają projektami w warunkach niedoborów zasobowych przy jednoczesnym nastawieniu przedsiębiorczym przede wszystkim w kierunku dużej elastyczności działania.

Przedstawione warunki sprawiają, że w realizacji projektów przez małe i średnie przedsiębiorstwa szczególnego znaczenia nabiera współpraca międzyorganizacyjna. Może być ona zdefiniowana jako

Tab. 1. Wybrane funkcje współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw

Funkcja	Podstawowe wymiary realizacji
Dywersyfikacji ryzyka	związana z przedsiębiorczym charakterem projektów MŚP. Pozwala na ograniczenie podejmowanego ryzyka.
Koordynacyjna	umożliwia poprawę koordynacji, np. poprzez wykorzystanie zewnętrznego kierownictwa projektu ¹⁸⁾ .
Kosztowa	pozwala na ograniczenie kosztów realizacji projektu poprzez transformację kosztów stałych w zmienne.
Kreacyjna	związana z kreacją wiedzy ¹⁹⁾ i efektów synergii wynikających z realizowanej współpracy.
Motywacyjna	możliwość wykorzystania współpracy międzyorganizacyjnej stać się może istotnym impulsem realizacji określonego projektu.
Promocyjna	pozwala na zwiększenie rangi i prestiżu projektu poprzez zaangażowanie partnerów o wysokim statusie społecznym lub gospodarczym, np. jednostek naukowych.
Reakcyjna	pozwala na elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków realizacji projektu poprzez odpowiednie kształtowanie form i zakresu współpracy międzyorganizacyjnej.
Zachowawcza	możliwość zachowania statusu MŚP mimo zwiększonego zakresu działania. Pozwala na udział w projektach o charakterze selektywnym przeznaczonych do realizacji wyłącznie przez MŚP.
Zasobowa	obejmuje uzupełnienie niedoboru zasobów MŚP. Szczególnego znaczenia nabiera współpraca z dysponentami zasobów technologicznych, fizycznych i finansowych. Pozwala na rozszerzenie skali działalności niezbędnej do realizacji projektu.

Źródło: opracowanie własne.

podejmowanie przez kooperujące jednostki wzajemnie zgodnych i uzupełniających się działań, które mają pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację określonego projektu, w którym wiodącą rolę pełni mikro-, małe lub średnie przedsiębiorstwo¹³⁾. Istotą współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami można oprócz na taksonomii R.A. Lundina i A. Söderholma¹⁴⁾, rozwiniętej następnie przez R. Bakker¹⁵⁾, odnoszącej się do tymczasowych rozwiązań organizacyjnych, w ramach której można zidentyfikować cztery podstawowe wymiary tego zjawiska: ● ograniczony czas trwania ● międzyorganizacyjny zespół projektu ● określony charakter i zakres realizowanych zadań oraz ● kontekst odnoszący się do środowiska zewnętrznego i obejmujący również specyfikę małej lub średniej firmy jako jednej ze stron przedsięwzięcia.

Ważną kwestią jest zwrócenie uwagi na charakter i funkcje tej współpracy. Wyniki badań przeprowadzonych w Holandii w latach 2006–2009 na próbie 2000 małych i średnich przedsiębiorstw, realizujących projekty międzyorganizacyjne, wskazują na wykorzystywanie współpracy głównie do realizacji zadań powtarzalnych (rzadziej: unikalnych) i oparcie jej przede wszystkim na relacjach partnerskich¹⁶⁾. Ten rodzaj relacji oraz włączenie zasad budowy międzyorganizacyjnych zespołów do struktury organizacyjnej projektu może przyczynić się znacznie do ograniczenia potencjalnych konfliktów pomiędzy partnerami¹⁷⁾.

Można zidentyfikować i opisać wiele efektów współpracy międzyorganizacyjnej, wspierających realizację przedsięwzięć niepowtarzalnych i wpisujących się w specyfikę ilościową i jakościową małych i średnich przedsiębiorstw. Mogą być one analizowane z różnorodnych punktów widzenia, np. w podziale na efekty bezpośrednie i pośrednie, krótkoterminowe i długoterminowe czy strategiczne i operacyjne. Istotnego znaczenia z punktu widzenia walorów poznawczych nabiera tu wyodrębnienie pewnych określonych funkcji realizowanych poprzez współpracę międzyorganizacyjną w zarządzaniu projektami firm sektora MŚP, co przedstawiono w tabeli 1.

Efekty te są osiągane za pośrednictwem różnorodnych form współpracy, dostosowanych do jej

charakteru, zakresu i znaczenia dla realizowanego projektu, często przy udziale zaawansowanych technologii. Istotną cechą tych relacji dla firm sektora MŚP staje się również transformacja wymogu zdolności kierowania ludźmi w stronę kluczowego znaczenia zarządzania kontraktami gospodarczymi.

Mimo generalnie pozytywnego charakteru, współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami firm sektora MŚP wiązać się może jednak również z występowaniem pewnych zagrożeń, takich jak np. utrata kontroli nad procesem realizacji projektu czy trudności w uzyskaniu odpowiednich parametrów jakościowych realizowanych przez partnerów zadań. Problemem mogą być również wysokie koszty transakcyjne współpracy realizowanej w ramach kontraktów zamkniętych²⁰⁾. W przypadku uzyskania znacznych efektów synergicznych mogą pojawić się także trudności w ustaleniu faktycznego zaangażowania stron w realizację projektu (i ewentualnego ustalenia odpowiedzialności za realizowane zadania), co nabiera szczególnego znaczenia na etapie zamknięcia i oceny końcowej przedsięwzięcia.

Zakres i funkcje współpracy międzyorganizacyjnej w praktyce zarządzania projektami firm sektora MŚP

Badania empiryczne autorzy tekstu przeprowadzili na próbie 563 wybranych celowo projektów przedsiębiorstw sektora MŚP, z których 27% realizowanych było przez firmy mikro, 41% przez małe firmy, a 32% przez podmioty średniej wielkości²¹⁾. Badania zostały przeprowadzone metodą badań ankietowych, z wykorzystaniem techniki ankiety elektronicznej. W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa zbierania danych obszerny kwestionariusz ankiety, który został zamieszczony w internecie, był po zalogowaniu się dostępny dla respondentów.

Badania objęły obszar całego kraju, przy czym najwięcej projektów (85%) było prowadzonych na terenie województwa łódzkiego. W próbie znalazły się głównie projekty realizowane w ramach budżetu w wysokości do 100 000 złotych (62%), a także przedsięwzięcia

Tab. 2. Skłonność do współpracy mierzona liczbą partnerów w badanych projektach firm sektora MŚP (w zależności od wielkości budżetu, czasu trwania projektu oraz wielkości firmy)

Skłonność do współpracy	Brak współpracy		Od 1 do 5 partnerów		Powyżej 5 partnerów		Współczynnik Q Kendalla
Wysokość budżetu badanych projektów							
do 1 mln zł	289	56%	210	41%	16	3%	0,71
powyżej 1 mln zł	15	31%	23	48%	10	21%	
Czas trwania analizowanych projektów							
do pół roku	222	60%	137	37%	11	3%	0,32
powyżej pół roku	82	42%	96	50%	15	8%	
Wielkość firm realizujących badane przedsięwzięcia							
mikro i małe	212	55%	158	41%	15	4%	0,21
średnie	92	52%	75	42%	11	6%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

o stosunkowo krótkim okresie realizacji, nieprzekraczającym pół roku (66%). Projekty o znacznym zaangażowaniu finansowym, przewyższającym 10 milionów złotych, stanowiły jedynie 2%, natomiast przedsięwzięcia długoterminowe (powyżej 2 lat) – 5% badanej zbiorowości. W ujęciu podmiotowym w próbie dominowały projekty realizowane przez przedsiębiorstwa usługowe (29%) oraz wielobranżowe (zajmujące się produkcją, handlem i/lub usługami – 26%).

Respondentami byli przedstawiciele podmiotów realizujących projekty. Byli to w większości bezpośredni członkowie (59%) lub kierownicy (12%) zespołów projektowych. 29% ankietowanych w inny sposób było zaangażowanych w realizowane przedsięwzięcia, jednak wszyscy biorący udział w badaniach bezpośrednio lub pośrednio brali udział w fazie realizacji badanych projektów. W etapy planowania oraz oceny było zaangażowanych po 33% ankietowanych, przy czym 17% przedstawicieli firm sektora MŚP brało udział we wszystkich fazach realizacji badanych projektów.

Nieco ponad połowa badanych projektów (54%) była realizowana samodzielnie przez małe i średnie przedsiębiorstwa. W pozostałych przypadkach podmioty wykorzystywały współpracę międzyorganizacyjną, najczęściej (22%) z jednym partnerem. Współpraca międzyorganizacyjna z 2 do 5 partnerów była realizowana w 19% przypadków, a powyżej 5 jedynie w 5% badanych projektów. Największa liczba współpracujących jednostek wyniosła 250 – były to salony działające w sieci Orange na terenie całego kraju, zaangażowane w jedno z przeprowadzanych przedsięwzięć. Analizując liczbę współpracujących podmiotów w kontekście wielkości budżetu, czasu trwania projektu oraz wielkości firmy, można zaobserwować, że na skłonność do współpracy, mierzona liczbą partnerów, w wysokim stopniu (wyznaczonym współczynnikiem asocjacji Q Kendalla) wpływa wielkość budżetu projektu. Pozostałe czynniki w znacznie mniejszym zakresie determinują skłonność do współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami badanych firm sektora MŚP. Wyniki tych zależności przedstawiono w tabeli 2.

Wskazuje to na dominację wykorzystania funkcji zasobowej w większych projektach (mierzonych wielkością budżetu), gdzie szczególnie widoczne mogą być

niedobory zasobowe badanych firm sektora MŚP. Z analizy poszczególnych związków międzyorganizacyjnych wynika, że funkcja ta zdecydowanie dominuje jako efekt współpracy w większości (87%) badanych przedsięwzięć, a jest realizowana poprzez współdziałanie z dostawcami z różnych dziedzin i usług wpisujących się najczęściej w specyfikę projektu. Wielu respondentów wymieniało tu usługi budowlane i remontowe (w 34% analizowanych projektów), informatyczne (28%), związane z dostawą maszyn, urządzeń, instalacji oraz rozwiązań technologicznych (20%), a także projektowe (15%). Wśród innych rodzajów usług wymieniano m.in. usługi poligraficzne i marketingowe. Wskazują to na uzupełnianie niedoborów zwłaszcza w sferze usług specjalistycznych

i technologicznych, wymagających znacznego zaangażowania zasobów fizycznych. Jeden z respondentów stwierdził np. że „w realizacji projektu brało udział przedsiębiorstwo usługowe, zajmujące się projektowaniem i konstrukcją odzieży. Dostawca miał nowoczesne programy komputerowe w zakresie konstrukcji form odzieżowych, które były niezbędne w zaprojektowaniu modeli kostiumów kąpielowych (dokładniejsza forma i jakość), nasza firma skorzystała więc z jego usług, gdyż sama nie miała takich programów i personelu odpowiednio przeszkolonego w ich obsłudze”. Wiele przedsiębiorstw współpracowało w celu pozyskania zasobów wysoce specjalistycznych, również oferowanych przez firmy z zagranicy.

Funkcja ta wiązała się blisko w badanych projektach z rolą kosztową, reakcyjną oraz zachowawczą, stanowiąc z jednej strony podstawę elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w trakcie realizacji przedsięwzięcia, a z drugiej – pozwalając na rozszerzenie skali działania analizowanych firm sektora MŚP niezbędnej do wykonania wyznaczonych zadań. Funkcja kosztowa i zachowawcza wiązały się tu przede wszystkim ze współpracą z samodzielnymi specjalistami oraz *outsourcingiem* (realizowanym w formie zlecenia kontraktowego) działań powtarzalnych wykonywanych w trakcie projektu. W ten sposób dla podmiotów realizujących analizowane przedsięwzięcia było możliwe ograniczenie kosztów poprzez zakup jedynie niezbędnych usług bez ponoszenia wysokich kosztów przy jednoczesnym zachowaniu ilościowego *status quo* właściwego dla zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw.

Inne funkcje zidentyfikowano w badanych projektach w mniejszym zakresie. W przypadku 22% przedsięwzięć występowała funkcja dywersyfikacji ryzyka, która wiązała się ze współpracą z firmami ubezpieczeniowymi, przedsiębiorstwami zajmującymi się ochroną, monitoringiem, a także z podmiotami realizującymi kompleksowe prace budowlane lub instalacyjne, mającymi uprawnienia i ponoszącymi odpowiedzialność za ich realizację. W 18% badanych projektów harmonizacją działań zajmowali się konsultanci z podmiotów zewnętrznych (funkcja koordynacyjna). Analiza poszczególnych związków międzyorganizacyjnych wskazuje również na występowanie funkcji kreatywnej (zidentyfikowanej na poziomie

14% przedsięwzięć), która wiązała się przede wszystkim z wykorzystaniem usług doradczych, szkoleniowych i konsultingowych w podejmowanych inicjatywach. W najmniejszym stopniu zidentyfikowano funkcję promocyjną (8%) oraz motywacyjną (w 2% badanych projektów). Obie funkcje były jednak silnie ze sobą powiązane i wynikały ze współpracy z instytucjami naukowymi, ośrodkami wspierania małego i średniego biznesu, partnerami posiadającymi certyfikaty jakości lub działającymi według określonych standardów, a także z instytucjami zapewniającymi finansowanie ze środków Unii Europejskiej.

Podsumowanie

Współpraca międzyorganizacyjna odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania projektami małych i średnich przedsiębiorstw, co z jednej strony wynika z konieczności ustrukturalizowania oraz zinstytucjonalizowania tego procesu, a z drugiej – wpisuje się w ilościową i jakościową specyfikę firm sektora MŚP. Dzięki niej możliwa jest realizacja określonych funkcji usprawniających realizację przedsięwzięć niepowtarzalnych oraz zwiększających (najczęściej bezinwestycyjnie) zakres działania małych i średnich firm. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w wielu analizowanych projektach nie wykorzystywano współpracy międzyorganizacyjnej, realizując przedsięwzięcia przede wszystkim za pomocą własnych środków. Ograniczało to z pewnością możliwości i zakres działania (dlatego też opierano się na własnych zasobach głównie w przypadku projektów o niewielkim budżecie i czasie trwania), jednak z drugiej strony pozwalało na pełniejszą kontrolę parametrów jakościowych podejmowanych inicjatyw.

W przypadku małych i średnich podmiotów współpracujących z innymi organizacjami w procesie zarządzania projektami dominował kwartet funkcji: zasobowej – reakcyjnej – zachowawczej oraz kosztowej, stanowiąc z jednej strony uzupełnienie niedoborów zasobowych, a z drugiej – podstawę elastycznego (a wręcz antycypacyjnego) dostosowania się do zmieniających się warunków. Na bazie użyteczności tego kwartetu jest możliwa znaczna obniżka kosztów działania i budowanie przewagi konkurencyjnej prowadzącej do wyróżnienia rynkowego. Pozostałe funkcje współpracy zostały zidentyfikowane w nieco mniejszym zakresie, przy czym w przypadku większości występowały one indywidualnie, natomiast w szczególnie sposób zaobserwowano synergię i wzajemne uzupełnianie się funkcji promocyjnej i motywacyjnej.

Mimo znacznej (pod względem ilościowym) próby badawczej wyniki badań nie mają charakteru reprezentatywnego z powodu dużej heterogeniczności firm sektora MŚP oraz terytorialnego ograniczenia zakresu rozważań. Przewiduje się jednak prowadzenie dalszych badań nad problematyką zarządzania projektami małych i średnich przedsiębiorstw oraz współpracy międzyorganizacyjnej w tym zakresie.

dr hab. inż. Remigiusz Kozłowski, prof. UŁ
Katedra Logistyki
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego
dr inż. Marek Matejun
Katedra Zarządzania
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechniki Łódzkiej

PRZYPISY

- ¹⁾ J. BOGDANIENKO, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 94–95.
- ²⁾ Zob. szerzej: R. KOZŁOWSKI, *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 12–13.
- ³⁾ S. CHOUDHURY, *Project Management*, Tata McGraw-Hill Education 1988, s. 3.
- ⁴⁾ S. NOWOSIELSKI, *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 101.
- ⁵⁾ D. LOCK, *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 16–17.
- ⁶⁾ M. TROCKI, B. GRUCZA, K. OGONEK, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 32.
- ⁷⁾ *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK Guide, III edycja, MT&DC, Warszawa 2006, s. 8.
- ⁸⁾ Więcej na temat ilościowej i jakościowej specyfiki firm sektora MŚP m.in. w: K. SAFIN (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 32–42; B. PIASECKI, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, w: B. PIASECKI (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Łódź 2001, s. 68–74; S. LACHIEWICZ, L. ZAŁĘCZNY, *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, w: S. LACHIEWICZ (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 8–13.
- ⁹⁾ A. MURPHY, A. LEDWITH, *Project Management Tools and Techniques in High-Technology SMEs*, „Management Research News” 2007, vol. 30, no. 2, s. 153–166.
- ¹⁰⁾ R. TURNER, A. LEDWITH, J. KELLY, *Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Matching Processes to the Nature of the Firm*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, no. 8, s. 744–755.
- ¹¹⁾ D.G. O'SHEEDY, J. XU, S. SANKARAN, *Preliminary Results of a Study of Agile Project Management Techniques for an SME Environment*, „International Journal of Arts and Sciences” 2010, vol. 3, no. 7, s. 278–291.
- ¹²⁾ P. DOMINIĄK, *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 15–27.
- ¹³⁾ B. KACZMAREK, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 21–26.
- ¹⁴⁾ R.A. LUNDIN, A. SÖDERHOLM, *A Theory of the Temporary Organization*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, vol. 11, no. 4, s. 437–455.
- ¹⁵⁾ R.M. BAKKER, *Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2010, vol. 12, no. 4, s. 466–486.
- ¹⁶⁾ R.M. BAKKER, J. KNOBEN, N. DE VRIES, L.A.G. OERLEMANS, *The Nature and Prevalence of Inter-Organizational Project Ventures: Evidence from a Large Scale Field Study in the Netherlands 2006–2009*, „International Journal of Project Management” 2011, vol. 29, no. 6, s. 781–794.
- ¹⁷⁾ P.D. GARDINER, J.E.L. SIMMONS, *Conflict in Small- and Medium-Sized Projects: Case of Partnering to the Rescue*, „Journal of Management in Engineering” 1998, vol. 14, no. 1, s. 35–39.
- ¹⁸⁾ T. MCLEAN, *Project Management – a Vital Skill for Successful SME Manufacturers*, „Australian Manufacturing Technology” 2011, February, s. 76.
- ¹⁹⁾ N. BERENTE, R. BAXTER, K. LYYTINEN, *Dynamics of Inter-Organizational Knowledge Creation and Information Technology Use Across Object Worlds: the Case of an Innovative Construction Project*, „Construction Management & Economics” 2010, vol. 28, no. 6, s. 569–574.
- ²⁰⁾ T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 129–131.
- ²¹⁾ Kryteria wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorstw przyjęto zgodnie z ustawą z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807).

Interorganisational Cooperation in Project Management of Small and Medium-sized Enterprises

The significance of project management for modern organisations (including the SME sector companies) results from the complexity and dynamics of the business environment enforcing a considerable increase in the flexibility of operations. The specifics of project management of small and medium-sized enterprises is based on the quantitative and qualitative characteristics of these entities, in case of which interorganisational cooperation gains special meaning, performing various functions and making planned undertakings more efficient. Taking the above into account, the aim of this paper is to determine the specifics and to assess the meaning of interorganisational cooperation in project management for SME sector companies. In order to fulfill this aim, literature review was conducted, as well as own empirical research on a sample of 563 projects being delivered by SME sector companies.

Od *Business Intelligence* do *Business Performance Management*

Janusz Nesterak, Bernard Ziębicki

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnych warunkach wymaga wykorzystywania różnorodnych informacji, dotyczących zarówno otoczenia, jak i wnętrza organizacji. Stosowane są w tym celu zaawansowane systemy umożliwiające gromadzenie i przetwarzanie ogromnych zbiorów informacji do postaci użytecznej w podejmowaniu decyzji zarządczych. Możliwości takie stwarzają systemy klasy *Business Intelligence*. Systemy te obecnie są już szeroko stosowane w krajowych przedsiębiorstwach. Znajdują one szerokie zastosowanie w różnych obszarach analityki biznesowej i wspomagania decyzji. Coraz częściej nie są one już traktowane jako coś nowatorskiego, ale stają się standardem biznesowym, umożliwiającym skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem. W ostatnim czasie coraz popularniejsze stają się systemy określane mianem *Business Performance Management*, które traktowane są jako kolejna generacja *Business Intelligence*. Istota systemów *Business Performance Management*

dotychczas nie była szeroko prezentowane w literaturze krajowej. Część badaczy zajmujących się tą tematyką traktuje wymienione kategorie systemów jako tożsame. Różnice pomiędzy nimi są przedstawiane przede wszystkim w opracowaniach anglosaskich.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty systemów *Business Performance Management* oraz różnic w stosunku do systemów *Business Intelligence*.

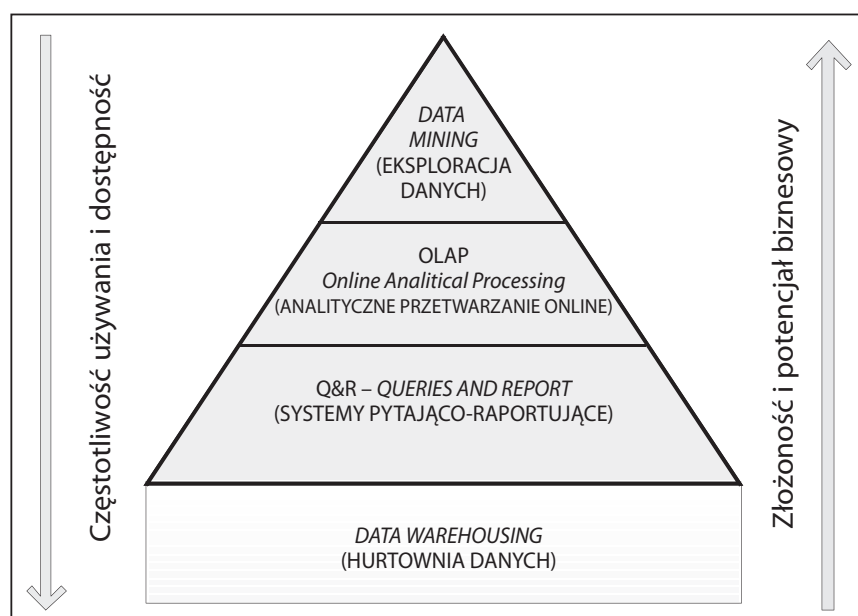
Business Intelligence – pierwszy krok do sprawnego zarządzania

Business Intelligence (BI) zostało zdefiniowane w 1989 r. przez firmę Gartner jako systemy integrujące różne metody i technologie informatyczne umożliwiające zbieranie, eksplorację, interpretację i analizę danych wspomagających podejmowanie decyzji¹⁾.

Systemy BI wprowadzają rozwiązania bardziej przejrzyste i uporządkowane w takich obszarach ekonomicznych, jak: ewidencja i rozliczanie, budżetowanie i prognozowanie, wielowymiarowa analiza i raportowanie. Rozwiązanie to sprawdza się zwłaszcza w firmach, które mają zróżnicowaną gamę produktów i usług, rozbudowaną sieć współpracowników, oddziałów czy znaczną liczbę klientów.

Elementy tworzące systemy *Business Intelligence* najczęściej są przedstawiane w postaci piramidy (rysunek 1).

Podstawę piramidy *Business Intelligence* tworzy hurtownia danych (*Data Warehouse*). Pierwsze hurtownie danych pojawiły się pod koniec lat 80. XX wieku. Stanowią one bardziej zaawansowane rozwiązania od klasycznych baz danych. Ich tworzenie nie jest zorientowane wyłącznie na przetwarzanie danych transakcyjnych i selekcję informacji w trybie konwersacyjnym, a przede wszystkim umożliwianie wykonywania zaawansowanych analiz na podstawie szerokiej informacji



Rys. 1. Piramidalny układ *Business Intelligence*

Źródło: D.Q. UFFORD, *Business Intelligence*, The Umbrella Term, BWI-werkstuk, 2002; <http://www.few.vu.nl/onderwijs/stage/werkstuk/werkstuk-quarles.doc> (data dostępu: 14.03.2012).

gromadzonej wewnątrz organizacji oraz pozyskiwanej z otoczenia. Dane gromadzone w ramach hurtowni w odróżnieniu od tradycyjnych baz są zorientowane tematycznie, o dużym polu integracji, zawierają wymiar czasowy oraz są nieulotne, czyli cechują się brakiem możliwości ich zmiany lub usunięcia; można je jedynie uzupełnić²⁾. Hurtownie danych są tworzone na serwerach typu *mainframe*. Dane gromadzone w hurtowni pochodzą z różnych aplikacji OLTP (*Online Transaction Processing*) i innych źródeł. W procesie tworzenia i działania hurtowni danych można wyróżnić trzy podprocesy określane w skrócie jako ETL:

- *Extraction* (wydobywanie) – dane są wydobywane z jednego lub wielu źródeł i kopiowane do hurtowni;
- *Transformation* (transformowanie) – dane są następnie konwertowane do jednego formatu; agregowane i ujednolicane.
- *Loading* (ładowanie) – po wydobywaniu i transformowaniu dane są umieszczane w hurtowni.

Kolejnym elementem piramidy BI jest system pytająco-raportujący (Q&R – *Queries and Report*). Jest on powszechnie uznawany za najprostsze narzędzie analityczne w obszarze hurtowni danych. Użytkownicy tego instrumentu dysponują bogatym zestawem możliwości do wizualizacji, przetwarzania, wzbogacania, eksportowania i dystrybuowania danych. Narzędzia typu *Queries and Report* poszerzają możliwości dotychczas używanych systemów o pytania typu co się stało, które najczęściej stawiane są przez kadrę menedżerską przedsiębiorstwa. W systemach pytająco-raportujących wyróżnić można dwa rodzaje raportów:

- standardowy, w których są prezentowane wyniki dotyczące na przykład wielkości sprzedaży, produkcji czy zakupów, ujmowanych w układach macierzo- wych;
- *ad hoc*, w których użytkownik tworzy zestawy precyzyjnych pytań dotyczących zamieszczonych w raporcie informacji.

Technologia OLAP (*Online Analytical Processing* – analityczne przetwarzanie *online*) pozwala z kolei użytkownikom przeprowadzać kompleksowe analizy danych poprzez szybki dostęp do wielowymiarowych obszarów przedsiębiorstwa. OLAP pozwala nie tylko na uzyskanie odpowiedzi na pytania, kto, co i kiedy, ale również co, jeśli i dlaczego? Aplikacje OLAP pozwalają na prognozowanie przyszłości na podstawie zgromadzonych i udostępnionych danych historycznych. Analiza wielowymiarowa umożliwia znajdowanie zależności, które nie mogą być zauważone bezpośrednio w grupie nieprzetworzonych danych ewidencyjnych. Ważne jest, aby aplikacje OLAP dostarczały menedżerom tylko tych informacji, których oni potrzebują do podejmowania efektywnych decyzji zarówno w obszarze operacyjnym, jak i strategicznym. Na podkreślenie zasługuje nadrzędna cecha aplikacji OLAP, która umożliwia praktycznie nieograniczony wgląd w przedsiębiorstwo. System OLAP daje możliwość agregacji danych na różnym poziomie, tworząc podstawy wyznaczania trendów w dowolnym obszarze³⁾.

Wierzchołkiem prezentowanej piramidy *Business Intelligence* jest *Data Mining* (eksploracja danych, drążenie danych, wydobywanie danych), która wykorzystuje dedykowane moduły informatyczne do odkrycia zależności między danymi na potrzeby wsparcia

procesu podejmowania decyzji. „*Data mining* odpowiada za proces odkrywania i analizy, automatycznie lub półautomatycznie, dużych ilości danych w celu odkrywania znaczących wzorców i reguł⁴⁾. Narzędzie to jest wykorzystywane przede wszystkim do: klasyfikacji, estymacji, prognozowania, odkrywania reguł asocjacyjnych, grupowania na podstawie podobieństwa, analizy skupień oraz opisywania i wizualizacji danych⁵⁾.

Business Performance Management jako kolejna generacja Business Intelligence

W ostatnim czasie, obok *Business Intelligence*, coraz bardziej popularne stają się systemy *Business Performance Management* (BPM)⁶⁾. Są one traktowane jako kolejny etap rozwoju *Business Intelligence*. Stanowią one połączenie strategii, zaawansowanej technologii informatycznej i metod zarządzania, umożliwiających efektywną realizację wyznaczonych celów biznesowych firmy⁷⁾. BPM jest nowym zjawiskiem w analityce biznesowej. Pierwsze systemy tego typu pojawiły się niespełna 10 lat temu. Systemy te dotychczas nie zostały jednoznacznie zdefiniowane. Głównym źródłem informacji na ich temat są nadal opracowania firm oferujących tego typu rozwiązania.

Według *Business Performance Management Standards Group* BPM to: „zintegrowany system, będący połączeniem narzędzi zaawansowanych analiz biznesowych i optymalizacyjnych, dostosowanych do występujących rozwiązań strukturalnych i procesowych, wspomagający zarządzanie organizacją zorientowane na osiąganie wysokiej efektywności. System ten pozwala przekładać cele na działania, monitorować ich osiąganie, sygnalizując wszystkie odstępstwa i zagrożenia związane z ich realizacją⁸⁾. Można zatem uznać, że BPM stanowi holistyczny system zarządzania przedsiębiorstwem, oparty na monitorowaniu wyników zorientowanych na realizację wyznaczonych celów biznesowych. Do *Business Performance Management* zamiennie używa się określeń: *Corporate Performance Management* (CPM) lub *Enterprise Performance Management* (EPM)⁹⁾.

Systemy *Business Performance Management* obejmują sześć zasadniczych elementów: ● decyzje ● cele strategiczne ● systemy pomiarowe ● dane ● narzędzia wizualizacji ● oprogramowanie komputerowe¹⁰⁾.

Pierwszy z wymienionych elementów jest związany z celem stosowania rozwiązań BPM, którym jest podejmowanie lepszych decyzji biznesowych, umożliwiających skuteczną realizację przyjętej strategii. BPM stanowią kategorię systemów wspomagania decyzji. Działanie tych systemów sprowadza się do realizacji trzech zasadniczych funkcji: ● gromadzenia informacji o wynikach ● podejmowania na ich podstawie decyzji oraz ● implementacji tych decyzji również połączone z monitorowaniem uzyskiwanych w ich rezultacie wyników.

Cele strategiczne stanowią zasadniczy szkielet całego systemu. Są one podstawą oceny działań. Oczekiwane rezultaty wynikają z przyjętych celów. Monitorowanie wyników i podejmowanie na tej podstawie decyzji prowadzi do osiągnięcia wyznaczonych celów. Opracowanie strategii należy zatem traktować jako zasadniczy, wyjściowy element systemów BPM.

Kolejny element BPM tworzą systemy pomiarowe, czyli metody, poprzez które następuje pomiar i analiza wyników. Do najczęściej stosowanych narzędzi w tym zakresie należą: zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard*), metoda *Six Sigma*, rachunek kosztów działań (*Activity Based Costing*), kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), analiza ekonomicznej wartości dodanej (EVA), teoria ograniczeń (*Theory of Constraints*)¹¹. Wymienione metody zostały już szeroko spopularyzowane w literaturze przedmiotu.

Gromadzone w systemach BPM dane służą do wyznaczenia wartości kluczowych wskaźników wyników (*Key Performance Indicators*). Mierniki te są ustalane indywidualnie dla poszczególnych procesów w powiązaniu z celami oraz specyfiką procesu¹². KPI powinny skupiać się na krytycznych działaniach wpływających na odniesienie sukcesu w wymiarze teraźniejszym i przyszłym. Powinny one odznaczać się następującymi cechami: ● mieć zarówno charakter finansowy, jak i niefinansowy ● umożliwiać dokonywanie częstych pomiarów (codziennie, co tydzień) ● wskazywać jasną odpowiedzialność osób oraz zespołów ● być zrozumiałe dla wszystkich pracowników¹³.

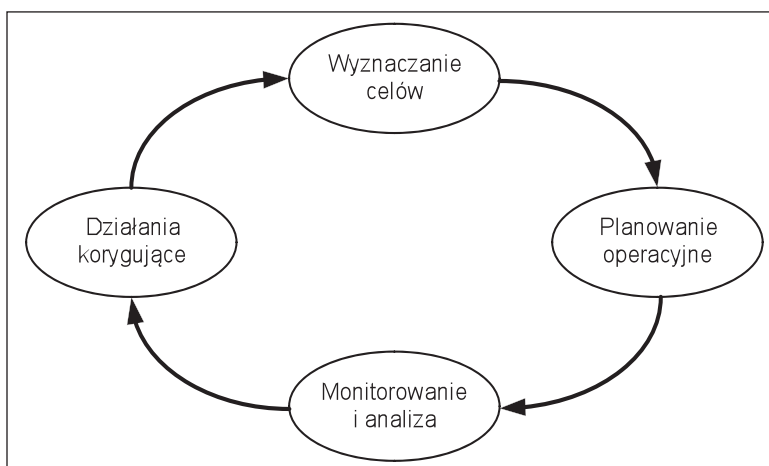
KPI nie powinno być zbyt dużo, ale również zbyt mała ich liczba może uniemożliwić właściwe monitorowanie procesów. Według badań TDWI (*The Data Warehousing Institute*) mediana liczby KPI wdrażanych w przedsiębiorstwach wynosi 20¹⁴.

Niezwykle ważnym elementem BPM jest wizualizacja wyników analiz. Jej celem jest zapewnienie korzystania z wyników analiz przez każdego pracownika. Muszą one zatem być przedstawione w zrozumiałej postaci, a także formie oddziałującej na jego percepcję. Stosuje się w tym celu kokpity menedżerskie oraz karty wyników, które poprzez formy potencjometrów, wykresów, skal nasilenia zjawisk, czytelnie sygnalizują określone sytuacje i zdarzenia.

Ostatni element systemów BPM tworzy technologia informatyczna, wykorzystywana do przetwarzania danych. W tym celu są stosowane rozwiązania klasy *Business Intelligence*. Obecnie głównymi dostawcami technologii informatycznej z zakresu BPM są: Oracle, SAP i IBM¹⁵.

Proces zarządzania przedsiębiorstwem oparty na systemach BPM jest przedstawiany najczęściej w postaci następujących etapów: wyznaczenie celów, planowanie operacyjne, monitorowanie i analiza, działania korygujące (rysunek 2)¹⁶. Ujęcie to jest zbieżne z cyklem doskonalenia organizacji PDCA Deminga.

Etap pierwszy polega na opracowaniu strategii organizacji oraz wyznaczeniu kluczowych mierników, które pozwolą na ocenę realizacji przyjętych celów. Etap ten odgrywa kluczową rolę w całym procesie. Drugi etap sprowadza się do opracowania programów realizacji przyjętej strategii i osiągania założonych wyników. Głównym zadaniem tego etapu jest przełożenie strategicznych celów biznesowych na poziom operacyjny. Plany są opracowywane



Rys. 2. Proces BPM

Źródło: T. ARIYACHANDRA, M.N. FROLICK, *Business Performance Management: One Truth*, „Information System Management” 2006, Winter, s. 43.

osobno w ramach poszczególnych jednostek biznesowych. Monitorowanie i analiza polegają na ocenie realizacji przyjętej strategii oraz działań operacyjnych. Ocena odbywa się poprzez wyznaczone w etapie pierwszym mierniki. W wyniku oceny są identyfikowane różne problemy oraz zagrożenia uniemożliwiające osiągnięcie założonych celów. Rezultatem monitorowania i oceny jest podejmowanie działań korygujących, zorientowanych na usunięcie problemów i zagrożeń uniemożliwiających realizację planów strategicznych.

Stosowanie systemów *Business Performance Management* jest związane z licznymi korzyściami zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Do najczęściej wymienianych należą:

- lepsza kontrola i możliwość wpływania na procesy biznesowe w firmie,
- integracja wielu niezależnych procesów w jeden spójny system,
- poprawa realizacji strategii,
- holistyczne podejście do zarządzania,
- szybsze reagowanie na określone zdarzenia,
- poprawa planowania strategicznego,
- jednoznaczne wskazanie przyczyn określonych zdarzeń,
- poprawa wyników biznesowych,
- poprawa koordynacji pracy grupowej¹⁷.

Business Performance Management a Business Intelligence

W wielu opracowaniach systemy *Business Intelligence* i *Business Performance Management* są traktowane jako tożsame¹⁸. W źródłach anglosaskich wskazuje się jednak wyraźne różnice pomiędzy tymi systemami, określając BPM jako szerszą kategorię, będącą rezultatem rozwoju i poszerzenia wykorzystania *Business Intelligence*. Różnice pomiędzy BI i BPM zostały przedstawione w tabeli 1.

Pierwszą różnicą wskazywaną pomiędzy systemami BI i BPM jest zasięg wykorzystania. Systemy BI stanowią najczęściej narzędzie wykorzystywane na poziomie poszczególnych jednostek organizacyjnych (departamentów), natomiast systemy BPM są

stosowane na poziomie całej organizacji. Systemy BI stanowią głównie narzędzie analityków, natomiast rozwiązania BPM są dostępne dla wszystkich pracowników. Również zakres przetwarzania danych w przypadku BPM jest bardziej złożony. W BI są to przede wszystkim różne analizy. W BPM są uzyskiwane natomiast konkretne rekomendacje oraz wskazania działań. Wiąże się to ze sposobem prezentacji danych. W przypadku BI wyniki są prezentowane w postaci różnego rodzaju zestawień, wskaźników porównawczych. W BPM jest to bardziej syntetyczna informacja w postaci KPI, prezentowana w formie kokpitów menedżerskich (*management dashboard*) i kart wyników. Systemy BI bazują przede wszystkim na historycznej analizie zdarzeń. Systemy BPM odnoszą się natomiast do bieżącego czasu, a także wprowadzają elementy prognozowania określonych zjawisk. Można zatem uznać, że BPM jest koncepcją, której celem jest uzyskanie bardziej syntetycznych informacji niż w przypadku BI, w formie konkretnych wskazań decyzyjnych, powiązanych z realizowaną strategią¹⁹⁾.

Podsumowanie

Systemy *Business Intelligence* obecnie należy już traktować jako standardowe narzędzie, umożliwiające prowadzenie wielowymiarowych analiz biznesowych, wspomagających proces zarządzania przedsiębiorstwem. Dzięki wykorzystaniu *Business Intelligence* zwiększa się jakość decyzji oraz efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Skuteczność tych systemów zależy jednak w dużej mierze od umiejętności pracowników oraz integracji z systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Stworzenie systemu całościowego zarządzania przedsiębiorstwem, zorientowanego na realizację celów

biznesowych, umożliwiają natomiast systemy *Business Performance Management*. Są one traktowane jako kolejna generacja systemów wspomagania decyzji, powstała w wyniku poszerzenia zastosowań *Business Intelligence*. Rynek narzędzi *Business Performance Management* dynamicznie się rozwija. Należy się spodziewać, że rozwiązania te będą się upowszechniać i stopniowo zastępować narzędzia *Business Intelligence*.

dr Janusz Nesterak
Katedra Ekonomiki i Organizacji
Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
dr Bernard Ziębicki
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ J. SURMA, *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 13.

²⁾ W.H. INMON, *Building the Data Warehouse*, Wiley, New York 2002, s. 389.

³⁾ N. VIERDOES, *Content Intelligence*, Vrije Universiteit Amsterdam, Faculty of Sciences, Department of Computer Science, Amsterdam, August 2007, s. 12–15.

⁴⁾ M.J.A. BERRY, G. LINOFF, *Data Mining Techniques for Marketing*, „Sales and Customer Support” (USA) 1997, s. 5.

⁵⁾ J. NESTERAK, *Business Intelligence jako narzędzie wspierające decyzje zarządcze w firmie*, „Zeszyty Naukowe”, seria: „Prace z zakresu ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw” nr 836, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 232.

⁶⁾ S. MIRANDA, *Beyond BI: Benefiting from Corporate Performance Management Solutions*, „Financial Executive” 2004, vol. 20, no. 2, s. 58.

⁷⁾ T. ARIYACHANDRA, M. FROLICK, *Critical Success Factors in Business Performance Management: Striving for Success*, „Information Systems Management” 2008, vol. 25, no. 2, s. 113.

⁸⁾ *Business Performance Management: Industry Framework Document*, BPM Standard Group (2005), <http://bpmstandardsgroup.org> (data dostępu: 20.06.2011).

⁹⁾ M.M. HOSSAIN, V.R. PRYBUTOK, *Integration of the Business Performance Management Framework and the Malcolm Baldrige Award Framework to Address Enhanced*

Tab. 1. Porównanie systemów BI i BPM

Kryteria porównania	<i>Business Intelligence</i>	<i>Business Performance Management</i>
Wdrażanie	w ramach poszczególnych departamentów	całe przedsiębiorstwo
Charakter analizy	historyczny	na bieżąco
Charakter decyzji	strategiczne i taktyczne	strategiczne, taktyczne, operacyjne
Użytkownicy	analitycy biznesowi	wszyscy pracownicy
Oddziaływanie	reakcja	proakcja
Rezultaty	analizy	rekomendacje działań
Charakter procesów	nieskończone	skończone
Miary	wskaźniki	kluczowe mierniki wyników (K)
Zakres prezentacji wyników	ogólny	według indywidualnych potrzeb
Narzędzia prezentacji wyników	tabele, wykresy, raporty	kokpity i karty wyników
Współpraca	nieformalna	szeroka, rozwijana w miarę potrzeb
Logika działania systemu	odpowiedzi na zapytania	sygnalizowanie zagrożeń
Dane	zestrukturalizowane	zestrukturalizowane i niezestrukturalizowane

Źródło: CH. BALLARD, C. WHITE, S. MCDONALD, J. MYLLYMAKI, S. MCDOWELL, O. GOERLICH, A. NERODA, *Business Performance Management... Meets Business Intelligence*, International Business Machines Corporation, US 2005, s. 28–29.

Competitiveness, in: *Proceedings of the Decision Sciences Institute*, Baltimore, Maryland 2008, s. 3461–3466.

¹⁰⁾ B. COLLINS, *The Essential Elements of Business Performance Management*, „DM Review” 2006, vol. 10, s. 27.

¹¹⁾ *An Overview of Business, Corporate and Enterprise Performance Management*, <http://www.smartkpis.com/blog/2010/06/07/an-overview-of-business-corporate-and-enterprise-performance-management/> (data dostępu: 01.03.2012).

¹²⁾ T. CZAPLA, M. MALARSKI, *Zasady budowania systemu wskaźników pomiaru efektywności procesów biznesowych*, w: J. CZEKAJ (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 5, Kraków 2009, s. 116.

¹³⁾ D. PARMENTER, *Key Performance Indicators*, Wiley, Chichester 2007, s. 5.

¹⁴⁾ W. ECKERSON, *Best Practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies*, „TDWI Report Series” 2004, March, s. 23.

¹⁵⁾ GARTNER, *Magic Quadrant for Corporate Performance Management Suites* (2011), <http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/tagetik/vol3/article3/article3.html> (data dostępu: 01.03.2012).

¹⁶⁾ T. ARIYACHANDRA, M.N. FROLICK, *Business Performance Management: One Truth*, „Information System Management” 2006, Winter, s. 43.

¹⁷⁾ W. ECKERSON, *Best Practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies*, „TDWI Report Series” 2004, March, s. 8; *Business Performance Management. Nowa generacja systemów Business Intelligence*, Business Vision, http://www.businessvision.pl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=21&Itemid=48 (data dostępu: 01.03.2012).

¹⁸⁾ R. ORZECZOWSKI, *eBusiness Intelligence*, „E-mentor” nr 2/2005, s. 66; J. SURMA, *Systemy wspomaganie decyzji*

biznesowych w kreowaniu wartości firmy, w: E. URBAŃCZYK (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw” nr 434, tom 2, Szczecin 2006, s. 801; T. KOCHAŃSKI, *Informacja i wiedza w koncepcji Business Intelligence*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 11/2005, s. 59.

¹⁹⁾ CH. BALLARD, C. WHITE, S. MCDONALD, J. MYLLYMAKI, S. MCDOWELL, O. GOERLICH, A. NERODA, *Business Performance Management... Meets Business Intelligence*, International Business Machines Corporation, US 2005, s. 28–29.

From Business Intelligence to Business Performance Management

Business management in the present-day conditions requires the use of the advanced system of information collection and processing into a form which could be useful for management decision making. Such opportunities are offered by Business Intelligence systems. These systems are already widely used in domestic enterprises. The next generation are Business Performance Management systems which are becoming more popular recently. The essence of Business Performance Management systems have not been widely presented in the domestic literature. Some researches treat the both categories of the systems as a one. The article presents the genesis of the Business Performance Management and the differences between this system and Business Intelligence. The elements creating Business Performance Management as well as methodology and benefits of its application have been described.

Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej

Red. naukowa Renata Orłowska, Krystyna Żołądkiewicz

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

Podręcznik obejmuje wiedzę na temat globalizacji i regionalizacji. Autorzy zaprezentowali:

- proces globalizacji gospodarki światowej,
- podstawowe podmioty gospodarki światowej,
- korporacje transnarodowe jako siłę napędową procesu globalizacji,
- problem konkurencyjności międzynarodowej,
- innowacyjność w erze globalizacji,
- globalne rynki finansowe,
- globalne powiązania rynków pracy,
- zagadnienie kultury w warunkach globalizacji,
- regionalizację i regionalizm w gospodarce światowej,
- regionalizm a multilateralizm,
- najważniejsze funkcjonujące ugrupowania integracyjne na poszczególnych kontynentach.

Głównymi zaletami podręcznika są:

- całościowe ujęcie problematyki globalizacji i regionalizacji na podstawie najnowszych danych statystycznych, ilustrowane wieloma przykładami,

- przedstawienie wielu porozumień integracyjnych, które dotychczas nie były analizowane w polskiej literaturze ekonomicznej,
- liczne ramki ułatwiające przyswojenie ważnych pojęć i zagadnień.

Książka została stworzona jako główny podręcznik dla studentów (I, II i III stopnia) kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze (MSG) dla obowiązującego przedmiotu globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej, a także dla studentów kierunków międzynarodowe stosunki gospodarcze i ekonomia jako podręcznik uzupełniający. Z podręcznika korzystać mogą też studenci integracji, zarządzania, socjologii, demografii, politologii. Książka jest również dobrym uzupełnieniem wiedzy zarówno dla polityków, jak i urzędników państwowych oraz wszystkich osób zainteresowanych funkcjonowaniem współczesnego świata. Autorami podręcznika są pracownicy naukowo-dydaktyczni Zakładu Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych Uniwersytetu Gdańskiego.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Strategy and Management Journal”

Wartość dodana korporacyjnych *venture capital*

HAEMIN DENNIS PARK, H. KEVIN STEENSMA, *When Does Corporate Capital Add Value for New Ventures*, „Strategic Management Journal” 2012, vol. 33, issue 1, s. 1–22.

Haemin Dennis Park pracuje na stanowisku Assistant Professor of Entrepreneurship and Innovation w Institute of Entrepreneurship and Innovation, w Henry W. Bloch School of Management, University of Missouri-Kansas City, Kansas City.

H. Kevin Steensma pracuje na stanowisku Associate Professor of Management w Michael G. Foster School of Business, University of Washington, Seattle.

Możliwości finansowania nowych projektów są współcześnie bardzo duże, gdyż inwestycje mogą korzystać z szerokiej gamy funduszy. Choć tradycyjnie fundusze wysokiego ryzyka były pozyskiwane od inwestorów indywidualnych (IVC – *individual venture capital*) i wciąż stanowią dużą część przedsięwzięć *venture capital*, rośnie znaczenie i wielkość funduszy pozyskiwanych od inwestorów korporacyjnych [Dushnitsky, 2006; Gaba i Meyer, 2008; Katila, Rosenberg i Eisenhardt, 2008]. Inwestycje realizowane przez tzw. korporacyjne fundusze podwyższonego ryzyka (CVC – *corporate venture capital*) odnoszą się do sytuacji, kiedy to przedsiębiorstwa decydują się objąć udziały mniejszościowe w spółkach z kapitałem prywatnym, czyli w firmach nienotowanych na giełdzie [Gompers i Lerner, 1998]. Projekty finansowane za pomocą funduszy CVC mogą korzystać

z wielu zalet związanych głównie z wykorzystaniem zasobów wiedzy i technologii od partnera angażującego się w inwestycje. Finansowanie przy wykorzystaniu korporacyjnych funduszy *venture capital* ma jednak także swoje wady – spółki dostarczające kapitał są zainteresowane realizowaniem swoich celów, co niekiedy może zrodzić konflikt ze spółką zależną. Do głównych źródeł konfliktów zalicza się politykę związaną z wykorzystywaniem własności intelektualnej, dostępem do określonych zasobów, dzieleniem się wiedzą czy zapewnieniem autonomii. Z tego też względu ogólny wpływ funduszy CVC na spółki parterowe pozostaje wciąż niejasny.

Niniejsze opracowanie podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie o efekty finansowania przedsięwzięć przy wykorzystaniu funduszy CVC. W szczególności analizowano szansę przetrwania spółki finansowanej za pomocą korporacyjnych funduszy *venture capital* i drogi ich dalszego rozwoju, a także warunki sprzyjające większej efektywności i zyskowności tych przedsięwzięć.

Ramy teoretyczne

Tradycyjnie nowe przedsięwzięcia wykorzystywały przede wszystkim kapitały pochodzące od funduszy indywidualnych (IVC). IVC to spółki prywatne, pozyskujące fundusze od różnego typu inwestorów, takich jak fundusze uczełniane czy fundusze emerytalne, które są zainteresowane inwestowaniem w bardziej ryzykowne projekty. Ich głównym celem jest realizacja zysków poprzez późniejszą sprzedaż lub wyjście z inwestycji w określone

przedsięwzięcie. Strategia IVC obejmuje aktywne zaangażowanie się w zarządzanie i nadzór nad spółkami portfelowymi poprzez zapewnienie wiedzy eksperckiej, dostępu do klientów czy finansowania wnoszonego przez innych inwestorów [Gorman i Salman, 1989; Hellmann i Puri, 2000, 2002; Hsu, 2006; Hochberg, Ljungqvist i Lu, 2007].

W przeciwieństwie do IVC korporacyjne fundusze *venture capital* dążą do realizacji celów zarówno finansowych, jak i strategicznych. Podobnie jak IVC są one zainteresowane realizacją zysków kapitałowych w momencie wycofania się z inwestycji w rozwijające się przedsięwzięcia, jednak realizują także bardziej złożone cele strategiczne. Na przykład, przedsiębiorstwa mogą być zainteresowane udziałem w CVC i inwestowaniem za ich pomocą w nowe przedsięwzięcia w celu zwiększenia bazy klientów czy dostawców, pozyskania dostępu do innych geograficznie rynków i ekspansji zagranicznej [Winters i Morfin, 1988] lub większej komercjalizacji swoich produktów [Kann, 2000; Chesbrough, 2002]. Z drugiej strony fundusze CVC umożliwiają spółkom realizację inwestycji w nowe, innowacyjne produkty, które mogą przyczynić się do restrukturyzacji ich portfela i oferty [Kann, 2000; Keil, Zahra i Maula, 2004; Dushnitsky, 2006]. Ponadto spółki finansujące poznają także nowe technologie, a inwestycje we wschodzące przedsięwzięcia mogą rozpocząć późniejszy proces fuzji i przejęć [Siegel, Siegel i MacMillan, 1988; McNally, 1997; Benson i Ziedonis, 2008]. Oznacza to jednocześnie, że cele strategiczne mają dla spółek angażujących się

w fundusze CVC większe znaczenie niż cele finansowe.

Finansowanie nowych przedsięwzięć w ramach korporacyjnych funduszy *venture capital* jest korzystne także dla samych spółek portfelowych. Rosnąca liczba i wartość finansowania nowych projektów przez CVC wskazuje, że poza wniesionym kapitałem mogą one zapewnić spółkom portfelowym także wiele cennych aktywów niematerialnych [Dushnitsky i Lenox, 2005; Katila i in., 2008]. Aktywa te obejmują wiedzę ekspercką, infrastrukturę, zarządzanie sprzedażą i dystrybucję, obsługę klienta i mają szczególne znaczenie dla rozwijającej się spółki, która nie potrafi ich wytworzyć sama ze względu na koszty oraz ograniczenia czasowe [Aghion i Tirole, 1994]. Szybsze pozyskanie wiedzy, infrastruktury czy technologii zwiększa zyskowność nowego przedsięwzięcia i przyczynia się do szybszej komercjalizacji pomysłów.

Należy mieć jednak na uwadze pewne ograniczenia takiej współpracy i słabości tego modelu finansowania nowych projektów. Współpraca między spółką finansującą a spółką realizującą projekt może napotkać na wiele konfliktów związanych z udostępnianiem zasobów fizycznych, wiedzy, *know-how*, które przekładają się na działania we własnym interesie prowadzone przez obu partnerów. Do głównych konfliktów zalicza się oferowanie podobnych, konkurencyjnych produktów przez spółki wnoszące kapitał, oraz problemy z nadzorem i oceną efektywności działania spółek portfelowych przez mniej doświadczonych fundusze CVC [Dushnitsky i Shapira, 2010; Ivanov i Xie, 2010]. Spółki portfelowe mogą napotkać także na pewne utrudnienia ze strony rynku – na przykład dostawcy czy kooperanci mogą nie chcieć współpracować, jeśli dana spółka finansowana przez CVC konkuruje z ich głównym partnerem (którym może być firma dostarczająca kapitał w ramach funduszu CVC).

Kluczowe wskazówki dla takiej sytuacji płyną z dorobku ekonomii kosztów transakcyjnych [Williamson, 1985, 1991] podkreślającej znaczenie specyfiki komplementarnych aktywów istotnych dla rozwoju nowych przedsięwzięć oraz kwestie niepewności otoczenia, w którym one działają. Choć powiązania między spółką finansowaną

a finansującą mogą przyczynić się do obniżenia kosztów pozyskiwania zasobów czy negocjowania kontraktów, to jednak mogą z drugiej strony ograniczyć możliwość dostępu do rynku, w szczególności w przypadku oferowania zbliżonych produktów. Oba te czynniki i ich wzajemne relacje zasadniczo wpływają na to, czy inwestycja w ramach CVC okaże się zyskowna czy raczej przyczyni się do generowania strat. Choć dorobek ekonomii kosztów transakcyjnych odnosi się w szczególności do kwestii wyboru określonej struktury nadzoru, to wnioski płynące z tych opracowań wskazują także, jak brak odpowiedniej kontroli nad przedsięwzięciem może doprowadzić do słabych wyników finansowych [Leiblein, Reuer i Dalsace, 2002; Nickerson i Silverman, 2003; David, O'Brien i Yoskikawa, 2008]. Obecna wiedza pozwala na sformułowanie rekomendacji odnośnie do wyborów poszczególnych struktur nadzoru nad różnymi formami działalności gospodarczej. Jednak nowość rozwiązań w ramach inwestycji CVC oznacza brak takich jednoznacznych wskazówek. Wypracowanie właściwej struktury godzącej interesy i umożliwiającej realizację celu obu stronom wymaga niewątpliwie czasu.

Ekonomia kosztów transakcyjnych dowodzi, że spółki mogą znacząco poprawić swoje wyniki finansowe i efektywność działania poprzez ograniczenie tych kosztów. Koszty transakcyjne są związane z budową, negocjowaniem, realizacją i monitoringiem kontraktów. Specyficzność aktywów jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na poziom tych kosztów [Williamson, 1985, 1991; David i Han, 2004]. Komplementarność aktywów odnosi się do ich specyficzności – wyspecjalizowane aktywa komplementarne są dostosowane do konkretnego przypadku zastosowania, podczas gdy w ogóle aktywa komplementarne mogą być wykorzystywane w różnych przedsięwzięciach czy projektach [Teece, 1986]. Rozwijanie wyspecjalizowanych, specyficznych aktywów komplementarnych, które z definicji są rzadkim zasobem, jest niemożliwe w przypadku nowych przedsięwzięć z uwagi na wysokość kosztów, jakie trzeba ponieść oraz ze względu na czas potrzebny do ich rozwoju [Aghion i Tirole, 1994].

Z tego też względu nowe przedsięwzięcia napotykać na wiele problemów związanych z rozwojem tych aktywów, a od ich uzyskania bardzo często zależy powodzenie całego projektu. Pozyskanie ich jest praktycznie niemożliwe w drodze transakcji na rynku; konieczne są bowiem relacje z innym podmiotem, który takie aktywa specyficzne zdołał już u siebie rozwinąć. Transfer takich aktywów wówczas odbyć się może w drodze zawarcia szczegółowego kontraktu opisującego warunki współpracy, mechanizmy kontroli oraz kary za naruszenie ustalonych postanowień.

Sytuację utrudnia dodatkowo fakt, że firm, którym udało się rozwinąć takie specyficzne aktywa komplementarne, jest niewiele, a ich pozycja przetargowa jest wysoka [Teece, Pisano i Shuen, 1997]. Jednym ze sposobów pozyskania dostępu do tych aktywów są powiązania kapitałowe między poszczególnymi przedsiębiorstwami, które zwiększają bezpieczeństwo takiego transferu oraz horyzont czasowy współpracy i mogą stanowić element motywujący do wymiany doświadczeń [Grossman i Hart, 1986; Hart i Moore, 1990]. Oznacza to, że współpraca między spółką finansową a finansowaną daje tej drugiej szansę pozyskania aktywów komplementarnych, które mogą przesądzić o jej sukcesie na rynku. Pozyskanie natomiast ogólnych, generycznych aktywów komplementarnych jest o wiele tańsze i łatwiejsze dla nowych przedsięwzięć; łatwiej można je pozyskać na rynku, a ponieważ nie są one kluczowe dla kreowania wartości, ich transfer może być dokonany w drodze zawarcia zwykłej umowy. Obserwacje te pozwalają na sformułowanie hipotezy 1.

Hipoteza 1. Finansowanie w ramach CVC jest bardziej korzystne z punktu widzenia zyskowności nowego przedsięwzięcia, kiedy nowe przedsięwzięcie wymaga wyspecjalizowanych komplementarnych aktywów w porównaniu z sytuacją, kiedy nowe przedsięwzięcie wymaga generycznych, ogólnych, komplementarnych aktywów.

Drugą kwestią kluczową dla efektywności i zyskowności nowego przedsięwzięcia jest stopień niepewności otoczenia, w jakim działa spółka. Zgodnie z logiką ekonomii kosztów transakcyjnych kooperanci spisują umowę regulującą przebieg i warunki wymiany. ➔

Spisanie, wykonanie, monitoring i renegotjacje kontraktów są bardziej kosztowne w warunkach większej zmienności otoczenia. Większa zmienność otoczenia może także zniechęcać przedsiębiorstwa o uznanej pozycji na rynku, gdyż niekompletność kontraktów zwiększa ryzyko ewentualnej współpracy. W takiej sytuacji zakup udziałów w nowym przedsięwzięciu w ramach funduszu CVC zwiększa bezpieczeństwo wymiany i eliminuje wiele trudności, jakie mogłyby mieć miejsce w turbulentnym otoczeniu. Wówczas spółki finansujące będą wykazywać także większą elastyczność i będą dostosowywać się do zmian i potrzeb nowych przedsięwzięć. W przypadku wysokiej stabilności otoczenia łatwiej jest przewidywać zapotrzebowanie na poszczególne zasoby. W związku z tym istniejące przedsiębiorstwa chętniej będą zapewniać nowym przedsięwzięciom aktywa w ramach spisanych kontraktów opartych na współpracy rynkowej (*arm's length relationship*). Także ewentualne zakupy udziałów w spółkach realizujących nowe przedsięwzięcia w ramach funduszu CVC nie są tak istotne dla zwiększenia przewidywalności i bezpieczeństwa transakcji. Powyższe obserwacje pozwalają na sformułowanie hipotezy 2.

Hipoteza 2. Finansowanie w ramach CVC jest bardziej korzystne z punktu widzenia zyskowności nowego przedsięwzięcia, kiedy nowe przedsięwzięcie funkcjonuje w warunkach większej niepewności otoczenia rynkowego w porównaniu z sytuacją, kiedy nowe przedsięwzięcie funkcjonuje w bardziej stabilnym otoczeniu.

Badania empiryczne

Przeprowadzone badania empiryczne dotyczyły kwestii wpływu finansowania nowych przedsięwzięć z wykorzystaniem funduszy CVC na ich efektywność. Zanim przystąpiono do badań właściwych, przeprowadzono wywiady z kilkoma

przedsiębiorcami, którzy albo rozważali, albo wzięli udział w finansowaniu w ramach korporacyjnych funduszy *venture capital*. Wywiady te ukierunkowały dalsze badania, które oparto na analizie 508 przypadków nowych przedsięwzięć z branży komputerowej, półprzewodników oraz komunikacji bezprzewodowej, które otrzymały finansowanie przez różne typy funduszy w latach 1990–2003 w Stanach Zjednoczonych. Wykorzystując dorobek podobnych analiz [Komers i Lerner, 1998; Stuart, Hoanf i Hybels, 1999; Shane i Stuart, 2002], badano zyskowność nowych przedsięwzięć z uwzględnieniem możliwości ich debiutu giełdowego (IPO). Ponadto brano pod uwagę, czy analizowane spółki portfelowe przetrwały i dalej się rozwijały, czy zbankrutowały i ogłosiły upadłość.

W badaniu wykorzystano dane o nowych przedsięwzięciach zgromadzonych w ramach bazy danych VentureXpert uzupełnionych o kilka dodatkowych informacji na temat funduszy CVC. Próba badawcza objęła:

- 198 nowych przedsięwzięć z sektora komunikacji bezprzewodowej,
- 111 nowych przedsięwzięć z sektora produkcji sprzętu komputerowego,
- 199 nowych przedsięwzięć z sektora półprzewodników.

Wybór tych trzech branż był podyktowany dwoma względami. Po pierwsze, branże te wykazują duże zaawansowanie technologiczne i cechują się dynamicznym rozwojem nowych technologii [Dushnitsky i Lenox, 2005]. Po drugie, nowe przedsięwzięcia charakteryzują się dużą wariacją w odniesieniu do specyficzności komplementarnych aktywów zapewniających komercjalizację technologii [Monteverdi, 1995; Leiblein i in., 2002; Rothaermel i Hill, 2005]. I tak, sektor komunikacji bezprzewodowej przeżywa dynamiczny wzrost, a ze względu na wysoką jego kapitałochłonność *start-upy* muszą korzystać ze specjalistycznych zasobów komplementarnych oferowanych przez istniejące spółki [Rothaermel i Hill, 2005]. Specyfika branży i brak unifikacji stosowanych rozwiązań wymagają od nowo wchodzących spółek i spółek już na rynku istniejących zawierania wspólnych inwestycji w celu budowy skustomizowanej infrastruktury.

Z drugiej strony branża sprzętu komputerowego bazuje na generycznych zasobach komplementarnych obejmujących dostęp do kanałów dystrybucji oraz serwis wsparcia konsumenta, które pozwalają na skomercjalizowanie nowego projektu [Rothaermel i Hill, 2005]. Fala rozwoju sektora notowana na lata 80. i 90 ub. wieku przyczyniła się do rozwoju architektury otwartego systemu i standaryzacji kluczowych komponentów sprzętu komputerowego i oprogramowania. Wreszcie trzecia analizowana branża to sektor półprzewodników cechujący się mieszaną specyfiką zasobów komplementarnych. Wariacja specyfiki tych zasobów była już wcześniej przedmiotem badań i analiz [Monteverdi, 1995; Leiblein i in., 2002]. Ze względu na kluczowe znaczenie standaryzacji technologii dla specyficzności zasobów [Baldwin i Clark, 2000; Spivak i Brenner, 2001; Sahaym i in., 2007] w badaniu wydzielono dwie grupy nowych przedsięwzięć – o zasobach specyficznych i zasobach generycznych.

Na potrzeby prowadzonych analiz wykorzystano następujące zmienne zależne, wyjaśniające i kontrolne:

■ Zmienne zależne – zmienne opisujące wyniki osiągane przez nowe przedsięwzięcie:

- miara binarna informująca, czy spółka realizująca nowe przedsięwzięcie zrealizowała czy nie swoje IPO na dzień 1 stycznia 2009 r. Wejście na giełdę jest powszechnie traktowane w literaturze przedmiotu jako wskaźnik sukcesu nowych przedsięwzięć [Gompers i Lerner, 1998; Stuart i in., 1999; Shane i Stuart, 2002]. Warto jednak zauważyć, że często wykup *start-upu* przez inwestora strategicznego także jest traktowany jako miara sukcesu nowego przedsięwzięcia. W niniejszym badaniu jednak nie uznano przejścia przez strategicznego inwestora za wskaźnik sukcesu. Po pierwsze dlatego, że w przypadku IPO dotychczasowi udziałowcy realizują bardzo wysokie zwroty ze swoich inwestycji. W przypadku niniejszego badania IPO jest szczególnie ważne ze względu na wysoką kapitałochłonność spółek z analizowanych branż. Po drugie, wykupy przez inwestora strategicznego często kończą się upadkiem spółki [Waguespack i Fleming, 2009];



Tab. 1. Udział IPO i bankructw dla nowych przedsięwzięć

% IPO			
Specyficzność aktywów	IVC	CVC	Istotność różnicy
Aktywa specjalistyczne	12,8% (n=78)	7,7% (n=65)	P>0,05
Aktywa generyczne	17,5% (n=206)	17,5% (n=206)	Nieistotna
% bankructw			
Specyficzność aktywów	IVC	CVC	Istotność różnicy
Aktywa specjalistyczne	35,9% (n=78)	29,2% (n=65)	P>0,05
Aktywa generyczne	37,2% (n=206)	16,0% (n=206)	Nieistotna

● miara binarna informująca, czy spółka realizująca nowe przedsięwzięcie zbankrutowała czy nie.

■ Zmienne wyjaśniające objęły następujące wskaźniki:

● binarna miara informująca, czy nowe przedsięwzięcie było finansowane w ramach funduszu CVC;

● binarna miara informująca o zapotrzebowaniu nowego przedsięwzięcia na specyficzne aktywa komplementarne;

● niepewność otoczenia.

■ Zmienne kontrolne:

● wielkość sektora,

● stopa wzrostu sektora,

● koncentracja udziałów rynkowych w sektorze,

● liczba patentów spółki realizującej nowe przedsięwzięcie przed i po inwestycji z funduszy CVC,

● liczba rund finansowania w ramach funduszy CVC,

● liczba inwestorów,

● wysokość przyznanych funduszy,

● wiek spółki.

Na potrzeby badania zbudowany został model obejmujący powyżej przedstawione zmienne.

Wyniki

Statystyki opisowe wskazują, że 55% spółek z próby badawczej stanowiły nowe przedsięwzięcia finansowane w ramach funduszy CVC. Tak wysoki udział jest spowodowany próbą badawczą, obejmującą branżę o wysokiej intensywności technologii oraz koncentracją badania na *start-upach*. Wyniki wieloczynnikowej analizy regresji uzyskane na podstawie zbudowanego modelu zostały następnie uzupełnione analizą tabelaryczną, co przedstawiono w tabeli 1.

Wyniki dwuzmiennego modelu probitowego wskazują, że w przypadku spółek, które przeprowadziły

IPO, większa skłonność do finansowania w ramach funduszy CVC jest związana z większą liczbą inwestorów, większymi funduszami uzyskanymi przez nowe przedsięwzięcie, dostępnością finansowania przez CVC, podczas gdy reputacja funduszy IVC i większa zmienność otoczenia taką tendencję osłabiają. W przypadku spółek, które zbankrutowały, większa skłonność do otrzymania finansowania od CVC współwystępuje z większą liczbą inwestorów, większymi funduszami uzyskanymi przez nowe przedsięwzięcie, dostępnością finansowania przez CVC, podczas gdy reputacja funduszy IVC taką tendencję osłabia.

Kolejne analizy odpowiadały na pytanie o prawdopodobieństwo IPO lub bankructwa nowego przedsięwzięcia. W obu przypadkach zmienna opisująca finansowanie przez CVC okazała się statystycznie i pozytywnie istotna ($p < 0,01$). Badanie wykazało większe prawdopodobieństwo IPO nowego przedsięwzięcia finansowanego w ramach CVC, kiedy wymaga ono wyspecjalizowanych komplementarnych aktywów w przeciwieństwie do sytuacji, kiedy wymaga ono generycznych aktywów. Wynik ten potwierdza hipotezę 1. Ponadto badanie wykazało mniejsze prawdopodobieństwo bankructwa nowego przedsięwzięcia finansowanego w ramach CVC w warunkach większej niepewności otoczenia rynkowego w porównaniu z sytuacją, kiedy nowe przedsięwzięcie funkcjonuje w bardziej stabilnym otoczeniu. Wynik ten potwierdza hipotezę 2.

Podsumowanie

Spółki potrzebują kapitału do rozwoju i mogą pozyskiwać go na wiele sposobów i z różnych źródeł. Taka sama

sytuacja odnosi się do szczególniego rodzaju inwestycji – inwestycji w nowe przedsięwzięcia. Kapitał jest przez spółki traktowany zamiennie – fundusze zapewniane przez jeden typ inwestora nie różnią się od funduszy dostarczonych przez innego inwestora. Różnice między inwestorami dotyczą natomiast zasobów pozafinansowych – w szczególności odnosi się to do aktywów komplementarnych oraz technologii i wiedzy umożliwiających komercjalizację realizowanych projektów. Ponadto analizy wskazują, że przedsiębiorcy są skłonni obniżyć cenę nabywanych w ich przedsięwzięciach udziałów, jeśli inwestycją są zainteresowane znane fundusze *venture capital* o dobrej reputacji i silnej pozycji finansowej.

Niniejsze badanie koncentrowało się na określeniu warunków, w jakich finansowanie nowych przedsięwzięć przez korporacyjne fundusze *venture capital* przynosi lepsze wyniki finansowe. Uzyskane rezultaty wskazują, że finansowanie przez fundusz CVC jest korzystne w warunkach większego zapotrzebowania nowego przedsięwzięcia na specyficzne aktywa komplementarne oraz większej zmienności otoczenia, w jakim ono działa.

dr hab. Maria Aluchna
prof. SGH

Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej
w Warszawie



Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Katowicach objęło patronatem honorowym projekt edukacyjny „Liga Młodych Przedsiębiorców”, realizowany od listopada 2011 r. do kwietnia 2012 r. Przedsięwzięcie, skierowane do młodzieży szkół gimnazjalnych, jest wspólną inicjatywą Miejskiej Biblioteki Publicznej oraz Zespołu Szkół Ekonomicznych im. Karola Adamieckiego, wspieraną przez Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej.

Realizacja projektu obejmowała wykłady, które prowadzili członkowie TNOiK, pracownicy naukowcy Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej – dr inż. Mariusz Kruczek i dr inż. Zbigniew Żebrucki. Hasło przewodnie wykładów brzmiało „Szlakami biznesu do sukcesu”, a tematyka koncentrowała się na zagadnieniach przedsiębiorczości, zarządzania czasem, marketingu i logistyki. Uzupełnieniem problematyki poruszanej na wykładach była część warsztatowa prowadzona przez nauczycieli Zespołu Szkół Ekonomicznych. Warsztaty pozwoliły młodzieży poznać zasady organizacji pracy i aktywnego współdziałania w grupie. Kolejnym elementem projektu były turnieje dla gimnazjalistów, podczas których wykorzystywali oni nowo zdobytą wiedzę, dotyczącą funkcjonowania lokalnych przedsiębiorców oraz doskonalili metody i techniki prezentowania nabytej wiedzy i nowych umiejętności.

Organizowane turnieje były sprawdzianem kreatywności, refleksu, odporności na stres oraz zdolności komunikacyjnych zawodników. O zwycięstwie drużyny zdecydowała liczba punktów zgromadzonych w trakcie turniejowych rozgrywek oraz zwycięstwo w turnieju finałowym. Zadania finałowe obejmowały między innymi sprawdzian wiedzy, grę dydaktyczno-symulacyjną, opracowanie projektu na temat jak znaleźć niszę rynkową na lokalnym rynku oraz opracowanie

utworu reklamującego „Przedsiębiorczą Dąbrowę Górniczą”. W jury zasiadli przedstawiciele TNOiK w Katowicach, Dąbrowskiej Rady Biznesu przy Prezydencie Miasta oraz Wyższej Szkoły Biznesu. Całość rozgrywek wygrali uczniowie Katolickiego Gimnazjum im. Brata Alberta. Dyrektor Oddziału TNOiK w Katowicach Ewa Pałucha złożyła wyrazy uznania organizatorom i uczestnikom projektu oraz odczytała i wręczyła organizatorom list uznania podpisany przez prezesa Oddziału TNOiK prof. dr. hab. Jana Pykę.

Całe przedsięwzięcie jest godne naśladowania, wpisuje się bowiem w statutową działalność Towarzystwa, polegającą na popularyzacji i upowszechnianiu współczesnej wiedzy o zarządzaniu, oraz dąbrowską tradycję naukowej organizacji pracy, której korzenie sięgają prac urodzonego w tym mieście Karola Adamieckiego, prekursora współczesnych nauk o zarządzaniu i twórcy teorii harmonizacji.

Również w kwietniu 2012 r. TNOiK – Oddział w Katowicach zorganizował tradycyjne już świąteczne spotkanie Klubu Seniora, działającego przy Oddziale, któremu przewodniczy Pani Elżbieta Uchnast. W miłej wielkanocnej atmosferze pełnej życzeń i radości z ponownego spotkania dawnych działaczy Oddziału odbyła się prezentacja wykorzystywania środków z funduszy unijnych, głównie w regionie Śląska. Prezentacji, którą wygłosiła dyrektor Wydziału Rozwoju Regionalnego Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego Dorota Wojtowicz towarzyszyła ożywiona dyskusja, pozwalająca przybliżyć uczestnikom spotkania ciekawe projekty realizowane w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego w województwie śląskim.

Ewa Pałucha
dyrektor TNOiK – Oddział w Katowicach

Jan Barcz, Elżbieta Kawecka-Wyrzykowska, Krystyna Michałowska-Gorywoda

Integracja europejska w świetle Traktatu z Lizbony. Aspekty ekonomiczne

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

Podręcznik obejmuje wiedzę o systemie instytucjonalnym i mechanizmach funkcjonowania Unii Europejskiej po przyjęciu Traktatu z Lizbony. Autorzy przedstawili: genezę i rozwój integracji w Europie; charakter prawny, zasady działania i członkostwo w Unii Europejskiej; prawo Unii Europejskiej i jej system instytucjonalny; zasady obowiązujące w stosunkach zewnętrznych Unii Europejskiej; sposoby finansowania Unii Europejskiej; swobody rynku wewnętrznego Unii Europejskiej; Wspólną Politykę Handlową oraz Wspólną Politykę Rolną; politykę spójności; wspólne reguły konkurencji; Unię Gospodarczą i Walutową Unii Europejskiej.

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów ekonomii, zarządzania, stosunków międzynarodowych, europeistyki, międzynarodowych stosunków gospodarczych, politologii, dziennikarstwa.

„Autorom udało się uwzględnić najnowsze zjawiska, jakie pojawiły się i trwają do dziś, a ich skutki trwać zapewne będą jeszcze co najmniej kilka lat, nawet ostatnie wydarzenia związane ze światowym kryzysem finansowym, w tym i kryzysem gospodarczym strefy euro”.

prof. dr hab. Wiesław Czyżowicz
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie