

- Władza banku. Koncepcja Talcotta Parsonsa
a współczesny kryzys finansowy – *Przemysław Wechta* 3
- Zdolność absorpcyjna – wyzwania badawcze
– *Regina Lenart* 5
- Nauczanie organizacji przedsiębiorstw za pomocą mapy wiedzy
– *Andrzej Polak* 10
- Produkcja w klasie światowej. Fanaberia najbogatszych
czy standard w zarządzaniu produkcją? – *Marek Dudek* 14
- Motywy M&A – szerokie możliwości rozwoju przedsiębiorstw
poprzez fuzje i przejęcia – *Andrzej Szypko* 18
- Przedsiębiorstwo w ujęciu socjologicznym. Problemy
prowadzenia badań terenowych – *Anita Basińska* 22

FINANSE

- Pomiar i analiza przyczynowo-skutkowa rentowności kapitału
własnego w małym przedsiębiorstwie
– *Dorota Czerwińska-Kayzer, Anna Bieniasz* 25

LOGISTYKA

- Strategia logistyczna jako determinanta zmian w zarządzaniu
przedsiębiorstwem – *Rafał Matwiejczuk* 28

INFORMATYKA

- Konwergencja, konsolidacja, koopetycja – jak zmienia się
branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT)
– *Monika Golonka* 33

MARKETING

- Jakościowy podział zadań w procesie kształtowania
nowych produktów – *Dariusz Dąbrowski* 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 41

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Ewolucyjne dewiacje kapitalizmu – „Harvard Business Review”
– *opr. Jan Polowczyk* 45



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 3 (866) 2012

Rada Programowa

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

Zespół

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

Adres redakcji:

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

Korespondenci:

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

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2012 r.:

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

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

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

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej. **Prenumerata 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 „Przeglądu Organizacji”: www.przegladorganizacji.pl

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

- ☐ przysyłanie **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;

- ☐ przysyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną;
- ☐ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ☐ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana. Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

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

IV STRONA OKŁADKI
tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Władza banku

Koncepcja Talcotta Parsonsa

a współczesny kryzys finansowy

Przemysław Wechta

Wprowadzenie

W prezentowanym artykule zostanie przywołana koncepcja władzy Talcotta Parsons. Amerykański socjolog, gorący zwolennik polityki *New Dealu* i ekonomii J.M. Keynesa, uznaje ją za pozapieniężny zasób, niezbędny do utrzymania rozwoju gospodarczego społeczeństwa.

Władza banku

Pytanie więc brzmi, na czym polega władza banku? Według Parsonsa na kontroli tworzenia zgeneralizowanej siły nabywczej. Amerykański socjolog określa władzę jako zgeneralizowaną zdolność, która zabezpiecza dotrzymanie wiążących zobowiązań, służących osiągnięciu celów w systemie kolektywnej organizacji, uprawnionej do ich egzekwowania za pomocą negatywnych sankcji sytuacyjnych.

Bank komercyjny jest podstawowym modelem tego typu kolektywu, obejmującego depozytariuszy, bankiera i kredytobiorców. Zasadnicza relacja między nimi sprowadza się do tego, że fundusze pieniężne, powierzone bankowi przez tych pierwszych, są nie tylko bezpiecznie przechowywane, ale są przekazywane jako pożyczki tym ostatnim. Władza bankiera polega na powiązaniu przez niego kontraktowych zobowiązań depozytariuszy i kredytobiorców. Z jednej strony pożyczka on pieniądze na warunkach ustalonych kontraktowo, których nie może dowolnie zmienić, z drugiej strony jest on zobowiązany do spłaty depozytów w określonym terminie. Do wypełnienia tej osobiwej funkcji jest niezbędne wzajemne zaufanie przede wszystkim między bankiem a depozytariuszami, którzy, powierzając swoje pieniądze, zdają sobie sprawę z tego, że nie będzie on w stanie wypłacić wszystkich depozytów na jednoczesne żądanie. Drugą stroną medalu jest ufanie przez bank, że lokujący w nim pieniądze nie wpadną w panikę, domagając się całkowitego zaspokojenia swoich uprawnień¹⁾.

Władza bankiera pozwala przekraczać adaptacyjną granicę gospodarki, którą wyznaczają sankcje pieniężne. Do wycofania kapitału z pozaprodukcyjnych sposobów użycia sankcje pieniężne mogą okazać się niewystarczające. To dopiero władza bankiera zabezpiecza oczekiwania i zobowiązania depozytariuszy i kredytobiorców. Zaufanie, którym jest on obdarzony, nie opiera się na sankcjach pieniężnych. Jego podstawą są natomiast negatywne sankcje sytuacyjne, do wykorzystania których uprawnia rola bankiera.

Parsons traktuje władzę jako środek wymiany. Zakłada, że tak jak pieniądź może ona ulec inflacji

i deflacji. Amerykański socjolog określa inflację w sensie ekonomicznym jako skumulowaną nadwyżkę zobowiązań pieniężnych, a deflację jako ich skumulowany spadek. Parsons ogólnie ujmując inflację i deflację jako brak równowagi we wzajemności zobowiązań²⁾.

Inflacja władzy pojawia się, gdy zostaje osiągnięty punkt, w którym spada zdolność do zabezpieczenia zobowiązań wiążących strony. Wraz z mniejszym prawdopodobieństwem ich wypełnienia, zmniejszają one swoją wartość. Inflacji władzy sprzyja przedział czasowy, który na ogół występuje między podjęciem zobowiązań a ich wypełnieniem.

W modelu Parsonsa podstawową rolę w kreacji kredytu przez bank odgrywa zaufanie depozytariuszy, którzy powierzają mu swoje pieniądze. Według R. Swedberga jest rzeczą znaną, że o ile dla bankierów i polityków kwestia zaufania ma pierwszorzędne znaczenie, to przez ekonomistów jest ono uwzględniane w niewielkim stopniu³⁾. W tradycji myśli ekonomicznej dyskusja nad tym, czym jest i czemu służy zaufanie, nie zaznaczyła się zbyt wyraźnie. Dla sporej części ekonomistów jest reprezentatywny pogląd K. Arrowa, który zalicza zaufanie, lojalność czy prawdomówność do wartości pobocznych. Twierdzi on, że ich wymiana na wolnym rynku nie jest technicznie możliwa, a nawet uzasadniona.

Tym większego znaczenia nabiera analiza zaufania w dziele J.M. Keynesa *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. Swedberg, poświęcony temu zagadnieniu rozdział zatytułowany *Stan przewidywań długookresowych*, określa jako najważniejszy wkład angielskiego ekonomisty do socjologicznej analizy gospodarki. Keynes podkreśla wagę zaufania, twierdząc, że jest ono jednym z głównych czynników określających krzywą krańcowej efektywności kapitału, czyli krzywą popytu na inwestycje.

Stanem równowagi między władzą banku a zaufaniem jego depozytariuszy będzie sytuacja, w której podstawowym kryterium kreacji kredytu dla banku jest wypłacalność kredytobiorców.

Inflacją władzy można natomiast określić zbyt luźną polityką kredytową banku. Jej dobitnym przykładem była „bańka mieszkaniowa” w Stanach Zjednoczonych. Rozluźnienie kryteriów doprowadziło do tego, że kredyty hipoteczne otrzymywali ludzie, którzy mogliby je spłacić tylko pod warunkiem ciągłego wzrostu cen na rynku mieszkaniowym.

Mianem deflacji władzy można określić zbyt restrykcyjną politykę kredytową banku. System bankowy nie nadąża za potrzebami kredytowymi przedsiębiorców i konsumentów. W Polsce po roku 1989 deflacja kreacji kredytu nieprzerwanie towarzyszy budowie

kapitalizmu. Autorzy raportów o stanie sektora MŚP przygotowywanych przez PARP wskazują, że jednym z głównych problemów firm w latach 90. ub. stulecia było zdobycie środków na rozpoczęcie, prowadzenie i poszerzanie działalności gospodarczej. Ich źródłem były własne oszczędności i zasoby majątkowe, a zakres finansowania przez banki i inne organizacje finansowe był bardzo ograniczony.

W raporcie za lata 1996–1997 jego twórcy szczególnie ostrzegali przed niewielkim dostępem przedsiębiorców do finansowania długoterminowego. Jego zastępowanie zobowiązaniami krótkoterminowymi prowadziło do pułapki wypłacalności. Ograniczenia te były spowodowane wysokim oprocentowaniem kredytów, niską dostępnością kredytów, brakiem oddziałów banków wyspecjalizowanych w obsłudze MŚP.

W roku 1998 w całości swoje potrzeby kredytowe zaspokoiło tylko 4% mikroprzedsiębiorstw, 20% firm zatrudniających od 6 do 50 osób, 27% przedsiębiorstw o większej liczbie pracowników.

Badania przeprowadzone w roku 1999 przez Ministerstwo Finansów na próbie firm z sektora MŚP wykazały, że jedynie 16% firm regularnie kredytuje swoją działalność.

Tendencję deflacyjną w kreacji kredytu dla przedsiębiorstw w Polsce można zaobserwować, analizując strukturę nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw prywatnych zatrudniających powyżej 9 osób w latach 2001–2004. Jest widoczna w niej trwała dominacja finansowania firm ze środków własnych nad wykorzystywaniem kredytów i pożyczek krajowych. W roku 2001 udział pierwszych wyniósł 65,1%, w kolejnych latach wzrastając do 71,1% w roku 2002, 75,3% w 2003, 77,5% w 2004, 79% w 2005 r. Odpowiednio wykorzystanie kredytów i pożyczek osiągnęło 18,4% w roku 2001, aby w następnych latach spaść do 12,5% w roku 2002, 11,7% w 2003, 11,5 w 2004 i 10,5% w roku 2005.

W latach 2007–2008 udział środków własnych w nakładach inwestycyjnych przedsiębiorstw wynosił odpowiednio 70,4% i 71,4%, a wykorzystanie kredytów i pożyczek osiągało poziom 13,5% oraz 12,8%.

Trwałość deflacyjnej tendencji w kreacji kredytu w Polsce ma wiele przyczyn. W początkowym okresie była ona uwarunkowana niedostatecznym rozwojem systemu bankowego. W warunkach równowagi podstawowym warunkiem kreacji kredytu przez bank jest wypłacalność klienta. Autorzy raportów o stanie MŚP w 2001 i 2002 r. wskazują na ważny czynnik bezpośrednio związany z omawianą tendencją deflacyjną. Właściciele małych i średnich firm jako potencjalni kredytobiorcy ze względu na ryzyko swoich przedsięwzięć, nawet jeśli mają zdolność kredytową, są dla banków kłopotliwymi klientami.

Utrzymaniu tendencji deflacyjnej w kreacji kredytu sprzyja deficyt budżetowy państwa. Banki, kupując obligacje państwowe, w łatwy sposób osiągają zysk. Rząd staje się konkurentem przedsiębiorców na rynku kapitałowym. Daje to tzw. efekt wypychania przedsiębiorstw przez instytucje rządowe⁴⁾.

Według Parsonsa utrzymywanie pewnego poziomu inflacji pieniądza jest korzystne dla gospodarki. Analogicznie tendencja inflacyjna w kreacji kredytu przez bank jest bardziej pożądana niż deflacyjna. Łuźniejszą politykę banku w otwieraniu kredytu inwestycyjnego można interpretować jako preferencje w stosunku do postaw przedsiębiorczych niż rentierskich.

Według Parsonsa zasadniczą rolą banku centralnego jest utrzymanie równowagi między kreacją kredytu a zaufaniem depozytariuszy organizacji finansowych.

Wyznaczana przez niego stopa procentowa stanowi narzędzie, które ułatwia rozpoznanie skutków zmiany polityki gospodarczej przez szerokie kręgi wierzycieli i potencjalnych kredytobiorców. Podobnie jak pieniądź jest ona symbolem umożliwiającym komunikację. Ułatwia wzajemne dostosowanie podaży kapitału i produktywności gospodarki. Stopa procentowa informuje wierzycieli o stopniu zagrożenia ich praw do interwencji w stosunku do funduszy kapitałowych, przeznaczanych na kredyt. Wysoka stopa procentowa, która towarzyszy wysokiemu ryzyku, symbolizuje osłabienie władzy kontroli ich podaży przez wierzycieli, w tym również ich ostatecznego prawa, jakim jest wycofanie kapitału. Parsons przyrównuje symbolizacyjną funkcję stopy procentowej do roli, jaką światła drogowe pełnią w ruchu ulicznym. Dla wierzycieli jej wzrost jest sygnałem, że ich prawa do interwencji mogą być zagrożone poprzez utratę kapitału, zmniejszenie ich wartości wskutek inflacji.

Ponadto szczególny wpływ na tendencje inflacyjne czy deflacyjne władzy kreacji kredytu przypada agencjom rządowym. Według amerykańskich socjologów rządowe gwarancje bezpieczeństwa banków są łatwo akceptowane, podczas gdy tego typu gwarancje w odniesieniu do firm innego typu napotykają na zdecydowany opór. Towarzyszy temu przekonanie, że niedoskonałość rynku kapitałowego, której podstawą jest jego centralizacja, służy interesowi publicznemu.

Według Parsonsa agencje rządowe stają się żyrantem dla gospodarki czy jej określonych gałęzi poprzez regulacje i ustawy, udzielając im różnego typu gwarancji. Wyróżniają one sankcje, które bezpośrednio chronią kreację kredytu. Zaliczają do nich zwolnienia podatkowe dla zysków reinwestowanych przez firmę, bezpośrednie subwencje, ochronę kluczowych gałęzi gospodarki poprzez podatki i subwencje. Wpływają one na zmniejszenie ryzyka kredytowego przedsięwzięcia.

Polityka prowadzona przez rząd może również pośrednio wspierać kreację kredytu. Do tego typu działań Parsons zalicza wszelkie próby rządowej regulacji niedoskonałej konkurencji rynkowej w postaci ustaw antytrustowych, zasad sprawiedliwego handlu, które zwiększają produktywność gospodarki⁵⁾.

Podsumowanie

System finansowy po roku 1971 przeszedł gwałtowną przemianę. Jak zauważa R. Swedberg, odejście od systemu Bretton Woods, który służył między innymi stabilizacji kursów walut i utrzymaniu ich wymienialności między krajami członkowskimi, zdynamizowało system finansowy. Obecnie cechują go olbrzymia zmienność i podatność na kryzysy. Stabilne rynki narodowe, kontrolowane przez bank centralny, przekształciły się w rynki zajadłej konkurencji, spekulacji, o stałym dopływie innowacji finansowych. Według Swedberga idea banku jako organizacji konserwatywnej i poważnej została zastąpiona przez ideę banku, który, podobnie jak organizacje produkcyjne, dąży do zysku.

Wylonił się również „ukryty system bankowy”, formalnie pozabankowe organizacje finansowe, podejmujące funkcje wcześniej zastrzeżone wyłącznie dla banków i podlegające ścisłej regulacji. Swedberg zalicza do niego na przykład banki inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, różnego typu fundusze, pośredników kredytów hipotecznych. W „ukrytym systemie bankowym” poziom zaufania szerokiego

kręgu ich wierzycieli jest znacznie bardziej zmienny i niepewny niż w przypadku klasycznego banku.

Ponadto pojawiają się instrumenty finansowe, których działanie jest zrozumiałe jedynie dla niewielkiej liczby specjalnie wyszkolonych ekspertów. Znacznie obniżył się próg ryzyka akceptowanego przez organizacje finansowe, kreujące kredyt. Na przykład w czasie „bańki mieszkaniowej” w Stanach Zjednoczonych w pierwszej dekadzie XXI wieku kredyty hipoteczne otrzymywali ludzie, którzy mogliby je spłacić tylko pod warunkiem ciągłego wzrostu cen na rynku mieszkaniowym. Kredyty hipoteczne, stanowiące domenę lokalnych banków, zostały ze sobą powiązane i przekształcone w obligacje sprzedawane zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i poza nimi⁶⁾.

Nowoczesny system finansowy cechuje trwale rozchwywanie zaufania między organizacjami finansowymi a różnymi typami ich wierzycieli. Parsons w swojej koncepcji władzy trafnie ujmuje wzrastające znaczenie roli gwaranta zobowiązań między stronami. Przypisuje ją przede wszystkim agencjom rządowym, które stają się dla zagrożonych niewypłacalnością organizacji finansowych wierzycielem ostatniej szansy.

dr Przemysław Wechta

Instytut Socjologii

Uniwersytetu Adama Mickiewicza
w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ T. PARSONS, *On the Concept of Political Power*, in: *Politics and Social Structure*, New York, London 1969.

²⁾ T. PARSONS, G. PLATT, *The American University*, Cambridge 1973, s. 25–26.

³⁾ R. SWEDBERG, *The Role of Confidence in Finance*, „CSES Working Paper Series” 2010, no. 54.

⁴⁾ G. GĘSICKA (red.), *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Raport za lata 1995–1996*, Warszawa 1997, s. 39; M. KUBISZ (red.), *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Raport za lata 1996–1997*, Warszawa 1998, s. 123; W. DZIERŻANOWSKI (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1997–1998*, Warszawa 1998, s. 207; W. DZIERŻANOWSKI, M. STACHOWIAK, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1999–2000*, Warszawa 2001, s. 271; J. CHMIELA (red.), *Stan sektora MSP w 2001 roku. Trendy rozwojowe w latach 1994–2001*, Warszawa 2003, s. 79; E. WOJNICKA, P. KLIMCZAK (red.), *Stan sektora MSP w 2004 roku. Trendy rozwojowe w latach 1994–2004*, Warszawa 2006, s. 76; S. PYCINSKI, A. ŻOŁNIERSKI (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, Warszawa 2007, s. 40; A. WILMAŃSKA (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, Warszawa 2010, s. 59; J. CHMIELA (red.), *Stan sektora MSP w 2002 roku. Tendencje rozwojowe w latach 1994–2002*, Warszawa 2004, s. 94.

⁵⁾ T. PARSONS, N. SMELSER, *Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, London 1957, s. 73–76.

⁶⁾ R. SWEDBERG, *The Structure of Confidence and the Collapse of Lehman Brothers*, „CSES Working Paper Series” 2009, no. 50.

The Power of Bank. The Conception of Talcott Parsons and Contemporary Financial Crisis

The main task of the paper is a sociological analysis of purchasing power creation by bank, based on theory of T. Parsons. Inflation and deflation in a process of credit standing is discussed. The conception of T. Parsons continues to be a valuable research tool for an analysis of contemporary financial crisis. For example, „housing bubble” in the USA is here treated as inflationary tendency in credit creation. On the other hand, in Poland deflationary tendency in credit standing for firms is present.

Zdolność absorpcyjna – wyzwania badawcze

Regina Lenart

Wprowadzenie

Turbulentne otoczenie, oczekiwania interesariuszy, złożoność procesów zachodzących we wnętrzu organizacji to tylko niektóre z czynników, które wymuszają na niej skuteczne konkutowanie, w tym efektywne identyfikowanie, asymilowanie, transformowanie oraz wykorzystywanie wiedzy. Ponadto jest obserwowana presja i konieczność zwiększenia oraz przyspieszenia innowacyjności, budowania organizacji opartej na wiedzy oraz przewagi konkurencyjnej.

Nowa wiedza, aby przyczyniała się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, powinna być trudna do imitacji przez konkurentów, możliwa do przekształcenia w nowe cechy produktów, które będą oferowane klientom [Rokita, 2009], lekka [Bush, Tiwana, 2005; Hall, 1993], redundantna [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009; Kowalczyk, Nogalski, 2007], tworzona za pomocą różnorodnych procedur, metod, instrumentów, odmienna od wiedzy już posiadanej [Rokita, 2009] oraz może pochodzić z różnych źródeł, tych, które znajdują się w sektorze oraz poza nim.

Poleganie przez organizację tylko na własnych zasobach wydaje się niewystarczające, jednakże „próba potraktowania organizacji jako czarnej dziury wsysającej wiedzę do wewnątrz, może prowadzić do relacyjnego odosobnienia przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego rychłego zestarzenia się i upadku” [Mikuła, 2004]. Stąd istotne są świadomość i wiedza m.in. menedżerów na temat identyfikacji potencjalnych źródeł wiedzy, ich asymilacja, internalizacja z wiedzą bazową oraz eksploatacja.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie aktualnego stanu wiedzy na temat zdolności absorpcyjnej. Uwaga będzie skoncentrowana także na wyzwaniach badawczych, które stoją przed naukami o zarządzaniu w kontekście zdolności absorpcyjnej.

Artykuł został podzielony na trzy części. Pierwsza część prezentuje istotę i znaczenie zdolności absorpcyjnej dla organizacji. Część druga, na podstawie systematycznego przeglądu literatury, przybliży zakres przeprowadzonych dotychczas badań nad zdolnością absorpcyjną. Część ostatnia, trzecia, zawiera propozycje przyszłych badań teoretycznych i empirycznych nad zdolnością absorpcyjną.

Określenie zbioru publikacji, które będą przedmiotem systematycznego przeglądu literatury, wymagało dokonania selekcji podstawowej bazy danych, słów kluczowych, inkluzji oraz eliminacji [Czakon, 2011]. Zastosowano stratyfikację publikacji na te, które bezpośrednio dotyczą zdolności absorpcyjnej, częściowo jej dotyczą oraz są słabo powiązane ze zdolnością absorpcyjną [Czakon, 2011]. Analizie poddano bazy pełnotekstowe EBSCO, ProQuest, ISI Web of Knowledge, Elsevier/Springer, Emerald oraz Google Scholar. Po pierwszej selekcji, która uwzględniała pełnotekstowe bazy danych, w kolejnym etapie uwzględniono zastosowanie słów kluczowych oraz abstraktów – otrzymany zbiór publikacji został poddany „czyszczeniu bazy danych” [Czakon, 2011]. Z obszaru zainteresowań wyłączono publikacje o charakterze medycznym, informatycznym, politechnicznym oraz te, ujmujące zdolność absorpcyjną w kontekście makroekonomicznym. Otrzymano bazę danych, która będzie przedmiotem analizy, o łącznej liczbie 85. Teksty te następnie zostały podzielone ze względu na podejmowaną problematykę (w nawiasach podano liczbę publikacji): propozycje konceptualizacji, operacjonalizacji (10), transfer wiedzy a zdolność absorpcyjna (12), wpływ zdolności absorpcyjnej na innowacyjność i uczenie się (34), zdolność absorpcyjna a B+R (15), wymiary (*dimension*) (10), determinanty (4).

Istota zdolności absorpcyjnej

Zdolność absorpcyjna cieszy się zwiększonym zainteresowaniem wśród badawczy od ponad 20 lat. Prace W.M. Cohena i D.A. Levinthala: *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D* (1989) oraz *Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation* (1990) zapoczątkowały zainteresowanie badaniami nad zdolnością absorpcyjną. Wzięto w nich pod uwagę znaczenie wiedzy, jej transfer, uczenie się organizacji, interakcje organizacji, zmiany w otoczeniu, chłonność organizacji. Autorzy jako pierwsi poddali badaniom zdolność absorpcyjną w kontekście organizacyjnym. Wcześniej była ujmowana w ujęciu makroekonomicznym [Adler, 1965].

Najogólniej zdolność absorpcyjną można zdefiniować jako zdolność organizacji do identyfikacji, asymilacji [Cohen, Levinthal, 1990], uznania wartości wiedzy zewnętrznej [Van den Bosch i inni, 2005], umiejętności wykorzystania wiedzy, która znajduje się w otoczeniu [Cohen, Levinthal, 1990] w celach handlowych i gospodarczych [Van Den Bosch i inni, 2005] oraz umiejętność wypracowania zestawu procedur organizacyjnych i procesów, dzięki którym może ona nabyć, przyswoić, przetworzyć i wykorzystać wiedzę w celu uzyskania dynamicznych zdolności organizacyjnych [Zahra,

Tab. 1. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki zdolności absorpcyjnej

Determinanty	Autor/autorzy
Wewnętrzne	
Wiedza bazowa	Cohen, Levinthal (1990); Nonaka, Takeuchi (1995); Waalkens (2006)
Umiejętności pracowników	Rothwell, Dodgson (1991); Vinding (2000)
<i>Gatekeepers</i>	Vinding (2000); Gradwell (2003)
Rozmiar i wiek organizacji	Sorensen, Stuart (2000); Liao i inni (2003); Avermaete i inni (2003); Lee, Sung (2005)
Inwestycje w B+R	Cohen, Levinthal (1990); Veuglers (1997); Vinding (2000)
Struktura organizacyjna	Kogut, Zander (1992); Van den Bosch i inni (1999)
Zewnętrzne	
Współpraca z otoczeniem	Ghoshal, Bartlett (1988); Levinson, Asahi (1995); Steensma (1996)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. DAGHFOUS, *Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices*, „SAM Advanced Management Journal” 2004, vol. 69, no. 2, s. 21–27.

George, 2002] oraz rozwiązywania problemów [Kim, 1998].

Zdolność absorpcyjna nie jest sumą zdolności absorpcyjnych wszystkich członków organizacji, ale poziom chłonności organizacji zależy od zdolności absorpcyjnej poszczególnych jej członków [Cohen, Levinthal, 1990]. Zdolność absorpcyjna nie jest dla organizacji celem samym w sobie, jest produktem ubocznym. Absorpcja nowej wiedzy z zewnątrz i zakorzenienie jej w organizacji jest procesem złożonym i odbywa się w sposób ciągły oraz przebiega równocześnie na różnych szczeblach organizacji [Okhuysen, Eisenhardt, 2002; Antonacopoulou i inni, 2008]. Istotne jest także to, że organizacja mająca potencjał absorpcyjny zna wartość swojej wewnętrznej wiedzy [Cohen, Levinthal, 1990].

Jak wiele współczesnych koncepcji zarządzania, zdolność absorpcyjna jawi się jako pojęcie złożone z wielu wymiarów. Literatura przedmiotu wskazuje na wielość wymiarów i czynników zdolności absorpcyjnej. Można więc wskazać trzy główne podejścia. Ujęcie pierwsze, trójwymiarowe wskazuje na następujące komponenty: identyfikowanie, asymilowanie i wykorzystanie nowej wiedzy [Cohen, Levinthal, 1990]. Drugie podejście uzupełnia powyższe wymiary o internalizację, czyli zestaw procedur organizacyjnych i procesów, które ułatwiają przetwarzanie nowej wiedzy [Zahra, George, 2002], połączenie wiedzy istniejącej w organizacji, wiedzy bazowej z dopiero co przyswojoną w celu uzyskania dynamicznych zdolności organizacyjnych. Podejście trzecie, odmienne od dwóch poprzednich, wskazuje na następujące wymiary: efektywność i elastyczność. Efektywność to określenie, przyswojenie i wykorzystanie nowej wiedzy z punktu widzenia kosztów, skali korzyści i zakresu absorpcji [Van den Bosch i inni, 1999], a elastyczność odnosi się do poziomu dostępności nowej wiedzy oraz rekonfiguracji posiadanej wiedzy.

Zdolność absorpcyjna ma dwie strony: potencjalną i wykonawczą. Są one rozpatrywane w literaturze przedmiotu osobno, ale traktowane jako te uzupełniające się; są doświadczeniem organizacji

i przyczyniają do rozwoju jej konkurencyjności [Zahra, George, 2002], innowacyjności i uczenia się [Jansen, Van den Bosch; Volberda, 2005; Narasimhan, Talluri, Mahapatra, 2006; Tsai, 2001]. Potencjalna strona zdolności absorpcyjnej (*potential absorptive capacity*) jest definiowana jako możliwość pozyskiwania i asymilowania potencjalnie użytecznej wiedzy, która znajduje się w otoczeniu organizacji [Zahra, George, 2002]. Wykonawcza strona zdolności absorpcyjnej (*realized absorptive capacity*) jest definiowana jako możliwość i zdolność do internalizacji nowej wiedzy z wiedzą bazową, głównie poprzez naśladownictwo, co prowadzi do tworzenia nowej wiedzy, w tym organizacyjnego uczenia się.

Zdolność absorpcyjna ma charakter niematerialny, nie jest bezpośrednio obserwowalna, jest więc trudna do kwantyfikacji, nie jest stała, można zatem na nią wpływać. Może być jednak identyfikowana przez czynniki, które na nią wpływają. Opierając się na studiach literaturowych, przeglądzie prac teoretycznych oraz badań empirycznych, wyodrębniono czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (tabela 1).

Zdolność absorpcyjna odzwierciedla potencjał organizacji do rozpoznania, pozyskania, internalizacji i eksploatacji wiedzy ze źródeł zewnętrznych w celu zwiększenia zdolności do innowacji, adaptacji do zmian w jej otoczeniu i bycia konkurencyjnym [Daghfous, 2004; Escribano i inni, 2009]. W tym sensie jest komplementarna wobec zdolności samodzielnego uczenia się organizacji [Czakon, Lenart, 2011]. J. Rokita uważa, że absorpcja wiedzy z otoczenia jest źródłem „tworzenia nowych wartości tylko wtedy, gdy jest umiejętnie wykorzystywana, tj. transferowana z zasobów wiedzy tworzących potencjał konkurencyjny organizacji w zasób wiedzy wykorzystywany na poziomie strategicznym (nowe perspektywy) i operacyjnym (nowe możliwości wykorzystania)” [Rokita, 2009].

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, przyjęto, że zdolność absorpcyjna powinna być działaniem zaplanowanym i ułożonym w strategii organizacji, w tym działaniem skoncentrowanym na rozwoju zasobów wiedzy, określeniu nowych kierunków i zakresów wykorzystania zasobów wiedzy organizacji. Ponadto zdolność absorpcyjna zwiększa swoją wartość przy uwzględnieniu wizji wiedzy oraz zapełniania luk wiedzy. A zatem, do efektywnej identyfikacji, asymilacji, internalizacji oraz eksploatacji jest wymagane zapewnienie warunków wewnątrzorganizacyjnych.

Aby ocenić jakość badanych publikacji, zhierarchizować i uporządkować ustalenia badawcze, wyłonić luki poznawcze, tym samym wskazać obszary przyszłych badań – przeprowadzono systematyczny przegląd literatury, w tym analizę frekwencyjności stosowanych metod badawczych, zmiennych zależnych, podstaw teoretycznych oraz problemów badawczych [Czakon, 2011].

Metody badawcze

Analiza frekwencyjności stosowanych metod badawczych umożliwia ocenę „dojrzałości pola badawczego, jakości ocenianych badań, jak i ogólne trendy metodyczne występujące w dyscyplinie” [Czakon, 2011]. Tym samym analiza i wyodrębnienie stosowanych metod badawczych oraz uzyskany wynik mogą stanowić rekomendacje co do metody zastosowanej w badaniach. Przeanalizowano 85 publikacji wyodrębnionych w toku trójstopniowej selekcji przedmiotu badania. Z przeprowadzonej analizy frekwencyjności publikacji naukowych dotyczących zdolności absorpcyjnej wynika, że ponad 56% stosowanych metod badawczych to metody ilościowe (technika badawcza: ankietowanie, narzędzie badawcze: kwestionariusz ankiety). Dalej: metody jakościowe (wywiady, obserwacje).

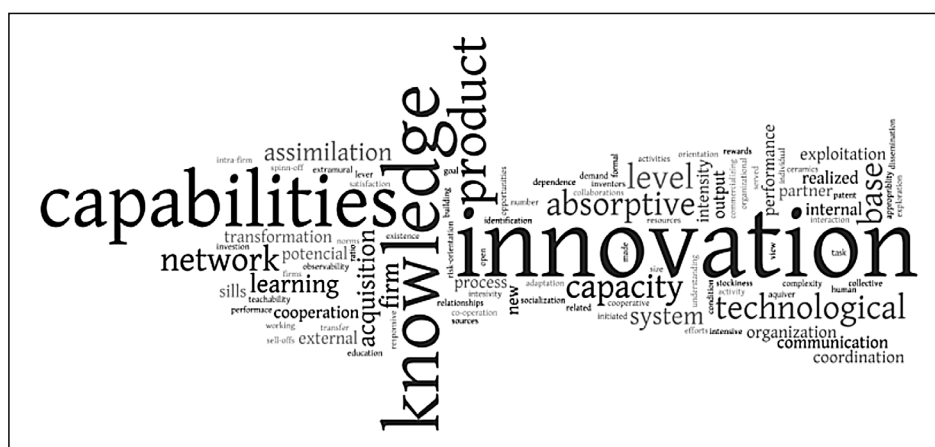
Zmienne zależne

Analiza frekwencyjności stosowanych zmiennych zależnych pozwala wyznaczyć istotę badania empirycznego, ale także „ocenić stopień przydatności oraz związek badanych publikacji z głównymi problemami dyscypliny” [Czakon, 2001]. Do najczęściej wykorzystywanych w publikacjach zmiennych zależnych należą: innowacje, kompetencje, wiedza oraz produkt (rysunek 1).

Podstawy teoretyczne

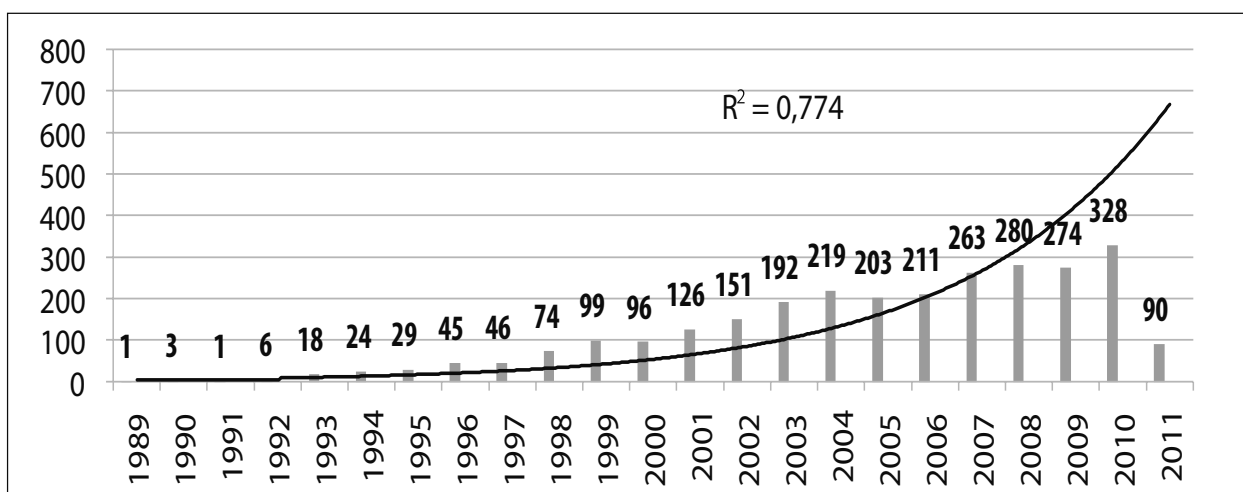
Analiza frekwencyjności podstaw teoretycznych pozwala wyodrębnić najczęściej wykorzystywane nurty badawcze. Badania teoretyczne i empiryczne nad zdolnością absorpcyjną są prowadzone z różnych perspektyw:

- zarządzania strategicznego (43 publikacje) – organizacyjne uczenie się, zarządzanie wiedzą, organizacja zorientowana na wiedzę, podejście oparte na wiedzy, organizacja ucząca się, podejście zasobowe, kluczowe kompetencje;
- innowacji (35 publikacji) – nakłady przedsiębiorstw na badania i rozwój, częstotliwość wdrażania nowych produktów, częstotliwość zmian w technologii, udział jednostek B+R w absorpcji wiedzy;
- teorii organizacji (7 publikacji).



Rys. 1. Analiza frekwencyjności zmiennych zależnych („chmura słów”)

Źródło: opracowanie własne (wizualizacja za pomocą wordle.net).



Rys. 2. Liczba publikacji w zakresie zdolności absorpcyjnej w latach 1989–2011

Źródło: opracowanie własne.

Problemy badawcze

Dokonując selekcji i segmentacji badań w eksplorowanych publikacjach, wyodrębniono te problemy badawcze, które najczęściej występują: • inwestycje w B+R (22%) • endo- i egzogeniczne potencjalne źródła wiedzy (22%) • transfer wiedzy (14%) • relacje i współpraca międzyorganizacyjna (9%) • determinanty zdolności absorpcyjnej (9%) • pomiar zdolności absorpcyjnej (6%) • wymiary zdolności absorpcyjnej (6%) • testowanie analitycznego oraz procesowego modelu zdolności absorpcyjnej (6%) • redefiniowanie zdolności absorpcyjnej (2%) • rutyny organizacyjne (3%) • względna zdolność absorpcyjna (1%).

W analizowanych publikacjach można wskazać na różnorodny podmiot badań. Dotychczasowe badania koncentrują się przede wszystkim na małych i średnich przedsiębiorstwach [Indarti, 2010], przemyśle ciężkim [Schmidt, 2010], branży chemicznej, fabrykach samochodów i podzespołów [Jiménez-Barrionuevo, García-Morales, Molina, 2011], *high-tech* [Schmidt, 2009].

Zdolność absorpcyjna – wyzwania badawcze

W ramach studiów literaturowych (*desk research*) dokonano przeglądu kilkudziesięciu pozycji, w tym polsko- i anglojęzycznych artykułów oraz zwartych opracowań książkowych. Z uwagi na fakt, że tematyka zdolności absorpcyjnej jest w Polsce jeszcze stosunkowo słabo opisana i zbadana, w dużym stopniu korzystano z obcej literatury przedmiotu. Jak wykazał systematyczny przegląd literatury, zagadnienie czynników wpływających lub ograniczających zdolność absorpcyjną jest przedmiotem badań od ponad 20 lat, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych (rysunek 2).

Zgodnie z analizą przyrostu publikacji poświęconych zdolności absorpcyjnej obserwuje się tendencję wzrostową ($R^2 = 0,774$). W wyniku przeprowadzonej analizy frekwencyjności, w przypadku 22 na 85 publikacji naukowych zidentyfikowano ujęcie teoretyczne. Autorzy, opierając się na dorobku swoich poprzedników, dokonywali uporządkowania teorii, formułowali nowe problemy naukowe, jednakże nie przeprowadzali badań empirycznych.

W przypadku 63 na 85 publikacji naukowych miały one charakter empiryczny (doświadczalny). Autorzy dążyli do poznania prawidłowości w badanych zjawiskach.

Podkreślenia wymaga fakt, że mimo wielu prób określenia, czym jest zdolność absorpcyjna, nie ma jednoznacznej i jasno sprecyzowanej definicji tego pojęcia. Dostrzec można brak spójności, który jest związany z różnorodnością podstaw teoretycznych. Większość z nich koncentruje się na określeniu jej znaczenia dla organizacji i jej powiązaniu z B+R – niewiele poświęcono uwagi procesom, które składają się na zdolność absorpcyjną. Badacze doszli do jednego konsensu: zdolność absorpcyjna przyczynia się do uczenia się organizacji, jej innowacyjności, utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku, podążania za najnowszymi trendami, przyswajania nowych technologii, a także do szybkości przystosowania się do zmian, generowania wartości ekonomicznych oraz podejmowania decyzji strategicznych.

Wiele badań opublikowanych do tej pory zgadza się co do jednego: zdolność absorpcyjna nie jest pojęciem jednolitym, lecz wielowymiarowym [Cohen, Levinthal, 1990; Lane, Lubatkin, 1998; Zahra, George, 2002; Todorova, Durisin, 2007; Xia, Roper, 2008]. Jednakże nie ma zgody co do liczby składników oraz ich kolejności. W badaniach empirycznych wymiary zdolności absorpcyjnej są ujmowane rozdzielnie, nie było prowadzonej konceptualizacji i pomiarów jednocześnie czterech wymiarów. Teoretycy wskazują jednak na fakt, że cztery wymiary zdolności absorpcyjnej należy traktować jako „powiązane bloki” [Lane i inni, 2002]. Brakuje jednak jednoznacznej odpowiedzi na temat związków przyczynowo-skutkowych poszczególnych wymiarów zdolności absorpcyjnej.

Jedną z przyczyn rozbieżności i braku konsensu środowisk naukowych jest niematerialny charakter zdolności absorpcyjnej, trudność pomiarowa oraz zróżnicowanie w rozpoznaniu zakresu znaczeniowego w różnych kontekstach i uwarunkowaniach działalności organizacji. Powyższe wnioski niosą konsekwencje dla dalszych badań. Wskazują na lukę poznawczą, co dalej stanowi przesłankę do kontynuowania badań dotyczących uwarunkowań zdolności absorpcyjnej, określając potrzebę wyjaśnienia

różnorodności, co prowadzi do doskonalenia i sprawności oraz efektywności organizacji. Ograniczy to także możliwość standaryzacji, a także uniwersalnego powiązania zdolności absorpcyjnej z B+R.

Brakuje w literaturze prób bezpośredniego pomiaru empirycznego czynników wpływających na zdolność absorpcyjną. Tym samym nie jest możliwe porównanie wyników badań na temat czynników, które rozwijają zdolność absorpcyjną [Lane i inni, 2002]. Przyczynę tego stanu rzeczy upatruje się w tym, że zdolność absorpcyjna jest pojęciem trudnym do operacjonalizacji [Lane i inni, 2002]. Istniejący zasób wiedzy w zakresie zewnętrznych i wewnętrznych czynników zdolności absorpcyjnej jest niewystarczający, albowiem nadal nie ma wystarczającej wiedzy na temat tego, co przyczynia się do zwiększenia zdolności absorpcyjnej. Znajomość czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wpływających na zdolność absorpcyjną, pomaga podjąć decyzje dotyczące rozpoznania, oceny, asymilowania oraz pozyskania nowej wiedzy; zwiększa zdolności pozyskiwania wiedzy trudnej do imitacji przez konkurentów, która to jest istotna w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, reagowaniu na pojawiające się sygnały z otoczenia i potrzeby interesariuszy oraz zaspokajaniu ich na najwyższym poziomie.

Na podstawie dotychczasowych studiów literatURY można stwierdzić brak w polskich i zagranicznych publikacjach empirycznych badań zdolności absorpcyjnej w organizacjach *non-profit*, które podejmowałyby problematykę wymiarów oraz czynników wpływających na zdolność absorpcyjną w sposób całościowy i łączący istniejące metody, techniki i narzędzia badawcze.

Podsumowanie

Zdolność absorpcyjna to jeden z obszarów dociekań, który wymaga eksploracji. Rozbieżności pomiędzy badaczami są widoczne na poziomie konceptualizacji oraz operacjonalizacji zdolności absorpcyjnej. Nie wypracowano wspólnej definicji, liczby wymiarów. Literatura pokazuje w ograniczonym zakresie czynniki zdolności absorpcyjnej. Brakuje w literaturze prób bezpośredniego pomiaru empirycznego wymiarów oraz determinantów zdolności absorpcyjnej. Większość badań nawiązuje do wyników uzyskanych przez W.M. Cohena i D.A. Levinthala. Tym samym nie jest możliwe porównanie wyników badań m.in. na temat czynników, które wpływają na zdolność absorpcyjną. Aktualny stan wiedzy wymaga doprecyzowania i przejrzystości. Jest to o tyle istotne, że wiedza jest zasobem, który może pomóc organizacjom w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej [Teece i inni, 1997]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że badaniami należy objąć kadrę kierowniczą, przyczynia się ona bowiem w organizacjach do rozwoju ich zdolności absorpcyjnej. Pomocne są tutaj decyzje dotyczące inwestycji wewnętrznych w B+R oraz tworzenia powiązań zewnętrznych źródeł wiedzy [Henderson, Cockburn, 1998], a także dostarczania nowych informacji ze źródeł zewnętrznych [Lenox, King, 2004].

Regina Lenart
doktorantka

Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

- [1] COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, „Economic Journal” 1989, vol. 99.
- [2] COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35.
- [3] CZAKON W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [4] CZAKON W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2011.
- [5] CZAKON W., LENART R., *Zdolność absorpcyjna wiedzy jako czynnik skuteczności międzyorganizacyjnego uczenia się*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot 2011.
- [6] DAGHFOUS A., *Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge Intensive Best Practices*, „SAM Advanced Management Journal” 2004, vol. 69, no. 2.
- [7] JANSEN J.J.P., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W., *Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?* „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48.
- [8] KOWALCZYK A., NOGALSKI B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [9] KRUPSKI R., NIEMCZYK J., STAŃCZYK-HUGIET E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [10] LANE P. J., LUBATKIN M., *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, no. 5.
- [11] LANE P.J., KOKA B., PATHAK S., *A Thematic Analysis and Critical Assessment of Absorptive Capacity Research*, „Academy of Management Proceedings” 2002, M1.
- [12] MIKUŁA B., *Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 1/2004.
- [13] ROKITA J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- [14] ROKITA J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [15] SCHMIDT T., *Absorptive Capacity: One Size Fits All? Firm-level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge*, ZEW Discussion Papers 2005, no. 05-72.
- [16] ZAHRA S.A., GEORGE G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27, no. 2.

Absorptive Capacity – Research Challenges

The aim of this article is to present a state of our current knowledge in the absorptive capacity subject. This article also focuses on research challenges in the management subjects in the context in the absorptive capacity. Absorptive capacity is defined as an ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends. It is one of the fundamental learning abilities that organizations can develop to detect knowledge and information outside the organization that may be useful to them and then to internalize and adapt that information to their specific needs and exploit it for market goals.

Nauczanie organizacji przedsiębiorstw za pomocą mapy wiedzy

Andrzej Polak

Wprowadzenie

Obecnie uczelnie wyższe promują przedsiębiorczość akademicką i zakładanie firm przez studentów i absolwentów. Działania te zmierzają do przekształcenia uczelni w „przedsiębiorczy uniwersytet”, co jest wyzwaniem współczesnej edukacji [3, s. 185]. Jednak do zorganizowania firmy od podstaw jest potrzebna wiedza interdyscyplinarna. Obok znajomości oferowanego produktu trzeba jeszcze znać podstawy prawa, psychologii, organizacji, zarządzania, ekonomiki, finansów, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska. Aby przetrwać na rynku, trzeba być innowacyjnym i mieć pomysły. Czasem te pomysły doprowadzają do całkowitej zmiany obszaru zainteresowań twórcy biznesu, a wtedy mamy do czynienia z transgresją. Powstaje pytanie, w jaki sposób zapisać i ocenić taką wiedzę? Okazuje się, że można zastosować mapę wiedzy, stanowiącą kompendium wiedzy zdobytej na studiach.

W niniejszym artykule opisano koncepcję mapy wiedzy dotyczącej organizacji przedsiębiorstw oraz proces zdobywania wiedzy przez studentów. Przy prezentowaniu wyników badań skupiono się na wyzwalaniu postaw proinnowacyjnych u studentów.

Koncepcja mapy wiedzy

W praktyce inżynierskiej najczęściej stosowanymi kryteriami podziału map są: • kryterium przeznaczenia map • kryterium treści mapy • kryterium skali • kryterium obszaru objętego mapą. Według tych kryteriów wyróżnia się mapy wiedzy o wyrobie, o przedsiębiorstwie (budowlanym, przemysłowym, projektowym, usługowym), a także mapy wiedzy osobistej (naukowców, muzyków, sportowców, hodowców) i wiele innych.

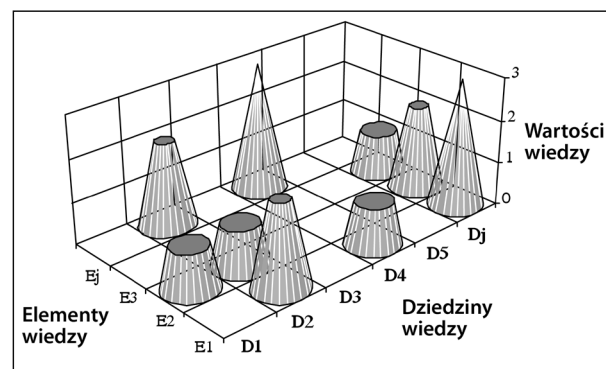
Mapą wiedzy nazywa się uogólniony, matematycznie określony obraz wybranego obszaru wiedzy jednoznacznie informujący o rozmieszczeniu i charakterystyce informacji bądź zjawisk występujących w tym obszarze. Jest wzorowana na mapach kartograficznych w układzie przestrzennym – przykład pokazano na rysunku 1. Podstawę mapy wiedzy wyznaczają dziedziny (D) i elementy wiedzy (E). Na osi z jest podana wartość wiedzy wyrażana w punktach, złotych lub innych jednostkach. Czwartym wymiarem, nieuwjętym na rysunku, jest czas. Zaprezentowana na tym rysunku sytuacja informuje, że w tych obszarach, gdzie jest zaznaczony pełny stożek,

występuje pełny stan wiedzy, tam, gdzie stożek jest ścięty, występuje stan niedoboru wiedzy oraz tam, gdzie stożka nie ma, występuje brak wiedzy (niewiedza), co oznacza, że tym obszarem należy zająć się w najbliższym czasie.

Kluczowe znaczenie w systemie zapisu wiedzy o przedsiębiorstwie ma identyfikacja dziedzin i elementów wiedzy. Zastosowano tutaj technikę dekompozycji rozpatrywanego obszaru wiedzy, biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu oraz wymagania norm ISO dotyczących zarządzania jakością, bezpieczeństwem pracy i środowiskiem – wynik identyfikacji przedstawiono w tabeli 1.

W wykazie podanym w tabeli 1 znajdują się dwie ważne dziedziny wiedzy, tj. wskazania użytkowe i treści ekspresyjne. Przez **wskazania użytkowe** rozumie się wszelkie dane i informacje czerpane z zewnątrz organizacji. Przez **treści ekspresyjne** rozumie się wszelkie osiągnięcia związane z prowadzoną działalnością gospodarczą, doświadczenia indywidualne i zespołowe, patenty, koncepcje, innowacje i wynikające z nich zmiany.

Treści ekspresyjne decydują, czy mamy do czynienia z systemem zarządzania wiedzą, czy systemem zarządzania informacją. Spostrzeżenie to bierze się z następującej definicji: wiedza to informacja połączona z doświadczeniem, interpretacją i wnioskowaniem. Jeśli informacja ma charakter opisowy i historyczny, to wiedza dotyczy przyszłych sytuacji i wynika z ukrytych przesłanek. Można stwierdzić, że **warunkiem zaistnienia systemu zarządzania wiedzą jest zidentyfikowanie i zapisanie treści ekspresyjnych (innowacji i zmian).**



Rys. 1. Mapa wiedzy w ujęciu przestrzennym

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Wykaz dziedzin i elementów wiedzy o organizacji przedsiębiorstwa

Dziedziny wiedzy	Elementy wiedzy
1. System i otoczenie	1. Misja i cele firmy
	2. Struktura organizacyjna
	3. Otoczenie (urzędy)
	4. Dostawcy i kooperanci
	5. Konkurenci
2. Zagrożenia	1. Zagrożenia jakości
	2. Zagrożenia bezpieczeństwa pracy
	3. Zagrożenia środowiskowe
3. Zasoby	1. Zasoby ludzkie
	2. Zasoby materialne
	3. Zasoby niematerialne
4. Przygotowanie techniczne	1. Wyroby (produkty)
	2. Specyfikacje techniczne
5. Procesy	1. Procesy zarządzania
	2. Procesy wytwarzania
	3. Procesy wspomagające
6. Przedsięwzięcia	1. Zamówienia klienta
	2. Kompletacje zamówień (zlecenia)
7. Logistyka	1. Przepływy ładunków
	2. Zapasy
	3. Magazynowanie
	4. Transport
8. Planowanie	1. Plany produkcji
	2. Plany zarządzania
	3. Plany pomocnicze
9. Finanse	1. Kosztorysy wyrobu
	2. Rozliczenia finansowe
10. Dokumentowanie pracy	1. Nadzór nad dokumentami
	2. Wzory dokumentów
11. Wskazania użytkowe	1. Literatura i podręczniki
	2. Normy i przepisy prawne
	3. Wymagania (rynku i klienta)
12. Treści ekspresyjne	1. Obliczenia, analizy i syntezy
	2. Pomysły, patenty, innowacje
	3. Zmiany w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Proces zdobywania wiedzy

Rozpoczynając budowanie procesu zdobywania wiedzy założono, że mapa wiedzy będzie zbiorem komputerowym, odwzorującym wiedzę o organizacji przedsiębiorstw zdobytą na studiach, którą będzie można szybko zaadaptować w miejscu pracy i rozbudować o dalsze dziedziny, związane z indywidualnym rozwojem absolwenta.

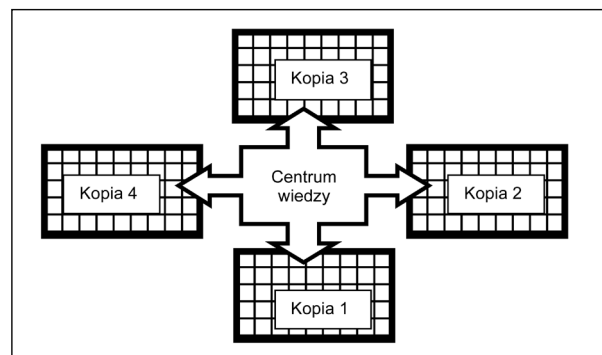
Na pierwszych zajęciach każdy student wybiera rodzaj firmy: może to być dowolne przedsiębiorstwo przemysłowe lub usługowe, biuro projektowe, urząd gminy, szkoła, szpital, przedszkole, gospodarstwo rolne, firma pracodawcy lub wizja własnego biznesu. Zadaniem studenta jest opracowanie projektu organizacji wybranej firmy. Prace są prowadzone w komputerach osobistych (laptopach).

Pierwsze kroki studentów sprowadzają się do założenia wzorca mapy wiedzy w swoich komputerach – wzorzec udostępnia wykładowca. Jest to zbiór odpowiednio ponumerowanych folderów i arkuszy zapisanych w postaci tabel, w powszechnie znanym programie Excel. Przykład organizacji sieciowej, pracującej na kopiach map wiedzy, ilustruje rysunek 2.

Początkowo mapy wiedzy studentów są zbiorami pustymi. Kolejne zajęcia studenci spędzają na stopniowym wypełnianiu tabel, sięgając przy tym do rozwiązań wzorcowych, omówionych przez wykładowcę. Po pewnym czasie puste zbiory przeistaczają się w wypełnione tabele, czyli tzw. macierze, które można przetwarzać, stosując różne formuły matematyczne w programie Excel. W ten sposób studenci powtarzają również matematykę i ekonometrię, i to używając rzeczywistych danych. Kontrolując prace, szczególną uwagę zwraca się na formuły matematyczne oraz interpretację słowną do sporządzanych wykresów, wychodząc z założenia, że od trafności wnioskowania będzie zależeć sukces lub porażka w prowadzeniu biznesu.

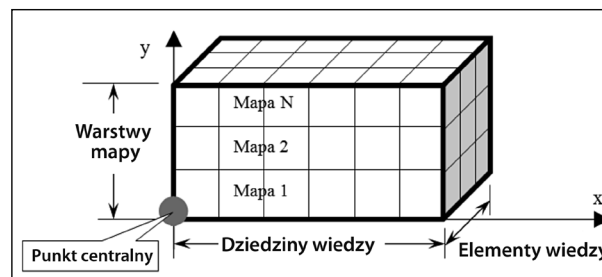
Prace wykonuje się w określonej kolejności. Na początku należy określić rodzaje prowadzonej działalności gospodarczej i kody PKD, potem narysować schemat organizacyjny firmy, wyznaczyć zagrożenia, ustalić zasoby, napisać przykładowe procesy i kosztorysy, wypełnić podatkową księgę przychodów i rozchodów i deklaracje podatkowe oraz rozliczyć rok podatkowy. Okazuje się, że zagadnienia dotyczące prowadzenia finansów w firmie i płaćenia podatków cieszą się największym zainteresowaniem wśród studentów [4].

Na końcu zajęć student przedstawia projekt do oceny w formie wydruku lub prezentacji komputerowej.



Rys. 2. Kopie wzorcowych map wiedzy w organizacji sieciowej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. „Kostka” wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Ostateczna ocena zależy od odpowiedzi na pytania zadawane podczas zaliczania przedmiotu. Najczęściej są zadawane pytania dotyczące obszarów niewiedzy, wiedzy pewnej, przyszłej, empirycznej, chronionej i ze społecznej.

Ostatni etap procesu zdobywania wiedzy sprowadza się do zebrania wszystkich wypełnionych map wiedzy od studentów oraz nałożenia na siebie, tworząc „kostkę” wiedzy. Nakładanie map łączy się z ustaleniem punktu centralnego wyznaczonego przecięciem osi x , y , z oraz wspólną bazą wyznaczoną osią x . Wynik operacji nakładania map ilustruje rysunek 3.

„Kostka” wiedzy umożliwia prowadzenie różnych analiz i syntez na przestrzeni wielu lat, prognozowanie rozwoju organizacji oraz ocenę skuteczności zarządzania wiedzą, o której mowa w [1].

Wyzwalanie postaw proinnowacyjnych

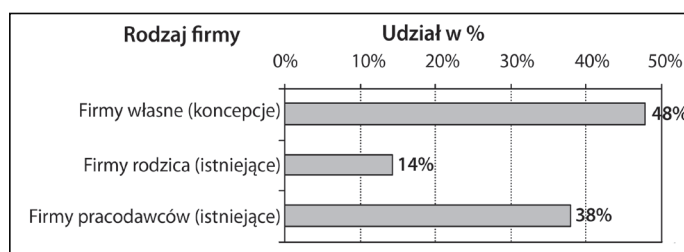
Student na zajęciach z organizacji przedsiębiorstw, jest traktowany jako przyszły przedsiębiorca, a przedsiębiorcą jest się wtedy, jeśli ma się pomysł. Każdy student jest zobowiązany do zgłoszenia minimum jednego pomysłu oraz zapisania w odpowiednim miejscu mapy wiedzy, z podaniem opisu sposobu wdrożenia i szacunkowych kosztów. Pomysły studentów są oceniane według następujących pytań: czy jest nowy historycznie, czy ma wartość rynkową, czy jest trwały, czy spełnia warunki ochrony, czy został prawidłowo opisany przez zgłaszającego pomysł?

Zaleca się, aby przed zaliczaniem przedmiotu student skorzystał z opinii eksperta – może nim być szef firmy, kierownik, rodzic lub pracujący kolega. Jest to dobry sposób na transfer wiedzy pomiędzy uczelnią a gospodarką. Z jednej strony student prezentuje punkt widzenia uczelni, a z drugiej – ekspert, weryfikując projekt, może podzielić się własną wiedzą. Z reguły ekspertami są praktycy z długoletnim stażem pracy, a ich pisemne uwagi i komentarze dają odpowiedzi na podstawowe pytania: czy opracowanie studenta może mieć zastosowanie w praktyce gospodarczej, czy jest innowacyjne, czy jest zapotrzebowanie rynku na mapy wiedzy?

Wyniki badań własnych

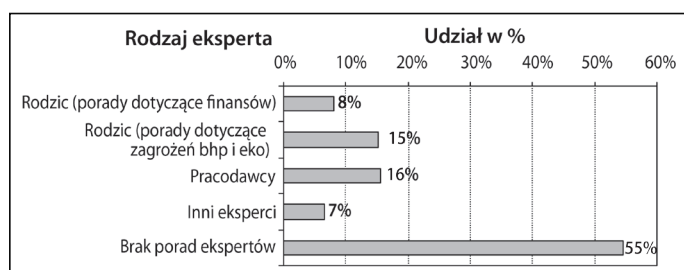
Omawiana mapa wiedzy jest stosowana od ośmiu lat w nauczaniu takich przedmiotów, jak: ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, zarządzanie logistyką, personelem, produkcją, finansami, a ostatnio są wykorzystywane do prowadzenia zajęć z bezpieczeństwa pracy z elementami ochrony środowiska.

Celem badań jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy wprowadzenie mapy wiedzy do nauczania organizacji przedsiębiorstw wyzwala postawy proinnowacyjne wśród studentów? Badaniami objęto siedem grup studenckich studiów dziennych, w sumie 211 osób, wykonujących ćwiczenia z bezpieczeństwa pracy w semestrze zimowym 2011–2012, na Wydziale Budownictwa Politechniki Wrocławskiej. Zadanie



Rys. 4. Udział procentowy projektów według właścicieli firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 5. Udział procentowy ekspertów w procesie zdobywania wiedzy

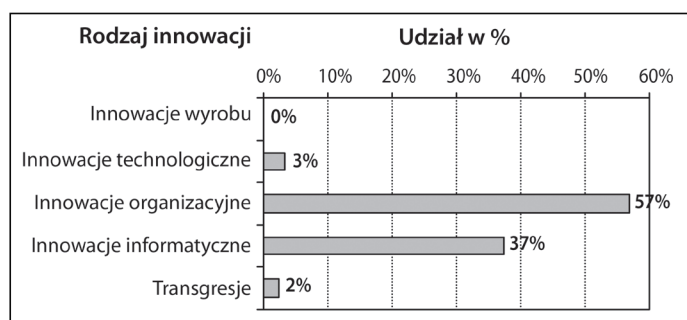
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

postawione studentom sprowadzało się do opracowania projektu organizacji wybranego przez siebie przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska. Na początku zajęć studenci otrzymali „wyciętą” wzorcową mapę wiedzy o niektóre dziedziny wiedzy, niezwiązane z nauczaniem przedmiotem.

Wśród wszystkich otrzymanych projektów przeważają koncepcje własnych firm (48%), w dalszej kolejności znajdują się prace związane z usprawnianiem firm pracodawców (38%) i firm prowadzonych przez rodzica (14%). Taka sytuacja powtarza się od lat, co oznacza, że studenci rozumieją problemy występujące na rynku pracy i chcą im sprostać. Udział procentowy otrzymanych projektów według rodzaju firm zaprezentowano na rysunku 4.

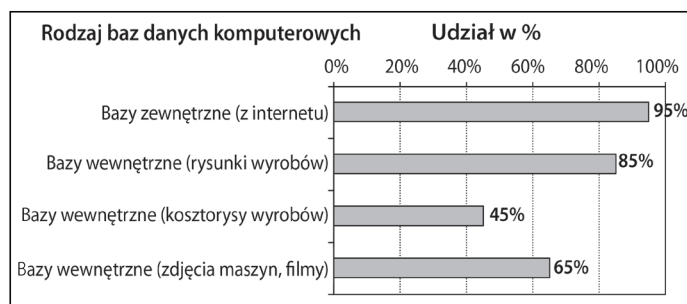
Podczas odbywania ćwiczeń zalecano korzystanie z porad ekspertów. Ponad połowa studentów (55%) miała trudności z ich znalezieniem. Jest jednak charakterystyczne, że rodzice chętnie włączają się do tych prac, szczególnie dotyczących prowadzenia finansów w firmie (8%) oraz związanych z wyznaczaniem stref zagrożeń dla bezpieczeństwa ludzi i środowiska (15%). Dzięki ekspertom zewnętrznym następuje transfer wiedzy z gospodarki do uczelni, który zdecydowanie poprawia jakość prac – wyróżniono 44 projekty, co stanowi 21% ogółu prac. Udział ekspertów w projektach studentów przedstawiono na rysunku 5.

Każdy student był zobowiązany do zgłoszenia minimum jednego pomysłu w dowolnym obszarze zastosowań. Przeważały innowacje organizacyjne (57%) oraz informatyczne (37%), przy prawie całkowitym braku innowacji produktowych i technologicznych. Taka sytuacja powtarza się od lat, co można tłumaczyć brakiem możliwości prowadzenia badań przez studentów w laboratoriach badawczych uczelni lub przedsiębiorstwa. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Udział procentowy innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 7. Korzystanie z komputerowych baz danych przez studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pomysłowość studentów nie ma granic. Niektórzy z nich proponują wprowadzenie instalacji alarmowych i monitorujących zagrożenia w firmach, inni organizują punkty zborne na wypadek zbliżających się zagrożeń, czasami zdarzają się tak oryginalne koncepcje, jak prezentowanie procesu bhp za pomocą filmu animowanego, a nawet sposobu doboru muzyki na dyskotecę z punktu widzenia zagrożeń słuchu. Selekcja pomysłów jest jednak duża – tylko 20% zgłoszonych pomysłów ma wartość rynkową. Trzeba jednak podkreślić, że te informacje są wyjątkowo cenne, gdyż pozwalają precyzyjnie sformułować wnioski o finansowanie pomysłów studentów z funduszy unijnych lub innych źródeł.

Niemal wszyscy studenci (95%) wykorzystują zasoby wiedzy udostępnione w internecie przez takie instytucje, jak: Centralny Instytut Ochrony Pracy, Państwowa Inspekcja Pracy, Urząd Dozoru Technicznego, urzędy skarbowe i jednostki administracji terytorialnej. Studenci rozwijają mapę wiedzy o wzory dokumentów i formularzy, wykazy ustaw, piktogramów, środków ochrony indywidualnej, instrukcje alarmowe oraz inne informacje niezbędne w każdym przedsiębiorstwie i instytucji do prowadzenia działalności gospodarczej. Prawie wszyscy (85%) wykorzystują zasoby wiedzy zdobytej na innych zajęciach, a są to rysunki wyrobów i kosztorysy, wsparte obliczeniami i analizami. Większość z nich (65%) uzupełnia mapę wiedzy o własne zbiory zdjęć i filmów odwzorowujących rzeczywistość występującą w przedsiębiorstwach. Korzystanie z baz danych przez studentów ilustruje rysunek 7.

Reasumując, wprowadzenie mapy wiedzy do nauczania organizacji przedsiębiorstw wyzwala postawy proinnowacyjne u studentów i przymusza do zapisywania różnych pomysłów i doświadczeń podczas zajęć.

Podsumowanie

Analizując „kostkę” wiedzy, utworzoną ze wszystkich map opracowanych przez studentów z okresu ośmiu lat, można stwierdzić, że studenci akceptują proponowany im sposób zapisu wiedzy, zgłaszają pomysły rozwojowe, które przyczyniają się do doskonalenia procesu zdobywania wiedzy i oferowanie go kolejnym grupom zadaniowym na wyższym poziomie jakości. Istnieją przesłanki, że upowszechnienie tego instrumentu zarządzania wiedzą w uczelni przyczyni się do wzrostu jakości świadczonych usług edukacyjnych.

Zalety stosowania map wiedzy dostrzegły również przedsiębiorstwa nastawione na rozwój, a potwierdzają to badania prowadzone na Wydziale Budownictwa Politechniki Wrocławskiej* [2, 5]. Otrzymano 286 ankiet od firm zainteresowanych tym instrumentem zarządzania, a liczba ta ciągle rośnie. Istnieją przesłanki, że upowszechnienie tego instrumentu poza uczelnią przyczyni się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy konkurencyjności naszej gospodarki.

dr inż. Andrzej Polak
Wydział Budownictwa
Politechniki Wrocławskiej

* Projekt badawczy nr 1251/B/T02/2011/40 pt. „System zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie”

BIBLIOGRAFIA

- [1] GRUSZCZYŃSKA-MALEC G., RUTKOWSKA M., *Skuteczność zarządzania wiedzą – wskaźniki i sposoby pomiaru*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2011.
- [2] HOŁA B., POLAK A., *Mapa Wiedzy o przedsiębiorstwie budowlanym*, „Przegląd Budowlany” nr 11/2011.
- [3] KWIATKOWSKA A., *W kierunku przedsiębiorczego uniwersytetu – nowe tendencje i wyzwania*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” nr 94, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [4] POLAK A., *Nauczanie kierowania przedsiębiorstwem budowlanym za pomocą mapy wiedzy*, „Przegląd Budowlany” nr 1/2011 (http://www.przegladbudowlany.pl/2011/01/2011-01-PB-54-58_polak.pdf).
- [5] *System zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie – opis wniosku badawczego i ankieta*, Wydział Budownictwa, Politechnika Wrocławska 2011 (www.gmw.pwr.wroc.pl).

Teaching of the Company Organization by Using the Knowledge Map

The article describes the idea of the Knowledge Map of company organization and the concept of teaching the students. It also describes results of the research, which show that the Map encourages the students to search innovations.

Produkcja w klasie światowej

Fanaberia najbogatszych czy standard w zarządzaniu produkcją?

Marek Dudek

Wprowadzenie

Uwarunkowania współczesnego zarządzania sprawiają, że klasyczne podejście do prowadzenia biznesu nie jest adekwatne do szybkości zmian zachodzących w otoczeniu. Coraz wyraźniej uwidacznia się tendencja w budowaniu wszelkiego rodzaju struktur, które pozwalają na szybszą reakcję na pojawiające się zmiany. Tą tendencją jest uelastycznianie, poprzez ich wyszczuplanie i *outsourcing*, generujące powstawanie struktur pozwalających przełożyć akcenty z prób prognozowania i strategicznego planowania na szybkość reagowania i dostosowywania się poprzez zdolność do wykorzystania informacji¹⁾. Do elementów zapewniających szybkość i elastyczność strukturalną należą²⁾:

- trafne rozpoznania migracji wartości;
- opracowanie i stałe aktualizowanie modeli biznesu, które potrafią podążać za migracjami wartości;
- badania i rozwój, które umożliwiają pozytywne zaskakiwanie rynków innowacjami produktowymi i procesowymi;
- globalny i lokalny marketing zapewniający perfekcyjną koordynację oferty firmy i potrzeb nabywców na wielkich rynkach zdolnych utrzymać kosztowny system zarządzania dynamicznego;
- system produkcji w klasie światowej (WCM), który umożliwia wytwarzanie produktów w wymaganej liczbie i jakości oraz szybkie przestawienie się i adaptację do zmiennych wymagań.

W obszarze zarządzania produkcją obserwujemy podobne zjawiska. Osiągnięcie najwyższego zdefiniowanego poziomu zorganizowania systemów produkcji tzw. RAM (*Real Agile Manufacturing*) wymaga elastyczności strukturalnej oraz związanych z nią szybkości reakcji i zdolności do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia rynkowego i technologicznego. Elastyczność ta opiera się na założeniach decentralizacji, automatyzacji i autonomiczności strukturalnej. Ma ona na celu zwiększenie zdolności do produkcji zmiennych asortymentów w bardzo krótkim czasie (w odpowiedzi na gwałtowne zmiany w otoczeniu) poprzez swoje praktycznie nieograniczone zdolności do kreacji struktur (tworzonych na zasadach wirtualności, zwinności, szczupłości i elastyczności), tworząc w ten sposób coraz to bardziej uniwersalne formy zorganizowania, w zależności od zaistniałych potrzeb. W pogoni za zwiększeniem

elastyczności coraz częstszym zjawiskiem, szczególnie w grupie wielkich przedsiębiorstw produkcyjnych, jest definiowanie, a następnie tworzenie własnych koncepcji organizacji systemów produkcyjnych. Mając za wzór TPS (*Toyota Production System*) są tworzone zbiory zintegrowanych metodologii, modeli, narzędzi, optymalizujących procesy produkcyjno-logistyczne, pozwalające na ciągłą poprawę osiągnięć (wyników) systemów produkcyjnych³⁾. Są one wspomagane poprzez wdrażanie różnego rodzaju systemów audytu, ukierunkowanych na osiągnięcie założonych celów, wspieranych systemem odpowiednio dobranych wskaźników (*Key Performance Indicators* – KPI) oraz zintegrowanym systemem zarządzania. Tworzone są one w celu:

- kontroli i stopniowej redukcji wszelkiego rodzaju nieuzasadnionych kosztów, wyrażonych za pomocą strat (*muda*);
- utrzymania najwyższego poziomu jakości produkcji;
- redukcji do minimum czasu trwania wszystkich procesów;
- rozpowszechniania (wizualizacji) i standaryzacji osiąganych wyników;
- rygorystycznego przestrzegania standardów i używanych narzędzi organizatorskich;
- zaangażowania wszystkich pracowników na każdym poziomie organizacyjnym i ich motywowania;
- zachowania elastyczności strukturalnej w odpowiedzi na zmiany rynkowe;
- wypracowania własnej ścieżki ciągłego doskonalenia, zmierzającej do uzyskania standardu produkcji w klasie światowej.

Te nowe koncepcje organizacji produkcji powstają najczęściej na bazie wytycznych organizacyjnych zapożyczonych z Toyoty i skupionych wokół modelu produkcji w klasie światowej WCM (*World Class Manufacturing*).

Produkcja w klasie światowej

Produkcja w klasie światowej (WCM) jest projektem bazującym na organizacji TPS oraz koncepcji *Lean Manufacturing*, zakładającym w wersji docelowej produkcję, którą cechuje zero: • wypadków • strat • defektów • awarii.

WCM to także sposób organizacji przedsiębiorstwa pozwalający na osiągnięcie najwyższego,

możliwego poziomu organizacji produkcji poprzez wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania, rozpoczynając od najprostszych rozwiązań, takich jak 5S, wizualizacja, standaryzacja, łańcuchy wartości poprzez metody bardziej skomplikowane (jak SMED, KAIZEN) do kompleksowych metodologii zarządzania przedsiębiorstwem (jak *Total Industrial Engineering* – TIE, *Total Quality Management* – TQM, *Total Productive Maintenance* – TPM, *Lean Manufacturing* – LM). WCM powstał jako wynik obserwacji sposobów i metod pracy najlepszych japońskich firm (Yamashina⁴, Schonberger⁵).

Zorganizowanie według wytycznych WCM oznacza obecnie najwyższy, możliwy do osiągnięcia poziom organizacji przedsiębiorstwa⁶. Może on stanowić wzorzec i w niedalekiej przyszłości stać się standardem zorganizowania współczesnej działalności produkcyjnej. Należałoby jednak w pierwszej kolejności stworzyć zbiór jednolitych wytycznych organizacyjnych (koncepcji, metod, narzędzi itp.) będących w zasięgu wdrożenia w każdym rodzaju przedsiębiorstwa produkcyjnego, gdyż obecnie istnieje duża dowolność w tym zakresie (każde przedsiębiorstwo może ustalać własne ścieżki osiągnięcia WCM). Należy także dodać, że WCM jest tylko jednym z etapów pośrednich w rozwoju zorganizowania działalności produkcyjnej, który docelowo zmierza do osiągnięcia najwyższego, obecnie zdefiniowanego poziomu doskonałości produkcyjnej, czyli RAM.

Biorąc pod uwagę przebieg wdrożeń w wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce i brak standardów w tym aspekcie, można zdefiniować podstawowe filary⁷, które mogą tworzyć fundament WCM. Są one podzielone na obszary: techniczny i zarządczy.

Filary techniczne produkcji w klasie światowej

Filary techniczne są zbiorem wytycznych organizacyjnych w najważniejszych obszarach produkcji, odpowiadających za tzw. adaptacyjność produkcji. Adaptacyjność należy rozumieć jako trwałą zdolność systemu do adaptacji do nowych, nieprzewidywanych zjawisk w krótkim okresie (adaptacyjność systemu jest nierozzerwalnie związana z możliwościami struktury w zakresie kształtowania nowych układów, niejednokrotnie wybiegających poza klasyczne struktury produkcyjne). Do filarów obszaru technicznego najczęściej zalicza się:

- analizę kosztów (*Cost Deployment* – CD),
- ukierunkowane ciągłe doskonalenie (*Focused Improvement* – FI),
- autonomiczne utrzymanie ruchu (*Autonomous Maintenance* – AM),
- organizację miejsca pracy (*Workplace Organization* – WO),
- profesjonalne utrzymanie ruchu (*Professional Maintenance* – PM),
- kontrolę jakości (*Quality Control* – QC),
- kompleksowe (wczesne) zarządzanie wyrobem (*Early Product Management* – EPM),
- kompleksowe (wczesne) zarządzanie oprzyrządowaniem (*Early Equipment Management* – EEM),
- logistykę (*Logistic* – L),
- obsługę klienta (*Customer Service* – CS),

- zarządzanie rozwojem pracowników (*People Development* – PD),
- zarządzanie bezpieczeństwem (*Safety Management* – SM),
- zarządzanie środowiskiem (*Environment Management* – EM).

Każdy z filarów technicznych jest zbiorem wytycznych, które są podzielone na tzw. kroki (etapy – każdy filar ma swoich precyzyjnie określonych 7 kroków). Wdrażanie filarów polega na realizacji kolejnych zdefiniowanych kroków zapisanych w postaci celu. Następnie jest dokonywana ocena stopnia zaawansowania wdrożenia każdego z tych filarów podczas audytów kontrolnych (wewnętrznych i zewnętrznych). Na tej podstawie każdy z filarów technicznych otrzymuje punkty, które po zsumowaniu dają całkowity obraz zaawansowania wdrożenia WCM w przedsiębiorstwie (w celu lepszej wizualizacji stopnia zaawansowania wdrożenia przyznaje się medale, jakie przysługują za osiągnięcie określonego poziomu punktów, zaczynając od medalu brązowego za więcej niż 50 pkt., srebrnego za więcej niż 60 pkt., złotego za więcej niż 70 i powyżej 85 pkt. mamy tzw. *World Class*)⁸. Granice przyznawania medali są umowne i zależą od indywidualnych preferencji przedsiębiorstw, w szczególności różnice te są widoczne dla poziomu srebrnego medalu (możliwy poziom od 70) oraz złotego (możliwy poziom od 80).

Tworzenie indywidualnych systemów produkcyjnych klasy WCM polega na zdefiniowaniu i wyborze 10 podstawowych filarów, ze zbioru dostępnych obszarów potencjalnych usprawnień, tak dobranych, ażeby objąć oceną wszystkie zdefiniowane filary. Praktykuje się zatem łączenie pokrewnych obszarów w jeden filar (np. EPM + EEM, L + CS, WO + AM). Każdy filar jest oceniany w skali od 0 do 10 (maksymalna liczba punktów WCM to 100), przy zachowaniu sześciu poziomów skali oceny (od 0 do 5), przy czym poziom pierwotny, oznaczający brak zrozumienia lub brak zdefiniowania problemu, jest wyliczany na zero punktów. Ocena kompleksowa jest wyrażona za pomocą wskaźnika wdrożenia WCM (np. *Index Implementation Methodology* – IIM), który jest sumą liczby punktów uzyskanych z każdego z 10 filarów technicznych. Ponadto ubieganie się o tzw. medale wymaga uzyskania przynajmniej minimalnego poziomu niektórych filarów technicznych, a w szczególności:

- medalu brązowego – minimalny poziom filarów technicznych: SM (poziom 3), AM (poziom 2), PM (poziom 2), WO (poziom 2),
- medalu srebrnego – minimalny poziom filarów technicznych: SM (poziom 4), AM (poziom 2), PM (poziom 3), WO (poziom 3), QC (poziom 2),
- medalu złotego – minimalny poziom filarów technicznych: SM (poziom 4), AM (poziom 2), PM (poziom 4), WO (poziom 4), QC (poziom 4), L (poziom 4).

Filary zarządcze produkcji w klasie światowej

Filary zarządcze są uzupełnieniem filarów obszaru technicznego (bez wdrożenia filarów zarządczych implementacja filarów technicznych nie byłaby możliwa). Do filarów obszaru

zarządczego, które są także zbiorem wytycznych, zalicza się⁹⁾:

- zaangażowanie zarządu w proces zmian,
- jasne określenie celów w postaci KPI,
- stworzenie ogólnego planu realizacji projektu,
- przydzielenie zasobów ludzkich,
- zaangażowanie całej załogi,
- ukierunkowanie załogi na osiągnięcie poprawy,
- określenie terminów i budżetu,
- określenie konkretnego poziomu rozwoju, który chcemy osiągnąć,
- określenie poziomu szczegółowości działań,
- zmotywowanie pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

Wdrożenie filarów obszaru zarządczego jest realizowane każdorazowo, ilekroć następuje wdrożenie poszczególnego filaru technicznego. Oznacza to, że w trakcie wprowadzania w życie kolejnych kroków poszczególnych filarów technicznych, każdorazowo powinny być wdrażane filary zarządcze (praktykuje się także w początkowej fazie WCM wdrożenie w pierwszej kolejności filaru zarządczego, a potem odpowiadającego mu filaru technicznego, przechodząc w kolejnych etapach do równoległych wdrożeń filarów). W trakcie przyznawania ocen poszczególnym filarom technicznym jest brany pod uwagę stopień wdrożenia filarów zarządczych.

Wybrane wnioski z wdrożeń systemów produkcji w klasie światowej

Biorąc pod uwagę liczne już wdrożenia WCM w Polsce, można wysunąć wnioski dotyczące jego funkcjonowania. Generalnie można stwierdzić, że:

■ Bardzo trudno osiągnąć klasę światową w krótkim okresie – okres wdrożenia wszystkich filarów szacuje się na minimum 10 lat¹⁰⁾.

■ Niepotrzebnie i do tego bezkrytycznie przenosi się wzorce zarządzania zaczerpnięte z kultury japońskiej, wypaczając w ten sposób ich sens praktyczny. Dotyczy to przede wszystkim koncepcji *lean*, która w warunkach polskich coraz częściej oznacza redukcję kosztów (eliminację strat) poprzez zmniejszenie personelu bezpośrednio produkcyjnego (stąd LEAN – *Less Employee Are Need*). Dodatkowo pojęcie bohatera WCM, czyli osoby bardzo mocno zaangażowanej w proces zmian WCM i osiągającej najlepsze wyniki w grupie jednorodnej, jest sprowadzane do roli podrzędnego czynnika wspomagającego proces zmian. Przeciwnie podłożem funkcjonowania szczupłej produkcji jest nadanie szczególnego znaczenia czynnikowi ludzkiemu w procesie zmian, chociażby poprzez pojawienie się nowej etyki biznesu, która polega na traktowaniu pracowników nie jako niewolników, ale jako najważniejsze podmioty organizacji (humanizacja pracy). W takie rozwiązanie w równym stopniu powinni być zaangażowani przedstawiciele kadry kierowniczej wszystkich szczebli, jak i pracownicy najemni (kolektywizacja pracy).

■ WCM powinien być ucieleśnieniem dokonanych zmian na przełomie lat i intensywnej pracy nad zmianą. Oznacza to, że nie można wdrażać z powodzeniem WCM, nie mając zaimplementowanych podstawowych metodologii zarządzania przedsiębiorstwem (TIE, TQM, TPM, LM), przynajmniej na

poziomie podstawowym, oznaczającym zrozumienie ich idei i sensu wprowadzania.

■ Wdrażanie WCM należy zacząć od dobrania odpowiednich ludzi, którzy będą mogli być liderami 10 filarów. Najczęściej odbywa się to w formie przekazania dodatkowych kompetencji kierownikom istniejących wydziałów (jednostek) zbieżnych z filarami WCM, rzadziej w formie zatrudnienia nowych pracowników i ewentualnego ich doszkolenia.

■ WCM jest prosty i praktyczny w implementacji, gdyż jest bardzo sformalizowany i przejrzysty. Jest zbiorem prostych wytycznych, do których należy dążyć, zapisanych w poszczególnych krokach (etapach) wdrażania poszczególnych filarów. Wprawdzie WCM definiuje na nowo niektóre obszary, a niektóre inaczej nazywa, jednakże idea ich zastosowania nie wykracza poza znane metodologie podstawowe (TIE, TQM, TPM, LM).

■ WCM nie jest narzędziem *benchmarkingu*. Z racji tego, że jest on zbiorem wytycznych definiowanym na etapie początkowym wdrożenia w każdym przedsiębiorstwie z osobna, nie może stanowić standardu. Wynika to z faktu dowolności w doborze narzędzi wewnątrz każdego z filarów. Realizacja podstawowego celu WCM w postaci eliminacji strat w procesie dostarczania produktu do klienta, poczynając od dostawców, na procesach wewnętrznych kończąc, może wymagać użycia odmiennych narzędzi w ramach nawet tych samych koncepcji. Niemniej jednak WCM może być dobrym sposobem porównywania (*benchmarkingu*) zakładów, ale tylko wewnątrz dużych grup produkcyjnych, realizujących te same cele i opartych na tych samych wskaźnikach (KPI).

■ Pozytywną stroną WCM jest łączenie działań ludzi w grupach interpersonalnych, gdyż nie ma możliwości znalezienia niezbędnych specjalistów w obrębie jednego odcinka produkcyjnego.

■ W większości przypadków filar analizy kosztów (*Cost Deployment*) jest drogowskazem do wdrożenia WCM, czyli filarem wdrażanym w pierwszej kolejności. Oznacza on systematyczną identyfikację marnotrawstwa (strat) i przekształcenie (wycenę) ich w koszt. Istotne zatem jest przeanalizowanie posiadanych danych na bardzo szczegółowym poziomie (straty na stanowisku, na maszynie, w administracji itp.). Najczęściej popełnianym błędem jest rozpoczynanie działań WCM bez posiadania kluczowych informacji, poddawanych szczegółowej analizie. Powinien zatem istnieć system identyfikacji, gromadzenia i przetwarzania kluczowych danych, niezbędnych do wyznaczenia kluczowych wskaźników celów (KPI), a wykorzystywanych do identyfikacji i eliminacji strat.

■ Często wdrażając filary techniczne, zapomina się o wcześniejszym wdrożeniu filarów zarządczych. Oczywiście jest możliwe w praktyce wdrożenie równoległe filarów technicznych i zarządczych, niemniej jednak trudno sobie wyobrazić wprowadzanie w życie szczegółowych narzędzi WCM bez wcześniejszego zaangażowania kierownictwa w proces zmian, bez określenia celów (np. w postaci KPI), bez stworzenia ogólnej koncepcji realizacji zmian czy bez zaangażowania całej załogi. Filarem krytycznym jest 7. filar zarządczy, od którego wdrażanie równoległe jest uzasadnione.

Podsumowanie

Zorganizowanie systemów produkcyjnych zmierzających do osiągnięcia poziomu WCM stosuje większość firm, „które mają ambicję osiągnięcia poziomu lidera branży (ryнку) lub przynajmniej osiągnięcia pozycji w górnych 10%”¹¹⁾. Ponieważ nie ma bezpośrednich wytycznych opisujących osiągnięcie poziomu WCM, każde przedsiębiorstwo indywidualnie określa czynniki sukcesu oraz metody i narzędzia, jakie będą użyte do tych działań.

Odpowiadając na postawione pytanie, czy WCM jest bardziej fanaberią najbogatszych czy raczej standardem, należy stwierdzić, że obecnie jest tym pierwszym, a powinno być tym drugim. Wdrożenie WCM jest bardzo kosztowne, gdyż wymaga oddelegowania bardzo dużych zasobów kadrowych do pracy nad wdrożeniem systemu, a jeszcze większych do jego rozwijania i utrzymania. Dodać do tego należy dość duży koszt przeprowadzanych audytów wewnętrznych i zewnętrznych, certyfikujących wdrażanie poszczególnych filarów. W ten sposób powstaje elitarny system zarządzania produkcją, dostępny z natury rzeczy dla wielkich przedsiębiorstw. Elitarność owa powoduje także, że WCM jest wdrażane za wszelką cenę, nie zważając na koszty, szczególnie te ludzkie¹²⁾. WCM powoli staje się, jak kiedyś ISO, przepustką do robienia „dużego biznesu” albo standardem rzetelności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, dostępnym w pierwszej kolejności dla potentatów finansowych. Co zatem z pozostałymi przedsiębiorstwami? Czy WCM można wprowadzać w małych i średnich firmach? Oczywiście że tak, pod warunkiem, że wyeliminujemy tzw. wypełniacze, a pozostawimy to, co w WCM jest najistotniejsze: skupimy się na wzroście produktywności i efektywności, ograniczeniu kosztów produkcji, przy jednoczesnym ograniczeniu do minimum kosztów wdrożenia projektu. Jednym słowem należy działać zawsze zdroworozsądkowo i skupiać się na współczynniku B/C (*Benefit/Cost*), który ma być najwyższy, jak to tylko możliwe¹³⁾. Poprzez wyeliminowanie wypełniaczy (dedykowanych dla największych przedsiębiorstw) możliwe jest stworzenie standardu WCM, będącego podstawą zarządzania współczesną produkcją. Zatem jeżeli:

- zredukuje się wszystkie możliwe straty (LM);
 - opanuje się do perfekcji jakość, włączając w to wdrożenie kultury nietoleracji wad i spadku jakości (TQM);
 - zadba się o prewencyjne kompleksowe utrzymanie ruchu (TPM);
 - stworzy się wszystkie standardy realizacji procesów oraz
 - dobierze się typowe narzędzia realizacji tych postulatów,
- oznaczać to będzie produkcję w klasie światowej (nowy standard zarządzania produkcją).

dr inż. Marek Dudek
Katedra Badań Operacyjnych
i Technologii Informacyjnych
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

PRZYPISY

- ¹⁾ P. PŁOSZAJSKI, *Polubić chaos*, „E-mentor” nr 3/2007, s. 8.
- ²⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2004, s. 136.
- ³⁾ Na przykład VALEO PRODUCTION SYSTEMS, MAN PRODUCTION SYSTEM, FIAT AUTO PRODUCTION SYSTEM itp.
- ⁴⁾ WCM wykorzystuje: TQM jako mózg, JIT jako system nerwowy, TPM jako system mięśniowy, TIE jako krew.
- ⁵⁾ R.J. SCHONBERGER, *World Class Manufacturing: The Next Decade*, Free Press, New York 1996.
- ⁶⁾ L.C. HENDRY, *Applying World Class Manufacturing to Make-to-Order Companies: Problems and Solutions*, „International Journal of Operations & Production Management” 1998, vol. 18, no. 11, s. 1087.
- ⁷⁾ Filary, z punktu widzenia zarządzania, są w gruncie rzeczy metodologiami i metodykami.
- ⁸⁾ K. KAMIŃSKI, *WCM*, www.odchudzonaprodukcja.com/2010/11/mamy-know-how-cz-1-wcm.html
- ⁹⁾ *Ibidem*.
- ¹⁰⁾ Na przykład po około 6 latach wdrożenia „w dniach 6 i 7 lipca br. tyski zakład Fiat Auto Poland został poddany kolejnemu audytowi pod kątem stosowania najlepszych i najsukuteczniejszych metod zarządzania procesem produkcyjnym według WCM. Grupa zagranicznych audytorów pod przewodnictwem prof. Hajime Yamashina oceniała pod tym kątem stosowane w zakładzie procedury i uzyskana wysoka ocena pozwoliła na przyznanie zakładowi certyfikatu SILVER LEVEL” (<http://www.motonews.pl/fiat/news-5469-srebro-dla-zakladu-fiat-auto-poland-w-tychach.html>).
- ¹¹⁾ <http://lean-management.pl/world-class-manufacturing.html>
- ¹²⁾ „(...) na jedną operację mamy półtorej minuty. To nieludzko wyśrubowane normy, więc omija się niektóre procedury – opowiada pracownik nr 1. A i tak robi się szybciej niż przewidują normy (...), a największe ciśnienie jest wtedy, kiedy (a zdarza się to kilka razy w roku) przyjeżdża doradca z Japonii”. Więcej: I. KACPRZAK, *Tyskie karaoke i japoński Jaś Maszyna*, „Rzeczpospolita”, 25.03.2011 (www.rp.pl/artykul/632481.html?p=1).
- ¹³⁾ K. KAMIŃSKI, *WCM*, *op. cit.*

The World Class Manufacturing – Whim of the Rich or Production Management Standard

The article deal with a concept of organizing production system base on WCM. World Class Manufacturing is a process-driven approach to improving manufacturing operations. WCM is a different set of concepts, principles, policies and techniques for managing and operating a manufacturing company. To achieve WCM standard companies should attempt to be best in the field at each of the competitive priorities (quality, price, delivery speed, delivery reliability, flexibility and innovation). Organizations should therefore aim to maximize performance in these areas in order to maximize competitiveness. The paper also presents the results of the studies which consisted in process of WCM implementation in chosen Polish companies.

Motywy M&A – szerokie możliwości rozwoju przedsiębiorstw poprzez fuzje i przejęcia

Andrzej Szytko

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł zwraca uwagę na wielość motywów, z powodu których przedsiębiorstwa decydują się na fuzje lub przejęcia. Prezentowany zakres literatury przedmiotu dowodzi, że narzędzie rozwojowe organizacji, jakim jest M&A (*Mergers and Acquisitions*), stwarza szerokie możliwości realizacji strategii wzrostu. Fuzje i przejęcia, będąc alternatywnym wobec wzrostu organicznego przedsiębiorstw sposobem rozwoju, często stanowią korzystniejszą opcję inwestycji. Właściwe wybory sposobów rozwoju w połączeniu z ich prawidłowym zarządzaniem skutkują wyższą efektywnością kreowania planowanych wartości oraz większą satysfakcją interesariuszy.

Cel artykułu

Rozwój i ekspansja przedsiębiorstw stanowią stałą cechę ich działalności. Podmiot gospodarczy powinien stale dostosowywać produkt, usługę do wymagającego rynku. Taka konieczność determinuje zmiany skuteczności strategii zarządzania, zmiany technologiczne, struktury kosztów, struktury aktywów i pasywów oraz wiele innych. Wyznacza cele i motywy aktywności firm, ściśle związane zarówno z ich stanem wewnętrznym, jak i specyfiką oddziaływania środowiska zewnętrznego. Ostateczna pozycja rynkowa produktu lub usługi, a w końcowym rozrachunku przedsiębiorstwa, to złożona konstrukcja użyteczności, jakości, ceny, właściwej dystrybucji, reklamy, zarządzania, motywacji pracowników, wzajemnie sprzężonego oddziaływania akcjonariuszy i innych interesariuszy. Sukces zarządzania przedsiębiorstwem, definiowany jako osiągnięcie przyjętych celów, wskazuje na poziom skuteczności działań menedżerów.

Szeroko rozumiany rozwój przedsiębiorstwa może przebiegać na sposób wzrostu organicznego, wzrostu zewnętrznego lub łączyć oba sposoby. Każdy z tych sposobów ma wiele zalet, ale też sposoby te się różnią.

W niniejszym tekście pragnę zwrócić uwagę na atrakcyjność fuzji i przejęć poprzez wskazanie na różnorodność motywów, dla których przedsiębiorstwa stosują takie narzędzia wzrostu zewnętrznego. I chociaż prawidłowo określone motywy są jedynie początkiem złożonego algorytmu M&A, są jednocześnie istotnymi czynnikami sukcesu strategii łączenia¹⁾. Wymienione motywy pokazują jednocześnie wszechstronność skutecznego zastosowania M&A w procesach rozwoju podmiotów gospodarczych.

Metodologia badawcza oraz wyniki

Dokonana analiza literatury przedmiotu wyróżnia wiele kryteriów podziału motywów łączy. Wskazuje na motywy defensywne i ofensywne, oraz motywy, które mogą mieć charakter zarówno ofensywny, jak i defensywny. Wykorzystanie przewagi z zakresu technologii może mieć np. interpretację ofensywną, gdy jest traktowane jako zdobycie przewagi na nowym rynku. Motyw technologiczny może mieć także interpretację defensywną, gdy jest traktowany jako obrona przed konkurencyjnym rozwojem technologicznym.

P.J. Szczepankowski wyróżnia zarówno wiele kryteriów podziału, jak i wiele motywów. Są wśród nich:

- motywy rynkowe, związane z: √ umocnieniem pozycji na rynkach krajowych i zagranicznych √ rozszerzeniem działalności na nowe segmenty rynkowe zarówno geograficzne, jak i biznesowe √ ominięciem barier wejścia na rynek √ przystosowaniem się do nowej i istniejącej konkurencji √ stworzeniem przyczółka wejścia na nowe rynki, zwłaszcza zagraniczne, wzrostu przychodów;
- motywy oparte na łańcuchu wartości;
- motywy ograniczenia degradacji środowiska naturalnego;
- motywy inwestycyjne, gdy np. przedsiębiorstwo dąży do wzrostu zysku i realizuje ten cel, stosując działania ofensywne;
- motywy obronne, gdy podmiot dąży do obrony swojej pozycji rynkowej, która staje się źródłem zwiększenia zysków;
- motywy wykorzystania potencjału wytwórczego;
- motywy oparte na wartości dodanej, np. wynikające z wyczerpania w macierzystym przedsiębiorstwie efektów skali lub związane z dążeniem do przedłużenia cyklu życia własnych produktów;
- motywy związane bezpośrednio z zyskiem i kosztami, np. dążenie do osiągnięcia wyższych zysków, niższych cen surowców i materiałów, niższych kosztów siły roboczej, ulg finansowych i podatkowych, oszczędności transportowych;
- motywy zabezpieczenia w surowce i energię, np. zabezpieczenia bazy surowcowej, zabezpieczenia w energię i siłę roboczą;
- motywy związane z rozwojem gospodarek lokalnych, koniecznością dokonania szybkich inwestycji, wzrostu prestiżu²⁾.

Ciekawą prezentację struktury celów połączeń dostarczają wyniki Merrill Lynch z lat 1987–1988 oraz H. Heinen z 1998 r.

Tab. 1. Motywy M&A Merrill Lynch (1987–1988) i H. Heinen (1998)

Motywy 1987-1988	Udział w %	Motywy 1998	Udział w %
Ochrona rynków	34	Zabezpieczenie pozycji rynkowej	20
Rozszerzenie aktywności w nowych segmentach	21,2	Zdobycie nowych rynków	16
Sprostanie nasilającej się konkurencji	15,4	Ulgi podatkowe i celne	15
Rozszerzenie bazy surowcowej	12,1	Niskie place	14
Możliwości pozyskania nowych technologii	7,1	Zabezpieczenie dostaw surowców	13
Oczekiwanie zwiększenia zysków	6,8	Stworzenie lepszych możliwości zbytu produktów	6
Utrzymanie dotychczasowych więzi korporacyjnych	2,8	Motywy czysto prywatne	6
Pozostałe	0,6	Niedobór taniej lub fachowej siły roboczej w macierzystej firmie	3
-	-	Niskie ceny surowców i materiałów do produkcji	2
-	-	Pozostałe	5

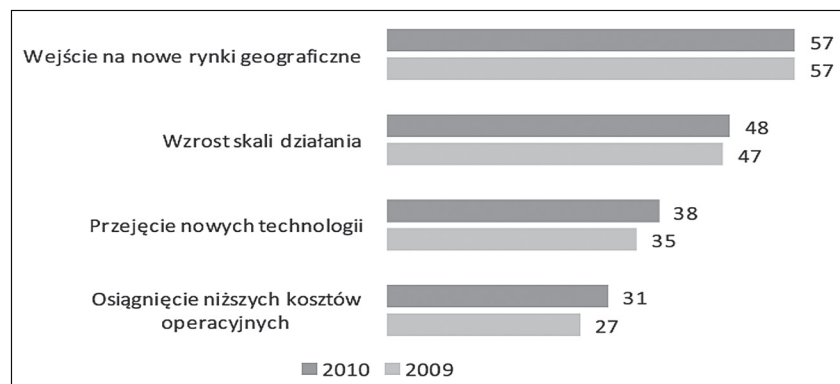
Źródło: MERRILL LYNCH, *Mergerstat Review*, Portland 1988; H. HEINEN, *Motives of Mergers and Acquisitions*, „Survey of Current Business”, Washington 1998, s. 202–206; P.J. SZCZEPANKOWSKI, *Fuzje i przejęcia – techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 130–131.

Dwie pierwsze grupy motywów określonych okresów są podobne. W obu przypadkach dominują motywy ochrony rynków, następną grupę stanowią motywy zdobycia nowych rynków. Kolejne pozycje zachowują wzajemne zróżnicowanie. Na przykład czwartą grupą motywów badania Merrill Lynch (1987–1988) jest rozszerzenie bazy surowcowej, podczas gdy w badaniu H. Heinen (1998) czwartą grupę stanowią niskie place.

Raport Grant Thornton za rok 2009, tj. rok wystąpienia dramatycznych skutków wielkiego kryzysu gospodarczego (2009) i zawierający ówczesną prognozę roku następnego, przedstawia układ motywów M&A (rysunek 1).

P. Łańcucki wyróżnia takie przyczyny M&A, jak:

- zmiana potrzeb i oczekiwań klienta,
- redukcja kosztów poprzez osiągnięcie ekonomii skali,



Rys. 1. Motywy przejęć w 2009 r. i prognozowane w 2010 r.

Źródło: GRANT THORNTON, *Fuzje i przejęcia perspektywy poprawy koniunktury na świecie*, Międzynarodowy Raport Biznesowy 2010, s. 5.

- zdobycie lepszej pozycji w walce o klienta, wprowadzenie nowych produktów,
- poprawa jakości wymagająca znaczących inwestycji,
- zmiana strategii konkurencji³⁾.

Według S. Sudarsanama „firmy dokonują przejęć ze względu na wiele przyczyn o charakterze strategicznym i taktycznym, takich jak:

- orientacja na wzrost: w celu ucieczki z małego rynku lokalnego, zwiększenia rozmiarów rynku, osiągnięcia korzyści skali,
- uzyskanie dostępu do zasobów: uzyskanie dostępu do surowców, technologii i innowacji, dostępu do taniej i wydajnej siły roboczej,
- wykorzystanie unikalnej przewagi w celu ekspozycji marek firmy, reputacji, możliwości w zakresie projektowania, produkcji i zarządzania,
- obrona w celu przeprowadzenia dywersyfikacji w obszarze produktów i rynków w celu zmniejszenia fluktuacji zysków, zmniejszenia uzależnienia od eksportu, uniknięcia konkurencji zagranicznej na własnym terenie,

nie, obejścia handlowych barier ochronnych stosowanych w innych krajach,

- odpowiedź na potrzeby klientów, zapewnienie obsługi filiom zagranicznym należącym do klientów krajowych, np. banków lub firm księgowych,
- wykorzystanie pojawiających się okazji, np. korzystnego kształtowania relacji kursów walutowych, co umożliwia dokonanie przejęcia niskim kosztem⁴⁾.

Wymienione wyżej grupy motywów mogą się wzajemnie uzupełniać. Motyw ofensywny może być np. motywem rynkowym, dotyczącym zmiany strategii konkurencji, związanym z inwestycjami zagranicznymi, opartymi na niskich cenach surowca kraju inwestycji.

Koncepcji zarządzania wartością towarzyszy inny motyw M&A, powszechnie uzasadniający wzrost zewnętrzny. Jest nim zwiększanie wartości dla akcjonariuszy. Wartość dla akcjonariuszy często opisuje

wszystkie możliwe cele i działania związane z generowaniem *cash flow*, będącego podstawą wyceny akcji przez rynek kapitałowy. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy wiąże się z identyfikacją celów strategicznych i sposobów ich realizacji, które będą służyć ciągłej maksymalizacji *cash flow* w możliwym do przewidzenia okresie, a zatem maksymalizacji wyceny akcji firmy⁵⁾. Motyw ten jest jednak kontrowersyjny. Na jego kontrowersyjność wskazują obszerne wyniki badań wpływu fuzji i przejęć na wartość dla akcjonariuszy. Są one niejednoznaczne. Według M.E. Portera

lub Ravenscrafta i Scherera wyniki w dużych próbach świadczą o niewielkim przeciętnym wpływie tych operacji na tworzenie bogactwa dla akcjonariuszy. Także badania przeprowadzone przez renomowane firmy doradcze dowiodły niezadowolającej efektywności fuzji i przejęć z punktu widzenia akcjonariuszy. Badania w latach 1993–1996, autorstwa AT Kearney wykazały, że 58% transakcji integracji przedsiębiorstw nie przyniosły znaczących korzyści akcjonariuszom. Mercer Management Consulting, analizując fuzje z lat 1990–1996, doszedł do wniosku, że prawie połowa przyniosła akcjonariuszom straty⁶⁾. Podobne wnioski osiągnął PricewaterhouseCoopers. Zanalizował on rynkowe transakcje powyżej 500 mln dolarów. Dane zebrane podczas studiów wykazały, że ponad połowa integracji zmniejszyła wartość łączących się firm⁷⁾.

Wyniki badań oznaczają, że w wielu przypadkach podejmowanie ryzyka fuzji lub przejęcia na podstawie tego motywu nie realizuje go. Istnieją jednak transakcje, które mają znaczny potencjał kreowania wartości, np. przejęcia lewarowane (P. Wróbel)⁸⁾. Specjalista tematu, P.A. Hunt, również dostrzega zasadność fuzji i przejęć w realizowaniu wartości dla akcjonariuszy, jednak podkreśla konieczność zachowania wysokiej rozważli w wyborze tych narzędzi rozwoju przedsiębiorstw⁹⁾.

A.J. Sherman, M.A. Hart oraz T.A. Daniel, G.S. Metcalf, wśród kluczowych motywów fuzji wymieniają:

- restrukturyzację przemysłu,
- możliwość osiągnięcia redukcji kosztów w wyniku efektu skali,
- poprawę procesów inżynierskich oraz technologicznych,
- wzrost skali produkcji w istniejących liniach produkcyjnych,
- możliwość wykorzystania posiadanego talentu menedżerskiego,
- przegrupowanie nadmiaru kapitału w bardziej zyskowne lub komplementarne obszary,
- korzyści podatkowe¹⁰⁾,
- ograniczanie konkurencji,
- nabycie kapitału intelektualnego lub fizycznego,
- globalna obecność na rynku¹¹⁾.

Obecna fala fuzji i przejęć jest motywowana głównie:

- globalizacją, która nabrała dużej dynamiki po zakończeniu zimnej wojny i wprowadzeniu gospodarki rynkowej na wielu obszarach;
- tworzeniem na obszarze Unii Europejskiej jednolitego rynku;
- postępem technicznym zwłaszcza w sferze możliwości komunikacyjnych;
- wysokimi kursami akcji, wykorzystywanymi coraz częściej jako środek zapłaty za przejmowane przedsiębiorstwo;
- upowszechnieniem amerykańskiej filozofii, że nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest zapewnienie zysku akcjonariuszom;
- koncentracją przedsiębiorstw na kluczowych obszarach działalności;
- rozwojem rynków globalnych w wyniku zacieraania granic narodowych¹²⁾.

Szerokie spojrzenie na problematykę motywów M&A przedstawia specjalista przedmiotu W. Frąckowiak. Dzieli je na motywy nabywcy i motywy sprzedawcy. Oprócz wyżej wymienionych, autor zwraca uwagę na dwa inne, wchodzące w zakres motywów nabywcy. Są to motywy techniczne i operacyjne oraz motywy

menedżerskie. Wśród motywów technicznych i operacyjnych wymienia: dążenie do zwiększenia efektywności zarządzania, pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa i usunięcie nieefektywnego oraz synergię operacyjną. Wśród motywów menedżerskich wymienia: wzrost wynagrodzeń kierownictwa, prestiżu oraz władzy, zmniejszenie ryzyka zarządzania, a także zwiększenie swobody działania dzięki powiększeniu zasobów wolnych środków finansowych.

Rola motywów menedżerskich staje się tym większa, im bardziej różnicuje się struktura akcjonariatu przedsiębiorstw. Coraz większe rozproszenie akcji właścicieli zwiększa siłę przetargową kadry zarządzającej, która często również jest posiadaczem w sposób bezpośredni lub pośredni znacznych pakietów akcji¹³⁾.

Motywy sprzedawcy mogą być te finansowe, strategiczne, administracyjne oraz menedżerskie. Motywy finansowe, zwłaszcza straty ponoszone na działalności, są najczęstszymi motywami sprzedaży przedsiębiorstw. Oprócz nich występują także motywy nierealizowania zamierzonych celów, wysokie zadłużenie wymuszające sprzedaż części aktywów. Innymi motywami specyficznymi w tej grupie mogą być reorganizacja i dywersyfikacja portfela inwestycyjnego oraz wzrost wartości akcji na rynku kapitałowym. Strategicznymi motywami sprzedaży są: pozbycie się niepotrzebnych aktywów, pozyskanie pożądanego podmiotu biznesowego, obrona przed wrogiem przejęciem, ograniczone możliwości samodzielnego rozwoju oraz poprawa pozycji konkurencyjnej. Nakaz sprzedaży wydany przez organy państwa, np. antymonopolowe oraz nowe stanowiska kierownicze odpowiadają odpowiednio dwóm ostatnim motywom sprzedawcy, tj. motywom administracyjnym oraz motywom menedżerskim¹⁴⁾.

Motywy sprzedawcy, związane z reorganizacją, przedsiębiorstwa, wyprzedaż zbędnych aktywów, redukcją zadłużenia są częstymi przyczynami poszukiwań inwestorów przez krajowe podmioty.

Podobnego (jak wyżej) podziału na motyw sprzedawcy i nabywcy dokonują A.J. Sherman i M.A. Hart. Według autorów motywami sprzedawcy są: wyjście z rynku, niemożność pozostawiania konkurencyjnym jako podmiot pojedynczy (niezależny), zwiększenie rentowności przez efekt skali, dostęp do większych zasobów nabywającego przedsiębiorstwa.

Głównymi motywami nabywcy są: zwiększenie dochodu, redukcja kosztów, osiąganie synergii wynikających z łączenia horyzontalnego lub wertykalnego albo efekty skali, wzrost presji ze strony inwestorów, dążenie do redukcji liczby konkurentów, zysk pochodzący z nowych rynków geograficznych, dążenie do dywersyfikacji produktów lub usług.

Polski rynek M&A charakteryzuje się:

- stosunkowo wysokim udziałem przejęć o charakterze okazyjnym, wymuszanych często przez procesy prywatyzacyjne;
- wieloma działaniami o charakterze obronnym, wynikającymi ze świadomości konieczności integracji jako warunku sprostanienia konkurencyjności w przyszłości;
- małą złożonością, wynikającą ze słabości systemu bankowego i małego zaangażowania w działalność inwestycyjną;
- silnymi powiązaniami z procesami transformacji, głównie prywatyzacją.

Według M. Lewandowskiego uzasadnieniem dla podejmowania strategii wzrostu zewnętrznego jest zjawisko synergii. Można ją zapisać w postaci zależności:

Tab. 2. Przykłady motywów fuzji i przejęć

Kryterium motywu	Rodzaj motywu	Przykłady korzyści
Kierunkowość działań strategicznych	Defensywny Ofensywny	Wzrost zakresu obsługi rynku. Utrzymanie dotychczasowego zakresu obsługi rynku
Pozycja strategiczna na rynku	Rynkowy: np. motyw rozwoju rynku, motywy oparte na wartości dodanej, ochrony rynku, prestiżu	Poszerzenie działalności o nowe sektory rynku, wzrost przychodów, większe efekty skali, synergii. Zbudowanie przyczółka wejścia na nowe rynki
Poziom zysków/kosztów	Wzrostu zysku i redukcji kosztów	Zakup tańszych surowców, tania siła robocza. Korzystanie z inwestycyjnych ulg podatkowych, efekty skali
Większy dostęp do surowców i energii	Zaopatrzenie w surowce i energię	Korzystanie z tańszych surowców w regionie. Dostęp do tanich źródeł energii
Potrzeby i oczekiwania klienta	Rynkowo-produktowy	Wytwarzania nowych produktów dostosowanych do potrzeb klienta. Wytwarzanie większej liczby produktów
Poziom technologii	Poprawa jakości produktu	Poprawa jakości produktu w wyniku zastosowania nowoczesnej technologii. Poprawa i rozbudowa technologii wytwarzania produktów
Korzyści dla akcjonariuszy	Wzrost wartości dla akcjonariuszy	Dywersyfikacja działalności w celu osiągnięcia wysokich zysków. Koncentracja produkcji w celu osiągnięcia wysokich zysków. Zakup przedsiębiorstwa w celu dywersyfikacji produkcji
Plany strategiczne nabywcy	Techniczny i operacyjny	Zakup przedsiębiorstwa w celu obsługi większego zakresu geograficznego rynku. Osiąganie wysokich strategii operacyjnych
	Menedżerski	Wzrost wydajności zarządzania po wprowadzeniu kadry kierowniczej o wysokich kompetencjach. Wzrost wynagrodzeń kierownictwa. Wzrost prestiżu
Plany strategiczne sprzedawcy	Sprzedawcy	Obrona przed wrogimi przejęciem Utrzymanie działalności operacyjnej zakładu
	Finansowy	Sprzedaż w celu poprawy wyników finansowych Sprzedaż w celu uniknięcia bankructwa
	Strategiczny	Utrzymanie dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa Utrzymanie dotychczasowej liczby miejsc pracy
	Menedżerski	Uzyskanie wyższych płac. Większy zakres władzy i odpowiedzialności
Bezpieczeństwo środowiska naturalnego	Ograniczenie degradacji środowiska naturalnego	Ograniczenie ryzyka kar, poprawa zdrowia
Wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez efektywne wykorzystanie potencjału wytwórczego	Oparty na chęci wykorzystania potencjału wytwórczego	Większa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa
Wiązy korporacyjne	Utrzymanie dotychczasowych więzi korporacyjnych	Utrzymanie poprawnych więzi korporacyjnych
Ryzyko funkcjonowania	Mniejsze ryzyka działalności	Poprawa bezpieczeństwa działalności
Kontrola nad przedsiębiorstwem	Wzrost poziomu kontroli	Poprawa efektywności w realizowaniu celów inwestorskich
Urynkowanie gospodarki	Prywatyzacyjny	Poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa
Inne	Inne	Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.J. SZCZEPANKOWSKI, *Fuzje i przejęcia – techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 110–132; W. FRĄCKOWIAK, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 1998, s. 22–38; M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press Warszawa 2001, ss. 16, 26–29, 209; T. SIEMIENIEC, J. SROKA, *Nastał odpowiedni czas na nowe fuzje i przejęcia*, Bonnier Business (Polska), Warszawa 2001, s. 1; MERRILL LYNCH, *Mergerstat Review*, Portland 1988; H. HEINEN, *Motives of Mergers and Acquisitions*, „Survey of Current Business”, Washington 1998, s. 202–206; J.C. HOOKE, *Fuzje i przejęcia – jak skutecznie przeprowadzić transakcję*, Liber, Warszawa 1998; S. SUDARSANAM, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 272–273; P. ŁANCUCKI, *Integracja przedsiębiorstw po fuzji*, Instytut Zarządzania, Warszawa 2003, www.nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykuld_4569.htm.str.8, Puls Biznesu Net SA, www.concordia.com.pl/prasa/pmr.htm

$$V_{ab} = V_a + V_b + S$$

gdzie:

V_{ab} – wartość połączonych firm,

V_a – wartość firmy A,

V_b – wartość firmy B,

S – wartość synergii¹⁵⁾.

Dokonana analiza literatury przedmiotu pokazuje szerokie spektrum motywów, ze względu na które spółki dokonują fuzji lub przejęć. Zasadniczo dominują trzy podstawowe cele łączeń. Są nimi wzrost pozycji rynkowej oraz wzrost zysku i redukcja kosztów.

Często cytowanym motywem M&A jest także dostęp do surowców, poprawa techniki i technologii, osiąganie efektów synergii i skali. Oprócz tej grupy wymienia się także np. motyw pozyskania efektywnego kierownictwa, wykorzystania potencjału wytwórczego, ograniczenia degradacji środowiska naturalnego.

Podjęciu decyzji o fuzji lub przejęciu rzadko również towarzyszy jeden motyw. Zwykle jest ich kilka, z których jeden lub dwa są podstawowe, a inne cząstkowe. Wymienione wyżej motywy mogą więc występować oddzielnie lub razem w konkretnym

przypadku łączenia przedsiębiorstw. Na przykład przedsiębiorstwo może dążyć do umocnienia pozycji rynkowej (motyw podstawowy), planować działania sprzyjające wzrostowi zysku (motyw podstawowy), a jednocześnie oczekiwać ograniczenia degradacji środowiska naturalnego (motyw częściowy) oraz poprawy techniki i technologii produkcji (motywy częściowe).

Zestawienie złożoności i różnorodności wymienionych motywów przedstawia tabela 2.

Implikacje praktyczne i społeczne

Wysokie zróżnicowanie i wielość motywów łączy, które mogą towarzyszyć fuzji lub przejęciu wskazują na M&A jako wszechstronne narzędzie rozwoju przedsiębiorstw. Sam proces przeprowadzenia połączenia jest bardzo złożonym przedsięwzięciem, w którym określenie motywów jest jednym z pierwszych kroków rozpoczęcia algorytmu M&A. Tym niemniej uniwersalność zastosowania fuzji lub przejęcia w procesie rozwoju powinna zwracać większą uwagę beneficjentów na korzyści połączenia. Wiele sposobów wzrostu przedsiębiorstw ma większe uzasadnienie w wyborze fuzji lub przejęcia, przez co stwarza większe szanse osiągnięcia satysfakcji interesariuszy.

mgr inż. Andrzej Szypko
doktorant Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- ¹⁾ B. KACZMAREK, CZ. SIKORSKI, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1999, s. 39; W. FRĄCKOWIAK, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 1998, s. 340.
- ²⁾ P.J. SZCZEPANKOWSKI, *Fuzje i przejęcia – techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s.110 –132.
- ³⁾ P. ŁANCUCKI, *Integracja przedsiębiorstw po fuzji*, Instytut Zarządzania, Warszawa 2003, s. 1–3, www.nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykulid_4569.htm
- ⁴⁾ S. SUDARSANAM, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 272–273.
- ⁵⁾ K. MUSIAK, *Strategiczny charakter systemu maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy*, Instytut Zarządzania, Warszawa 2003, s. 1–2, www.nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykulid_4566.htm
- ⁶⁾ Z. WILIMOWSKA, *Dynamiczne zarządzanie fuzją*, Instytut Edukacji Interaktywnej estakada.pl, Warszawa 2006, s. 1–4, www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref24_full.html
- ⁷⁾ P. ŁANCUCKI, *Integracja przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 1–2.
- ⁸⁾ P. WRÓBEL, *Wyniki badań wpływu fuzji i przejęć na wartość dla akcjonariuszy*, „Przegląd Organizacji” nr 4/2002, s. 23–27.
- ⁹⁾ P.A. HUNT, *Structuring Mergers & Acquisitions: A Guide to Creating Shareholder Value*, Aspen Publishers Wolters Kluwer Law & Business, New York 2009, s. 10–15.
- ¹⁰⁾ A.J. SHERMAN, M.A. HART, *Mergers & Acquisitions from A to Z*, Andrew J. Sherman, New York 2006, s. 13–18.
- ¹¹⁾ T.A. DANIEL, G.S. METCALF, *The Management of People in Mergers & Acquisitions*, Quorum Books, Westport 2001, s. 3–4.
- ¹²⁾ M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press Warszawa 2001, s. 16.
- ¹³⁾ W. FRĄCKOWIAK, *Fuzje...*, op. cit., s. 22–38.
- ¹⁴⁾ *Ibidem*.
- ¹⁵⁾ M. LEWANDOWSKI, *Fuzje...*, op. cit., s. 209.

Motives of M&A – Strong Possibilities of Enterprises' Development Through Mergers and Acquisitions

The growth of enterprise may progress through M&A. In the article presented motives, shows the universality of such instrument in planning and implementing the strategy of companies. Diversity of motives, indicates and highlights the prestigious role of M&A as an instrument of implementing many aims of enterprises.

Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza specyfiki przedmiotu badań, jakim jest przedsiębiorstwo. Nacisk został położony przede wszystkim na wskazanie różnych dylematów czy trudności związanych z badaniem przedsiębiorstw. Analiza będzie oscylować wokół kilku pytań: jakie problemy pojawiają się w trakcie realizacji badań w przedsiębiorstwie, jak te problemy można rozwiązać oraz jakie są dylematy metodologiczne? Wskazanie różnych problemów związanych z badaniami oraz mówienie w ogóle o potrzebie badań przedsiębiorstw jest istotne nie tylko dlatego, że, jak twierdzi politolog R. Presthus, obecnie żyjemy w społeczeństwie organizacyjnym, spędzając większość czasu w różnego typu organizacjach, ale także dlatego, że wyniki badań mogą przełożyć się na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analiza teoretyczna zostanie wzbogacona praktycznymi przykładami prowadzonych przez autorkę badań w polskich przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorstwo w ujęciu socjologicznym

Analizując przedsiębiorstwo, M. Weber wychodzi od koncepcji działania społecznego. „Jak każde działanie także działanie społeczne może być określane celowo racjonalnie: przez oczekiwanie dotyczące zachowania przedmiotów świata zewnętrznego i innych ludzi, gdy ujmowane są one jako «warunki» lub «środki» w racjonalnym dążeniu do szczegółowo rozważanych własnych celów (skutków)” [Weber, 2002, s. 18]. Przedsiębiorstwo jest bliskie typowi idealnemu działania racjonalnego – „(...) racjonalność kapitalistycznego przedsiębiorstwa wyraża się w tym, że dysponuje ono stałym kapitałem, występuje w nim zaplanowana specjalizacja i koordynacja pracy, otrzymuje zysk dzięki regularnie odbywającej się wymianie towarowej. W kapitalistycznym przedsiębiorstwie cały proces produkcji jest kontrolowany przez rozrachunek pieniężny – zarówno zużyte w produkcji dobra materialne, jak i wykorzystana siła robocza stają się przedmiotem kalkulacji pieniężnej” [Kozyr-Kowalski, 1967, s. 229–230]. W socjologii przedsiębiorstwo jest traktowane jako układ grup społecznych i sieć stosunków społecznych. Ważne w analizach socjologicznych są zachowania pracowników, motywacja, identyfikacja z grupą oraz funkcje, jakie pełni przedsiębiorstwo w społeczeństwie. Powyższe elementy składają się na charakterystyczną dla danego podmiotu gospodarczego kulturę organizacyjną.

Na przedsiębiorstwo można spojrzeć z punktu widzenia różnych teorii socjologicznych. Przedsiębiorstwo rozumiane jest jako system społeczny, czyli zespół „powiązanych pozycji i ról społecznych skupiających się wokół produkcji i usług oraz mający własną strukturę składającą się z formalnych i nieformalnych grup” [Doktór, 2008, s. 341]. Według T. Parsonsa i N. Smelsera przedsiębiorstwo jako system społeczny jest zorientowane na osiąganie specyficznych celów; wytwarza reguły i normy postępowania oraz systemy wewnętrznej kontroli, tworząc solidarność i zapewniając integrację w ramach wspólnie podzielanego systemu wartości [Parsons, Smelser, 2006]. Poza tym, aby system społeczny przedsiębiorstwa istniał, są konieczne także: uporządkowanie relacji z otoczeniem, motywacja pracodawców i pracowników, by realizowali swe role, komunikacja wewnątrz i na zewnątrz systemu, uznawanie wspólnych przekonań, zasad i wartości, np. przedsiębiorczość jako naczelną wartość [Doktór, 2008, s. 342].

Przedsiębiorstwo w ujęciu socjologicznym. Problemy prowadzenia badań terenowych

Anita Basińska

Z kolei w interakcjonizmie symbolicznym przedsiębiorstwo jest rozpatrywane jako pole interakcji pomiędzy pracownikami i przełożonymi. Wewnątrz takiej organizacji rodzi się wspólna kultura grupowa konstruowana w procesie wspólnego ustalania znaczeń. Przedsiębiorstwo można określić, według terminologii P. Bourdieu, jako pole, czyli sieć relacji pomiędzy podmiotami działania, w którym pozycje społeczne są przedmiotami gry. Pole jest obszarem autonomicznym o określonych regułach postępowania oraz wyznaczonych granicach. Gra i walka w polu rozgrywają się o pozycje społeczne, w których są używane różne metody, a celem jest podwyższenie swojej pozycji społecznej. Podczas tej gry i walki jednostka korzysta z kapitałów, takich jak: kapitał ekonomiczny (dobra, pieniądze), kapitał społeczny (sieć stosunków społecznych i znajomości), kapitał kulturowy (odziedziczone kompetencje, kultura i gust) [Bourdieu, 2005].

Istotnym wkładem socjologii do ekonomicznej teorii przedsiębiorstwa jest zatem akcentowanie struktury społecznej przedsiębiorstwa jako układu ról i pozycji składającego się z oczekiwań, postaw, interesów, wartości wnoszonych przez członków przedsiębiorstwa (paradygmat funkcjonalno-strukturalny) i jednocześnie jako złożonej sieci interakcji społecznych, współtworzonej przez wszystkich członków organizacji (paradygmat interakcyjny).

Problemy prowadzenia badań terenowych

W badaniach przedsiębiorstw można wykorzystać zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. O wyborze metod i technik badawczych decydują cel badań i problem badawczy. Głównym problemem badawczym realizowanych przez autorkę projektów była kultura organizacyjna¹⁾ wybranych przedsiębiorstw²⁾ działających w Polsce. Podstawowym celem była diagnoza tychże kultur (całościowy opis wartości, norm, wzorów zachowań, rytuałów specyficznych dla danego przedsiębiorstwa). Badania były prowadzone zgodnie ze schematem studium przypadku (triangulacja metod i danych). Przedsiębiorstwo jest tworem wysoce złożonym, podczas wdrażania procedur badawczych natrafia się bowiem na rozmaite problemy i komplikacje. Najistotniejsze w trakcie prowadzenia własnych badań w latach 2008–2009 i w roku 2011 autorka przedstawia w dalszej części tekstu.

Dostęp do badanych

Kluczowy problem to uzyskanie zgody na przeprowadzenie badania. Niezwykle trudno jest wejść do przedsiębiorstwa „z ulicy” i dostać zgodę na

przeprowadzenie badań socjologicznych. Właściciele bądź kierownictwo wyrażali zgodę na udzielenie wywiadu, jednakże problemem było przeprowadzenie ankiet lub wywiadów z pracownikami (wynikać to mogło z obawy przed naruszeniem tajemnic firmy). Znacznie częściej badacz jest zmuszony wykorzystywać swój kapitał społeczny i polegać na rekomendacji swoich znajomych lub znajomych tych znajomych (wykorzystanie „słabych więzi” w terminologii Granovettera). Pojawia się zatem istotny metodologiczny problem w doborze jednostek badania – badacz nie powinien znać badanych (kwestia obiektywizmu). Następnym problemem jest dostęp do respondentów. Niektórzy pracownicy nie wyrazili zgody na uczestnictwo w badaniach, gdyż nie chcieli się wypowiadać na temat firmy – ani pozytywnie, ani negatywnie lub oczekiwali nagrody za wypełnienie ankiety („co będę z tego miał”).

Podobnie w badaniach prowadzonych w 2011 r. w przedsiębiorstwach branży meblowej. Problemem stało się dotarcie do pracowników bezpośrednio zaangażowanych w produkcję. Trudności w dostępie do respondentów wynikają właśnie z tego, że badaniami zostały objęte przedsiębiorstwa produkcyjne. Wejście do hali produkcyjnej w trakcie pracy i prowadzenie badań innych (np. wywiadu, ankiety) niż obserwacja nieuczestnicząca (także przy pomocy monitoringu) było niemożliwe ze względu na bezpieczeństwo zarówno pracowników, jak i badacza. Już podczas pilotażu badań prowadzonych w roku 2008 oraz 2011 został zasygnalizowany problem dotarcia do respondentów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, dlatego też nacisk został położony na ankiety rozdawane i audytoryjne w trakcie przerwy, przed i po pracy.

Dostęp do danych

Problemy z dotarciem do respondentów oraz niechęć do udziału w badaniach przełożyły się na uzyskany materiał badawczy. Utrudniony dostęp do danych często skutkuje wprowadzeniem pewnych zmian lub przekształceń w badaniach, a nawet modyfikacją projektu badawczego (np. rezygnacja z zastosowania niektórych metod i technik badawczych lub znalezienie innego sposobu dotarcia do respondentów – ankieta zamiast wywiadu kwestionariuszowego). Problemem okazał się dostęp do danych zawartych w dokumentach firmowych, np. regulaminu pracy, regulaminu wynagrodzeń, arkusza ocen pracowników itp. (co istotne, nie chodziło o dokumenty finansowe, księgowe, patentowe czy akta osobowe pracowników). Jak już wspomniano, wynikało to z obawy właścicieli przedsiębiorstwa o możliwość wycieku istotnych informacji (związanych z konkurencją na rynku).

W toku prowadzenia badań pojawił się również problem z gromadzeniem danych. W badaniach prowadzonych w latach 2008–2009 największy zwrot ankiet był wśród pracowników biurowych oraz tych z wyższym wykształceniem (łatwy dostęp i znaczna chęć udziału w badaniach tej kategorii badanych). Co więcej, w niektórych kwestionariuszach ankiet nie zostały udzielone odpowiedzi na wszystkie pytania w metryczce, np. respondent podał płeć, ale pominął wiek, wykształcenie, staż pracy. Można przypuszczać, że pracownicy obawiali się, że zostaną zidentyfikowani na podstawie tych danych przez pracodawcę. W jednym z polskich przedsiębiorstw zwrot ankiet był na poziomie niecałych 50% ogółu pracowników. Prawdopodobnie powodem były z jednej strony komunikaty o przyszłych zwolnieniach w przedsiębiorstwie, ale też niechęć do badań mogła wynikać także z ogólnego zmęczenia badaniami (w przedsiębiorstwie przeprowadzono w ostatnich latach kilka badań do prac magisterskich i licencjackich). Niemożliwe okazało się przeprowadzenie obserwacji *shadowing*, polegającej na towarzyszeniu wybranemu pracownikowi w trakcie pracy przez określony czas. Głównym powodem była kwestia bezpieczeństwa – przebywanie w hali produkcyjnej osób nieuprawnionych.

Bariery kulturowe

Innym typem trudności związanych z prowadzeniem badań w przedsiębiorstwach są bariery kulturowe. Pierwszym problemem było zdobycie danych dotyczących wartości i przekonań będących elementami kultury organizacyjnej. To była nie tyle kwestia konceptualizacji, ale często braku wiedzy i/lub świadomości ich istnienia, np. najważniejszej wartości w przedsiębiorstwie. Co ciekawe, można było zauważyć różne rozumienie tego, co jest najważniejsze dla firmy pomiędzy pracownikami i wyższym kierownictwem. Dla tych pierwszych często był to zysk, dla drugich – ludzie/załoga firmy. Niemożliwe okazało się dotarcie do założeń kulturowych dotyczących m.in. natury ludzkiej, natury organizacji, relacji międzyludzkich będących w koncepcji E. Scheina najgłębszym poziomem kultury organizacyjnej (nieuświadomiane, niewidoczne, ale uważane za oczywiste) [Schein, 2010]. Z kolei w przypadku badania artefaktów kulturowych, takich jak np. logo firmy, symbole, język, pojawił się problem właściwego odczytania znaczeń, ich zrozumienia (ryzyko błędnej interpretacji bądź nadinterpretacji), np. czy fakt, że w firmie ściany są pomalowane w kolorze logo i wszyscy pracownicy noszą identyfikatory wpływa na poziom identyfikacji z firmą. Czy to, że pracownicy, opisując firmę, mówią „u nas”, „w naszej firmie” świadczy o utożsamianiu się z organizacją, czy jest to po prostu sposób narracji, który nie wynika z głębszych odczuć respondenta, czy jego przemysłów (maniera językowa).

Bariery kulturowe to także kwestia przenoszenia obcych wzorów kulturowych, ich adaptacji do innych warunków społeczno-gospodarczych (jednostkami badanymi były przedsiębiorstwa zagraniczne: oddział koncernu niemieckiego oraz byłe przedsiębiorstwo państwowe, które obecnie jest spółką wchodzącą w skład koncernu fińskiego). Pojawia się tu problem wzajemnego zrozumienia wartości, norm, wzorów zachowań charakterystycznych dla danej kultury nie tylko pomiędzy właścicielem przedsiębiorstwa (obcokrajowcem) a pracownikami, ale także pomiędzy właścicielem a badaczem (kwestia interpretacji treści kultury).

Podsumowanie

Największym problemem w realizacji badań w przedsiębiorstwach jest uzyskanie zgody na te badania. Wydaje się, że trudności związane z odmową udziału w badaniach wynikają z niechęci do faktu, że ktoś (obcy) ocenia funkcjonowanie firmy, ale także z obawy przed nieuświadomianymi konsekwencjami badań, np. efektem badań będzie negatywna ocena atmosfery pracy w firmie, sugerowanie wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa itp. Tymczasem prowadzenie działalności gospodarczej w zmiennym i burzliwym otoczeniu sprawia, że posiadanie informacji na temat funkcjonowania różnych elementów przedsiębiorstwa jest niezwykle cenne i ma wymierne korzyści – wpływa na efektywność i zarządzanie przedsiębiorstwem, np. pozwala zdiagnozować różne problemy m.in. w komunikacji. Przykładem może być „cisza organizacyjna” (pracownicy z niższych szczebli nie przekazują informacji o problemach kierownictwu) zaobserwowana w przedsiębiorstwie polskim w 2008 r. Być może niechęć do badań wynika również z tego, że właściciele przedsiębiorstwa nie odczuwają potrzeby badania czy monitorowania atmosfery w pracy, relacji w grupie, klimatu społecznego. Na przykład we Francji kwestia badań klimatu społecznego jest uregulowana prawnie – kadra zarządzająca przedsiębiorstw cyklicznie wypełnia odpowiednie kwestionariusze i na tej podstawie może usprawniać działanie firmy. Pytanie tylko, czy odgórne narzucanie, prawne sankcjonowanie konieczności prowadzenia badań to dobry i jedyny sposób, by te badania umożliwić?

dr Anita Basińska

Katedra Socjologii

Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych
i Dziennikarstwa w Poznaniu

PRZYPISY

- [1] Kultura organizacyjna to pewna całość składająca się z wartości, norm i wzorów zachowań, samych zachowań oraz wytworów tych zachowań podzielana w większym lub mniejszym stopniu przez członków danej organizacji, tworzona i nabywana w wyniku interakcji oraz regulująca stosunki pomiędzy członkami organizacji oraz pomiędzy organizacjami.
- [2] Były to przedsiębiorstwa o zróżnicowanej strukturze kapitałowej: polskie, zagraniczne (w tym byłe przedsiębiorstwo państwowe).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOURDIEU P., *Dystynkja. Społeczna krytyka władzy sądownia*, Scholar, Warszawa 2005.
- [2] DOKTÓR K., *Przedsiębiorstwo*, w: K. DOKTÓR, S. BANASZAK (red.), *Problemy socjologii gospodarczej*, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań 2008.
- [3] KOZYR-KOWALSKI S., *Max Weber a Karol Marks: socjologia Maxa Webera jako pozytywna krytyka materializmu historycznego*, Książka i Wiedza, Warszawa 1967.
- [4] PARSONS T., SMELSER N., *Funkcjonalne zróżnicowanie społeczeństwa*, w: A. JASIŃSKA-KANIA, L. NIJAKOWSKI, J. SZACKI, M. ZIOŁKOWSKI (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*, Scholar, Warszawa 2006.
- [5] SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco 2010.
- [6] WEBER M., *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

A Company from a Sociological Perspective. Problems of Fieldwork

The article's aim is an analysis of specificity of company. The most important issue is to identify different difficulties of doing fieldwork. The biggest problem is to obtain permission to do research. I think entrepreneurs do not participate in research because they do not want somebody (strangers) to assess how their company works and also they are afraid of unaware research consequences.

Pomiar i analiza przyczynowo-skutkowa rentowności kapitału własnego w małym przedsiębiorstwie

Dorota Czerwińska-Kayzer, Anna Bieniasz

Wprowadzenie

Rentowność przedsiębiorstwa warunkuje utrzymanie ciągłości prowadzonej działalności gospodarczej; każdy podmiot, obok zachowania płynności finansowej, musi bowiem wykazywać się zdolnością do generowania nadwyżki finansowej postrzeganej w kategoriach zysku [2]. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele mierników rentowności, których budowa i interpretacje zależą od przyjętego licznika, tj. zysku liczonego na różnych poziomach rachunku wyników oraz mianownika, którym mogą być: wartość przychodów, kapitału ogółem (aktywów ogółem), kapitału własnego, kapitału zainwestowanego [6]. Tym samym można wyróżnić trzy aspekty rentowności [9]: ● rentowność sprzedaży (rentowność handlowa) ● rentowność majątku (rentowność ekonomiczna) i ● rentowność kapitału własnego (rentowność finansowa). Trzeci miernik badania rentowności dotyczy kapitału zaangażowanego w prowadzoną działalność. Jego wielkość interesuje wielu użytkowników informacji, w tym właścicieli małych jednostek gospodarczych, ponieważ pozwala ocenić stopę zwrotu, jaką przynosi kapitał wniesiony w przedsięwzięcie gospodarcze [9], inaczej mówiąc odpowiada zyskowi przypadającemu na każdą złotówkę zainwestowaną przez właścicieli [7]. Obok samego poziomu rentowności kapitału własnego, właściciele są zainteresowani również czynnikami ją kształtującymi oraz znaczeniem poszczególnych determinant w osiąganiu określonych wyników.

Celem głównym niniejszego artykułu jest analiza przyczynowo-skutkowa rentowności kapitału własnego z zastosowaniem modelu piramidalnego. By zwiększyć wartość poznawczą pracy wskazano także na proste możliwości określenia siły i kierunku wpływu wybranych czynników na wielkość wskaźnika podstawowego, tj. rentowność kapitału własnego. W realizacji postawionego celu oparto się przede wszystkim na analizie literatury, metodach analizy finansowej, w tym głównie modelach piramidalnych wskaźników oraz studium przypadku przeprowadzonego na danych sprawozdawczych małej jednostki gospodarczej, działającej na terenie województwa wielkopolskiego¹⁾.

Pomiar rentowności kapitału własnego

Najogólniej rentowność jest postrzegana jako relacja między osiągniętym efektem a poniesionym nakładem. Rentowność kapitału własnego (ROE) najczęściej jest przedstawiana jako iloraz zysku netto (EAT) i kapitału własnego (EC).

$$ROE = \frac{\text{zysk netto (EAT)}}{\text{kapitał własny (EC)}}$$

Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) można także przedstawić w postaci iloczynu czynników ją kształtujących. Jedną z najbardziej znanych form dekompozycji wskaźnika rentowności jest model DuPonta [8], który w swej pierwotnej postaci miał formę wskaźnika dwuczynnikowego. Ta pierwsza wersja formuły DuPonta rozkładała rentowność aktywów (ROA) na rentowność sprzedaży (ROS) i rotację aktywów (TAT). W latach 70. ub. wieku, kiedy zmieniło się podejście do formułowania głównego celu przedsiębiorstwa, który określono jako „maksymalizacja bogactwa właścicieli przedsiębiorstw”, dotychczasowy model DuPonta został poszerzony o kolejny czynnik, tj. mnożnik kapitału (ER), który stał się trzecim obszarem zainteresowania dyrektorów finansowych [2]. Zmodyfikowany model można przedstawić następująco:

$$ROE = ROS \times TAT \times ER$$

W prezentowanej pracy wykorzystano kolejną przekształconą wersję modelu piramidalnego DuPonta zaproponowaną przez Hawawiniego i Vialleta [7], w której analiza rentowności kapitału własnego (ROE) jest prowadzona w układzie pięciu czynników odzwierciedlających różne obszary decyzyjne zarządzających przedsiębiorstwem. Czynnikami tymi są: ● rentowność operacyjna sprzedaży (ROS) ● rotacja kapitału zainwestowanego (WOK) ● wskaźnik struktury finansowej (WSF) ● wskaźnik kosztów finansowych (WKF) oraz ● wskaźnik efektu podatkowego (WEP). Związki między tymi czynnikami przedstawia równanie [2]:

$$ROE = ROS \times WOK \times WSF \times WKF \times WEP$$

$$ROE = \frac{EAT}{EC} = \frac{EBIT}{S} \times \frac{S}{IC} \times \frac{IC}{EC} \times \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{EAT}{EBT}$$

gdzie: ROE – rentowność kapitału własnego, ROS – rentowność operacyjna sprzedaży, WOK – rotacja zainwestowanego kapitału, WSF – wskaźnik struktury finansowej, WKF – wskaźnik kosztów finansowych, WEP – wskaźnik efektu podatkowego, EAT – zysk netto, EC – kapitał własny, S – przychody ze sprzedaży, EBIT – zysk operacyjny, IC – kapitał zainwestowany, EBT – zysk brutto.

Pierwsze dwa mierniki w postaci wskaźnika rentowności operacyjnej sprzedaży (ROS) i rotacji kapitału zainwestowanego (WOK) określają wpływ decyzji

operacyjnych i inwestycyjnych na ogólną rentowność przedsiębiorstwa. Ich iloczyn jest równy wskaźnikowi rentowności operacyjnej przed opodatkowaniem (ROIC) i wskazuje na stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Zależność można przedstawić wzorem:

$$ROIC = ROS \times WOK = \frac{EBIT}{S} \times \frac{S}{IC}$$

Uwzględniony w rachunku kapitał zainwestowany (IC) odpowiada wartości aktywów pomniejszonych o zobowiązania „bez kosztów”²⁾ [5]; obliczono go według następującej formuły [7]:

$$IC = \dot{S}P + ZKP + AT$$

gdzie: $\dot{S}P$ – środki pieniężne, ZKP – zapotrzebowanie na kapitał pracujący, AT – aktywa trwałe netto.

Zapotrzebowanie na kapitał pracujący informuje, jaki kapitał musi być zaangażowany, by zrealizować cykl operacyjny [7]. Wyrażony jest wzorem:

$$ZKP = NH + Z + RMC - ZK - RMB$$

gdzie: NH – należności handlowe, Z – zapasy, RMC – rozliczenia międzyokresowe czynne, ZK – zobowiązania z tytułu dostaw, RMB – rozliczenia międzyokresowe bierne.

Kolejne czynniki tożsamości Hawawiniego i Vialleta – trzeci i czwarty – w postaci wskaźnika struktury finansowej (WSF) i kosztów finansowych (WKF) informują o wpływie decyzji finansowych na rentowność, a ich iloczyn jest na ogół określany mianem mnożnika dźwigni kapitałowej lub finansowej (WDF). Wskaźnik ten obliczono według wzoru:

$$WDF = WSF \times WKF = \frac{IC}{EC} \times \frac{EBT}{EBIT}$$

Ostatni, uwzględniony w modelu Hawawiniego i Vialleta, czynnik wiąże rentowność z opodatkowaniem działalności gospodarczej. Wyznacznikiem tego powiązania jest wskaźnik efektu podatkowego (WEP), odzwierciedlający wpływ efektywnego (realnego) opodatkowania na rentowność kapitału własnego.

Przedstawiony sposób pomiaru rentowności kapitału własnego pozwala pokazać strukturę tej rentowności, lecz nie daje odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu poszczególne czynniki wpływają na wielkość analizowanej zmiennej, w tym przypadku na rentowność kapitału własnego (ROE).

Pomiar zależności i siły wpływu wskaźników cząstkowych na rentowność kapitału własnego

W poszukiwaniu powiązań między czynnikiem podstawowym i jego składowymi oraz w kwantyfikacji siły wpływu tych czynników można zastosować jedną z metod deterministycznych. Podstawowym celem stosowania tych metod jest określenie, jaka część odchylenia badanej zmiennej (wskaźnika podstawowego) spowodowana jest działaniem poszczególnych czynników. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele rodzajów metod deterministycznych, np. kolejnych podstawień, reszty, różnic cząstkowych, wskaźnikową, funkcyjną, Beckera (integralną), podstawień krzyżowych, logarytmiczną itd. [1, 4]. Wymienione metody różnią się dokładnością obliczeń, stopniem

trudności przeprowadzonego rachunku, a co za tym idzie pracochłonnością oraz poprawnością matematyczną [10].

W niniejszej pracy zastosowano metodę różnicowania³⁾, ponieważ cechuje się prostotą, łatwością obliczeń i niską pracochłonnością. W literaturze wskazuje się jej pewne wady, wśród których należy wymienić to, że dokładność pomiaru wpływu poszczególnych czynników zależy od kolejności przyjętej w analizie. Waśniewski i Skoczylas [10] uważają, że jeżeli w analizie nie oczekuje się dokładnych wyników, lecz przybliżone, a ponadto jest istotna łatwość i szybkość ich uzyskania, co w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej w małej jednostce jest nie bez znaczenia, można tę metodę zastosować w określeniu siły wpływu czynników na rentowność kapitału własnego. By zapewnić prawidłowość metody, należy zachować kolejność podstawień oraz przyjąć odpowiednią sekwencję działań:

- ustalić odchylenie bezwzględne wielkości podstawowej (ROE):

$$\Delta ROE = ROE_1 - ROE_0$$

ROE₁ – rentowność kapitału własnego w okresie sprawozdawczym (badanym)

ROE₀ – rentowność kapitału własnego w okresie wcześniejszym

- obliczyć odchylenie bezwzględne wszystkich wskaźników cząstkowych (tj. ROS, WOK, WSF, WKF i WEP) według wzoru:

$$\Delta ROS = ROS_1 - ROS_0$$

ROS₁ – rentowność operacyjna sprzedaży w okresie sprawozdawczym (badanym)

ROS₀ – rentowność operacyjna sprzedaży w okresie wcześniejszym

- ustalić wpływ i kierunek zmiany czynników cząstkowych (tj. ROS, WOK, WSF, WKF i WEP) na wielkość odchylenia badanego zjawiska (w tym przypadku na ROE). Określenie wpływu konkretnego czynnika na odchylenie łączne (np. ROS na ROE, WOK na ROE) przeprowadza się według następującej formuły:

$$\Delta ROE_{ROS} = (ROS_1 - ROS_0) \times WOK_0 \times WSF_0 \times WKF_0 \times WEP_0$$

ROS₁ – rentowność operacyjna sprzedaży w okresie sprawozdawczym (badanym)

ROS₀ – rentowność operacyjna sprzedaży w okresie wcześniejszym

$$\Delta ROE_{WOK} = ROS_1 \times (WOK_1 - WOK_0) \times WSF_0 \times WKF_0 \times WEP_0$$

WOK₁ – rotacja kapitału zainwestowanego w okresie sprawozdawczym (badanym)

WOK₀ – rotacja kapitału zainwestowanego w okresie wcześniejszym.

W przypadku określenia wpływu kolejnych czynników cząstkowych postępuje się analogicznie do przedstawionych powyżej formuł.

Ostatnim etapem w przyjętej metodzie jest określenie siły działania czynnika. Siła mierzona jest jako udział odchylenia bezwzględnego wskaźnika cząstkowego w łącznym odchyleniu bezwzględnym wskaźnika podstawowego [3].

Zastosowanie analizy przyczynowo-skutkowej rentowności kapitału własnego – studium przypadku

W celu określenia siły i kierunku działania czynników wpływających na rentowność kapitału własnego, posłużono się danymi finansowymi jednostki gospodarczej działającej na terenie województwa wielkopolskiego i zaklasyfikowanej do grupy małych przedsiębiorstw⁴⁾. W badanej jednostce majątek ogółem w roku 2009 kształtował się na poziomie 26 826 tys. zł, a przychody ze sprzedaży produktów osiągnęły wielkość 64 367 tys. zł. W jednostce zatrudnionych było 36 osób.

Rentowność kapitału własnego w badanej jednostce w roku 2007 wynosiła 21,8%. W roku 2008 obserwuje się gwałtowny spadek do poziomu 3,2%, a w kolejnym roku, po podjęciu przez kadre zarządzającą działań naprawczych, rentowność kapitału własnego wzrosła do poziomu 7,4%. Oznacza to, że w pierwszym roku każda zaangażowana złotówka przyniosła właścicielom prawie 22 gr zysku, natomiast w latach następnych zaledwie 3 gr i 7 gr (tabela 1).

Obserwując zachodzące zmiany w rentowności kapitału własnego, powstaje pytanie: co i w jakim stopniu wpłynęło na taką sytuację?

Podjmując próbę odpowiedzi na postawione pytanie, przeprowadzono analizę przyczynowo-skutkową. Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że na spadek rentowności kapitału własnego w roku 2008 o prawie 19 p.p., negatywny wpływ miały wszystkie wskaźniki cząstkowe. Największe spadki zaobserwowano w przypadku rentowności operacyjnej sprzedaży, która zmniejszyła się o prawie 4 p.p. oraz rotacji kapitału zainwestowanego, która uległa spowolnieniu o 0,5. W roku 2009 obserwuje się przeciwny kierunek zmian, rentowność kapitału własnego wzrosła bowiem o 4,2 p.p. Pozytywna zmiana była następstwem poprawy czterech wskaźników, tj. rentowności sprzedaży (o 1 p.p.), wskaźnika struktury finansowej (o 0,12), wskaźnika kosztów finansowych (0,14) oraz wskaźnika efektu podatkowego (0,15). Pozytywną zmianę hamowało jednak dalsze spowolnienie rotacji kapitału zainwestowanego (o 0,7) (tabela 2).

Analiza przyczynowo-skutkowa, obok wskazania zmian, powinna pozwolić na wskazanie siły wpływu wybranych czynników na badaną wielkość (w tym przypadku na ROE).

Z przedstawionych w tabeli 3 obliczeń wynika, że na gwałtowny spadek rentowności kapitału własnego w 2008 r. największy wpływ miało obniżenie rentowności operacyjnej sprzedaży, które spowodowało zmianę ROE o 15,4 p.p. Siła wpływu tego czynnika, mierzona udziałem odchylenia bezwzględnego wskaźnika cząstkowego w odchyleniu bezwzględnym wskaźnika podstawowego, wyniosła 83%. Jak już wcześniej stwierdzono, pozostałe czynniki również negatywnie wpłynęły na wielkość rentowności kapitału własnego, jednak ich łączny wpływ był wyraźnie słabszy. Łączna ich siła wyniosła zaledwie 17%. Z tych czterech czyn-

Tab. 1. Rentowność kapitału własnego (ROE) i wskaźników cząstkowych ją kształtujących w małym przedsiębiorstwie

Rok	ROE (%)	ROS (%)	WOK	WSF	WKF	WEP
2007	21,80	5,16	4,59	1,52	0,81	0,75
2008	3,19	1,51	4,08	1,32	0,63	0,63
2009	7,38	2,52	3,38	1,44	0,77	0,78

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Odchylenie bezwzględne rentowności kapitału własnego i wskaźników cząstkowych

Rok	ΔROE	ΔROS	ΔWOK	ΔWSF	ΔWKF	ΔWEP
2008	-18,61	-3,66	-0,51	-0,20	-0,18	-0,13
2009	4,19	1,01	-0,69	0,12	0,14	0,15

Źródło: opracowanie własne.

ników największy wpływ miał wskaźnik kosztów finansowych, który spowodował spadek ROE o 1,1 p.p. (siła wpływu 3%), natomiast najmniejszą siłę wpływu miał efekt podatkowy, który zmniejszył ROE o 0,6 p.p.

W roku 2009 obserwuje się poprawę rentowności kapitału własnego o 4,2 p.p. Na tę sytuację pozytywny wpływ miały cztery czynniki, tj. rentowność operacyjna sprzedaży, wskaźnik efektu podatkowego, wskaźnik kosztów finansowych i wskaźnik struktury finansowej, które spowodowały wzrost ROE odpowiednio o 2,14 p.p. (ROS), 1,5 p.p. (WEP), 1,1 p.p. (WKF) i 0,4 p.p. (WSF). Siła oddziaływania tych czynników na ROE wynosiła odpowiednio: 36%, 24%, 18% i 7%. Natomiast piąty czynnik, tj. rotacja zainwestowanego kapitału poprzez swoje spowolnienie spowodowała wyhamowanie wzrostu wskaźnika ROE o 0,9 p.p. (wpływ 15%).

Z przedstawionej analizy wynika, że w badanym okresie rokrocznie na kształtowanie się rentowności kapitału własnego decydujący wpływ miała polityka sprzedaży, natomiast pozostałe czynniki uwzględni-
ne w analizie miały relatywnie mniejsze znaczenie.

Podsumowanie

Istotnym celem finansowym każdej jednostki gospodarczej od wielu lat jest utrzymanie rentowności kapitału własnego na jak najwyższym poziomie. Dlatego pomiar rentowności, a także poznanie przyczyn zmian jest szczególnie ważnym zadaniem właścicieli małego przedsiębiorstwa. Źródło zmian rentowności kapitału własnego można określić poprzez dezagregację tego wskaźnika, a następnie przeprowadzenie analizy przyczynowo-skutkowej, z wykorzystaniem jednej z prostych metod deterministycznych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w badanej jednostce rentowność kapitału własnego wahała się w granicach od 21,8% do 3,2%. Na te znaczne zmiany największy wpływ miała polityka sprzedaży, aczkolwiek

Tab. 3. Wpływ zmiany wskaźników cząstkowych na wskaźnik podstawowy – ROE

Rok	Wpływ zmiany czynników na wielkość odchylenia ROE					Siła wpływu na ROE (%)				
	ΔROE _{ROS}	ΔROE _{WOK}	ΔROE _{WSF}	ΔROE _{WKF}	ΔROE _{WEP}	ROS	WOK	WSF	WKF	WEP
2008	-15,44	-0,71	-0,74	-1,08	-0,64	83	4	4	6	3
2009	2,14	-0,91	0,41	1,10	1,45	36	15	7	18	24

Źródło: opracowanie własne.

w każdym roku siła jej oddziaływania była różna. W roku 2008 jej siła była największa (83%) i przyczyniła się do spadku ROE o 15,4 p.p. Pozostałe czynniki miały zdecydowanie mniejszy wpływ. W kolejnym roku zarządzający podjęli działania naprawcze, których następstwem była poprawa sytuacji finansowej i znaczenie ROS, mimo że spadło, to nadal pozostało największe. Jednak z analizy wynika, że w przyszłości kadra zarządzająca powinna, obok tego czynnika, zwrócić także uwagę na trwale spowalniającą rotację kapitału zainwestowanego, ponieważ czynnik ten hamuje w znacznym stopniu działania naprawcze; w roku 2008 obniżył on wartość ROE o 0,7 p.p., a w roku 2009 o 0,9 p.p.

Podsumowując, wyniki przedstawionej analizy przyczynowo-skutkowej mogą służyć nie tylko do oceny przeszłości, ale także mogą zostać wykorzystane przy podejmowaniu decyzji zarządczych dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa.

dr Dorota Czerwińska-Kayzer
dr Anna Bieniasz

Katedra Finansów i Rachunkowości
Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ Dane pochodzą z małego przedsiębiorstwa, jednak kierownictwo nie wyraziło zgody na publikację nazwy jednostki.

²⁾ Często przyjmuje się, że zobowiązania bieżące nie są obciążone odsetkami, stąd określa się je mianem zobowiązań bezkosztowych.

³⁾ Metoda kolejnych podstawień może być stosowana w ujęciu rozwinętym jako metoda podstawień łańcuchowych lub uproszczonym jako metoda różnicowania [1].

⁴⁾ Zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej, za małe przedsiębiorstwo uważa się jednostkę, w której zatrudnionych jest od 10 do 49 pracowników oraz roczny obrót wynosi 2–10 mln euro lub suma bilansowa wynosi 2–10 mln euro.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BEDNARSKI L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2007.
- [2] BIENIASZ A., CZERWIŃSKA-KAYZER D., GOŁAŚ Z., *Analiza rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w Polsce*, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2010, no. 2(16).
- [3] BIENIASZ A., CZERWIŃSKA-KAYZER D., GOŁAŚ Z., *Wykorzystanie metody deterministycznej w analizie rentowności przedsiębiorstwa*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” z. 3/2008.
- [4] CWIĄKAŁA-MALYS A., NOWAK W., *Zarys metodologiczny analizy finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007.
- [5] DUDYCZ T., *Pomiar efektywności przedsiębiorstwa w stosunku do zainwestowanego kapitału*, „Rachunkowość” nr 4/2001.
- [6] GOŁĘBIEWSKI G., TŁACZAŁA A., *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*, Difin, Warszawa 2005.
- [7] HAWAWINI G., VIALLET C., *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] LIESZ T., *Really Modified Du Pont Analysis: Five Ways to Improve Return on Equity*, 2002 (www.sbaer.uca.edu/research/sbida/2002/19/pdf).
- [9] SIERPIŃSKA M., JACHNA T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, wyd. drugie, PWN, Warszawa 1997.
- [10] WAŚNIEWSKI T., SKOCZYLAŚ W., *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2004.

Measurement and Analysis of Cause and Effect Return on Equity in the Small Enterprise

The paper presents an analysis of cause and effect return on equity. The analysis was based on a modified version of the pyramid model proposed by Hawawini and Viallet. In search of links between the primary factor and its components and the quantification of the impact power of these factors, the method of successive substitutions. The analysis shows that the changes in return on equity had the greatest impact sales policy, although each year the power of its impact was different. And other factors had much less impact.

Istota strategii logistycznej oraz podstawowe orientacje w jej rozwoju

Osiąganie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych wymaga m.in. sformułowania i wdrożenia adekwatnej strategii. W ogólnym ujęciu strategię można zdefiniować jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia¹⁾. Według J. Witkowskiego strategia logistyczna jest strategią funkcjonalną, będącą kompozycją długookresowych, skoordynowanych wewnętrznie i zewnętrznie decyzji i działań w zakresie lokalizacji, transportu, magazynowania, kształtowania i kontroli zapasów oraz obsługi nabywców, służących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej²⁾. Strategia logistyczna zajmuje ważne miejsce w systemie planowania w przedsiębiorstwie, którego strukturę przedstawiono na rysunku 1.

Strategia logistyczna jest z reguły zaliczana do strategii funkcjonalnych, co wynika z dość częstego postrzegania logistyki jako jednej z funkcji przedsiębiorstwa. Mając jednak na względzie przejawy wzrostu znaczenia logistyki, szczególnie widoczne w najnowszych koncepcjach logistyki³⁾, strategia logistyczna może sukcesywnie wykraczać poza ramy funkcjonalne, zajmując coraz ważniejsze miejsce w systemie strategii przedsiębiorstwa i/lub strategii jego biznesów.

Kluczową rolę w procesie formułowania strategii logistycznej pełni orientacja przedsiębiorstwa. D. Bowersox i P. Daugherty zdefiniowali, na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych, trzy podstawowe orientacje w rozwoju strategii logistycznej⁴⁾: procesową, rynkową oraz informacyjną.

W ramach orientacji procesowej wszystkie procesy i czynności logistyczne są traktowane jako elementy systemu tworzenia wartości dodanej. Strategia logistyczna polega na maksymalizacji efektywności poszczególnych procesów realizowanych w sferze zakupów, wytwarzania, harmonogramowania dostaw i fizycznej dystrybucji.

Z kolei orientacja rynkowa opiera się na dążeniach do osiągnięcia efektów synergicznych dzięki skoordynowanej realizacji procesów i czynności logistycznych w sferze dystrybucji fizycznej, dotyczących różnych jednostek biznesu. Podstawowym elementem strategii logistycznej jest obsługa klienta postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Natomiast w orientacji informacyjnej zakłada się, że procesy i czynności logistyczne wymagają integracji i koordynacji w łańcuchu dostaw. Orientacja ta stanowi podstawę do rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, bazującej na zintegrowanym zarządzaniu przepływami towarów i informacji⁵⁾. Ważniejsze kierunki badań w zakresie orientacji stanowiących podstawę do sformułowania i rozwoju strategii logistycznej zostały przedstawione w tabeli 1.

Opierając się na założeniach poszczególnych orientacji, można podjąć próbę zdefiniowania rodzajów strategii logistycznych stosowanych przez przedsiębiorstwo. Strategie te są często rozróżniane na podstawie koncepcji M. Portera obejmującej przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentrację. Wyrazem zaadaptowania tej koncepcji do logistyki jest m.in. przedstawiona przez J. Witkowskiego propozycja K. Rao, J. Stengera i R. Young obejmująca trzy główne strategie logistyczne⁶⁾:

Strategia logistyczna jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Rafał Matwiejczuk

minimalizację kosztów, maksymalizację wartości dodatkowej oraz osiąganie elastyczności i kontroli systemu logistycznego.

Strategie logistyczne stosowane przez przedsiębiorstwa w praktyce mogą obejmować różne aspekty i łączyć w sobie cechy przywództwa kosztowego, dyferencjacji czy innowacyjności. Potwierdzeniem tego są wyniki badań przeprowadzonych przez Capgemini, które przedstawiono na rysunku 2.

Rezultaty badań Capgemini ukazały znaczną różnorodność strategii logistycznych stosowanych przez przedsiębiorstwa. Zwraca uwagę przede wszystkim duży odsetek firm stosujących tzw. strategie mieszane. Strategie te pozostają często nie tylko pod wpływem czynników zewnętrznych (otoczenia), lecz zależą także w znacznej mierze od zasobów przedsiębiorstwa oraz zdolności ich wykorzystania w osiąganiu przyjętych celów.

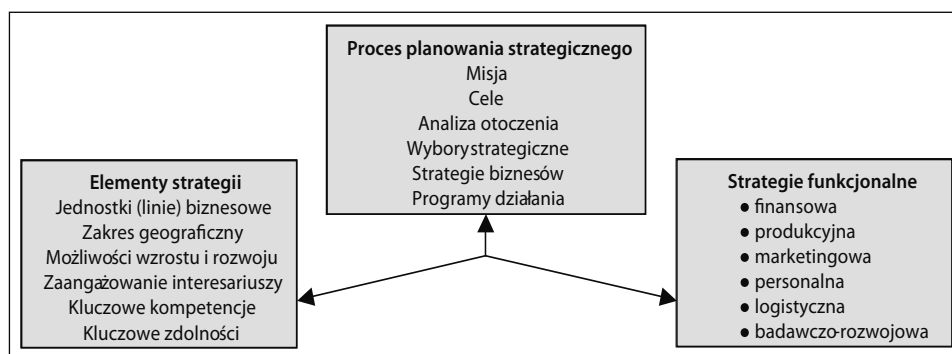
Możliwości oddziaływania strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu i efekty przedsiębiorstwa

Dowartościowanie strategicznych aspektów logistyki może przejawiać się m.in. w odchyleniu od funkcjonalnego ujęcia strategii logistycznej, wspierającej strategię przedsiębiorstwa, na rzecz formułowania całościowej strategii przedsiębiorstwa w kategoriach potrzeb i oczekiwań klienta. Rdzeń strategii stanowią wówczas dążenia do zapewnienia wymaganego przez klienta poziomu

obsługi, terminowości i niezawodności dostaw itp. Strategia logistyczna, opierająca się na aktywnym zaangażowaniu zasobów, zdolności i kompetencji logistycznych w realizację wyznaczonych celów, może stanowić istotną determinantę zmian w systemie i podsystemach zarządzania oraz osiągania oczekiwanych efektów przez przedsiębiorstwo (rysunek 3). Na wzrost strategicznego znaczenia logistyki, przejawiającego się m.in. w możliwościach wywoływania zmian w zarządzaniu, wskazuje E. Gołębska. Według autorki logistyka jako kluczowy element strategii przedsiębiorstwa może przyczyniać się m.in. do⁷⁾:

- różnicowania świadczeń logistycznych, opierającego się na zaangażowaniu posiadanych zasobów i zdolności logistycznych w formułowaniu i rozwoju strategii dyferencjacji oferty logistycznej przedsiębiorstwa;
- rozwoju innowacji zapewniających stały wzrost wartości i korzyści dostarczanych klientom;
- nawiązywania aliansów zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, umożliwiających wzbogacenie oferty logistycznej poprzez współpracę w zakresie zaopatrzenia, gospodarowania zapasami, planowania produkcji, dystrybucji, obsługi klienta;
- pozyskiwania nowych klientów i wchodzenia na nowe rynki.

Warunkiem osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo jest właściwe wkomponowanie strategii logistycznej w strukturę



Rys. 1. Struktura i relacje między elementami systemu planowania w przedsiębiorstwie

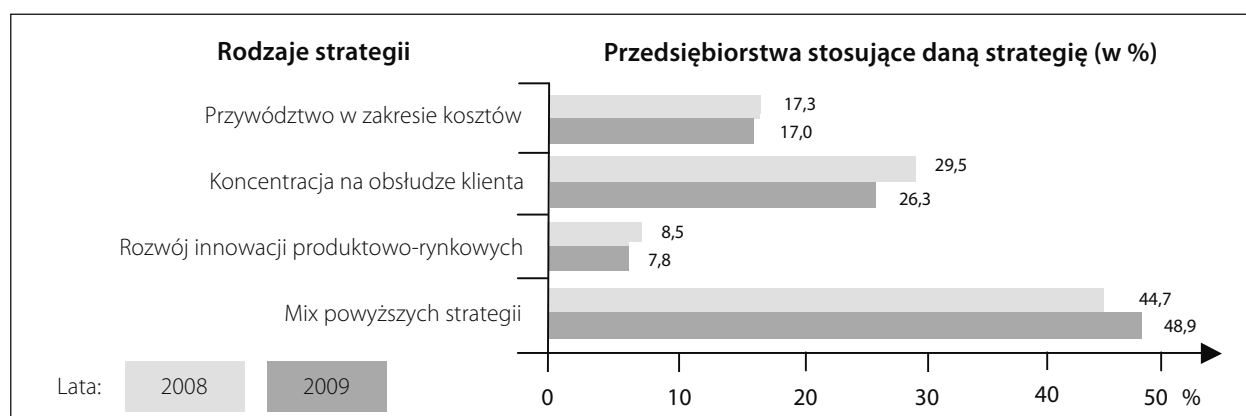
Źródło: K. RAO, A.J. STENGER, H.-J. WU, *Training Future Logistics Managers: Logistics Strategies within the Corporate Planning Framework*, „Journal of Business Logistics” 1994, vol. 15, no. 2, s. 255.

strategii przedsiębiorstwa i/lub jego biznesów. W sytuacji, w której logistyka pełni kluczową rolę w osiąganiu przez przedsiębiorstwo wspomnianych efektów, wzrasta jej znaczenie w kształtowaniu strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Ma wówczas miejsce transformacja polegająca na przejściu od postrzegania logistyki jako strategii funkcjonalnej do traktowania logistyki jako kluczowej składowej strategii przedsiębiorstwa.

Tab. 1. Przegląd ważniejszych badań dotyczących orientacji w rozwoju strategii logistycznych

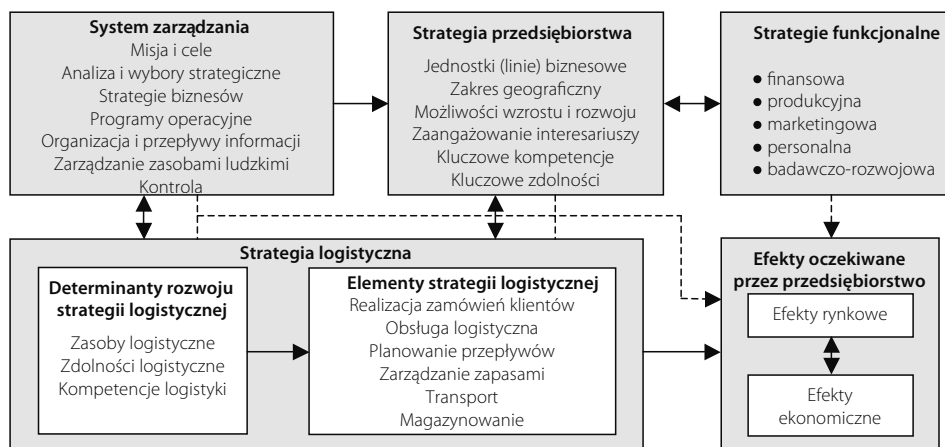
Autorzy (rok)	Metody badawcze (liczba przedsiębiorstw)	Cel i wyniki badań
D. Bowersox, P. Daugherty (1987)	Wywiady ustrukturyzowane (16 przedsiębiorstw z listy <i>Fortune 500</i>)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie orientacji stanowiących bazę do formułowania i rozwoju strategii logistycznych <i>Wyniki:</i> Zdefiniowanie założeń trzech orientacji: procesowej, rynkowej i informacyjnej (PRI)
D. Bowersox, P. Daugherty, C. Dröge, D. Rogers, D. Wardlow (1989)	Ankiety elektroniczne (375 przedsiębiorstw)	<i>Cel:</i> Empiryczna weryfikacja założeń orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności założeń orientacji PRI dla rozwoju strategii logistycznej
M. McGinnis, J. Kohn (1990)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnika, ANOVA (222 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie przesłanek i możliwości empirycznej weryfikacji strategii logistycznych stosowanych przez przedsiębiorstwa <i>Wyniki:</i> Zdefiniowanie założeń czterech bazowych strategii logistycznych – intensywnej, zintegrowanej, niezintegrowanej, nieefektywnej
M. McGinnis, J. Kohn (1993)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnika, ANOVA (59 przedsiębiorstw)	<i>Cel:</i> Empiryczna weryfikacja orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności stosowania orientacji procesowej i rynkowej; identyfikacja trzech substrategii: intensywnej, zrównoważonej i zróżnicowanej
S. Clinton, D. Closs (1997)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnika, MANOVA (103 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Empiryczna ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności założeń orientacji PRI oraz ich wzajemnych związków
J. Kohn, M. McGinnis (1997)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnika, ANOVA (94 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Pogłębiona ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Możliwości integracji orientacji rynkowej i informacyjnej; potwierdzenie kluczowej roli otoczenia konkurencyjnego dla rozwoju strategii logistycznej
	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnika, ANOVA (94 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Identyfikacja relacji między orientacjami PRI oraz wpływu priorytetów logistyki na formułowanie strategii logistycznych <i>Wyniki:</i> Korzyści integracji orientacji PRI przejawiające się w rozwoju tzw. rdzennych strategii logistycznych
M. McGinnis, J. Kohn (2002)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnika, regresja wielokrotna (172 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie relacji między orientacjami PRI a efektywnością logistyki <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie wzajemnych zależności między orientacjami PRI, w tym kluczowego znaczenia orientacji informacyjnej w rozwoju orientacji procesowej i rynkowej
C. Autry, Z. Zacharia, Ch. Lamb (2008)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnika, ANOVA (254 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Pogłębiona ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Identyfikacja dwóch wiodących strategii logistycznych: funkcjonalnej oraz zorientowanej zewnętrznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.W. AUTRY, Z.G. ZACHARIA, CH.W. LAMB, *A Logistics Strategy Taxonomy*, „Journal of Business Logistics” 2008, vol. 29, no. 2, s. 27–33; M.A. MCGINNIS, J.W. KOHN, J.E. SPILLAN, *A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990–2008*, „Journal of Business Logistics” 2010, vol. 31, no. 1, s. 217–218.



Rys. 2. Podstawowe rodzaje strategii logistycznych przedsiębiorstw w badaniach Capgemini

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CAPGEMINI, GEORGIA SOUTHERN UNIVERSITY, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, SAP, *Plan, Play, Profit. The 2008 Supply Chain Playbook: Game Strategy*, 17th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation, Chicago 2008; CAPGEMINI, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, GEORGIA SOUTHERN UNIVERSITY, JDA SOFTWARE GROUP INC., *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice*, 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation, Chicago 2009.



Rys. 3. Oddziaływanie strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu i efekty przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. RAO, A.J. STENGER, H.-J. WU, *Training Future Logistics Managers: Logistics Strategies within the Corporate Planning Framework*, „Journal of Business Logistics” 1994, vol. 15, no. 2, s. 250–261; G.S. DAY, R. WENSLEY, *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, April, s. 1–20; P.J. DAUGHERTY, H. CHEN, D.D. MATTIODA, S.J. GRAWE, *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, „Journal of Business Logistics” 2009, vol. 30, no. 1, s. 2.

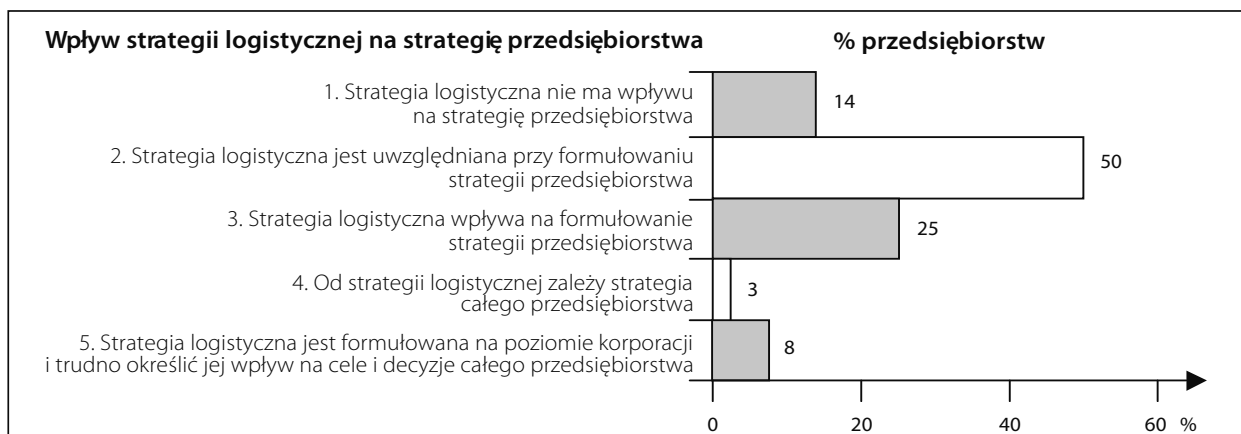
Przejawy wpływu strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu w świetle badań

Możliwości wpływu strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem były przedmiotem badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, w których udział wzięło 111 przedsiębiorstw działających w pięciu sektorach (tzw. sekcjach PKD): górnictwie i wydobywaniu, przetwórstwie przemysłowym, wytwarzaniu i zaopatrywaniu w media, budownictwie oraz handlu⁸⁾ Relacje strategii logistycznej i strategii przedsiębiorstwa w opinii ankietowanych przedsiębiorstw przedstawia rysunek 4.

Zdaniem połowy ankietowanych przedsiębiorstw strategia logistyczna jest uwzględniana przy formułowaniu całościowej strategii przedsiębiorstwa. Może to – jak się wydaje – świadczyć o dość dużym znaczeniu strategii logistycznej

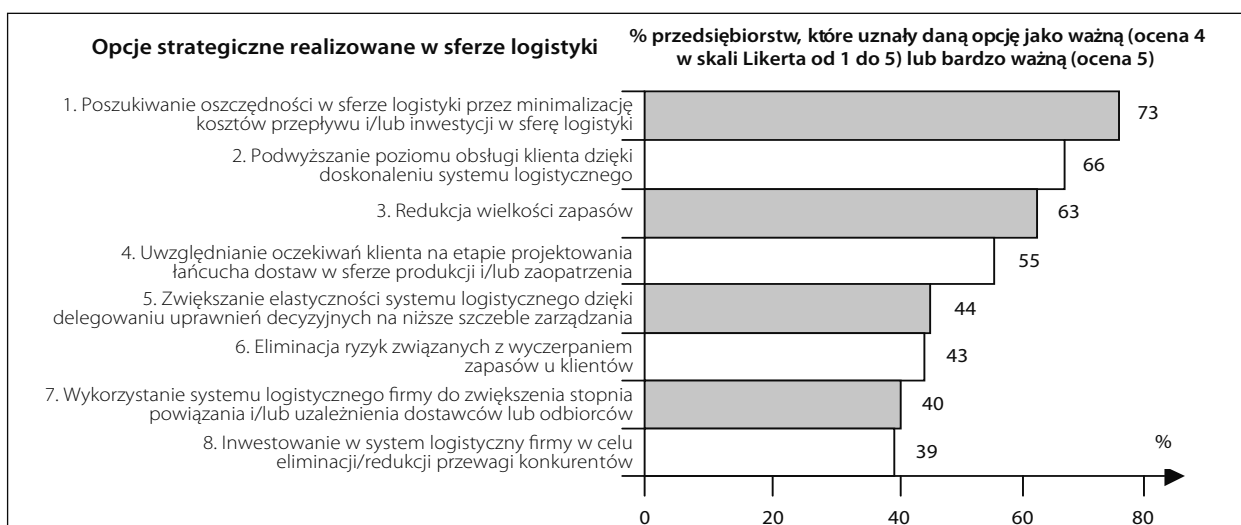
logistyczna wpływa na strategię przedsiębiorstwa, co może świadczyć o istotnym znaczeniu logistyki w kształtowaniu ich strategicznych kierunków rozwoju. Natomiast jedynie zdaniem 3% przedsiębiorstw od strategii logistycznej zależy strategia całej firmy.

W ocenie relacji między strategią logistyczną a strategią przedsiębiorstwa ważną rolę pełni również wybór tzw. opcji strategicznych w sferze logistyki (rysunek 5). Opcje te stanowią potencjalne komponenty strategii logistycznej, determinujące osiąganie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. Przedmiotem badań była ocena znaczenia ośmiu opcji strategicznych, związanych z przewagą konkurencyjną, kosztami przepływów, potrzebami klientów, relacjami z dostawcami i odbiorcami w łańcuchu dostaw, logistyczną obsługą klienta, elastycznością systemu logistycznego oraz gospodarowaniem zapasami.



Rys. 4. Relacje pomiędzy strategią logistyczną a strategią przedsiębiorstwa w świetle badań w przedsiębiorstwach w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011, s. 42–43.



Rys. 5. Znaczenie opcji strategicznych realizowanych przez przedsiębiorstwa w sferze logistyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011, s. 41–42.

W opinii 73% ankietowanych przedsiębiorstw najważniejsze do rozwoju skutecznej strategii logistycznej są działania związane z poszukiwaniem oszczędności w sferze logistyki, osiąganych dzięki minimalizacji kosztów przepływu i/lub inwestycji w sferę logistyki. Takie stanowisko wydaje się oznaczać, że w kształtowaniu kierunków rozwoju strategii logistycznej badane przedsiębiorstwa kierują się przede wszystkim orientacją kosztową. Jednocześnie aż 66% firm za ważne lub bardzo ważne uznaje działania warunkujące zwiększanie poziomu obsługi klienta dzięki doskonaleniu systemu logistycznego, natomiast 63% przypisało duże lub bardzo duże znaczenie dążeniom do zmniejszania wielkości utrzymywanych zapasów. Wydaje się, że strategię logistyczne badanych przedsiębiorstw mają w znacznej mierze charakter tzw. strategii mieszanych, podobnych do tych, które wyraźnie przeważały w przedstawionych wcześniej wynikach badań przeprowadzonych przez Capgemini.

dr inż. Rafał Matwiejczuk
Katedra Logistyki i Marketingu
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Opolskiego

Artykuł przygotowany w ramach projektu badawczego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu na Uniwersytecie Opolskim w latach 2009–2011.

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. M. ROMANOWSKA, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 30.
- ²⁾ J. WITKOWSKI, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 46.
- ³⁾ Zob. P. BLAIK, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 35–41.
- ⁴⁾ D.J. BOWERSOX, P.J. DAUGHERTY, *Emerging Patterns of Logistical Organization*, „Journal of Business Logistics” 1987, vol. 8, no. 1, s. 51–53.
- ⁵⁾ Szerzej zob. tamże.
- ⁶⁾ J. WITKOWSKI, *Strategia logistyczna...*, op. cit., s. 48–49.
- ⁷⁾ Zob. E. GOŁEMBSKA, *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59.
- ⁸⁾ Szczegółowe wyniki badań zostały przedstawione w: *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.

dzania przedsiębiorstwami”, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUTRY C.W., ZACHARIA Z.G., LAMB CH.W., *A Logistics Strategy Taxonomy*, „Journal of Business Logistics” 2008, vol. 29, no. 2.
- [2] BLAIK P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
- [3] BOWERSOX D. J., DAUGHERTY P. J., *Emerging Patterns of Logistical Organization*, „Journal of Business Logistics” 1987, vol. 8, no. 1.
- [4] CAPGEMINI, GEORGIA SOUTHERN UNIVERSITY, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, SAP, *Plan, Play, Profit. The 2008 Supply Chain Playbook: Game Strategy*, 17th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation, Chicago 2008.
- [5] CAPGEMINI, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, GEORGIA SOUTHERN UNIVERSITY, JDA SOFTWARE GROUP INC., *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice*, 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation, Chicago 2009.
- [6] DAUGHERTY P.J., CHEN H., MATTIODA D.D., GRAWE S.J., *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, „Journal of Business Logistics” 2009, vol. 30, no. 1.
- [7] DAY G.S., WENSLEY R., *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, April.
- [8] GOŁEMBSKA E., *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [9] MCGINNIS M.A., KOHN J.W., SPILLAN J.E., *A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990–2008*, „Journal of Business Logistics” 2010, vol. 31, no. 1.
- [10] RAO K., STENGER A. J., WU H.-J., *Training Future Logistics Managers: Logistics Strategies within the Corporate Planning Framework*, „Journal of Business Logistics” 1994, vol. 15, no. 2.
- [11] ROMANOWSKA M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [12] *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.
- [13] WITKOWSKI J., *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995.

Logistics Strategy as a Determinant of Business Management Changes

Logistics strategy may significantly influence corporate and business strategy development process, as well as changes in business management and getting desired market and economic outcomes by a company. The article points at world-wide empirical research concerning three basic logistics strategy orientations: process, market and information, as well as partial results of research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland, within empirical project named *Logistics Determinants of Business Management*.

Konwergencja, konsolidacja, koopetycja – jak zmienia się branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT)

Monika Golonka

Wprowadzenie

Sektor teleinformatyczny, nazywany także obszarem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (*Information and Communication Technologies* – ICT) to powstający na styku informatyki i telekomunikacji obszar kształtujący obecnie rozwój nowych sposobów komunikacji, produktów i usług. Obserwowane zwłaszcza w wymiarze globalnym procesy zmian w ICT są związane z jednej strony ze skutkami konwergencji cyfrowej i będącej jej konsekwencją konwergencji usług, a z drugiej, z pojawianiem się nowych, globalnych graczy z rynków rozwijających się, w tym przede wszystkim azjatyckich. Konsekwencjami owych zmian są: nasilająca się konsolidacja firm na rynku, rozmywanie się i przenikanie granic branż, zmiana struktury branż i powstawanie nowych, zmiana dynamiki konkurencji, tzw. koopetycja (*coopetition* – konkurowanie przy jednoczesnej współpracy), rośnie znaczenie aliansów i sieci aliansów. Wyjaśnienie zjawisk zachodzących w obszarze ICT może okazać się istotne nie tylko z perspektywy poznawczej, ale także może służyć prognozowaniu kierunków zmian w branżach powiązanych z ICT. W niniejszym opracowaniu zostały uporządkowane przyczyny przemian zachodzących w ICT, a także główne konsekwencje owych zmian w kontekście trzech wymiarów: technologicznego, rynkowego oraz ekonomicznego.

Czym jest obecnie ICT?

Mimo że sektor teleinformatyczny, telekomunikacyjny i sektory z nimi powiązane definiowane bywają bardzo różnie, w literaturze światowej pojawia się najczęściej pojęcie sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych, czyli teleinformatycznego (*Information and Communication Technology* – ICT) obejmującego zarówno firmy z branż telekomunikacyjnych, jak i technologii informacyjnych. Zdaniem konsultantów Ovum (2007) ICT jest rosnącym obszarem wspólnym IT i telekomunikacji. Rysunek 1 przedstawia taki właśnie obraz.

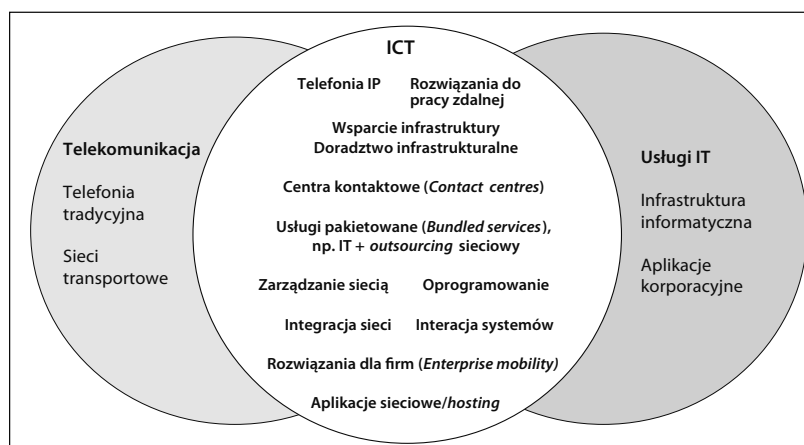
Zdaniem Zhou Yanqing z firmy Huawei (2009) rosnący obszar ICT będzie także łączyć komunikację, informacje, rozrywkę, media, a nawet finanse oraz logistykę. Obecny sektor telekomunikacji będzie stanowić tylko część tego obszaru. Nie będzie on, także jak dotąd, siłą napędową rozwoju branży, która staje się nowym tworem składającym się z wielu różnych branż.

Konwergencja – branż, produktów, usług

Historycznie zmiany i rewolucje technologiczne miały zasadniczy wpływ na kształtowanie się otoczenia rynkowego w omawianym obszarze. Według Rangone i Tirroni (2003) miały na to wpływ następujące przełomy:

- konwergencja pomiędzy branżami informatyczną i telekomunikacyjną, która zaszła w latach 80. ub. wieku, wskutek czego powstał ICT;
- konwergencja internetowa (powstanie protokołu TCP/IP), która rozpoczęła się w latach 90. i wciąż trwa;
- konwergencja rozpoczęta pod koniec lat 90. i wciąż trwająca, związana z rewolucją audiowizualną (media) – powstanie multimediów.

Rozwój telekomunikacji jest opisywany także jako następstwa kolejnych generacji rozwiązań technologicznych – 1G (telefonie mobilna pierwszej generacji), 2G, 3G, 4G, stających się standardami technologicznymi [Palmberg, Bohlin, 2006].



Rys. 1. ICT jako rosnący obszar wspólny IT i telekomunikacji
Źródło: Raporty TBR, Ovum, 2007–2009.

Zmiany w opisanym obszarze wynikają z kilku nakładających się na siebie procesów – zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i technologicznym. Szeroko pojęta konwergencja oraz łączy szerokopasmowe, stanowiące odpowiedź na rosnące wymagania klientów, wyznaczają obecnie kierunki zmian w sektorach związanych z teleinformatyką. Ponadto nie bez znaczenia pozostaje konieczność obniżania kosztów, będąca wynikiem kryzysów ekonomicznych i pojawienie się nowych konkurentów, w tym szczególnie globalnych firm azjatyckich.

Zmiany zachodzące w sektorach związanych z telekomunikacją i informatyką należy zatem rozpatrywać w trzech głównych wymiarach: rynkowym, technologicznym i ekonomicznym.

Wymiar rynkowy – zmieniające się znaczenie klientów

Największe zmiany, oprócz liberalizacji rynków, leżące u podstaw postępujących procesów globalizacyjnych w obszarze ICT, są związane z rolą i znaczeniem klientów – odbiorców usług komunikacyjnych.

Z perspektywy klientów to kanały dystrybuujące usługi konkurują ze sobą – mobilna telefonia konkuruje obecnie z komputerami, odbiornikami TV oraz innymi produktami służącymi do komunikowania się [Dutton, 1996]. Użytkownicy stają się także coraz częściej twórcami lub współtwórcami niektórych produktów i usług [Prahalać i Ramaswamy, 2004]. Przykładem może być partycypowanie w rozwoju produktów i aplikacji typu *open source* czy Web 2.0 (współtworzenie treści internetowych przez użytkowników), albo też świadome angażowanie przez firmy swoich klientów w celu kreowania unikalnych wartości konkurencyjnych [Prahalać i Ramaswamy, 2004]. Klienci zdaniem Gulatiego (2007) nie stanowią już obecnie biernego odbiorcy produktów i usług firm. Są oni raczej jednostkami, dla których firmy istnieją po to, aby rozwiązywać ich problemy [Day, 1999; Hammer, 2001; Kumar, 2003]. Powoduje to zmiany w postrzeganiu klientów i w procesach tworzenia dla nich rozwiązań. Steve Jobs, słynny CEO firmy Apple twierdził: „W Apple pytamy o wszystko: jak proste to będzie w obsłudze dla klienta, jak dobre to będzie dla klienta?” [Sengupta, Mohr, Slater, 2006].

Zatem to klient znajduje się obecnie w centrum zainteresowania. Dotyczy to także firm, które usługi komunikacyjne oferują – operatorów telekomunikacyjnych, a także dostawców łącz internetowych i usług TV. Stawiane są przez nich coraz większe oczekiwania wobec dostawców (kompleksowość usług, rozwiązywanie całych problemów, chęć dzielenia ryzyka, relacje partnerskie, a nie już tylko odbiorca – dostawca) [Gulati, 2007].

Dla dostawców w ICT oznacza to wielką zmianę; tradycyjnie to technologia była bowiem elementem nadrzędnym. Operatorzy telekomunikacyjni, którzy prześcigają się w tworzeniu i oferowaniu wciąż nowych usług, sami nie wiedzą, jak mogą tworzyć nowe modele biznesowe, jak tworzyć rozwiązania je wspierające i przystosować się do opisywanych zmian. Równolegle rozwój technologii także ma ogromny wpływ na obecne i nowe rozwiązania i możliwości. Dlatego oczekują od dostawców pełnego wsparcia w każdym aspekcie wprowadzania zmian. Istotnym efektem opisanych procesów jest obserwowana konsolidacja na rynku operatorów oraz dostawców i rosnąca liczba aliansów.

Nikt nie ma bowiem wystarczających kompetencji do tworzenia kompleksowych, wymaganych rozwiązań, w szczególności zupełnie nowych zupełnie usług.

Wymiar technologiczny – konwergencja cyfrowa, IP, otwarte standardy

Dzięki rozwojowi internetu oraz technologii mobilnych (*mobile broadband*) obserwujemy przejście od usług wyłącznie głosowych do sieci i platform integrujących oferujących wszelkie usługi związane z telefonią mobilną, w tym przeróżne aplikacje (*full service broadband network*). W większości rozwiniętych krajów świata telefon komórkowy stał się nieodłączną częścią codziennego życia i większość ludzi ma go przy sobie cały czas. Rozwój wielu usług opartych na sieci internet jest możliwy także dzięki szybkiemu rozwojowi urządzeń odbiorczych, umożliwiających wykorzystanie usług lokalizacyjnych, spersonalizowanych informacji, ale także służących wielu innym celom, np. reklamowym czy zbieraniu informacji o użytkownikach [Smura, Kivi, Toyli, 2009].

Połączenie tak wielu różnych usług jest możliwe dzięki konwergencji cyfrowej. Konwergencja cyfrowa opiera się na łączeniu produktów, spełniających uprzednio odseparowane funkcje w jedno, multisługowe urządzenie. Na przykład PDA (*Personal Digital Assistants*), mobilne urządzenia do obsługi poczty email, aparaty telefoniczne i kamery są połączone w jedno urządzenie odbiorcze [Sengupta, Mohr, Slater, 2006].

Na procesy zmian związanych z rozwojem technologii nakładają się możliwości, jakie stworzyło wykorzystanie w telefonii mobilnej sieci internet, w tym także technologii VoIP (*Voice over IP*) czy P2P (*Peer to Peer*). Oparte są one na otwartych standardach umożliwiających komunikację urządzeń odbiorczych, bazującą na protokole IP (*Internet Protocol*). Mogą być więc wykorzystywane przez dowolnych graczy rynkowych.

To właśnie możliwości sieci IP (głównie telefonia IP), umożliwiając tworzenie i sprzedaż usług IT w komunikacji, w tym telefonii mobilnej, stanowią główny cel zainteresowań dostawców ze świata IT. Zdaniem konsultantów Ovum (2007, 2009) dostawcy usług IT sprzedają swoje produkty i usługi jako część większych rozwiązań, w tym jako usługi dodane (*add on*) dla nowych i swoich obecnych klientów. Taka strategia umożliwia budowę zaufania w nowo tworzących się obszarach i daje przewagę pierwszym wchodzącym, którzy stają się zarazem partnerami biznesowymi odbiorców. Atrakcyjność ICT dla firm IT jest oceniana przez konsultantów Ovum jako bardzo wysoka, głównie z powodu: dojrzałości „tradycyjnego” rynku IT, poszukiwań nowych rynków, w szczególności rosnących i dobrze rokujących, wspomnianej konwergencji usług, relatywnie wysokiej efektywności kosztowej, ale także posiadania pewnych przewag względem dostawców z sektora telekomunikacji: umiejętności i doświadczeń z aplikacjami służącymi do komunikacji, integracji systemów informatycznych.

Jednym z przykładów wykorzystania VoIP oraz powstania dzięki temu *de facto* nowych standardów jest Skype. Początkowo służył do komunikacji pomiędzy użytkownikami komputerów, a obecnie także telefonów komórkowych umożliwiając korzystanie z VoIP. Stał się globalnym standardem, z którego korzysta coraz więcej użytkowników, stanowiąc nowego rodzaju konkurencję dla operatorów telekomunikacyjnych [Heikkinen, Luukkainen, 2010].

Opisane zmiany technologiczne powodują m.in. konieczność znacznych zmian architektury sieciowej operatorów telekomunikacyjnych, oferujących obecnie w większości tradycyjne łącza transmisyjne, na umożliwiające obsługę rosnącego przesyłu danych po IP (np. WiMAX – *Microwave Access*, LTE – *Long Term Evolution*, czy oparte na SIP – *Session Initiation Protocol*). Zmiany te nie tylko powodują konieczność zmian w systemach operatorów. Mają one znacznie szerszy zasięg. Powodują bowiem także powstawanie konkurencyjnych modeli usług i pojawianie się nowych graczy rynkowych.

Znaczące zmiany dotknęły także obszaru telewizji. Zmiany technologiczne, w tym transmisji danych, powstawanie nowych usług (TV interaktywna, zaawansowana TV na żądanie, TV wysokiej rozdzielczości, mobilna TV, IPTV – transmisja TV po IP) powodują, podobnie jak w przypadku telefonii komórkowej, zmiany relacji konkurencyjnych w całym dotychczasowym sektorze TV [Rangone, Turconi, 2008].

Ponadto także inne elementy wynikające ze zmian technologicznych składają się na zmieniające się relacje konkurencyjne w omawianym obszarze. Zdaniem Reuvera, Koninga, Bouwnama i Lemstera (2009) zmiany umożliwiające nowe procesy naliczania płatności (bilingowe) również wpływają na znaczące zmiany w sektorze ICT. Dotychczasowe modele bilingowe dawały uprzywilejowaną pozycję operatorom telekomunikacyjnym. Obecne zmiany powodują, że także pojawiają się nowi, konkurencyjni gracze z innych sektorów, np. agregatorzy treści (*Content Agregators*) czy operatorzy stacjonarni ISP (*Internet Service Providers*).

Zmiany ekonomiczne

Zmiany powyższe przekładają się w sposób oczywisty na warunki ekonomiczne. Zmiana w relacjach konkurencyjnych, powstawanie nowych produktów i usług oraz pojawianie się nowych graczy wpływają znacząco na ceny oferowanych usług. Rośnie znaczenie nie tylko nowych konkurentów z dotychczasowych potęg gospodarczych, ale i nowych – głównie Chin i Indii, powodując konieczność obniżania cen oraz redukcji kosztów. Powstają zatem nowe modele biznesowe. Operatorzy, tracąc swoją pozycję konkurencyjną na rzecz nowych, znacznie efektywniejszych kosztowo firm, starają się przenieść część ryzyka finansowego na swoich dostawców. Stąd powstawanie *revenue share* – modelu biznesowego opartego na dzieleniu się potencjalnymi zyskami z przedsięwzięcia z dostawcami, w zamian za całość lub część wynagrodzenia za dostarczane rozwiązanie.

Wskutek opisanych zmian maleje dramatycznie udział produktów na rynku na korzyść usług, takich jak: doradztwo strategiczne i operacyjne, doradztwo technologiczne, integracja systemów czy usługi sprzedawane na zasadzie *managed services* (usługi utrzymania części infrastruktury sprzętowo-software'owej odpłatnie) i *outsourcing* oraz *offshoring*. Według Gartnera (2008) udział usług w samym tylko sektorze telekomunikacyjnym wynosi obecnie więcej niż 80%, przy drastycznie malejącym udziale produktów (sprzętu).

Jednym z elementów wpływających w sposób znaczący na sektory globalne są kryzysy ekonomiczne, w szczególności te w skali światowej. Z uwagi na to, że w ciągu ostatnich 10 lat sektor ICT dotknęły dwa takie kryzysy, nie można pominąć ich skutków, które także wpływają na zmiany w omawianym obszarze. Potrzeba efektywnej kontroli kosztów doprowadziła m.in. do powstania tzw. *Telecom Expense Management* (TEM),

standardu, na który składa się diagnostyka procesów związanych z naliczaniem i rozliczaniem płatności w przypadku m.in. usług outsourcowanych czy zarządzanych przez dostawców (*Managed Services*). Standard ten stał się elementem oferty większości dostawców usług dla telekomunikacji, przy czym prym wiodą tutaj firmy doradcze IT, gdyż zapewniają, inaczej niż dostawcy z sektora telekomunikacji, niezależność i pewien obiektywizm oczekiwany od audytorów.

Zakończenie

Jeśli jeszcze niedawno firmy, takie jak Ericsson, Microsoft, Google, Apple, Samsung czy Oracle funkcjonowały w odrębnych sektorach, obecnie konkurują w całym obszarze ICT. Dostawcy usług i produktów telekomunikacyjnych współpracują, a zarazem konkurują z firmami internetowymi, dostawcami usług i produktów informatycznych, firmami medialnymi, dostawcami treści [OSS Observer, 2007]. W obszarze tym sieci relacji pomiędzy aktorami kontrolującymi różne części całego systemu: produkcji, dystrybucji, użytkowania, nachodzą na siebie, generują istotne siły napędzające zmiany [Andersson, 1996; Mattsson, 1996]. Oferowanie zintegrowanych usług może prowadzić do potrzeby wykorzystania wielu różnych systemów, w wyniku czego firmy stają się dostawcami multiusług [Normann, 1991].

Aby dostarczać całkowicie zintegrowane usługi swoim odbiorcom, firmy są zmuszone do współpracy z innymi partnerami o komplementarnych w stosunku do nich zasobach i umiejętnościach. Nie są bowiem w stanie zbudować wystarczająco szybko nowych kompetencji, niezbędnych do budowy całych rozwiązań składających się z różnych systemów, produktów oraz świadczenia w pełni wspierających je usług. Stąd obserwowane rosnące znaczenie aliansów oraz sieci aliansów pomiędzy firmami. Z badań nad 30 najbardziej znaczącymi globalnymi firmami ICT wynika, że w ciągu ostatnich 10 lat zwiększyły one liczbę aliansów w swoich portfolio o ponad 35%, osiągając w sumie liczbę ponad 10 000 powiązań [Golonka, 2011]. Alianse służą tutaj w coraz większym stopniu do szybkiego pozyskiwania niezbędnych zasobów (zasobów sieciowych) [Gulati, 2007], dzielenia ryzyka, eksploracji nowych obszarów rynkowych, eksperymentowania z technologiami, rozwiązaniami, modelami biznesowymi. Alianse i sieci aliansów wpływają na zmiany dynamiki konkurencji – powodują asymetryczny dostęp do zasobów w branży, co może wpływać na zachowanie firm oraz ich efektywność [Nohira, 1991].

W konsekwencji zmian technologicznych, rynkowych i ekonomicznych w obszarze ICT i sektorach powiązanych, zachodzą znaczące zmiany w relacjach konkurowania i współpracy, co prowadzi do zmiany struktury branż. Zmienia się także układ sił w przenikających się branżach – niektóre do niedawna odseparowane sektory tracą na znaczeniu (telekomunikacja – według Zhou Yanqing (2009) będzie pełnić rolę jedynie wspierającą w obecnej rewolucji, jeśli nie będzie działać na jej niekorzyść, gdyż jest ona niezgodna z interesami m.in. operatorów telekomunikacyjnych), inne zyskują (doradztwo, integracja systemów). Firmy szukają atrakcyjnych, rozwijających się obszarów rynkowych, a zmieniający się obszar ICT bez wątpienia oferuje ciekawe perspektywy rozwoju.

dr Monika Golonka
Akademia Leona Koźmińskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSSON P., *Concurrence, Transition and Evolution. Perspectives of Industrial Marketing Change Processes*, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, Stockholm 1996.
- [2] DAY G.S., *The Market Driven Organizations: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, Free Press, New York 1999.
- [3] DUTTON W.H., *Information and Communication Technologies – Visions and Realities*, Oxford University Press, Oxford 1996.
- [4] GOLONKA M., *Uwarukowania kulturowe a powiązania międzyfirmowe w sektorach globalnych. Perspektywa empiryczna*, w: *Działanie współczesnych przedsiębiorstw. Determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe*, „Wydawnictwa Naukowe WSB w Gdańsku” tom 12/2011.
- [5] GULATI R., *Managing Network Resources*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- [6] HAMMER M., *The Agenda. What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Crown Business, New York 2001.
- [7] HEIKKINEN M., LUUKKAINEN S., *Value in Technology Evolution: Case Mobile Peer-to-Peer Communications*, „Emerald Group Publishing Limited” 2010, vol. 12 (5).
- [8] KUMAR N., *Marketing as Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [9] MATTSSON L.G., *Dynamics of Overlapping Networks and Strategic Actions by the International Firm*, in: A.D. CHANDLER, P. HAGSTRÖM, O. SÖLVELL (eds.), *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford 1996.
- [10] NOHIRA N., *Global Strategic Linkages and Industry Structure*, „Strategic Management Journal” 1991, no. 12, special issue: *Global Strategy*.
- [11] NORMANN R., *Service Management – Strategy and Leadership in Service Business*, 2nd edition, Wiley, Chichester 1991.
- [12] PALMBERG C., BOHLIN E., *Next Generation Mobile Telecommunications Networks: Challenges to the Nordic ICT Industries*, „Emerald Group Publishing Limited” 2006, vol. 8 (4).
- [13] PRAHALD C.K., RAMASWAMY V., *Co-creating Unique Value with Customers*, „Strategy & Leadership” 2004, vol. 32 (3).
- [14] RANGONE A., TURCONI A., *Television (R)evolution Within the Multimedia Convergence: A Strategic Reference Framework*, „Management Decision” 2003, vol. 41 (1).
- [15] REUVER M., KONING T., BOUWMAN H., LEMSTERA W., *How the Billing Processes Reshape the Mobile Industry*, „Emerald Group Publishing Limited” 2009, vol. 11 (1).
- [16] SMURA T., KIVI A., TOYLI J., *Mobile Data Services in Finland: Usage of Networks, Devices, Applications and Content*, „International Journal of Electronic Business” 2009, vol. 9 (1).
- [17] SENGUPTA S., MOHR J., SLATER S., *Strategic Opportunities at the Intersection of Globalization, Technology and Lifestyle. Handbook of Business Strategy*, Emerald Group Publishing Limited 2006.
- [18] YANQING Z., *Successful Strategies for Convergence. Win-Win*, 2009, www.huawei.com/en/static/hw-079514.pdf
- Raporty:
Gartner, *Global Telecommunications Market Take*, December 2007.
OSS Observer, *Global Telecom Software Market Analysis*, 2008.
Ovum, 2007, 2008, 2009 (www.ovum.com).
TBR, 2007, 2008, 2009.
Telecom Contracts&Vendors, 2007.

Convergence, Consolidation, Coopetition: Evolution of the ICT Industry

In this paper the characteristics of the present global ICT (Information and Communication Technologies) Industry has been provided. There have been specified the most significant processes shaping ICT, in the context of three major dimensions: market, technological and economic. The sources and the consequences of those processes have been distinguished – in terms of several variables such as firms, their clients, competition, co-operation and also industries.

Wprowadzenie

Tworzenie nowych produktów przez przedsiębiorstwo jest obecnie koniecznością. Wynika ona przede wszystkim z konkurencji, której wysoka intensywność jest między innymi skutkiem globalizacji rynków. Poprzez wprowadzanie nowych produktów na rynek przedsiębiorstwa dążą do pełniejszego zaspokajania rosnących wymagań nabywców i umacniania swojej pozycji rynkowej. Zjawisku temu sprzyja rozwój zarówno nowych technologii, jak i materiałów. Zaangażowanie przedsiębiorstw w tworzenie nowych produktów znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań. W krajach wysoko rozwiniętych przeciętnie 27,5% przychodów ze sprzedaży dużych firm pochodzi z nowych produktów wprowadzonych na rynek w ostatnich trzech latach [3, s. 33]. W naszym kraju wskaźnik ten jest niższy i wśród przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających powyżej 249 osób wynosi 13%, nie mniej 44,4% z tych firm zadeklarowało wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów na rynek w latach 2007–2009 [6, ss. 458 i 470].

Centralną kwestią w zakresie tworzenia nowych produktów jest proces ich kształtowania, który jest kluczową determinantą sukcesu nowych produktów. Zazwyczaj przedstawia się go jako zbiór kolejnych etapów. Jednak na danym etapie mamy do czynienia z zadaniem złożonym. Znajduje to wyraz w organizowaniu prac prowadzonych nad rozwojem nowych produktów poprzez powoływanie wielofunkcyjnych zespołów zadaniowych. Zadanie złożone danego etapu można podzielić pod względem jakościowym na elementy prostsze, które mogą być przypisane do określonych komórek organizacyjnych [11, s. 205].

Celem artykułu jest przedstawienie jakościowego podziału pracy na poszczególnych etapach procesu kształtowania nowych produktów. Zadanie złożone danego etapu zostanie podzielone na działania prostsze, które zostaną przypisane do trzech następujących, kluczowych obszarów działalności organizacji: ● marketingowego ● technicznego i ● finansowo-księgowego. Obszar marketingowy będzie obejmować marketing i sprzedaż; obszar techniczny: projektowo-konstrukcyjną, technologiczno-organizacyjną, materiałową i produkcyjną działalność [7], a w obszarze finansowo-księgowym ujęte zostaną działania o charakterze ekonomicznym.

Pojęcia wymagające zdefiniowania to „nowy produkt” i „proces jego kształtowania”. Kategoria nowego produktu zostanie określona z punktu widzenia sprzedawcy, co jest zgodne z literaturą zarówno światową [14, s. 595], jak i krajową [9, s. 29; 10, s. 2]. Wówczas za nowy produkt uważa się taki, którego zestaw cech, opisujący ten produkt, jest odmienny od tego rodzaju zestawów, charakteryzujących dotychczas wytwarzane produkty przedsiębiorstwa [14, s. 595]. Natomiast przez proces kształtowania nowego produktu rozumie się przebieg następujących po sobie i przyczynowo powiązanych zmian (faz, etapów), poprzez które następuje przekształcenie sposobności w nowy produkt.

W zakresie procesu kształtowania nowych produktów można wyodrębnić trzy fazy i w każdej z nich określone etapy. Są one następujące [5, s. 32–34]:

- faza przygotowania koncepcji nowego produktu, zawierająca etapy: identyfikacji sposobności, tworzenia koncepcji (pomysłów), wstępnego rozpoznania, pełnego rozpoznania i rozwinięcia koncepcji;

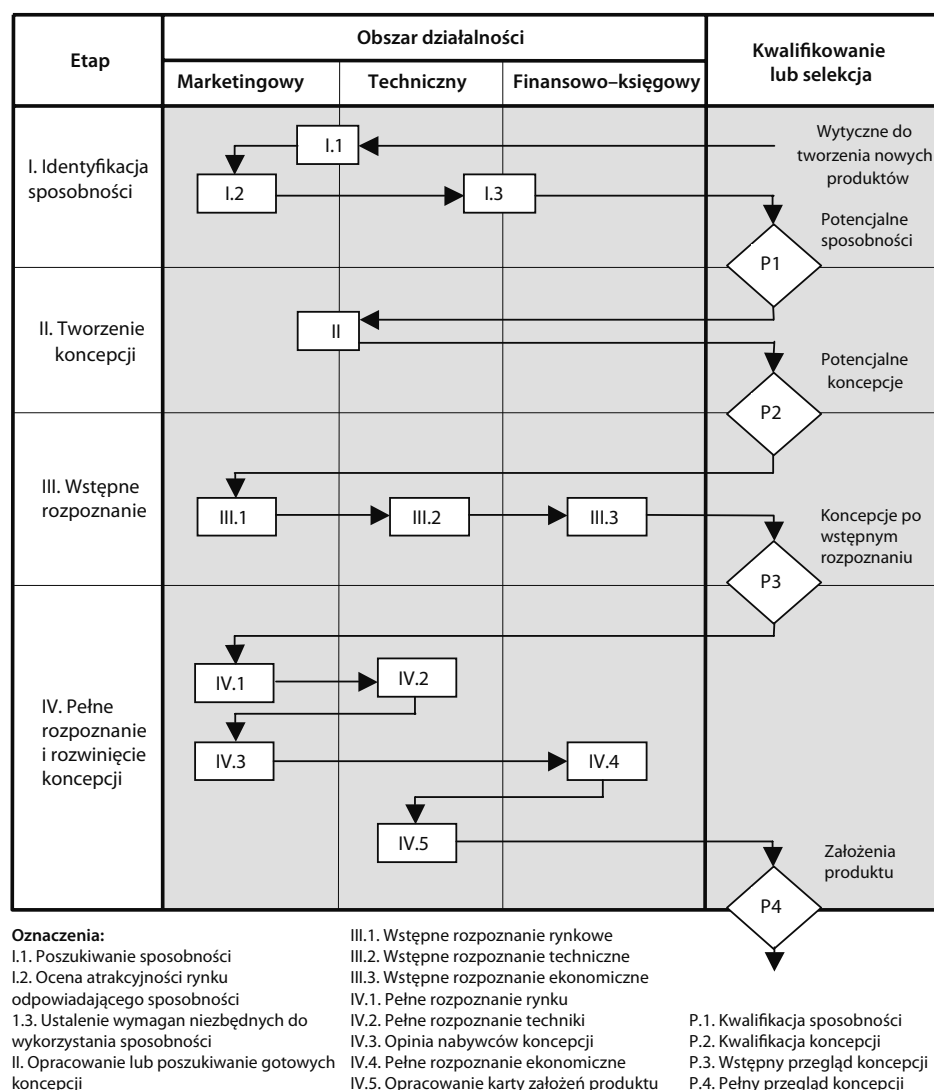
Jakościowy podział zadań w procesie kształtowania nowych produktów

Dariusz Dąbrowski

- faza przekształcenia koncepcji w produkt, w skład której wchodzi etapy: opracowania prototypu, opracowania produktu i technologii;
- faza badań rynkowych produktu i komercjalizacji, obejmująca etapy: badań rynkowych produktu i marketingu, komercjalizacji.

Strukturę artykułu oparto na trzech wymienionych fazach. W zakresie danej fazy przeprowadzono

analizę działań na każdym jej etapie pod względem jakościowym. Co do każdego etapu zaplanowano przeglądy, które polegają na ocenie bieżących rezultatów i kwalifikowaniu lub selekcji przedmiotu danego etapu (np. sposobności czy koncepcji). Zazwyczaj są one dokonywane wspólnie przez kierowników, reprezentujących różne funkcje przedsiębiorstwa [2, s. 132], dlatego nie przypisano ich do żadnego obszaru.



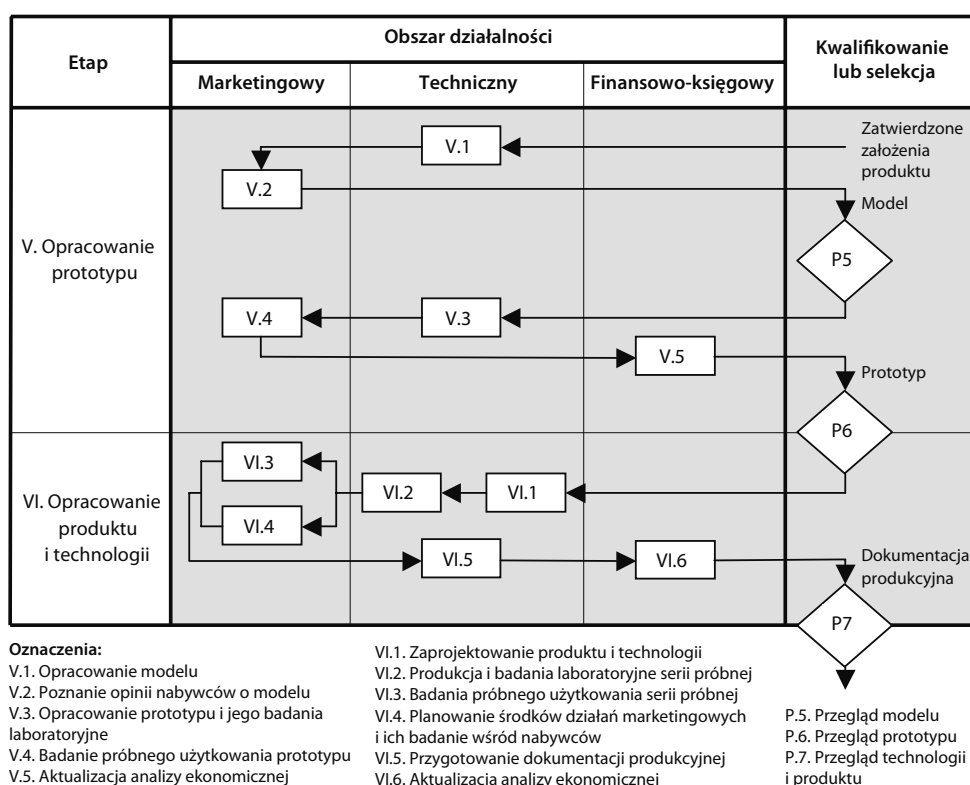
Rys. 1. Zadania w fazie przygotowania koncepcji

Źródło: opracowanie własne.

Faza przygotowania koncepcji nowego produktu

W jej pierwszym etapie – przygotowania koncepcji nowego produktu – wytyczne, które powstają w zakresie planowania strategicznego przedsiębiorstwa. Mogą one obejmować cele dotyczące nowych produktów, obszary strategiczne, wytyczne co do podziału zasobów pomiędzy te obszary i ogólne sposoby osiągania celów w ich zakresie [2, s. 354; 4, s. 62]. Zadania występujące w tej fazie i ich przyporządkowanie do obszarów działalności firmy przedstawiono na rysunku 1.

Na pierwszym etapie – identyfikacji sposobności – wyróżniono trzy kluczowe zadania. Pierwszym z nich jest poszukiwanie sposobności do tworzenia nowych produktów (I.1) – przypisano je do obszaru marketingowego oraz technicznego, gdyż interesujące nas sposobności mają zazwyczaj charakter rynkowy lub techniczny



Rys. 2. Zadania w fazie przekształcenia koncepcji w produkt

Źródło: opracowanie własne.

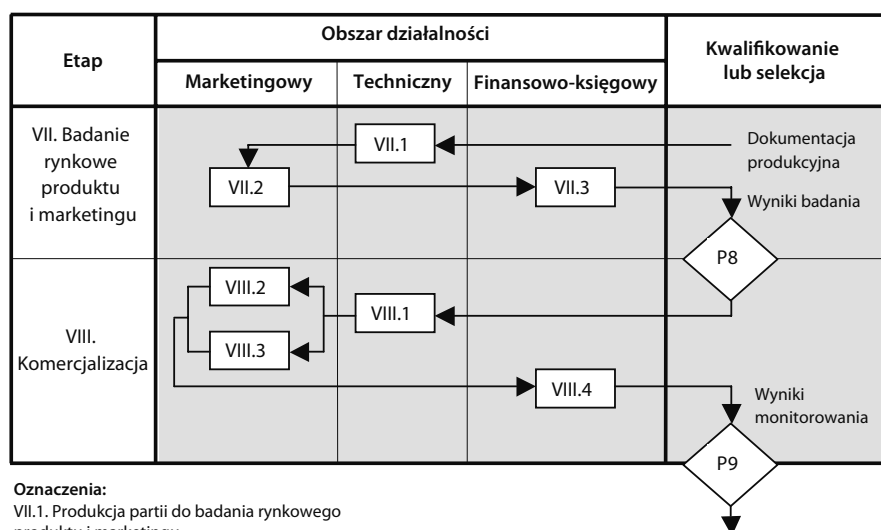
[4, s. 69]. Drugie zadanie polega na ocenie atrakcyjności rynku odpowiadającego danej sposobności (I.2), dlatego ma charakter marketingowy. Trzecie zadanie dotyczy ustalenia wymagań, które są niezbędne do wykorzystania sposobności (I.3). Tę pracę przypisano do obszaru zarówno technicznego, jak i finansowo-księgowego, gdyż chodzi tutaj o wstępne ustalenie tego rodzaju wymagań [15, s. 114–115]. Sposobności znalezione na tym etapie są kwalifikowane do dalszego rozwoju (P1) i w rezultacie otrzymuje się portfel sposobności, które zamierza wykorzystać firma.

Drugi etap – tworzenia koncepcji – zawiera opracowanie i poszukiwanie już gotowych koncepcji w zakresie wykrytych sposobności (II). Koncepcje mogą powstawać za pomocą podejścia od problemu do rozwiązania lub na podstawie analizy cech produktu [4, ss. 109 i 131]. W pierwszym przypadku najpierw szuka się istotnego problemu potencjalnych nabywców, a następnie tworzy się koncepcję nowego produktu rozwiązującego ten problem. W drugim natomiast pomysł na nowy produkt powstaje jako rezultat pewnych analiz (np. analizy mapy percepcji lub *conjoint analysis*). Same zaś gotowe koncepcje mogą pochodzić ze źródeł tak wewnętrznych (np. odłożone „na półkę” wcześniejsze pomysły), jak i zewnętrznych (np. dystrybutorzy). Prace podejmowane w zakresie tworzenia koncepcji mają charakter głównie marketingowy i techniczny, dlatego je przypisano do tych obszarów. Przegląd związany z tym etapem dotyczy sprawdzenia, czy powstałe koncepcje są zgodne ze strategicznymi wytycznymi przedsiębiorstwa (P2).

Etap trzeci koncentruje się na wstępnym rozpoznaniu sytuacji co do rozpatrywanych koncepcji. Pomysłów zgłoszonych w przedsiębiorstwie do dalszego

rozwoju może być dużo w zakresie znalezionych sposobności (np. korporacja Maytag jako minimum przyjmuje ich sto [1, s. 540]). Ich liczbę należy zmniejszyć, gdyż zasoby organizacji są ograniczone. Dlatego co do każdej koncepcji przeprowadza się wstępne rozpoznanie rynkowe (III.1), techniczne (III.2) i ekonomiczne (III.3) [2, s. 134]. Pierwszą z tych prac przyporządkowano do obszaru marketingowego, drugą do technicznego, natomiast trzecią – do finansowo-księgowego. Do dalszego rozwoju kwalifikowane są koncepcje, które po zgrubnej ocenie roszą największe nadzieje na sukces (P3).

Na czwartym etapie następuje pełne rozpoznanie sytuacji w odniesieniu do rozpatrywanych koncepcji, których liczba jest znacznie mniejsza niż na poprzednim etapie, ich rozwinięcie i wyrażenie w postaci karty założeń produktu [2, s. 184–185]. W tym etapie wyróżniono pięć kluczowych zadań. Pierwsze z nich polega na pełnym rozpoznaniu rynku (IV.1), w zakresie którego mogą być przeprowadzane różne badania marketingowe (np. badania dotyczące potrzeb i oczekiwań nabywców, segmentów rynkowych, percepcji i preferencji nabywców, rozmiaru rynku i jego wzrostu czy sytuacji w zakresie konkurencji) [2, s. 185]. Jest to marketingowy rodzaj pracy. Drugie zadanie polega na pełnym rozpoznaniu technicznych możliwości wykonania produktu (IV.2), w tym ewentualnym ustaleniu jego parametrów techniczno-eksploatacyjnych. Ta ostatnia kwestia może być określona na podstawie tzw. macierzy powiązań, która występuje w zakresie „domu jakości” (*House of Quality*) [15, s. 339–343]. Zadanie IV.2 ma techniczny charakter. Trzecim zadaniem jest poznanie opinii potencjalnych nabywców o koncepcji nowego produktu (IV.3), co jest realizowane poprzez badanie koncepcji (tzw. testowanie koncepcji) [4, s. 195], dlatego tę pracę przypisano do obszaru marketingowego. Wyniki dotychczasowych działań służą wykonaniu kolejnego, czwartego zadania, dotyczącego przeprowadzenia pełnego rozpoznania ekonomicznego (IV.4), poprzez zastosowanie jednej z metod opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych, na przykład NPV (*Net Present Value*) czy IRR (*Internal Rate of Return*) [2, s. 185]. Działanie to przyporządkowano do obszaru finansowo-księgowego. Ostatnie zadanie polega na przygotowaniu karty założeń nowego produktu (IV.5) [4, s. 263], która zawiera



Oznaczenia:

VII.1. Produkcja partii do badania rynkowego produktu i marketingu

VII.2. Badanie rynkowe produktu i marketingu

VII.3. Aktualizacja analizy ekonomicznej

VIII.1. Pełne uruchomienie produkcji

VIII.2. Marketing i sprzedaż nowego produktu

VIII.3. Śledzenie sytuacji rynkowej

VIII.4. Aktualizacja analizy ekonomicznej

P.8. Przegląd po badaniach rynkowych produktu i marketingu

P.9. Przegląd po wprowadzeniu na rynek

Rys. 3. Zadania w fazie badań rynkowych i komercjalizacji

Źródło: opracowanie własne.

wszelkie istotne informacje dotyczące nowego produktu ze względu na wprowadzenie go na rynek. Między innym powinna ona zawierać informacje dotyczące: zdefiniowania rynku docelowego i jego charakterystyki (np. potrzeby nabywców, wielkość rynku), planu pozycjonowania produktu, opisu koncepcji, odniesienia do konkurencji, planowanych działań marketingowych, przewidywanych wielkości cech marketingowych i finansowych (np. cena produktu, wielkość sprzedaży, wydatki inwestycyjne, wartość NPV), wymagań produkcyjnych lub prawnych, harmonogramu dalszych prac [5, s. 77–79]. Do opracowania karty założeń są niezbędne informacje z różnych obszarów działalności firmy, jednak zazwyczaj za jej opracowanie odpowiada osoba z obszaru technicznego (np. konstruktor wiodący), dlatego jej opracowanie przypisano do tego obszaru. Karta ta stanowi kluczowy dokument niezbędny do oceny koncepcji w trakcie pełnego jej przeglądu (P4).

Faza przekształcenia koncepcji w produkt

Kluczowe zadania tej fazy i ich przypisanie do rozpatrywanych obszarów przedstawiono na rysunku 2. Wejście do niej stanowią zatwierdzone założenia produktu.

Na etapie opracowania prototypu, zanim jeszcze on powstanie, może zostać przygotowany model plastyczny produktu (V.1), który opracowuje projektant wzornictwa przemysłowego. Wówczas też można poprosić potencjalnych nabywców o wyrażenie opinii o modelu (V.2), na przykład w formie zogniskowanego wywiadu grupowego. Pierwsze z tych zadań ma charakter techniczny, drugie zaś marketingowy. Następnie model lub modele plastyczne poddaje się przeglądowi (P5).

Po zaakceptowaniu modelu przygotowuje się prototyp i przeprowadza jego badania. Program badań prototypu może obejmować badania laboratoryjne (V.3) i próbnego użytkownika prototypów (V.4). Istotą tych pierwszych jest sprawdzenie fizyko-technicznych

własności prototypu (tzw. testy alfa) i mają one techniczną naturę [8, s. 72]. Natomiast sednem badań próbnego użytkownika, które mogą być realizowane jako tzw. testy beta lub gamma, jest poznanie opinii potencjalnych użytkowników o produkcie na podstawie jego użytkowania w naturalnych warunkach eksploatacyjnych [13, s. 285], dlatego też ich charakter jest marketingowy. Przedmiotem badań próbnego użytkownika może być prototyp lub produkty serii próbnej. W tym drugim przypadku takie badania przeprowadza się na następnym etapie.

Na etapie opracowania prototypu można dokonać aktualizacji analizy ekonomicznej wprowadzenia produktu na rynek (V.5), gdyż

dysponując prototypem i wynikami badania próbnego użytkownika, można lepiej niż poprzednio oszacować wydatki inwestycyjne, koszty produkcji i przychody ze sprzedaży produktu [4, s. 246–247]. Zadanie to ma charakter ekonomiczny. Etap ten kończy się przeglądem prototypu (P6).

Kolejny etap – opracowania produktu i technologii – zawiera wiele prac natury technicznej, obok których pojawiają się również działania innego rodzaju [4, s. 284]. Zgodnie z rysunkiem 2 najpierw może być przygotowana dokumentacja serii próbnej (VI.1), zawierająca głównie dokumentację konstrukcyjną i technologiczną. Następnie występuje produkcja serii próbnej i jej badania laboratoryjne (VI.2). Oba zadania mają charakter techniczny. Produkty serii próbnej mogą zostać poddane badaniom próbnego użytkownika (VI.3), które to działanie ma marketingową naturę. Ten sam charakter ma zadanie polegające na planowaniu środków działań marketingowych i ich badaniu (VI.4). Zadanie wieńczące ten etap polega na opracowaniu dokumentacji do produkcji seryjnej (VI.5), co jest domeną obszaru technicznego. Natomiast ponowną aktualizację analizy ekonomicznej (VI.6), którą wykonuje się na podstawie obecnego uzupełnienia informacji niezbędnych do jej przeprowadzenia, należy przyporządkować do obszaru finansowo-księgowego. Rezultaty bieżącego etapu są poddawane przeglądowi produktu i technologii (P7).

Faza badań rynkowych produktu i komercjalizacji

Etap badań rynkowych produktu i marketingu polega na przeprowadzeniu badania, które jest podane w jego nazwie. Jego istotą jest poddanie badaniu wspólnie, produktu i planowanych działań marketingowych wśród potencjalnych nabywców, co określa się jako tzw. testowanie rynku [14, s. 594]. Działania występujące na tym i kolejnym etapie, wraz z przyporządkowaniem ich do rozpatrywanych obszarów organizacji, przedstawia rysunek 3.

Zadanie poprzedzające samo badanie polega na produkcji partii produktów potrzebnych do jego przeprowadzenia (VII.1), które to działanie ma techniczny charakter. Partia ta będzie szczególnie liczna, gdy badanie będzie realizowane w formie standardowej (tzw. standardowy test marketingowy). Inne formy tego badania to badania symulowane i kontrolowane [12, s. 303]. Zadanie dotyczące przeprowadzenia samego badania rynkowego produktu i marketingu (VII.2) ma naturę marketingową. Jako ostatnie działanie tego etapu wyróżniono kolejną aktualizację analizy ekonomicznej (VII.3), którą przypisano do obszaru finansowo-księgowego. Obecnie dysponuje się pełniejszymi danymi do przeprowadzenia tej analizy. Na przykład ważnym rezultatem rozpatrywanego badania jest rzetelna prognoza sprzedaży nowego produktu. Same zaś wyniki tego badania i podjętej analizy ekonomicznej są wykorzystywane na przeglądzie przeprowadzanym po tych badaniach (P8), gdzie zapada decyzja o wprowadzeniu nowego produktu na rynek. Na ostatnim etapie – komercjalizacji – mamy do czynienia z pełnym uruchomieniem produkcji (VIII.1), rozpoczęciem działań marketingowych i sprzedaży nowego produktu (VIII.2) oraz jednoczesnym śledzeniem wprowadzenia nowego produktu na rynek (VIII.3). Wyniki tego ostatniego działania – któremu służą badania panelowe, trackingowe lub oparte na źródłach wtórnych – są stosowane do kolejnego uaktualnienia analizy ekonomicznej (VIII.4). Zadanie VIII.1 przypisano do obszaru technicznego, działania VIII.2 i VIII.3 do marketingowego, zaś zadanie VIII.4 do obszaru finansowo-księgowego. Rezultaty uzyskane na tym etapie (np. informacja o wielkości sprzedaży nowego produktu, udziale rynkowym, aktualna prognoza NPV) są wykorzystywane na przeglądzie po wprowadzeniu produktu na rynek (P9), gdzie może zostać podjęta decyzja o ewentualnych działaniach korygujących.

Podsumowanie

Jakościowy podział pracy w procesie kształtowania nowych produktów pokazuje, że na każdym jego etapie występują zadania różnego rodzaju. Na wszystkich etapach pojawiają się działania należące do każdego z trzech rozpatrywanych obszarów, z wyjątkiem drugiego etapu, na którym pracę przypisano do dwóch funkcji. Zbudowany model procesu kształtowania nowych produktów – zaprezentowany na rysunkach 1, 2, i 3 – stanowi pełniejsze jego przedstawienie i pozwala na lepsze zrozumienie tego procesu niż ma to miejsce w ujęciu tylko etapowym. Jednakże model ten jest nadal pewnym uproszczeniem rzeczywistych zjawisk, chociażby ze względu na ujęcie w nim trzech obszarów działalności.

Jakościowy podział pracy w procesie kształtowania nowych produktów będzie pomocny do organizowania tego rodzaju działalności. Zadania ustalone na każdym z etapów analizowanego procesu ułatwiają określenie niezbędnych kompetencji pracowników zaangażowanych w tworzenie nowych produktów. Na podstawie przedstawionego modelu można ustalać kompetencje – z jednej strony w zakresie danego etapu, natomiast z drugiej – w ramach określonego obszaru działalności na różnych etapach. Dlatego

wyniki tego rodzaju analiz mogą zostać wykorzystane do ustalania składów zespołów zadaniowych.

dr hab. inż. Dariusz Dąbrowski
Katedra Marketingu
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Politechniki Gdańskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOIKE D. i in., *Lessons Learned from Outstanding Corporate Innovators*, in: K.B. KAHN (ed.), *The PDMA Handbook of New Product Development*, 2nd ed., Wiley, Hoboken, New Jersey 2005.
- [2] COOPER R.G., *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3rd ed., Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts 2001.
- [3] COOPER R.G., EDGETT S.J., KLEINSCHMIDT E.J., *Benchmarking Best NPD Practices – I*, „Research Technology Management” 2004, vol. 47, no. 1.
- [4] CRAWFORD M., DI BENEDETTO A., *New Products Management*, 9th ed., McGraw Hill, New York 2008.
- [5] DĄBROWSKI D., *Informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów*, Seria „Monografie” nr 93, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2009.
- [6] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, GUS, Warszawa 2010.
- [7] FRYDEL K., *Wykład z podstaw zarządzania na Politechnice Gdańskiej*, Politechnika Gdańska 1996 (mat. nieopublikowany).
- [8] JERMAKOWICZ W., *Analiza fazowa i etapowa przebiegu projektu innowacyjnego*, w: J. RUSZKIEWICZ (red.), *Metodyka zarządzania projektami innowacyjnymi. Vademecum innowatora*, TNOiK, Warszawa 1980.
- [9] KALISIAK J., *Nowy produkt. Planowanie i organizacja*, PWN, Warszawa 1975.
- [10] *Objaśnienia do formularza PNT-2*, GUS, Warszawa 2011.
- [11] RUTKA R., *Organizacja*, w: A. CZERMIŃSKI i in., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- [12] SOJKIN B., *Testowanie rynku nowego produktu i strategię wprowadzania na rynek*, w: B. SOJKIN (red.), *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003.
- [13] SZYMCZAK J., *Testowanie prototypów/serii próbnej nowego produktu*, w: B. SOJKIN (red.), *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003.
- [14] *The PDMA Glossary for New Product Development*, in: K.B. KAHN (ed.), *The PDMA Handbook of New Product Development*, 2nd ed., Wiley, Hoboken, New Jersey 2005.
- [15] URBAN G.L., HAUSER J.R., *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1993.

Qualitative Division of Labour in New Product Development Process

This article presents qualitative division of labour in each stage of new product development process. The process has been divided into eight stages – concentrated in three phases – and on each stage less complex tasks have been distinguished that have been assigned to marketing, technical and financial and accounting area. A model of the process obtained in this way has been presented graphically in three drawings. This model more fully shows the process and can be helpful when organizing new product development, for example when determining competences of people in a team.

Witold Kieżun

Drogi i bezdroża polskich przemian

EKOTV, Warszawa 2011

W ostatnim okresie środowisko związane z naukami ekonomicznymi, w tym i nauką o zarządzaniu, mogło się zapoznać z trzema świetnymi publikacjami, w których ich autorzy (z perspektywy ekonomii, nauk o zarządzaniu czy prakseologii) dokonują swoistej retrospekcji zmian, jakie zaszły w ostatnich dwudziestu latach w polskiej i światowej nauce, gospodarce i administracji publicznej. Trzy te prace (pierwsza autorstwa prof. Andrzeja K. Koźmińskiego¹⁾, druga prof. Andrzeja M. Zawislaka²⁾ i trzecia, o której mowa – prof. Witolda Kieżuna) z całą pewnością można zaliczyć do ważnych wypowiedzi trzech wybitnych przedstawicieli polskiej myśli zarządzania, ekonomii oraz nauk społecznych. Wszystkie te prace, opierając się z jednej strony na ogromnym ładunku wiedzy i przemyśleniach teoretycznych, z drugiej doświadczeń z działalności państwowej i publicznej, dokonując diagnozy i projekcji rozwoju sytuacji w nauce i gospodarce, wniosły ogromny wkład poznawczy w rozwój tej myśli i niewątpliwie wywarły istotny wpływ na jej obecny kształt i postrzeganie w naszym kraju.

Chciałbym podkreślić szczególną rolę prof. W. Kieżuna, człowieka, naukowca i praktyka, nestora i jednego z ostatnich żyjących luminarzy prakseologii i nauk o zarządzaniu, który całe swoje życie naukowe (w Polsce i za granicą) poświęcił zgłębianiu problemów, które współcześnie określane są mianem zarządzania publicznego.

Książka dotyczy szeroko rozumianych problemów administracji i zarządzania publicznego. Stanowi ona dzieło, które jest wyborem prof. W. Kieżuna (uargumentowanym we wprowadzeniu) spośród Jego artykułów, referatów, wywiadów i rozdziałów w zbiorowych opracowaniach książkowych, opublikowanych w latach 1994–2009, z wyjątkiem jednego napisanego w roku 1979, a zamieszczonego w książce jako ostatni³⁾.

Książka ukazała się we właściwym momencie, przedstawia bowiem prakseologiczne spojrzenie na transformację ustrojową i instytucjonalną, jaka miała miejsce w Polsce. Stanowi swoiste podsumowanie minionego okresu dziesięciu (administracja publiczna) i dwudziestu (ustrojowa – budowa demokracji i gospodarcza – system gospodarki rynkowej) lat polskiej transformacji. Rzadko kiedy w historii dochodzi do tak rewolucyjnych zmian w sposób pokojowy w tak krótkim czasie. Rzadko kiedy w historii narody podejmują próbę całościowej przebudowy ustroju politycznego, administracyjnego i gospodarczego, odrzucając w całości ideologię, instytucje i politykę minionego okresu. Był to dla naszego kraju swoisty gwiazdny czas, którego skutki (pozytywne, jak i negatywne), rozpoczęte a niedokończone prace itp. działania (bezdroża i manowce) odczuwalne są do dziś. O gorących dyskusjach i tematach tamtego

okresu, projektach reform i formułowanych dla ich wsparcia dyrektywach praktycznych, nadziejach i zagrożeniach związanych z instytucjonalną transformacją administracji publicznej, na tle transformacji ustrojowej, traktuje książka prof. Witolda Kieżuna.

Czytelnik może zapytać, jaki jest cel publikowania w roku 2011 prac, które zostały ogłoszone niemal dwadzieścia lat temu. Otóż moim zdaniem, znaczenie tamtej debaty wykracza daleko poza ramy najnowszej historii Polski. Transformacja jest procesem, który się bynajmniej nie zakończył, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym. Nawet kraje, w tym i Polska, które weszły do Unii Europejskiej i są traktowane przez międzynarodowe instytucje finansowe (takie jak Bank Światowy) jako normalne gospodarki rynkowe, stoją nadal wobec wielu trudnych wyzwań strukturalnych, finansowych, ludzkich czy instytucjonalnych. Niewątpliwie z debaty o transformacji płyną nadal ważne lekcje. Jak pisze autor⁴⁾, „(...) Mając wieloletnią praktykę w usprawnianiu w skali międzynarodowej z przerwaniem stwierdziłem, że model patologicznego rozwoju pokolonialnych krajów afrykańskich powtarza się w odrodzonej Polsce; niekompetentna władza (...), procedura aktywności (...), rozwój korupcji (...), prywatyzacja z wysoką «provizją» (...)» [s. 10]. Właśnie ta wiedza Profesora stanowi źródło jego działalności publicystycznej i naukowej zmierzającej do racjonalizacji zarządzania publicznego w Polsce.

Zbiór opracowań stanowiących treść książki opatrzonej jest wprowadzeniem naświetlającym intencję, *credo* autora, które szeroko rozwinięte w pierwszym artykule *O dobrej robocie i doskonałości*⁵⁾ stanowi platformę, kryterium dokonanego doboru artykułów i innych form wypowiedzi.

Jest to wprowadzenie bardzo interesujące, choć zostało napisane już współcześnie; w istocie – wbrew tytułowi – jest to raczej podsumowanie. Myśli autora krążą w nim wokół tzw. ekumenizmu intelektualnego, charakteryzującego się pewną syntezą zjawisk transformacyjnych i prac reformatorskich. Poszukując teoretycznych uogólnień, dotyczących racjonalizacji instytucji zarządzania publicznego i całego jego procesu w kontekście dyrektyw praktycznych formułowanych przez myśl prakseologiczną, prof. W. Kieżun powraca do swoich wcześniejszych spostrzeżeń o istotnej roli czynników instytucjonalnych i społeczno-politycznych w kształtowaniu polskiego charakteru reform w zakresie zarządzania publicznego, jako skutku zmian ustrojowych. Podkreśla ograniczenia wynikające z dziedzictwa socjalistycznej mentalności i zacofania, będącego zarówno skutkiem uwikłań i dysfunkcji gospodarki i rozwiązań instytucjonalnych ustroju słusznie minionego. Jednocześnie trudno też mówić o jakiejś jednej optymalnej

ścieżce owej racjonalizacji i transformacji. Konkluzje autora co do możliwości zarysowania ogólnej teorii transformacji, bez uwzględniania dyrektyw praktycznych formułowanych przez myśl prakseologiczną, są raczej negatywne.

Treść książki podzielona jest na trzy, wyraźnie wyodrębnione pod względem poruszanych problemów merytorycznych części. Pierwsza z nich *Myśl prakseologiczna i jej luminarze* obejmuje 11 prac i wypowiedzi autora dotyczących nauki o zarządzaniu i jej teoretycznego rodowodu: prakseologii; odsłania najważniejsze składowe polskiej myśli prakseologicznej i dokonania jej luminarzy. W części tej autor podejmuje próby pokazania w sposobie rozwiązywania problemów racjonalizacji struktur i instytucji zarządzania publicznego (w procesie reform), roli polskiego dorobku teoretycznego w nauce o sprawnym działaniu. Mocnym akcentem tej części jest globalne ujęcie przez Jana Pawła II problematyki rozwoju całego świata w drodze do doskonałości. Niech ten – cokolwiek pesymistyczny – wydzźwięk słabego wykorzystywania dorobku JP II – jaki z tekstu tego przebiega – nie zniechęca jednak potencjalnych czytelników. Warto też podkreślić artykuł o społeczno-politycznej roli przedsiębiorstwa (pierwsza publikacja w roku 1996), który można uznać za jeden z pierwszych na ten temat w polskiej literaturze. Wydaje się, że wobec niezwykle dysproporcji pomiędzy potęgą ekonomiczną wielkich międzynarodowych korporacji a większością samodzielnych państw narodowych, problem ten należy uznać za niezwykle ważny w globalnej rzeczywistości; patrz choćby obecnie *casus* ACTA.

Część druga *Usprawnianie zarządzania* to pragmatyka postulatywna, kształtowanie dyrektyw praktycznych w trosce o sprawność funkcjonowania w skali makroorganizacyjnej krajowej i światowej. Składa się na nią aż 28 publikacji o czysto praktycznym charakterze i wskazaniach nawiązujących do tego, jak wdrażać dyrektywy prakseologiczne do obszaru administracji państwowej i lokalnej, jak sprawnie racjonalizować ów obszar, czego unikać i jak nie dać się sprowadzić na bezdroża, a jeśli już, jak z owego bezdroża zawrócić na właściwą drogę.

Warto w tej części zwrócić uwagę na takie teksty, jak: *Zniszczyć wroga* (dotyczy jakości dyskusji i metody intelektualnej konfrontacji poglądów w poszukiwaniu racjonalności na osi władza – obywatel); *Jak wyjść z zapaści* (opisuje kwintesencję dokonanej zespołu konsultacyjnego premiera J. Buzka, którego autor był m.in. członkiem; ze smutkiem, wskazując przyczyny, stwierdza, że program nie został zrealizowany); w tekście poświęconym Unii Europejskiej autor próbuje udowodnić tezę, że stopień zbiurokratyzowania tej instytucji przekracza wszelkie granice doświadczeń organizacyjnych w skali świata, zaś rzeczowa jej krytyka, wskazująca stany i kierunki racjonalizacji, jest traktowana jako antyeuropejska. Kolejny przykład to choćby teksty omawiające problemy zewnętrznego środowiska społeczno-politycznego Polski, w tym m.in. problem negatywnej w skali światowej marki Polski.

W artykułach dotyczących metod usprawniania zarządzania publicznego w Polsce niejednokrotnie powtarzają się fragmenty dyskusji, argumentacji i wnioski usprawniające. Chronologiczny układ opracowań pragmatycznych wskazuje na pojawianie

się, a jednocześnie na niezłomność w utrzymywaniu poważnej części istniejącego zespołu, dysfunkcji. Można jednakże stwierdzić, że niektóre propozycje znalazły pozytywną realizację, a wiele nabiera w chwili obecnej rangi szerokiej akceptacji. Aktualna dyskusja o nowej Konstytucji i innych obszarach podlegających powolnemu procesowi racjonalizacji wskazuje na powolny proces akceptacji postulatów formułowanych przed wieloma laty przez prof. Witolda Kieżuna. Niestety, nieodpowiedzialna utrata dużej części potencjału gospodarczego w jego parametrach produkcyjnych i finansowych jest już bardzo trudna do odrobienia.

Część trzecia *Fragmenty historii* zawarta w 6 pracach dotyczy kilku głównych, osobiście związanych z autorem i jego przeżyciami, historycznych wydarzeń, które mimo upływu bardzo wielu lat mają nadal wpływ na aktualną rzeczywistość. W tej części szczególnej pieczy czytelnika polecam (choć wszystkie z nich warte są poznania) dwa teksty. Pierwsze z nich pt. *Armia Krajowa jedzie na Sybir* przedstawia dramat polskich elit intelektualnych i patriotycznych, i na tym tle osobisty dramat i przeżycia autora, zaprzęzonych po zakończeniu II wojny światowej do prowadzonej w ekstremalnych warunkach termicznych katorżniczej pracy na północy Syberii, albo południowej piaskowej pustyni Kara-Kum w Uzbekistanie (gułag śmierci w Krasnowodsku k/Buchary, obecnie Turkmenbaszy w zachodnim Turkmenistanie). Wiedza na temat tych zbrodni jest mało współcześnie popularyzowana. A szkoda. Drugi tekst dotyczy udziału autora w procesie naprawy Narodowego Banku Polskiego na fali odwilży politycznej roku 1956. Retrospekcja tych wydarzeń i ich współczesna ocena pokazują, na jakie trudności napotyka (w kontekście działań ideologiczno-politycznych) jakkolwiek sensowna próba wprowadzania rozwiązań opartych na myśli i dokonaniach nauki, także prakseologii. Ten tekst wskazuje, że historia nas, Polaków niewiele uczy, że nie potrafimy wyciągać wniosków, działamy, opierając się na emocjach, a nie racjonalizujących społeczny wysiłek dyrektywach praktycznych. Dominacja polityki zabija racjonalność społecznego wysiłku.

Zakres poruszanego w książce szerokiego spektrum problemów i zagadnień współczesnej prakseologii, ekonomii, gospodarki, administracji i zarządzania publicznego, rodzi ważne pytania dotyczące sprawności administracji publicznej, uwarunkowań tej sprawności, jak i tytułowych dróg i bezdroży jej realizacji. W książce prof. W. Kieżun stara się w tym zakresie problemowym udzielić satysfakcjonujących, w miarę precyzyjnych (na ile taki złożony problem można określić precyzyjnie) i komunikatywnych odpowiedzi. Korzenie formułowanych pytań oraz odpowiedzi mocno są osadzone w myśli prakseologicznej i sprawdzających jej dyrektywy w praktyce, własnych, wieloletnich doświadczeniach.

Lektura książki jest dla czytelnika swoistym powrotem do przeszłości. Ci, którzy jak autor (a także piszący te słowa) uczestniczyli w przekształcaniach wczesnego i następnego etapu transformacji, odnajdują w książce klimat emocji i uniesień tamtych lat. Dla młodszych czytelników może to być fascynująca wycieczka do początków transformacji i doskonała okazja do zapoznania się ze stanem wiedzy tamtego okresu, rozmiarami chaosu gospodarczego

i administracyjnego towarzyszącego wczesnym działaniom reformatorskim, a także skalą niepewności i ryzyka. Przebyta droga od skrajnej kontroli do względnej autonomii i od planu do rynku, zbaczając czasami świadomie, a czasami nieświadomie, na bezdroża i manowce, była wielkim przedsięwzięciem społecznym, a zarazem fascynującą przygodą, która nie zdarza się częściej niż raz na kilka pokoleń. I o tym procesie i jego uwarunkowaniach pisze w swej ciekawej książce profesor Witold Kieżun.

Takiej książki jeszcze nie było. Książka jest adresowana zarówno do badaczy teorii zarządzania publicznego (administracji publicznej i lokalnej), studentów, jak i do obecnych oraz przyszłych menedżerów publicznych i polityków działających zarówno na szczeblu krajowym, jak i lokalnym. Wypełnia lukę istniejącą w literaturze nauk o zarządzaniu, w aspekcie istotnym, który dotyczy sprawnego funkcjonowania społeczeństwa, z autopsji odnosząc się do doświadczeń światowych, stara się je (eliminując bezdroża) zaszczyć w Polsce. Polecam ją gorąco. Winna się znaleźć w bibliotece każdego, kto zajmuje się teorią i praktyką zarządzania publicznego, każdego, komu sprawne funkcjonowanie administracji państwowej i lokalnej leży na sercu.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski
Przewodniczący Komitetu
Nauk Organizacji i Zarządzania
Polskiej Akademii Nauk

24 lutego 2012 r. w siedzibie Akademii Leona Koźmińskiego odbyło się spotkanie wieńczące jubileusz 90-lecia urodzin Profesora Witolda Kieżuna, poświęcone również najnowszej Jego książce *Patologia transformacji*, wydanej przez Wydawnictwo Poltext. W spotkaniu wzięli udział: prof. prof. Maria Jarosz, Antoni Kamiński, Grzegorz Kołodko, Andrzej K. Koźmiński oraz Andrzej Lubbe.

PRZYPISY

¹⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Koźmiński. Reaktywacja. Rozmowy spisała Ewa Barlik*, Poltext, Warszawa 2011. Patrz recenzja w: „Przegląd Organizacji” nr 9/2011.

²⁾ A.M. ZAWISŁAK, *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwien i paradoksów*, Poltext, Warszawa 2011. Patrz recenzja w: „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 4 (21)/2011, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

³⁾ W tym ostatnim opracowaniu (por. s. 616–629), które przygotował profesor jako tajny materiał dla pierwszego sekretarza PZPR E. Gierka, zostały krytycznie ocenione kierunki rozwoju gospodarki PRL w latach 1980–1990 na tle ówczesnej sytuacji społeczno-gospodarczej. Za odwagę postawionych w nim tez i krytycyzm wypowiedzi prof. W. Kieżun był w latach następnych szykanowany.

⁴⁾ Warto podkreślić, że profesor W. Kieżun przez wiele lat kierował projektem ONZ dotyczącym modernizacji krajów Afryki Centralnej, starając się doprowadzić administrację publiczną do daleko idącej prakseologicznej sprawności. Nabył także dalszych doświadczeń na tym polu, biorąc udział w realizacji procesów doskonalenia zarządzania publicznego, we wczesnych latach 90. ub. wieku także w Kanadzie.

⁵⁾ Artykuł zawiera treść wykładu inauguracyjnego wygłoszonego przez prof. W. Kieżuna na uroczystości wręczenia mu dyplomu *doctora honoris causa* Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie 30 marca 2006 r.

Wojciech Czakon

Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach

Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011

W ostatnim kwartale 2011 r. na rynku wydawniczym pojawiła się książka Wojciecha Czakona zatytułowana *Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach*. Autor jest profesorem nadzwyczajnym Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Wojciech Czakon jest autorem ponad 120 prac naukowych, mieszczących się w obszarze zarządzania strategicznego, zarządzania efektywnością operacyjną i strategiczną przedsiębiorstwa, a także dotyczących systemów informacji i podejmowania decyzji finansowych. Jest także uznanym dydaktykiem. Prowadzi wykłady na uczelniach w Polsce, Belgii i we Francji (s. 9).

W recenzowanej książce *Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach* Wojciech Czakon oma-

wia podstawy budżetowania w organizacjach, koncentrując się na różnych jego aspektach. Wyjaśnia specyficzne dla budżetowania zjawiska, takie jak: elastyczność planów, rezerwę budżetową, inercję budżetową, luzy budżetowe czy efekt silosu. Zasadniczo opracowanie składa się z dwóch części: planowania i kontroli. Każdą z części poprzedza wprowadzenie, a kończy podsumowanie wraz z listą pytań kontrolnych oraz zadaniami pozwalającymi przeciwiczyć nabyte umiejętności. Podział ten autor uzasadnia odrębnymi technikami, którymi posługują się w budżetowaniu planowanie i kontrola. W pierwszej części budżetowanie opisuje w pięciu rozdziałach, zapoznając czytelnika ze strukturą budżetu głównego, skalowaniem budżetu, technikami budżetowania, budżetowaniem przychodów oraz budżetowaniem zapotrzebowania na gotówkę. ➡

Każdy rozdział rozpoczyna się od określenia celów i umiejętności, a kończy krótkim podsumowaniem. Następnie, w części drugiej, autor omawia kontrolę budżetową, zwracając uwagę na kontrolę zarządczą, rachunek odpowiedzialności, rachunek odchylen, analizę odchylen, interpretację odchylen oraz decyzje pokontrolne. Ta część również składa się z pięciu rozdziałów, w których na początku określone są cele oraz umiejętności, możliwe do nabycia przez potencjalnych beneficjentów opracowania. Indeks zamieszczony na końcu książki pomaga w odnalezieniu tego, co jest najbardziej interesujące dla czytelnika.

Należy przyznać, że układ książki jest zrozumiały, a podział na rozdziały sensowny i logiczny. Trudno bowiem nie zgodzić się z autorem, że „planowanie i kontrola to dwie kluczowe funkcje zarządzania, które kształtują efektywność organizacji. Są one ze sobą ściśle powiązane, plan pozbawiony kontroli nie ma bowiem wielkich szans sprawnej realizacji, a kontrola pozbawiona planu staje się zabiegiem formalnym, oderwanym od celów organizacji” (s. 11). Ponadto poszczególne rozdziały i ich treści stanowią wyczerpującą oraz przystępną odpowiedź na pytania, które autor podejmuje w pracy. Każdy opisany problem jest dodatkowo wyjaśniony odpowiednimi przykładami oraz porównaniami. Tym samym udział przykładów praktycznych dotyczących wielu aspektów budżetowania jest w pracy znaczący.

Książka ma duże walory dydaktyczne, a język i styl opracowania są zrozumiałe i przystępne również dla studentów. Autor potrafi przedstawić trudne zagadnienia w sposób prosty i łatwy w odbiorze. Warto w tym miejscu podkreślić, że narracja w tekście jest spójna, co w przypadku podręczników akademickich nie jest regułą. Publikację można zatem polecić szerokiemu gronu odbiorców, począwszy od studentów studiów ekonomicznych, poprzez osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą i pracowników korporacji.

Uogólniając, książka *Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach* to wyczerpujące opracowanie dotyczące problematyki budżetowania, a ściślej jego roli i znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ta uwaga jest o tyle istotna, że w odróżnieniu od wielu innych prac z tego obszaru opracowanie Wojciecha Czakona nie skupia się wyłącznie na zagadnieniach rachunkowych. Stanowi niejako syntezę podstawowych wiadomości, które dotyczą funkcjonowania systemu budżetowania w przedsiębiorstwie. Jest wygodnym, a zarazem aktualnym narzędziem odniesienia dla dzisiejszego menedżera działającego zarówno w praktyce publicznej, jak i sektorze prywatnym. Opracowanie ma ogromny walor praktyczny. Stanowi łatwy w użyciu przewodnik po meandrach budżetowania. Wyposaża czytelnika w zasób wiedzy, który sprawia, że proces budżetowania staje się łatwiejszy i bardziej efektywny.

W książce znaleźć możemy odpowiedzi na kluczowe pytania, dotyczące budżetowania w organizacji, projektowania tabel budżetowych, technik określania przyszłych wartości pozycji budżetowych oraz specyficznych uwarunkowań budżetowania sprzedaży, kosztów czy płynności.

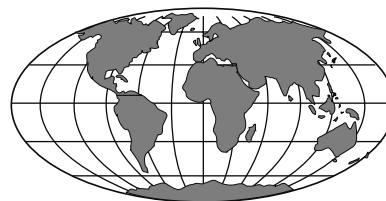
Poznajemy procedurę kontroli, podstawowe techniki, które ona wykorzystuje, typowe przyczyny odchylen, a także zasady interpretacji i reagowania na nie. Książka *Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach* pomaga przygotować budżet oraz rozwiązuje wiele problemów związanych z budżetowaniem. Ułatwia menedżerom o niewielkim doświadczeniu w budżetowaniu przygotowywać i analizować informacje budżetowe. Czytelnik, zapoznając się z nią, nabędzie umiejętności, które są niezbędne do radzenia sobie z narastającą złożonością procesów budżetowania w organizacjach. Wojciech Czakon krok po kroku omawia, czym są budżety, jak działają, jak przygotować i przedstawiać je, jak porównywać dane rzeczywiste z wielkościami zawartymi w budżetach. W prosty i przystępny sposób pokazuje możliwości wykorzystania podstawowych technik modelowania finansowego w procesie budżetowania.

Z książki dowiadujemy się też o sposobach wykorzystania budżetu jako skutecznego narzędzia zmniejszenia kosztów poprzez właściwe planowanie i kontrolę, łatwych do zastosowania technikach prognozowania, działaniach mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania organizacji, identyfikacji problemowych obszarów budżetu i podejmowaniu działań naprawczych oraz o wielu innych ważnych aspektach budżetowania. Ponadto autor skupia się na specyfice budżetowania charakterystycznej dla różnych obszarów odpowiedzialności menedżera (np. dla sprzedaży), a co więcej – nie unika trudnych pytań, na które brak jednoznacznych odpowiedzi. W całości tekstu pojawia się pytanie „co, jeśli”, a następnie próba odpowiedzi na nie. Dowodzi to ogromnej wiedzy oraz doświadczenia zawodowego w sensie praktycznym autora w obszarze budżetowania.

W kontekście tego, co zostało napisane powyżej, można zadać pytanie, dlaczego wydawca książki nie uruchomił internetowej platformy edukacyjnej dostępnej dla nabywcy książki. Takie platformy mają kluczowe znaczenie we współczesnym procesie dydaktycznym. Prowadzący wykład korzysta z gotowych prezentacji, zamieszczonych na niej materiałów edukacyjnych, gotowych testów. Student, korzystając z takiego serwisu, może przyswajać, utrzymywać i powtarzać realizowany materiał, przygotowywać się do egzaminu. Tym samym pracując w przyjaznym sobie środowisku, znacznie szybciej zdobywa wiedzę. Nie jest to jednak uwaga krytyczna, a jedynie propozycja usprawnienia procesu dydaktycznego.

W mojej ocenie *Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach* z licznymi przykładami, pytaniami kontrolnymi, rysunkami, tabelami, jest gwarancją sprawnego przeprowadzenia procesu budżetowania w każdej organizacji. Opracowanie stanowi ważne uzupełnienie dostępnych na rynku wydawniczym książek dotyczących problematyki budżetowania, a to, co ją wyróżnia, to konfiguracja treści, widziana oczyma specjalisty ds. zarządzania.

dr hab. Adam Samborski, prof. UE
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

PRZEGLĄD PRASY
ZAGRANICZNEJ

„Harvard Business Review”

Ewolucyjne dewiacje kapitalizmu

CHRISTOPHER MEYER, JULIA KIRBY, *Runaway Capitalism*, „Harvard Business Review”, January–February 2012, s. 66–75.

Christopher Meyer jest założycielem Monitor Talent. Julia Kirby jest redaktorem w zespole „Harvard Business Review”. Napisali wspólnie książkę „Standing on the Sun: How the Explosion of Capitalism Abroad Will Change Business Everywhere” (Harvard Business Review Press 2012).

Kapitalizm, w postaci praktykowanej w bogatych krajach, rozwinął w niewłaściwym kierunku dwie podstawowe koncepcje. Pierwsza z nich to ROE (*return on equity* – zwrot z zainwestowanego kapitału), jeden ze sposobów pomiaru wartości, który przyćmił wiele innych, bardziej ogólnych mierników. Drugą wielką ideą jest konkurencja, która stała się bardziej celem samym w sobie niż narzędziem do wspierania wzrostu i innowacji.

Obie koncepcje stały się niezwykle efektywne w alokacji zasobów produkcyjnych przez wiele dekad. Tymczasem świat dookoła podlegał zmianom. W ostatnich latach niedopasowanie spowodowało trudności tak duże, że wielu stwierdza koniec kapitalizmu. Cały system został postawiony w stan oskarżenia, nie tylko z powodu kryzysu finansowego, ale szczególnie z powodu rzekomej wrodzonej niezdolności.

Nie jest to prawda. Kapitalizm, a szerzej prywatna własność i alokacja zasobów przez rynki, pozostaje najlepszym, elastycznym i potężnym systemem w rozwoju społecznego

dobrobytu i polepszania jakości życia. Jednakże dalsze utrzymywanie go „w ruchu” będzie zależeć od naszej zdolności do prze-myślenia priorytetów, które kierują każdym uczestnikiem systemu, od przedsiębiorców po regulatorów rynków i inwestorów. Wszyscy oni razem muszą zahamować wyścig ROE i konkurowania. Proces ten musimy rozpocząć od rozpoznania tych koncepcji, a w szczególności odpowiedzi na pytanie, do czego one służą.

Efekt pawia

Pojęcie „selekcja zbiega” (*runaway selection*) pochodzi z obszaru biologii ewolucyjnej; aby je wyjaśnić, biologzy najczęściej przywołują pawia ogon. Ta ozdobna cecha rozwinęła się wspaniale przez wieki dzięki prostemu faktowi: pawie-kury wykazywały większe preferencje do pawia-kogutów z wielkimi ogonami. Na początku rozwoju gatunku miało to sens. Wielki ogon był oznaką zdrowia koguta (coś jak obecnie ferrari). W efekcie wyróżniające się koguty miały więcej okazji do zapłodnienia kur i przekazywania potomkom swoich cech. Kolejne generacje miały, średnio biorąc, coraz większe ogony. Z czasem wykreowało to problem. Taki ogon jest kosztowny (podobnie jak ferrari). Wymaga dobrego pożywienia. I jest ciężki, co spowalnia poruszanie się, co z kolei powoduje, że paw-kogut jest łatwym celem polowań drapieżników.

Po pokonaniu pewnego punktu populacja pawia zaczęła się zmniejszać, nawet jeżeli ogony stawały się jeszcze coraz dłuższe. Teoretycy ewolucji piszą o popadaniu

gatunków w „biologiczne samobójstwo” i mogło ono spotkać też gatunek pawia, gdyby nie interwencja ludzi zachwyconych pięknym ogonem, co pomogło w ich przetrwaniu.

Można zadać pytanie, jak to się dzieje, że inne gatunki uniknęły swojego własnego „efektu ucieczki”, czyli ewolucyjnej dewiacji. Na przykład żyrafy. Dzieje się tak, ponieważ przypadek pawia jest aberracją – interesującym niedopasowaniem w procesie naturalnej selekcji i seksualnej selekcji. W przypadku gatunków, które przetrwały przez tysiąclecia, te dwa procesy selekcji są ze sobą powiązane.

Przejdźmy teraz do znaczenia „efektu ucieczki” i jak działa on w społecznych systemach, np. w biznesie. Niewątpliwie ludzie często kreują bodźce skłaniające do złych wyborów, które nie przyczyniają się do trwałości przedsiębiorstw. Każdy menedżer, który musiał opracować system wynagradzania, zna ten problem. Prędzej czy później bonusy psują postawy pracowników, wbrew organizacyjnej misji i wartościom. Problem jest wzmacniany, jeżeli wielkie bonusy dają nadmierny prestiż jednostkom, w stosunku do wykreowanej przez nich wartości. Im bardziej ta pętla sprzężenia zwrotnego się wzmacnia, tym trudniej ją zmienić.

Obsesja ROE

Najważniejsze pytanie zadawane w każdej amerykańskiej korporacji brzmi następująco: „Jakie z tego mamy ROE?” Dotyczy ono każdego rodzaju działań, nawet tych dotyczących społecznej odpowiedzialności

czy poprawy warunków pracy. ROE potrafi też usprawiedliwić szkodliwą społecznie produkcję papierosów.

Jak to się stało, że koncepcja ROE zaczęła dominować w biznesie, a także w kulturze politycznej? Stało się to sto lat temu, kiedy wyciskanie każdej „kropki” zwrotu z zainwestowanego kapitału miało duży sens. W miarę postępowania rewolucji przemysłowej, społeczeństwo korzystało z niezwykle efektów masowej produkcji. W przeciwieństwie do dzisiejszych stron internetowych fabryki były kapitałochłonne. Z kolei kapitału brakowało. Jeszcze do niedawna każdy menedżer miał rację, mówiąc, że alokacja kapitału według spodziewanego ROE generuje największe zyski.

To nie oznacza jednak, że ROE było sednem biznesu. Ogólnym celem społeczeństwa, jak teraz, było zwiększanie dobrobytu. Okazji do inwestowania było wiele. Inwestorzy, odgrywający rolę pawich kur i określający, które firmy powinny kontynuować rozwój, potrzebowali wiarygodnej miary, która byłaby pomocna w szybkim i obiektywnym opisie potencjalnych partnerów finansowych. ROE spełniało tę rolę bardzo dobrze. Tak powstała pętla sprzężenia zwrotnego, która do dziś steruje manią zarządzania kwartalnymi zyskami w celu realizacji oczekiwań inwestorów.

Znaczenie ROE wzrosło w 1917 r., kiedy General Motors popadł w kłopoty finansowe, a Pierre DuPont, ważny dostawca lakieru i innych elementów do samochodów, zasiadał w radzie dyrektorów GM. DuPont oddelegował do GM swojego człowieka D. Browna, aby ten poukładał sprawy finansowe.

Brown zauważył prosty fakt, że formułę ROE można podzielić na trzy części: zysk ze sprzedaży, sprzedaż generowaną z całkowitych aktywów oraz tzw. dźwignię finansową. Wkrótce formuła ROE stała się podstawowym elementem wiedzy w szkołach biznesu. W ten sposób Brown dostarczył finansowych

podstaw do organizacyjnego podziału firmy na funkcje. Każda z nich miała swój własny cel: dział sprzedaży i marketingu powinny pracować nad maksymalizacją zysku ze sprzedaży, szefowie produkcji powinni dbać o wydajność produkcji, a szefowie finansów powinni się skupiać na minimalizacji zaangażowanego kapitału. Wtedy ROE jest największe.

W ten sposób Brown stworzył podstawy pod dzisiejsze znienawidzone struktury silosowe. Bódźce finansowe mobilizowały menedżerów do działań, które jednak okazały się zdradliwe. W pościgu za marzami ludzie od sprzedaży szukali silnej pozycji na rynku, nawet z pozycji monopolisty. Menedżerowie produkcji traktowali pracowników jak swoich poddanych, mobilizując związki i forsując nowe prawa pracowników. Dyrektorzy finansowi, wspierani przez bankierów, zwiększyli zadłużenie firm, aż do katastrofy kryzysu finansowego i Wielkiej Depresji.

Powyższe wydarzenia pozwalają prześledzić ewolucyjny „efekt ucieczki”. Menedżerowie byli nagradzani za wykonanie jednego, dominującego celu, a ponieważ ten był jasno zdefiniowany, obiektywnie mierzalny i łatwy w zarządzaniu, to pętla sprzężenia działała sprawnie. W kategoriach biologii ewolucyjnej dobór naturalny jest w sprzeczności z doborem seksualnym. Społeczeństwo – środowisko, w którym działała firma – znalazło dowody na to, że kapitał powinien być alokowany na podstawie szerszych kryteriów. Niestety, składniki ROE, opracowane przez Browna, urzekają inwestorów niezmiennie swoją elegancją oraz prostotą i ciągle wspierają jednostronne wybory. Tym samym dewiacja ROE trwa.

Depresja zintensyfikowała zapotrzebowanie na zwrot z rzadkich kapitałów i skupiła zainteresowanie na wynikach. Na żądanie departamentu handlu USA, S. Kuznets z National Bureau of Economic Research (NBER) zaproponował Senatowi współczynnik NIPA (*National Income and Product Accounts*). Ta rekomendacja doprowadziła do ogólnego pomiaru GDP. Od 70 lat miara ta jest modelem dla ekonomicznego pomiaru na całym świecie.

Winston Churchill stwierdził, że „najpierw my budujemy domy,

a potem one kształtują nas”. I to samo, a nawet bardziej znajduje potwierdzenie we wskaźnikach pomiaru wyników. Niezwykle polityczne znaczenie jest nadawane GDP (i GDP *per capita*), a bardzo małe innym wskaźnikom kreowania wartości. Rankingi przestępczości, edukacji, zdrowia i szczęścia dopiero ostatnio stały się dostępne, ale żadne bonusy nie zależą od nich. Stany Zjednoczone, chociaż w ostatnich latach zawsze znajdowały się w pierwszej dziesiątce państw pod względem GDP, to jednak gorzej wypadają pod względem wskaźników niefinansowych.

Na poziomie firm dominuje myślenie w kategoriach finansowych. Od lat 80. ub. wieku, tj. dekady deregulacji i wprowadzenia analizy wartości ekonomicznej, liderzy biznesu w USA (w mniejszym stopniu w innych krajach G-7) skupili się jeszcze bardziej na ROE jako mierniku sukcesu w biznesie.

Jednakże w skali globalnej pomiar wartości ulega zmianom z dwóch powodów. Po pierwsze, powstaje nowa infrastruktura pomiarów. Po drugie, rośnie ta część populacji, która jest zainteresowana bardziej niefinansowymi wskaźnikami wzrostu. Wielu ekspertów uważa, że szczęście jest zbyt subiektywne, zbyt nieokreślone, aby stanowić podstawę do zarządzania gospodarką narodową. Niezniechęcone tym NBER stworzyło centrum badawcze w celu rozwinięcia narodowego rachunku szczęścia. W efekcie powstał dziewięciowymiarowy system pomiaru psychologicznego pojęcia dobrego samopoczucia (*well-being*).

W 2008 r. N. Sarkozy utworzył we Francji komisję na czele z dwoma noblistami do spraw analizowania i pomiaru składników szczęścia we Francji. Dzisiaj 41 państw, łącznie z Wielką Brytanią – bastionem amerykańskiego kapitalizmu, zainicjowało pomiary szczęścia. The Legatum Institute, NGO z siedzibą w Londynie, wykonał ciężką ekonomiczną pracę, analizując korzenie szczęścia i stworzył indeks składający się z około 40 zmiennych, podzielonych na 8 wymiarów.

I choć skonstruowanie wskaźnika mierzącego szczęście wydaje się mało realne, to trzeba pamiętać, że stworzenie NIPA w latach 30. ub. wieku też nie było łatwe, biorąc pod uwagę ówczesne systemy informacyjne. Dzisiaj dysponujemy



Facebookiem i innymi technologiami umożliwiającymi zbieranie informacji, a także ich pomiar.

W biologii skala ewolucyjnego „efektu ucieczki” może być znaczna, a nawet szokowa i zależy od działania innych czynników równoważących wynaturzenia. W systemach stworzonych przez ludzi, a do takich należy kapitalizm, skala dewiacji nie powinna być tak wielka. Wykorzystując inteligencję, możemy zawczasu korygować przyczyny nieprawidłowości.

Mania konkurowania

Źródłem vitalności gospodarki kapitalistycznej są innowacje. Powszechnie panuje przekonanie, że innowacje powoduje konkurowanie firm w branży. Według autorów artykułu, takie rozumowanie jest częścią drugiej niebezpiecznej dewiacji kapitalizmu, jaką jest nadmierne konkurowanie.

To prawda, że konkurencja może wzmacniać innowacyjność, czego dowodem jest batalia między Apple i Android, przyciągająca uwagę kupujących. Prawdą jest także i to, że brak konkurencji osłabia innowacyjność. Verizon i AT&T, operatorzy telekomunikacyjni, w istocie stanowią duopol, nikogo niczym nie ekscytują. Dlatego też nie należy szybko konkludować, że konkurencja jest podstawą innowacyjności i jest niezbędna do kreowania wartości ekonomicznej.

W początkach kapitalizmu było to prawdziwe bardziej niż dzisiaj. W świecie Adama Smitha konkurencja między zatomizowanymi kapitalistami dawała stały wzrost wartości. Technologia zmieniała się powoli, a kapitału było mało, a zatem innowacje w mniejszym stopniu generowały wzrost, a bardziej pomagały w efektywnej alokacji zasobów, co w rezultacie dawało obniżkę cen. A ponadto skala biznesu była ograniczona do małych organizacji – stajenny i kowal to były odrębne biznesy, wymagające siły rąk, zupełnie inaczej niż dzisiaj w GM czy DuPont.

Ta epoka skończyła się, kiedy, jak ustalił A. Chandler w książce *The Visible Hand*, industrializacja umożliwiła organizacjom osiągnięcie niespotykanej wcześniej skali. Producenci zaczęli ustalać ceny, podnosząc zyski i redukując produkcję. Konkurenci w branży

nauczyli się cichego zławiania, aby ograniczać rynki do dwóch lub trzech oligopolistycznych „konkurentów”. W wielu branżach gracze ci stali się wystarczająco wielcy i silni, aby wpływać nie tylko na rynki, ale również na politykę.

Trudno jest znaleźć firmę, która chciałaby konkurować dobrowolnie. Indywidualnie, wszystkie firmy szukają tzw. trwałej przewagi, która daje wytchnienie od konkurencyjnej presji i duży margines swobody we wprowadzaniu innowacji. Wszystko to nie wspiera kreowania bardziej konkurencyjnej gospodarki. W rzeczywistości to, co powstaje, może być nazwane pseudokonkurencją. Na przykład w sektorze mobilnej technologii w 2009 r. Verizon wydał 3,7 mld dolarów na reklamę, a AT&T – 3,1 mld dolarów. Jakże są ich przesłania? Na co wydają te wielkie kwoty? Każda z tych korporacji deklaruje, że jest lepsza, szybsza i tańsza niż inni.

Powyższy przykład nie jest jeszcze dowodem na cichą zmwę, ale pokazuje, że nasza kultura biznesowa mająca obsesję konkurowania, powoduje, że sposobem obrony oligopolu jest wydawanie pieniędzy na reklamę, aby zapobiec wejściom nowych graczy. W efekcie cierpią na tym innowacje.

Równie ważnym źródłem innowacji we współczesnym świecie jest kooperacja. Działania Microsoftu w odniesieniu do innowacyjnego urządzenia Kinect, stanowiącego uzupełnienie konsoli do gier Xbox360, są przykładem konwersji zachowań od konkurencyjnych do kooperacyjnych. Urządzenie Kinect, wprowadzone do handlu w 2010 r., jest czujnikiem ruchu w technologii 3D, pozwalającym na rejestrację dowolnych ruchów, a także głosu. Technologia jest wielce obiecująca w dziedzinie robotyki i wszystkich innych, którymi zajmują się indywidualni innowatorzy-majsterkowicze. Problem tkwi w tym, że jest ona ukryta w produkcie.

W dniu, kiedy produkt ukazał się na rynku, firma Adafruit Industries, z branży *open-source*, kierowana przez charyzmatycznego hackera Limor „Ladyada” Frieda, ogłosiła nagrodę 1000 dolarów dla każdego, kto potrafi zlać kody Kinect i wystawić je *online*. Pierwszą reakcją Microsoftu było zagrożenie prawnymi sankcjami za takie działania. To

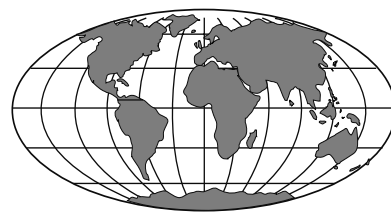
zainspirowało Frieda do podwojenia nagrody. Po 48 godzinach kody Kinect były już dostępne *online*. Innowatorzy-zapaleńcy na całym świecie powitali to z radością i zaczęli pracować nad własnymi ich aplikacjami, którymi dzielili się następnie z innymi w internecie (m.in. odczytywanie promieni X, sporządzanie map jaskiń). Trzeba przyznać, że Microsoft szybko zmienił swoje stanowisko i przyjął postawę otwartości, zdając sobie sprawę, że w ten sposób przysporzy wiele korzyści społeczeństwu, ale także powiększy swoje korzyści biznesowe.

Przewodnictwo w „efekcie ucieczki”

Kilka prostych zmian w przyszłości może sprawić, że kapitalizm będzie dalej ewoluować i skupi się na dążeniach odzwierciedlających szersze społeczne cele. Będzie mógł kontynuować rozwój. Konkurencja, do tej pory będąca w centrum, musi nieco ustąpić miejsca kooperacji. Kapitalizm skupi się bardziej na wartościach. Nie odrzuca to finansowej rentowności, ale pozwala na uwzględnianie także innych rodzajów zysków.

Brzmi to prosto, ale taka zmiana w myśleniu nie przychodzi łatwo. W rzeczywistości nie jest możliwe zmienianie zwyczajów i mentalności w istniejących firmach, nawet jeżeli jest duża presja, aby to zrobić. Skala gospodarek krajowych czy nawet regionalnych jest daleko trudniejsza.

Według P. Romera zmiana ekonomiczna zachodzi tylko z dwóch powodów. Po pierwsze, kiedy zmienia się technologia, rewolucjonizując procesy produkcyjne. Wymaga to nowych umiejętności i może zmieniać układ sił na mapie świata. Innym rodzajem zmian, które przekształcają gospodarki, są te, które modyfikują zasady. Romer opisuje, jak społeczeństwa zmieniły swoje podejście do dłużników – od osadzania ich w więzieniach do restrukturyzacji ich finansów



w sądach zajmujących się bankructwami. Choć społeczeństwa były nastawione na sprawiedliwość odwetową, to jednak zmiany przyniosły korzyści wszystkim stronom. Państwo unika dodatkowych kosztów i stwarza możliwości odzyskania części długów przez strony poszkodowane.

Romer i Christensen zgadzają się: ludzie trzymają się zasad, do których przywykli. Z tego powodu obaj doradzają, aby nowości wprowadzać od podstaw. Dlatego też Christensen proponuje organizowanie w firmach autonomicznych zespołów, nieskrępowanych przez procesy biurokratyczne, które pracują nad konkretnymi innowacyjnymi projektami (*skunkworks*). Z kolei Romer propaguje koncepcję tzw. *charter city*, czyli organizowania miast nie według prawa stanowego czy państwowego, ale według najlepszych praktyk, które dopuszczają radykalne zmiany w zarządzaniu. Idąc podobnym totem, Peter Thiel, założyciel PayPal, zorganizował Seasteading Institute, który opracowuje koncepcję tzw. pływających miast-państw, które będą działać według swoich własnych zasad prawnych, politycznych i społecznych po to, aby wyzwolić potencjał tkwiący w ludziach, a na wyzwolenie którego nie pozwalają współczesne rządy.

Wszystkie te innowacje, realizowane niezależnie, mają na celu spowodowanie zmian działania wielkich systemów.

Zmiana środowiska kapitalizmu

Autorzy artykułu wiążą duże nadzieje na zmiany kapitalizmu pod wpływem nowych wschodzących gospodarek, wyróżniających się wysokim tempem wzrostu. Należą do nich kraje BRIC oraz określona przez Goldman Sachs grupa jedenastu *Next Eleven* (Bangladesz, Egipt, Indonezja, Iran, Meksyk, Nigeria, Pakistan, Filipiny, Turcja, Południowa Korea i Wietnam). Te w sumie 15 państw rozwijało się w tempie 22% w latach 2004–2009. Tymczasem państwa G-7 rozwijały się w tempie 1%. W 2000 r. ponad 75% światowego GDP powstało w krajach bogatych. Szacuje się, że do 2050 r. ich udział skurczy się do 32%. W krajach rozwijających się na 100 mieszkańców przypada

już 85 telefonów komórkowych, a w krajach G-7 – 109. Oznacza to, że nowe gospodarki są już bliższe pod względem dostępu do informacji do gospodarek rozwiniętych. Wreszcie należy oczekiwać, że do roku 2050 liczba mieszkańców na Ziemi wzrośnie o kolejne 3 miliardy, co jest jeszcze jednym czynnikiem wzrostu, ale z tego tylko 90 milionów przybędzie w krajach bogatych.

Jak zmieni się model światowej gospodarki pod wpływem wyłaniających się gospodarek? Dziesięć lat temu nikt nie miał wątpliwości, że tzw. konsens waszyngtoński, propagujący nieskrępowane efektywne finansowe rynki, wspierane przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy oraz inne instytucje Zachodu, będzie podstawą dla państw aspirujących do najwyższych miejsc w rankingach gospodarek świata. Teraz stał się on bezużyteczny. Co go zastąpi, o tym zadecydują te szybko rozwijające się społeczeństwa. Jednakże pewne jego nowe elementy są już widoczne.

Produkcja przemysłowa wprowadziła nowe zasady co do organizacji pracy, rachunkowości itp. – głównie z powodu wielkich inwestycji w fabryki i ich wyposażenie, potrzebne do masowej produkcji. Zmieniła się ich kultura biznesowa. Produkcja oparta na wiedzy jest trudniejsza, ponieważ informacja nie jest rzadkim dobrem, taki samym, jak dobra materialne. Ekonomisci nazywają aktywa informacyjne nierywalizującymi (*nonrival*), ponieważ mogą one należeć do wielu ludzi równocześnie, nie tak, jak np. para butów. W przypadku dóbr rzadkich w gospodarce rynkowej ceny są ustanawiane w aukcji między rywalami. Tymczasem np. Wikipedia jest dla wszystkich. Jest to podstawa jednej z batalii konsumentów gospodarki informacyjnej prowadzonych przeciwko praktykom starej gospodarki przemysłowej. Te drugie walczą o utrzymanie praw własności intelektualnej, co nie ma więcej sensu w przyszłości niż niegdyś dłużnicy w więzieniu.

A oto, jak kapitalizm uwolni się od swoich dewiacji. Kapitałiści będą podążać za pieniędzmi, nieważne, skąd one będą. Będą robić biznes w nowych gospodarkach, gdzie będzie powstawać znaczna

część światowego bogactwa. Kraje te rozwijają się szybko i unowocześniają swoją infrastrukturę bardzo sprawnie. A ponieważ mają dużo młodych ludzi, to staną się kulturami cyfrowymi szybciej niż starzejące się społeczności Zachodu. Są oni gotowi na odkrycie ekonomicznych zasad, które definiują epokę informacji. Dokonają swoich wyborów nieskrępowani przez wiele założeń przyjętych za oczywiste na Zachodzie, a wśród nich dwie dewiacje opisane powyżej. To tam przejęte zostaną całkowicie nowe technologie i tam zostaną ustalone reguły ich eksploatacji. A ponieważ gospodarki te będą mieć wiele politycznej i społecznej siły, to ich zasady się rozpowszechnią.

Znaczenie nowych gospodarek dla kapitalizmu zmieni się. Nie będą one, tak jak obecnie, źródłem taniej siły roboczej dla globalnych korporacji, ani nawet perspektywicznymi rynkami, dzięki którym te korporacje mogą mieć znaczne wzrosty sprzedaży. Ujawnią one, jaki rodzaj gospodarki jest odpowiedni dla świata gospodarki cyfrowej. Powstaną nowe narzędzia do pomiaru i nowe metody uczenia się z tych nowo ujawnionych sukcesów. Niektórzy wierzą, że kapitalizm może adaptować się i nie powinien zginąć pod wpływem ekscesów, które go niszczą. Należy poszukiwać nowych oznak dopasowywania i dzielić się nimi. Zbiorowo jesteśmy w stanie ustanowić nowy kurs kapitalizmu. W końcu nie jesteśmy przecież pawimi kurami.

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

