

- Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – perspektywa postaw podmiotów
– *Estera Piwoni-Krzeszowska* 3
- „Tajny agent” jako technika monitorowania relacji biznesowych
– *Maciej Mitrega* 7
- Badania modeli zrównoważonego biznesu w warunkach polskich
– wybrane aspekty – *Adam Jabłoński* 11
- Szczupłe wytwarzanie – paradygmat lidera kosztowego w przedsiębiorstwie wiedzy – *Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski* 15
- Inwestowanie społecznie odpowiedzialne na przykładzie norweskiego funduszu majątkowego – *Dariusz Urban* 20
- Adaptacyjność przedsiębiorstw sektora energetycznego
– *Piotr F. Borowski, Bartosz Kujawski* 24
- Postawy proprzedsiębiorcze studentów a profil kształcenia
– Polska na tle innych krajów – *Barbara Jankowska, Maciej Pietrzykowski* 28

RYNEK KAPITAŁOWY

- Organizacja giełdy papierów wartościowych jako przedsiębiorstwa
– *Alina Gorczyńska-Dybek* 32

JAKOŚĆ

- Wykorzystanie teorii jakości atrakcyjnej a problem zaufania
– *Marek Bugdol* 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 39

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Ewolucja koncepcji strategii w latach 1962–2008.
Analiza semantyczna – „Strategic Management Journal”
– *opr. Maria Aluchna* 41

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 8 (871) 2012

Rada Programowa

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

Zespół

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

Adres redakcji:

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

Korespondenci:

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

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2012 r.:

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

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

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

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

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

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

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

- przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 9 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów • **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron • **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;

- przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstępy między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na nośnikach CD;

- dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;

- podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana. Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

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

IV STRONA OKŁADKI
tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – perspektywa postaw podmiotów

Estera Piwoni-Krzeszowska

Wprowadzenie

Jednym z istotniejszych problemów, jaki towarzyszy funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku, jest rozstrzygnięcie dylematu, z którymi interesariuszami rynkowymi¹⁾ realizować tylko stosunki wymiany, a z którymi dążyć do kształtowania współpracy. Jest to uwarunkowane różnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi²⁾. Decyzja ta rzutuje na wyniki przedsiębiorstwa. Jak pokazują badania empiryczne, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane są najczęściej typowanym przez przedsiębiorstwa zasobem uznawanym za oryginalny i wpływający na efektywność działalności [Krupski, 2006, s. 97–105]. Warunkiem wstępnym podjęcia właściwej decyzji o charakterze relacji łączących podmioty wymiany jest dogłębne zrozumienie postaw, jakie przyjmują poszczególni *market stakeholders*. Determinują one predyspozycje podmiotów do kształtowania danego rodzaju relacji o określonej wartości³⁾. W tym kontekście celem artykułu jest analiza postaw podmiotów relacji i wynikających z nich cech stosunków zachodzących na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – rynkowi interesariusze.

Archetypy ról uczestników wymiany

Montgomery wyróżnia dwa archetypy ról⁴⁾ uczestników wymiany, tj. osobę interesowną (typ *businessperson*) oraz przyjazną (typ *friend*) [Montgomery, 1998, s. 92]. Te dwie postawy w różny sposób tłumaczą zachowania podmiotów relacji. *Businessperson* podejmuje decyzje w sposób przemyślany. Opierając się na logice konsekwencji, dąży do maksymalnej użyteczności swoich wyborów. *Friend* w swoich zachowaniach kieruje się logiką odpowiedzialności i jest współtwórcą zasad obowiązujących w procesie realizacji stosunków. W rzeczywistości gospodarzem te dwa typy podmiotów koegzystują i mogą nawzajem się przenikać. Z perspektywy zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami szczególnie istotne jest to, że w nich tkwią ukryte predyspozycje do budowania określonego rodzaju relacji [Friedberg, 2000, s. 38]. Odpowiednie zarządzanie relacjami może kreować postawy podmiotów relacji, wzmacniać już istniejące oraz powodować zmianę postaw, np. z podmiotu interesownego na przyjazny lub odwrotnie [Heide, Wathne, 2006, s. 90–91].

Postawy podmiotów interesownych

Wyjaśnienie zachowań podmiotów interesownych, a więc takich, które nie są *per se* związane zasadami relacji, dostarcza teoria kosztów transakcyjnych. Została ona rozwinięta przez O. Williamsona (1979)⁵⁾ na gruncie teorii transakcji R. Coase'a (1937). Integruje dwa główne nurty w teorii przedsiębiorstwa, tj. nurt transakcyjny – obejmujący oprócz teorii kosztów transakcji również teorię kontraktów, praw własności, agencji – oraz nurt zasobów i kompetencji. Najlepsze z nich w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych są nazywane specyficznymi aktywami. Jest ona pomocna w optymalizacji materialnego wymiaru wartości relacji.

Według teorii tej zawarcie transakcji jest potwierdzeniem wzajemnej potrzeby i zbieżności interesów stron wymiany. Postuluje ona konieczność włączenia do analizy interesariuszy przedsiębiorstwa, tj. konsumentów i właścicieli, ponieważ także oni ponoszą koszty transakcji. Tworzy ona też podstawy identyfikacji sposobów redukcji wewnętrznych i zewnętrznych kosztów wymiany [Noga, 2009, s. 200–202]. I w tym kontekście jest ona szczególnie istotna dla zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z *market stakeholders*, gdyż wskazuje obszary, w których należy poszukiwać możliwości obniżki kosztów ponoszonych w związku z kształtowaniem relacji o pożądanej wartości.

Przedsiębiorstwo powinno dążyć do realizowania wymiany z tymi uczestnikami łańcucha dostaw, którzy przyczyniają się do redukcji kosztów transakcji i zapewnienia, jeśli nie rosną, to przynajmniej stały poziom przychodów. Natomiast należy eliminować z portfela relacji tych, którzy powodują wzrost kosztów transakcji nierekompensowany wzrostem przychodów.

Oprócz tego teoria kosztów transakcyjnych bada proces zarządzania wymianą zachodzącą pomiędzy poszczególnymi firmami [Ghosh, John, 1999, s. 131]. Wykorzystuje więc podejście indywidualne do stosunków zachodzących na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – *market stakeholders*, w których niezależne transakcje są odseparowane wyraźnymi granicami [Williamson, 1996].

Teoria kosztów transakcyjnych sugeruje, że kluczowymi interakcjami zachodzącymi pomiędzy stronami wymiany są nadzór [Rindfleisch, Antia, Bercovitz, Brown, Cannon, Carson, 2010, s. 212] oraz oportunizm [Williamson, 2005, s. 6]. Przejawia się on w dążeniu uczestników kanału dostaw do

ureczywistnienia swoich decyzji oraz zapewnienia poprawy swoich wyników dzięki relacjom z pozostałymi podmiotami wymiany. Dochodzi zatem do unilateralnego zarządzania stosunkami, które ma zapewnić właściwe przeprowadzenie i nadzór transakcji [Williamson, 2012, s. 80]. Przejawia się ono w posiadaniu władzy przez podmiot dominujący w relacji, który motywuje innych do przestrzegania występującej w kanale dostaw hierarchii [Rindfleisch, Heide, 1997, s. 44]. Relacje tego typu opierają się na współzależności nie zrównoważonej i charakteryzują się relatywnie wysokim stopniem formalizacji [Gilliland, Bello, Gundlach, 2010, s. 443].

Uważa się, że relacje kształtowane w ten sposób mogą wręcz przyczyniać się do zachowań oportunistycznych zamiast je tłumić [John, 1984, s. 287]. *Businessperson*, zachowując się w sposób oportunistyczny, może dążyć do osiągnięcia własnych korzyści nawet kosztem innych uczestników wymiany. Używając terminologii teorii gier, podmiot interesowny gra w celu maksymalizacji indywidualnych wyników i w zależności od przewidywanych konsekwencji przyjmuje strategię dezercji albo współdziałania z innymi podmiotami wymiany. Dla tego rodzaju współdziałania charakterystyczne jest jedynie kalkulowane zaangażowanie, którego podstawą jest instrumentalne podejście do korzyści z utrzymywania danej relacji i do kosztów zrezygnowania z dalszego kontynuowania stosunków [Gilliland, Bello, 2002, s. 28].

Przedsiębiorstwo, identyfikując tego typu postawę u danego *stakeholders*, powinno zdawać sobie sprawę z niepewności kształtowania relacji na tej płaszczyźnie. Nie powinno zakładać, że uda się nawiązać z nim długookresową współpracę, a partnerstwo w ogóle nie wchodzi w grę, ponieważ relacje z podmiotem interesownym mogą opierać się jedynie na zaufaniu kalkulowanym, które w wyróżnionych przez J. Barneya i M. Hansena formach zaufania odpowiada zaufaniu niepełnemu [Barney, Hansen, 1994, s. 177]. Relacje niskiego zaufania powinny być weryfikowane [Gundlach, Cannon, 2010, s. 412] i są wartościowe tylko wówczas, gdy poziom kosztów transakcyjnych jest niższy od osiągniętych przychodów z wymiany i tylko wówczas powinny wchodzić w skład portfela relacji. Jeśli warunek ten nie jest spełniony, powinny być eliminowane.

Może się jednak zdarzyć, że przedsiębiorstwo świadomie podtrzymuje tego typu stosunki. Jest to uzasadnione tylko wtedy, kiedy spodziewa się, że relacje te w przyszłości mogą przyczynić się do osiągnięcia określonych korzyści materialnych lub/i niematerialnych. Zatem stosunki z rynkowym interesariuszem typu *businessperson* mogą być relacjami transakcyjnymi lub podtrzymywanymi o charakterze strukturalnym. Trwanie relacji wymaga stosowania różnego rodzaju zachęt cenowych, które skłaniają do ponowienia transakcji i determinują jej przyszłą wartość [Rao, Monroe, 1996, s. 512]. Skuteczność zachęt jest zależna od jakości i przejrzystości kontraktu (warunków sprzedaży/zakupu), dlatego relacje zachodzące pomiędzy podmiotami interesownymi są formalne [Kumar, Heide, Wathne, 2011, s. 3].

Przyjmując stanowisko J. Heide, K. Wathne, że odpowiednie zarządzanie relacjami może powodować zmianę postaw [Heide, Wathne, 2006, s. 91], uzasadnione jest założenie, że w osobliwych warunkach

danego interesownego interesariusza można przekształcić w podmiot, z którym relacje przyjmą postać perspektywiczną.

Postawy podmiotów przyjaznych

Otwarte pozostaje nadal pytanie, który interesariusz rynkowy predysponuje do współpracy. Rozpatrywanie tego problemu tylko z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych jest niewystarczające, gdyż objaśnia ona jedynie niesocjologiczny wymiar wymiany. Nową perspektywę analizy efektywności gospodarowania pozwala przyjąć podejście behawioralne, które „zderza społeczną naturę człowieka ze sferą stosunków ekonomicznych” [Komorowski, 2011, s. 18]. Uzupełniając nurt transakcyjny, umożliwia ono analizę interakcji behawioralnych zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami i stanowi podstawę określenia niematerialnej wartości stosunków.

Ujęcie behawioralne wzbogaca teorię podejmowania decyzji i dokonywania wyborów, wprowadzając aspekty socjologiczne do opisu kształtowania relacji. Przejawia się to w podkreśleniu konieczności internalizacji nieformalnych norm relacyjnych i ich istotności w procesach urzeczywistnienia stosunków. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i ich rynkowi interesariusze mają bilateralne przeświadczenie, że relacje same w sobie mają wysoką wartość [Heide, John, 1992, s. 34]. Dlatego też przestrzegając zasad relacyjnych, kierują się logiką odpowiedzialności [March, 1994, za Heide, Wathne, 2006, s. 92]. Stanowi ona podstawę zachowań uczestników wymiany typu *friend*.

Przestrzeganie norm relacyjnych jest wiodącą determinantą nawiązania współpracy. Podmioty przejawiające postawę przyjazną w stosunku do innych uczestników wymiany są nawet w stanie zrezygnować z części pożądanego przez siebie korzyści uzyskiwanych z relacji, jeśli jest to niezbędne do dalszego kontynuowania współpracy. Partnerzy czasami nawet są w stanie zaakceptować krótkookresową asymetrię wymiany. Właśnie ujęcie behawioralne umożliwia analizę kosztów harmonizacji sprzecznych interesów podmiotów rynku [Noga, 2009, s. 195]. Przestrzeganie wspólnie podzielanych norm może skutkować wzrostem wartości relacji, nawet wówczas, kiedy współpraca nie ma charakteru ścisłego, tj. na różnych stopniach partnerstwa.

Friends opierają swoje relacje na ufności i stają się godnymi zaufania partnerami – jak mówi J. Barney i M. Hansen – ponieważ „są tym, kim są” [Barney, Hansen, 1994, s. 179]. Ich zachowania przejawiają się w zaangażowaniu nie tylko kalkulowanym, ale przede wszystkim afektywnym [Gilliland, Bello, 2002, s. 28]. Opierają się zatem na więziach socjalnych, dlatego też wprowadzanie zmian w kształtowaniu relacji może odbywać się w sposób nieformalny. Jednak, jak zauważa R. Gibbson, zasady relacyjne muszą być *explicite* egzekwowane w kontraktach (np. przez wzór wielokrotnie powtarzanych interakcji). Co więcej, sugeruje, że zachowania zgodne z przyjętymi normami relacyjnymi z natury mają ekonomiczne następstwa [Gibbson, 1999, s. 145–157].

Generalnie im normy relacyjne są bardziej zinternalizowane przez podmioty relacji, tym cele

współpracy są bardziej zbieżne i rośnie prawdopodobieństwo, że podejmowane inicjatywy będą sprzyjać poprawie wyników partnerów [Kumar, Heide, Wathne, 2011, s. 3], w tym wzrośnięciu wartości relacji.

Postawy podmiotów z perspektywy relacji złożonych

Procesy wymiany w rzeczywistości gospodarczej są bardziej skomplikowane. Zależności występujące pomiędzy różnymi podmiotami rynku sprzyjają powstawaniu relacji złożonych [Palmatier, Scheer, Steenkamp, 2007, s. 195]. Dlatego niektórzy badacze sugerują, że pełne zrozumienie natury relacji międzyorganizacyjnych wymaga zwrócenia również uwagi na sieć, w której określone relacje egzystują [Levy, Grewal, 2000, s. 418].

W tym kontekście zasadne jest przyjęcie, że zdolności przedsiębiorstw do budowania przewagi konkurencyjnej zależą w jakiejś części od tego, jak są zorganizowane relacje międzyorganizacyjne w konstelacji sieci [Wathne, Heide, 2004, s. 74]. Sieci mogą tworzyć relacje pozytywne i wówczas, tworząc struktury koalicyjne, przypominają organizacyjnie przedsiębiorstwa. Mogą też przejawiać się w połączeniach negatywnych, kiedy podmioty wymiany dokonują wyborów pomiędzy alternatywnymi uczestnikami kanału dostaw, a stosunki transakcyjne opierają głównie na konkurencji. Sytuacja ta sprzyja powstawaniu struktur racjonalnych [Astley, Zajac, 1990, s. 481]. Zatem uczestnikami sieci o połączeniach negatywnych są *businessperson*. Natomiast połączenia pozytywne w sieci ujawniają się głównie w postawach typu *friends*.

Podmioty sieci charakteryzującej się połączeniami pozytywnymi angażują się w relacje, kiedy dostrzegają okazje do uzyskania korzyści z koordynacji istotnych dla prowadzenia biznesu powiązanych działań oraz kiedy wierzą, że powiązania relacyjne przyczyniają się do wsparcia działalności uczestników sieci. Sugeruje to, że powiązania sieciowe mają bezpośredni wpływ na wzajemną zależność podmiotów. Badania przeprowadzone przez D. Blankenburg Holm, E. Kenta i J. Johansona (1999, s. 481) pokazały jednak, że w rzeczywistości gospodarczej taka bezpośrednia zależność nie występuje. Sieć nie powinna być postrzegana jako zewnętrzne ograniczenie strukturalne wpływające na współzależność partnerów, ponieważ w realnym świecie interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami stale konstruują i rekonstruują sieć, zmieniając ciągle współzależność i postawy jej uczestników. Dlatego przedsiębiorstwa w zależności od specyfiki warunków, w jakich funkcjonują, powinny podchodzić do kształtowania relacji elastycznie.

„Elastyczne powiązania organizacyjne są zintegrowanym funkcjonalnie systemem wyspecjalizowanych uczestników i jeszcze oferują zdolność adaptacyjną charakterystyczną dla luźnych strukturalnie powiązań” [Astley, Zajac, 1991, s. 407]. Elastyczność sieci sprzyja budowaniu wartości relacji, ale narzuca też pewne ograniczenia indywidualności realizowanych strategii oraz powoduje, że relacje są zależne i uwikłane. Może to skutkować konsekwencjami daleko wykraczającymi poza samą specyfikę stosunków [Blankenburg Holm, Kent, Johanson, 1999, s. 481]. Dlatego kreacja wartości relacji w sieci wymaga od

jej podmiotów aktywnego kształtowania funkcji jej współuczestników, co umożliwia rozwój komplementarnych możliwości i zwiększa szansę budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do podmiotów innych sieci [Normann, Ramirez, 1993, s. 68–69].

Podsumowanie

Nasilające się zmienność i niepewność funkcjonowania na rynku powodują, że przedsiębiorstwa poszukują rozmaitych sposobów przetrwania lub/i rozwoju. Obecnie jest już dowiedzione, że przedsiębiorstwa mogą kreować i utrzymywać przewagę konkurencyjną dzięki współpracy z innymi podmiotami w łańcuchu dostaw [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Wilson, 1995; Dyer, 1997; Sheth, Sharma, 1997; Blankenburg Holm, Eriksson, Johanson, 1999; Lambert, Knemeyer, Gardner, 2004]. Nie można jednak bezkrytycznie przyjmować, że kształtowanie ścisłych, opartych na zaufaniu relacji jest właściwym rozwiązaniem dla większości przedsiębiorstw dążących do przetrwania na dzisiejszym niezwykle konkurencyjnym rynku. Postuluje się raczej sytuacyjne podejście do problemu zarządzania relacjami [Hammervoll, 2009, s. 221]. Jednym z istotniejszych aspektów takiego podejścia jest znajomość postaw stron stosunku. Zidentyfikowanie cech podmiotów rynkowych stanowi podstawę określenia ich predyspozycji do kształtowania relacji danego rodzaju.

dr Estera Piwoni-Krzyszowska
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZYPISY

- ¹⁾ Przyjmuje się, że interesariuszami rynkowymi są: dostawcy, odbiorcy, konsumenci, kooperanci.
- ²⁾ Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne kształtowania relacji podmiotów rynkowych są omówione np. w K. BILIŃSKA-REFORMAT (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 85–110.
- ³⁾ Wartość relacji jest omówiona w E. PIWONI-KRZYSZOWSKA, *Management Model for the Value of an Enterprise's Relationship With Market Stakeholders*, in: B. NITA (ed.), *Performance Measurement and Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 177, Wrocław 2011, s. 136–149.
- ⁴⁾ Postawy uczestników wymiany są odzwierciedlone w rolach organizacyjnych definiowanych jako odpowiedzialność organizacyjna lub „myśl kolektywna” [KOHLI, JAWORSKI, 1990, s. 11].
- ⁵⁾ Problemy teorii kosztów transakcji były podejmowane przez O. Williamsona już wcześniej, począwszy od 1964 r., kiedy opublikował książkę *The Economics of Discretionary Behavior* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.). Były też rozwijane później w wielu publikacjach, m.in. w książce *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (Free Press, New York 1985) oraz artykułach, np. O. WILLIAMSON, T. GHANI, *Transaction Cost Economics and Its Uses in Marketing*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2012, vol. 40, s. 74–85. Teoria kosztów transakcyjnych ma również wielu innych przedstawicieli. Szerzej na ten temat w A. NOGA, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 202.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSON J., HÅKANSSON H., JOHANSON J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58.
- [2] ASTLEY W., ZAJAC E., *Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 4.
- [3] ASTLEY W., ZAJAC E., *Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-Unit Power*, „Organization Studies” 1990, vol. 11, no. 4.
- [4] BARNEY J., HANSEN M., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, special issue.
- [5] BILIŃSKA-REFORMAT K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- [6] BLANKENBURG HOLM D., ERIKSSON K., JOHANSON J., *Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20.
- [7] COASE R., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, vol. 4.
- [8] DYER J., *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.
- [9] FRIEDBERG E., *Going Beyond the Either/Or*, „Journal of Management and Governance” 2000, vol. 4, no. 1-2.
- [10] GIBBSON R., *Taking Coase Seriously*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 44, no. 1.
- [11] GILLILAND D., BELLO D., *Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, vol. 30, no. 1.
- [12] GILLILAND D., BELLO D., GUNDLACH G., *Control-based Channel Governance and Relative Dependence*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2010, vol. 38.
- [13] GHOSH M., JOHN G., *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, special issue.
- [14] GRUNDLACH G., CANNON J., *„Trust but verify”? The Performance Implications of Verification Strategies in Trusting Relationships*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2010, vol. 38.
- [15] HAMMERVOLL T., *Value-Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2009, vol. 16.
- [16] HEIDE J., JOHN G., *Do Norms Matter in Marketing Relationships?*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 56 (April).
- [17] HEIDE J., WATHNE K., *Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: a Conceptual Framework and a Research Agenda*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70 (July).
- [18] JOHN G., *An Empirical Investigation of Same Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*, „Journal of Marketing Research” 1984, vol. 21 (August).
- [19] KOHLI A., JAWORSKI B., *Market Orientation: the Construct, Research Proposition, and Management Implication*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54 (April).
- [20] KOMOROWSKI J., *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- [21] KRUPSKI R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, w: J. SKALIK (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 1141, Wrocław 2006.
- [22] KUMAR A., HEIDE J., WATHNE K., *Performance Implication of Mismatched Governance Regimes Across External and Internal Relationships*, „Journal of Marketing” 2011, vol. 75 (March).
- [23] LAMBERT D., KNEMEYER A., GARDNER J., *Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation*, „Journal of Business Logistics” 2004, vol. 25, no. 2.
- [24] LEVY M., GREWAL D., *Supply Chain Management in Network Economy*, „Journal of Retailing” 2000, vol. 76, no. 4.
- [25] MARCH J., *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, Free Press, New York 1994, za J. HEIDE, K. WATHNE, *Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: a Conceptual Framework and Research Agenda*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70 (July).
- [26] NOGA A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- [27] NORMANN R., RAMÍREZ R., *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 4.
- [28] PALMATIER R., SCHEER L., STEENKAMP J., *Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risk of Salesperson-Owned Loyalty*, „Journal of Marketing Research” 2007, vol. 44 (May).
- [29] PIWONI-KRZESZOWSKA E., *Management Model for the Value of an Enterprise’s Relationship With Market Stakeholders*, in: B. NITA (ed.), *Performance Measurement and Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 177, Wrocław 2011.
- [30] RAO A., MONROE K., *Cause and Consequence of Price Premium*, „Journal of Business” 1996, vol. 69, no. 4.
- [31] RINDFLEISCH A., HEIDE J., *Transaction Cost Analysis: Past, Present, Future Applications*, „Journal of Marketing” 1997, vol. 61.
- [32] SHETH J., SHARMA A., *Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges*, „Industrial Marketing Management” 1997, vol. 26.
- [33] WATHNE K., HEIDE J., *Relationship Governance in Supply Chain Network*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68 (January).
- [34] WILLIAMSON O., *Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979, vol. 22, no. 2.
- [35] WILLIAMSON O., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York 1985.
- [36] WILLIAMSON O., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.
- [37] WILLIAMSON O., *The Economics of Governance*, „American Economic Review” 2005, vol. 95, no. 2.
- [38] WILLIAMSON O., GHANI T., *Transaction Cost Economics and Its Uses in Marketing*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2012, vol. 40.
- [39] WILSON D., *An Integrated Model of Buyer – Seller Relationships*, „Journal of Academy of Management Science” 1995, vol. 23.

Types of Relationships Between an Enterprise and Market Stakeholders – a Perspective of the Attitudes of Entities

Making the right decision about the nature of relationships between parties to an exchange is determined by an understanding of the market stakeholders’ attitudes. There are two archetypes of roles of parties to an exchange i.e. a businessperson and a friend. The author analyses the attitudes of the relationship entities and resultant characteristics of relationships between an enterprise and market stakeholders. In conclusion the paper underlines that it cannot be assumed indiscriminately that shaping tight trust-based relationships is the right solution for most enterprises.

„Tajny agent” jako technika monitorowania relacji biznesowych

Maciej Mitrega

Wprowadzenie

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a zewnętrznymi podmiotami stanowią ważny obszar badań w naukach o zarządzaniu. Z analizy przeprowadzonej przez Czakona (2007) wynika, że w czołowych międzynarodowych czasopismach poświęconych zarządzaniu strategicznemu nastąpił dynamiczny przyrost liczby publikacji na temat relacji biznesowych. Warto odnotować, że w ostatnich latach zagadnieniem tym poświęcano osobne sesje tematyczne w ramach konferencji organizacji, takich jak American Academy of Management czy European Academy of Management. Trudno również pominąć w tym względzie niespełna 30-letnią działalność grupy naukowców skupionej wokół Industrial Marketing and Purchasing, których badania dotyczą relacji wymiennych w sferze B2B. W Polsce również coraz więcej badaczy jest zdania, że obok pozycyjnego i zasobowego modelu przewagi konkurencyjnej ukształtował się tzw. model relacyjnej przewagi, w którym przedsiębiorstwo pozytywnie wyróżnia się wśród firm konkurencyjnych, dzięki wykorzystaniu komplementarności i synergii zasobowych, budowanych w relacjach z innymi przedsiębiorstwami [Czakon, 2005; Szymura-Tyc, 2006; Mitrega, 2010].

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na to, że badania relacji podejmowane w naukach o zarządzaniu opierają się na dwóch głównych technikach gromadzenia informacji: wywiadach pogłębionych (z puli technik jakościowych) oraz ankiecie pocztowej/*online* (z puli technik ilościowych). Ten wybór technik wydaje się zrozumiały, jeśli weźmiemy pod uwagę realne możliwości dostępu badaczy akademickich do informacji na temat podmiotów gospodarczych. Interesujące poznawczo wydaje się również pytanie, jakie techniki gromadzenia informacji o relacjach biznesowych są/powinny być stosowane przez same przedsiębiorstwa budujące mniej lub bardziej sformalizowane relacje biznesowe.

Główną tezą niniejszego artykułu jest to, że taką techniką jest tzw. tajny agent. Technika ta ma pewne istotne przewagi nad technikami stosowanymi w praktyce akademickiej, jednak jej zastosowanie wymaga odpowiednich kompetencji i przygotowania. Ponieważ jest to relatywnie bardzo kosztowna technika, niedochowanie staranności metodologicznej przy projekcie typu „tajny agent” skutkuje stratami dla przedsiębiorcy.

Niniejszy artykuł jest zorganizowany w następujący sposób. Po pierwsze, autor przedstawi kontakty inicjujące relacje biznesowe jako newralgiczny obszar w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, który wymaga systematycznego monitorowania. Po drugie, określona zostanie istota techniki „tajny agent” oraz jej etapy w kontekście badań relacji z kontrahentami. Po trzecie, autor wskaże na korzenie metodologiczne i wyzwania związane z omawianą techniką. Po czwarte,

autor opíše potencjalne obszary branżowe zastosowania omawianej techniki wraz z przykładami konkretnych zastosowań, które już miały miejsce. Na końcu autor przedstawia konkluzje i rozważa dalsze kierunki stosowania techniki „tajny agent”.

Kontakty inicjujące relacje biznesowe jako obszar badań

Badania nad relacjami międzyorganizacyjnymi są prowadzone już od kilku dekad i można wskazać na pewne tendencje, które wyróżniały poszczególne etapy badań. Oczywiście podstawowym pytaniem podejmowanym w takich badaniach na każdym etapie było pytanie, czy i w jaki sposób relacje międzyorganizacyjne wpływają na ponadprzeciętne wyniki i inne aspekty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Można jednak zauważyć, że obecnie szczególnie zainteresowanie budzi kwestia dynamiki relacji międzyorganizacyjnych (Halinen i in., 1999; Ahuja i in., 2007), co z kolei wiąże się z tym, że utrzymywanie wciąż tych samych relacji obniża ich potencjał innowacyjny i stanowi głównie obszar kosztów, a więc negatywny element w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa [Capaldo, 2007].

Przyjmuje się, że potencjał związany z relacjami międzyorganizacyjnymi można wykorzystać dzięki systematycznemu inicjowaniu nowych relacji, które zapewniają przedsiębiorstwu dostęp do nowych zasobów, kompetencji, w tym wiedzy. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera wiedza akademicka na temat tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą skutecznie inicjować relacje z podmiotami dostosowanymi do ich oczekiwań. Uzasadnia to również dążenie poszczególnych przedsiębiorstw do wprowadzania skutecznych standardów odnoszących się do inicjowania kontaktów biznesowych, a także prowadzenie przez nich badań umożliwiających weryfikację stopnia, w którym standardy te są rzeczywiście realizowane przez pracowników.

Należy podkreślić, że ocenie mogą podlegać co najmniej dwa aspekty inicjowania kontaktów z nowymi partnerami. Po pierwsze, istotna jest wiedza na temat tego, czy pracownicy w ogóle wykazują się skłonnością do rozpoczynania współpracy z nowymi partnerami. Można zakładać, że w wielu przedsiębiorstwach panuje pod tym względem duża inercja, co wiąże się z niechęcią wobec zmiany istniejącego *status quo* bądź czerpaniem osobistych korzyści z dotychczasowych relacji.

Na występowanie tego zjawiska wskazywano już w pierwszych modelach zachowań nabywczych przedsiębiorstw [Webster Jr i Wind, 1972]. Zjawisko to może odgrywać szczególne znaczenie w przypadku takich krajów, jak Polska, w przypadku których relacje społeczne dominują w wielu sytuacjach nad wdrożonymi rutynami organizacyjnymi. Po drugie, istotne jest to, czy wybór nowych partnerów biznesowych następuje

w sposób racjonalny przy wykorzystaniu kryteriów dostosowanych do specyfiki danego przedsiębiorstwa.

Z dotychczasowych badań wynika, że selekcja partnerów ma duże znaczenie, ponieważ źle dobrani partnerzy mogą zachować się w sposób antagonistyczny i wykorzystywać inne podmioty, biorąc pod uwagę wyłącznie własny interes [Lavie, 2007]. Poza kwestią intencjonalną duże znaczenie ma również taki dobór partnerów, który zapewni uzyskanie oczekiwanych synergii zasobowych w potencjalnej relacji, a więc jest konieczne przeanalizowanie takich kwestii, jak: oferty produktowe, rynki docelowe czy technologie wykorzystywane przez potencjalnych partnerów. Generalnie można przyjąć, że opracowanie i wdrożenie pewnych standardów postępowania w kontaktach interpersonalnych z potencjalnymi kontrahentami ma pozytywny wpływ na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw. Tak zwany tajny agent jest prezentowany w niniejszym artykule jako technika badawcza dobrze dostosowana do oceny stopnia realizacji tych standardów.

Istota i procedura badań metodą „tajny agent”

Termin „tajny agent” stanowi parafrazę terminu „tajemniczy klient” (*mystery shopper*), który jest dość dobrze znany w naukach o zarządzaniu, a zwłaszcza w marketingu. W niniejszym artykule dokonano tej parafrazy w sposób celowy, ponieważ termin „tajemniczy klient” budzi skojarzenia przede wszystkim z obszarem marketingu, a w szczególności z oceną procesów obsługi klienta [Meder, 2005; Rzemieniak i Tokarz, 2011]. Proponowany tutaj zakres odniesienia terminu „tajny agent” jest szerszy i obejmuje wszelkie procesy relacji z kooperantami zewnętrznymi, np. klientami instytucjonalnymi, dostawcami, partnerami aliansu.

„Tajny agent” oznacza w takim ujęciu wykorzystanie techniki obserwacji ukrytej uczestniczącej do monitorowania relacji interpersonalnych łączących firmę z jej partnerami biznesowymi. Autor pragnie podkreślić, że zakres pojęcia „tajny agent” odpowiada praktykom badawczym zauważalnym w rzeczywistości biznesowej w ostatnich latach, a wprowadzenie nowego terminu do literatury jest wyrazem dążenia autora do nadania tym praktykom pewnego wspólnego mianownika. Z obserwacji autora wynika, że coraz więcej firm zaczyna bacznie przyglądać się procesom zachodzącym na granicach struktury organizacji w celu określenia, w jakim stopniu postawy pracowników spełniają przyjęte standardy polityki korporacyjnej. Do konkretnych przykładów ilustrujących te zjawiska autor wróci jeszcze w dalszej części artykułu.

Procedura badań z wykorzystaniem techniki „tajny agent” nie odbiega zasadniczo od procedury przyjętej w literaturze do badań bezpośrednich z wykorzystaniem tzw. badaczy terenowych. Na etapie przygotowania badania następuje opracowanie scenariusza wizyty terenowej, rekrutacji i szkolenia agentów, a także badanie pilotażowe. Scenariusz wizyty terenowej powinien być przede wszystkim niezbyt skomplikowany tak, aby potencjalni agenci mogli dość łatwo go przyswoić i aby nie występowały znaczące odchylenia w trakcie jego stosowania.

Podstawę budowania scenariusza stanowi z reguły profil oczekiwanego przez firmę kontrahenta oraz opis typowego pierwszego kontaktu, który rozpoczyna relację pomiędzy przedsiębiorstwem a kontrahentem określonego typu. Scenariusz wizyty musi być również na tyle szczegółowy, aby umożliwiał reakcję na różne nietypowe pytania zadawane przez osoby napotykan-

w trakcie wizyty terenowej. Należy zatem dość szczegółowo przedyskutować profil kontrahenta, który ma być realizowany przez agentów w terenie. Wszystkie działania związane z koordynacją zespołu badaczy terenowych powinny być traktowane jako niewralgiczny aspekt realizacji badania.

Odpowiednie przygotowanie badaczy terenowych powinno być realizowane nie tylko za pomocą tradycyjnych szkoleń. Dobrym rozwiązaniem wydaje się połączenie pilotażu scenariusza ze szkoleniem badaczy w naturalnych warunkach ich późniejszej pracy. Można to zrealizować w taki sposób, że koordynator sam prowadzi pierwsze próbną wizytę w terenie, a kandydat na agenta przypatruje się jego pracy, a następnie pod okiem koordynatora sam stara się powielić schemat postępowania.

Na etapie realizacji badania jest konieczne utrzymanie bieżącego kontaktu z zespołem badaczy terenowych, co umożliwi systematyczną kontrolę, a także reagowanie w sytuacjach nieprzewidzianych w planie wizyt. Poważne wyzwanie mogą stanowić kwestie logistyczne, co wiąże się z koniecznością zachowania równowagi między minimalizacją kosztów (maleją z reguły proporcjonalnie do liczby wizyt realizowanych przez agenta w ciągu dnia) a maksymalizacją rzetelności pomiaru (zbyt duża liczba wizyt w ciągu dnia obniża jakość informacji dostarczonych przez agenta). Regułą powinno być bieżące spisywanie przez agenta swoich spostrzeżeń w specjalnie przygotowanych arkuszach obserwacji.

Niedopuszczalne jest zbiorcze wypełnianie arkusza w odniesieniu do kilku interakcji zrealizowanych z różnymi kontrahentami w terenie, ponieważ obniża to trafność pomiaru. Zdolności postrzegania i pamięć agentów są po prostu ograniczone, a w projekcie dążymy zawsze do uzyskania informacji na temat przebiegu poszczególnych interakcji biznesowych. Kontrowersje może budzić nagrywanie przebiegu wizyty (np. w formie zapisu audio). Osoby, z którymi kontaktują się agenci, nie mogą być świadome nagrywania, a przepisy prawne uniemożliwiają wykorzystanie takich nagrań. Należy przy tym podkreślić, że sama świadomość nagrywania przebiegu wizyty działa jako element silnie motywujący agenta do zachowania należytej staranności w realizowanych zadaniach.

Etap analizy wyników i prezentacji wyników badania nie różni się specjalnie od etapów realizacji badań bezpośrednich za pomocą innych technik. Warto jednak podkreślić konieczność dokonywania analizy i interpretacji wyników przez osobę, która zna dobrze strategię firmy, a jednocześnie ma umiejętność krytycznego spojrzenia na funkcjonowanie firmy i zjawiska mające miejsce na styku: firma a jej partnerzy biznesowi. Można zatem przyjąć, że nawet jeżeli firma realizuje badania terenowe techniką „tajny agent” bez udziału specjalistycznej agencji badawczej, dobrym rozwiązaniem jest pozyskanie konsultanta zewnętrznego już na etapie interpretacji wyników badania.

Wnioski z badania powinny znaleźć wyraz w rekomendacjach menedżerskich, które wskazywałyby sposoby ulepszenia pewnych rutyn zaobserwowanych w zachowaniach pracowników firmy wobec obecnych i potencjalnych partnerów biznesu. W przypadkach jednostkowych, gdy zaobserwowane zachowanie pracownika bardzo odbiegało od przyjętych przez firmę standardów postępowania, zasadne wydają się jednostkowe działania motywacyjne (np. nagana dla pracownika przy bardzo złych wynikach, nagroda dla pracownika przy wynikach wyjątkowo dobrych). Należy zawsze wykaazać dużą ostrożność wobec decyzji o zwolnieniu pracownika, zwłaszcza jeśli zaobserwowane zachowanie miało charakter incydentalny.

Korzenie i wyzwania związane z badaniami techniką „tajny agent”

Fundamenty pod wykorzystanie techniki obserwacji uczestniczącej w biznesie zbudowały praktyki badawcze z antropologii kultury, gdzie próbowano zrozumieć normy i wartości ukierunkowujące działania osób w specyficznych grupach społecznych (np. plemionach odizolowanych od otoczenia). Technika ta znalazła następnie szerokie zastosowanie w tzw. antropologii organizacji, która umożliwia zrozumienie zachowań członków organizacji w ich naturalnym kontekście pracy, a także odkrywanie pewnych nowych zjawisk nieopisanych jeszcze w teorii zarządzania [Kostera, 2005]. Wydaje się, że przyczyn zainteresowania praktyków biznesu metodą obserwacji uczestniczącej można upatrywać w dążeniu do bardziej rzetelnego pomiaru pewnych procesów, które odbywają się na styku organizacji z otoczeniem i mają strategiczne znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Mankamenty związane z wykorzystaniem technik ankietowych do badań takich procesów są dość dobrze opisane w literaturze [Kaczmarczyk, 2002]. Na przykład, jeśli dążymy do pomiaru postaw partnerów biznesowych za pomocą kwestionariusza ankietowego, musimy liczyć się z pewnym poziomem nieświadomości respondentów odnośnie do własnych zachowań (a zwłaszcza ich przyczyn), ograniczonymi zdolnościami komunikacyjnymi, rozbieżnością czasową między deklaracjami a faktycznym zachowaniem (zdezaktualizowane wyniki), a także niechęcią respondentów do udziału w badaniach, co wiąże się często z brakiem wolnego czasu.

Technika obserwacji jest wolna od tych ograniczeń, jednak jej zastosowanie wymaga sporych kompetencji i stwarza problemy innego rodzaju. Po pierwsze, neutralnym etapem w zastosowaniu tej procedury jest dobór, a następnie koordynacja badaczy terenowych, czyli tzw. agentów. Przedsiębiorstwo nie powinno opierać się na własnych zasobach ludzkich, ponieważ w technice tej jest konieczne zachowanie anonimowości osoby, która prowadzi obserwację. Zmusza to zatem do przeprowadzenia procesu rekrutacji odpowiednich osób wyłącznie na okres realizacji projektu, bądź, co w praktyce jest częściej spotykane, do skorzystania z usług specjalistycznej agencji badawczej.

W każdym z tych przypadków przedsiębiorstwo jest zmuszone do poniesienia znacznych nakładów, co istotnie różni tę technikę badawczą od innych powszechnie stosowanych w ocenie relacji z kontrahentami (np. ankiety badań satysfakcji stanowiącej immanentny element funkcjonowania firm, które wdrożyły systemy ISO). Częstym błędem popełnianym przy rekrutacji na stanowisko „tajnego agenta” jest preferowanie osób z doświadczeniem specjalistycznym, co może zaburzać proces pomiaru. Przyjąć raczej należy, że kandydat powinien odznaczać się znaczną zdolnością obserwacji i komunikowania spostrzeżeń, a także sumiennością i zdolnością do pracy pod presją czasu. Po drugie, w przypadku techniki „tajny agent” wyzwaniem jest zminimalizowanie subiektywizmu pomiaru w sytuacji, gdy badania terenowe są realizowane przez większą grupę agentów.

W praktyce dość często agenci dokonują na bieżąco oceny zjawisk, które zachodzą w trakcie interakcji z personelem firmy, jednak takie praktyki ograniczają możliwość porównywania wyników dostarczonych przez poszczególnych agentów. Lepszym, aczkolwiek bardziej czasochłonnym rozwiązaniem, jest zrezygnowanie z ocen agentów na rzecz dostarczania przez

nich szczegółowych opisów zjawisk, które zaobserwowali w ramach interakcji z personelem firmy. W takim przypadku agenci nie posługują się kwestionariuszem z wyskalowanymi pytaniami, tylko udzielają odpowiedzi na pytania otwarte. Dopiero po uzyskaniu wskazań od wszystkich agentów, koordynator badania przystępuje do ich analizy, czego efektem może być sporządzone przez niego kategoryzacja, a nawet ocena poszczególnych pracowników na skali punktowej. Takie postępowanie umożliwia bardziej rzetelne porównywanie uzyskanych wyników w układzie regionalnym bądź czasowym. Porównania takie są często oczekiwane w przypadku większych firm działających w skali ogólnokrajowej, a także wszystkich tych, które próbują wykorzystać tę technikę w celu weryfikacji skuteczności długookresowej polityki korporacyjnej.

Skala i przykłady wdrożeń techniki „tajny agent”

W Stanach Zjednoczonych już w latach 70. ub. wieku zaczęto stosować technikę obserwacji uczestniczącej do monitorowania relacji pomiędzy pracownikami banków a klientami, a szersze zastosowanie w innych branżach oraz regularne programy badań datuje się w USA na lata 80. [Meder, 2005]. Organizacja MSPA (Mystery Shopping Providers Association) oszacowała, że w 2005 r. wartość rynku badań metodą *Mystery Shopping* w Stanach Zjednoczonych sięgnęła 800 mln USD (rok wcześniej – 600 mln). W Polsce badania z wykorzystaniem „tajemniczego klienta” są prowadzone od lat 90. Obecnie powszechnie korzystają z nich duże sieci sklepów, banków, hoteli, stacji benzynowych, a także firmy telekomunikacyjne, dilerzy samochodowi, firmy leasingowe i pożyczkowe. Szacuje się, że w 2006 r. wydano w Polsce na badania tego typu 15 mln PLN, co sugeruje dynamiczny wzrost popularności, gdyż w roku 2000 było to prawdopodobnie tylko 1,1 mln PLN [Majka, 2007].

Branżowy zakres stosowania techniki „tajny agent” wydaje się właściwie nieograniczony. Choć pierwotnie technika ta była stosowana głównie do relacji pomiędzy sprzedawcą a konsumentem indywidualnym, zwłaszcza w przypadku wielooddziałowych przedsiębiorstw prowadzących masową działalność na rynku, szybko zaczęto doceniać jej zalety w odniesieniu do monitorowania relacji *business-to-business*. Obecnie jest stosowana zwłaszcza w zakresie kontroli strategii firm produkcyjnych skierowanych na budowanie relacji z podmiotami w kanale dystrybucji.

Należy podkreślić, że coraz częściej technika ta jest stosowana do kontroli zachowań personelu wobec osób reprezentujących potencjalnych dostawców. Projekt taki wdrożono na przykład w polskim zakładzie produkcyjnym pewnej międzynarodowej korporacji. Korporacja ta wdrożyła standardy postępowania w przypadku osób zajmujących się procesami zaopatrzenia w artykuły kluczowe dla efektywności procesu produkcyjnego. Następnie do akcji ruszyli agenci przedstawiający się jako przedstawiciele firm dostarczających poszukiwanych artykułów. Agenci ci odnotowywali sposób postępowania pracowników firmy w trakcie pierwszej interakcji, a następnie składali pisemny raport w postaci szczegółowego arkusza obserwacji. Spostrzeżenia uzyskane w ten sposób umożliwiły m.in. zwiększenie lojalności pracowników zajmujących się zaopatrzeniem poprzez wyeliminowanie sytuacji, gdy pracownik kierował się bardziej korzyściami osobistymi niż interesem zakładu produkcyjnego. ➔

Warto podkreślić, że duże przedsiębiorstwa coraz częściej spisują rutyny postępowania wobec potencjalnych kontrahentów (np. partnerów w dystrybucji bądź przy wspólnych akcjach promocyjnych) i upowszechniają je wśród pracowników. Informacje o zasadach współpracy z nowymi partnerami są umieszczane coraz częściej na witrynach internetowych, a także w obrębie odpowiednich portali społecznościowych (np. LinkedIn, Goldenline). Firmy starają się w ten sposób kreować swój wizerunek jako rzetelnego partnera kierującego się jasnymi regułami działania i dbającego o korzyści każdej ze stron. Można przyjąć, że stosowanie techniki „tajny agent” stanowi dobre rozwiązanie w tego typu sytuacjach, ponieważ technika ta umożliwia zdiagnozowanie stopnia, w jakim przyjęte standardy postępowania są faktycznie realizowane przez osoby odpowiedzialne za kontakty z potencjalnymi kontrahentami.

Podsumowanie

Budowanie relacji międzyorganizacyjnych stanowi ważny obszar w naukach o zarządzaniu, o czym świadczy zarówno dynamika publikacji na ten temat, jak i praktyki relacyjne obserwowane wśród przedsiębiorstw polskich i zagranicznych. Szczególnie znaczenie ma problematyka inicjowania relacji z nowymi partnerami, ponieważ zdolność do budowania nowych relacji zapewnia trwałość przewagi konkurencyjnej opartej na tzw. rencie relacyjnej.

Główna teza niniejszego artykułu wyraża się w przekonaniu autora, że zastosowanie techniki „tajny agent” stanowi interesującą alternatywę wobec stosowania takich technik, jak ankieta czy wywiad w zakresie rutyn organizacyjnych ukierunkowanych na inicjowanie relacji z partnerami w biznesie. W artykule została zaprezentowana procedura realizacji badań techniką „tajny agent”, a także omówiono kluczowe problemy związane ze stosowaniem tej techniki wraz ze wskazaniem sposobów radzenia sobie z nimi.

Mimo zalet techniki „tajny agent”, autor niniejszego artykułu jest zdania, że technika ta będzie mieć bardzo ograniczone zastosowanie w praktyce badań akademickich. Wiąże się to przede wszystkim z kosztami prowadzenia badań za pomocą tej techniki. Również ważne, a może najważniejsze jest to, że recenzenci w najbardziej znanych czasopismach międzynarodowych mają bardziej pozytywny stosunek do artykułów opartych na wynikach badań ilościowych, w przypadku których można przedstawić rozbudowane wyniki testów trafności i rzetelności pomiaru. Tym niemniej uzasadnione wydaje się przypuszczenie, że technika „tajny agent” będzie coraz częściej stosowana w praktyce gospodarczej. Biorąc to pod uwagę, konieczne wydają się dalsze prace koncepcyjne dotyczące aspektów metodycznych stosowania tej techniki. Prace te mogą być traktowane jako punkt odniesienia w działaniach podejmowanych przez same przedsiębiorstwa, a także agencje badawcze realizujące projekty z wykorzystaniem ukrytej uczestniczącej obserwacji.

Chociaż etyczne i prawne aspekty realizacji badań techniką „tajny agent” mogą budzić kontrowersje, warto mieć na uwadze fakt, że technika ta jest również z powodzeniem stosowana w różnych akcjach społecznych, a także w zakresie usług publicznych. Na przykład w roku 2010 wykorzystano tę technikę w ramach kampanii przeciwko sprzedaży alkoholu nieletnim przeprowadzonej przez Komendę Główną Policji i Związek Browarów Polskich. Dzięki wsparciu funduszy unijnych technika ta jest coraz częściej stosowana

w odniesieniu do postaw pracowników w jednostkach administracji publicznej. Można oczekiwać, że projekty tego typu będą pozytywnie przyczyniać się do stopniowej poprawy jakości usług publicznych w Polsce.

O dobrych perspektywach stosowania techniki „tajny agent” może świadczyć to, że wykonywanie roli tajnego agenta postrzegane jest obecnie jako jeden z tzw. zawodów przyszłości [Skalska, 2009]. Zdaniem autora można również przewidywać, że technika ta będzie coraz częściej wykorzystywana w szkolnictwie wyższym, ponieważ realizowana reforma szkolnictwa wyższego zakłada bliższą współpracę uczelni z organizacjami w ich otoczeniu. Technika ta może być stosowana w monitorowaniu stopnia otwartości pracowników uczelni na wspólne projekty inicjowane przez przedsiębiorców, organizacje *non-profit* i media.

dr hab. Maciej Mitrega
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

- [1] AHUJA G., SODA G., ZAHEER A., *Call for Papers: the Genesis and Dynamics of Networks*, „Organization Science” 2007, vol. 18, issue 6.
- [2] CAPALDO A., *Network Structure and Innovation: the Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, issue 6.
- [3] CZAKON W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2005.
- [4] CZAKON W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego, Katowice 2007.
- [5] HALINEN A., SALMI A., HAVILA V., *From Dyadic Change to Changing Business Networks: an Analytical Framework*, „Journal of Management Studies” 1999, vol. 36, issue 6.
- [6] KACZMARCZYK S., *Badania marketingowe: metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.
- [7] KOSTERA M., *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [8] LAVIE D., *Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the US Software Industry*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, issue 12.
- [9] MAJKA D., *Tajemniczy klient: Kupuje i bezlitośnie ocenia*, „Gazeta Wyborcza” 2007, 12 sierpnia.
- [10] MEDER M., *Zastosowanie metody „mystery shopping” w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek” nr 5/2005.
- [11] MITREGA M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego, Katowice 2010.
- [12] RZEMIENIAK M., TOKARZ, E., *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2011.
- [13] SKALSKA K., *Zawody przyszłości a polska rzeczywistość*, „Gdynski Kwartalnik Oświatowy” nr 2/2009.
- [14] SZYMURA-TYC M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego, Katowice 2006.
- [15] WEBSTER JR, F.E., WIND Y., *A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*, „Journal of Marketing” 1972, vol. 36.

„Secret Agent” as the Technique for Monitoring Business Relationships

Building inter-organizational relationships, especially initiating them, is important field in management research. This paper suggests so-called secret agent as the research technique adjusted to studying organizational routines oriented at building new business partnerships. In the paper the procedure and main challenges of using this technique are discussed. The author presents exemplary areas of implementation and main direction of further development.

Badania modeli zrównoważonego biznesu w warunkach polskich – wybrane aspekty

Adam Jabłoński

Wprowadzenie

Dzisiejszy obraz biznesu w Polsce jest diametralnie inny niż jeszcze kilka lat temu. Wynika to zarówno z wyczuwalnego kryzysu światowego w polskiej gospodarce, jak i nowych realiów konkurowania wobec totalnej arytmii i asymetrii rynku. Powoduje to geometryczny przyrost poszukiwań przez przedsiębiorców skutecznych i efektywnych modeli biznesu, które powinny wpływać na osiąganie założonych przez nich celów strategicznych i operacyjnych. Niejasny obraz rynku i dynamika jego zmienności wpływają na utrudniony proces tworzenia modeli biznesu kreujących wartość, zabezpieczających przed destrukcją wartości i gwarantujących ciągłość prowadzenia biznesu.

Według autora artykułu w obecnej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorcom może pomóc budowa modeli biznesu wykorzystujących koncepcję zrównoważenia w decyzyjnych procesach zarządczych tzw. modeli zrównoważonego biznesu. Autor w artykule podnosi tezę, że wobec totalnego chaosu panującego na zewnątrz organizacji, wynikającego z cech obecnego rynku, który charakteryzuje się poprzez jego: ● nierównomierność, asymetryczność ● niesystemowość ● dużą inercję, dużą zmienność i nieprzewidywalność ● złożoność i nieokreśloność, nie można pozwolić sobie na akceptację chaosu wewnątrz organizacji.

Przecież przedsiębiorstwo może zarządzać, sterować, nawigować czynnikami znajdującymi się w wewnętrznym potencjale przedsiębiorstwa, ale na czynniki zewnętrzne może tylko reagować w sposób skuteczny lub nieskuteczny.

Zatem wobec utrudnionego procesu zrównoważenia czynników zewnętrznych i reakcji na nie warto podjąć się wyzwania systemowego zrównoważenia czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, tworzących jego potencjał konkurowania w kierunku kreacji długoterminowej wartości przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych wyników badań przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie, które, dążąc do budowy długoterminowej wartości, realizują cele biznesowe oparte na zasadach zrównoważenia za pośrednictwem modeli zrównoważonego biznesu.

Zakres artykułu obejmuje badania polskich przedsiębiorstw i ich interpretację wraz z wybranymi zaleceniami strategicznymi dla przedsiębiorców.

Pojęcie modelu zrównoważonego biznesu

Równoważenie w teorii i praktyce zarządzania pojawia się w różnych płaszczyznach i kontekstach biznesowych. Dotyczy to zarówno zasad

zrównoważonego rozwoju, jak i zrównoważonego wzrostu. Działania te przyczyniają się w konsekwencji do stosowania zasad zrównoważonego biznesu.

C. Kidd twierdzi, że pojęcie zrównoważenia (*sustainability*) pochodzi z szerszego spojrzenia na to zagadnienie, w odniesieniu do zrównoważenia wpływów poszczególnych grup politycznych, społecznych i naukowych w czasie¹. Oznacza to, że istnieje ścisła korelacja między trwałością biznesu a zrównoważonym zarządzaniem relacjami z interesariuszami. G. Svenson, G. Wood, M. Callaghan także w tym ujęciu twierdzą, że podstawowy aspekt *sustainability* występuje wtedy, gdy oczekiwania i wyobrażenia przedsiębiorstwa związane z rynkiem i społeczeństwem wpływają na panującą opinię, co można zrobić, a czego nie można w praktyce zrównoważonego biznesu. Interesariusze natomiast i z kolei ich oczekiwania przyczyniają się do odpowiedzi na to pytanie². W konsekwencji istnieje możliwość budowy społecznego modelu biznesu³. Takim modelem może być model zrównoważonego biznesu.

Wdrożenie zasad zrównoważonego biznesu według autora artykułu może być realizowane właśnie za pośrednictwem opracowanego i wdrożonego modelu zrównoważonego biznesu. Stosując holistyczne ujęcie założeń modelu zrównoważonego biznesu, można patrzeć na jego konstrukcję według pięciu następujących wymiarów.

Wymiar pierwszy

Równowaga w układzie podejmowania procesów decyzyjnych: wykorzystanie systemowe podejść do zarządzania w sposób zrównoważony poprzez zrównoważone, jednoczesne wykorzystanie wszystkich jego funkcji (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania) do pełnego, równoczesnego zastosowania podejścia planistycznego – podejścia zasobowego – podejścia pozycyjnego – podejścia behawioralnego w zarządzaniu strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Wymiar drugi

Równowaga w układzie podejmowania procesów decyzyjnych: równoczesne wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*value based management*) wraz z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*) do zachowania równowagi oczekiwań pomiędzy akcjonariuszami przedsiębiorstwa a innymi interesariuszami skupionymi wokół przedsiębiorstwa.

Wymiar trzeci

Równowaga w układzie podejmowania procesów decyzyjnych: etyka – ekologia – ekonomia. ➔

Wymiar czwarty

Równowaga w układzie podejmowania procesów decyzyjnych: zrównoważony potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa generujący zrównoważone wyniki w układzie krótko- i długoterminowym, gwarantujące osiągnięcie zrównoważonej wartości – zrównoważona redystrybucja wytworzonej wartości poprzez m.in. wypłacanie zrównoważonych dywidend, zapewniająca ciągłość i trwałość biznesu.

Wymiar piąty

Równowaga w układzie podejmowania procesów decyzyjnych: zrównoważone spełnianie potrzeb i oczekiwań interesariuszy skupionych wokół przedsiębiorstwa – osiągnięcie zrównoważonych wyników za pośrednictwem systemu wartości osiąganych poprzez przyciąganie interesariuszy o wysokiej wartości do przedsiębiorstwa, eliminowanie interesariuszy realizujących destrukcję wartości i migrowanie przedsiębiorstwa w kierunku interesariuszy o wysokiej wartości.

Wypełnienie wyżej wymienionych wymiarów gwarantuje zapewnienie szczelnego systemu zarządzania umożliwiającego budowę skutecznego i efektywnego modelu zrównoważonego biznesu rozumianego przez autora artykułu jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj do aktualnego modelu biznesu jutro”⁴⁾. Decyzje te można wdrożyć za pośrednictwem strategii, która według autora artykułu jest rozumiana jako wdrożony i realizowany, kompleksowy system kreatywnych mechanizmów opartych na celach, inicjatywach i projektach, skonstruowanych w korelacji z przyjętym modelem biznesu, monitorowany za pośrednictwem wielokryterialnego zestawu wskaźników pogrupowanych w tematyczne, niefinansowe i finansowe strumienie pomiarowe.

Tylko tak zaprojektowana strategia staje się gwarantem zapewnienia ciągłości biznesu zasilanego gotówką z rynku, przy jednoczesnym wzroście długoterminowej wartości przedsiębiorstwa⁵⁾.

Systemowe ujęcie relacji: model zrównoważonego biznesu – strategia przedsiębiorstwa może zapewniać elastyczny wzrost i rozwój przedsiębiorstwa mający wymiar zrównoważony.

W tym miejscu należy zadać pytanie, czy ma sens równoważenie według ww. zasad i czemu ma to służyć.

Odpowiedź na to pytanie według autora artykułu jest następująca.

Wobec niepewnego, trudnego rynku, pełnego ograniczeń, zagrożeń i presji należy oferować innowacyjne produkty i/lub usługi wraz z jednoczesnym, systemowym wykorzystywaniem sił tkwiących w pięciu ww. wymiarach. Należy to realizować w sposób planowy, aby nie dopuścić do luk zasobowych (kompetencyjnych, infrastrukturalnych, finansowych) i zarządczych wynikających z nieumiejętnego zarządzania, powodujących nieosiągnięcie właściwych pozycji konkurencyjnych na rynku. Powinno to także umożliwiać behawioralne pojawianie się, zauważanie i wykorzystywanie szans,

okazji wynikających z permanentnego przemieszczania się przedsiębiorstwa w kierunku interesariuszy o wysokiej wartości.

Dzięki temu przedsiębiorstwo realizuje następujące założenia:

- świadome podejmowanie decyzji,
- świadome osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wyników finansowych i społecznych,
- świadome dzielenie się wytworzoną wartością finansową i społeczną.

Badania modeli zrównoważonego biznesu w polskich warunkach

Realizując badania przedsiębiorstw stosujących założenia modeli zrównoważonego biznesu, wytypowano grupę przedsiębiorstw, do których wysłano na przełomie 2011 i 2012 r. ankiety badawcze. Do badań ilościowych wykorzystano wyniki z 24 otrzymanych ankiet przedsiębiorstw funkcjonujących na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z indeksu Respect Index, przedsiębiorstw z indeksu WIG 20, WIG 40, WIG Div oraz z indeksu New Connect Lead. Wszystkie badane przedsiębiorstwa były spółkami akcyjnymi.

21% badanych przedsiębiorstw to polskie firmy bez kapitału zagranicznego, 46% badanych przedsiębiorstw to firmy z kapitałem zagranicznym, a 33% to przedsiębiorstwa z mieszanym kapitałem – polskim i zagranicznym.

13% badanych firm ma tylko jedną lokalizację – centralę firmy. 25% ma od 2 do 3 lokalizacji, natomiast 63% ma więcej niż 6 lokalizacji. Sprzedaż we wszystkich badanych przedsiębiorstwach kształtuje się na poziomie ponad 50 mln PLN. 4% firm ma sprzedaż w przedziale 51–100 mln PLN, 29% ma sprzedaż roczną na poziomie 101–500 mln PLN, 67% osiąga sprzedaż roczną powyżej 500 mln PLN. 79% badanych przedsiębiorstw ma zasięg międzynarodowy, a 21% zasięg krajowy. Żadna z badanych firm nie miała zasięgu lokalnego bądź regionalnego.

Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw zawierały wiele kryteriów badania modeli zrównoważonego biznesu. Ze względu na ich dużą liczbę w artykule skoncentrowano się tylko na dwóch kluczowych elementach:

- sile zrównoważenia ekonomicznego przedsiębiorstwa,
- sile wartości interesariuszy i dynamiki ich procesów migracyjnych.

Tab. 1. Forma organizacyjna badanych przedsiębiorstw

Forma organizacyjna	Liczba spółek	Procent
Spółka akcyjna	24	100,0%
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	0	0%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Struktura kapitału badanych przedsiębiorstw

Struktura kapitału	Liczba spółek	Procent
Kapitał polski	5	21%
Kapitał zagraniczny	11	46%
Kapitał mieszany	8	33%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Siła zrównoważenia ekonomicznego badanych przedsiębiorstw – udział procentowy

Siła zrównoważenia ekonomicznego przedsiębiorstwa	Tak	Nie
1. Czy przedsiębiorstwo ma stabilne źródła finansowania działalności operacyjnej i inwestycyjnej.	83%	17%
2. Czy w ostatnich 3 latach przedsiębiorstwo miało problemy z finansowaniem działalności operacyjnej i inwestycyjnej.	25%	75%
3. Czy przedsiębiorstwo zarządza wynikami finansowymi w sposób zrównoważony – równoważy osiąganie wyników krótkoterminowych z wynikami długoterminowymi.	79%	21%
4. Czy przedsiębiorstwo generuje optymalne wyniki finansowe z trzech obszarów – działalności operacyjnej, działalności inwestycyjnej, działalności finansowej.	75%	25%
5. Czy przedsiębiorstwo równoważy wykorzystanie kapitału obcego i własnego do rozwoju przedsiębiorstwa.	63%	38%
6. Czy przedsiębiorstwo równoważy cele między maksymalizacją zysku a kreacją długoterminowej wartości.	67%	33%
7. Czy przedsiębiorstwo równoważy ciągłe zapewnianie płynności firmy z długoterminowym osiąganiem rentowności.	67%	33%
8. Czy przedsiębiorstwo równoważy inwestowanie w rozwój z maksymalizacją zysku.	79%	21%

Źródło: opracowanie własne.

Do określenia siły zrównoważenia ekonomicznego przedsiębiorstwa zadano przedsiębiorcom osiem kluczowych pytań zamieszczonych w tabeli 3.

Wśród badanych przedsiębiorstw 74% wskazuje siłę zrównoważenia ekonomicznego jako istotną dla przedsiębiorstwa. Ponad 85% firm wskazało, że ma stabilne źródła finansowania działalności operacyjnej i inwestycyjnej oraz 75% przedsiębiorstw nie miało w ostatnich 3 latach problemów z finansowaniem takiej działalności. 79% przedsiębiorstw zarządza finansami w sposób zrównoważony, równoważąc osiąganie wyników krótkoterminowych z wynikami długoterminowymi. 75% badanych podmiotów generuje optymalne wyniki finansowe w trzech obszarach – działalności operacyjnej, działalności inwestycyjnej oraz działalności finansowej. 65% firm w sposób zrównoważony wykorzystuje kapitał obcy oraz własny. 67% tych przedsiębiorstw równoważy maksymalizację zysków z kreacją długoterminowej wartości oraz równoważy płynność firmy z długoterminowym osiąganiem rentowności. 79% przedsiębiorstw wskazuje inwestowanie w rozwój firmy jako czynnik równie istotny jak maksymalizacja zysku i równoważy inwestowanie w ten obszar.

Do zbadania siły wartości interesariuszy i dynamiki ich procesów migracyjnych sprawdzono stosowanie polityki wobec interesariuszy, liczbę skupionych wokół przedsiębiorstwa interesariuszy oraz ich wartość dla przedsiębiorstwa.

Z badań wynika, że 79% przedsiębiorstw ma opracowaną politykę wobec interesariuszy jako podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

W przeważającej większości z badanych firm (67%) liczba interesariuszy wpływających na działalność przedsiębiorstwa w przeciągu ostatnich trzech lat utrzymała się na tym samym poziomie. W 29% badanych firm liczba takich interesariuszy wzrosła. Nie zaobserwowano natomiast procesu odpływu (zmniejszania się) liczby interesariuszy wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W przypadku 70% badanych przedsiębiorstw interesariusze mieli pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zwiększyli wartość firmy. W przypadku 22% ich działalność miała charakter neutralny, to znaczy w żaden sposób nie wpłynęła na wartość przedsiębiorstwa. W przypadku 9% firm interesariusze przyczynili się do utrzymania wartości firmy. Olbrzymia większość firm, bo aż 83% prowadziła działalność mającą na celu poprawę stosunków z interesariuszami. Dla 17% badanych firm stosunki z interesariuszami miały neutralny wpływ na firmę i ich stosunki pozostały niezmiennie. Tylko w 4% przedsiębiorstwach pojawili

się negatywni interesariusze, którzy mogli doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa. W 88% firm nastąpił wzrost potencjału współpracy z organami administracji państwowej i samorządowej, 8% firm wcale nie współpracuje z organami administracji państwowej, a w przypadku 4% nastąpił spadek tego potencjału.

Wszystkie z badanych firm stosują metody pomiaru wartości poszczególnych interesariuszy w sporadycznych przypadkach. Oznacza to, że firmy nie mają wdrożonych narzędzi pomiaru interesariuszy i wykonują to w sposób przypadkowy bądź nieregularny. Na pewno pomiar nie odnosi się do wszystkich grup interesariuszy. Wszystkie badane przedsiębiorstwa nie mają jednak strategii wiązania interesariusza z przedsiębiorstwem. Stoi to w sprzeczności z cyklem życia klienta, który dla 79% firm stanowi okres powyżej trzech lat. Co oznacza, że firmy muszą mieć strategię przynajmniej w tym zakresie. Jednocześnie 83% firm uznało, że poprawiło swoje stosunki z interesariuszami, co oznacza, że musiały one prowadzić jakieś działania mające na celu poprawę stosunków. Dodatkowo 88% firm uznało, że nastąpił wzrost potencjału współpracy z interesariuszami.

Kolejnym aspektem stojącym w sprzeczności z tezą, że firmy nie mają strategii wiązania interesariuszy, jest fakt, że 79% przedsiębiorstw ma opracowaną politykę wobec interesariuszy. Oznacza to, że przeważająca większość firm stara się zarządzać relacjami nie tylko z klientami, ale także z innymi interesariuszami. W celu uzyskania istotnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa muszą być budowane silne relacje z interesariuszami. 70% firm uznało, że interesariusze zwiększyli wartość firmy. Pytanie, czy stało się to samoistnie, czy osiągnięto to w wyniku pojawiania się coraz to nowych interesariuszy, czy może jednak jest to błąd w rozumieniu tego pytania i firmy jednak mają jakąś strategię wiązania interesariuszy? Mimo że 100% firm tylko sporadycznie mierzy wartość interesariuszy, to 62% bada przepływy migracyjne interesariuszy, a kolejne 4% robi to sporadycznie. 67% firm stwierdziło, że utrzymało stałą liczbę interesariuszy a 29% zwiększyło ich liczbę. Czy te wyniki są możliwe w przypadku braku strategii wobec interesariuszy?

Podsumowując, firmy nieświadomie (bądź z małą świadomością) zarządzają relacjami z interesariuszami. Spora część badanych firm ma opracowaną politykę wobec interesariuszy, ale nie bardzo wie, w jaki sposób wykorzystać tę opracowaną politykę w celu zwiększenia wartości firmy, budowania trwałych relacji z interesariuszami i wiązania ich ze sobą (wszystkich interesariuszy, nie tylko klientów). 88% firm uznało, że

Tab. 4. Stosowanie polityki wobec interesariuszy

Czy przedsiębiorstwo ma opracowaną politykę wobec interesariuszy (podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa)	Liczba spółek	Procent
Tak	19	79%
Nie	5	21%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Dynamika liczby interesariuszy skupionych wokół przedsiębiorstwa

Czy w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich trzech lat	Liczba spółek	Procent
zwiększyła się liczba wpływających na firmę interesariuszy,	7	29%
zmaląa liczba wpływających na firmę interesariuszy,	0	0%
utrzymała się na tym samym poziomie liczba wpływających na firmę interesariuszy,	16	67%
nastąpiła nierównomierność liczby wpływających na firmę interesariuszy.	1	4%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 6. Wpływ wartości interesariuszy na wartość przedsiębiorstwa

Czy wartość (siła pozytywnego wpływu na rozwój przedsiębiorstwa) posiadanych interesariuszy w ciągu ostatnich trzech lat	Liczba spółek	Procent
zwiększyła wartość firmy,	16	70%
miała charakter neutralny,	5	22%
zmniejszyła wartość firmy,	0	0%
zachowała wartość firmy.	2	8%

Źródło: opracowanie własne.

zarządza siecią relacji z interesariuszami. W jaki sposób firmy oceniają wyniki działań zarządczych w tym zakresie? Połowa badanych firm określa wkład i zachęty dla interesariuszy. 88% przedsiębiorstw mierzy zależność trwania relacji z interesariuszami pod kątem jej wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. 70% firm uznało, że interesariusze zwiększyli wartość firmy, 22% miała charakter neutralny, czyli nie wpływała na wartość przedsiębiorstwa, a dla 8% firm interesariusze spowodowali utrzymanie wartości firmy na stałym poziomie. 54% mierzy czas trwania relacji z interesariuszami w odniesieniu do wzrostu wartości firmy. 58% nie zbudowało mapy interesariuszy i nie zarządza nią. Tylko co trzecia firma ma opracowaną taką mapę, a kolejne 12% korzysta z niej sporadycznie.

Badane firmy uznają ciągle, że głównie akcjonariusze i udziałowcy oraz klienci, a także instytucje kredytujące działalność firmy czy podmioty, z którymi firma kooperuje czy ma związany alians, w głównej mierze budują wartość firmy. Taki stan rzeczy może być spowodowany brakiem wiedzy i doświadczenia przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Firmy nadal traktują CSR bardziej jako działalność charytatywną. Powoli jednak, zdając sobie

sprawę z istotności tego zagadnienia, starają się zmieniać to podejście. 79% przedsiębiorstw ma opracowaną politykę wobec interesariuszy. 58% firm ma osobę wyznaczoną do nadzoru nad realizacją zasad społecznej odpowiedzialności biznesu CSR. Tylko 17% nie ma takiej osoby, a w 25% badanych przedsiębiorstwach funkcję tę sprawuje pracownik z innego działu (nie jest to osoba delegowana tylko do działań w zakresie CSR). Jednocześnie najważniejszym aspektem modelu społecznej odpowiedzialności biznesu jest aspekt ekonomiczny. Dominującą tendencją jest zatem położenie nacisku na równowagę ekonomiczną. Innym istotnym aspektem jest aspekt filantropijny, który opiera się na zasadach sponsoringu oraz pracy na rzecz organizacji charytatywnych.

Podsumowanie

Budowanie przez przedsiębiorstwa skutecznych i efektywnych modeli biznesu jest jednym z kluczowych obszarów dzisiejszego konkurowania. Konkurowanie modelami biznesu stało się już normą w gospodarce. Model zatem musi być szczególnie mądrze skonstruowany i wdrożony. Takim modelem może być model zrównoważonego biznesu. Model ten stanowi platformę do systemowego wykorzystania potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa wobec arytmii rynku pełnego niepewności strategicznej. Może być jednocześnie czynnikiem dialogu między wszystkimi interesariuszami przedsiębiorstwa oraz źródłem rozwoju kapitału społecznego organizacji.

dr Adam Jabłoński
Wyższa Szkoła Biznesu
w Dąbrowie Górniczej

PRZYPISY

- ¹ C. KIDD, *The Evolution of Sustainability*, „Journal of Agricultural & Environmental Ethics” 1992, no. 1, s. 1-26.
- ² G. SVENSON, G. WOOD, M. CALLAGHAN, *A Corporate Model of Sustainable Business Practices: an Ethical Perspective*, „Journal of World Business” 2010, vol. 45, issue 4, s. 338.
- ³ M. YUNUS, B. MOINGEON, L. LEHMANN-ORTEGA, *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, issue 2-3, s. 308-325.
- ⁴ A. JABŁOŃSKI, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 19.
- ⁵ A. JABŁOŃSKI, *Badania modeli biznesu kreujących wartość*, w: R. KRUPSKI (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 17, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2012, s. 293.

The Researches of Sustainable Business Models in the Polish Conditions – Selected Aspects

The vague image of the market and his changeability dynamics affect to the hampered formation process of the creating the value business models, protecting the value destruction and guaranteeing the business continuity management. A build of business models with using the concept sustainability can help entrepreneurs in the current economic reality in decision-making processes. Author presented results of researches the sustainability business models. The range of the article includes researches the sustainability business models of Polish enterprises and their interpretation, with strategic recommendations for entrepreneurs.

Szczupłe wytwarzanie – paradygmat lidera kosztowego w przedsiębiorstwie wiedzy

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa w warunkach globalizującej się gospodarki i rewolucji multimedialnej muszą coraz częściej stawiać czoło zacieśniającej się konkurencji¹⁾. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest uzależnione od rozwoju nowych produktów i wdrażania nowych technologii. Rosnąca konkurencja, duża dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz skutki globalnego kryzysu ekonomicznego sprawiają, że wiele tradycyjnych koncepcji zarządzania traci swoją wartość²⁾. Nie oznacza to jednak całkowitej rezygnacji z dotychczasowego dorobku w tym zakresie. Wręcz przeciwnie. Konieczne jest wypracowanie mechanizmów kreowania zdolności przedsiębiorstw do przetrwania w tych niewątpliwie trudnych czasach. Wobec tego pojawia się zapotrzebowanie na niekonwencjonalne sposoby zarządzania, pozwalające firmie na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Gdy na rynku wzrastają koszty surowców i pracy, producenci zazwyczaj przerzucają je na klientów w postaci wyższej ceny produktów lub zamiany komponentów produktu na tańsze. W związku z tym na rynku dóbr szybko rotujących (FMCG)³⁾ wiele firm decyduje się na zmniejszenie objętości i masy produktu, pozostawiając dotychczasową cenę na półce, zmieniając minimalnie lub nawet nie zmniejszając optycznie samego opakowania. Sytuacja komplikuje się na rynku dóbr przemysłowych, gdzie trudno zmniejszyć objętość wyrobu w tradycyjnym tego słowa znaczeniu. Zwłaszcza, że w czasach kryzysu konsumenci nie zaakceptują wyższych cen, wytwórcy muszą przygotować sobie strategię na ciężkie czasy. Wobec tego niejednokrotnie stają przed dylematem, co zrobić, aby nie obniżyć marży (zysku), a jednocześnie nie podnosić cen?

Przyjmując przesłanki kreowania niekonwencjonalnych, często lekko zmodyfikowanych już istniejących instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza w czasach spowolnienia gospodarczego na rynku dóbr przemysłowych, wydaje się zasadne zaproponowanie paradygmatu lidera kosztowego, czyli osiągnięcia wiodącej pozycji pod względem kosztów wytwarzania. Jeżeli rynek kształtuje ceny i narzuca je wszystkim producentom, najwyższą marżę uzyskują bowiem ci z nich, którzy produkują najtaniej. O tym stanowi niniejsze opracowanie.

Logicznemu wzorcowi celów opracowania odpowiada koncepcyjny wzorzec tezy o następującym brzmieniu: paradygmat szczupłego wytwarzania oparty na eliminowaniu marnotrawstwa może przynosić duże korzyści w postaci obniżenia kosztów produkcji danego wyrobu.

Osiągnięcie celu głównego wymaga sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których autorzy zaliczają:

- dyskusję i uporządkowanie kwestii terminologicznych w relacji: szczupłe wytwarzanie a koszty;
- adaptowanie koncepcji *kaizen* jako kluczowej kompetencji lidera kosztowego;
- zobrazowanie wpływu marnotrawstwa na koszty;
- zaproponowanie rozwiązań osiągnięcia wiodącej pozycji pod względem kosztów wytwarzania poprzez eliminację marnotrawstwa.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę przybliżenia złożonej tematyki, opierając się na wiedzy teoretycznej, jak również doświadczeniu własnym autorów.

Strategiczne implikacje szczupłego wytwarzania

Obecnie w gospodarce światowej obserwujemy intensyfikację procesów zmian. Zjawisku temu sprzyja zaostrzająca się konkurencja o rynki sprzedaży oraz kurczenie się tradycyjnych branż. Zmusza to przedsiębiorstwa do redukcji kosztów.

Dążenie do efektywnego gospodarowania dostępnymi zasobami, walka z marnotrawstwem oraz minimalizacja strat od zawsze były obiektem troski organizatorów i przywódców. Na przykład w 1937 r. Piotr Drzewiecki pisał o zaniedbanych źródłach dobrobytu w Polsce⁴⁾. W swoim opracowaniu uzasadniał potrzebę właściwego wykorzystania czasu, dyskutując o zależnościach pomiędzy oszczędnością materiałów i czasu. Wykazywał też zaniedbania administracji, dyskutował o różnicy pomiędzy pracą wyteżoną i wydajną, pracą niewolnika i mistrza.

Obecnie w debatach nad eliminacją marnotrawstwa zasobów dominuje koncepcja *lean* wynikająca z badań systemu produkcyjnego japońskiego koncernu Toyota. Dużo firm korzysta z doświadczeń zapoczątkowanych przez japońską firmę w zakresie metod organizacji i zarządzania produkcją oraz łańcuchem dostaw, a także metod projektowania i obsługi produktów oraz klientów, a więc z ukształtowanej w latach 90. ub. wieku koncepcji *lean manufacturing*. „Opiera się ona na gruntownej eliminacji strat, rozumianych jako działania powodujące zużycie zasobów bez wytworzenia wartości dla klienta”⁵⁾.

Lean management to zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób „wyszczuplający”. Pojęcie *lean* oznacza zespół zasad i technik zmierzających do maksymalnie oszczędnej (wyszczuplonej) organizacji przedsiębiorstwa i procesu produkcji. Z reguły pociąga to za sobą zmniejszenie liczby komórek organizacyjnych i zatrudnienia, a także wprowadzanie zmian w organizacji

i technologii produkcji, sprzedaży, procesach logistyki wewnętrznej i zewnętrznej, przynosząc zmniejszenie kosztów. W praktyce *lean management* (szczupłe zarządzanie) może być wprowadzany odrębnie, ale może być również traktowany jako jeden z kierunków działania metody zwanej *reengineeringiem*⁶⁾. Mimo wielu trudności przedsiębiorstwa na całym świecie podejmują próby wdrażania tej filozofii, tworząc własne systemy zarządzania.

Na potrzeby niniejszego opracowania zaproponowano własny system, który podobnie jak we wszystkich innych firmach wdrażających omawianą filozofię, składa się ze zbioru narzędzi zapoczątkowanych przez firmę Toyota. W systemie tym określono m.in. najważniejsze źródła strat, a więc tym samym możliwości uzyskania oszczędności w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Wobec tego autorzy zakładają, że zdecydowanie najważniejszym celem szczupłego wytwarzania jest eliminacja marnotrawstwa. W rozumieniu autorów owo „marnotrawstwo” oznacza wszystko to, co podnosi koszty produkcji danego wyrobu, bez wnoszenia do niej użytecznego wkładu. W celu weryfikacji przyjętej hipotezy, mając na uwadze zachowanie rozsądnych rozmiarów opracowania, autorzy biorą pod uwagę wyłącznie 3 kategorie marnotrawstwa:

- nadprodukcję, której przejawem są nadmierne zapasy;
- nieefektywne gospodarowanie surowcem;
- dodatkowe przerwy w pracy.

Autorzy za zasadne uznają powiązanie koncepcji *lean* również z zarządzaniem marketingowo-logistycznym, zwłaszcza w działaniach zmierzających do porządkowania, skracania i „prostowania” łańcuchów logistycznych oraz gospodarowania zapasami. Przecięż w sferze działań czysto marketingowych „wyszczuplenie” może dotyczyć m.in. eliminacji kosztów reklamy nieprzynoszącej efektów, poprawy organizacji badań rynku, zmian koncepcji dystrybucji zmniejszających koszty pośrednictwa. Jednakże autorzy swoje spostrzeżenia odnoszą do procesu wytwarzania i na podstawie owego procesu prowadzą dalsze badania.

Kaizen – przywództwo kosztowe lidera zmian

K *kaizen* jest fundamentem praktyk dobrego zarządzania oraz łącznikiem pomiędzy filozofią, systemami i narzędziami rozwiązywania problemów opracowanymi w Japonii w ciągu ostatnich trzydziestu lat. Głównym celem jest doskonalenie i ciągłe usprawnianie. Koncepcja *kaizen* twierdzi, że problemy firmy należy rozwiązywać poprzez stworzenie kultury korporacyjnej. Problemy te mogą dotyczyć zarówno jednego, jak i wielu wydziałów, np. rozwój nowego produktu ma charakter międzywydziałowy, gdyż wymaga współpracy ludzi z marketingu, produkcji i konstrukcji. To właśnie *kaizen* umożliwia kierownictwu przyjęcie systematycznej i wspólnej strategii do radzenia sobie z takimi problemami⁷⁾. Poza tym, jeśli firma ma pozostać na rynku i przynosić zyski, to podstawą strategii *kaizen* jest kierownictwo, które musi poszukiwać sposobów zadowalania klientów i zaspokajania ich potrzeb. Zasadnicze znaczenie ma udoskonalanie w takim zakresie, jak: jakość, koszty i harmonogram dostaw.

Tak więc *kaizen* to strategia działania, która jest ukierunkowana na klienta, gdyż zakłada, że działalność powinna prowadzić do zwiększonej satysfakcji klienta. Filozofia i metodologia *kaizen*, które służą ciągłemu doskonaleniu metodą małych kroków, prowadzą

szybko do pozytywnych efektów, gdyż bez większych inwestycji i w niedługim czasie można uzyskać zwiększoną efektywność. Przede wszystkim skutkami procesu doskonalenia mogą być: wzrost efektywności pracowników oraz maszyn i urządzeń, optymalizacja przepływu materiałów, skrócenie czasów wytwarzania, minimalizacja zapasów, większe zadowolenie klientów i pracowników, co w konsekwencji ma wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej pod względem kosztów.

Osiągnięcie tego jest możliwe poprzez ustrukturyzowany, metodologiczny sposób postępowania we wszystkich procesach oraz gotowość pracowników do uczestniczenia w procesie ciągłego doskonalenia. Podstawą sukcesu organizacji jest ustalenie jednoznacznych celów firmy, jasnej koncepcji działania oraz konsekwentnego przełożenia tego w praktyce. Jednak, żeby to było możliwe, potrzebni są kompetentni menedżerowie, którzy te procesy rozwiną, a potem będą wspierać ich prowadzenie⁸⁾.

Podsumowując, podejście *kaizen* stawia na ludzkie wysiłki, morale, komunikację, szkolenie, pracę zespołową, zaangażowanie i samodyscyplinę. Jest to podejście do usprawnień bazujące na zdrowym rozsądku i niskich kosztach, o czym w dalszej części opracowania⁹⁾.

Eliminacja marnotrawstwa jako atrybut szczupłego wytwarzania – badania własne

P przedsiębiorca podejmuje często decyzje produkcyjne w ramach danych warunków technicznych i ekonomicznych¹⁰⁾. Warunki te stanowią ograniczenia procesu decyzyjnego. Zasadniczymi ograniczeniami dla producenta są: dana technologia i ceny czynników produkcji ukształtowane na rynku. Ponadto walka konkurencyjna o udział w rynku prowadzi z reguły do ustalenia się cen rynkowych, będących pochodną poziomu kosztów ponoszonych przez producentów najbardziej efektywnych.

Dane projektowe

Badania, o których mowa w dalszej części opracowania, prowadzono w Zakładzie Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych, który znajduje się we Wrześni (woj. wielkopolskie).

Główną formą działalności badanego przedsiębiorstwa jest proces produkcji. Jego istota (uogólniając i upraszczając) polega na przetwarzaniu surowca na gotowy produkt¹¹⁾, przy czym „surowcem” będzie każdy materiał (przedmiot) przetwarzany i wychodzący w postaci zmienionej w produkt gotowy, a „produktem gotowym” będzie każdy wyrób finalny przedsiębiorstwa przeznaczony bądź do dalszej przeróbki, bądź wykorzystania w innym przedsiębiorstwie, albo do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb konsumentów¹²⁾.

Przedsiębiorstwo, o którym mowa w niniejszym opracowaniu, wytwarza nowoczesne maszyny rolnicze, ich podzespoły oraz części zamienne.

Na podstawie analizy dokumentacji (Karta materiałowa, Karty Procesu, Karty Przebiegu Czynności, Karta Pracy), a także na podstawie wywiadu kierowanego z właścicielem firmy, kierownikiem zakładu produkcyjnego, jak również w wyniku obserwacji uczestniczącej, autorzy uzyskali niezbędne do realizacji badań informacje.

Nadprodukcja i jej wymiar kosztowy

Zarządzanie kosztami to ważny element działalności biznesowej, zwłaszcza w dobie kryzysu ekonomicznego. Pracownicy, przedsiębiorcy, organizacje dążą do

osiągnięcia jak największej efektywności w tym zakresie. Jednym ze sposobów jej osiągania jest ograniczanie, a wręcz eliminowanie marnotrawstwa.

Zdaniem autorów najgorszym rodzajem marnotrawstwa jest nadprodukcja, która generuje bardzo wysokie koszty, zwłaszcza w odniesieniu do produktów niszowych, produkowanych pod konkretnego odbiorcę.

Produkowanie szybciej, wcześniej i więcej niż potrzeba prowadzi do wyprzedzenia terminów zamówień. Taki sposób produkcji odciąga uwagę od tego, czego wymaga klient oraz powoduje zakłócenia w procesie produkcyjnym. Straty, jakie powstają wskutek nadprodukcji to przede wszystkim zużycie surowców wcześniej niż to jest potrzebne, daremny wkład siły roboczej oraz koszty eksploatacji maszyn i urządzeń, niezbędna dodatkowa przestrzeń do magazynowania powstałych zapasów, niekiedy konieczność poniesienia dodatkowych kosztów związanych z transportem i administracją. W efekcie wymienionych działań wzrastają całkowite koszty wytwarzania.

Prowadzone obserwacje i wnioski upoważniają autorów do postawienia tezy: im większa jest marża generowana ze sprzedaży poszczególnej jednostki implementowanego wyrobu niszowego, tym mniejsze koszty wynikające z nadprodukcji danego dobra. Innymi słowy, koszty produkcji zbędnej jednostki danego wyrobu są pokrywane ze sprzedaży jednostek będących już na rynku. Ponadto, im większy jest udział surowca w danej jednostce wyrobu gotowego, tym koszty nadprodukcji są wyższe.

Na przykład implementacja konkretnego wyrobu, tj. koła przenośnika przyczepy rolniczej, którego roczne zapotrzebowanie rynkowe wynosi 50 sztuk. Ze względu na skomplikowany proces produkcji półfabrykatu (konieczność wytworzenia specjalnego modelu do produkcji odlewu żeliwnego koła) minimalna liczba, którą przedsiębiorstwo może wyprodukować wynosi 100 sztuk.

Celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku¹³⁾. Producent podejmuje decyzje w ramach danej technologii produkcji, danych środków, którymi dysponuje oraz cen rynkowych czynników produkcji. Producent kieruje się zasadą optymalizacji, czyli poszukiwania najlepszej relacji pomiędzy nakładami na produkcję i jej efektami.

Tab. 1. Koszty produkcji koła przenośnika przyczepy rolniczej (w PLN)

Koło przenośnika	
Koszt surowca	22,79
Koszt pracy	Toczenie 2,00
	Dłutowanie 2,00
Pozostałe koszty ¹⁴⁾	4,00
SUMA	30,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 2. Dane i opcje cenowe koła przenośnika przyczepy rolniczej (w PLN)

Dane	Opcja A	Opcja B	Opcja C
Cena sprzedaży	43,79	53,58	63,79
Zysk ze sprzedaży 1 sztuki	13,00	22,79	33,00
Marża wynikająca ze sprzedaży 1 sztuki (%)	42,22	74,00	107,18
Zysk ze sprzedaży 50 sztuk	650,00	1139,50	1650,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wobec tego jest nieodzowne ustalenie takiej ceny rynkowej implementowanego wyrobu, aby zysk ze sprzedaży 50 sztuk pokrył koszty produkcji pozostałych 50 sztuk, które zostaną sprzedane dopiero w przyszłości; w ten prosty sposób producent wpływa na ograniczenie marnotrawstwa wynikającego z nadprodukcji.

Koszt wytworzenia wskazanego wyrobu wynosi 30,79 PLN (tabela 1). Zakładając sprzedaż 50 sztuk, producent określa cenę sprzedaży, która z jednej strony pokryje koszty nadprodukcji, a z drugiej będzie do zaakceptowania przez potencjalnego odbiorcę. W tabeli 2 zobrazowano 3 opcje cenowe, w ramach których producent podejmuje decyzje.

Producent maksymalizujący zysk będzie sprzedawać w ramach opcji cenowej C. Ponieważ tylko cena na poziomie netto 63,79 PLN, daje producentowi zysk w ramach sprzedaży 50 sztuk wyrobu, jak również pokrywa koszty nadprodukcji pozostałych 50. Koszty nadprodukcji 50 sztuk wynoszą 1139,50 PLN¹⁵⁾. Ponieważ zysk ze sprzedaży pierwszych 50 sztuk koła wynosi 1650,00 PLN, pokrywając koszty wynikające z nadprodukcji, producent w ramach bieżącej dostawy generuje zysk na poziomie 510,50 PLN.

Opcja cenowa B pokrywa wyłącznie koszty zakupu surowca, stąd przedsiębiorca nie generuje zysku, ale też nie ponosi straty. Sprzedaż poniżej tej ceny powoduje, że producent ponosi straty wynikające z nadprodukcji. Wobec tego producent, uwzględniając realia rynkowe, musi szukać możliwości sprzedaży 1 sztuki wytworzonego koła powyżej ceny netto 53,58 PLN. Tylko w ten sposób może wyeliminować marnotrawstwo powstałe w wyniku nadprodukcji w przypadku implementacji produktu niszowego.

Eliminacja marnotrawstwa poprzez optymalizację rozkroju surowca

Firmy poszukujące klucza do dalszego rozwoju i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej kładą nacisk na różne czynniki. Niektóre inwestują w innowacje techniczne, inne w optymalizację procesów i struktury organizacyjnej, a jeszcze inne w budowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej lub poszukiwanie nowych możliwości rynkowych. Przedmiotem zainteresowania w niniejszej publikacji są te przedsiębiorstwa, które źródłem budowania swej pozycji upatrują głównie w wysokiej jakości procesach wytwarzania. Zakłada się, że istnieje zależność pomiędzy jakością tych procesów a prawdopodobieństwem szans na dobre prosperowanie firmy w dłuższym okresie.

Marnotrawstwo w procesie produkcyjnym może zostać wyeliminowane dzięki zdrowemu rozsądkowi i ukierunkowaniu na redukcję kosztów. Drugim przejawem marnotrawienia zasobów objętym obserwacją autorów jest marnotrawstwo wynikające z nieoptymalnego wykorzystywania danego surowca.

Prowadzone obserwacje i wnioski upoważniają autorów do postawienia następującej tezy: optymalizacja doboru surowca i stopień jego wykorzystania wpływają na obniżenie kosztów wytworzenia wyrobu gotowego. Przykład – rozkrój arkusza blachy, która stanowi podstawowy surowiec przy wykonywaniu części zamiennych maszyn rolniczych.

W celu weryfikacji hipotezy autorzy przedstawiają 3 opcje rozkroju blachy, biorąc pod uwagę proces produkcji obudowy przenośnika przyczepy rolniczej. Wymiary produkowanego detalu wynoszą 2330 × 580 × 3 mm. Producent ma do dyspozycji 3 handlowe rozmiary arkusza blachy, tj. duży o wymiarach 1500 × 3000 × 3 mm, średni 1250 × 2500 mm × 3 mm oraz mały 1000 ×

Tab. 3. Wymiar kosztowy rozkroju surowca – proces produkcji obudowy przenośnika przyczepy rolniczej

	Opcja 1	Opcja 2	Opcja 3
Wymiar arkusza blachy (mm)	1500 × 3000 × 3	1250 × 2500 × 3	1000 × 2000 × 3
Cena 1 kg blachy netto (PLN) ¹⁶⁾	2,39	2,39	2,39
Waga 1 arkusza blachy (kg)	108	75	48
Waga wytwarzanego detalu	32,43	32,43	32,43
Liczba detali wykrojonych z 1 arkusza blachy	2	2	-
Waga wytworzonych detali (kg)	64,86	64,86	-
Pozostały surowiec – odpad (kg)	43,14	10,14	-
Wartość odpadu netto (PLN)	103,10	24,23	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

2000 × 3 mm. Ze względu na stosunkowo duże wymiary detalu produkcja w ramach trzeciego rodzaju arkusza jest niemożliwa. Wobec tego decyzje co do optymalizacji rozkroju producent rozpatruje w ramach dwóch pozostałych wymiarów. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.

Producent maksymalizujący zysk będzie dokonywać rozkroju w ramach opcji 2. W takim ujęciu, wytwarzając taką samą liczbę produktu (2 sztuki), producent ogranicza marnotrawstwo surowca o 33 kg, co w przeliczeniu na koszty daje oszczędność w kwocie netto 78,87 PLN. Analiza sprzedaży wykazała, że w ciągu jednego roku zakład wytwarza około 100 sztuk wspomnianego detalu, co daje oszczędności w kwocie netto 7887,00 PLN. Z teoretycznego punktu widzenia przedstawione zagadnienie wydaje się oczywiste, jednakże obserwacje autorów upoważniają ich do stwierdzenia, że w praktyce tak prosta czynność, jak dobór odpowiedniego rozmiaru arkusza jest ciągle barierą i wpływa na podnoszenie kosztów produkcji wyrobu gotowego. Analiza dokumentów produkcyjnych z roku 2011 wykazała, że w badanym przedsiębiorstwie straty z powodu nieodpowiednio dobranego surowca (w odniesieniu do analizowanego wyrobu) wyniosły netto 3943,50 PLN. Oczywiście odrębną kwestią jest wykorzystanie pozostałego surowca (odpadu) w procesie produkcji innych detali, niemniej jednak zamiarem autorów było wskazanie, że istnieje konieczność walki z marnotrawstwem, co jest możliwe do realizowania w tak prosty sposób.

Eliminacja z procesu produkcji dodatkowych przerw w pracy

Na podstawie obserwacji własnych prowadzonych przez autorów niniejszego opracowania wyciągnięto wnioski, że pracownicy produkcyjni badanego przedsiębiorstwa za często korzystają z dodatkowych przerw w pracy. Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa pracy każdy pracownik zatrudniony na podstawie umowy o pracę ma prawo do piętnastominutowej przerwy w ciągu 8-godzinnej pracy. Nie ma odstępstwa od tej zasady.

W omawianym zakładzie produkcyjnym przerwa ta wypada zazwyczaj w połowie zmiany, czyli po 4 przepracowanych godzinach. Jest ona wykorzystywana w większości przypadków na spożycie posiłku. Teoretycznie, nie licząc krótkich wyjść pracownika do toalety, ta przerwa powinna być jedyną w ciągu całej zmiany produkcyjnej. W praktyce pracownicy traktują wyjście na papierosa jako alternatywny sposób na zwiększenie dostępnego czasu na przerwę w pracy. W rezultacie czego pojawiają się poważne zakłócenia w organizacji procesu produkcyjnego, polegające głównie na problemach w zastępowaniu nieobecnych

w miejscu pracy palących pracowników. Aby obliczyć stracony czas na dodatkowe przerwy w pracy, przyjęto następujące założenia:

- palący pracownik w ciągu zmiany 5 razy schodzi ze stanowiska pracy;
- wykorzystuje w tym celu 6 minut;
- norma miesięczna czasu pracy to 21 dni roboczych.

Dzięki powyższym założeniom obliczono, że w ciągu jednej zmiany produkcyjnej jeden palący pracownik wykorzystuje na dodatkową przerwę 30 mi-

nut. Co przy 21-dniowej normie daje 630 minut, czyli 10,5 godzin dodatkowej przerwy w pracy w jednym miesiącu. Liczbę osób palących w omawianym zakładzie oceniono na 25% obsady (na podstawie informacji przesłanych od kierownika zakładu). Zgodnie ze stanem osobowym z dnia 2 czerwca 2012 r. w zakładzie tym pracuje 35 osób, w tym 9 osób korzystających z dodatkowej przerwy. Zgodnie z tym, wprowadzając zakaz palenia w budynkach zakładu przy równoczesnym wprowadzeniu ewidencji wyjść na papierosa, uzyska się każdego miesiąca 315 roboczogodzin. W skali roku oznacza to 3780 roboczogodzin, za które przed wprowadzeniem tych zmian zakład płacił, nie korzystając z nich.

Wymaga to wprowadzenia pewnych zmian. W omawianym przypadku zlikwidowano wszystkie palarnie na terenie zakładu i umiejscowiono jedną centralną palarnię na zewnątrz budynków produkcyjnych. Wdrożono też dokładną, minutową ewidencję wyjść i wejść pracowników palących (forma papierowa, prowadzona przez kierownika i potwierdzana każdorazowo podpisem osoby opuszczającej stanowisko pracy na ww. przerwę).

Należy jednak zaznaczyć, że ewidencja ta nie stanowi podstawy do wyciągania żadnych konsekwencji wobec pracowników wychodzących na papierosa. Jednak wprowadzenie jej powoduje skokowy spadek osób zainteresowanych paleniem papierosów. Działa tu czynnik psychologiczny, polegający na tym, że w tej chwili procedura wyjścia na papierosa jest bardziej żmudna i stresująca dla pracownika niż korzyść uzyskana z wyjścia na przerwę.

Można założyć, że obecnie z przerw korzystają tylko osoby, które nie są w stanie funkcjonować bez konieczności wypalenia papierosa. Jedno jest pewne, a mianowicie pracownicy przestali traktować palenie papierosów jako możliwość dodatkowej przerwy w pracy. Na podstawie obserwacji autorzy zakładają, że spadek kosztów wyniósł około 35%.

Podsumowanie

Według R. Borowieckiego i S. Bętkowskiej¹⁷⁾ wkroczenie współczesnych gospodarek w nowy etap ich rozwoju, koncentrujący się głównie na usługach, szerszym inwestowaniu w czynniki niematerialne, a także na rozwoju dziedzin gospodarki opartej na wiedzy prowadzi do znaczącej reorientacji systemów zarządzania przedsiębiorstwami, w tym sposobów formułowania ich wizji, misji, celów i strategii działania. Wzrasta bowiem aktywność właścicieli przedsiębiorstw, która przejawia się dążeniem

do skuteczności i racjonalności gospodarowania, co w istniejących uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych wymaga wykorzystania odpowiednio skutecznych narzędzi oraz instrumentów zarządzania.

Zarządzanie kosztami to ważny element działalności biznesowej, zwłaszcza w dobie kryzysu ekonomicznego. Przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia jak największej efektywności w tym zakresie. Jest to możliwe dzięki rozwojowi i popularyzacji określonych metod. Trzeba sobie otwarcie powiedzieć, że dostęp do najnowszych rozwiązań biznesowych staje się coraz powszechniejszy i co ważne – tańszy. I jest to bardzo pozytywne zjawisko, zwłaszcza w kontekście paradygmatów społeczeństwa bazującego na wiedzy. Pora to wykorzystać. Jak to zrobić?

Niniejszy artykuł stanowi jedną ze wskazówek. Autorzy przedstawiają koncepcję eliminacji marnotrawstwa wspomagającego szczuple wytwarzanie. Zagadnienie to odniesiono do rachunku kosztów – starano się pokazać przejaw kosztowy marnotrawstwa, jak również praktyczne sposoby jego ograniczenia. Zamierzeniem autorów było jasne i zrozumiałe zaprezentowanie zagadnienia, wobec tego rozważania teoretyczne zostały skonfrontowane z praktyką. Badania prowadzono w jednym z przedsiębiorstw budowy maszyn.

Poruszane powyżej kwestie wymagają dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych badań. Wątki poruszane w poszczególnych rozdziałach mogą bowiem być przedmiotem oddzielnych opracowań. Nie sposób było podać w jednym krótkim opracowaniu wyczerpującego rozwiązania wszystkich poruszanych kwestii. Przemyslenia autorów przedstawione w tekście należy traktować jako wstępne – wymagające jeszcze dalszych badań, które autorzy zamierzają wkrótce realizować.

prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski
Instytut Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego
dr inż. Przemysław Niewiadomski
Zakład Produkcji Części Zamiennej
i Maszyn Rolniczych
Fortschritt we Wrześni

PRZYPISY

¹⁾ I. HEJDUK, W. GRUDZEWSKI, *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy użyczenie?*, w: I. HEJDUK (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Orgmasz, Warszawa 2004, s. 9.

²⁾ Podobny pogląd wyrażają I. Hejduk i W. Grudzewski, pisząc: „Tradycyjne metody zarządzania kryzysowego nie dają już odpowiedzi jak powinny sobie z kryzysem radzić przedsiębiorstwa”. Szerzej: I. HEJDUK, W. GRUDZEWSKI, *Sustainable enterprises (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzi na kryzys ekonomiczny*, w: I. HEJDUK (red.), *Sustainability odpowiedzi na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Orgmasz, Warszawa 2011, s. 11.

³⁾ Produkty szybko rotujące, dobra szybko zbywalne, najczęściej codziennego użytku. Należą do nich przede wszystkim: artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcza, drobne artykuły gospodarstwa domowego itp.

⁴⁾ M. WYRWICKA, *Marnotrawstwo. Przejawy i sposoby minimalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009, s. 5.

⁵⁾ K. SANTAREK, A. KOSIERADZKA, R. RAFALSKI, *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie Przemysłem” nr 18, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2005, s. 21.

⁶⁾ P. NIEWIADOMSKI, P. BARTKOWIAK, K. STERNA, *Using New Methods of Enterprise Management and Environmental Management During the Economic Crisis*, in: *Dilemmas of Business Management in Times of Crisis*, Society for Organization and Management, Poznań 2011, s. 243–244.

⁷⁾ M. IMAI, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 29–30.

⁸⁾ M. BRYKE, *Stopnie wtajemniczenia w Kaizen – wzrost poziomu kompetencji menedżera poprzez praktykę*, „Zarządzanie Jakością” nr 2/2005, s. 92.

⁹⁾ M. IMAI, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 40 i 42.

¹⁰⁾ M. REKOWSKI, *Mikroekonomia*, Wroclaw, Poznań 2008, s. 163.

¹¹⁾ Na przykład w przedsiębiorstwach produkcji maszyn rolniczych surowcem będą m.in. pręty, rury, blachy, odlewy (stalowe, żeliwne), a produktem finalnym części i gotowe maszyny rolnicze.

¹²⁾ Z. HEIDRICH, *Zasady organizacji i kierownictwa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1971, s. 15.

¹³⁾ Osiąganie zysku z działalności gospodarczej jest podstawowym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa. Zysk umożliwia rozszerzanie i ulepszanie dotychczasowej produkcji, jest również ważnym źródłem finansowania nowych przedsięwzięć.

¹⁴⁾ Obliczono według formuły: Koszty robocizny × 100%.

¹⁵⁾ Jako że nie istnieje konieczność obróbki zakupionego surowca (odlewu żeliwnego), autorzy biorą wyłącznie pod uwagę koszty jego zakupu. Koszty pracy producent poniesie w momencie „przekształcania” surowca w wyrób gotowy.

¹⁶⁾ Najniższa cena rynkowa, jaką uzyskano w ramach negocjacji z dostawcami, przypadająca na dzień 3 czerwca 2012 r.

¹⁷⁾ R. BOROWIECKI, S. BĘTKOWSKA, *Wartość dla właścicieli w strukturze celów współczesnego przedsiębiorstwa*, w: P. BARTKOWIAK (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 112–113.

BIBLIOGRAFIA

[1] BOROWIECKI R., BĘTKOWSKA S., *Wartość dla właścicieli w strukturze celów współczesnego przedsiębiorstwa*, w: P. BARTKOWIAK (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.

[2] BRYKE M., *Stopnie wtajemniczenia w Kaizen – wzrost poziomu kompetencji menedżera poprzez praktykę*, „Zarządzanie Jakością” nr 2/2005.

[3] HEIDRICH Z., *Zasady organizacji i kierownictwa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1971.

[4] HEJDUK I., GRUDZEWSKI W., *Sustainable enterprises (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzi na kryzys ekonomiczny*, w: I. HEJDUK (red.), *Sustainability odpowiedzi na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Orgmasz, Warszawa 2011.

[5] HEJDUK I., GRUDZEWSKI W., *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy użyczenie?*, w: I. HEJDUK (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Orgmasz, Warszawa 2004.

[6] IMAI M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.

[7] IMAI M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.

[8] NIEWIADOMSKI P., BARTKOWIAK P., STERNA K., *Using New Methods of Enterprise Management and Environmental Management During the Economic Crisis*, in: *Dilemmas of Business Management in Times of Crisis*, Society for Organization and Management, Poznań 2011.

[9] REKOWSKI M., *Mikroekonomia*, Wroclaw, Poznań 2008.

[10] SANTAREK K., KOSIERADZKA A., RAFALSKI R., *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie Przemysłem” nr 18, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2005.

[11] WYRWICKA M., *Marnotrawstwo. Przejawy i sposoby minimalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009.

Lean Manufacturing – Cost Leader Paradigm in a Knowledge Enterprise

Increasing competition and high dynamics of changes in the business environment, the effects of the global economic crisis, make it necessary to develop mechanisms to create the ability of companies to survive in these, undoubtedly, challenging times. Consequently, there is a need for unconventional methods of management that allow a company to gain competitive advantage. Assuming the conditions for creating unconventional, often slightly modified, already existing enterprise management tools, especially in times of economic downturn, on the market for industrial goods, it is appropriate to propose a paradigm of a cost leader, i.e. to achieve a leading position in terms of manufacturing costs. Hence, if the market shapes prices and imposes them to all producers, the highest margins can be achieved by those who produce in the cheapest possible way. This is the subject of the following thesis.

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne na przykładzie norweskiego funduszu majątkowego

Dariusz Urban

Wprowadzenie

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne (*socially responsible investing* – SRI) należy obecnie do głównego nurtu strategii inwestycyjnych. Koncepcja ta pozostaje w ścisłym związku ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). Niniejsze opracowanie nawiązuje do wcześniejszych publikacji z zakresu CSR, jakie pojawiły się na łamach „Przeglądu Organizacji”, w tym prac [10 i 23], w szczególności zaś stanowi rozwinięcie pracy [11], w której został zasygnalizowany temat inwestowania społecznie odpowiedzialnego. Koncepcja inwestowania społecznie odpowiedzialnego oferuje nowe spojrzenie na kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to perspektywa potencjalnego inwestora i/lub też faktycznego akcjonariusza, który w swoim działaniu kieruje się nie tylko kryteriami finansowymi, w tym oczekiwaną stopą zwrotu, lecz zwraca również uwagę na konsekwencje społeczne i środowiskowe, jakie wywołują podejmowane przez niego decyzje inwestycyjne.

Celem opracowania jest zaprezentowanie oraz analiza koncepcji inwestowania społecznie odpowiedzialnego, jak również ukazanie, jak idea ta jest realizowana przez norweski fundusz majątkowy, który stanowi przykład nowego rodzaju inwestorów instytucjonalnych, jakimi są państwowe fundusze majątkowe, a jednocześnie jest uznawany za lidera w dziedzinie inwestowania społecznie odpowiedzialnego.

Koncepcja inwestowania społecznie odpowiedzialnego – aspekt historyczny

Kluczową rolę w powstaniu tej koncepcji przypisuje się często przekonaniom religijnym, głoszonym przez różne grupy wyznaniowe. Etyczne inwestowanie, pierwowzór inwestowania społecznie odpowiedzialnego, ma bowiem swoje korzenie w starożytnej tradycji żydowskiej, chrześcijańskiej i islamskiej. W każdej z wymienionych religii można odnaleźć zapisy odnoszące się bądź to do etycznego wykorzystania pieniądza, bądź też potępiające stosowanie lichwy czy wręcz zabraniające inwestowania w takie dziedziny, jak pornografia, hazard albo w przedsiębiorstwa powiązane z produkcją wieprzowiny czy też czerpiące korzyści z pożyczania na procent [15].

Rozwój etycznego inwestowania zawdzięcza się dwóm grupom religijnym – kwakrom i metodystom,

które to społeczności ustanowiły i przestrzegały kodeksu zasad odnoszących się do inwestowania. Członkowie tych społeczności unikali inwestowania w przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją alkoholu, wyrobów tytoniowych lub hazardem, bądź też w podmioty, których działalność była powiązana z wymienionymi branżami. Postrzegane one były jako niemoralne, dlatego też takie podejście do inwestowania naznaczone restrykcjami natury etycznej zostało określone mianem etycznego inwestowania.

Wraz z upływem czasu etyczne kryteria dotyczące inwestowania podlegały ewolucji, obejmując dodatkowo takie obszary, jak ochrona pracowników, prawa człowieka czy kwestie związane z ochroną środowiska naturalnego. Równocześnie zwiększała się grupa podmiotów inwestycyjnych będących zwolennikami takiej idei inwestowania, obejmując swoim zasięgiem obok grup *non-profit* również różnorodne organizacje i jednostki nastawione na zysk. Ponieważ dotychczasowe określenie „etyczne inwestowanie” ze względu na swoją ograniczoną pojemność znaczeniową nie obejmowało już wielu istotnych kwestii oraz z uwagi na fakt, że określenie to mogło dawać ludziom mylne wrażenie, że dominujące podejście do inwestowania jest nieetyczne, termin „etyczne inwestowanie” był zastępowany stopniowo przez bardziej precyzyjne sformułowanie „inwestowanie społecznie odpowiedzialne” [24, 19].

Upowszechnienie inwestowania społecznie odpowiedzialnego przypada na drugą połowę XX wieku. W przeciwieństwie jednak do wskazanych wyżej motywów religijnych, czynnikami, które wywołały wzrost zainteresowania tego typu strategią, stały się przekonania i wartości wyznawane przez indywidualnych inwestorów. Poczynając od lat 60. ub. wieku w wyniku licznych kampanii społecznych, obejmujących m.in. takie hasła, jak: wojna, rasizm, *apartheid*, ekologia, wśród osób podejmujących decyzje inwestycyjne narastać zaczęła świadomość związana ze społecznymi oraz środowiskowymi konsekwencjami, jakie niosą ze sobą ich decyzje finansowe. Rynek inwestowania społecznie odpowiedzialnego charakteryzuje się od lat 90. ub. wieku silnym wzrostem na całym świecie, a ważnym czynnikiem sprawczym tego wzrostu jest etyczny konsumpcjonizm. Przejawia się on gotowością ze strony nabywców do płacenia swoistej premii zawartej w cenie dóbr, jeżeli tylko dobra te są zgodne z osobistymi wartościami wyznawanymi przez konsumenta [15].

Wśród kolejnych czynników, które przyczyniły się do dalszego rozwoju tej strategii inwestycyjnej, są wymieniane przyjęte przez niektóre kraje uregulowania prawne, nakładające na niektórych inwestorów instytucjonalnych obowiązek raportowania, w jaki sposób odnoszą się oni do tematu inwestowania społecznie odpowiedzialnego. Spełnienie tych wymogów wiąże się z koniecznością wypracowania i rozwijania przez te podmioty własnych polityk obejmujących SRI [17, 6].

Następnym ważnym czynnikiem, który wywarł wpływ na rozpowszechnienie się SRI, był rozwój rynku inwestorów instytucjonalnych, takich jak m.in.: fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne, firmy ubezpieczeniowe. Podmioty te stały się w ostatnich latach znaczącymi i wpływowymi uczestnikami międzynarodowych rynków finansowych, jak również ważnymi inwestorami instytucjonalnymi w wielu przedsiębiorstwach. Ich wpływ na zarządzanie spółką, czy to poprzez obrót akcjami czy to przez egzekwowanie praw wynikających z posiadania akcji, jest znacznie większy niż ma to miejsce w przypadku drobnych inwestorów indywidualnych [24]. Ponadto zyskujący w ostatnich latach na sile aktywny akcjonariat instytucjonalny, w przeciwieństwie do zanikającej pasywnej formy akcjonariatu, jest w coraz większym stopniu zainteresowany wiedzą na temat relacji przedsiębiorstwa z poszczególnymi grupami społecznymi oraz społeczeństwem jako całością [9]. Niektórzy autorzy, a wśród nich R. Sparkes i C. Cowton wskazują, że przejście strategii inwestowania społecznie odpowiedzialnego przez inwestorów instytucjonalnych dowodzi wchodzenia tej koncepcji w fazę dojrzałości [19].

Obecnie inwestowanie społecznie odpowiedzialne, w przeciwieństwie do etycznego inwestowania, mającego znamiona niszowej strategii inwestycyjnej, znajduje się w głównym nurcie strategii inwestycyjnych [12]. W przeciągu bardzo krótkiego czasu praktyki odpowiedzialnego inwestowania przestały być czymś, co interesuje nielicznych inwestorów, a stały się czymś, co rosnąca liczba inwestorów chce włączyć w swoje strategie [13].

Czym jest (społecznie) odpowiedzialne inwestowanie

Najogólniej rzecz ujmując, inwestowanie społecznie odpowiedzialne to filozofia, a jednocześnie praktyka podejmowania strategicznych decyzji inwestycyjnych na podstawie połączonych ze sobą kryteriów finansowych oraz niefinansowych. W ramach drugiej grupy czynników wymienia się: wartości uznawane przez inwestora, potrzeby społeczeństwa, kwestie ochrony środowiska oraz nadzoru korporacyjnego [2]. Dwie cechy charakterystyczne inwestorów działających zgodnie ze strategią inwestowania społecznie odpowiedzialnego to po pierwsze, skłonność do inwestowania w perspektywie długookresowej, a po drugie przykładanie przez nich uwagi do spraw społecznych, środowiskowych oraz tych związanych z zarządzaniem (tzw. kryteriów ESG – *environmental, social and governance*), które są postrzegane jako ważne czynniki wpływające na wyniki długookresowego inwestowania [6].

Mimo że większość teoretyków, jak i praktyków zajmujących się analizowanym tematem, stosuje określenie „inwestowanie społecznie odpowiedzialne”,

to jednak w literaturze napotkać można również określenie „odpowiedzialne inwestowanie” (*responsible investment* – RI). Autorzy używający określenia „odpowiedzialne inwestowanie” przekonują, że termin ten ma szersze znaczenie i mieści w sobie pojęcie „inwestowanie społecznie odpowiedzialne”. Dowodzą oni bowiem, że w pojęciu SRI nacisk kładzie się jedynie na włączenie kryteriów ESG do procesu selekcji i wyboru portfela inwestycyjnego, zaś pomijane jest zachowanie inwestorów po podjęciu decyzji. Tymczasem także wówczas dzięki nabytym prawom własności mają oni możliwość oddziaływania na przedsiębiorstwa, w których są akcjonariuszami, by te przestrzegały w swoim działaniu kryteriów ESG.

Odpowiedzialne inwestowanie ma wpływ na dwa fundamentalne procesy decyzyjne dotyczące inwestowania w aktywa finansowe: identyfikację i ocenę potencjalnych możliwości inwestycyjnych (*entry decision*) oraz ewentualne zbycie swoich udziałów w sytuacji konfliktu interesów (*loyalty decision*). Odpowiedzialne inwestowanie jest zatem strategią inwestycyjną polegającą na włączeniu kryteriów ESG do procesu selekcji aktywów i wyboru portfela inwestycyjnego, jak również do sprawowania nadzoru właścicielskiego, przy jednoczesnym utrzymywaniu rozsądnych stóp zwrotu [22].

Strategie inwestycyjne wykorzystywane w procesie (społecznie) odpowiedzialnego inwestowania są klasyfikowane w czterech kategoriach. Pierwsza generacja strategii nosi nazwę selekcji pozytywnej (*positive screening*), w ramach której wymienia się trzy typy strategii: rangowanie aktywów, selekcję sektorową oraz inwestowanie tematyczne (ukierunkowane). Ich cechą wspólną jest dążenie do inwestowania w przedsiębiorstwa zaangażowane w społeczną odpowiedzialność biznesu lub te wytwarzające określone dobra bądź dostarczające pewnych usług. W ramach drugiej generacji strategii, określanej mianem selekcji negatywnej (*negative screening*), występują dwa typy strategii: wykluczenie etyczne oraz przestrzeganie podstawowych wartości. Wspólnym mianownikiem obu z nich jest unikanie inwestowania w określone przedsiębiorstwa bądź branże lub też unikanie inwestowania w konkretnych krajach. Trzecia generacja strategii SRI – zaangażowanie (*engagement*) – opiera się na wywieraniu poprzez dialog oraz nadzór korporacyjny wpływu przez akcjonariuszy na przedsiębiorstwa celem zachęcenia ich do zaangażowania się w praktyki odpowiedzialnego biznesu. Ostatnia, czwarta generacja strategii nosi nazwę integracji (*integration*) i polega na trwałym włączeniu przez zarządzających portfelem kryteriów ESG do analizy finansowej i procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych [16, 5].

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne pozostaje w ścisłym związku ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Jak przekonuje R. Sparkes, CSR i SRI są w gruncie rzeczy lustrzanym odbiciem siebie nawzajem. Każde z podejść zakłada, że celem biznesu jest generowanie bogactwa dla społeczeństwa pod warunkiem uwzględnienia pewnych uwarunkowań społecznych i środowiskowych. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu patrzy na tę kwestię z perspektywy przedsiębiorstw, natomiast koncepcja inwestowania społecznie odpowiedzialnego postrzega to zagadnienie przez pryzmat inwestorów

w tychże przedsiębiorstwach [18]. Ta zależność wskazuje ponadto, że idea inwestowania społecznie odpowiedzialnego jest jednym z kluczowych czynników wpływających na CSR, a jednocześnie odgrywać może decydującą rolę w oddziaływaniu na przedsiębiorstwa, by te wdrażały w życie praktyki biznesowe, które będą społecznie odpowiedzialne [2].

Z punktu widzenia wartości firmy i wartości dla akcjonariuszy rosnące zainteresowanie tematyką inwestowania społecznie odpowiedzialnego wynika z przekonania, że w dzisiejszych czasach organizacje w większym stopniu czerpią korzyści z działań zmierzających do utrzymania pozycji swojej marki i silnej reputacji, zaś w mniejszym stopniu poprzez zapewnienie efektywności aktywów produkcyjnych. Reputacja jest bowiem postrzegana jako kluczowy czynnik w utrzymywaniu wartości przedsiębiorstwa oraz w poprawie jego wyników finansowych [3]. Co więcej, w opinii niektórych, reputacja będzie w najbliższych 50 latach głównym czynnikiem konkurencyjnym wyróżniającym organizacje odnoszące sukces [1]. Stąd też wynika rosnąca uwaga przykładana przez firmy do tematu odpowiedzialnego inwestowania, które staje się narzędziem do utrzymywania oraz podnoszenia reputacji firmy.

Dzięki wdrożeniu dobrych praktyk inwestowania społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa mogą stworzyć wyróżniającą się na tle konkurencji markę, a poprzez to silniej związać ze sobą akcjonariuszy/inwestorów, którzy wyznają podobne zasady. Z drugiej strony wszelkie zaniedbania ze strony przedsiębiorstwa w obszarze społecznych, środowiskowych i etycznych aspektów swojej działalności generują ryzyko, które skutkować może nie tylko utratą reputacji, lecz także wymiernymi stratami finansowymi odnoszonymi się zarówno do majątku akcjonariuszy, jak i wartości przedsiębiorstwa. Jak przekonuje S. Sethi [22], praktyki inwestowania społecznie odpowiedzialnego nie są dzisiaj tylko i wyłącznie dobrowolnymi, pożądanymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa, lecz stają się nieuniknioną koniecznością, imperatywem, a ich ignorowanie nie się ze sobą poważne niebezpieczeństwo i ryzyko.

Norweski fundusz majątkowy jako nowy typ inwestora instytucjonalnego

Rosnące zaangażowanie podmiotów instytucjonalnych w działalność inwestycyjną, która jest społecznie odpowiedzialna, stanowi jeden z elementów decydujących o upowszechnianiu się tego nurtu inwestowania. Do grupy tej należą m.in. państwowe fundusze majątkowe (*sovereign wealth funds* – SWF). Państwowe fundusze majątkowe są to podmioty inwestycyjne powołane do życia przez rządy, celem zarządzania i administrowania zgodnie z kryteriami ekonomicznymi aktywami finansowymi z wykorzystaniem różnego rodzaju strategii inwestycyjnych, włączając w to inwestowanie w zagraniczne aktywa finansowe. Źródłem środków finansowych wykorzystanych przez państwa do utworzenia tych podmiotów są nadwyżki z wymiany handlowej, procesy prywatyzacyjne, nadwyżki budżetowe i/lub wpływy będące wynikiem eksportu surowców [8]. Problematykę powstania i rozwoju rynku państwowych funduszy majątkowych w szerszym zakresie omawiają opracowania [20 i 21].

Rynek państwowych funduszy majątkowych cechuje się szybkim wzrostem, który napędzają z jednej strony wysokie ceny ropy naftowej, a z drugiej nadwyżki w wymianie handlowej osiągane przez niektóre kraje. Kontrowersje, jakie w niektórych wypadkach wywołuje globalna działalność inwestycyjna tych podmiotów, wynikają z faktu, że część z nich wywodzi się z krajów charakteryzujących się odmienną niż ustrój demokratyczny formą sprawowania władzy. Ponadto część z funduszy cechuje się brakiem przejrzystości w takich obszarach, jak: strategie i cele inwestycyjne, posiadany portfel aktywów czy też osiągane wyniki finansowe. W grupie państwowych funduszy majątkowych o niskim lub wręcz znikomym poziomie transparentności wymienia się podmioty wywodzące się z takich krajów, jak: Algieria, Libia, Chiny, Zjednoczone Emiraty Arabskie czy Arabia Saudyjska. Na drugim krańcu znajdują się fundusze majątkowe pochodzące z Kanady, Norwegii, Nowej Zelandii, Australii. Podmioty w drugiej grupie charakteryzują się wysokim poziomem reguł etycznych przestrzeganych w procesie inwestowania, dowodząc tym samym, jak ważną wagę inwestorzy ci przykładają do społecznej odpowiedzialności globalnego inwestowania.

Government Pension Fund Global (GPF) jest norweskim państwowym funduszem majątkowym powstałym w roku 1990, powołanym do życia celem zarządzania środkami finansowymi pochodzącymi z eksploatacji złóż ropy naftowej i gazu na Morzu Północnym. Zarządzanie aktywami odbywa się w oderwaniu od doraźnych potrzeb budżetowych i nacisków politycznych, z przekonaniem, że korzyści płynące z wydobycia surowców należą także do przyszłych generacji obywateli Norwegii. Bieżące zasilanie budżetu środkami z funduszu jest obwarowane zasadą fiskalną i ogranicza się w ciągu roku do 4% wartości funduszu. Fundusz ten jest największym w Europie oraz trzecim co do wielkości funduszem majątkowym na świecie, a jego wartość jest wyceniana na ponad 500 mld USD. Fundusz ma w swoim portfelu inwestycyjnym akcje o równowartości 1% wartości akcji na świecie [7]. W portfelu inwestycyjnym GPF znajdują się akcje i udziały ponad 8 tysięcy przedsiębiorstw z całego świata [13].

Fundusz ten jest jednocześnie liderem w dziedzinie inwestowania społecznie odpowiedzialnego, największym inwestorem dokonującym etycznej oceny podmiotów będących obiektem jego zainteresowania. GPF wyróżnia się na tle pozostałych funduszy przejrzystością i transparentnością. U podstaw reguł kierowania funduszem oraz prowadzenia globalnej działalności inwestycyjnej leży przekonanie, że działalność funduszu winna być odzwierciedleniem powszechnie akceptowanych w społeczeństwie norweskim norm etycznych. Tym samym na funduszu spoczywa odpowiedzialność przeniesienia poprzez inwestowanie takich zasad, jak: zrównoważony rozwój, dobre praktyki nadzoru korporacyjnego, ochrona środowiska czy kwestie społeczne [13, 14]. Jak przekonują G.L. Clark i A. Monk, działalność w obszarze odpowiedzialnego inwestowania w przypadku GPF przekracza to, co powszechnie definiujemy jako dobre praktyki etycznego inwestowania [4].

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne na przykładzie GPFG

Fundusz GPFG był pierwszym spośród państwowych funduszy majątkowych, który zapoczątkował uwzględnianie aspektów etycznych i kwestii społecznych w zarządzaniu. W roku 2004 parlament norweski przyjął pakiet zasad etycznych odnoszących się do norm, jakie winny być przestrzegane w procesie inwestowania środków pochodzących z eksploatacji surowców. W roku 2009 zostały one rozszerzone, a sam kodeks etyczny został zastąpiony przez kodeks praktyk odpowiedzialnego inwestowania. Zgodnie z nim fundusz winien być zarządzany w sposób odpowiedzialny, biorąc pod uwagę zagadnienia nadzoru korporacyjnego oraz kwestie społeczne i środowiskowe.

Realizacja praktyk odpowiedzialnego inwestowania odbywa się poprzez: ● promowanie dobrego nadzoru korporacyjnego oraz większej świadomości w dziedzinie kwestii społecznych i ochrony środowiska wśród przedsiębiorstw, których udziałowcem jest fundusz ● udzielanie pomocy przedsiębiorstwom ze swojego koszyka inwestycyjnego, by te respektowały fundamentalne normy etyczne ● promowanie zrównoważonego rozwoju w wymiarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym ● promowanie dobrego nadzoru korporacyjnego, jak również uregulowań dotyczących rynków finansowych, które chronią interesy funduszu jako inwestora finansowego ● wykluczanie możliwości podejmowania przez fundusz decyzji inwestycyjnych stojących w sprzeczności z prawem międzynarodowym, do którego przestrzegania jest zobligowana Norwegia ● unikanie inwestowania w przedsiębiorstwa zaangażowane w wysocze rażąco nieetyczną działalność [13].

W realizacji powyższych zadań uczestniczą trzy podmioty: Ministerstwo Finansów, które jest odpowiedzialne za tworzenie ram dotyczących odpowiedzialnego inwestowania, jak również za wykluczenie podmiotu z portfela inwestycyjnego bądź też poddanie go obserwacji; Norges Bank, który zarządza funduszem, a jednocześnie odpowiada za egzekwowanie praw własności w podmiotach oraz Rada Etyki, której zadaniem jest monitorowanie przedsiębiorstw należących do portfela inwestycyjnego funduszu celem identyfikacji tych, które powinny być z niego wykluczone.

Działania podejmowane przez GPFG w obszarze odpowiedzialnego inwestowania obejmują: ● aktywny akcjonariat, który koncentruje się na dwóch kwestiach: nadzorze korporacyjnym (zabieganie o równe traktowanie wszystkich grup akcjonariuszy, ochronę własności każdej z nich) i regulacjach mających zapewnić stabilizację rynków finansowych oraz aspektach środowiskowych (wymaganie od przedsiębiorstw posiadania strategii zarządzania w wypadku zmian klimatycznych oraz jasnych celów w odniesieniu do redukcji gazów cieplarnianych) i społecznych (w tym przestrzeganiu praw dziecka i analizie ryzyka związanego z wykorzystaniem pracy dzieci w wybranych sektorach) ● wykluczanie przedsiębiorstw z portfela inwestycyjnego, które jest stosowane w odniesieniu do przedsiębiorstw produkujących pewien rodzaj wyrobów (miny przecieliczne, broń nuklearna, wyroby tytoniowe,

amunicja kasetowa) lub też w indywidualnych przypadkach, gdy ma miejsce poważne i systematyczne łamanie praw człowieka (morderstwa, tortury, praca przymusowa, pozbawianie wolności) albo wyrządzanie znaczących szkód w środowisku naturalnym, występuje rażąca poziom korupcji bądź inne szczególnie poważne formy łamania podstawowych norm etycznych ● inwestowanie tematyczne przejawiające się tym, że fundusz angażuje się w projekty inwestycyjne, które obok kryteriów efektywności finansowej mogą przynieść dodatkowe pozytywne efekty w obszarze środowiska naturalnego; w ramach tych działań fundusz inwestuje w przedsiębiorstwa przyjazne środowisku, zajmujące się m.in. wychwytywaniem i przechowywaniem CO₂, odpadami i zanieczyszczeniami ● współpracę międzynarodową na gruncie tworzenia, upowszechniania i rozwijania zasad odpowiedzialnego inwestowania; fundusz ma swój udział w tworzeniu: regulacji *corporate governance* dla rynku państwowych funduszy majątkowych, uregulowań mających na celu zapewnienie większej transparentności w obszarze szybko rozwijającego się rynku państwowych funduszy majątkowych (*Santiago Principles*), zasad odpowiedzialnego inwestowania (*UN Principles for Responsible Investment*) oraz reguł inwestowania w obszarach objętych konfliktem lub wojną (*Global Compact*) ● badania naukowe – fundusz dostarcza danych i wspiera finansowo badania zmierzające do opracowania metod i narzędzi pomiaru relacji pomiędzy stopą zwrotu i ryzykiem a kwestią nadzoru korporacyjnego oraz aspektami społecznymi i środowiskowymi [13].

Reasumując, należy podkreślić, że GPFG jest doskonałym przykładem inwestora instytucjonalnego, który w swojej globalnej działalności kieruje się zasadami inwestowania społecznie odpowiedzialnego. Jego funkcjonowanie stanowi dowód na możliwość łączenia celów finansowych, takich jak stopa zwrotu z inwestycji, ze skutecznym egzekwowaniem zasad nadzoru korporacyjnego, przy jednoczesnym promowaniu zrównoważonego rozwoju w aspekcie ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym.

dr Dariusz Urban

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACCA REPORT, *Turnbull, Internal Control and Wider Aspects of Risk*, London 2000.
- [2] CHEAH E.T., JAMALI D., JOHNSON J.E.V., SUNG M.-C., *Drivers of Corporate Social Responsibility Attitudes: the Demography of Socially Responsible Investors*, „British Journal of Management” 2011, vol. 22.
- [3] CLARK G., HEBB T., *Why Should They Care? The Role of Institutional Investors in the Market for Corporate Global Responsibility*, „Environment and Planning A” 2005, vol. 37, no. 11.
- [4] CLARK G.L., MONK A., *The Norwegian Government Pension Fund: Ethics over Efficiency*, „Rotman International Journal of Pension Management” 2010, vol. 3, issue 1.
- [5] CZERWIŃSKA T., *Spoleczna odpowiedzialność polityki inwestycyjnej funduszy emerytalnych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” nr 3/2009.
- [6] EUROSIIF, *European SRI Study*, 2010.

- [7] HALVORSSSEN A.M., *Using the Norwegian Sovereign Wealth Fund's Ethical Guidelines as a Model for Investors*, „University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series” no. 2011-08.
- [8] IWG, *Sovereign Wealth Funds, Generally Accepted Principles and Practices, Santiago Principles*, October, 2008.
- [9] MALLIN C., MULLINEUX A., WIHLBORG C., *The Financial Sector and Corporate Governance: the UK Case*, „Corporate Governance: An International Review” 2005, vol. 13, no. 4.
- [10] MARCINKOWSKA M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przeгляд Organizacji” nr 10/2010.
- [11] MARCINKOWSKA M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przeгляд Organizacji” nr 12/2010.
- [12] McCANN L., SOLOMON A., SOLOMON J.F., *Explaining the Growth of UK Socially Responsible Investment*, „Journal of General Management” 2003, vol. 28, no. 4.
- [13] NORWEGIAN MINISTRY OF FINANCE, *Government Pension Fund Global, GPF Global Responsible Investment*, 2010.
- [14] REICHE D., *Sovereign Wealth Funds as a New Instrument of Climate Protection Policy? A Case Study of Norway as a Pioneer of Ethical Guidelines for Investment Policy*, „Energy” 2010, vol. 35, no. 9.
- [15] RENNEBOOG L., TER HORST J., ZHANG C., *Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance and Investor Behavior*, „Journal of Banking and Finance” 2008, vol. 32.
- [16] ROBECO, Booz&Co., *Responsible Investing: A Paradigm Shift. From Niche to Mainstream*, 2009.
- [17] SOLOMON J.F., SOLOMON A., NORTON S.D., *Socially Responsible Investment in the UK: Drivers and Current Issues*, „Journal of General Management” 2002, vol. 27, no. 3.
- [18] SPARKES R., *Socially Responsible Investment: A Global Revolution*, Wiley, Chichester 2002.
- [19] SPARKES R., COWTON C., *The Maturing of Socially Responsible Investment: a Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2004, vol. 52.
- [20] URBAN D., *Państwowe fundusze majątkowe – nowe wyzwania dla nadzoru korporacyjnego*, „Współczesna Ekonomia” nr 3/2010.
- [21] URBAN D., *Państwowe fundusze majątkowe jako przykład innowacyjnego narzędzia w dziedzinie zarządzania finansami państwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 167, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [22] VANDERCKHOVE W., LEYS J., ALM K., SCHOLTENS B., SIGNORI S., SCHÄFER H. (eds.) *Responsible Investment in Time of Turmoil*, „Issues in Business Ethics” 2011, vol. 31.
- [23] WĄSOWSKA A., PAWŁOWSKI M., *Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury*, „Przeгляд Organizacji” nr 11/2011.
- [24] WEN S., *Institutional Investor Activism on Socially Responsible Investment: Effects and Expectations*, „Business Ethics: A European Review” 2009, vol. 18, no. 3.

Socially Responsible Investing on the Example of Norway's Sovereign Wealth Fund

Nowadays, socially responsible investing belongs to mainstream of investment strategies while sovereign wealth funds are the new type of institutional investors. The article presents the rise and growth of socially responsible investing and also analyze how this idea is implemented by Government Pension Fund Global – Norway's sovereign wealth fund, which is the leader of responsible investing.

Umiejętność adaptacji do zmian otoczenia

W okresie ciągłych zmian systemu gospodarczego oraz zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa muszą przewidywać oraz trafnie oceniać swoją sytuację. Zdolność rozwoju i efektywnego działania w stale zmieniającym się otoczeniu jest niezwykle istotna, gdyż zapewnia sprawne funkcjonowanie, stabilizację oraz stanowi potencjał do dalszego wzrostu przedsiębiorstwa. Gospodarka wymaga od przedsiębiorstw zarówno elastyczności, jak i adaptacyjności w ich działaniu oraz zdolności do nabywania umiejętności związanych z dostosowaniem się nie tylko do zmian, które zaszły na rynku, ale także do przewidywania zmian nadchodzących. Niezwykle ważna jest zatem zdolność adaptacyjna przedsiębiorstwa, czyli przystosowywanie się organizacji do procesów, które nieustannie zachodzą i oznaczają zdolność do elastycznego reagowania na potencjalne problemy poprzez wykorzystywanie aktualnej wiedzy i znalezienie sposobów dopasowania rozwiązań do odpowiedniego środowiska wewnętrznego i zewnętrznego.

Większość przedsiębiorstw XXI w. ma do czynienia z otoczeniem burzliwym, w którym produkty ulegają ciągłym zmianom i modyfikacjom, następują wahania w liczbie konkurentów i klientów oraz pojawiają się innowacje i nowości techniczne. Według danych IEA (International Energy Agency) do 2050 r., dzięki szerokiemu zastosowaniu Smart Grids, będzie możliwe zaoszczędzenie nawet 25% energii w godzinach szczytu. Koszty wprowadzania innowacji będą wysokie, a główny ciężar spadnie na firmy dystrybucyjne. Otoczenie burzliwe charakteryzuje się szybką modyfikacją wyrobów i usług oraz trudnymi do przewidzenia zmianami gospodarczo-społecznymi, np. pojawiły się ograniczenia związane z emisją CO₂, czy zwiększeniem udziału OZE w całkowitym wytwarzaniu energii.

W burzliwym otoczeniu występuje szybkie tempo postępu naukowo-technicznego¹⁾. Postęp naukowo-badawczy i rozwój technologii w sektorze energetycznym przyczyniają się przede wszystkim do zmniejszenia energochłonności polskiej gospodarki i zwiększenia efektywności wytwarzania i przetwarzania oraz przesyłania i magazynowania energii elektrycznej i ciepła. Adaptacja pozwala na dokonanie oceny nowej sytuacji i wybór odpowiednich działań umożliwiających dostosowanie się do nowej sytuacji rynkowej. Zakres adaptacji w firmie jest określany poprzez kompetencje i umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy oraz wdrożenie intensywnego uczenia się, rozwiązywania nowych problemów wynikających ze zmian w turbulentnym otoczeniu²⁾.

Znaczenie wiedzy w procesie adaptacji

Przewidywanie zmian i skuteczne przystosowanie wymaga niezbędnej wiedzy. Przedsiębiorstwa chcące mieć taką wiedzę powinny być organizacją permanentnie uczącą się. Firma nie tylko uczy się sama jako organizacja, ale zachęca także pracowników do uczenia się oraz poszukiwania rozwiązań problemów występujących w przedsiębiorstwie, proponowania rozwiązań i sprawdzenia ich skuteczności. Obecnie w firmach energetycznych jest coraz mniej ludzi, którzy dysponują całościową wiedzą

Adaptacyjność przedsiębiorstw sektora energetycznego

Piotr F. Borowski, Bartosz Kujawski

o rynku energii i zasadach zachowywania się na nim. Zmiany, które obecnie muszą być wprowadzane w działalności firm energetycznych (czy to operatorów systemu czy sprzedawców energii), wymagają bardzo specjalistycznej wiedzy. Wyzwaniem dla firm energetycznych jest podążanie w kierunku organizacji uczącej się, a zdobywana wiedza ulega przekształceniu w nowe perspektywy poznawcze, oczekiwania, unowocześniane procedury, struktury organizacyjne będące odpowiedzią czy też wyzwaniem na nowe potrzeby przedsiębiorstwa.

W organizacji uczącej się wszyscy pracownicy podlegają procesowi doszkalania się w imieniu przedsiębiorstwa, są odpowiedzialni za własny rozwój osobisty, który pozwoli na podążanie za wprowadzanymi zmianami. Pracownicy są proaktywni, zaangażowani i podejmują działania z własnej inicjatywy. W tego typu organizacji panuje duch samorozwoju, pracownicy są odpowiedzialni za zdobywanie wiedzy, podnoszenie kwalifikacji i optymalizowanie pracy, traktowani są jako osoby mające bezpośredni wpływ na rozwój firmy. Przedsiębiorstwo tworzy, gromadzi, wykorzystuje i rozpowszechnia nową wiedzę, a także rozwija oraz utrzymuje kluczowe kompetencje, które wyróżniają go pozytywnie na tle innych firm³⁾.

Przykładem wiedzy w firmie energetycznej może być transmisja wirtualna w rozproszonych bazach danych, inżynieria oprogramowania rozproszonego, nanoserwery internetowe i przetworniki inteligentne, struktury i algorytmy sieci inteligentnych w energetyce, szybkie algorytmy i narzędzia badawcze do oceny stanu maszyn i urządzeń energetycznych, systemy oceny ryzyka i zagrożeń oraz nowoczesne systemy diagnostyki eksploatacyjnej, przeplywowo-ciepłnej i drganiowej bloków energetycznych, opracowanie jednolitego, centralnego systemu gromadzenia, ewidencji i optymalizacji informacji serwisowych oraz elementów infrastruktury (bazy przewidywanych typów urządzeń i warunków ich użytkowania w energetyce), projektowanie systemów uzyskiwania energii ze źródeł niekonwencjonalnych.

Koncepcja tworzenia wiedzy w mniejszym stopniu koncentruje się na gromadzeniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu wiedzy istniejącej w danej organizacji, a bardziej na tworzeniu nowej. W koncepcji przedsiębiorstwa XXI w. wiedza przenika każdy aspekt działalności biznesowej. Występuje w sieciowych dokumentach cyfrowych i sieciowo powiązanych umysłach pracowników wiedzy. Obecnie, w czasach nazywanych często erą wiedzy, jej szybkie

i efektywne wykorzystanie niejednokrotnie stanowi o być albo nie być dla wielu przedsiębiorstw. Według Druckera tradycyjne zasoby, takie jak: praca, ziemia i kapitał stają się raczej przeszkodami niż siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa, a tym, co jest kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia, jest wiedza.

Dzięki uczeniu się przedsiębiorstwo, zdaniem Penca, zdobywa wiele pozytywnych cech, takich jak:

- umiejętność unikania błędów i zapobiegania im oraz zdolność obniżania liczby usterek,
- ogólne podwyższenie poziomu produktywności i efektywności,

- podniesienie konkurencyjności przez elastyczne dostosowanie się do upodobań różnych grup klientów i do warunków na różnych rynkach,
- zdolność do wprowadzania szybkich korekt przez podejmowanie odpowiednich kroków i wypróbowanie nowych możliwości,
- zdolność do szybkiego korygowania struktur i reagowania w zależności od preferencji klientów i tendencji rynkowych⁴⁾.

Wszystkie wymienione cechy są niezwykle istotne w procesie adaptacji, gdyż w znacznym stopniu ułatwiają możliwość potencjalnych reakcji na pojawiające się zmiany otoczenia poprzez dostosowanie się do kryteriów, które są przez nie wymuszane. Zdolność poszczególnych jednostek organizacyjnych dopasowywania swojej działalności do wymogów zewnętrznych i odnoszenia korzyści płynących z gospodarki opartej na wiedzy zależy w dużym stopniu od posiadanego kapitału ludzkiego – wykształcenia, umiejętności, talentów i zdolności. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy kapitał ludzki staje się najważniejszym niematerialnym aktywem większości organizacji. Czynnikiem decydującym o jego wartości są wiedza pracowników, ich umiejętności, zdolności, innowacyjność, doświadczenie⁵⁾. Teoria adaptacji sugeruje sposoby predykcji przyszłych losów badanych podmiotów; umożliwia dokonanie syntezy różnych istniejących podejść badawczych oraz umożliwia dynamiczne ujęcie zjawisk.

Strategia adaptacji

W dynamicznym, permanentnie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa podejmują różne działania strategiczne umożliwiające utrzymanie im właściwej pozycji na rynku. Każde przedsiębiorstwo, które chce egzystować i rozwijać się w burzliwym otoczeniu, musi nie tylko dostosować

własną zmienność do zmienności struktury i dynamiki, ale także wyzwalać możliwości kreatywnego i elastycznego działania⁶). Turbulentne otoczenie mobilizuje zarząd firmy do przyjęcia jednego z możliwych zachowań określonych przez B. Nogalskiego jako zachowanie bierne, reaktywne, proaktywne bądź aktywne⁷). W zależności od charakteru otoczenia, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują, I. Ansoff wyróżnia trzy podstawowe działania strategiczne: strategię budżetowania, strategię adaptacji oraz strategiczną nieciągłość.

Przedsiębiorstwo jest zmuszone do orientacji na zmiany i sytuacje zachodzące w jego otoczeniu oraz podporządkowanie się aktualnym i przyszłym potrzebom. Reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu w odniesieniu do dziedzin i różnych sfer działalności przedsiębiorstwa determinuje do precyzyjnego sformułowania celów oraz założeń dostosowanych do realiów gospodarczych, które będą odpowiednio przydatne w konkretnym przedsiębiorstwie. W związku z ciągłymi zmianami niezbędne jest wprowadzenie odpowiedniej strategii adaptacji.

Do skutecznego wyboru strategii adaptacji niezbędna jest analiza otoczenia, a przede wszystkim należy obowiązkowo przeanalizować następujące zagadnienia dotyczące otoczenia⁸):

- jak zachowywała się firma w otoczeniu oraz jakie były rzeczywiste powody niepowodzeń lub sukcesów w poszczególnych rodzajach działalności;
- jak było kształtowane w ostatnich latach otoczenie, a przede wszystkim rynki zbytu, dlaczego jedne rynki się skurczyły, a inne wzrosły oraz jakie czynniki miały na to wpływ;
- jakie czynniki wpływające na działalność rynków są stałe, które z czynników dominują i jakie jest prawdopodobieństwo tych przewidywań;
- jak zachowywali się konkurenci, jakie były ich osiągnięcia (nowości produktowe, rentowność, udział w rynku) i jakie czynniki miały wpływ na sukces jednych, a na niepowodzenie innych;
- jaka będzie możliwa strategia konkurentów i jaki będzie mieć wpływ na usługi i wyroby przedsiębiorstwa oraz na kształtowanie się ceny;
- jakich ważnych zmian należy się spodziewać w przyszłości oraz które z nich będą znaczyć najwięcej w przyszłej działalności przedsiębiorstwa;
- jakich działań można się spodziewać ze strony państwa, Unii Europejskiej i urzędów.

Po analizie otoczenia należy przeanalizować własny potencjał ze szczególnym naciskiem na uwzględnienie mocnych stron (elastyczność, wrażliwość na otoczenie, wysoka jakość, operatywność kierownictwa). Trzeba więc, w ramach tej analizy, ocenić w szczególności⁹):

- jakie zmiany trzeba będzie wprowadzić w strukturze i działalności przedsiębiorstwa, a także jakie są możliwe kierunki tych zmian;
- czy przedsiębiorstwo będzie w stanie reagować na zmiany otoczenia i w jakim stopniu może się do nich przystosowywać;
- jaki potencjał przedsiębiorstwa jest wykorzystany;
- jaka jest zdolność do konkurencji (infrastruktura marketingu, potencjał konkurencyjny, udział w rynku, potencjał innowacyjny).

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia i własnego potencjału firmy kierownictwo może wybrać

pewną opcję, która jest ogólną koncepcją rozwoju firmy i jej przyszłej pozycji względem otoczenia. Opcja ta przewiduje zmiany otoczenia firmy. Określa tendencje i zmiany kształtowania się rynku oraz wynikające stąd szanse i zagrożenia. Przewiduje strategię konkurentów, a przede wszystkim wiodącego bądź wiodących konkurentów i ich wpływ na zachowanie się popytu na usługi lub wyroby oraz ceny przedsiębiorstwa¹⁰).

Przedsiębiorstwo może także określać propozycje zmian dla otoczenia, poprzez współpracę z różnego rodzaju instytucjami państwowymi i regulatorami. Poprzez taką współpracę przedsiębiorstwo może mieć wpływ na kreowanie cen czy także ingerencję w strukturę rynku. W sektorze energetycznym regulacje są traktowane przez firmy nie jako coś narzucanego przedsiębiorstwom, ale zaczęto je rozumieć jako usługę często poszukiwaną przez tych, którzy podlegają regulacjom. W warunkach, gdy regulacje tworzą urzędnicy, mający władzę polityczną, a otrzymują od przedsiębiorstw szerokie poparcie, tworzy się sytuacja, w której „regulujący stają się więźniami regulowanych” (*regulatory capture*).

Przedsiębiorstwo nie jest w stanie przewidzieć wszystkich zmian, regulacji i innych działań wymuszających na firmie przystosowanie się do nich, dlatego też przedsiębiorstwo powinno być możliwe elastyczne, aby można było wprowadzać w nim różnego rodzaju zmiany. Zmiany w otoczeniu są nieuchronne. Jeżeli firma działa na stabilnym rynku, to może jedynie reagować na wydarzenia w swoim otoczeniu. Na ciągle zmieniającym się i konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwa muszą wprowadzać zmiany proaktywnie, a nie reaktywnie. Kierownictwo firmy musi tak synchronizować działania, aby nadążyć za rytmem zmian, a nawet je wyprzedzać i je antycypować. Niezbędne jest do tego przewidzenie takiego rytmu.

W gwałtownie zmieniających się branżach podążanie z duchem czasu jest pomocne w przeciwdziałaniu zmianom, a nawet wyznaczeniu ich rytmu. Nawet w branżach, które są bardziej stabilne, podążanie z duchem czasu przeciwdziała naturalnej tendencji kierownictwa firmy do zbyt powolnego działania, długiego oczekiwania i tracenia impetu. Ponadto podążanie z duchem czasu mobilizuje do stosowania dwóch ważnych umiejętności. Pierwsza, to zarządzanie zmianą, rozumiane jako płynne przechodzenie od jednego zadania do następnego. Druga, to zarządzanie tempem zmian w firmie. Przedsiębiorstwa podążające z duchem rytmu zmian nabierają pędu, tak więc firmy, które skutecznie zarządzają zmianą utrzymując tempo, nie spóźniają się, gdy otoczenie wymaga od nich pewnego dostosowania¹¹).

Strategia adaptacji stanowi systematyczne i ciągłe dopasowywanie się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków. W teorii strategii adaptacji Ansoffa strategia, czyli typy działania strategicznego oznaczają zmiany spójne z dotychczasowym ciągiem, natomiast zakres planowania strategicznego jest nastawiony na konkurencję. Koncepcja strategii w modelu adaptacji zachowuje dotychczasowe wzorce decyzji. Natomiast podejście mikroekonomiczne cechuje się innowacyjnością. Struktura, czyli potencjał strategicznego działania, stanowi wewnętrzną adaptację w ramach potencjału strategicznego

działania, który od strony psychologii społecznej jest określany jako poznawcza adaptacja, natomiast socjologia organizacji określa dopasowanie jako adaptację dotychczasowych modeli rzeczywistości. Ujęcie mikroekonomiczne wskazuje na adaptację funkcji produkcji¹²⁾. Jeśli zmiany strategiczne następują poprzez stopniowe dochodzenie do nowej sytuacji, to w takim przypadku ciąg strategiczny i potencjał strategicznego działania są zdaniem Ansoffa w większym lub mniejszym stopniu do siebie dopasowane i nie ma między nimi zjawiska dysonansu. Dzięki strategii adaptacji przedsiębiorstwo ma szansę szybkiego oraz elastycznego dostosowania się do warunków otoczenia, a co za tym idzie wyprzedzenia konkurencji. Strategia adaptacji jest niezwykle ważna w odniesieniu do obowiązujących reguł gospodarki.

W zależności od zakładanych celów, procedur, spodziewanych efektów i metod działania wyróżnia się wiele możliwych działań adaptacyjnych firmy. Najczęściej spotykane zachowania adaptacyjne to¹³⁾:

- inicjowanie zmian i przystosowanie bierne,
- przystosowanie czynne i bierne,
- przystosowanie pierwotne i wyższego rzędu,
- przystosowanie rewolucyjne i ewolucyjne,
- przystosowanie radykalne i stopniowe.

Wszelkie zachowania mające na celu dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia odnoszą się nie tylko do pracowników, którzy podejmują działania pod wpływem określonej zmiany w otoczeniu, mające na celu wprowadzenie stanu równowagi pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem, ale również dotyczą zmian organizacyjnych. W tym celu zmianom nie ulegają jedynie zachowania i postawy pracowników, ale także struktura organizacji. Takie działania nazywane są strukturalnymi¹⁴⁾.

Przedstawione działania adaptacyjne pokazują, że rozwój firmy jest uwarunkowany jej możliwościami wewnętrznymi. Wielu teoretyków i praktyków zarządzania uważa, że ciągle zmieniające się otoczenie jest podstawą zmian w przedsiębiorstwie¹⁵⁾. Poszukiwanie odpowiednich i efektywnych działań adaptacyjnych powinno być więc poprzedzone badaniem oraz przewidywaniem zmian zachodzących w otoczeniu.

Do podstawowych praktycznych ujęć działań adaptacyjnych można zaliczyć:

- kierunek działań adaptacyjnych,
- cel działań adaptacyjnych (zmniejszenie wieloznaczności albo niepewności otoczenia).

Wzrost adaptacyjności firmy powoduje konieczność zmian jej struktur wewnętrznych, które wiążą się z procesami restrukturyzacyjnymi. Mogą one powodować zmianę w obszarze technologii wytwarzania i produkcji, wymuszając przebudowę finansową i organizacyjną. Konsekwencją tego jest wzrost efektywności ekonomicznej oraz konkurencyjności firmy. Instrumentem tego działania jest restrukturyzacja, która łączy ze sobą aspekty przebudowy finansowej i organizacyjnej, jak i zmianę w sferze technologii i produkcji. Dostosowanie struktur wewnętrznych przedsiębiorstw i ich strategii organizacyjnych względem mechanizmu rynkowego jest warunkiem utrzymania się w otoczeniu konkurencyjnym. Zależność między konkurencyjnością a adaptacyjnością przedsiębiorstwa jest zależnością wprost proporcjonalną. Oznacza to, że wzrost

zdolności adaptacyjnych do istniejących mechanizmów rynkowych wymusza wzrost konkurencyjności firmy. W świetle tych zależności można stwierdzić, że szybkość i stopień adaptowania nowych zasobów wiedzy w firmie przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności na danym rynku¹⁶⁾.

dr inż. Piotr F. Borowski
Wydział Inżynierii Produkcji SGGW
Zakład Organizacji i Zarządzania Produkcją

inż. Bartosz Kujawski
student na Wydziale Inżynierii Produkcji
SGGW

PRZYPISY

¹⁾ D. BURCHART-KOROL, P. MUSIAŁ, *Podstawy zarządzania dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 49.

²⁾ J. PENC, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 35.

³⁾ M. BRATNICKI, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1988, s. 109–110.

⁴⁾ J. PENC, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 58.

⁵⁾ P. BOROWSKI, *Kapitał ludzki w dobie globalizacji w przedsiębiorstwach z sektorów silnie regulowanych*, „Zarządzanie i Edukacja” nr 59–60/2008, s. 23.

⁶⁾ J. PENC, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, op. cit., s. 33.

⁷⁾ B. NOGALSKI, *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, w: I. HEJDUK (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Orgmasz, Warszawa 2004, s. 37.

⁸⁾ J. PENC, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, op. cit., s. 40.

⁹⁾ *Ibidem*, s. 40.

¹⁰⁾ *Ibidem*, s. 41.

¹¹⁾ K.M. EISENHARDT, S.L. BROWN, *Podążanie z duchem czasu – konkurowanie w zmiennych warunkach rynkowych*, w: *Harvard Business Review. Zarządzanie w warunkach niepewności*, OnePress, Gliwice 2006.

¹²⁾ I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 248.

¹³⁾ J. FILIPCZUK, *Adaptacyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach transformacji systemowej*, Elipsa, Warszawa 2005, s. 13.

¹⁴⁾ W. GABARA, *Proces dostosowawczy organizacji do środowiska*, PWE, Warszawa 1969, s. 112.

¹⁵⁾ M.E. PORTER, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

¹⁶⁾ J. FILIPCZUK, *Adaptacyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach transformacji systemowej*, op. cit., s. 13.

Adaptability of Energy Companies

The main aim of the paper is to analyze the adaptability of energy companies. Companies in the turbulent environment should choose the best strategy to survive. One of the way is the adaptation strategy. Adaptive ability of the companies is adapting the organization to the processes which are constantly taking place, and means the flexibly respond to potential problems by using current knowledge and finding ways to fit solutions to the appropriate internal and external environment.

Postawy proprzedsiębiorcze studentów a profil kształcenia – Polska na tle innych krajów

Barbara Jankowska, Maciej Pietrzykowski

Wprowadzenie

Przesiębiorczość nigdy nie była tak ważna jak obecnie. Żyjemy w zglobalizowanym świecie, bez wyraźnych granic ekonomicznych, gdzie konkurencyjność gospodarek i narodów nabiera nowego wymiaru. Jednocześnie kryzys światowy gwałtownie obnażył słabości poszczególnych organizmów gospodarczych. Budowanie gospodarek i społeczeństw opartych na wiedzy wyeksponowało znaczenie kreatywnych i przedsiębiorczych osób – indywidualistów, którzy chcą i mogą znajdować lepsze drogi do prowadzenia biznesu, podnosząc w ten sposób poziom życia gospodarstw domowych i obywateli¹⁾.

Czynnik ten nabrał szczególnego znaczenia w okresie, gdy gospodarki borykają się z rzeczywistością kryzysową i stoją w obliczu recesji czy też spowolnienia gospodarczego. Te kraje, w których obywatele wykazują bardziej przedsiębiorcze postawy, mają szanse na znacznie szybsze wyjście z kłopotów gospodarczych i poprawę sytuacji na rynku pracy. Nauczanie przedsiębiorczości i promowanie postaw przedsiębiorczych staje się zatem imperatywem mającym zasadnicze znaczenie dla dobrobytu krajów i społeczeństw.

Pozytywny wpływ nauczania przedsiębiorczości na wybór kariery zawodowej jako przedsiębiorcy oraz posiadanie cech sprzyjających zakładaniu i prowadzeniu firm, był wielokrotnie przedmiotem badań²⁾. Absolwenci, którzy przeszli kursy z zakresu przedsiębiorczości, są bardziej skłonni założyć firmę, lepiej rozpoznają i oceniają szanse biznesowe, łatwiej przystosują się do zmian rynkowych, jak również tolerują większe ryzyko. Tymczasem, jak wskazują wyniki badań prezentowane w *Global Entrepreneurship Monitor Reports*, w większości krajów przedsiębiorczość nie jest nauczana w sposób prawidłowy³⁾. W Europie ponad połowa studentów nie ma dostępu do edukacji przedsiębiorczości. W zakresie nauczania przedsiębiorczości Europa jest pozycjonowana daleko za Stanami Zjednoczonymi⁴⁾. Dlatego Komisja już w 2008 r. rekomendowała, aby na poziomie wspólnotowym:

- wykorzystać fundusze strukturalne do wprowadzenia inicjatyw nauczania przedsiębiorczości na poziomie szkół wyższych,
- włączyć środki i cele do programu Lizbona 2.0. oraz ocen Narodowych Programów Reform krajów członkowskich,
- zainaugurować program unijny mający za cel przeprowadzenie staży naukowców zajmujących się przedsiębiorczością oraz wymianę doświadczeń,
- przyznawać roczną nagrodę dla najbardziej przedsiębiorczej instytucji,

natomiast na poziomie lokalnym:

- rozwinąć i zaimplementować politykę włączenia przedsiębiorczości w główny nurt edukacji wyższej i rozwoju zasobów,
- zapewnić swobodę jednostkom naukowym w kształtowaniu przedmiotów z zakresu przedsiębiorczości i włączaniu ich do oferty edukacyjnej,
- śledzić i ewaluować postępy we wdrażaniu edukacji przedsiębiorczości,
- kontrolować rozwój całego systemu edukacji w zakresie wdrażania przedsiębiorczości z uwagą na konieczność obecności tych zagadnień na każdym stopniu.

Europa z pewnością nie wykorzystuje w pełni swojego potencjału przedsiębiorczości i w tym zakresie jest miejsce na wiele inicjatyw na poziomie wspólnotowym, krajowym i regionalnym.

W porównaniu z innymi krajami Polska wydaje się być narodem przedsiębiorców. Transformacja stworzyła w Polsce podatny grunt do rozwoju przedsiębiorczości, szczególnie małej skali, co przejawia się w liczbie zakładanych firm, ale przede wszystkim w sposobie myślenia. Rosnącemu poczuciu odrębności towarzyszą wzrost ambicji i potrzeba odniesienia sukcesu. Dołączając do Unii Europejskiej, Polacy znaleźli punkt odniesienia dla bogactwa, rozwoju osobistego i zawodowego. Atrakcyjność statusu przedsiębiorcy w krajach UE-15 sięgała średnio 28%, podczas gdy w Polsce aż 42%⁵⁾. Podkreślić należy, że główne procesy transformacji, czyli liberalizacja i prywatyzacja, same w sobie nie są wystarczające, aby wykreować konstruktywne siły przedsiębiorczości w poszczególnych sektorach gospodarczych. Warunkiem koniecznym są dodatkowe zmiany instytucjonalne, które ukierunkują i popchną rynkowo zorientowaną przedsiębiorczość w kierunku wzmocnienia konkurencyjności gospodarki i stabilnego wzrostu⁶⁾.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań nad postawami proprzedsiębiorczymi polskich studentów i ich zestawienie z postawą studentów z Chorwacji, Francji, Izraela i Litwy. Prezentowane badania stanowią fragment projektu międzynarodowego TEMPUS – Fostering Entrepreneurship in Higher Education. Ich realizacja stanowiła integralną część projektu i stała się bazą do dyskusji na temat pożądanych zmian w procesie kształcenia tak, aby zwiększyć pozytywne nastawienie młodych osób do przedsiębiorczości.

Postawy proprzedsiębiorcze studentów – wyniki autorskich badań empirycznych

Przedmiot i cele badania

Przedmiotem badania jest nastawienie studentów do przedsiębiorczości i jej postrzeganie jako

możliwej drogi kariery. Celem badań było zdiagnozowanie, na ile aktywność przedsiębiorcza jest rozpowszechniona wśród studentów oraz zidentyfikowanie pożądanych zmian w procesach kształcenia tak, aby one sprzyjały podejmowaniu aktywności przedsiębiorczej. Międzynarodowy zasięg badań miał także na celu rozpoznanie możliwych podobieństw oraz różnic w opiniach studentów pochodzących z różnych krajów.

Metoda badawcza i metody analityczne w odniesieniu do pozyskanych danych

Na potrzeby artykułu przyjęto wąskie rozumienie pojęcia przedsiębiorczości i utożsamiono ją z prowadzeniem własnego przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem ankiet. Kwestionariusz ankiety zawierał 57 pytań, które zostały podzielone na kilka sekcji. Opinie studentów na temat możliwych form pobudzania przedsiębiorczości wśród studentów oraz na temat przedsiębiorczości w ogóle zaprezentowano z wykorzystaniem miar statystyki opisowej. Dążąc do rozpoznania różnic i podobieństw w ich opiniach na temat kształcenia przedsiębiorczości, wykorzystano nieparametryczną analizę wariancji Kruskala-Wallis.

Próba badawcza

W próbie badawczej znaleźli się studenci z 5 krajów: Chorwacji, Francji, Izraela, Litwy i Polski. Założenia badania przewidywały przeprowadzenie badań w każdym kraju na grupie co najmniej 300 studentów. W niektórych z państw udało się osiągnąć znacznie większe liczebności. Dobór próby miał charakter celowy. Chodziło o zaproszenie do badania studentów różnych specjalności i trybów nauczania.

W sumie w badaniu uczestniczyło 2195 studentów, przy czym najszerzej była reprezentowana Chorwacja (tabela 1). Studenci reprezentowali 5 uczelni wyższych – Uniwersytet w Zagrzebiu (University of Zagreb – Chorwacja), School of Business Administration (Izrael), ISM University of Management and Economics (Litwa) oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Najszerzej reprezentowaną grupą studentów byli studiujący na pierwszym stopniu studiów licencjackich, a najmniej ankiet przeprowadzono wśród studentów-doktorantów. 85% badanych to studenci studiów stacjonarnych. W większości w badaniu uczestniczyły kobiety – 60%, co można tłumaczyć tym, że w badaniu praktycznie nie uwzględniono kierunków technicznych. 68% badanych to studenci ekonomii. Wyraźny był także odsetek studiujących technologie informacyjne. Wśród respondentów niecałe 2% osób wskazało, że już prowadzi własną działalność gospodarczą w pełnym wymiarze czasu pracy, a 4% w niepełnym wymiarze. Natomiast niemalże 62% zadeklarowało, że nie podejmuje pracy.

Aspiracje proprzedsiębiorcze – Polska na tle innych krajów

Studenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie o ich przyszłą ścieżkę kariery. Pytano o to, czy zamierzają prowadzić własną działalność gospodarczą samodzielnie czy raczej z partnerem, pracować w firmie rodzinnej, podjąć pracę w małej lub w nowej firmie bądź ubiegać się o posadę

Tab. 1. Pochodzenie respondentów

Wyszczególnienie	Chorwacja	Francja	Izrael	Litwa	Polska	Razem
Liczebność	694	442	295	349	415	2195
Odsetek	31,6%	20,1%	13,4%	15,9%	18,9%	100%

Źródło: opracowanie na podstawie badań.

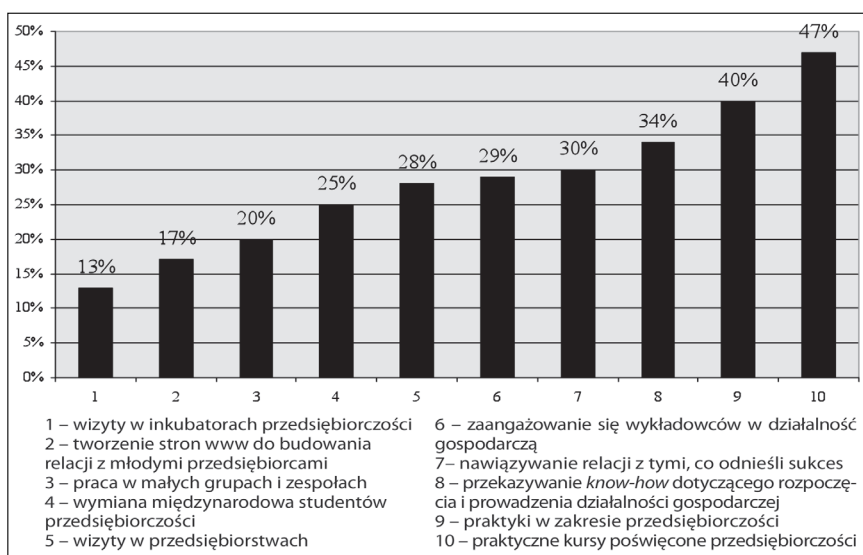
w korporacji albo w dużej spółce. Przeprowadzone badania wyraźnie pokazują, że studenci w większości nie są zainteresowani podjęciem własnej działalności gospodarczej – odsetek wskazań wyniósł 68%. Nie wykazują także zamiaru uruchomienia działalności gospodarczej z partnerem – 72% wskazań, nie interesuje ich także ani praca w firmie rodzinnej (odsetek wskazań 85%), ani w małym przedsiębiorstwie (odsetek wskazań 66%). Wymarzonym pracodawcą dla badanych studentów okazują się być korporacje i duże spółki, na co jednoznacznie wskazało 64% respondentów.

Na podstawie opinii studentów widać, że wyrażenia określonych preferencji zawodowych można szukać w finansowej stabilizacji, którą ma przynieść praca w korporacji – na ten powód wskazała ponad połowa badanych. Natomiast studenci, którzy mimo wszystko sygnalizowali gotowość uruchomienia własnej działalności gospodarczej i przyjęcia roli przedsiębiorcy, podkreślali niezależność, jaką daje taka ścieżka kariery (30% wskazań) oraz możliwość samodzielnego planowania czasu pracy i rozkładu zajęć (25%). Obie kwestie są ze sobą dość mocno związane.

Poza zbiorczym obrazem tego, jak studenci postrzegają przedsiębiorczość jako ich ścieżkę kariery, badania pozwalały także na zidentyfikowanie możliwych różnic i podobieństw wśród studentów pochodzących z różnych krajów. Okazuje się, że najbardziej pozytywne nastawienie do uruchomienia własnego przedsiębiorstwa wykazują studenci z Polski – 44% badanych, na miejscu drugim znajdują się Litwini. Najmniej optymistycznie nastawieni są Chorwaci. Tylko 17% deklarowało gotowość uruchomienia własnej firmy.

Badania pozwoliły także zidentyfikować kraje, z których pochodzą studenci bardzo pozytywnie nastawieni do pracy w korporacji. Okazuje się, że liderami w tym zakresie są studenci z Polski oraz z Izraela. Wyniki dla Polski są o tyle ciekawe, że stosunkowo duży odsetek studentów wskazał na zamiar podjęcia pracy na własny rachunek poprzez otwarcie własnej działalności gospodarczej i jednocześnie zdecydowana większość zadeklarowała pracę w korporacji jako wymarzony kierunek rozwoju kariery.

Warto podkreślić, że respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi. Zwykle w trakcie studiów studenci mają pewne wizje na temat swojej przyszłej kariery, ale biorą pod uwagę różne alternatywy. Wiąże się to ze świadomością, że z jednej strony oni sami mogą planować i nakreślać sobie kierunek aktywności zawodowej w sposób życzeniowy. Z drugiej, abstrahując od cech osobowości poszczególnych osób, oczywiste jest, że to sytuacja zewnętrzna bardzo mocno determinuje ich przyszłość zawodową. Ogólny klimat gospodarczy nie jest bez znaczenia dla decyzji o podejmowaniu własnej działalności gospodarczej. Mając świadomość możliwych ścieżek kariery badanych studentów, postawiono pytanie o pożądane formy kształcenia, które mogą wspomagać przedsiębiorczość.



Wykres 1. Pożądane formy i metody nauczania przedsiębiorczości wśród polskich studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Opinie polskich i pozostałych studentów na temat kształcenia

Postawa polskich studentów wobec przedsiębiorczości na tle pozostałych badanych grup wyróżnia się stosunkowo najbardziej pozytywnym nastawieniem do uruchamiania własnej działalności gospodarczej. Postawa ta koresponduje z odczuwaną potrzebą pozyskiwania profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu przedsiębiorczości. Niemalże 22% badanych uznało za bardzo potrzebne specjalne programy kształcenia poświęcone przedsiębiorczości, 47% wskazało na potrzebę uruchamiania praktycznych kursów kształcenia przedsiębiorczości, a 40% badanych wskazało na potrzebę organizowania praktyk w zakresie przedsiębiorczości (wykres 1). Za cenną metodę pracy uznano pracę w małych grupach i zespołach (20% wskazań) oraz uruchomienie kursów przekazujących *know-how* z zakresu prowadzenia własnej działalności gospodarczej (34% wskazań).

Poza zasygnalizowanymi metodami rozbudowy zasobów wiedzy i umiejętności z zakresu przedsiębiorczości zwrócono dodatkowo uwagę na potrzeby uruchamiania i rozwijania inkubatorów przedsiębiorczości, prawie jedna trzecia respondentów podkreślała potrzebę takich działań. Za właściwy kierunek działań uznano także tworzenie stron www, które byłyby szansą do nawiązywania relacji między młodymi przedsiębiorcami (około 17%). Szczególnie potrzebne jest także nawiązywanie relacji z przedsiębiorcami, którzy odnieśli sukces (30% wskazań). Podniesieniu jakości kształcenia ma również służyć zaangażowanie wykładowców w działalność gospodarczą (29% wskazań) oraz odbywanie wizyt przez studentów w przedsiębiorstwach (28%) i w inkubatorach przedsiębiorczości (13%). Za właściwe działania uznano też wymianę studentów studiujących przedsiębiorczość (25% wskazań).

Nastawienie badanych studentów do przedsiębiorczości jest różne. Najwyższy odsetek studentów przekonanych, że programy kształcenia skoncentrowane na przedsiębiorczości są bardzo potrzebne, wystąpił w przypadku Litwy – nieco ponad 34% respondentów. Na drugim miejscu znajduje się Izrael – 31%. Polska jest czwarta w tym rankingu i wyprzedza tylko Francję. Sceptyczne nastawienie studentów francuskich

do tego typu kształcenia może wynikać z tego, że jest to kraj o dużo dłuższej niż pozostałe tradycji gospodarki rynkowej i znacznie zamożniejszy od pozostałych. W przypadku Polski może to oznaczać, że studenci nie są przekonani, że nabędą praktyczne wiadomości, które w istocie pomogą im rozpocząć własną działalność gospodarczą. Otrzymane dane pokazują, że średnio około 25% zdecydowanie dostrzega potrzebę zaangażowania się uczelni w nauczanie przedsiębiorczości.

W ramach prowadzonych badań autorzy podjęli próbę udzielenia odpowiedzi na dwa pytania. Pierwsze zagadnienie dotyczyło możliwości ujednoczenia programów nauczania w ramach badanej grupy krajów. Czy można opracować je-

den standard dla takich programów?

Drugie zagadnienie wiązało się z postrzeganiem tychże programów przez studentów z różnych krajów. Czy opinie badanych studentów na temat przydatności poszczególnych działań i metod wykorzystywanych w celu nauczania przedsiębiorczości są podobne, czy raczej różne? Chcąc stwierdzić, czy między studentami pochodzącymi z różnych krajów zachodzą statystycznie istotne różnice w tym zakresie, przeprowadzono test Kruskala-Wallisa (tabela 2). Próbowano ustalić, czy studenci pochodzący z różnych krajów, którzy zdecydowanie opowiedzieli się po stronie uruchomienia własnej działalności gospodarczej, w różny sposób postrzegają przydatność poszczególnych metod i działań rozwijających wiedzę i kompetencje z zakresu przedsiębiorczości.

Okazuje się, że statystycznie istotne różnice w opiniach respondentów przy poziomie istotności $p = 0,05$ występują w odniesieniu do 11 na 19 możliwych szczegółowych działań w ramach programów poświęconych przedsiębiorczości, które zamieszczone w tabeli 2. Wspomniane 11 działań celowo uwypuklono, stosując pogrubioną czcionkę. W odniesieniu do tychże 11 działań wartość statystyki Kruskala-Wallisa przekracza poziom wartości krytycznej chi-kwadrat przy $k - 1 = 5 - 1 = 4$ stopniach swobody i poziomie istotności $p = 0,05$, która wynosi 9,4877.

Wyniki przeprowadzonego testu zachęcają do zindywidualizowanego podejścia do programów rozwijających postawy proprzedsiębiorcze wśród studentów w przekroju krajów. Poszczególne metody i sposoby nauczania przedsiębiorczości były też oceniane przez respondentów z wykorzystaniem 6-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało działanie w ogóle niepotrzebne, a 6 działanie bardzo potrzebne. W przypadku Polski najwyższe oceny uzyskało utworzenie praktycznych kursów rozwoju przedsiębiorczości (ocena 5,17), rozwijanie programów praktyk w zakresie przedsiębiorczości (ocena 5,00) oraz rozwijanie szkoleń poświęconych *know-how* (ocena 4,91). Litwini odpowiedzieli podobnie do Polaków, przy czym w zestawie trzech kluczowych działań i programów umieścili jeszcze organizowanie wizyt w przedsiębiorstwach (ocena 4,73). Studenci z Izraela wyeksponowali potrzebę budowania

Tab. 2. Specjalne programy kształcenia w zakresie przedsiębiorczości – różnice i podobieństwa w zakresie odpowiedzi wśród studentów z badanych krajów

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość krytyczna i poziom istotności
1.	Włączenie kursów – zajęć poświęconych przedsiębiorczości do programu nauczania akademickiego w ramach zarządzania, nauk technicznych, medycyny itd.	H = 7,054, p = 0,133
2.	Rozwijanie programów praktyk w zakresie przedsiębiorczości	H = 23,711, p = 0,000
3.	Powołanie do życia inkubatorów, aby wspierać działalność gospodarczą studentów	H = 7,643, p = 0,106
4.	Utworzenie stron www jako instrumentu do budowania sieci między studentami gotowymi zostać przedsiębiorcami	H = 36,056, p = 0,000
5.	Utworzenie stron www do nauczania przedsiębiorczości, szczególnie dla studentów, którzy chcą zostać przedsiębiorcami	H = 42,685, p = 000
6.	Budowanie sieci powiązań z przedsiębiorcami, którzy odnieśli sukces w czasie specjalnie organizowanych w tym celu sesji	H = 13,788, p = 0,008
7.	Praktyczne zaangażowanie wykładowców/osób prowadzących zajęcia dydaktyczne w działalność gospodarczą	H = 25,083, p = 0,000
8.	Organizowanie systematycznych wizyt w przedsiębiorstwach, które są prowadzone przez swoich założycieli (<i>entrepreneurial enterprises</i>)	H = 8,490, p = 0,075
9.	Organizowanie regularnych wizyt w inkubatorach	H = 9,129, p = 0,058
10.	Ustanowienie centrum badania przedsiębiorczości	H = 53,031, p = 0,000
11.	Budowa potrzebnych i ważnych relacji społecznych	H = 20,571, p = 0,000
12.	Zaangażowanie w wymagające wysiłku, poważne badania naukowe nad przedsiębiorczością na uczelni/na wydziale (włączając publikacje w najlepszych czasopismach)	H = 8,186, p = 0,085
13.	Rozwijanie wymiany studentów zaangażowanych w programy związane z przedsiębiorczością w różnych instytucjach akademickich albo w różnych miastach czy krajach	H = 7,497, p = 0,112
14.	Zaangażowanie administracji wyższego szczebla (np. dyrektorów/kierujących programami skoncentrowanymi na przedsiębiorczości, dziekanów, członków komisji doradczych <i>etc.</i>) w kreowanie i utrzymywanie wysokiego poziomu realizowanych zadań ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb studentów	H = 7,762, p = 0,101
15.	Zaangażowanie w pobudzanie innowacyjności (np. poprzez program nauczania, projekty itp.)	H = 22,103, H = 0,000
16.	Utworzenie praktycznych kursów (przedmiotów), które będą pokazywać najlepsze praktyki przedsiębiorczości	H = 10,694, p = 0,030
17.	Praca w małych grupach, w małych zespołach (np. przygotowując prace w czasie zajęć lub w domu itp.)	H = 29,186, p = 0,000
18.	Zaangażowanie w rozwijanie sieci powiązań poprzez profesorów i innych studentów	H = 56,098, p = 0,000
19.	Organizowanie szkoleń i treningów poświęconych przedsiębiorczemu know-how	H = 29,488, p = 0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

sieci powiązań z przedsiębiorcami, którzy odnieśli sukces (ocena 4,70). Francuzi najwyżej ocenili powołanie do życia inkubatorów przedsiębiorczości (ocena 4,74), a Chorwaci bardzo mocno podkreślali konieczność angażowania się wykładowców w działalność gospodarczą (ocena 5,26).

Podsumowanie

Wyniki analiz europejskich i światowych instytucji wskazują, że nauczanie przedsiębiorczości na poziomie szkół wyższych jest niewystarczające. W Polsce jest to szczególnie zauważalne z uwagi na brak przedmiotów z zakresu przedsiębiorczości w standardach nauczania. Tradycyjne nauczanie jest skoncentrowane na wyposażeniu studentów w niezbędne podstawowe umiejętności i zwiększeniu prawdopodobieństwa znalezienia dobrej pracy. Szkoły nie uczą natomiast bycia przedsiębiorcą.

Tymczasem obecnie nie wystarczy przygotować młodych ludzi do robienia kariery w korporacjach. Szkoły i uczelnie muszą przygotować do pracy w dynamicznym i globalnie przedsiębiorczym otoczeniu. Świadomi są tego również sami studenci. Jak wskazują wyniki badań, oczekują oni zwiększenia znaczenia programów poświęconych przedsiębiorczości,

w szczególności położenia nacisku na aspekty praktyczne. Konieczna jest nie tylko zmiana w zakresie wprowadzenia przedsiębiorczości do programów nauczania, ale i zmiana sposobu edukacji trenerów oraz wykładowców, systemów egzaminowania studentów, rozpoznawania i oceny inicjatyw edukacyjnych oraz ich nagradzania. Jakkolwiek potrzebne jest podejście zindywidualizowane, dostosowane do specyfiki poszczególnych krajów, to jednak ogólne zalecenia zwiększania udziału kursów przedsiębiorczości w systemie nauczania i poprawy jakości istniejących pozostaje ważne dla wszystkich krajów.

Znacznemu wzmocnieniu musi ulec partnerstwo uczelni wyższych i przedsiębiorstw tak, aby nadać programom i treściom nauczania większy walor praktyczny. Niezbędne jest też częstsze konsultowanie z biznesem tychże treści i programów, jak również podjęcie większych starań w zakresie samodoskonalenia zawodowego wykładowców. Wyniki tychże starań będą kształtować konkurencyjność gospodarki europejskiej przez następne lata.

Polska jest w specyficznej sytuacji, gdyż musi doganiać inne kraje europejskie w zakresie dobrobytu. Nasz sukces w dużej mierze zależy od losu małych i średnich przedsiębiorstw, od kreatywności, innowacyjności i dynamiki rodzimych przedsiębiorców. ➔

Stąd należy zrobić wszystko, co możliwe, aby wypożyczyć ich we właściwe narzędzia, które ułatwią założenie i prowadzenie biznesu z sukcesem. Uczelnie wyższe mają w tym zakresie ważne zadania i obowiązki.

dr Barbara Jankowska
dr Maciej Pietrzykowski
Katedra Strategii i Polityki
Konkurencyjności Międzynarodowej
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ K. SIREC, M. REBERNIK, *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intentions of Students*, in: M. DABIC, V. POTOČAN (eds.), *Entrepreneurship, Education, Innovations*, University of Maribor, Maribor 2011, s. 125-141.

²⁾ D. DETIENNE, G. CHANDLER, *Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: a Pedagogical Approach and Empirical Test*, „Academy of Management Learning and Education” 2004, vol. 3, no. 3, s. 242-257. EUROPEAN COMMISSION, *Entrepreneurship in Higher Education, Especially Within Non-business Studies, Final Report of the Expert Group*, Brussels 2008, s. 31-32; A. FAYOLLE, B. GAILLY, N. LASSAS-CLERC, *Effect and Counter-Effect of Entrepreneurship Education and Social Context on Students' Intentions*, „Estudios de Economía Aplicada” 2006, vol. 24, no. 2, s. 509-523; B. HONIG, *Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning*, „Academy of Management Learning and Education” 2004, vol. 3, no. 3, s. 258-273; V. SOUITARIS, S. ZERBINATI, A. AL-LAHAM, *Do Entrepreneurship Programmes Raise Entrepreneurial Intention of Science and Engineering Students? The Effect of Learning, Inspiration and Resources*, „Journal of Business Venturing” 2007, vol. 22, no. 4, s. 566-591; SUMMIT CONSULTING, *Toward Effective Education of Innovative Entrepreneurs in Small Business: Initial Results from a Survey of College Students and Graduates*, Small Business Administration Office of Advocacy, Washington D.C. 2009; R. WEBER, G. VON GRAEVENITZ, D. HARHOFF, *The Effects of Entrepreneurship Education*. Munich School of Management, University of Munich, Discussion Paper 2009-11 (August).

³⁾ A. CODURAS MARTINEZ, J. LEVIE, D.J. KELLEY, R.J. SAEMUNDSSON, T. SCHØTT, *A Global Perspective on Entrepreneurship Education and Training*, GEM 2010, s. 9.

⁴⁾ EUROPEAN COMMISSION, *Entrepreneurship in Higher Education, Especially Within Non-business Studies*, op. cit., s. 31-32.

⁵⁾ EUROPEAN COMMISSION, *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway – Analytical Report*, Gallup Organization, Flash EB no. 192, „Entrepreneurship” 2007, s. 42-44.

⁶⁾ G.W. KOŁODKO, *Transition to a Market and Entrepreneurship: the Systemic Factors and Policy Options*, „Communist and Post-Communist Studies” 2000, vol. 33, no. 2, s. 271-293.

Students' Entrepreneurial Attitudes Versus the Profile of Higher Education – Poland Compared to Other Countries

Entrepreneurship is today even more important than some years ago. The world economic crisis revealed the weaknesses of particular economic systems and exposed the significance of creative and entrepreneurial entities – individuals who are eager to find better ways of doing business. The issue is even more important as in Europe above half of the population of students has no access to entrepreneurial education. The aim of the paper is to present the results of the research focused on entrepreneurial attitudes of Polish students and the comparison of their attitudes and the attitudes of students from Croatia, France, Israel and Lithuania. The study was conducted within an international project – TEMPUS – Fostering Entrepreneurship in Higher Education. The goal of the project was the identification of desirable changes in education process to create the positive perception of entrepreneurship among students.

Wprowadzenie

Tradycyjnie giełda papierów wartościowych jest definiowana jako „organizacja, stowarzyszenie lub grupa osób, posiadająca lub nie, osobowość prawną, która stanowi miejsce lub urządzenie stanowiące rynek łączący nabywców i sprzedających papiery wartościowe i/lub wykonująca inne czynności, np. rozliczeniowe w odniesieniu do papierów wartościowych, zgodnie z przyjętymi zasadami”¹⁾. Definicja ta eksponuje spojrzenie na giełdę jako na szczególnego rodzaju rynek, na którym dokonuje się obrotu papierami wartościowymi. Według modelu anglosaskiego zorganizowany rynek giełdowy stanowił najczęściej organizację w formie spółdzielni, której współwłaścicielami byli członkowie giełdy. Członkowie to zazwyczaj instytucje finansowe, które pośredniczyły w obrocie papierami, reprezentując interesy inwestorów (brokerzy) lub własne (dealerzy). Natomiast model kontynentalny (europejski) to giełda działająca na podstawie ustawy, nad którą kontrolę sprawuje państwo²⁾.

Zmiany, które nastąpiły w ostatniej dekadzie, zmieniły charakter funkcjonowania giełd. Giełdy z organizacji o charakterze *non-profit* bądź też generujących korzyści dla członków giełdy przekształcają się w przedsiębiorstwa usługowe, najczęściej w formie spółki akcyjnej. Następują więc zmiany w nadzorze korporacyjnym, które powodują, że ulega zmianom cel funkcjonowania giełd na maksymalizację wartości dla właścicieli (akcjonariuszy) giełd. Giełdy zatem przyjmują formę organizacji przedsiębiorstw.

Rozwój technologii jako główna przesłanka zmian form działalności giełd papierów wartościowych

Jako główną przyczynę zmian zasad funkcjonowania giełd uznaje się postęp w technologii informatycznej i telekomunikacyjnej. Nowe technologie wpłynęły wielowymiarowo na działalność rynków finansowych.

Itak, gwałtowny rozwój innowacji w technologii informatycznej i telekomunikacyjnej uwarunkował niezwykle szybki rozwój przekazu informacji, co umożliwiło integrację rynków kapitałowych. Funkcjonowanie poszczególnych center finansowych w różnych strefach czasowych z kolei spowodowało, że powstał jeden wielki „mechanizm finansowy” charakteryzujący się całodobowym cyklem zawierania transakcji, wielką szybkością i ogromną skalą przepływów kapitałowych. Proces ten wpłynął na wielkość i zakres przepływu kapitału w skali międzynarodowej, w ramach którego w światowych sieciach informacji poruszają się, poszukując zysków, „łowcy oprocentowania”.

Nowe rozwiązania w zakresie systemów komputerowych i telekomunikacyjnych wpłynęły na zmianę zasad inwestowania. W większości przypadków na parkiety został wprowadzony obrót elektroniczny, który zastąpił dotychczas stosowany system *open outcry* polegający na zawieraniu transakcji pomiędzy maklerami uczestniczącymi fizycznie w transakcjach³⁾. Tak więc obecność na parkiecie przestała być niezbędnym wymogiem do przebiegu sesji. Natomiast budynki giełd papierów wartościowych zamieniają się w wielkie serwerownie, gdzie dzięki systemom informatycznym następuje realizacja transakcji.

Organizacja giełdy papierów wartościowych jako przedsiębiorstwa

Alina Gorczyńska-Dybek

Konsekwencją zastosowania nowych rozwiązań technologicznych w obrocie giełdowym był proces dezintermediacji. Proces ten wiąże się z eliminacją w ramach łańcucha działalności jednego z ogniw. W przypadku giełd papierów wartościowych dotyczy rezygnacji z pośrednictwa maklerów. Tradycyjnie w ramach giełd funkcjonowali maklerzy, którzy dokonywali alokacji nadwyżki środków finansowych ich dysponentów w różne instrumenty finansowe. Natomiast nowe rozwiązania technologiczne umożliwiły realizację tych czynności samodzielnie przez inwestorów⁴⁾.

Komputeryzacja obrotu giełdowego wpłynęła również na obniżenie kosztów zakładania oraz funkcjonowania giełd papierów wartościowych. Wirtualny wymiar giełdy wyeliminował koszty związane z funkcjonowaniem tradycyjnej giełdy. Nie ma bowiem potrzeby tworzenia i utrzymywania tradycyjnego parkietu oraz ponoszenia kosztów związanych z jego funkcjonowaniem, takich jak: czynsz, energia, zatrudnienie osób związanych z obsługą itd.⁵⁾. Ponadto, co zostało omówione powyżej, obrót elektroniczny eliminuje potrzebę funkcjonowania maklerów jako pośredników giełdowych. Inwestorzy coraz częściej składają zlecenia samodzielnie, które konkurują z ofertą dealerów.

Nowe rozwiązania technologiczne przyczyniły się także do rozwoju rynków pozagiełdowych. Generalnie, tradycyjny rynek finansowy wyróżniał rynki regulowane – giełdy, charakteryzujące się konkretnym miejscem zawierania transakcji, wymogami dopuszczenia instrumentów oraz uczestników do obrotu giełdowego, określonymi regulami zawierania transakcji itd. oraz nieregulowane – nieposiadające takich wymogów w zakresie handlu walorami. Jednakże z czasem podział na wymienione rodzaje rynków zaczął zanikać. Z jednej strony rynki pozagiełdowe zaczęły stopniowo wprowadzać reguły obrotu papierami wartościowymi. Z kolei tradycyjne giełdy wskutek stworzenia obrotu elektronicznego zaczęły likwidować tradycyjne parkiety, rezygnować z pośredniczącej roli maklerów, dopuszczając inwestorów do bezpośredniego obrotu.

Z czasem więc oba rodzaje rynków zaczęły się upodabniać. Natomiast rynki pozagiełdowe zaczęły się rozwijać, m.in. poprzez wprowadzanie coraz to nowych instrumentów finansowych. Tak więc stworzyły alternatywne systemy obrotu papierami wartościowymi (tzw. ATS lub MTF) wobec rynków giełdowych, z tym, że oferują niższe koszty zawierania transakcji przy mniejszym bezpieczeństwie obrotu⁶⁾.

Przedstawione czynniki stały się głównymi determinantami przekształceń w funkcjonowaniu giełd, które zbliżyły się formą funkcjonowania do przedsiębiorstw.

Charakterystyka działalności giełd papierów wartościowych jako przedsiębiorstw

Poprzez przedsiębiorstwo rozumie się określoną formę organizacji powołaną do realizacji potrzeb [...] różnych osób, grup, organizacji, a więc interesariuszy⁷⁾. Obecnie w dobie tzw. kapitalizmu inwestorskiego dominującą grupą interesariuszy są właściciele – inwestorzy, czyli akcjonariusze. Stąd też jako główny cel działalności przedsiębiorstwa uważa się maksymalizację wartości dla akcjonariuszy.

Wobec takiego określenia, współczesna organizacja giełdy nabiera charakteru przedsiębiorstwa. Wskutek eliminacji pośredniczącej funkcji maklerów nastąpiło bowiem ograniczanie zakresu właścicieli giełd (m.in. domów maklerskich). Stąd też w latach 90. ub. wieku następował proces odchodzenia od struktury członkowskiej (mutualnej) na rzecz akcjonariatu jako struktury własności, nazwany procesem demutualizacji⁸⁾. Natomiast w przypadku giełd państwowych miała miejsce ich prywatyzacja, wskutek której również następowała zmiana formy organizacyjnej na spółkę akcyjną. Procesy te z kolei implikują kolejne działania giełd – publiczną emisję własnych akcji. Giełdy, które zmieniły formę prawną na spółkę akcyjną, po spełnieniu wymogów dopuszczenia i notowania papierów wartościowych na rynku giełdowym mogą emitować akcje. Często bywa tak, że dana giełda emituje akcje na własnym rynku⁹⁾. Dzięki emisji pozyskują kapitał na dalszy rozwój.

Tak więc giełdy, które dotychczas charakteryzowały się członkowską strukturą zarządzania, swoją formą funkcjonowania zbliżyły się do przedsiębiorstw. Po przeprowadzonych procesach demutualizacji grupą interesariuszy, którzy są zainteresowani wynikiem finansowym generowanym w ramach giełdy, nie są już członkowie, a właściciele – najczęściej akcjonariusze. Giełdy natomiast przyjmują formę komercyjnych podmiotów gospodarczych prowadzących działalność usługową. Działalność ta obejmuje następujące obszary¹⁰⁾:

- obsługę emitentów, a więc dopuszczenie, notowanie i obrót papierami wartościowymi emitentów,
- obrót walorami finansowymi na rynku wtórnym, zarówno instrumentami bazowymi (tzw. rynek kasowy) oraz instrumentami pochodnymi (derywatami),

Tab. 1. Udział poszczególnych obszarów działalności w całkowitych obrotach giełd papierów wartościowych w 2010 r.

	Emisja	Rynek kasowy	Obrót derywatami	Rozrachunki i rozliczenia	Technologie informacyjne	Usługi informacyjne	Inne
London Stock Exchange Group (LSEG)	11%	23%	8%	23%	27%	7%	1%
Deutsche Börse Group (DBG)	-	7%	39%	15%	-	2%	37%
NYSE	10%	41%	23%	-	7%	8%	11%
Euronext							

Źródło: opracowanie własne na podstawie *European Exchange Report 2010* i *LSEG Annual Report 2011*.

- rozpowszechnianie informacji na temat notowań,
- inne usługi (np. usługi rozliczeń i rozrachunków, sprzedaż i udostępnianie oprogramowania do analizy notowań, szkolenia).

Podmioty gospodarcze korzystające z usług giełdowych sieci elektronicznych stanowią grupę klientów. Zgodnie z klasyfikacją świadczonych usług, klientami giełdy są: emitenci instrumentów finansowych dopuszczonych do emisji, inwestorzy (instytucjonalni – banki, fundusze inwestycyjne, emerytalne itd. oraz indywidualni – osoby fizyczne), a także podmioty, które są profesjonalnymi dystrybutorami informacji na temat notowań (np. agencje informacyjne, firmy inwestycyjne, portale internetowe, firmy informatyczne)¹¹.

Proces świadczenia usług przez giełdę – przedsiębiorstwo generuje określone koszty i przychody, które tworzą zyski lub straty. Jako główne źródła przychodów uznaje się:

- opłaty od emitentów za dopuszczenie i wprowadzenie do notowań. Opłaty te najczęściej mają charakter stałych opłat rocznych ustalonych na podstawie wartości papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu;
- opłaty za obrót walorami finansowymi. Opłaty te mogą mieć dwojaki charakter: opłaty roczne (zryczałtowane) dokonywane np. przez członków giełdy, inwestorów instytucjonalnych oraz opłaty zależne od wolumenu obrotów (od cen papierów wartościowych oraz poziomu aktywności inwestorów);
- opłaty za rozpowszechnianie informacji o cenach; są to z reguły opłaty o charakterze stałym (abonamentowe);
- opłaty za rozrachunki i rozliczenia. Stanowią je opłaty za dokonywanie rozliczeń finansowych w związku z realizacją transakcji obrotu instrumentami finansowymi;
- inne dochody, np. ze sprzedaży oprogramowania własnego i technologii informacyjnej, a także ze szkoleń, wykładów, konferencji organizowanych przez członków giełdy.

Giełdy, w ramach prowadzonej działalności, generują koszty. Koszty te, tak jak i w przedsiębiorstwie, mogą być różnie klasyfikowane. Najczęściej wyróżnia się następujące rodzaje kosztów operacyjnych:

- koszty personalne (wynagrodzenia oraz inne świadczenia pracownicze) – związane z zatrudnieniem ludzi w celu realizacji usług wykonywanych przez giełdę,
- koszty amortyzacji (sprzętu komputerowego, oprogramowania, innych urządzeń) i zużycia zasobów rzeczowych w związku z działalnością giełdy,

- koszty usług obcych (np. firm informatycznych), a także czynsze, opłaty za energię, usługi telekomunikacyjne związane z funkcjonowaniem parkietu itd.,

- koszty badań i rozwoju oraz marketingu, ponoszone w związku z rozwojem giełdy, a także promocją i reklamą jej działalności¹².

Giełda działająca jako przedsiębiorstwo (spółka akcyjna) działa na zasadach komercyjnych. Aby maksymalizować wartość dla akcjonariuszy, musi generować zysk, stąd też podejmuje działania zarówno długo-, jak i krótkookresowe nastawione na wypracowanie jak najwyższego zysku.

Konsolidacja jako następstwo działalności giełd papierów wartościowych jako przedsiębiorstw

Konsekwencją organizacji giełd jako spółek akcyjnych jest konieczność dbania i poszukiwania źródeł dochodów w celu maksymalizacji zysku dla swych właścicieli. Jak to zostało przedstawione wcześniej, giełdy świadczą usługi w obszarach: obsługi emitentów, obrotu instrumentami finansowymi (na rynku kasowym i derywatami), rozpowszechniania informacji oraz innych, które mogą obejmować usługi rozliczeń i rozrachunków, sprzedaż i udostępnianie oprogramowania do analizy notowań, prowadzenie szkoleń itd.

Każdy z przedstawionych obszarów generuje określone przychody oraz koszty. Giełdy natomiast, chcąc być liderami, muszą prowadzić swoją działalność efektywnie, dywersyfikując ją w tych obszarach, które zapewniają największe możliwości wzrostu i tym samym przychodów, jednocześnie rezygnując ze świadczenia usług, które nie są konkurencyjne. Stąd też otwierają nowe rynki obrotu, np. dla innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw, tworzą nowe produkty. Giełdy również „wchłaniają” działalność, która dotąd nie obejmowała ich łańcucha wartości. Przykładem jest dołączanie usług rozrachunków i rozliczeń.

Ponadto giełdy nakierowują swoje działania na stosowanie coraz to nowszych i sprawniejszych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz sprzedaż nowych produktów informatycznych. Działania te mają na celu pozyskanie jak największej liczby klientów – emitentów i inwestorów, a jednocześnie optymalizowanie kosztów.

Dane w tabeli 1 wskazują, że łańcuchy wartości przykładowych giełd europejskich są różnie skonfigurowane. W ten sposób jawią się one jako efektywne

podmioty finansowe o szerokim zakresie świadczonych usług, których tradycyjne usługi – emisja papierów wartościowych i obrót na rynku kasowym stają się działalnością coraz mniej dochodową. I tak, w przypadku giełdy londyńskiej około 23% procent obrotów pochodzi z rynku kasowego i 11% z emisji, podczas gdy sprzedaż technologii informacyjnej oraz rozrachunki i rozliczenia stanowią ponad połowę jej przychodów. W przypadku Deutsche Börse Group jedynie 7% przychodów to przychody z rynku kasowego, a ponad 75% przychodów pochodzi z obrotu instrumentami pochodnymi oraz z pozostałych usług, głównie związanych z deponowaniem papierów wartościowych. Na giełdzie NYSE Euronext wciąż dominującą pozycję mają przychody z rynku kasowego (41%), chociaż przychody z obrotu derywatami tworzą coraz większą część obrotów całkowitych (23%).

Giełdy, by tworzyć jak największe zyski dla akcjonariuszy, starają się zdobyć rolę giełdy wiodącej. Mogą tego dokonywać poprzez wzrost wewnętrzny lub zewnętrzny. Biorąc pod uwagę fakt, że w tym tysiącleciu żadnej z wielkich europejskich giełd nie udało się poprzez rozwój wewnętrzny osiągnąć pozycji lidera na poziomie kontynentalnym, wynika z tego, że aby umożliwić wzrost i rozwój, który prowadzi do znacznie większych oszczędności i generuje coraz większą wartość dla akcjonariuszy, branża giełdowa jest zmuszona do konsolidacji, tzn. do zewnętrznego rozwoju.

Konsolidacja giełd przebiega w ramach integracji pionowej oraz poziomej. Integracja pionowa jest związana z nabywaniem podmiotów będących kolejnymi ogniwami łańcucha wartości. W przypadku giełd jest to przejmowanie systemów świadczących usługi związane z rozrachunkami i rozliczeniami (np. LSE Group, Deutsche Börse Group). Dzięki temu obejmują cały zasięg usług łańcucha wartości.

Jednakże formą konsolidacji, która stała się dominującą drogą rozwoju giełd, jest integracja pozioma. Integracja ta wiąże się z łączeniem się podmiotów o podobnym profilu działalności, a więc giełd z giełdami. Pierwotnie dochodziło do połączeń między parkietami na terytorium danego kraju, jak to miało miejsce w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Japonii, gdzie np. giełdy prowadzące obrót na rynku kasowym scalały się z giełdami instrumentów pochodnych. Obecnie jednak dominują połączenia pomiędzy giełdami z różnych krajów (np. NYSE Euronext). Prowadzi to do zjawisk określanых mianem denacjonalizacji giełd lub międzynarodowej integracji giełd¹³⁾.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa konsolidacja kończy się sukcesem, gdy wartość przedsiębiorstwa i wynikające efekty synergii w odniesieniu do głównych usług oferowanych dla użytkowników są osiągnięte. Jednakże, aby osiągnąć efekty synergii, często wymaga to długiego czasu i jest to znacznie trudniejsze do uzyskania niż początkowo przewidywano, co często rozczarowuje akcjonariuszy połączonych spółek – giełd.

Podsumowanie

Demutualizacja i emisja własnych akcji to procesy, które przyczyniły się do utworzenia przedsiębiorczej organizacji giełd. Wskutek zmian ładu korporacyjnego giełdy są zorientowane

na tworzenie wartości dla akcjonariuszy. Stąd też podejmują działania zwiększające źródła dochodów i umożliwiające zdobycie pozycji wiodącej giełdy po to, by uzyskać korzyści z tego tytułu.

Coraz większe zainteresowanie konsolidacjami, które od 2005 r. podkreślają atrakcyjność rozwoju zewnętrznego giełd, jest uzasadnione ze względu na potencjalne możliwości związane z uzyskaniem efektów skali i generowaniem wysokich zysków. Jednak obecna sytuacja na rynku oznacza, że nie wystarczy już być dominującą giełdą papierów wartościowych na własnym kontynencie. Trzeba stać się prawdziwym konkurentem na rynku globalnym, europejską giełdą zdolną do prowadzenia dalszej konsolidacji, wprowadzania większej różnorodności oferowanych produktów oraz większej możliwości dotarcia do inwestorów i emitentów z całego świata.

dr Alina Gorczyńska-Dybek
Zakład Ekonomii i Finansów
Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

¹⁾ C. DI NOIA, *The Stock-Exchange Industry: Network Effects, Implicit Mergers, and Corporate Governance*, „Quaderni Di Finanza, Studi E Ricerche” 1999, N. 33 (Marzo), s. 17, cyt. za: *American Securities Exchange Act* (fragment 3.a.1).

²⁾ B. STEIL, *Why Do Exchanges Demutualize?* (25.06.2002) <http://www.mondovisione.com/exchanges/handbook-articles/why-do-exchanges-demutualize/> (25.06.2002)

³⁾ H.R. STOLL, *Future of Securities Markets: Competition or Consolidation?*, „Financial Analysts Journal” 2008, vol. 64 (November–December), s. 15–27.

⁴⁾ M. KACHNIEWSKI, *Rynki finansowe w Unii Europejskiej – dalsza integracja czy dezintegracja*, w: *Integracja rynków finansowych w Unii Europejskiej od A do Z*, „Bank i Kredyt” nr 11–12/2007, s. 8.

⁵⁾ S. BOISVERT, CH. GAA, *Innovation and Competition in Canadian Equity Markets*, „Bank of Canada Review”, Ottawa 2009, s. 15–16.

⁶⁾ Alternatywne systemy obrotu papierami wartościowymi w Stanach Zjednoczonych noszą nazwę *Alternative Trading Systems (ATS)*, natomiast w Europie *Multilateral Trading Facilities (MTF)*. M. KACHNIEWSKI, *Rynki finansowe w Unii Europejskiej...*, op. cit., s. 6, 7.

⁷⁾ Z. PIERSCIONEK, *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 78.

⁸⁾ G. CHESINI, *From Demutualization to Globalisation: New Challenges for Stock Exchanges*, „International Review of Business Research Papers” 2007, vol. 3, no. 5 (November), s. 146–160.

⁹⁾ Taka sytuacja miała miejsce w przypadku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. GPW dokonała emisji własnych akcji 9 listopada 2010 r.

¹⁰⁾ Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie również deklaruje działalność w przedstawionych obszarach świadczenia usług. Patrz szerzej: *Prospekt Emisyjny GPW*, Warszawa 2010, s. 1–2.

¹¹⁾ C. DI NOIA, *The Stock-Exchange Industry*, op. cit., s. 21–22.

¹²⁾ Przedstawione przykłady uzyskiwanych przychodów i ponoszonych kosztów przez giełdy są prezentowane w ramach sprawozdań finansowych.

¹³⁾ G. CHESINI, *From Demutualization to Globalisation*, op. cit.

Organization of the Securities Exchange as an Enterprise

Exchanges through demutualization are transformed into joint stock companies. So they are become companies providing certain services, which principal goal is maximization of shareholder value. The consequence of changes is to seek new sources of revenue and obtain status of a leading stock exchange. As a way of achieving the aim they choose consolidation.

Wykorzystanie teorii jakości atrakcyjnej a problem zaufania

Marek Bugdol

Wprowadzenie

Jedną z teorii, która zrewolucjonizowała sposoby realizacji usług i produktów, jest teoria atrakcyjnej jakości. Powszechnie uznaje się, że jakość atrakcyjna przejawia się w posiadaniu przez wyroby (produkty i usługi) takich cech fizycznych, użytkowych lub emocjonalnych, które przyczyniają się do satysfakcji klientów i zwiększają szansę na utrzymanie ich lojalności. Skoro można posługiwać się teorią jakości atrakcyjnej w codziennej praktyce [Kondo, 2000; Löfgren, Witell, Gustafsson, 2011; Högström, 2011; Witell, Löfgren, Gustafsson, 2011], to powstaje pytanie, jak takie celowe działania wpływają na zaufanie do organizacji.

Jeżeli istnieje zgodność między jakością a działaniami marketingowymi, to problem nie występuje. Zwykle wysokiej jakości towarzyszy wysoki poziom zaufania [Dale, Lascelles, 1997]. Jednak organizacje nie zawsze zachowują taką zgodność, a teoria jakości atrakcyjnej znajduje zastosowanie w nowych obszarach (np. w tworzeniu innowacyjnych produktów, w kształtowaniu cen, podwyższaniu poziomu zaangażowania pracowników itp.). Zdarza się, że teoria ta jest wykorzystywana tylko wyłącznie po to, aby zwiększać zyski, a nie wzmacniać zaufanie do organizacji (co w krótkiej perspektywie bywa opłacalne).

Podstawowym celem artykułu będzie określenie zagrożeń związanych z utrzymaniem zaufania podczas wykorzystywania teorii atrakcyjnej jakości. Autor dokona przeglądu różnych (również nowatorskich) sposobów zastosowania tej teorii, wskaże na liczne jej ograniczenia i bariery, zidentyfikuje podstawowe problemy związane z kształtowaniem i utrzymaniem zaufania do organizacji.

Teoria jakości atrakcyjnej

NKano wspólnie z współpracownikami (1984) wprowadził pojęcie jakości dostatecznej (*must-be quality*) oraz jakości atrakcyjnej (*attractive quality*)¹⁾. W kilka lat później K. Ishikawa (1990) podzielił jakość na dwie kategorie: jakość wsteczną (*backward-looking quality*) i jakość wyprzedzającą (*forward-looking quality*). Ta pierwsza kategoria odnosi się do tych czynników (usterek, wybraków), których obecność przyczynia się do niezadowolenia klientów. Ta druga kategoria odnosi się do pozytywnych cech wyrobów (takich, jak np. łatwość zastosowania). Ich wypełnianie sprawia, że klienci odczuwają satysfakcję (ale ich brak nie musi powodować niezadowolenia).

Pojęcie jakości atrakcyjnej jest czasami utożsamiane z pojęciem jakości wartości dodanej. Przez długi czas niektóre firmy były przekonane, że można zwiększać poziom zadowolenia klienta, dostarczając mu dodatkowe świadczenia, produkty, cechy użytkowe itp., których klient się nie spodziewa. Nie byłoby w takim postępowaniu nic nadzwyczajnego, gdyby nie zmiana oczekiwań klienckich. To, co zaskakujące, po pewnym czasie staje się standardem²⁾. Zwiększa się poziom zadowolenia, ale zwiększają się również oczekiwania i maleje poziom zadowolenia. Jakość wartości dodanej (*sur-plus*) jest najczęściej celowo kształtowana przez organizacje, podczas gdy istnieje jakość wynikająca z oczekiwań klientów, będąca niejako odpowiedzią na żądania klienckie [Kondo, 2000].

Należy wyraźnie stwierdzić, że poszczególne typy jakości nie wykluczają się wzajemnie. W niektórych nawet przypadkach jakość dostateczna (*must-be*) jest źródłem jakości atrakcyjnej (np. niezawodność transportu jest szczególnie atrakcyjna dla użytkowników). Jakość atrakcyjna tym różni się od innych typów jakości, że jest zawsze bardziej zindywidualizowana. Jeżeli jakość dostateczną można ukazywać za pomocą różnych wykresów, obrazujących liczbę wybraków, błędów, to jakość atrakcyjna jest zawsze związana z procesem uczenia się, korzystania z wyrobów w kategorii sukcesów i porażek. Uznaje się też powszechnie, że jakość ta jest ukryta, w tym sensie, że klienci niechętnie mówią o tym, co jest niezadowolające [Kondo, 2000].

Wykorzystanie teorii Kano w praktyce zarządzania i jej podstawowe ograniczenia

Wtradycyjnym ujęciu teoria atrakcyjnej jakości była wykorzystywana do tego, aby pozyskać wiedzę o tym, jak klienci oceniają wyroby i jakie są ich najważniejsze cechy, które należy doskonalić. Uważano, że pojęcie atrakcyjności jest subiektywne, ale można wyodrębnić pewne cechy usług czy produktów, które mogą świadczyć o atrakcyjności. Do tej pory teoria atrakcyjnej jakości jest powszechnie wykorzystywana do identyfikacji silnych i słabych cech dostarczanych usług. Przez ostatnie lata teoria ta była wykorzystywana w strategicznym planowaniu, w strategiach rozwoju wyrobów, służyła do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Z czasem pojawiły się nowe pomysły na zastosowanie teorii atrakcyjnej jakości w praktyce zarządzania. I tak, istnieje możliwość wykorzystania tej teorii w:

- procesie tworzenia innowacyjnych produktów [Witell, Löfgren, Gustafsson, 2011],
- zwiększaniu zaangażowania pracowników w realizacji nowych, innowacyjnych wyrobów [Liang, 2007],
- strategiach marketingowych, których celem jest zwiększanie cen lub utrzymywanie cen na zaplanowanym poziomie [Orth, Campana, Malkewitz, 2010],
- realizacji e-usług [Nilsson-Witell, Fundin, 2005; Löfgren, Witell, 2008].

Od samego niemal początku stosowania teorii atrakcyjnej jakości stało się jasne, że klienci różnie postrzegają i definiują samą atrakcyjność [Lilja, Wiklund, 2006]. To, co dla jednych jest atrakcyjne, dla drugich już niekoniecznie. Pojawiły się więc wątpliwości, jak definiować atrakcyjność. Podejmowanie decyzji o wyborze atrakcyjnych cech jest prawie zawsze związane z ograniczeniem ich liczby (często ze względu na ekonomiczność proponowanych rozwiązań). Samo poczucie atrakcyjności jest bardzo często związane z edukacją klientów i z poczuciem nie tyle estetyki, co etyki. Na przykład badania wykonane w Szwecji wykazały, że konsumenci bardzo cenią sobie nie tyle wygląd opakowania, lecz to, czy jest ono biodegradowalne [Löfgren, Witell, 2005].

W praktyce specjaliści od zarządzania jakością bardzo szybko uznali, że jeżeli są znane te cechy wyrobów (produktów i usług), które decydują o atrakcyjności, to można obniżyć koszty, inwestując w rozwój tych cech, które są dla klienta najważniejsze. Równocześnie jednak okazało się, że wiedza klientów może być zawodna. Ponadto zgodnie z zasadami jakości ważniejszą rolę od wymagań klienckich pełnią wymagania prawne i te dotyczące bezpieczeństwa. W niektórych branżach między wymaganiami zachodzą konflikty interesów (najlepszym przykładem są usługi realizowane przez administrację publiczną). Zastosowanie tej teorii w praktyce było bardzo trudne, nie tylko z uwagi na zawodność narzędzi badawczych, ale ze względu na cykl życia jakościowych atrybutów (*lifecycle of quality attributes*) [Löfgren, Witell, Gustafsson, 2011]. Poszczególne cechy decydujące o atrakcyjności wyrobów zmieniają się wraz ze zmieniającymi się potrzebami i oczekiwaniami. Dochodzi do ich wzmacniania lub zmieszania ich realnego wpływu na odczuwanie satysfakcji klienckiej (cykl życia jakościowych atrybutów jest więc zbliżony do cyklu życia wyrobu).

Wiedza o ograniczeniach tkwiących w zastosowaniu tej teorii wpłynęła pośrednio na rozwój wielu nurtów badawczych, których celem stała się nie tyle identyfikacja cech użytkowych, fizycznych czy emocjonalnych wyrobów, ile diagnoza postaw i zachowań samych klientów. Jednych badaczy interesowały postawy hedonistyczne i zachowania utylitarne [np. Högström, 2011], innych zaś typy konsumentów i ich reakcje na jakość atrakcyjną [Lilja, Wiklund, 2007].

Teoria atrakcyjnej jakości a zaufanie do organizacji i jej wyrobów

Opisując wpływ jakości atrakcyjnej na zaufanie, autor odwołuje się jedynie do nowych możliwości jej zastosowania w praktyce (innowacyjne wyroby, zwiększanie cen, zwiększanie poziomu zaangażowania pracowników, realizacja e-usług).

Na początku warto zauważyć, że zastosowanie tej teorii prawie zawsze jest związane z pokusami o charakterze etycznym. Jeżeli istnieją takie cechy, które w największym stopniu decydują o wyborach klienckich, to może warto akcentować tylko te szczególne i wybrane cechy w marketingowych strategiach.

W realizacji innowacyjnych wyrobów wykorzystuje się to, że klienci (bardzo często internauci) chętniej uczestniczą w projektach, których celem jest wypracowanie nowych wyrobów, jeżeli wiedzą o tym, że albo sam wyrób ma cechować się czymś szczególnym, albo z różnych powodów sama forma współpracy jest dla nich atrakcyjna. Zdarza się, że za swoje nowe idee klienci nie oczekują zapłaty (tak dzieje się w branży IT). Nowe formy współpracy, wspomagane teorią atrakcyjnej jakości, mogą wzmacniać zaufanie do organizacji. Warunkiem jest jednak to, aby nie dochodziło do powstawania luk komunikacyjnych pomiędzy tym, co firma komunikuje społeczeństwu, a tym, co wiedzą o nowych wyrobach sami klienci. Współdziałanie wszystkich osób w wytwarzaniu nowych, innowacyjnych wyrobów musi być doceniony i zaakcentowany w przekazach komunikacyjnych.

Jeszcze z innym problemem zmagają się te firmy, które próbują wykorzystywać ową teorię do wzmacniania zaangażowania pracowników. Z badań przeprowadzonych w branży motoryzacyjnej wiemy, że pracownicy chętniej uczestniczą w różnych przedsięwzięciach, jeżeli mają świadomość tego, że realizowany projekt ma zmierzać do wypracowania wyrobu o atrakcyjnej jakości [Liang-Hung, Iuan-Yuan, 2007]. O realizacji innowacyjnych przedsięwzięć decyduje bardzo wiele czynników społecznych, zdiagnozowanych, np. kultura organizacji, innowacyjne przywództwo itp. Jednak nowym zagadnieniem badawczym jest współdziałanie pracowników w innowacyjnych rezultatach [Dervitsiotis, 2010]. Z teorii wartości organizacyjnych wiemy, że kluczowe znaczenie dla zaufania ma sprawiedliwość. Jeżeli wypracowane zyski, profity nie są dzielone zgodnie z proceduralną sprawiedliwością, to zaufanie pracowników do zarządzających spada.

W obydwu przedstawionych przypadkach prawdziwym problemem jest nie tyle zainicjowanie zaangażowania klientów wewnętrznych i zewnętrznych, ile utrzymanie tego zaangażowania; sprawienie, aby przyczyniło się ono do tworzenia jakości atrakcyjnej i zaufania do organizacji. Bardzo dużo badań wskazuje na to, że pomiędzy zaangażowaniem, zaufaniem a jakością zachodzi wiele zależności. Kiedy więc upada jakość, to zwykle upadają zaufanie i zaangażowanie. Na przykład jakość usług finansowych wpływa korzystnie na poziom zaufania, a przez to na zaangażowanie klientów. Badania wykazały, że jakość usług wpływa pośrednio na zaangażowanie poprzez zaufanie, a istotną rolę we wzajemnych związkach i zależnościach mają wspólne wartości [Wen-Jang, Su-Fang Lee, Yuan-Cheng, 2007].

Niektóre firmy próbują wykorzystywać teorię atrakcyjnej jakości do kształtowania cen [Orth, Campana, Malkewitz, 2010]. Sam pomysł jest niezwykle interesujący. Jeżeli rzeczywiście dysponujemy wyrobem o atrakcyjnej jakości, to można ten fakt wykorzystywać w strategiach cenowych, akcentować te cechy, na których klientom najbardziej zależy. ➔

W takiej strategii postępowania istnieje jednak wiele zagrożeń. Przedstawione zostaną tylko dwa przykłady. Po pierwsze, niektóre firmy stosują politykę indywidualnych ofert cenowych. Chodzi o to, aby każdy klient był traktowany w sposób indywidualny, jak ktoś ważny. Badania wykazują jednak, że polityka ta jest źle oceniana przez klientów dysponujących wiedzą na ten temat. Odczuwalna niesprawiedliwość pociąga za sobą spadek zaufania [Garbarino, Lee, 2003].

Zniżki cen mogą być traktowane przez klientów w kategorii kompensacji, jaką uzyskują w zamian za ponoszenie większego niż przeciętne ryzyko [Ba, Pavlou, 2002]. Kiedy więc dochodzi do zniżek cenowych, to może powstać wrażenie, że oferowany wyrób nie jest wcale atrakcyjny. Po drugie, do rozpadu zaufania dochodzi z dwóch zasadniczych przyczyn: organizacja zaczyna dostarczać wyroby poniżej oczekiwań albo koszty ponoszone przez klientów są niewspółmierne do korzyści (teoria sprawiedliwości).

Wykorzystywanie teorii atrakcyjnej jakości w kształtowaniu cen jest tylko wówczas możliwe, kiedy są zachowane dwa warunki: istnieje zgodność między jakością i ceną oraz są artykułowane te cechy wyrobów, które są w pełni akceptowane i pożądane przez klientów.

Wiedza dotycząca wykorzystania teorii atrakcyjnej jakości w e-usługach jest ciągle jeszcze niewielka. Dotychczasowe badania wykazały, że w początkowym okresie e-usługi były atrakcyjne dla klientów, bo były nowe, realizowane dla wybranej grupy użytkowników. Ale z drugiej strony takie usługi są często jednowymiarowe. Klienci nie zawsze mają możliwości wyodrębnienia tych cech usługi, które świadczą o ich atrakcyjności. Jednym z najbardziej interesujących wątków jest to, że o atrakcyjności w e-usługach nie decydują często cechy wyrobu, ale inne elementy, na przykład wyjątkowość, elitarność [Nilsson-Witell, Fundin, 2005].

Jednym z najsilniejszych czynników wpływających na zaufanie i chęć skorzystania z e-usług jest satysfakcja, jaką czerpiemy z oczekiwanej jakości usługi lub produktu. Początkowe, wstępne zaufanie do e-usług zależy od: wiarygodności firmy, możliwości dostosowywania wyrobów do indywidualnych potrzeb i oczekiwań, poziomu bezpieczeństwa, łatwości korzystania ze strony i jej przydatność [Koufaris, Hampton-Sosa, 2004]. Nawet jeżeli te warunki są zachowane, a występuje luka komunikacyjna między tym, co istnieje w sieci, a tym, co dostępne w „realu”, to poziom zaufania do organizacji drastycznie spada. Zaufanie jest również zagrożone, kiedy dba się o cechy realizowanych usług (nawet jeżeli są one atrakcyjne), a zapomina się o tych czynnikach, które przyczyniają się bezpośrednio do kształtowania zaufania (np. poczucia bezpieczeństwa).

Zalecenia praktyczne

Odnosząc się tylko do wybiórczych problemów zaprezentowanych w artykule, można sformułować listę zaleceń dla organizacji starających się wykorzystywać teorię atrakcyjnej jakości.

■ Szczególnie niebezpieczne są wszelkie luki jakości i dlatego ważna jest zbieżność między faktycznymi cechami wyrobu a przekazami marketingowymi

(wszelkie próby manipulacji kończą się niepowodzeniami). W usługach należy wykorzystywać narzędzia diagnozujące owe luki (np. Servquel).

■ Utrzymanie zaufania do oferowanych wyrobów jest związane z wieloma strategiami. Najczęściej wymienia się tutaj: edukację klientów, ustawiczne doskonalenie procesów realizacji wyrobów, personalizację usług, autoprezentację, sponsoring oraz artykułowanie zaufania. Ważne jest jednak to, aby organizacje potrafiły uczyć się od swoich klientów, bo tylko w ten sposób można podejmować decyzje o wyborze najbardziej atrakcyjnych cech – takich, które wymagają szczególnej troski.

■ Utrzymanie zaufania do organizacji i jej wyrobów jest możliwe tylko tam, gdzie współwystępują inne wartości, szczególnie takie, jak sprawiedliwość. W praktyce można, a nawet należy kształtować sprawiedliwość proceduralną i dystrybucyjną.

■ W praktyce stosowanie teorii atrakcyjnej jakości jest trudne ze względu na uwarunkowania systemowe (pojedyncze cechy nie decydują o jakości całego wyrobu). Dlatego tak ważne jest to, aby pamiętać o tradycyjnych zasadach zarządzania jakością, takich jak: orientacja na klienta, podejście systemowe i procesowe, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, korzystne relacje z dostawcami.

■ Procesy kształtowania jakości muszą zachodzić ustawicznie, bo tylko w ten sposób można wzmacniać zaangażowanie klientów i ich zaufanie. Być może właśnie dlatego organizacje, które osiągnęły sukces w wdrażaniu zarządzania przez jakość, miały zwykle wysoki poziom zaufania.

Wszelkie przedstawione związki i zależności dowodzą jedynie, że nie można oddzielić atrakcyjnej jakości wyrobów od jakości procesów technicznych i społecznych zachodzących w organizacji, a wszelkie próby wykorzystywania teorii atrakcyjnej jakości bez silnych podstaw etycznych mogą być co najwyżej opłacalne w bardzo krótkiej perspektywie.

*dr hab. Marek Bugdol, prof. UJ
Instytut Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytetu Jagiellońskiego*

PRZYPISY

¹⁾ Należy zauważyć, że w tym samym roku N. Kano w samodzielnym artykule opublikowanym na łamach „Quality” uznał, że istnieje pięć typów jakości. Jest to jakość: oczekiwana, proporcjonalna, wartości dodanej, neutralna, odwrotna. Opis tych typów znajdzie czytelnik w pracy J.J. DAHLGAARDA, K. KRISTENSENA, G.K. KANJI, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

²⁾ Doskonale relacje między oczekiwaniami, satysfakcją a strefą tolerancji opisali CH. HOPE, A. MÜHLEMANN w pracy *Service Operation Management*, Prentice Hall, London, Paris 1997, s. 287–288.

BIBLIOGRAFIA

[1] BA S., PAVLOU P.A., *Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Market: Price Premiums*

and Buyer Behavior, „MIS Quarterly” 2002, vol. 26, no. 3.

[2] DALE B.G., LASCELLES D.M., *Total Quality Management Adoption: Revisiting the Levels*, „TQM Magazine” 1997, vol. 9, no. 6.

[3] DERVITSIOTIS K.N., *A Framework for the Assessment of an Organisation's Innovation Excellence*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2010, vol. 21, no. 9.

[4] GARBARINO E., LEE O.F., *Dynamic Pricing in Internet Retail: Effects on Consumer Trust*, „Psychology & Marketing” 2003, vol. 20, no. 6.

[5] ISHIKAWA K., *Introduction to Quality Control*, 3A Corporation, Tokyo 1990.

[6] HÖGSTRÖM C., *The Theory of Attractive Quality and Experience Offerings*, „TQM Journal” 2011, vol. 23, no. 2.

[7] LIANG-HUNG L., IUAN-YUAN L., *Product Quality as a Determinant of Product Innovation: an Empirical Analysis of the Global Automotive Industry*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2007, vol. 17, no. 2.

[8] KONDO Y., *Attractive Quality: Its Importance and the Points of Remark*, „Total Quality Management” 2000, vol. 11, no. 4/5/6.

[9] KANO N., SERAKU N., TAKAHASHI F., TSUJI S., *Attractive Quality and Must-be Quality*, „Journal of Japanese Society for Quality Control” 1984, no. 14.

[10] KANO N. *Attractive Quality and Must-be Quality*, „Quality” 1984, vol. 14, no. 2.

[11] LILJA J., WIKLUND H., *Obstacles to the Creation of Attractive Quality*, „TQM Magazine” 2006, vol. 18, no. 1.

[12] LILJA J., WIKLUND H., *A Two-Dimensional Perspective on Attractive Quality*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2007, vol. 18, no. 6.

[13] LÓFGREN M., WITTELL L., *Two Decades of Using Kano's Theory of Attractive Quality: a Literature Review*, „Quality Management Journal” 2008, vol. 15, no. 1.

[14] LÓFGREN M., WITTELL L., GUSTAFSSON A., *Kano's Theory of Attractive Quality and Life Cycles of Quality Attributes*, „TQM Journal” 2011, vol. 23, no. 2.

[15] NILSSON-WITTELL L., FUNDIN A., *Dynamics of Service Attributes: a Test of Kano's Theory of Attractive Quality*, „International Journal of Service Industry Management” 2005, vol. 16, no. 2.

[16] ORTH U.R., CAMPAN D., MALKEWITZ K., *Formation of Consumer Price Expectation Based on Package Design: Attractive Quality Routs*, „Journal of Marketing Theory & Practice” 2010, vol. 18, no. 1.

[17] WEN-JAN J., SU-FAN L., YUAN-CHEN T., *Effects of Service Quality and Shared Value on Trust and Commitment: an Empirical Study of 3cs Product Customers in Taiwan*, „International Journal of Business Studies” 2007, vol. 15, no. 2.

[18] WITTELL L., LÓFGREN M., GUSTAFSSON A., *Identifying Ideas of Attractive Quality in the Innovation Process*, „TQM Journal” 2011, vol. 23, no. 1.

The Application of the Theory of Attractive Quality and the Problem of Trust

The paper presents new possibilities of applying the theory of attractive quality. The author discusses traditional obstacles to the application of the theory and risks related to the maintenance of trust in an organization and its products.

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

Nguyen Hoang Tien

Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy

Wydawnictwo PTM, Warszawa 2012

Zdolność konkurencyjna i konieczność jej ciągłego podnoszenia jest warunkiem *sine qua non* utrzymania wysokiej pozycji rynkowej zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki. W literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania rozważaniom na temat konkurencyjności poświęcono setki pozycji¹⁾. Najślabszym ogniwem w formułowaniu odpowiedzi na pytanie, od czego zależy podnoszenie konkurencyjności, jest metoda pomiaru czynników mających wpływ na stopień konkurencyjności²⁾.

W książce *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy* dr Nguyen Hoang Tien zajmuje się procesami zmian zachodzących w przedsiębiorstwach. Rezultat procesu zmian, czwarty składnik modelu zarządzania zmianami, należy rozumieć

jako pozycję konkurencyjną (ujęcie statyczne) lub też zdolność konkurencyjną (ujęcie dynamiczne) przedsiębiorstw, zdolność do wygenerowania bogactwa i dobrobytu nie tylko dla siebie, lecz także dla całego społeczeństwa poprzez oferowanie produktów i usług lepszych jakościowo i tańszych cenowo oraz efektywne dotarcie z nimi do klientów – konsumentów. Owe przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach gospodarki opartej na wiedzy ze znacznym udziałem czynników o charakterze technologicznym oraz czynników związanych z postępującym procesem globalizacji (swobodny przepływ osób, towarów, kapitałów i informacji) zarówno w krajowej, jak i światowej gospodarce.

Globalizacja oznacza dla przedsiębiorstw konieczność otwarcia się na współpracę i konkurowanie

z innymi podmiotami, konieczność dążenia do poprawienia swojej zdolności konkurencyjnej oraz względnej pozycji konkurencyjnej. Z tych względów trudno o trafniejszy wybór tematyki, która jest wciąż aktualna, wymagająca wielkiej dozy polemiki zarówno w krajach zachodniego kapitalizmu, jak i w krajach znajdujących się w różnej fazie procesu transformacji niż właśnie konkurencyjność.

Zarówno sama definicja zmian i definicja zarządzania zmianami, podejście procesowe, jak i nowoczesne koncepcje zarządzania (TQM, MBO) bazujące na nim, są zorientowane na zamierzenia procesu zmian, czyli na cele w zarządzaniu. Stąd istnieje konieczność uzupełnienia wcześniejszych badań o badanie związane z rezultatami zmian rozumianymi jako względna efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw na tle konkurentów dostarczających te same lub inne zestawy produktów i usług na ten sam czy inny rynek. W celu określenia wpływu czynników zarówno wewnętrznych, zewnętrznych, jak i czynników sektorowych na rezultaty zmian zachodzących w przedsiębiorstwach należy wypracować, jako narzędzia badawcze, tzw. systemy oceny zdolności konkurencyjnej. Jednak praktyka pokazuje, że te systemy oceny są unikalne, bardzo różnią się od siebie i w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa, specyfiki danego sektora (branży), specyfiki samego otoczenia biznesowego, a każdy z nich może być inny i mieć inne cechy charakterystyczne. Również z praktyki wielu badań wynika, że można je uogólniać i przedstawiać w postaci pewnego modelu. Właśnie z tego bardzo ważnego względu opracowane narzędzie (model) badań na potrzeby niniejszej książki podkreśla modelowość podejścia do procesu badawczego i zasadność zawartych w niej celów badawczych.

Rezultat zmian rozumiany jest przez dr. Nguyen Hoang Tiena w świetle jego najnowszych badań jako zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa w ujęciu zarówno statycznym, jak i dynamicznym. Zainicjowane przez niego zmiany mogą bowiem doprowadzić zarówno do spadku, jak i do wzrostu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw lub do utrzymania jej na niezmiennym poziomie w porównaniu z sytuacją, jaka była przed zmianą. Wielkim autorytetem dla dr. Nguyen Hoang Tiena w tej dziedzinie jest M. Porter, którego publikacje są wielokrotnie przywoływane. Głównymi obszarami dociekań naukowych, w których autor prowadził badania i uzyskał znaczące wyniki badawcze, są:

- (międzynarodowa) konkurencyjność gospodarek i jej czynniki sprawcze, jej znaczenie dla wzrostu zdolności konkurencyjnej funkcjonujących w nich przedsiębiorstw – jest to obszar badania znajdujący się na styku dwóch dziedzin: ekonomii i zarządzania;
- związek i wpływ mechanizmu zmiany na jej rezultat rozumiany jako zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa – jest to obszar *stricto* dotyczący zarządzania;
- badanie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw i opracowanie dla nich modelu systemu oceniającego;
- sprawdzanie użyteczności (pod względem możliwości zastosowania), roli, istoty, możliwych wymiarów zidentyfikowanych i możliwych stopni dynamizacji, pociągających za sobą konieczność ewoluowania modelu systemu oceniającego zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw.

Książka składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział I, oprócz przedstawienia istoty i podstawowych założeń (rozwijającej się) gospodarki opartej

na wiedzy, jest próbą usystematyzowania problematyki zarządzania zmianami.

Rozdział II traktuje zdolność konkurencyjną przedsiębiorstw jako ważny przedmiot badań w zarządzaniu, przedstawia wyczerpującą wiedzę na jego temat. Rozdział ten zajmuje się również skonstruowaniem i zweryfikowaniem przydatności teoretycznego modelu oceny zdolności konkurencyjnej na podstawie teorii zmian reprezentujących różne szkoły strategii.

Rozdział III wykorzystuje merytoryczną wiedzę z zakresu systemu wczesnego ostrzegania w biznesie (EWS – *Early Warning System*) do skonstruowania informatycznego modelu oceny zdolności konkurencyjnej, bazując na poprzednim teoretycznym modelu.

Rozdział IV zawiera badania empiryczne realizowane w przeciągu ostatnich lat. Są to badania prowadzone równoległe na trzech poziomach: makroekonomicznym, mikroekonomicznym małych i średnich przedsiębiorstw oraz mikroekonomicznym dużych podmiotów gospodarczych. Badania te, składając się z wielu etapów, bazując na wyjściowym modelu informatycznym oraz na przejściowych modelach – tzw. modelu zasadniczym i modelu rozszerzonym, dążą do skonstruowania zintegrowanego modelu oceny zdolności konkurencyjnej. Oprócz wyżej wymienionej zawartości merytorycznej, rozdział IV przedstawia aktualny stan wiedzy i stan badania innych autorów w tym zakresie przedmiotowym, ocenia wkład autorskich badań w rozwój nauki o zarządzaniu, w szczególności w obszarze traktującym o zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Rozdział V zawiera podsumowanie wyników badań. Zawiera on ocenę stopnia realizacji zadeklarowanych na początku celów oraz weryfikację postawionej wcześniej tezy badawczej. Rozdział ten wykazuje systemowość i ściśle powiązanie zintegrowanego modelu oceny zdolności konkurencyjnej ze zintegrowanym modelem zarządzania zmianami. Stanowi to znaczący i prekursorski wkład autora do rozwoju nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu.

W książce *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy* dr Nguyen Hoang Tien zajmuje się konstruowaniem systemu czynników (wskaźników) określających zdolność konkurencyjną przedsiębiorstw. Autor podkreśla zależność pomiędzy modelem zarządzania zmianami a zdolnością konkurencyjną jako rezultatem (wyjściem) procesu zarządzania zmianami. Jest to dynamiczne ujęcie zdolności konkurencyjnej, która została potraktowana nie jako stan, lecz jako pewien ciągle ewoluujący proces. Książka jest ciekawa i przydatna zarówno dla badaczy i pracowników naukowych, jak również studentów i doktorantów oraz przedsiębiorców zmagających się na co dzień z innymi firmami, które są konkurentami w danej branży.

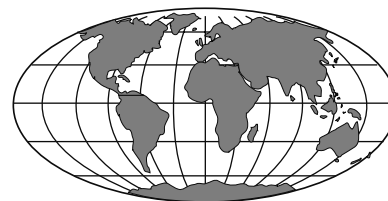
prof. zw. dr hab. Bolesław Rafał Kuc

PRZYPISY

¹⁾ M. GORYNIA, E. ŁĄŻNIEWSKA (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

²⁾ M.J. STANKIEWICZ (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2006.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Strategic Management Journal”

Ewolucja koncepcji strategii w latach 1962–2008

Analiza semantyczna

GUILLERMO ARMANDO RONDA-PUPO i LUIS ANGEL GUERRAS-MARTIN, *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008. A Co-word Analysis*, „Strategic Management Journal” 2012, vol. 33, issue 2, s. 162–188.

Guillermo Armando Ronda-Pupo jest profesorem zarządzania w Center for Tourism Studies, Universidad de Holguin, Kuba; Luis Angel Guerras-Martin jest profesorem zarządzania w Department of Management, Universidad Rey Juan Carlos, Madryt.

Zrozumienie istoty każdej koncepcji wymaga, by powstała jej jasna, czytelna i zrozumiała definicja. Aby w pełni zrozumieć zadania i cele oraz zasady działań objętych pojęciem zarządzania strategicznego, kluczowe jest poznanie koncepcji strategii, której rozwój został zapoczątkowany we wczesnych latach 60. XX w. W tym celu bardzo istotna jest analiza kwestii semantycznych i porównanie różnych podejść i definicji proponowanych przez poszczególnych autorów. Pobieźna analiza literatury przedmiotu wskazuje bowiem na pewnego rodzaju chaos definicyjny, który wynika z bardzo dużego zakresu pojęciowego, wielości stosowanych terminów oraz proponowanych ujęć tematu.

Wielość stosowanych terminów, brak ujednoczonego słownictwa, wewnętrznie niespójne i mylące definicje jawią się jako przeszkoda w rozwoju dyscypliny

[Leontiades, 1982]. Problem ten nie dotyczy tylko i wyłącznie problematyki strategii, lecz jest zauważalny w większości koncepcji zarządzania [Koontz, 1961]. Jest to związane z różnorodnością stosowanych podejść i modeli, a jednocześnie wynika w pewnym stopniu z ewolucji kluczowych problemów organizacji w reakcji na wyzwania otoczenia. Jednocześnie jednak na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat odnotowuje się ujednoczenie podejść poszczególnych autorów i zbliżanie się do osiągnięcia konsensu definicyjnego.

Niniejszy artykuł podejmuje próbę analizy semantyki koncepcji strategii ze szczególnym uwzględnieniem dynamiki rozwoju jej definicji i procesu osiągnięcia konsensu przez badaczy. W tym celu przeprowadzono analizę 91 definicji strategii na przestrzeni dłuższego okresu (1962–2008). W badaniu dokonano dekompozycji definicji, identyfikując używane rzeczowniki, przymiotniki i czasowniki. Następnie dokonując analizy semantycznej powiązań między wykorzystywanymi słowami, wyodrębniono kluczowe elementy definicji strategii. Artykuł przyjmuje następującą strukturę. Najpierw dokonano przeglądu literatury, wskazując na najistotniejsze wątki w rozwoju koncepcji strategii. Następnie zaprezentowano metodykę przeprowadzonego badania, identyfikując wybrane do analizy 91 definicji strategii, i przedyskutowano uzyskane wyniki. Wnioski zawarto w podsumowaniu.

Przeгляд literatury

Pojęcie strategii i zarządzania strategicznego wywodzi się z greckiego słowa *strategos*, które oznacza ogólne dowodzenie armią. Analizy pojęcia strategii wskazują, że termin ten zaczął być kojarzony z zarządzaniem w latach 50. ub. wieku w drodze badań nad miejscem *business administration* czy zajęć *business policy* w programach edukacyjnych finansowanych przez Ford Foundation i Carnegie Corporation [Gordon Howell Report, 1959; Certo i Peter, 1997]. W kolejnych latach rozwój strategii był związany z włączeniem tej problematyki do programów nauczania na uniwersytetach i publikacjami takich autorów, jak Drucker (1954), Chandler (1962), von Neumann i Morgenstern (1947), Ansoff (1965), Learned i zespół (1969), którzy sformułowali pierwsze definicje strategii.

W latach 60. ub. wieku koncepcja strategii miała na celu wspomóc menedżerów w reagowaniu na zmienność otoczenia i podejmowaniu decyzji w warunkach, w których trudno było oceniać na bieżąco dostosowanie działania przedsiębiorstwa do wyzwań rynkowych [Porter, 1983]. W tym czasie tworzyła się teoretyczna konstrukcja strategii i zarządzania strategicznego [Hermann, 2005]. Prace teoretyczne były wspierane intensywnym wykorzystywaniem *case studies* na Uniwersytecie Harvarda [Porter, 1983]. Wraz

z pojawianiem się kolejnych, bardzo często odmiennych definicji, zaczęto podkreślać kluczowe elementy strategii, takie jak orientacja długoterminowa, formułowanie celów oraz dobór określonych programów taktycznych i operacyjnych do ich realizacji [Andrews, 1971; Ackoff, 1974] poprzez efektywną alokację zasobów [Chandler, 1962; Schendel i Hatten, 1972; Harrison, 1999].

Inna grupa autorów zwracała uwagę na kluczowe znaczenie planowania i podejmowania określonego działania [Glueck, 1976; Summer, 1980; Hatten i Hatten, 1988] czy upatrywała sensu strategii włączeniu przedsiębiorstwa z otoczeniem [Katz, 1970; Miles i Snow, 1978; Mintzberg, 1979; Miller i Friesen, 1984].

Kolejne ujęcie strategii wskazuje na jej rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej i zwiększaniu efektywności [Porter, 1996; Bosman i inni, 2002; Hitt, Ireland i Hoskisson, 1997], inne natomiast koncentruje się na podejmowaniu decyzji do osiągnięcia określonych celów [Ackerman i Rosenbaum, 1973; Moskow, 1978; Quinn, 1980; Thomas, 1984].

Ostatnia grupa definicji strategii odnosi się do kwestii integrowania wymienionych wcześniej elementów [Coner, 1991; Hax i Majluf, 1997; Johnson, Scholes i Whittington, 2005]. Jednocześnie pojawiły się opracowania analizujące dynamikę zmian poszczególnych ujęć i opisujące ewolucję definicji strategii na przestrzeni kilkudziesięciu lat [Hofer i Schendel, 1978; Bracker, 1980; Evered, 1983; Barney, 1997; Grant 2008]. Autorzy tych analiz proponują własne definicje będące pochodnymi przeprowadzonych studiów porównawczych, wskazując jednocześnie na brak konsensu w literaturze przedmiotu.

Choć pojęcie strategii jest najchętniej wykorzystywanym terminem w literaturze przedmiotu [Evered, 1980], to koncepcję tę nie tylko cechują znaczne problemy

terminologiczne. Autorzy wskazują na nadmierną eksploatację tego pojęcia i zauważają, że obecnie strategia jest stosowana do wytłumaczenia i opisywania wszystkiego, co jest związane z przedsiębiorstwem i zarządzaniem [Hambrick i Fredrickson, 2001]. Dyskusja prowadzona przez badawczy temat wskazuje na następujące luki i wyzwania dotyczące definicyjnego, semantycznego wymiaru strategii:

- brak wiedzy na temat historycznych wzorców ewolucji definicji strategii i stosowanych pojęć,
- nadmierna różnorodność definicji strategii prowadząca do braku spójności i niskiego poziomu integralności stosowanego słownictwa,
- brak konsensu odnośnie do kwestii, co należy uznać za istotę, sedno koncepcji strategii,
- brak analiz opisujących proces zbliżania stanowisk poszczególnych badaczy czy grup badaczy,
- brak analiz odnoszących się do strukturalnej ewolucji koncepcji strategii,
- brak identyfikacji wpływu zmian w zakresie definicji strategii na koncepcję zarządzania strategicznego.

Choć część autorów podkreśla, że konsens w nauce nie jest konieczny do jej rozwoju [Cannella i Paetzold, 1994; Kuhn, 1996; Pfeffer, 1993], a zarządzanie strategiczne nie powinno opierać się na jednej i powszechnie akceptowanej definicji [Mintzberg, 1981], inni wskazują na konieczność zbliżenia poszczególnych ujęć [Leontiades, 1982]. Doprecyzowanie definicji oraz ujednoczenie stosowanego słownictwa pomagają określić przedmiot i zakres badań, co miałyby pozytywny wpływ na nowe analizy i studia.

Warto jednocześnie podkreślić, że w ostatnich latach pojawiły się opracowania analizujące proces ewolucji zarządzania strategicznego jako dyscypliny przy wykorzystaniu analiz ilościowych [Nag i inni, 2007; Ramos-Rodriguez i Ruiz Navarro, 2004; Furrer, Thomas i Goussevskaia, 2008]. Analizy porównawcze stosowanych definicji i ujęć oraz analizy opisowe i jakościowe prowadzone na przestrzeni dłuższych okresów pomagają zrozumieć dynamikę i kierunki rozwoju koncepcji.

Metodyka badania

W artykule podjęto próbę analizy semantyki koncepcji strategii, uwzględniając dynamikę rozwoju jej definicji i procesu osiągania konsensu przez badaczy. W badaniu wykorzystano metodę ilościową polegającą na szczegółowej analizie treści definicji strategii poprzez ich dekompozycję. Analizie poddano 91 definicji strategii, które zostały sformułowane na przestrzeni ponad 40 lat, w okresie 1962–2008. Tabela 1 przedstawia definicje objęte badaniem według ich autorów.

Jak przedstawia tabela 1, badanie podzielono na trzy fazy odpowiadające wyróżnionym przedziałom czasowym – w pierwszej przeanalizowano 23 wybrane definicje strategii, w fazie drugiej 36 definicji, a w ostatniej, trzeciej – 32 definicje. W badaniu dokonano identyfikacji używanych rzeczowników, przymiotników i czasowników. Zastosowana metoda polegała na określeniu częstości wykorzystania poszczególnych słów i szukaniu związków między nimi. Wykorzystując analizę semantyczną, szukano powiązań między wykorzystywanymi słowami i wyodrębniono kluczowe elementy definicji strategii. Taka metoda pozwala na poznanie konstrukcji myślowych oraz ma wiele zalet formalnych. Przede wszystkim jest łatwo replikowana, więc nie zamyka drogi do kolejnych analiz, zapewnia znaczną elastyczność i jest powszechnie uznana w literaturze przedmiotu [Duriau, Roger i Pferrer, 2007; Zao i Strotmann, 2008].

Dyskusja wyników

D ekonstrukcja wyróżnionych 91 definicji pozwoliła na uzyskanie 472 różnych terminów wykorzystywanych do określenia, czym jest strategia, z czego zidentyfikowano 239 rzeczowników, 148 czasowników oraz 85 przymiotników. Występujących tylko w jednej definicji odnotowano 60% rzeczowników, 30% czasowników oraz 61% przymiotników, co wskazuje na duże rozproszenie definicji i potwierdza wcześniejsze obserwacje [Furrer i inni, 2008]. Jednym z czynników



Tab. 1. Definicje objęte badaniem według ich autorów

Fazy	Źródło			
	Monografie		Czasopisma	
	Strategia	Ogólne	Strategia	Ogólne
Faza 1 – 23 definicje	Chandler, 1962; Beaufrem 1965; Ansoff, 1965; Cannon, 1968; Liddell-Hart, 1968; Learned i inni, 1969; Steiner, 1969; Katz, 1970; Andrews, 1971; Newman i Logan, 1971; Uytterhoeven i inni, 1973; Michael, 1973; Paine i Naumes, 1974; McCarthy, Minichiello i Curran, 1975; Glueck, 1976; McNichols, 1977; Steiner i Miner, 1977	Beverley, 1967; Ackoff, 1974; von Clausewitz, 1976; Rosinski, 1977	Schendel i Hatten, 1972; Carson, 1972	
Faza 2 – 36 definicji	Hofer i Schendel, 1978; King i Cleland, 1978; Moskow, 1978; Miles i Snow, 1978; Schendel i Hofer, 1979; Summer, 1980; Rumelt, 1980; Quinn, 1980; Grant i King, 1982; Higgins, 1983; Thompson i Strickland, 1987; Hatten i Hatten, 1988; Smith i inni, 1988; Fredrickson, 1990; Teece, 1990; Menguzzato i Renau, 1991	Miller i Friesen, 1984; Schendel i Cool, 1988	Bracker, 1980; Jemison, 1981; van Cauwenbergh i Cool, 1982; Galbraith i Schendel, 1983; Evered, 1983; Thomas, 1984; Smircich i Stubbart, 1985; Mintzberg i McHugh, 1985; Shrivastava, 1986; Chrisman i inni, 1988; Lieberman i Montgomery, 1988; Ginsberg, 1988; Venkatraman, 1989; Summer i inni, 1990; Venkatraman i Prescott, 1990; Conner, 1991; Knights i Morgan, 1991	Mintzberg, 1979
Faza 3 – 32 definicje	Denn i Miller, 1993; Whittington, 1993; Rumelt, Schender i Teece, 1994; Pearce i Robinson, 1994; Barney, 1997; Fry i Killing, 1995; Hax i Majluf, 1997; Collius i Montgomery, 1997; Certo i Peter, 1997; Bartlett i Ghoshal, 1998; David, 2003; Hitt i inni, 2003; Johnson i inni, 2005; Hill i Jones, 2005; Guerras-Martin i Navas-Lopez, 2007; Grant, 2008	Bounds i inni, 1994; Johns, 1996; Stoner, 1992; Griffin i Singh, 1999; Harrison, 1999; <i>Wordsmyth Dictionary</i> , 2008		Levinthal i March, 1993; Porter, 1996; Eisenhardt, 1999; Oliver, 2001; Hambrick i Fredrickson, 2001; Bowman i inni, 2002; Prahalad i Krishnan, 2002; Kogut, MacDuffie i Ragin, 2004; Markides, 2004; Nag i inni, 2007

tłumaczących to rozproszenie wydaje się prawo autorskie zmuszające do zmian definicji przez kolejnych autorów, co w efekcie utrudnia osiągnięcie zgody odnośnie do przyjętej, powszechnie akceptowanej definicji i konsensu w problematyce zarządzania strategicznego.

Na podstawie analizy opisowej używanych słów 239 rzeczowników pogrupowano w 20 obszarów tematycznych (tabela 3), uwzględniając jednocześnie powszechność wykorzystywania poszczególnych określeń.

Jak przedstawiono w tabeli 3, najczęściej wykorzystywanymi określeniami w definicji strategii są słowa „firma”, „cele”, „proces” i „działania”, choć częstotliwość stosowania poszczególnych pojęć wykazuje pewną zmienność na przestrzeni trzech wyróżnionych okresów. Podobne analizy przeprowadzono dla czasowników

i przymiotników. W grupie czasowników w czołówce uplasowały się takie słowa, jak „osiągać”, „formułować”, „odnosić się”, „inicjować”, „decydować” i „konkurować”, a wśród przymiotników najczęściej używano określeń dotyczących ważności, charakterystyki, organizacji i intencji.

Analiza zgodności umożliwiła wyróżnienie dwóch grup definicji – o niskiej zgodności i o wysokiej zgodności. W grupie o niskiej zgodności znalazło się od 97% do 99% definicji w zależności od okresu pomiaru. Do grupy o wysokiej zgodności zakwalifikowano od 2,5% do 0,50% definicji. Warto zauważyć, że na przestrzeni analizowanego okresu liczba definicji i wysokiej zgodności spadła z 2,5 do 0,50%.

Analiza centralności umożliwiła określenie terminów kluczowych dla budowanych definicji strategii. Jednocześnie podział

na trzy okresy zilustrował ewolucję pozycji poszczególnych słów w związkach semantycznych w podziale na pozycję peryferyjną, półperyferyjną i centralną w zależności od uzyskanych wysokości miar. W tabeli 2 przedstawiono ewolucję pozycji słów w definicjach strategii z punktu widzenia związków semantycznych na przestrzeni wyróżnionych trzech etapów czasu.

Jak przedstawia tabela 2, do centralnych słów wykorzystywanych w definicjach strategii zalicza się pojęcia firmy, środowiska, działania oraz charakterystyki i zasobów, a ich znaczenie



Tab. 2. Ewolucja pozycji słów w związkach semantycznych w trzech okresach: 1962–1977, 1978–1992, 1993–2008

Okres	1962–1977	1978–1992	1993–2008
Pozycja według stopnia centralności	Peryferyjna (0–0,31)	Menedżer/właściciel/akcjonariusz (0,30) Biznes (0,25) Branża/rynek (0,25) Wnętrze organizacji (0,20) Zmiana (0,15) Kontrola (0,10) Podejmowanie decyzji (0,10) Czas (0,00) Zachowanie (0,00) Metoda (0,00)	Kontrola (0,15) Zachowanie (0,15) Zmiana (0,10) Wnętrze organizacji (0,00) Czas (0,00) Metoda (0,00)
	Półperyferyjna (0,32–0,63)	Planowanie (0,62) Procesy (0,61) Cele (0,49) Efektywność (0,47) Konkurencja (0,36)	Planowanie (0,62) Procesy (0,61) Cele (0,49) Efektywność (0,47) Konkurencja (0,36) Biznes (0,36) Menedżer/właściciel/akcjonariusz (0,35) Podejmowanie decyzji (0,35) Branża/rynek (0,32)
	Centralna (0,64–0,95)	Firma (0,95) Środowisko (0,90) Charakterystyka (0,75) Zasoby (0,73) Działanie (0,72)	Firma (0,95) Środowisko (0,90) Charakterystyka (0,75) Zasoby (0,73) Działanie (0,72)

Tab. 3. Częstotliwość wykorzystywania poszczególnych rzeczowników w latach 1962–2008

Element	Liczba	%
Firma	54	59%
Cel	43	47%
Proces	38	42%
Działanie	35	38%
Wymiary/charakterystyka	35	38%
Otoczenie	33	36%
Zasoby	32	35%
Planowanie	30	33%
Podejmowanie decyzji	20	22%
Efektywność	19	21%
Menedżer/właściciel/akcjonariusz	18	20%
Czas	16	18%
Konkurencja	15	16%
Zachowanie	13	14%
Biznes	12	13%
Zmiana	10	11%
Metoda	9	10%
Wnętrze organizacji	5	5%
Kontrola	4	4%
Branża/rynek	4	4%

z punktu widzenia centralnej pozycji do tworzenia związków semantycznych w okresie 1962–2008 wzrosło. W związku z tym można sformułować statystycznie najpowszechniej stosowaną definicję strategii na podstawie wykorzystywanych słów – strategia to dynamika relacji firmy z otoczeniem, dla których niezbędne działania są podejmowane w celu osiągnięcia określonych celów i zwiększenia efektywności przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów.

Podsumowanie

Zarządzanie strategiczne jest dynamicznie rozwijającą się problematyką z rosnącą liczbą opracowań akademickich, odnoszących się do różnych jego wątków i aspektów [Ketchen, Boyd i Bergh, 2008]. Mimo dojrzałości tej dyscypliny, ze względu na wielość modeli i ujęć, zarządzanie cierpi na niską spójność stosowanych pojęć i terminów oraz słabą integrację poszczególnych tematów. W efekcie zarządzanie jawi się jako zlepek różnych ujęć, które są w stanie wytłumaczyć jedynie poszczególne fragmenty funkcjonowania

przedsiębiorstwa bez możliwości całościowego ujęcia problemu [Nag, Hambrick, Chen, 2007].

Niniejszy artykuł wykorzystuje ilościową analizę semantyki definicji strategii ze szczególnym uwzględnieniem dynamiki jej rozwoju oraz procesu zbliżania stanowisk poszczególnych badaczy. Analizując 91 definicji strategii na przestrzeni 47 lat (1962–2008), widać tendencję do zmiany znaczenia poszczególnych słów stosowanych w kolejnych definicjach. Jednocześnie rosnące wskaźniki, opisujące powiązania między słowami, sugerują większą spójność formułowanych definicji i rosnący konsens między badaczami.

Opr. dr hab. Maria Aluchna
prof. SGH
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej
w Warszawie

