

przeгляд

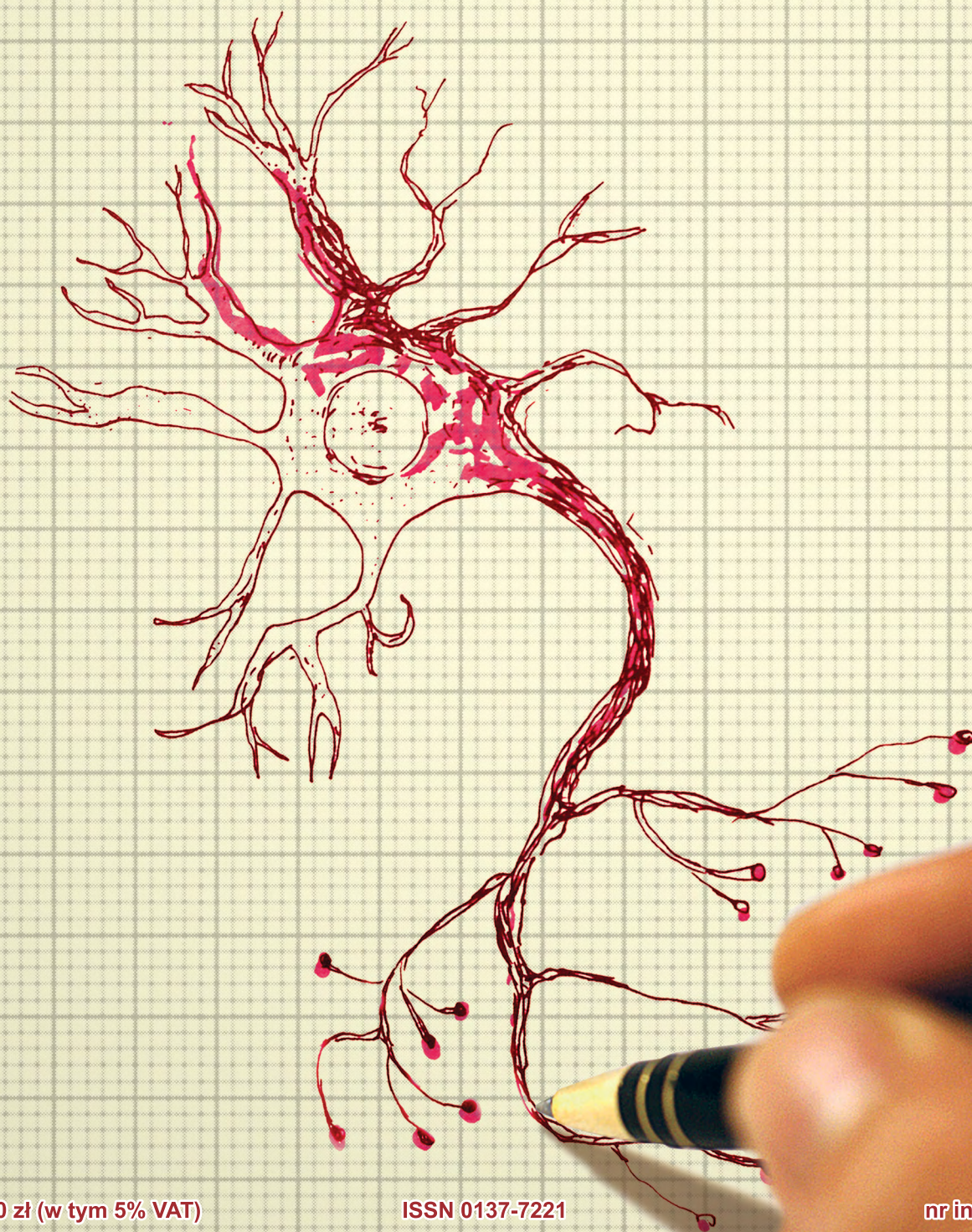
organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamecki w 1926 r.

4/2014



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

INSTYTUT INFORMACYJNYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA
WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ
oraz
TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
ODDZIAŁ W CZĘSTOCHOWIE
serdecznie zapraszają do wzięcia udziału
W XI MIĘDZYNARODOWEJ KONFERENCJI

MULTIMEDIA W BIZNESIE I ZARZĄDZANIU

która odbędzie się w dniach 26-27 marca 2015 r. w Częstochowie

Celem cyklicznie organizowanej konferencji jest wymiana doświadczeń nt. teorii i praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami, w szczególności prezentacja technik i technologii multimedialnych, usprawniających prowadzenie działań gospodarczych i edukacyjnych. Konferencja łączy naukę z biznesem poprzez dyskusyjną formę sesji naukowych, rozdzielanych wystąpieniami przedstawicieli biznesu i wideokonferencjami.

Obszary tematyczne konferencji

- Budowanie wartości organizacji w społeczeństwie informacyjnym
- Ewolucja w zarządzaniu przedsiębiorstwem
- Zarządzanie informacją i wiedzą
- Organizacje wirtualne i uczące się
- Multimedialne technologie informacyjne
- IT w korporacjach globalnych
- Sztuczna inteligencja w systemach wspomagania decyzji
- Biznes elektroniczny
- Systemy Business Intelligence w analizie procesów biznesowych
- Rozwiązania innowacyjne i transfer technologii
- Systemy obsługi finansowej w funkcjonowaniu organizacji
- Systemy informatyczne w logistyce

Patronat honorowy

JM Rektor Politechniki Częstochowskiej
prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Patronat medialny

Kwartalnik Zarządzanie Jakością
Ogólnopolski miesięcznik informacyjno-publicystyczny Forum Akademickie

Komitet programowo-organizacyjny

prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka
Przewodniczący konferencji

prof. dr hab. inż. Krzysztof Zieliński
Przewodniczący komitetu naukowego

dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk, prof. PCz
Sekretarz naukowy

dr inż. Klaudia Smołąg
Przewodnicząca Rady Programowej

dr inż. Mariusz Pudło
Sekretarz organizacyjny

Zgłoszenie udziału należy przestać pocztą elektroniczną na adres e-mail multimediawbiznesie2015@gmail.com do dnia 21 września 2014 r. Pełne teksty referatów, w języku angielskim lub polskim, należy przestać do dnia 19 października 2014 r.

Zgłoszone referaty, po pozytywnej recenzji, zostaną opublikowane w monografii. Wyróżnione artykuły zostaną opublikowane w czasopiśmie Przegląd Organizacji.

Szczegółowe informacje o konferencji zostały zamieszczone na stronie internetowej <http://www.multimediawbiznesie.pl>.



przeгляд

organizacji

<i>Konkurs: Złote pióro Przeglądu Organizacji</i>	3
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	
<i>Estera Piwoni-Krzeszowska</i>	
<i>Elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstw - wyniki badań empirycznych</i>	4
<i>Danuta Sz wajca, Alina Rydzewska, Tomasz Nawrocki</i>	
<i>Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy</i>	10
INNOWACJE	
<i>Agata Pierścieniak, Sylwia Kos</i>	
<i>Audy t technologiczny jako metoda oceny innowacyjności w MSP</i>	16
E-BIZNES	
<i>Rafał Niedbał</i>	
<i>Techniczne aspekty cyfryzacji procesu negocjacji</i>	21
FINANSE	
<i>Jan Koleśnik</i>	
<i>System zarządzania w bankach w świetle nowych wyzwań regulacyjnych</i>	29
<i>Marta Wojciuk, Monika Walicka</i>	
<i>Finansowanie przedsiębiorstw przez private equity/venture capital w kontekście innowacyjności i rozwoju zaawansowanych technologii</i>	34
BUSINESS MANAGEMENT	
<i>Janusz Kraśniak</i>	
<i>Diagnosis of Adaptability Level of Organizational Structures in Polish International Enterprises - Research Results</i>	40
BEHAVIORAL MANAGEMENT	
<i>Matylda Gerber</i>	
<i>The Role of Psychological Biases in Investment Decision-making Processes</i>	45
KONFERENCJE	50
RECENZJE	53
PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH	
<i>Przedsiębiorstwa sprężyste</i>	56

Miesięcznik TNOiK

Założył Karol Adamiecki
w 1926 r.

Nr 4 (891) 2014

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
prof. Ewa Bojar
prof. Janusz Czekaj
prof. Ioan Constantin Dima
prof. Ludovit Dobrovsky
prof. Marcel Fredericks
prof. Jan Jeżak
prof. Leszek Kiełtyka
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Gennadiy Latfullin
prof. Bogdan Nogalski
prof. Stanisław Nowosielski
prof. Jerzy Rokita
prof. Maria Romanowska
prof. Janina Stankiewicz
prof. Robert Stefko
prof. Edward Urbańczyk
prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
Sebastian Kot – *zastępca redaktora naczelnego*
Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
Robert Kucęba, Michał Leśniewski, Janusz M.
Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,
Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*
Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71
00-740 Warszawa
tel./faks 22 827 15 10
e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN-0137-7221

Okładka: Leszek Paszkowski
Skład i druk: Drukarnia Częstochowskie
Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa
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

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

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

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

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Cena prenumeraty na 2014 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 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
ul. Górska 6/10, lok. 71
00-740 Warszawa
Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

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. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2014 r.

Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2014 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2014 r.

Ocenie jury będzie podlegała przede wszystkim wartość naukowa publikacji, innowacyjność i oryginalność przeprowadzonych badań oraz sposób ich prezentacji.

Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2014 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górńska 6/10, lok. 71.

Nagrody:

I nagroda: 1500 zł - w formie bezpłatnej publikacji trzech artykułów w Przeglądzie Organizacji, dyplom uznania oraz „Złote pióro Przeglądu Organizacji”,

II nagroda: 1000 zł - w formie bezpłatnej publikacji dwóch artykułów w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania,

III nagroda: 500 zł - w formie bezpłatnej publikacji jednego artykułu w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania.

Wyniki konkursu zostaną ogłoszone wraz ze zdjęciami laureatów w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.

ELASTYCZNOŚĆ KSZTAŁTOWANIA RELACJI PRZEDSIĘBIORSTW - WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Estera Piwoni-Krzeszowska

Wprowadzenie

Relacje między podmiotami rynku od lat kształtują się na kanwie elastyczności. Nabiera ona jednak szczególnego znaczenia w warunkach nasilającej się zmienności otoczenia. Skutkuje ona koniecznością szybkiej i wszechstronnej reakcji. W odpowiedzi organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu pomocne mogą być relacje zachodzące między przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami (odbiorcami, konsumentami i dostawcami), gdyż elastyczne stosunki pozwalają na szybsze identyfikowanie i dostosowywanie się do zachodzących zmian. Relacje ułatwiają też i inspirują do kreacji przemian w funkcjonowaniu podmiotów wymiany. Badania empiryczne pokazują, że zarówno elastyczność w zakresie wykonywanych funkcji, jak i w ujęciu źródeł przewagi wpływa na wyniki przedsiębiorstwa [Vokurka, O'Leary-Kelly, 2000; Das, 2001; Gupta, Somers 1996; Jordan, Graves, 1995]. Elastyczne relacje mogą więc sprzyjać tworzeniu wartości tak dla przedsiębiorstwa, jak też dla jego rynkowych interesariuszy. Należy jednak pamiętać, że dzięki kształtowanym relacjom zewnętrznym przedsiębiorstwo uzyskuje nie tylko korzyści, ale też musi ponosić nakłady na ich realizację, co odzwierciedla się w opłacalności stosunków, która w konsekwencji w długim okresie rzutuje na wartość przedsiębiorstwa. Przy czym opłacalność relacji z odbiorcami/konsumentami określa marża na odbiorcy/konsumencie [Rybarczyk, 2011, s. 555], a opłacalność relacji z dostawcami definiuje wartość kosztów związanych z dostawcą.

W tym kontekście powstaje pytanie, czy występuje zależność między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a dynamiką opłacalności stosunków. Celem artykułu jest analiza wyników badań empirycznych¹ przeprowadzonych z zamiarem weryfikacji hipotezy o występowaniu omawianej zależności. Do realizacji tego zadania wykorzystano studia literatury, pozwalające na zaproponowanie sposobu pomiaru elastyczności relacji, oraz badania ankietowe. Analizę statystyczną przeprowadzono w oparciu o test niezależności chi-kwadrat i współczynnik V Cramera.

Pomiar elastyczności kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

Elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jest wielowymiarowym

konstruktem. Logikę jego operacjonalizacji oparto na następujących założeniach:

1. W perspektywie strategicznej elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami dotyczy umiejętności funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach niepewności [Gerwin, 1993, s. 396], zmian [Upton, 1994, s. 72-89; Wadhwa, Rao, 2000, s. 820-845] oraz reagowania na te zmiany [Benjaffar, Ramkrishanan, 1996, s. 1195-1219] i wykorzystywania pojawiających się na rynku możliwości [Fatemi, 2010, s. 142]; tak postrzeganą elastyczność charakteryzują dwa wymiary, tj. szybkość reakcji i stopień dopasowania [Lumms, 2003, s. 1].
2. Miernikami elastyczności w zakresie czasu są sprawność i zdolność przedsiębiorstwa do odpowiedzi, natomiast wszechstronność jego reakcji może być wykorzystywana do pomiaru zakresu elastyczności [Golden, Powell, 2000, s. 381].
3. Czas i zakres odpowiedzi dotyczy nie tylko samej reakcji, ale również umiejętności aktywnego przewidywania mogących pojawiać się zmian [Celuch, Murphy, Callaway, 2007, s. 187].
4. Reakcja może mieć charakter bierny lub czynny; w przypadku biernej występuje elastyczność reaktywna lub adaptacyjno-inercyjna; w przypadku czynnej ma się do czynienia z elastycznością antycypacyjną [Gerwin, 1993, s. 396-397; Krupski, 2006, s. 9].
5. Elastyczność reaktywna i adaptacyjno-inercyjna z perspektywy czasu obejmuje szybkość reakcji, a w wymiarze zakresu stopień dopasowania; natomiast elastyczność antycypacyjna przejawia się w szybkości kreacji oraz w stopniu zasięgu [Krupski, 2005, s. 26].
6. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności sprzyja skróceniu czasu reakcji/kreacji do zachodzących zmian w zakresie kształtowania relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkowymi interesariuszami.
7. Stopień zasięgu/dopasowania rośnie, jeśli przedsiębiorstwo w sposób zdyferencjonowany kształtuje relacje z rynkowymi interesariuszami.

W związku z powyższym można przyjąć, że abstrakcyjny konstrukt, jakim jest elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, tworzą następujące wymiary:

1. Decentralizacja sposobu podejmowania decyzji dotyczących kształtowania relacji (szybkie i wszechstronne

- reagowanie na obecne i przyszłe oczekiwania rynkowych interesariuszy).
2. Ciągłość procesu poszukiwania nowych rynkowych interesariuszy (symptom elastyczności antycypacyjnej poprzez wsparcie dywersyfikacji ryzyka relacyjnego).
 3. Utrzymywanie redundancyjnych relacji z rynkowymi interesariuszami (umożliwia względnie szybkie uruchomienie zasobów relacyjnych w przypadku pojawienia się szans rynkowych – determinuje tym samym szybkość kreacji).
 4. Kompromisowe podejście do rozwiązywania sytuacji kryzysowych występujących w relacjach z rynkowymi interesariuszami (przedsiębiorstwo i jego rynkowi interesariusze funkcjonują w sieci wzajemnych zależności, która cechuje się oportunistycznym jej uczestników, sprzyjającym powstawaniu sytuacji kryzysowych w relacjach; dążenie do kontynuacji relacji między powiązаныmi podmiotami wymaga zawierania kompromisów, na co przedsiębiorstwo musi być przygotowane; przejaw stopnia zasięgu elastyczności).
 5. Stosowanie strategii zróżnicowanego kształtowania relacji (czynnik warunkujący stopień dopasowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się potrzeb i wymagań podmiotów wymiany, przejaw wszechstronności przedsiębiorstwa).

Miarą elastyczności kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jest jej stopień określony zakresem działań podejmowanych w ramach omawianego problemu. Identyfikację stopnia elastyczności relacji można oprzeć na konstrukcji wskaźnika elastyczności ogólnej, sumarycznej w badanym obszarze danego przedsiębiorstwa, zaproponowanej przez R. Lunda, A. Gjerdinga [Lund, Gjerding, 1996, s. 13]. Budowa wskaźnika operacjonalizującego elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jest możliwa dzięki skonstruowaniu narzędzia pomiaru w postaci pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowym, opartych na skali dychotomicznej. Użycie tego typu narzędzia pomiaru wymaga zastosowania stwierdzeń, które składają się na poszczególne operacje obserwacyjne, opisywane przez ten wskaźnik. Ma on charakter inferencyjny, a więc umożliwia wnioskowanie o występowaniu danego zjawiska na podstawie udzielonych odpowiedzi na pytania tworzące wskaźnik. Tym samym jest on oszacowany na podstawie dokonanej przez przedsiębiorstwa subiektywnej oceny stosowania lub niestosowania działań składających się na elastyczność kształtowania relacji.

Wskaźnik elastyczności kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami obejmuje zestaw pytań, które umożliwiają identyfikację operacji obserwacyjnych w zakresie:

1. sposobu podejmowania decyzji dotyczących kształtowania relacji,
2. procesu poszukiwania nowych rynkowych interesariuszy,
3. redundancji relacji z rynkowymi interesariuszami,
4. podejścia do rozwiązywania sytuacji kryzysowych występujących w relacjach z rynkowymi interesariuszami,

5. stosowania strategii zróżnicowanego kształtowania relacji.

Charakterystykę wskaźnika elastyczności kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami przedstawiono w tabeli 1.

Tak skonstruowany wskaźnik elastyczności kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami ma charakter formatywny i przybiera wartości całkowite z przedziału od 0 do 5, przy czym „0” oznacza przedsiębiorstwo w ogóle nieelastyczne w omawianym obszarze, a „5” przedsiębiorstwo w pełni elastyczne. Omawiany wskaźnik ma skalę porządkową, a więc umożliwia stwierdzenie, że stopień elastyczności kształtowania relacji w przypadku danego przedsiębiorstwa jest „większy niż” lub „mniejszy niż” stopień elastyczności innego podmiotu.

Do pomiaru dynamiki opłacalności wykorzystano skalę nominalną, zdefiniowaną następującymi obserwacjami:

1. generalnym wzrostem opłacalności relacji z rynkowymi interesariuszami w ciągu ostatniego roku,
2. generalnym spadkiem opłacalności relacji z rynkowymi interesariuszami w ciągu ostatniego roku,
3. brakiem zmienności opłacalności relacji z rynkowymi interesariuszami w ciągu ostatniego roku,
4. wzrostem opłacalności jednych rynkowych interesariuszy, a spadkiem innych w ciągu ostatniego roku.

Do zbadania zależności między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a dynamiką opłacalności relacji wykorzystano test niezależności chi-kwadrat, a do określenia siły zależności współczynnik V Cramera. W ocenie siły zależności za J. Cohenem [Koziełski, 2007, s. 133] przyjęto następujące poziomy współczynnika zależności:

- od |0,00| do |0,05| – brak zależności,
- od |0,06| do |0,09| – zależność bardzo słaba,
- od |0,1| do |0,29| – zależność słaba,
- od |0,3| do |0,4| – zależność umiarkowana,
- od |0,41| do |0,74| – zależność silna,
- od |0,75| do |1,00| – zależność bardzo silna.

Należy przy tym podkreślić, że w analizie korelacji w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu współczynnik korelacji na poziomie od 0,3 do 0,5 uważa się za relatywnie wysoki [Dyduch, 2013, s. 173], a nawet w przypadku cech jakościowych związku rzadko przekraczają 0,3 [Karpacz, 2011, s. 179]. W analizie współzależności założono poziom istotności $\alpha = 0,05$. Hipotezę H_0 odrzucano, gdy wyliczone prawdopodobieństwo testowe p spełniało nierówność $p < \alpha$.

Próba badawcza i metoda zbierania danych

Badanie zależności między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a dynamiką opłacalności relacji ma charakter ilościowy i było prowadzone w okresie od stycznia 2012 do września 2013 r. przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego internetowego i rozdawanego². W badaniu zastosowano nielosową metodę doboru respondentów. Próba zatem miała charakter tzw. wygodny [Kotler i in., 2002, s. 376]³.

Tab. 1. Wskaźnik elastyczności kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

Wskaźnik elastyczności kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami		
Operacja obserwacyjna	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Sposób podejmowania decyzji dotyczących kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami	Wybór zmiennej dychotomicznej, który sprowadza się do przypisania wartości 1 dla obserwacji określającej zdecentralizowany sposób podejmowania decyzji dotyczących kształtowania relacji lub 0 dla obserwacji nieokreślającej takiego sposobu	Pracownicy bezpośrednio kontaktujący się z rynkowymi interesariuszami mają swobodę decyzyjną ewentualnie swoboda decyzyjna jest uzależniona od istotności problemu
Proces poszukiwania nowych rynkowych interesariuszy	Wybór zmiennej dychotomicznej, który sprowadza się do przypisania wartości 1 dla obserwacji określającej stałe poszukiwanie nowych interesariuszy rynkowych lub 0 dla obserwacji określającej brak stałego poszukiwania nowych interesariuszy rynkowych	Stale poszukiwanie nowych interesariuszy rynkowych
Redundancja relacji z rynkowymi interesariuszami	Wybór zmiennej dychotomicznej, który sprowadza się do przypisania wartości 1 dla obserwacji określającej utrzymywanie relacji z rynkowymi interesariuszami, którzy obecnie nie charakteryzują się pożądaną przez przedsiębiorstwo wartością, ale w przyszłości mogą pomóc w wykorzystywaniu szans rynkowych lub 0 dla obserwacji określającej brak redundancji zasobów relacyjnych	Utrzymywanie relacji z tymi interesariuszami rynkowymi, z którymi obecne relacje nie charakteryzują się pożądaną wartością, ale w przyszłości mogą pomóc w wykorzystywaniu szans rynkowych
Podjęcie do rozwiązywania sytuacji kryzysowych występujących w relacjach z rynkowymi interesariuszami	Wybór zmiennej dychotomicznej, który sprowadza się do przypisania wartości 1 dla obserwacji określającej przygotowanie przedsiębiorstwa do możliwości wystąpienia sytuacji kryzysowych w relacjach z interesariuszami rynkowymi i gotowości dojścia do wspólnego ich rozwiązania lub 0 w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie jest przygotowane na możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowych albo jest, ale wyraża dążenie do zabezpieczenia tylko własnych interesów	Przygotowanie przedsiębiorstwa na możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowych w relacjach z rynkowymi interesariuszami oraz gotowość przedsiębiorstwa dojścia do rozwiązania sytuacji kryzysowej w porozumieniu z rynkowymi interesariuszami
Stosowanie strategii zróżnicowanego kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami	Wybór zmiennej dychotomicznej, który sprowadza się do przypisania wartości 1 dla obserwacji określającej stosowanie strategii zróżnicowanego kształtowania relacji lub 0 dla obserwacji nieokreślającej stosowanie strategii zróżnicowanego kształtowania relacji	Podjęcie przez przedsiębiorstwo działań mających na celu zaspokojenie wszystkich potrzeb rynkowych interesariuszy albo dążenie do zaspokajania przez przedsiębiorstwo zarówno własnych potrzeb, jak i rynkowych interesariuszy, z którymi łączą je wartościowe relacje

Źródło: opracowanie własne

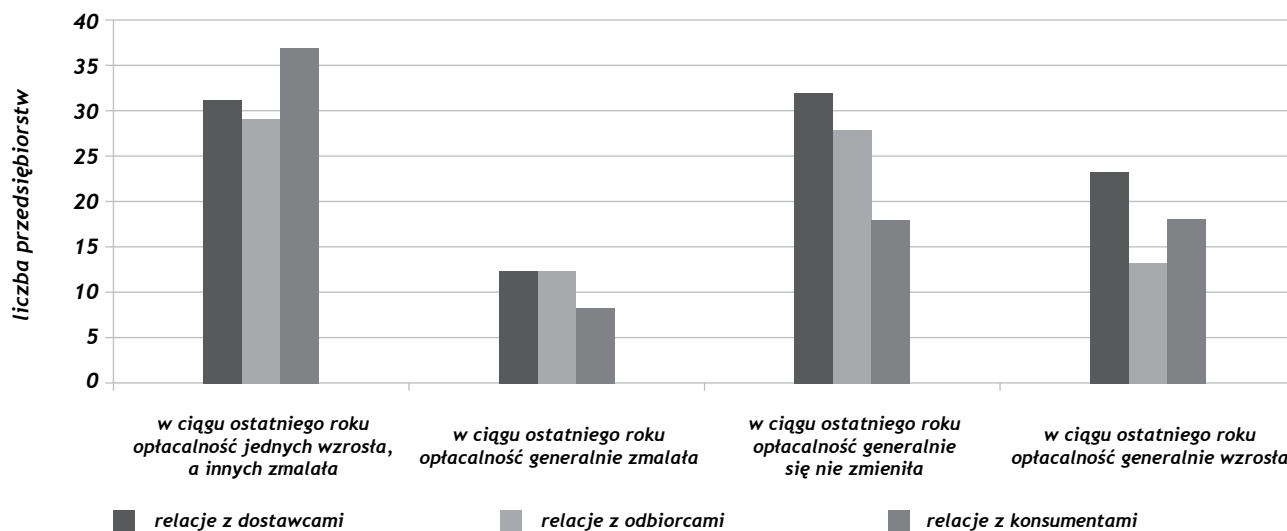
Kwestionariusz ankietowy dostarczono (drogą elektroniczną lub osobiście) do 300 przedsiębiorstw (w tym po 100 produkcyjnych, handlowych i usługowych) zlokalizowanych na terenie całego kraju. Dane zebrane w trakcie badań empirycznych poddano kontroli formalnej i merytorycznej, w wyniku której do próby badawczej zakwalifikowano 98 przedsiębiorstw. Przedstawione w artykule wyniki powstały w ramach projektu badawczego pt.: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami.

Analiza wyników badania empirycznego

Z względu na brak pewności, czy elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstwa jest jednako- wa w stosunku do wszystkich grup rynkowych interesariuszy, pogłębiono badania i określono ją w przekroju dostawców, odbiorców i konsumentów. W stosunku do dostawców 98 przedsiębiorstw określiło działania podejmowane w ramach omawianego problemu, w sto-

unku do odbiorców 82 przedsiębiorstwa, a w stosunku do konsumentów 81 podmiotów.

Większość badanych przedsiębiorstw deklarowała, że w ciągu ostatniego roku opłacalność ich dostawców generalnie nie zmieniła się (32 podmioty na 98) lub jednych wzrosła, a innych zmniejszyła się (31 na 98). W opinii 23 badanych przedsiębiorstw opłacalność ich dostawców w ciągu ostatniego roku generalnie wzrosła, a 12 podmiotów uważa, że generalnie zmniejszyła się. Podobnie kształtuje się rentowność odbiorców. Badania wykazały, że u większości respondentów w ciągu ostatniego roku rentowność jednych odbiorców wzrosła, a innych zmniejszyła się (29 przedsiębiorstw na 82) albo generalnie nie zmieniła się (28 na 82). 13 badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że rentowność ich odbiorców generalnie wzrosła, a 12, że się zmniejszyła. W opinii zdecydowanej większości przedsiębiorstw rentowność ich konsumentów na przestrzeni minionego roku była zróżnicowana, tj. jednych wzrosła, a innych zmniejszyła się (37 podmiotów



Rys. 1. Kształtowanie się rentowności rynkowych interesariuszy w ciągu ostatniego roku w opinii badanych przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

na 81). Po 18 przedsiębiorstwach zadeklarowało, że rentowność ich konsumentów w omawianym okresie generalnie wzrosła lub nie zmieniła się. W przypadku 8 badanych podmiotów rentowność ich konsumentów w ciągu ostatniego roku generalnie się zmniejszyła (rys. 1).

Przeprowadzone badanie wskazuje, że najwięcej przedsiębiorstw (27 na 98) wykazuje 3 stopień elastyczności kształtowania relacji z dostawcami, ale niewiele mniej, bo 25 podmiotów znajduje się na 2 stopniu, a 24 i 22 odpowiednio na stopniu 5 i 4. Natomiast najwięcej badanych przedsiębiorstw (34 na 82) charakteryzuje się 4 stopniem elastyczności kształtowania relacji z odbiorcami. Na 5 stopniu elastyczności plasuje się 25 podmiotów, a na 2 i 3 odpowiednio 8 i 15, 32 przedsiębiorstwa (z 81 badanych) cechuje się 4 stopniem elastyczności kształtowania relacji z konsumentami, zaś 21 podmiotów plasuje się na 3 stopniu, 2 i 5 stopień elastyczności wykazuje odpowiednio 11 i 17 badanych przedsiębiorstw (rys. 2).

W celu sprawdzenia hipotezy H_1 zawartej w twierdzeniu: *Występuje zależność między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a dynamiką opłacalności stosunków*, wykorzystano test niezależności chi-kwadrat.

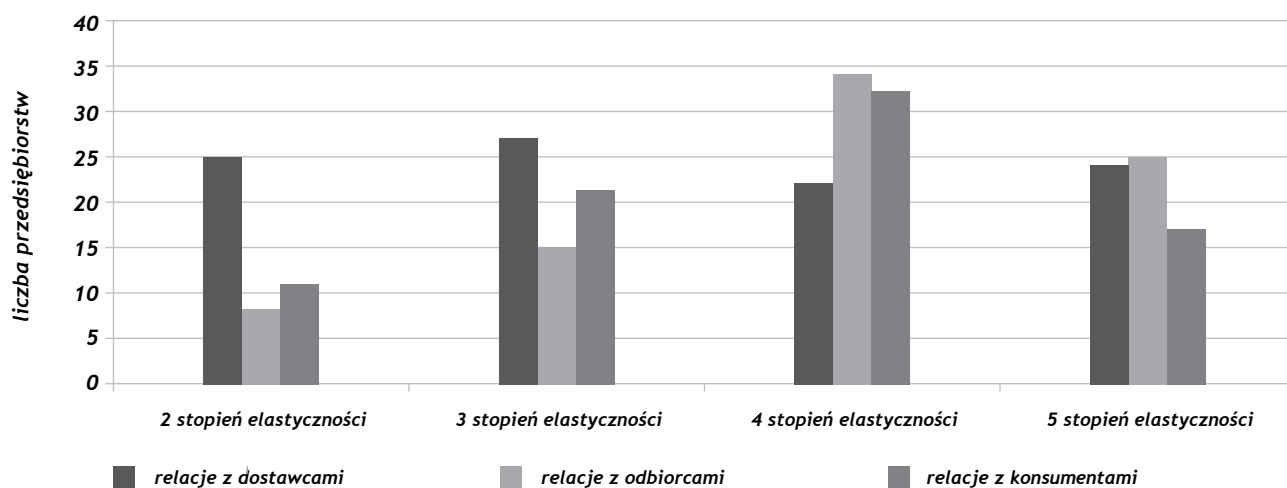
Wyodrębniając kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami i konsumentami, postawiono następujące szczegółowe hipotezy badawcze:

H_{01} . *Występuje niezależność między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z dostawcami a dynamiką opłacalności stosunków.*

H_{02} . *Występuje niezależność między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z odbiorcami a dynamiką opłacalności stosunków.*

H_{03} . *Występuje niezależność między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z konsumentami a dynamiką opłacalności stosunków.*

Wyniki analizy zależności między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z dostawcami,



Rys. 2. Stopnie elastyczności kształtowania relacji badanych przedsiębiorstw w przekroju rodzajów rynkowych interesariuszy
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tab. 2. Wyniki analizy zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami i konsumentami a charakterem jego otoczenia

	Współczynnik chi-kwadrat (χ^2)	Stopnie swobody	Prawdopodobieństwo testowe (p)	Współczynnik V Cramera (V)
Dostawcy	20,36	9	0,015	0,26
Odbiorcy	5,99	9	0,740	-
Konsumenty	16,46	9	0,057	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

odbiorcami i konsumentami a dynamiką opłacalności stosunków przedstawiono w tabeli 2.

W badaniu założono poziom istotności $\alpha = 0,05$ oraz przyjęto, że są podstawy do odrzucenia hipotezy H_0 , gdy wyliczone prawdopodobieństwo testowe p spełnia nierówność $p < \alpha$.

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 2 można wnioskować, że:

- istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy H_{01} , gdyż prawdopodobieństwo testowe jest mniejsze od założonego poziomu istotności, tj. $p < \alpha$ ($p = 0,015 < \alpha = 0,05$),
- nie istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy H_{02} , gdyż prawdopodobieństwo testowe jest większe od założonego poziomu istotności, tj. $p > \alpha$ ($p = 0,740 > \alpha = 0,05$),
- nie istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy H_{03} , gdyż prawdopodobieństwo testowe jest większe od założonego poziomu istotności, tj. $p > \alpha$ ($p = 0,057 > \alpha = 0,05$).

Tym samym można wnioskować, że:

- Przeprowadzone badania wykazały zależność między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z dostawcami a dynamiką opłacalności stosunków, przy czym siła tej zależności, przyjmując jej ocenę zaproponowaną przez J. Cohena, jest relatywnie niewielka (współczynnik V Cramera wynosi 0,26).
- Przeprowadzone badania nie potwierdziły zależności między elastycznością kształtowania relacji przedsiębiorstwa z odbiorcami i konsumentami a dynamiką opłacalności stosunków.

Podsumowanie

Przeprowadzone studia literatury zachęcają do przyjęcia sugestii, że elastyczne kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami może sprzyjać tworzeniu wartości dla podmiotów wymiany. Jednak dzięki budowanym relacjom przedsiębiorstwo uzyskuje nie tylko przychody, ale też musi ponosić koszty na ich realizację, co odzwierciedla się w opłacalności stosunków, która przekłada się na wartość relacji i ostatecznie na wartość przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania empiryczne nie wykazały bezpośredniej zależności między stopniem elastyczności kształtowania relacji przedsiębiorstwa

z odbiorcami i konsumentami a rentownością stosunków. Natomiast zależność taka występuje w przypadku relacji przedsiębiorstwa z dostawcami, chociaż jest ona stosunkowo słaba. Na podkreślenie jednak zasługuje fakt, że w ciągu ostatniego roku opłacalność dostawców generalnie wzrosła w przypadku przedsiębiorstw charakteryzujących się stosunkowo niskim poziomem elastyczności kształtowania relacji (tj. o 2 stopniu). Wyniki dokonanych badań ujawniły też, że w większości przypadków rentowność relacji z rynkowymi interesariuszami w ciągu ostatniego roku albo nie zmieniła się, albo jednych wzrosła, a innych się zmniejszyła. Tym samym uzyskane wyniki skłaniają do wnioskowania, że rzeczywistość gospodarcza jest bardziej skomplikowana i mniej przewidywalna, aniżeli wskazywałyby na to proste zależności wyprobowane na podstawie analizy teoretycznej. Przychody uzyskiwane z relacji oraz koszty ponoszone na ich urzeczywistnianie są zależne od licznych czynników egzogenicznych i endogenicznych, a elastyczność kształtowania stosunków jest tylko jednym z nich i jej bezpośredni wpływ na opłacalność relacji jest trudny do zaobserwowania, a jeśli już występuje, to jest raczej słaby. Należy podkreślić, że celowy dobór respondentów do omawianego badania empirycznego nie daje możliwości generalizacji i wyciągania wniosków na temat ogółu populacji, a uzyskane wyniki wskazują jedynie na stan i zależności występujące w ramach badanych przedsiębiorstw.

dr Estera Piwoni-Krzeszowska
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
 e-mail: estera.piwoni-krzeszowska@ue.wroc.pl

Przypisy

- Badania sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki – projekt badawczy nr N N115 410240.
- Zgodnie z klasyfikacją badań ankietowych według metody kontaktowania się z respondentami [Marak, 2005, s. 103].
- Autorka zdaje sobie sprawę z faktu, że wadą tej metody doboru respondentów jest obciążenie próby, co oznacza, że próba nie jest reprezentatywna dla całej populacji. Niewykluczone jest również, że skutek obciążenia próby może

powstać błąd systematyczny. W związku z tym badanie nie daje możliwości generalizacji i wyciągania wniosków na temat ogółu populacji, a uzyskane wyniki wskazują jedynie na stan i zależności występujące w ramach badanych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] BENJAFFAR S., RAMKRISHANAN R., *Modeling Measurement and Evaluation of Sequencing Flexibility in Manufacturing Systems*, „International Journal Production Research” 1996, Vol. 61.
- [2] CELUCH K., MURPHY G., CALLAWAY S., *More Bang for Your Buck: Small Firms and the Importance of Aligned Information Technology Capabilities and Strategic Flexibility*, „Journal of High Technology Management Research” 2007, Vol. 17(2).
- [3] DAS A., *Towards Theory Building in Manufacturing Flexibility*, „International Journal of Production Research” 2001, Vol. 39(18).
- [4] DYDUCH W., *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] CZAKON W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- [5] FATEMI M., *Supply Chain Flexibility: Definition and Review*, „European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences” 2010, Vol. 20.
- [6] GERWIN D., *Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective*, „Management Science” 1993, Vol. 39(4).
- [7] GOLDEN W., POWELL P., *Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail?* „Omega. The International Journal of Management” 2000, Vol. 28(4).
- [8] GUPTA Y., SOMERS T., *Business Strategy, Manufacturing Flexibility and Organizational Performance and Relationships: A Path Analysis Approach*, „Production and Operations Management” 1996, Vol. 5(3).
- [9] JORDAN W., GRAVES S., *Principles on the Benefits of Manufacturing Process Flexibility*, „Management Science” 1995, Vol. 41(4).
- [10] KARPACZ J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2011.
- [11] KOTLER P., ARMSTRONG G., SANDERS J., WONG V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- [12] KRUPSKI R., *Elastyczność organizacji – elementy teorii. Refleksje społeczno – gospodarcze*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2006, nr 9(2).
- [13] KRUPSKI R., *Elastyczność organizacji*, [w:] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [14] LUMMUS R., DUCLOS L., VOKURKA R., *Supply Chain Flexibility: Building a New Model*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2003, Vol. 4(4).
- [15] LUND R., GJERDING A., *The Flexible Company. Innovation, Work Organisation and Human Resource Management*, „Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Druid Working Paper” 1996, No. 96-17.
- [16] MARAK J., *Funkcje i rodzaje ankiet*, [w:] MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K. (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [17] RYBARCZYK K., *Wycena przedsiębiorstwa metodą DCF z wykorzystaniem rachunku rentowności klientów*, [w:] PANFIL M., SZABLEWSKI A. (red.), *Wycena przedsiębiorstwa od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
- [18] UPTON D., *The Management of Manufacturing Flexibility*, „California Management Review” 1994, Vol. 36(2).
- [19] VOKURKA R., O’LEARY-KELLY S., *A Review of Empirical Research on Manufacturing Flexibility*, „Journal of Operations Management” 2000, Vol. 35(3).
- [20] WADHWA S., RAO K., *Flexibility: An Emerging Meta-competence for Managing High Technology*, „International Journal of Technology Management” 2000, Vol. 19.

The Flexibility of Shaping Relationships - the Results of Empirical Research

Summary

Flexible shaping of an enterprise’s relationships with market stakeholders can be conducive to creating a value for entities of an exchange. However, thanks to built relationships an enterprise can not only achieve revenues but must also incur costs of forging relationships, which is mirrored in the profitability of relationships that in turn translates into the value of relationships and ultimately into the value of the enterprise. The objective of this paper is to analyze the results of empirical studies carried out with the intention of verifying the hypothesis of the existence of a correlation between the flexibility of shaping an enterprise’s relationships with market stakeholders and the dynamics of the profitability of the relationships. In order to achieve the objective the subject literature was studied, which allowed to put forward a method of measuring the flexibility of the relationships; in addition, surveys were conducted. Statistical analysis was performed based on the test of independence chi-square and Cramer’s V coefficient. The conducted empirical studies have not yielded direct correlation between the degree of the flexibility of shaping an enterprise’s relationships with recipients and consumers and the profitability of relationships; the studies have shown that such a relationship – a relatively poor one though – occurs in the case of relationships with suppliers.

Keywords

flexibility, relationship, stakeholders



IDENTYFIKACJA KOSZTÓW POGORSZENIA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z PERSPEKTYWY INTERESARIUSZY

Danuta Sz wajca
Alina Rydzewska
Tomasz Nawrocki

Wprowadzenie

Wśród specjalistów z dziedziny zarządzania panuje opinia, że przedsiębiorstwa dzielą się na takie, które przeżyły już sytuację kryzysową, oraz takie, które mają ją dopiero przed sobą. Przedsiębiorstwa, które doświadczyły sytuacji kryzysowej, nie zawsze zdają sobie sprawę ze wszystkich, potencjalnych i rzeczywistych, kosztów przez nią spowodowanych. Najczęściej dostrzegane są widoczne, wymierne koszty związane z poniesionymi stratami materialnymi (np. konieczność wycofania i zniszczenia produktów) lub wypłatą odszkodowań. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez W. Rydzaka w 2008 roku. Badane przedsiębiorstwa, które doświadczyły kryzysu, wśród negatywnych konsekwencji wymieniały najczęściej widoczne, natychmiastowe skutki, takie jak: pogorszenie wizerunku, spadek sprzedaży, utrata udziału w rynku, pozwy o wypłatę odszkodowań, spadek cen akcji [Rydzak, 2011, s. 184]. Tymczasem sytuacja kryzysowa wywołuje również negatywne skutki w postaci pogorszenia reputacji, które mogą przełożyć się na konkretne pozycje kosztów (np. spadek zaufania inwestorów może przełożyć się na wyższy koszt kapitału, gorszy wizerunek firmy – na wyższe koszty przyciągnięcia utalentowanych pracowników czy pozyskania nowego kontrahenta). Koszty te są trudniejsze do oszacowania i pomiaru, a także mogą ujawnić się w dłuższym czasie.

Stąd też, wychodząc z założenia, że świadomość możliwości wystąpienia tych kosztów może przyczynić się do usprawnienia procesów zarządzania kryzysem oraz wdrożenia koncepcji zarządzania ryzykiem reputacji w przedsiębiorstwach, jako cel artykułu przyjęto identyfikację kosztów spowodowanych pogorszeniem reputacji w sytuacji kryzysowej. Na potrzeby jego realizacji wykorzystano założenia teorii interesariuszy oraz teorii komunikacji w sytuacji kryzysowej, natomiast w części empirycznej zastosowano *case study* sytuacji kryzysowych w wybranych przedsiębiorstwach.

Ścieżka „skażenia” reputacji i jej konsekwencje z punktu widzenia interesariuszy

Reputacja jest uważana za jeden z najcenniejszych zasobów niematerialnych współczesnego przedsiębiorstwa. Jest ona definiowana jako opinia, jaką mają i wyrażają o przedsiębiorstwie różne grupy interesariuszy,

tj. klienci, inwestorzy, partnerzy biznesowi, pracownicy, władze administracyjne i społeczeństwo, formułowana na podstawie oceny wszystkich aspektów jego działalności: ekonomicznej, społecznej, środowiskowej, prawnoc-etycznej. Reputacja bywa czasem używana zamiennie z wizerunkiem, tymczasem pojęcia te nie są tożsame [Barnet, Jarmier, Lafferty, 2006; Walker, 2010]. Wizerunek to obraz przedsiębiorstwa w świadomości odbiorców, to sposób jego postrzegania, uformowany na bazie procesów przetwarzania informacji z różnych źródeł. Podstawową różnicę stanowi między tymi kategoriami doświadczenie, które jest podstawą kształtowania reputacji, a nie jest konieczne do powstania wizerunku. Wizerunek może być wykreowany relatywnie szybko za pomocą reklamy czy działań PR, zaś zbudowanie reputacji wymaga dłuższego czasu i realizacji złożonych obietnic. Reputacja powstaje jako efekt weryfikacji czynów ze słowami. Wizerunek jest więc postrzegany jako jeden z istotnych elementów i narzędzi budowania reputacji [Sz wajca, 2012, s. 108-109].

Według twórcy teorii interesariuszy R.E. Freemana, interesariusze to jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działania organizacji lub podlegają wpływowi działań podjętych przez organizację [Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 57]. Rozwój cywilizacyjny i zmiany zachodzące w życiu społeczno-gospodarczym powodują, że rośnie siła wpływu interesariuszy na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. W związku z tym przedsiębiorstwa, chcąc zapewnić sobie przetrwanie, dobrą reputację i sukces rynkowy, powinny budować odpowiednie, długoterminowe relacje ze wszystkimi interesariuszami. Grupami, na których należy się szczególnie skoncentrować, są: klienci, inwestorzy, instytucje finansowe, dostawcy, pracownicy i społeczności lokalne [Freeman, Harrison, Wicks, 2007, s. 8-9].

Pozytywna reputacja oznacza zaufanie i przychylność interesariuszy, co przekłada się na wymierne rezultaty w postaci: większej sprzedaży, niższych kosztów marketingowych, niższego kosztu kapitału, wyższych zysków i wyższego potencjału wzrostu. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach finansowych i wartości rynkowej firmy [Roberts, Dowling, 2002, s. 1077-1093; Fombrun, van Riel, 2004, s. 27].

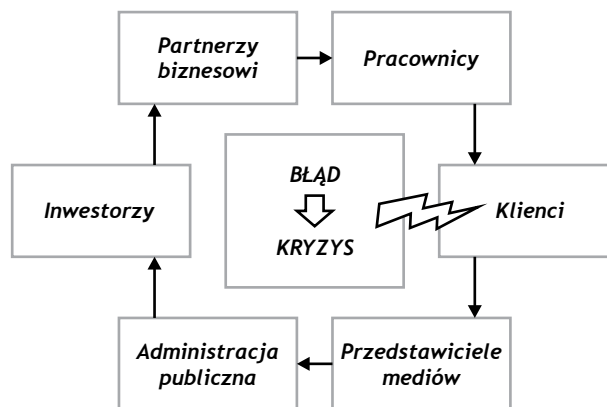
Zbudowanie i utrzymanie dobrej reputacji wymaga zaspokajania potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy. Każda z nich ma nieco inne interesy i kryteria oceny, dlatego ich oczekiwania względem przedsiębiorstwa

są odmienne. I tak, klienci oczekują dobrej jakości produktu, niezawodnej obsługi, atrakcyjnej ceny, inwestorzy – pewnych i wysokich zysków, partnerzy biznesowi – korzystnej współpracy, opartej na zaufaniu i wiarygodności, pracownicy – pewności zatrudnienia, atrakcyjnych wynagrodzeń, możliwości awansu i rozwoju, przedstawiciele mediów – rzetelnej i aktualnej informacji, sprawnej i przejrzystej komunikacji, lokalne społeczności – wsparcia dla rozwoju społeczno-gospodarczego regionu, dbania o środowisko naturalne, organy administracji publicznej – przestrzegania przepisów prawa i norm etyczno-moralnych. Uszkodzenie reputacji oznacza naruszenie interesów lub niespełnienie oczekiwań jednej lub kilku grup interesariuszy. Prowadzą do tego różne zdarzenia wywołujące sytuacje kryzysowe, które generują ryzyko reputacji. Według Brady`ego i Honeya, ryzyko reputacji zawiera się w luce pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a poziomem ich spełnienia przez przedsiębiorstwo [Brady, Honey, 2007, s. 17].

W sytuacji kryzysowej następuje „skażenie” reputacji, która niesie określone konsekwencje dla poszczególnych grup interesariuszy. Rysunek 1 prezentuje efekt skażenia w postaci „rozłania się” kryzysu zaufania na interesariuszy.

Przedstawiona ścieżka ma charakter modelowy. Powstanie i droga rozprzestrzenienia się kryzysu zależy od jego źródła [Szwajca, 2013b, s. 2-8]. Jeśli źródłem kryzysu reputacji były błędy kierownictwa, które podjęło nietrafną decyzję inwestycyjną, wówczas pierwszą „skażoną” grupą mogą być inwestorzy, następnie media, opinia publiczna, pracownicy, partnerzy biznesowi, a na końcu dopiero klienci. Jeżeli tym źródłem była wada produktu, osłabianie reputacji rozpoczyna się od klientów, którzy wyrażają swoje niezadowolenie publicznie, alarmując różne media: prasę, telewizję, radio i przede wszystkim portale internetowe. Poprzez media informacja dostaje się do opinii publicznej, jest komentowana przez specjalistów, przedstawicieli instytucji społecznych, liderów opinii i zwykłych ludzi. Niekorzystne opinie docierają do inwestorów, którzy mogą błyskawicznie zareagować, wycofując swoje udziały lub pozbywając się akcji spółki poprzez giełdę. Dalsze reperkusje to wątpliwości dostawców, pośredników i innych partnerów biznesowych, którzy mogą zniechęcić się do dalszej współpracy, a potencjalni kooperanci mogą nie być zainteresowani kontaktami z przedsiębiorstwem. Z tych powodów może nastąpić pogorszenie wyników finansowych, co niekorzystnie odbije się na perspektywach zatrudnienia i warunkach płacowych pracowników. Ich niepocholebne opinie o pracodawcy mogą spotęgować negatywne odczucia klientów, co pogłębi kryzys i jego skutki.

Należy zauważyć, że potrzeby i oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy mogą się różnić w zależności od kraju i regionu świata. Współczesne przedsiębiorstwa, działające na rynkach międzynarodowych i rynku globalnym, powinny brać ten fakt pod uwagę. R. Sma-liukiene wskazuje, że interesariusze z krajów o różnym



Rys. 1. Ścieżka „skażenia” reputacji w sytuacji kryzysowej
Źródło: opracowanie własne

poziomie rozwoju ekonomicznego inaczej postrzegają rolę przedsiębiorstwa w społeczeństwie i środowisku. W związku z tym oczekiwania względem społecznej i środowiskowej odpowiedzialności firmy są inne w krajach rozwiniętych, a inne w krajach rozwijających się [Sma-liukiene, 2007, s. 213-223]. Stąd też ścieżka „skażenia” reputacji może przebiegać w nieco inny sposób.

Koszty pogorszenia reputacji w sytuacji kryzysowej

Negatywne konsekwencje kryzysu to nie tylko widoczne i doraźne straty w postaci kosztów wycofania produktu z rynku, wymiany produktów wadliwych na pozbawione wad, spadku cen akcji, konieczności wypłaty odszkodowań, zapłaty kar umownych czy pokrycia kosztów sądowych. Oprócz tego przedsiębiorstwo narażone jest na poniesienie niekorzystnych skutków pogorszenia reputacji, które mogą ujawnić się w dłuższym okresie. Koszty te ponoszone są w związku z utratą bądź osłabieniem zaufania i pogorszeniem relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy (tab. 1).

Pierwszą grupę stanowią klienci. W przypadku ujawnienia się sytuacji kryzysowej, opisanej w mediach, najczęstszą reakcją jest powstrzymanie się od zakupu produktów firmy. W związku z tym przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty związane ze spadkiem sprzedaży (koszty utraconej sprzedaży bieżącej), której towarzyszą przymusowe przestoje produkcyjne, ponadplanowe kontrole jakości, naprawy gwarancyjne, dodatkowe usługi posprzedażowe. Ponadto, aby móc odbudować pozytywne relacje z klientami i ograniczyć koszty utraconej sprzedaży przyszłej, przedsiębiorstwo podejmuje kroki i ponosi związane z tym koszty, dotyczące odzyskania utraconych oraz pozyskania nowych klientów. Koszty te wiążą się z akcjami promocyjnymi, rabatami, upustami itp.

W przypadku inwestorów przedsiębiorstwo może ponieść dodatkowe koszty związane z osłabieniem reputacji, wywołane spadkiem swojej atrakcyjności inwestycyjnej. W celu utrzymania dotychczasowych inwestorów i akcjonariuszy, a także pozyskania nowych spółka może zdecydować się na oferowanie dodatkowych korzyści finansowych w postaci wyższych dywidend (akcje) lub



Tab. 1. Wybrane koszty pogorszenia reputacji w kontekście różnych grup interesariuszy

Grupa interesariuszy	Rodzaje kosztów
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> Koszty utraconej sprzedaży bieżącej i przyszłej Wzrost kosztów pozyskania klientów
Inwestorzy i akcjonariusze	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost kosztu kapitału Trudności pozyskania kapitału – dodatkowe koszty transakcyjne
Partnerzy biznesowi	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost kosztów pozyskania nowych kontrahentów Wzrost kosztów negocjacji
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> Utrata kapitału ludzkiego na skutek odejść wartościowych pracowników – dodatkowe koszty kształcenia Wzrost kosztów naboru nowych pracowników Spadek wydajności pracy z powodu niższego morale – wzrost kosztów zatrudnienia dodatkowych pracowników
Media	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost kosztów komunikacji marketingowej
Lokalne społeczności	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost kosztów PR
Administracja publiczna i organy kontrolne	<ul style="list-style-type: none"> Koszty kontroli i audytów Koszty wdrożenia nowych uregulowań prawnych

Źródło: opracowanie własne

odsetek (np. dłużne papiery wartościowe). Działania te powodują podwyższenie kosztu kapitału.

W celu odbudowy dobrych relacji z partnerami biznesowymi firmy są zmuszone ponieść dodatkowe koszty, oferując np. specjalne rabaty, obniżki cen, dłuższe okresy płatności, wyłączność sprzedaży itp. Natomiast pozyskanie nowych kontrahentów wymaga prowadzenia badań rynku zaopatrzeniowego, podejmowania często długotrwałych negocjacji, oferowania ustępstw kosztowych, dodatkowych gwarancji ze względu na spadek swojej wiarygodności i siły przetargowej.

Pracownicy tworzą grupę interesariuszy, która na skutek uszczerbku reputacji może żądać dodatkowych świadczeń w celu zapewnienia im miejsc pracy, np. gwarancji zatrudnienia, ale także wypłaty części wynagrodzeń za dni przestoju produkcji, dodatków płacowych za okres pracy w godzinach nadliczbowych w celu nadrobienia strat związanych z przestojami. Ponadto w sytuacji, gdy miało miejsce silne osłabienie reputacji, które spowodowało, iż część osób zatrudnionych zrezygnowała z pracy w danym przedsiębiorstwie, firma musi ponieść dodatkowe koszty związane z rekrutacją, np. ogłoszenia w prasie, dodatkowe wynagrodzenia dla pracowników działu HR, opłata za pośrednictwo dla headhunterów.

W celu odbudowy reputacji firma, w której miało miejsce kryzys, jest zmuszona ponieść koszty komunikacji marketingowej. Koszty te wiążą się z opłatami za informacje prasowe, internetowe, telewizyjne itd., związane z wyjaśnieniem przyczyn wystąpienia kryzysu oraz podjęcia przez firmę działań naprawczych. Ponadto pożądanym jest, aby przedsiębiorstwo na bieżąco informowało, jakie kroki podjęło w celu przeciwdziałania kryzysom w przyszłości oraz jakiego zadośćuczynienia mogą oczekiwać interesariusze, którzy ponieśli straty z tytułu kryzysu. Warto także zaznaczyć, że media po kryzysie stają się mniej przychylnie w przekazywaniu pozytywnych informacji o firmie (publicity), a więc potrzebne są działania w kierunku przełamania tej niechęci.

W celu ocieplenia wizerunku w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwo powinno ponieść koszty związane z działaniami PR na rzecz lokalnych społeczności. Przykładami takich działań mogą być: akcje charytatywne skierowane do osób potrzebujących w dziedzinie związanej z branżą, w której działa firma (np. w przypadku branży motoryzacyjnej – pomoc osobom poszkodowanym w wypadkach drogowych), współorganizowanie festynów, jubileuszy, spotkania z przedstawicielami władz firmy, konferencje zorganizowane w celu promowania działań prospołecznych (np. bezpieczeństwa na drogach).

Ostatnią z wymienionych grup interesariuszy stanowi administracja publiczna oraz organy kontrolne. W przypadku pogorszenia reputacji przedsiębiorstwo zazwyczaj podlega wzmożonej kontroli ze strony wymienionych organów. Stąd też jest zmuszone ponosić koszty dodatkowych audytów, kontroli, kar za niedopełnienie wymogów związanych z bezpieczeństwem, a także – w przypadku zmiany uregulowań prawnych – koszty dostosowania działalności do nowych norm.

Wobec różnorodności i skali potencjalnych kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwo powinno wykazywać nie tylko umiejętność zarządzania sytuacją kryzysową, ale także prowadzić proaktywną politykę w celu ich unikania. W związku ze specyfiką obecnych zagrożeń, związanych z procesami globalizacji i rozwojem nowoczesnych mediów internetowych, coraz częściej podkreślana jest potrzeba zarządzania ryzykiem reputacji [Larkin, 2003; Rayner, 2003]. Obejmuje ono działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu ochrony reputacji, polegające na przewidywaniu i zapobieganiu potencjalnym, przewidywalnym zagrożeniom oraz zabezpieczeniu środków na likwidowanie negatywnych skutków zdarzeń nieprzewidywalnych. Zatem zarządzanie to zawiera w sobie elementy zarządzania sytuacją kryzysową [Szwajca, 2013a, s. 394].

Studia przypadków

Cadbury - Salmonella w czekoladkach

Koszty osłabionej reputacji organizacji można prześledzić na przykładzie firmy Cadbury. W 2006 roku przedsiębiorstwo to przeszło poważny kryzys reputacji

na skutek znalezienia w czekoladkach pałeczek *Salmonelli* [Carroll, 2009, s. 64-82]. Przez dziesięciolecia Cadbury dbała o nieskazitelną reputację, co stanowiło integralną część kultury firmy, docenianą zarówno przez klientów, kontrahentów, jak i pracowników. W 2004 r. Cadbury Schweppes została wybrana przez magazyn „Management Today” najbardziej podziwianą firmą w Wielkiej Brytanii.

Kryzys ujawnił się latem 2006 roku – firma wydała ważny komunikat o wycofaniu kilku marek czekoladek ze sprzedaży w Wielkiej Brytanii i Irlandii. Przyczyną było znalezienie śladów *Salmonelli* w produktach firmy, które mogły stanowić zagrożenia dla zdrowia publicznego. W sumie ponad 1 mln tabliczek czekolady zostało wycofanych i zniszczonych. We wczesnych etapach identyfikacji zagrożenia źródło problemu było jeszcze nieznane. Firma w końcu ujawniła, że przedostanie się *Salmonelli* do produktów nastąpiło w wyniku nieszczelności rury w zakładzie, na skutek czego ścieki zanieczyszczone przez szkodniki lub ptaki przedostały się do mieszanki czekolady [Poulter, 2006, s. 1].

Warto jednak zaznaczyć, iż firma nie uniknęła błędów. Ślady bakterii wykryto w styczniu 2006 roku, ale Cadbury stwierdziła, że skażenie było niewielkie i niezagrożące zdrowiu ludzkiemu. Dopiero badania przeprowadzone przez Food Standard Agency (FSA) dowiodły, że skażenie jest niebezpieczne dla ludzi. Wówczas producent czekolady przyznał się do błędu – dopiero po 6 miesiącach od wykrycia faktu. Stąd też firma poniosła dodatkowe koszty – została ukarana grzywną w wysokości ponad 1 mln funtów [Carroll, 2009, s. 76].

Mała nieszczelność rurociągu wywołała kryzys z poważnymi konsekwencjami dla firmy, nie tylko finansowymi, ale również z punktu widzenia pogorszenia reputacji (tab. 2).

Tab. 2. Koszty oraz pozostałe konsekwencje pogorszenia reputacji Cadbury

Wymierne koszty sytuacji kryzysowej		Konsekwencje pogorszenia reputacji
Zwroty produktów od klientów	£5 mln	W 2006 r. Cadbury Schweppes PLC spadła z trzeciego na dziewiąte miejsce w rankingu najlepszych firm w Wielkiej Brytanii 1 grudnia 2007 r., według opublikowanego sondażu, Cadbury spadła do niskiego (47) miejsca na liście najlepszych firm w Wielkiej Brytanii
Koszt zniszczonych zapasów	£10 mln	
Koszty naprawcze	£17 mln	
Zwiększone wydatki medialne	£5 mln	
Odszkodowania	£7 mln	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Carroll, 2009, s. 72-74]

Jednak w lutym 2007 roku Cadbury Schweppes poinformowała, że sprzedaż Cadbury w Wielkiej Brytanii powróciła do poziomu sprzed kryzysu. Można więc powiedzieć, że marka Cadbury przetrwała okres zawirowań pomyślnie.

Toyota - usterki w samochodach

Toyota to jedna z najbardziej rozpoznawalnych i najchętniej kupowanych marek samochodów na świecie. Jednakże, pomimo ogromnych wysiłków związanych z budowaniem wizerunku, jako producenta najwyższej jakości samochodów, Toyota od 2009 roku przechodziła kryzysy związane z reputacją.

Pierwszy kryzys pojawił się w listopadzie 2009 roku i dotyczył ujawnienia wad technicznych niektórych modeli wyprodukowanych w latach 2005-2010 [Walewska, 2010]. W lutym 2010 roku pojawiła się kolejna wada dotycząca działania hamulców [Niedziński, 2010]. Zdarzenia te poważnie nadszarpnęły reputację firmy. Toyota bowiem zareagowała zbyt wolno na problemy. W rezultacie w lutym 2010 roku koncern sprzedał w USA o 9 proc. aut mniej niż przed rokiem, podczas gdy rywale notowali zwiększone obroty. Efektem tego były znaczne spadki notowań, na skutek których od 21 stycznia, kiedy pojawiły się pierwsze wzmianki o ukrytych wadach w autach japońskiego koncernu, do marca 2010 roku jego wartość rynkowa spadła o 31 mld USD. Ponadto koncern musiał zapłacić rekordowo wysoką karę (32,4 mln USD) za złamanie zasad bezpieczeństwa, bo nie informował o problemach technicznych w swoich samochodach [Walewska, 2010]. Wymierne koszty, poniesione przez koncern, oraz konsekwencje pogorszenia reputacji podsumowano w tabeli 3.

Tab. 3. Koszty oraz pozostałe konsekwencje pogorszenia reputacji Toyoty

Wymierne koszty sytuacji kryzysowej		Konsekwencje pogorszenia reputacji
11.2009/01.2010 – akcja serwisowa polegająca na sprawdzeniu mocowania dywaników oraz ewentualnego skorygowania ich ustawienia	łącznie ok. 12 mln aut wartość ok. 2 mld USD	Spadek notowań akcji od połowy stycznia 2010 r. do końca lutego 2010 r. o około 21,5%, tj. o wartość około 31 mld USD W skali całego 2010 roku akcje Toyoty notowane na NYSE straciły 6,57%, podczas gdy w tym samym czasie notowania jej konkurentów – Hondy i Forda – wzrosły odpowiednio o ok. 17% i 67%, a indeks S&P500 wzrósł o ok. 12%
02.2010 – akcja przywoławcza obejmująca ponad 400 tys. aut hybrydowych, wstrzymanie produkcji	brak danych	
04.2010 – wstrzymanie sprzedaży i produkcji Lexus GX 460	136 tys. aut	
10.2010 – akcja przywoławcza z powodu wady układu kierowniczego	32,4 mln USD	
12.2010 – kara za złamanie zasad bezpieczeństwa		

Źródło: opracowanie własne

Toyota, starając się odbudować reputację, przyjęła politykę w zakresie dbałości o reputację, która wiązała się z wcześniejszym informowaniem o usterekach

w samochodach i podejmowaniem działań naprawczych. I tak, w kwietniu 2010 r. Toyota wstrzymała sprzedaż i produkcję auta Lexus GX 460 oraz zapowiedziała, że przeprowadzi testy bezpieczeństwa jazdy we wszystkich tego rodzaju modelach. Ponadto w październiku 2010 roku oraz styczniu 2011 roku przeprowadziła kolejne akcje serwisowe [Walewska, 2011]. W lipcu 2011 roku Toyota ogłosiła kolejne wezwanie do naprawy 110 tys. aut hybrydowych.

Starania Toyoty dotyczące odbudowy reputacji zostały docenione przez konsumentów. Według BrandFinance Auto 50 Report (edycja 2013), Toyota została po raz kolejny uznana za najbardziej wartościową markę motoryzacyjną świata. Należy również podkreślić, że w raporcie na 2013 rok wartość marki Toyota wzrosła o 6%, tj. do około 26 mld dolarów (20 mld EUR). Agencja podniosła rating Toyoty do poziomu AA+, odzwierciedlając umacnianie się pozycji marki.

British Petroleum - katastrofa ekologiczna w Zatoce Meksykańskiej

Kolejnym przykładem przedsiębiorstwa, które poniosło wysokie koszty w związku z wystąpieniem sytuacji kryzysowej jest British Petroleum (BP). BP to przedsiębiorstwo paliwowe, które funkcjonuje na światowym rynku od początku XX w. i znajduje się wraz z Exxon-Mobil i Royal Dutch Shell wśród największych dostawców paliw. Jednakże 20 kwietnia 2010 roku, po awarii na kontrolowanej przez BP platformie wiertniczej Deepwater Horizon, doszło do wielkiej katastrofy ekologicznej. W wyniku wybuchu śmierć poniosło 11 osób, a następnie miał miejsce niekontrolowany wyciek ropy z podmorskiego złoża.

Wyciek spowodował nie tylko trudne do oszacowania szkody w środowisku naturalnym, ale również wymierne straty finansowe w gospodarce kilku nadmorskich stanów USA. BP oszacowało, że na pokrycie kosztów wycieku przeznaczy 32,5 mld USD, wliczając w to 20-miliardowy fundusz kompensacyjny dla poszkodowanych [Niedziński, 2010]. Według danych zamieszczonych na stronie internetowej BP, na dzień 31 października 2013 r. wysokość zaspokojonych roszczeń to około 12,7 mld USD (<http://www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration/claims-information.html>). Za przyczynę katastrofy (według przeprowadzonego przez komisję Kongresu USA śledztwa) uznano pośpiech i szukanie oszczędności przez Transocean oraz British Petroleum, które platformę wynajmowało. Za złamanie przepisów bezpieczeństwa USA domagają się obciążenia obu firm kosztami niwelowania wyrządzonych szkód, które oszacowano na 20 mld USD.

Przedsiębiorstwo BP, poza wymiernymi kosztami, poniosło również konsekwencje pogorszenia reputacji (tab. 4). Reakcja rynku kapitałowego na te wydarzenia była bardzo negatywna – akcje BP od 20 kwietnia do 11 czerwca straciły ponad 40 proc. swojej wartości, co równa się kwocie 49 mld funtów [Białczak, 2010]. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż wycena akcji koncernu

przez inwestorów jest nadal na relatywnie niższym poziomie względem notowań głównych konkurentów oraz indeksów rynkowych.

Tab. 4. Koszty oraz pozostałe konsekwencje pogorszenia reputacji British Petroleum

Wymierne koszty sytuacji kryzysowej		Konsekwencje pogorszenia reputacji
Koszty usunięcia skutków szkód katastrofy	32,5 mln USD	Spadek notowań akcji od 20 kwietnia 2010 r. do 11 czerwca 2010 r. o ponad 40%, tj. o wartość ok. 49 mld funtów
Koszty zaspokojenia roszczeń	12,7 mld USD	
Dochodzone odszkodowania na drodze sądowej	20,0 mld USD	

Źródło: opracowanie własne

Przez lata hasło „beyond petroleum” („coś więcej niż paliwa”) miało podkreślać przywiązanie brytyjskiej firmy do dbałości o środowisko i tworzyć wizerunek najbardziej ekologicznego koncernu petrochemicznego. Kampanie promujące taki wizerunek koncernu trwały od ponad dekady, na które wydatkowano ok. 200 mln USD [Ofmański, 2011]. Jednakże po wydarzeniach z kwietnia 2010 roku nastąpiło pogorszenie wizerunku BP jako firmy proekologicznej, a reputacja przedsiębiorstwa nie została jeszcze odbudowana.

Podsumowanie

Sytuacja kryzysowa, która może wystąpić w każdym, najlepiej zarządzanym przedsiębiorstwie, generuje wiele negatywnych konsekwencji, na które składają się konkretne, wymierne, koszty (tj. kary, odszkodowania), jak również dużo trudniejsze do zidentyfikowania i oszacowania koszty osłabienia reputacji. Ta druga kategoria kosztów znajduje odzwierciedlenie w pogorszeniu relacji firmy z różnymi grupami interesariuszy, co w dłuższym okresie może przełożyć się na powstanie i wzrost innych rodzajów kosztów (np. powstanie kosztów utraconej sprzedaży, wzrost kosztów kapitału). Należy jednak zaznaczyć, że koszty te mają charakter potencjalny, tzn. ich rzeczywiste wystąpienie zależy m.in. od źródła i skali kryzysu oraz sposobu zarządzania sytuacją kryzysową, co można zauważyć na przykładach przedstawionych przedsiębiorstw. Dla potwierdzenia tej tezy konieczne byłoby jednak przeprowadzenie szerszych badań w tym zakresie.

Poruszona w artykule kwestia konsekwencji pogorszenia reputacji stanowi bardzo istotny aspekt zarządzania reputacją przedsiębiorstwa. Nasilenie współczesnych zagrożeń, związanych z rosnącą konkurencją w skali globalnej oraz rozwojem nowoczesnych mediów, kreujących opinie i postawy społeczeństwa, coraz bardziej ujawnia potrzebę kompleksowego, systemowego podejścia do ochrony reputacji, co wyraża się w rozwoju koncepcji zarządzania ryzykiem reputacji. Należy podkreślić, że zarządzanie ryzykiem nie powinno

być utożsamiane jedynie z zarządzaniem sytuacją kryzysową, ale rozumiane znacznie szerzej jako system wczesnego ostrzegania i monitorowania potencjalnych zagrożeń dla reputacji.

dr Danuta Szwajca
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: szwajdan@poczta.fm

dr Alina Rydzewska
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: agorczyńska@polsl.pl

dr inż. Tomasz Nawrocki
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: tomnaw@poczta.onet.pl

Bibliografia

- [1] BARNET M.L., JERMIE J.M., LAFFERTY B.A., *Corporate Reputation – The Definitional Landscape*. „Corporate Reputation Review” 2006, No. 9(1).
- [2] BIAŁCZAK A., *Jaka przyszłość czeka British Petroleum?* „Gazeta Finansowa”, 02.07.2010.
- [3] BRADY A., HONEY G., *Corporate Reputation: Perspectives of Measuring and Managing a Principal Risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007.
- [4] CARROL C., *Defying a Reputational Crisis – Cadbury’s Salmonella Scare: Why Are Customers Willing to Forgive and Forget?* „Corporate Reputation Review” 2009, No. 12(1).
- [5] FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M., *Fame&Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New York 2004.
- [6] FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, 2007.
- [7] <http://www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration/claims-information.html>, data dostępu 10.11.2013 r.
- [8] LARKIN J., *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave MacMillan, New York 2003.
- [9] NIEDZIŃSKI B., *Usterki Toyoty powiększają problemy japońskiej gospodarki*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 10.02.2010.
- [10] NIEDZIŃSKI B., *Rekordowa strata British Petroleum*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 28.07.2010.
- [11] OFMAŃSKI N., *Kryzys w objęciach ropy*, „Business&Beauty” 2011, nr 3.
- [12] PALIWODA-MATIOLAŃSKA A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [13] RAYNER J., *Managing Reputational Risk. Curbing Treats, Leveraging Opportunities*, John Wiley & Sons, England, 2003.
- [14] ROBERTS P.W., DOWLING G.R., *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23.
- [15] RYDZAK W., *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- [16] SMALIUKIENE, R., *Stakeholders` impact on the environmental responsibility: Model design and testing*, „Journal of Business Economics & Management” 2007/VIII (3).
- [17] SZWAJCA D., *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
- [18] SZWAJCA D., *Zarządzanie kryzysem a zarządzanie ryzykiem reputacji przedsiębiorstwa*, [w:] BRZÓSKA J., PYKA J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, TNOiK, Katowice 2013a.
- [19] SZWAJCA D., *Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy*, „Marketing i Rynek” 2013b, nr 10.
- [20] WALEWSKA D., *Kłopoty pana Toyody*, „Rzeczpospolita”, 6.02.2010.
- [21] WALEWSKA D., *Toyota płaci bez protestu*, „Rzeczpospolita”, 22.12.2010.
- [22] WALEWSKA D., WOŹNIAK A., *Dwa miliony aut do naprawy*, „Rzeczpospolita”, 27.02.2011.
- [23] WALKER K., *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory*, „Corporate Reputation Review” 2010, 12(4).

Identification of Company’s Reputation Deterioration costs from Perspective of Stakeholders

Summary

In the realities of modern economy even the best-managed company is not able to avoid threats and bad decisions, that can cause a crisis. Each crisis situation, that a company experiences, generates not only measurable economic costs, but also more difficult to assess and measure costs of a deteriorated reputation. These costs are the result of infringement of interests or failing to satisfy different stakeholders expectations. The aim of this article is an attempt to identify the costs of reputation deterioration in the context of the various interests of stakeholders groups. In the first part, the paper presents the effects of good and bad reputation, the reputation „contamination” path in a crisis situation and a cost analysis caused by it. The second part is empirical, where the identification of crisis situations measurable costs and reputation deterioration based on the examples of three selected companies was performed.

Keywords

corporate reputation, reputation crisis, costs of reputation damage, stakeholders

AUDYT TECHNOLOGICZNY JAKO METODA OCENY INNOWACYJNOŚCI W MSP

Agata Pierścieniak
Sylwia Kos

Wprowadzenie

Dobiegła końca perspektywa finansowa dla Polski na lata 2007-2013, której celem było tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej [NSRO, 2007, s. 12]. W tym okresie ze środków publicznych i UE dotowano inicjatywy zmierzające do budowania przewagi konkurencyjnej firm tego sektora. W okresie nasycenia rynku produktami, szybko tempo zmian i trendów modowych oraz postępu technologicznego głównym wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstw stała się jego skłonność do wprowadzania i nieustannego poszukiwania innowacji. Moda na innowacyjność promowana była we wszystkich obszarach i aspektach działalności firm, skłaniając właścicieli do mniej lub bardziej kreatywnego poszukiwania sposobu na zaistnienie i utrzymanie się na rynku. W Polsce głównym ogniwem gospodarki są firmy sektora MSP. Według statystyk GUS z 2012 r., małe firmy stanowią 98,5%, a procentowa struktura ilości firm ulegała w ostatnich latach zaledwie promiłowemu wahaniom [GUS, 2012].

W świetle powyższych danych zasadne wydają się pytania: Jak wygląda innowacyjna firma sektora MSP? Jakie obszary warto analizować z perspektywy innowacyjności? Jak można ocenić poziom innowacyjności firmy?

Na świecie innowacje traktuje się jako strategiczny priorytet działalności organizacji, a ocena ich polega przede wszystkim na identyfikacji takich obszarów, jak: 1) nadanie strategicznego kierunku działaniom innowacyjnym, 2) kontrola i alokacje zasobów niezbędnych do realizacji projektów innowacyjnych, 3) diagnozowanie i ulepszanie całości działań innowacyjnych [Aniszewska, 2009, s. 47].

W niniejszym artykule przedstawiono audyt technologiczny (AT) jako metodę oceny innowacyjności firm sektora MSP oraz ogólny opisowy model innowacyjnej firmy sektora MSP w Polsce, skonstruowany w oparciu o tę metodę, stosowaną w Krajowym Systemie Usług w latach 2011-2013. Audyt technologiczny opisano, wykorzystując własną wiedzę z obserwacji uczestniczącej. Do opracowania modelu zastosowano podejście holistyczne i metodę dedukcji.

Audyt technologiczny - definicja, zakres, struktura

W latach 2011-2013 w Polsce została powołana Krajowa Sieć Innowacji (KSI), która zajmowała się oceną jakościową innowacyjności. Ta sieć to 19 różnych ośrodków wybranych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, które realizowały usługę systemową w latach 2010-2013. Ośrodki te znane jako Punkty Kontaktowe Krajowego Systemu Usług (KSU) zapewniały przedsiębiorcom dostęp do proinnowacyjnych usług najwyższej jakości, wspierając tym samym innowacje w przedsiębiorstwach. Pośrednio projekt wspierał proces dyfuzji innowacji ze szczególnym uwzględnieniem kierunku ze sfery nauki (jednostek naukowych) do przedsiębiorstw. Zakres usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym KSU obejmował analizę potrzeb przedsiębiorcy i jego możliwości rozwoju w zakresie innowacji (w tym identyfikację i analizę źródeł finansowania innowacji), a także pomoc w procesie wdrażania rozwiązań innowacyjnych stanowiących odpowiedź na potrzeby zidentyfikowane podczas analizy. Analiza potrzeb przedsiębiorcy poprzedzona była przygotowaniem tzw. audytu technologicznego. Jest to usystematyzowany proces oceny przedsiębiorstwa, począwszy od zastanego potencjału technologicznego, stosowanych procedur i regulaminów do działań aktualnych oraz zamierzeń istotnych w aspekcie możliwości wzrostu jego konkurencyjności drogą różnego rodzaju innowacji [Ciągotura, 2013, s. 1]. Audyt technologiczny to zbiór informacji o firmie, ocena aktualnego potencjału technologicznego przedsiębiorstwa (w tym ocena parku maszynowego, nastawienia do B+R), stosowanych procedur i regulaminów oraz proces identyfikacji słabych i silnych stron firmy w celu restrukturyzacji bądź wdrożenia nowocześniejszych zastosowań. Celem audytu jest dostarczenie przedsiębiorcy wiedzy dotyczącej sytuacji firmy w aspekcie technologicznym i rynkowym.

Podstawę analizy przeprowadzanej w ramach audytu stanowi identyfikacja mocnych i słabych stron firmy (Analiza SWOT), subiektywne odczucia i wiedza kierownictwa organizacji oraz audytora dokonującego pomiaru. Audyt ma pomóc zidentyfikować potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania, jak też odsprzedawania innowacyjnych technologii czy rozwiązań organizacyjnych [Górak, 2007, s. 1]. W takim ujęciu audyt technologiczny

(spotyka się także pojęcie audytu innowacyjnego) jest działaniem pozwalającym na poznanie przedsiębiorstwa w stopniu odpowiednim do sporządzenia diagnozy, zawierającej opis i ocenę aktualnego stanu oraz sformułowanie prognozy rozwoju w obszarze zagadnień związanych z innowacyjnością [Gierulski, Kaczmarska, Sulerz, 2013, s. 69].

Audyt technologiczny stosowany w ramach KSI znacznie wykracza poza kwestie technologiczne. Wymaga zbadania funkcjonowania całej firmy i obejmuje [Portal Innowacji, 2013]:

- *zarządzanie przedsiębiorstwem*, w tym: organizację i strukturę organizacyjną, strategię, sposoby zarządzania projektami inwestycyjnymi oraz projektami z zakresu innowacji i technologii,
- *zasoby ludzkie*, w tym: określenie potencjału, potrzeb szkoleniowych, sposobów pracy, stosowane instrumenty rozwoju (szkolenia, praktyki),
- *działalność operacyjną*, w tym: strukturę procesów produkcyjnych, przepływy materiałowe, automatyzację produkcji, utrzymania, zagadnienia bezpieczeństwa, identyfikację „wąskich gardeł”,
- *działalność badawczo-rozwojową*, w tym: strategię działalności B+R, stosowane procedury, analizę cyklu życia produktów, realizowane projekty innowacyjne, zakres i formy prowadzonej działalności B+R,
- *jakość*, w tym: organizację funkcji zapewnienia jakości w firmie, standardy, stosowane procesy kontroli,
- *marketing i sprzedaż*, w tym: strategię marketingową, realizowane przez firmę funkcje marketingowe, udziały w rynku, analizę pozycji konkurencyjnej, kanałów dystrybucji, wykorzystanie technologii informacyjnych.

Ponadto audyt może być wykorzystywany do określenia potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju poszczególnych obszarów związanych z innowacjami [Górak, 2007, s. 2], w tym:

- pozycjonowania produktów i rynków firmy, obszarów techniki, takich jak: automatyka, technologie informacyjne, pakowanie itp.,
- funkcji firmy, które wymagają rozwiązań innowacyjnych: wydajność, jakość, elastyczność, energochłonność itp.,
- wykorzystywanych oraz potencjalnych kanałów transferu technologii do przedsiębiorstwa,
- potencjału w zakresie przyswajania nowych rozwiązań technologicznych.

Procedura przeprowadzenia audytu technologicznego jest złożona z kilku etapów, a jej wykonanie uzależnione od działań, które podejmuje firma (rys. 1).

Analizując jego przeprowadzenie, warto zastanowić się nad tym, co dzieje się w samej procedurze audytu i co dzieje się w firmie. Struktura AT składa się z 4 głównych elementów, takich jak pierwszy kontakt, w którym najważniejsze jest uzyskanie zgody. Kolejnym elementem jest przygotowanie merytoryczne audytorów (konsultanta lub ewentualnych ekspertów), niezbędne do prawidłowego zebrania informacji i opracowania scenariuszy. Trzeci element – zebranie informacji i weryfikacja wstępna – ma miejsce w firmie i związane jest z zasadniczą częścią procesu. Na tym etapie dochodzi do pozyskania informacji,

które są podstawą audytu. Końcowy element AT to diagnoza i prezentacja, której celem jest synteza informacji i wskazanie możliwych kierunków rozwoju w oparciu o innowacje, które pojawiają się lub mogą się pojawić w firmie.

Sfera firmy to 5 elementów. Na początku jest inicjacja, moment, w którym firma podejmuje decyzje o przeprowadzeniu audytu. Na tym etapie ważne powinno być określenie celu i zakresu audytu. Ustalenie tych informacji pomaga w sprawnym przeprowadzeniu procedury. Drugim elementem jest przygotowanie organizacji, a kluczowymi zadaniami organizacja spotkań i wyznaczenie pracowników, którzy będą mogli udzielać potrzebnych informacji. Wybór pracowników i ich nastawienie do procesu jest kluczowe, bo AT bazuje na zebranych informacjach. Rzetelność i otwartość uczestników procesu determinuje jego powodzenie, miarodajność i adekwatność.

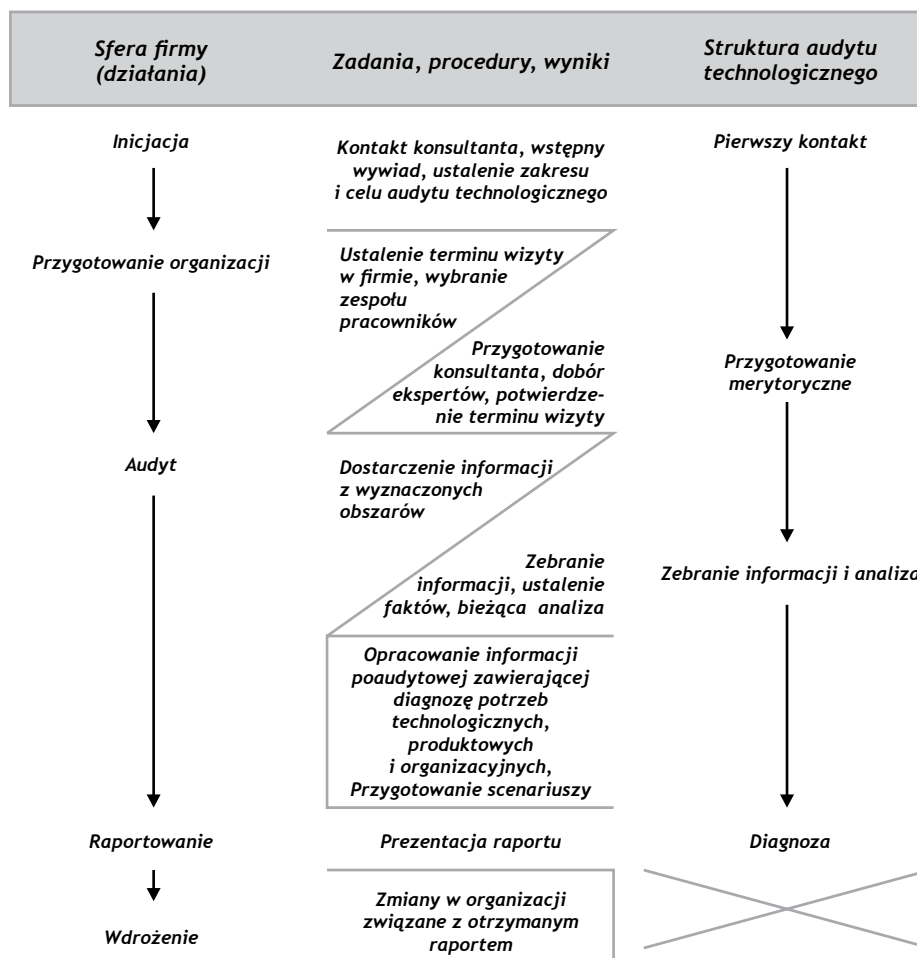
Kolejny element – techniczny z punktu widzenia organizacji to audyt – przeprowadzenie procedury w wyznaczonym środowisku przy udziale określonych zasobów. Efektem audytu jest raport – którego prezentacja dla firmy stanowi kolejny element procesu. Ten etap polega na wizualizacji zebranych informacji w sposób przystępny dla organizacji. Raport zawiera analizę danych i scenariusze – predykcje zachowań organizacji. W opisie procesu z perspektywy firmy zasadne wydaje się jeszcze uwzględnienie jednego elementu – wdrożenia. Nie jest to stricte część audytu technologicznego, ale efekt, który występuje po jego zastosowaniu. Wdrożenie może być realne, czyli zdiagnozowane zmiany mogą być uwzględnione w działaniu organizacji, lub pozorne – zdiagnozowane zmiany mogą wpłynąć w jakiś sposób na przyszłe decyzje podejmowane w organizacji.

Innowacyjna firma sektora MSP w Polsce - model opisowy

Aby scharakteryzować poziom innowacyjności w firmie w sposób opisowy, konieczne jest rozumienie, co to jest innowacja, oraz wyznaczenie istotnych kryteriów oceny firmy pod kątem innowacji. W nauce identyfikujemy różne podejścia do zagadnienia innowacji.

M. Holstein-Back oraz J. Więckowski uważają, że innowacją jest każda wartość kulturowa, którą w danych ramach przestrzenno-czasowych traktuje się jako nową, natomiast A.J. Herman, H. Mizgalski, J.A. Schumpeter identyfikują innowację jako zmianę, nowe działania, ulepszony produkt, proces czy system sprzedaży. Z kolei J. Pomykalski, R.M. Karter są zdania, że jest to proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem [Siwiec, 2009, s. 9].

Na potrzeby realizacji celów i założeń perspektywy finansowej 2007-2013, w której stworzono i realizowano usługę audytu technologicznego, przyjęto definicję pojęcia innowacja jako wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub działań organizacyjnych [POIG, 2011, s. 34]. Dokonano w nim klasyfikacji działań o charakterze



Rys. 1. Proces audytu technologicznego; sfera firmy i struktura procesu
Źródło: opracowanie własne

innowacyjnym i zdefiniowano poszczególne rodzaje innowacji, przy czym w klasyfikacji tej łatwo zauważyć inspiracje teoriami J.A. Schumpetera [Schumpeter, 1960, s. 104]. W Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, Narodowe Ramy Odniesienia 2007-2013 na potrzeby wdrożenia i monitorowania programu zdefiniowano za *Oslo Manual* cztery obszary innowacji: produktową, procesową, marketingową i organizacyjną [Oslo Manual, 2005, s. 19]. Za **innowację produktową** uznaje się wprowadzenie na rynek nowego towaru lub usługi, znaczące ulepszenie uprzednio oferowanych towarów w odniesieniu do charakterystyk lub przeznaczenia. Ulepszenia w tym obszarze mogą dotyczyć rozwiązań technicznych, programistycznych, komponentów, materiałów lub zwiększenia przyjazności obsługi i użytkowania. Według ww. dokumentu, istotą **innowacji procesowej** jest wprowadzenie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostaw. Kolejna, **innowacja organizacyjna** oznacza zastosowanie w firmie nowej metody organizacji działalności biznesowej, nowej organizacji miejsc pracy lub relacji zewnętrznych. Ostatnia **innowacja marketingowa** – nowa w stosunku do teorii wspomnianego powyżej J.A. Schumpetera, obejmuje znaczące zmiany w stosowanych narzędziach marketingowych. Dotyczy to wprowadzania zmian w wyglądzie produktu, jego opako-

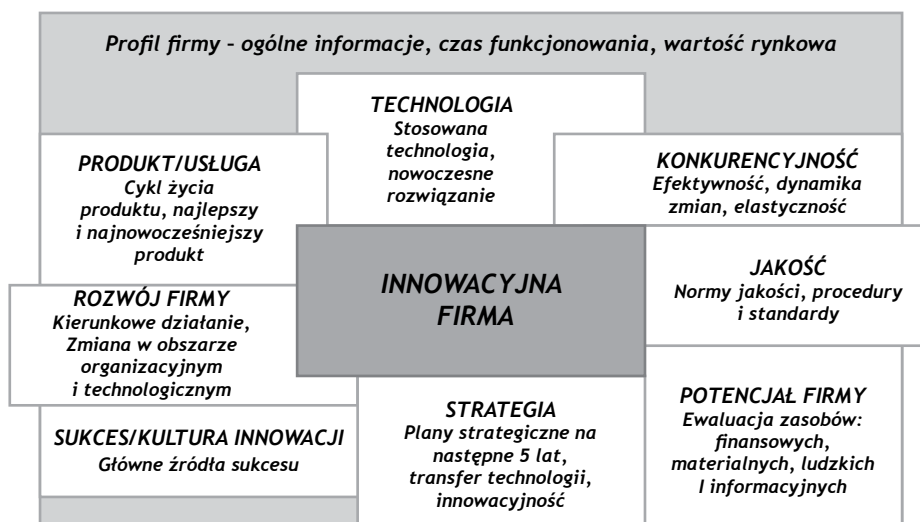
wania, w pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej lub innych zmian wynikających ze strategii przedsiębiorstwa.

Bazując na powyższej definicji, można określić obszary przedsiębiorstwa, które pomogą w wyborze kryteriów oceny firmy pod kątem innowacji. Dokumentem, na podstawie którego można zidentyfikować ważne dla firmy obszary, jest audyt technologiczny opracowany przede wszystkim do oceny małych i średnich przedsiębiorstw (rys. 2).

Analiza formularza diagnozy AT pozwala na charakterystykę działań, które sprzyjają i umożliwiają wprowadzenie do praktyki nowego lub znacząco ulepszonych rozwiązań w obszarze produktu, procesu, marketingu czy działań organizacyjnych.

Do głównych obszarów modelu należą:

- technologia – to obszar, w którym identyfikowana jest technologia, z perspektywy własnych rozwiązań, zakupu ogólnodostępnych czy korzystania z udostępnionych rozwiązań technologicznych przez podmioty współpracujące;
- produkt/usługa – ocena tego obszaru pod kątem cyklu życia produktu, pochodzenia wytwarzanego produktu lub usługi (ze szczególnym uwzględnieniem oceny unikalności, indywidualności/tożsamości oferowanego produktu);



Rys. 2. Obszary innowacyjnej firmy sektora MSP - model opisowy
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wzoru dokumentu „Audyty technologiczne” wykorzystywane-
 go do analizy innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw przez Krajową Sieć Innowacji, strukturę
 działającą w Polsce w latach 2011-2013

- konkurencyjność – analizowana jako cecha z perspektywy efektywności stosowanego rozwiązania, dynamiki rozwoju firmy oraz elastyczności, związanej z przystosowaniem się do zmieniających się warunków;
- jakość – to stosowanie norm jakości, marka firmy na rynku i satysfakcja klientów;
- potencjał firmy – grupa czynników identyfikowanych za pomocą analizy SWOT, koncentrujących się wokół ewaluacji posiadanych przez firmę zasobów w szczególności potencjału zasobów ludzkich oraz zasobów materialnych, finansowych oraz informacyjnych;
- strategia – posiadanie przez firmę realnego planu strategicznego w perspektywie wieloletniej, znajomość barier, które osłabiają realizację zamierzonych celów, identyfikację konkretnych rezultatów w perspektywie czasowej (w różnych perspektywach – od zwiększenia produkcji po współpracę zagraniczną i identyfikację języków obcych, którymi firma może się posługiwać). Ważnym elementem strategii jest orientacja na innowacje;
- rozwój firmy – identyfikowany jako zmiana związana w wykorzystaniem potencjału ukierunkowana na osiągnięcie celów strategicznych, realizowana jako świadome wykorzystywanie szans i silnych stron firmy oraz minimalizowanie słabych stron i zagrożeń;
- sukces/kultura innowacji – kategoria mierząca osiągnięcia firmy w obszarze wdrażania innowacji, ale również oceniająca postawy kierownictwa firmy do wdrażania nowości oraz zainteresowania różnymi działaniami, które wspierają ten proces w firmie.

Przedstawiony model, chociaż ma charakter opisowy, obejmuje wszystkie ważne dla innowacyjności obszary przedsiębiorstwa. Indywidualne analizy tych obszarów prowadzone przez ekspertów są oceną, która może być podstawą wnioskowania – czy firma jest innowacyjna czy nie. Dużą wartością opisu jakościowego jest fakt, że w procesie zbierania danych uczestniczy kierownictwo firmy, które samo identyfikuje i ocenia poszczególne ob-

szary, bezpośrednio utożsamiając się z konkretnymi działaniami, czując ich specyfikę, co może mieć pozytywny wpływ na zachowania innowacyjne firmy.

Zastosowanie audytu technologicznego

Audyty technologiczne wykorzystywane jest do przedstawienia konkretnych propozycji dotyczących kierunków rozwoju przedsiębiorstwa pod kątem pozyskania i wykorzystania nowych technologii. Wskazuje obszary, w których przedsiębiorstwo potrzebuje wsparcia, oraz te, które mogą się stać podstawą dalszego rozwoju. Wykonane raporty mogą posłużyć m.in. do udziału w konkursach na innowacyjne przedsiębiorstwo lub jako baza wniosków o dofinansowanie innowacji w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka.

Przedsiębiorstwa (z reguły małe i średnie) szukające wsparcia w postaci zleconego audytu technologicznego najczęściej przeprowadzają go w następujących celach [Ciągotura, 2013]:

- poprawy konkurencyjności i zdobycia silniejszej pozycji rynkowej,
- poprawy efektywności produkcji i jej optymalizacji,
- poprawy jakości produkcji i sprostania nowym, często bardziej ekonomicznym metodom wytwarzania,
- zwiększenia zysków przedsiębiorstwa,
- dokonania oceny bieżącej sytuacji przed przystąpieniem do procesów inwestycyjnych,
- pozyskania nowych technologii wytwarzania bądź nowych kierunków rozwoju.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 podejmowano wiele działań mających na celu pobudzenie u przedsiębiorców z sektora MSP inicjatyw proinnowacyjnych. Poza przeznaczeniem środków finansowych na stworzenie sieci Punktów Kontaktowych, prowadzących doradztwo innowacyjne, czy finansowaniem wniosków o dotacje celowe na innowacje organizowano również konkursy promujące firmy, które wdrożyły u siebie nowoczesne rozwiązania.

Celem takich konkursów były: promowanie innowacyjności w działalności gospodarczej, wspieranie rozwoju firm poprzez promowanie przedsiębiorstw wdrażających innowacyjne rozwiązania, poprawa wizerunku regionu i jego firm poprzez promocję dobrych przykładów oraz zachęcanie firm do poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych, wprowadzania stosownych zmian w wewnętrznej organizacji pracy, podejmowania szkoleń w tym zakresie [Regulamin Konkursu Innowator Podkarpacia 2013, 2013]. Konkursy promujące innowacyjność w działaniu realizowane były na szczeblu krajowym, np. przez Polską Agencję Rozwoju Regionalnego, oraz na szczeblu wojewódzkim przez poszczególne Agencje Rozwoju Regionalnego, Urzędy Marszałkowskie lub Centra Transferu Technologii. Głównym warunkiem uczestnictwa w konkursie było opracowywanie lub wdrażanie nowych technologii, innowacyjnych rozwiązań produkcyjnych, usługowych, marketingowych czy organizacyjnych. Podstawą oceny innowacji w wybranych konkursach był audyt technologiczny przeprowadzany przez ekspertów powołanych do danego konkursu. Firmy konkurowały z innymi podmiotami gospodarczymi w kategoriach mikro, małe, średnie przedsiębiorstwa. Laureaci konkursu na Innowatora poza odznaczeniem otrzymywali szereg udogodnień pozwalających na dalszą pracę w kierunku innowacji, np. preferencyjne warunki uczestnictwa w funduszach pożyczkowych, prawo do oznaczania logiem konkursu swych produktów i usług oraz wykorzystywania go do celów promocyjno-marketingowych [Regulamin Konkursu Innowator Podkarpacia 2013, 2013]. Do najpopularniejszych konkursów na innowacje należały np. w województwie podkarpackim – „Innowator Podkarpacia”, który doczekał się 14 edycji, w woj. małopolskim „Innowator Małopolski”, który doczekał się 8 wznowień. Regulaminy konkursów, kategorie startowe i obszary innowacji ustalane były dla danego regionu zgodnie z założonymi Regionalnymi Programami Operacyjnymi. Poza konkursami regionalnymi konkursy ogólnopolskie organizowały inne instytucje. Wśród nich można wymienić „Laur Innowacyjności” (3 edycje) organizowany przez Naczelną Organizację Techniczną [NOT, 2013], „Krajowi Liderzy Innowacji i Rozwoju” (5 edycji) organizowany przez Fundację Innowacji i Rozwoju [Krajowi Liderzy Innowacji, 2013], „Polski Produkt Przyszłości” (16 edycji) organizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości [RARR, 2013] czy wreszcie „Lider Innowacji” (12 edycji) organizowany przez Centrum Innowacji WKTiR [Centrum Innowacji, 2013].

Podsumowanie

Realizacja procesów innowacyjnych w sektorze MSP nie jest łatwa. W perspektywie finansowej na lata 2007-2013 Unia Europejska starała się doprowadzić do stworzenia narzędzi do identyfikacji poziomu innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Jedną z takich metod jest audyt technologiczny, który zastosowany przez Krajową Sieć Innowacji był narzędziem do oceny poziomu innowacyjności firm sektora MSP. Zastosowana metodyka miała swoją procedurę,

która inaczej przebiegała z perspektywy organizacji, a inaczej z perspektywy firmy. Dla firmy była to niewątpliwie szansa na przeprowadzenie darmowej diagnozy i oceny działań firmy z perspektywy wdrożenia innowacyjnych rozwiązań. Z punktu widzenia KSI najczęściej był to proces realizacji zadań w ramach projektu. Analizując strukturę procesu AT z perspektywy firmy i instytucji KSI, można zauważyć, różnice w istocie i celach, które implikowały podjęcie aktywności.

Zastosowana w Polsce metodyka oceny innowacji identyfikowana jako audyt technologiczny jest kompleksowa. Proces przebiegu audytu jest spójny. Analizując ten proces i porównując go z działaniami firmy, warto mieć świadomość, że taka diagnoza jest początkiem drogi firmy do poprawy innowacyjności. Dalsze działania zależą już tylko od aktywności firmy.

Aby łatwiej było przedstawić problematykę innowacyjnej firmy sektora MSP, w takim ujęciu jak to analizuje AT, autorki podjęły próbę zbudowania modelu, który może być narzędziem do dyskusji, budowania świadomości „co to znaczy innowacyjna firma” czy wstępnej analizy zjawiska innowacyjności. Taki model pozwoli lepiej zrozumieć, w jakich obszarach współczesna firma powinna się rozwijać i zmieniać. Prezentowany w artykule model zawiera podstawowe obszary firmy, ważne dla poprawy innowacyjności. Jest dedykowany dla sektora MSP ze względu na swą ogólność i kompleksowość. W dużych firmach procesy innowacyjne są bardziej złożone i wielopłaszczyznowe. Z perspektywy każdej firmy ważna jest kompleksowość, co zaprezentowano w modelu. Obszar innowacyjnej firmy w sektorze MSP przedstawiano modelowo, opisując najważniejsze obszary analizowane w audycie technologicznym. Głównymi elementami są: technologia, konkurencyjność, produktu /usługi, jakość, strategia, planowana ścieżka rozwoju, potencjał firmy i kultura innowacji.

Ze względu na objętość tekstu i spójność tematyczną artykułu autorki skupiły się na identyfikacji struktury procesu AT oraz prezentacji kompleksowego modelu innowacyjnej firmy, dedykując go sektorowi MSP. Tym samym podjęły próbę odpowiedzi na postawione na wstępie pytania związane z identyfikacją obszarów innowacyjności w przedsiębiorstwie oraz metodzie ich oceny.

Obszar poznania audytu technologicznego można rozwijać, uzupełniając go o analizę efektywności tego procesu, działań organizacyjnych, diagnozę poprawności wykonania czy oceny funkcjonowania konkretnych ogniw gospodarczych. Autorki mają świadomość, że taka prezentacja podjętej problematyki nie przedstawia pełnego obrazu zastosowania AT w praktyce, i zachęcają do dyskusji i dalszych badań. Rozpoznanie tego zagadnienia pomoże lepiej zidentyfikować wizje rozwoju innowacyjnego gospodarki oraz potrzeby firm w tym zakresie, a zdobyta wiedza usprawni system wprowadzania różnych mechanizmów, pobudzając sektor MSP do otwarcia się na innowacje.

dr Agata Pierścieniak
Uniwersytet Rzeszowski
Wydział Ekonomii
e-mail: apier@ur.edu.pl

mgr Sylwia Kos
Firma TQL
e-mail: sylwia.kos@tql.pl

Bibliografia

- [1] ANISZEWSKA G., *Ocena mierników innowacji*, „Przeгляд Organizacji” 2009, nr 1.
- [2] Centrum Innowacji WKTiR <http://wktir.katowice.pl/konkursy,3,0,0>; data dostępu 12.12.2013 r.
- [3] CIĘGOTURA J., *Audyty Technologiczne*, Portal Innowacji www.pi.gov.pl; data dostępu 12.12.2013 r.
- [4] GIERULSKI W., KACZMARSKA B., SULERZ A., *Audyty technologiczne w procesie badania innowacyjności przedsiębiorstw*, materiały konferencyjne IZIP Zakopane 2013, cz. I.
- [5] GÓRAK K., *Audyty technologiczne i jego rola w firmie*, ks. p.p.p.gov.pl/res/pl/pk/pakiety_informacyjne/01/01_02.doc; data dostępu 12.12.2013 r.
- [6] GUS *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 roku*, http://stat.gov.pl/gus/5840_826_PLK_HTML.htm; data dostępu 12.12.2013 r.
- [7] Krajowi Liderzy Innowacji, <http://www.liderzyinnowacji.pl/>; data dostępu 12.12.2013 r.
- [8] *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie* „Narodowa Strategia Spójności”, MRR, WARSZAWA, 2007, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_za_5_NSRO.pdf; data dostępu 2.02.2014 r.
- [9] NOT Zespół Usług Technicznych Rady Stołecznej, <http://www.zutnot.com.pl/>; data dostępu 12.12.2013 r.
- [10] *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, wyd. III, OECD, Eurostat 2005, <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANUAL1.pdf>; data dostępu 1.02.2014 r.
- [11] Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/iob/chapter_86488.asp; data dostępu 12.12.2013 r.
- [12] *Regulamin konkursu Innowator Podkarpacia 2013*, http://www.itstw.pl/files/IP2013_Regulamin_Konkursu_.pdf; data dostępu 11.12.2013 r.
- [13] RARR Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego, http://www.rarr.rzeszow.pl/o_nas/aktualnosci/1035,innowator-podkarpacia-2013.html; data dostępu 12.12.2013 r.
- [14] SCHUMPETER J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [15] SIWIEC P., *Determinanty procesu innowacyjnego*, „Przeгляд Organizacji” 2009, nr 9.

Technological Audit - Evaluating Innovativeness in SME

Summary

From 2011 to 2013, the Polish Government supported SME companies in the innovation of field activities by providing them with advice and facilitating partnerships. From this work a special document called “Technological Audit” was prepared in Poland. This article presents the idea and main elements of this concept. It is a systematic process of evaluating the company and the existing technological potential, the procedures, and rules for current activities. This document is useful in planning significant competitive growth opportunities. Based on this idea we present the descriptive model of innovation for SME companies. The main elements of this model are: technology, competitiveness, product/service, quality, strategy, a planned development path, the company’s potential, and its culture of innovation.

Keywords

innovativeness, SME sector, technological audit, innovation model

TECHNICZNE ASPEKTY CYFRYZACJI PROCESU NEGOCJACJI

Rafał Niedbat

Wprowadzenie

Negocjacje biznesowe kojarzone są najczęściej z tradycyjnym, klasycznym spotkaniem negocjujących stron. Z pewnością jest to obszar o charakterze mocno zachowawczym. Wydaje się, że negocjacje skutecznie bronią się przed zjawiskiem konwergencji ze strony technologii informacyjnych. Nasuwa się jednak szereg pytań. Czy ten

charakter się nie zmienia? Czy forma klasycznego prowadzenia negocjacji wygra w konfrontacji z tempem rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych? Czy będzie jej można przypisać określenie „ostatniego bastionu międzyludzkich rozmów w biznesie”? Jeszcze kilkanaście lat temu odpowiedź wydawała się jednoznaczna – na korzyść

klasycznej formy prowadzenia negocjacji. Obecnie udzielenie takiej jednoznacznej odpowiedzi staje się coraz bardziej dyskusyjne. Rozwój technologii informacyjnych jest tak intensywny, że menedżerowi (czy też ogólniej przedsiębiorstwu, jako stronie negocjacji) trudno pozostać obojętnym wobec zmian technologicznych. Zmian, które z jednej strony mogą być źródłem wymiernych korzyści, ale również potencjalnych zagrożeń. Zdaniem D. Batorskiego, technologie informacyjne zmieniają sposoby funkcjonowania, organizowania i prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa, a problem, z którym muszą się one zmierzyć, „nie dotyczy jedynie tego, czy, w jaki sposób i kiedy adaptować technologie, ale w jaki sposób zmienić własną działalność, żeby w pełni wykorzystać i unikać zagrożeń” [Batorski, 2012, s. 7]. Trudno też nie zgodzić się z opinią, że tempo zmian społecznych, kulturowo-institutionalnych, a także ludzkich kompetencji czasami nie nadąża za tempem rozwoju technologii informacyjnych. Dobrym przykładem na potwierdzenie powyższej opinii jest zjawisko BYOD (*Bring Your Own Device – przynieś własne urządzenie*)¹, które może okazać się źródłem wielu problemów związanych z bezpieczeństwem informacji w trakcie prowadzonych negocjacji [Niedbał, 2013, s. 268].

Celem artykułu jest przedstawienie technicznych aspektów problematyki cyfryzacji procesu negocjacji. W odniesieniu do innych aspektów – na przykład organizacyjnych czy też socjologicznych, aspekty techniczne związane z przeniesieniem procesu negocjacji do przestrzeni cyfrowej, a zwłaszcza aktywacji tej przestrzeni, należy uznać za kluczowe. Zaprezentowane w artykule rozważania bazują na wynikach badań literaturowych. W świetle charakterystyki obszaru badawczego przybliżono podstawowe koncepty modelowanej ontologii dziedzinowej elektronicznych negocjacji (tzw. e-negocjacji). Ten sposób formalizacji wiedzy wybrano ze względu na proponowane w artykule zastosowanie technologii Semantycznego Internetu w cyfryzacji procesu negocjacji.

Charakterystyka obszaru badawczego

Z względu na interdyscyplinarny zakres problematyki związany z prowadzeniem badań naukowych dotyczących budowy modeli, które mogłyby być zastosowane do wspomagania negocjacji, w pracach badawczych stosuje się modele z wielu dziedzin [Roszkowska, 2007, s. 101]. Powyższa problematyka rozpatrywana jest zarówno przez nauki behawioralne (takie jak: psychologia, socjologia, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie konfliktem), jak i nauki formalne (badania operacyjne, statystyka, informatyka). Każda z dziedzin wnosi swoisty wkład zarówno w opis procesu negocjacyjnego, jak i metody jego pomiaru. W modelach behawioralnych zwraca się głównie uwagę na relacje i stosunki między uczestnikami rozmów, a proces negocjacji jest traktowany jako proces interakcji między jego uczestnikami. Natomiast podejście formalne do negocjacji związane jest z analizą negocjacyjną bazującą na narzędziach matematycznych. W podejściu tym uwaga skupiona jest na ocenie i analizie przedstawianych przez strony ofert [Wachowicz, 2006, s. 11-12]. Wię-

szość technik analitycznych w zakresie podejmowania decyzji i negocjacji postuluje stosowanie wielokryterialnej funkcji użyteczności, jako mechanizmu oceniania i porównywania ofert, do określenia preferencji menedżera podejmującego decyzje w procesie negocjacyjnym oraz wspomagania go w osiągnięciu optymalnych porozumień – na przykład w postaci addytywnego modelu użyteczności [Kersten, Kersten, Noronha, 1998, s. 7]. W modelu tym występują trzy charakterystyczne pojęcia: oferta, punkt do uzgodnienia i opcja punktu do uzgodnienia. Oferta składa się z punktów do uzgodnienia, a każdy z punktów – z poszczególnych opcji. Wagi punktów i opcji przypisane przez menedżera odzwierciedlają jego preferencje w procesie negocjacyjnym. W przypadku negocjacji handlowych punktami do uzgodnienia mogą być takie elementy umowy, jak: cena, ilość, jakość, warunki i terminy dostaw, sposób płatności, warunki gwarancji, rabaty.

Od lat 70. ubiegłego wieku prowadzone są prace dotyczące budowy komputerowych systemów wspomagających prowadzenie negocjacji (*Negotiation Support Systems – NSS*). Na początku zastosowanie technologii informacyjnych obejmowało przede wszystkim udostępnianie dokumentów. Później pojawiły się systemy negocjacji elektronicznych (*e-Negotiation Systems – eNS*) oraz systemy z zastosowaniem agentów programowych (*Negotiating Software Agents – NSA*) [Kersten, Lo, 2001, s. 4; Kersten, 2002, s. 6]. Funkcjonalność powyższych systemów jest uzależniona od ich stopnia zaawansowania technologicznego [Wachowicz, 2006, s. 72] – od najprostszych rozwiązań informatycznych wspierających jedynie proces komunikacji w negocjacjach (e-mail, czat, połączenia wideo), poprzez rozwiązania wspomagające również proces decyzyjny (zastosowanie komputerowych implementacji modeli bazujących na teorii gier, analizie wielokryterialnej i wieloatrybutowej teorii użyteczności – do oceny składanych w trakcie negocjacji ofert, sugerowania rozwiązań i optymalizacji osiągniętych kompromisów), a kończąc na zastosowaniach technologii sztucznej inteligencji (zastosowanie agentów programowych, które w ustalonym zakresie zastępują negocjatora – automatyzacja wymiany ofert przez agentów programowych i wypracowywanie przez nich wstępnego kompromisu w procesie negocjacji).

W proces negocjacji biznesowych niejednokrotnie zaangażowane są całe zespoły ludzkie – po każdej ze stron negocjacji. Poszczególne osoby w zespole wnoszą swoje umiejętności i wiedzę w przygotowanie i przebieg procesu. Wraz z rozwojem technologii informacyjnych negocjacje są coraz częściej przenoszone do środowiska elektronicznego i wspomagane przez systemy informatyczne. Kwestia ta dotyczy nie tylko samego procesu negocjacji pomiędzy stronami, ale również pomiędzy członkami w obrębie każdej ze stron. W takiej sytuacji negocjacje służą z reguły wypracowaniu odpowiedniego stanowiska strony wobec zagadnienia negocjacyjnego – przedstawieniu oferty. W zastosowaniu technologii informacyjnych jako sposobu na zwiększenie efektywności działania przedsiębiorstw pokłada się duże nadzieje. Pojawiły się pojęcia gospodarki cyfrowej, rynków elektronicznych, elektronicznych negocjacji. Kluczowym problemem dla powyższych pojęć jest

automatyzacja szeroko pojętych procesów biznesowych – przede wszystkim w obszarze planowania i realizacji złożonych, często długoterminowych transakcji pomiędzy partnerami biznesowymi [Ambroszkiewicz i in., 2011, s. 5]. E-negocjacje, które są głównym przedmiotem rozważań w niniejszym artykule, definiowane są jako proces negocjacji realizowany za pomocą mediów elektronicznych wykorzystujących cyfrowe kanały do transmisji informacji [Kersten, 2002, s. 4]. W uproszczeniu przyjmuje się, że e-negocjacje to negocjacje prowadzone w sieci Internet [Niedbał, 2011, s. 221]. Są one procesem o wiele bardziej złożonym niż aukcje elektroniczne, które łatwiej sformalizować i zautomatyzować. Funkcjonalność aukcji elektronicznych obejmuje przede wszystkim mechanizmy prowadzenia licytacji, ale również obsługę za pomocą przeglądarki internetowej, prezentację wyników aukcji i kwestie bezpieczeństwa aukcji – m.in. zabezpieczenie transmisji danych protokołem SSL (*Secure Sockets Layer*). Uczestnikami e-negocjacji mogą być nie tylko ludzie, ale również systemy komputerowe. Z tego względu w literaturze z zakresu e-negocjacji pojawia się pojęcie agenta, które stosuje się zarówno w odniesieniu do ludzi, jak i programów komputerowych (tzw. agentów programowych). Alternatywnie stosuje się również pojęcie aktora, który uczestniczy w procesie negocjacyjnym.

Poza wspomaganiami w podejmowaniu decyzji drugim podstawowym zadaniem systemów e-negocjacyjnych jest zapewnienie elektronicznego medium komunikacji. Za formę komunikacji odpowiadają kanały komunikacyjne, które dzieli się ze względu na ekspresywność środków przekazu na trzy podstawowe kategorie: tekstowe, głosowe i wideo. Eksperymenty potwierdzają, że im bardziej niestandardowa sytuacja jest brana pod uwagę, tym jest potrzebna większa ekspresywność środków przekazu. Jednakże zastosowanie bardziej ekspresywnych środków przekazu nie przekłada się bezpośrednio na skuteczność negocjacji. Dotyczy to przede wszystkim obrazu wideo, który krępuje, rozprasza negocjatorów i ogólnie jest przez nich postrzegany negatywnie [Piotrowski, 2008, s. 14-15].

Wielu badaczy zajmujących się problematyką e-negocjacji odwołuje się w swych pracach do kategoryzacji kryteriów analizy procesów e-negocjacji, którą opracowali M. Ströbel i Ch. Weinhardt (tab. 1). W literaturze przedmiotu określono ją mianem Taksonomii Montrealskiej [Ströbel, Weinhardt, 2003, s. 11].

Przedstawiona w tabeli 1 kategoryzacja kryteriów analizy procesów e-negocjacji tworzy macierz, w której można wyróżnić cztery grupy kryteriów:

- zewnętrzne sprecyzowane – podzielone są na dwie kategorie: związane z domeną biznesową (określają, kto jest reprezentowany przez negocjujących agentów) i z modelem biznesowym (określają, w jakiej formie oferowane są usługi lub produkty; ma to wpływ na dobór strategii negocjacji). Kryteria w tej grupie są związane z regułami i wiedzą o kontekście biznesowym negocjacji – na przykład z uregulowaniami prawnymi.
- zewnętrzne wywiedzione – wynikają z różnorodnych warunków otoczenia – na przykład z kultury biznesowej panującej w danym kraju, standardów etycznych. Kryteria w tej grupie mają wpływ na konstrukcję systemu e-negocjacyjnego, chociaż wiedzę o dziedzinie trudno reprezentować w sposób formalny.
- wewnętrzne sprecyzowane – wynikają bezpośrednio z zastosowania medium elektronicznego. Są związane ze scenariuszem procesu negocjacji – na przykład z przedstawianiem ofert, zakończeniem procesu negocjacji.
- wewnętrzne wywiedzione – określają cechy systemu e-negocjacyjnego wynikające ze sposobu działania algorytmów w nim zaimplementowanych – na przykład stosowanych algorytmów oceny ofert.

Kluczowym zagadnieniem dla prowadzenia negocjacji biznesowych w przedsiębiorstwie jest zarządzanie wiedzą, niezbędną nie tylko na etapie przygotowania do negocjacji, ale także w trakcie ich prowadzenia i po ich zakończeniu. Czy możliwa jest cyfryzacja zarządzania wiedzą w procesie negocjacji? Wydaje się, że w zakresie wiedzy formalnej – tak. Jest to jednak obszar badawczy o charakterze

Tab. 1. Kategoryzacja kryteriów analizy procesów e-negocjacji

KATEGORIE KRYTERIÓW	Kryteria egzogeniczne	Kryteria endogeniczne
	<i>zewnętrzne ograniczenia przebiegu procesu e-negocjacji, na które negocjatorzy nie mają wpływu</i>	<i>wewnętrzne ograniczenia przebiegu procesu e-negocjacji, które mogą być kształtowane przez negocjatorów</i>
Kryteria explicite jawne, sprecyzowane	Kryteria zewnętrzne sprecyzowane domena biznesowa, model biznesowy	Kryteria wewnętrzne sprecyzowane role, zasady ogólne procesu negocjacji, specyfikacja ofert, przedstawianie ofert, analiza ofert, dobór ofert, alokacja ofert, akceptacja ofert, informacja, strategia
	Kryteria zewnętrzne wywiedzione domena biznesowa, model biznesowy	Kryteria wewnętrzne wywiedzione optymalność Pareto, maksymalizacja wyniku negocjacji, sprawiedliwość, zbieżność, stabilność, prawdziwość zachowań, natura zysków

Źródło: opracowanie na podstawie [Ströbel, Weinhardt, 2003, s. 11-29]

interdyscyplinarnym i wymaga współpracy badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu, informatyki, badań operacyjnych, nauk kognitywnych, sztucznej inteligencji. W języku polskim pojęcie cyfryzacji zostało spopularyzowane przez utworzone w 2011 roku Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. Termin ten jest stosowany w różnych kontekstach. Z tego względu w celu jego sprecyzowania warto odwołać się do sposobu postrzegania pojęcia cyfryzacji przez wspomniane Ministerstwo. Z programu „Polska Cyfrowa” na lata 2014-2020 [Polska Cyfrowa...] wynika, że pojęcie cyfryzacji jest rozumiane szeroko – jako działania w celu zwiększenia dostępności do sieci Internet i jej zasobów dla obywateli oraz wbudowanie mechanizmów elektronicznych w administrację państwową. Powołanie do życia Ministerstwa sugeruje, że przyszłość jest w dostępie elektronicznym do zasobów oraz w łączeniu e-usług publicznych z e-usługami komercyjnymi. Niewykluczone, że klasyczne spotkania negocjacyjne w sukcesywny sposób będą podlegały cyfryzacji i będą zastępowane e-negocjacjami. Tezę tę potwierdzają – dla przykładu – wyniki doświadczeń uzyskane przez takich autorów, jak: A. Galin, M. Gross i G. Gosalker. Przeprowadzone eksperymenty negocjacyjne w sposób klasyczny i elektroniczny wykazały, że chociaż negocjacje elektroniczne trwały dłużej, to obie formy negocjacji zakończyły się praktycznie takimi samymi rezultatami [Galin, Gross, Gosalker, 2007, s. 788]. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że eksperymenty zostały przeprowadzone w grupie relatywnie młodych osób – studentów. Wydaje się, że wyniki prowadzonych negocjacji (klasycznie i elektronicznie) mogłyby być jednak zróżnicowane w przypadku próby badawczej złożonej z osób reprezentujących starsze pokolenie.

Przenosząc pojęcie cyfryzacji na grunt zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, obszar badawczy w dużej mierze zawęży się do technicznego nurtu zarządzania wiedzą – czyli zarządzania wiedzą formalną, poddającą się przetwarzaniu komputerowemu. Tym niemniej, realizacja zadań z technicznego nurtu zarządzania wiedzą służy również do realizacji zadań w obszarze organizacyjnym zarządzania wiedzą.

Zbiorem technologii możliwym do zastosowania w obszarze cyfryzacji procesu negocjacji, a w szczególności do budowy systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji, wydaje się być koncepcja Semantycznego Internetu² (*Semantic Web*) [Kieltyka, Niedbał, 2013, s. 293-307]. Zaproponował ją w 1999 roku T. Berners-Lee [Berners-Lee, 2000]. Podstawą do jej funkcjonowania jest opracowanie ontologii dziedzinowych – w obszarze tematycznym artykułu są to: ontologia dziedzinowa e-negocjacji oraz ontologie dziedzinowe opisujące produkty i usługi przedsiębiorstwa. Stwarza to z kolei możliwość budowy nowych modeli biznesowych przedsiębiorstw (na przykład zajmujących się certyfikacją wiedzy udostępnionej w formie ontologii). Zakłada się, że wraz z rozwojem Semantycznego Internetu profesjonalne serwisy internetowe przedsiębiorstw wraz z oferowanymi przez nie produktami i usługami będą organizowane w postaci zgodnej z przyjętymi ontologiami. Przedsię-

biorstwa, które nie będą tego robić, mogą znacząco osłabić swoją pozycję rynkową. Wdrażanie poszczególnych warstw technologii Semantycznego Internetu to przede wszystkim ogrom prac spoczywający na informatykach i na organizacjach (m.in. *World Wide Web Consortium* – W3C) wspierających rozwój tych technologii (wdrażanie poszczególnych warstw trwa po kilka lat). Jednak istotne jest również prowadzenie prac badawczych w dziedzinie nauk o zarządzaniu – w kontekście niniejszego artykułu jest to przede wszystkim kwestia formalizacji wiedzy o procesie negocjacji w postaci ontologii dziedzinowej. Przyjęto, że jej opracowanie stanowić będzie podstawę do rozpoczęcia cyfryzacji procesu negocjacji. Podstawowe koncepty modelowanej ontologii dziedzinowej e-negocjacji przedstawiono w dalszej części opracowania.

Ontologia dziedzinowa e-negocjacji

System informatyczny może wspomagać menedżera praktycznie na każdym z etapów procesu negocjacji. Klasyczne rozwiązania z zakresu zarządzania informacją mogą jednak okazać się niewystarczające w tak złożonym obszarze badawczym jak negocjacje – nawet tych negocjacji o charakterze ściśle handlowym. Duże oczekiwania pokłada się w możliwościach zastosowania technologii Semantycznego Internetu [Tamma, Wooldridge, Dickinson, 2002, s. 3; Kieltyka, Niedbał, 2013, s. 293-307] – przede wszystkim ze względu na kwestię zarządzania wiedzą. Podstawowym problemem przy konstrukcji systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie wiedzą jest sposób reprezentacji wiedzy w tym systemie. Zdaniem A. Kmieciaka, problem ten zaczęto efektywnie rozwiązywać dopiero wraz z podjęciem badań w dziedzinie sztucznej inteligencji i w dziedzinie budowy systemów ekspertowych [Kmieciak, 2013, s. 8]. Obecnie istnieje wiele sposobów reprezentacji wiedzy – są to przede wszystkim: język naturalny, logika, reguły produkcji, grafy pojęciowe, ramy, scenariusze, ontologia. Technologie Semantycznego Internetu bazują na ontologicznym sposobie reprezentacji wiedzy.

Ontologia jest jedną z dyscyplin filozoficznych i ma swój udział w tworzeniu jak najszerzej bazy pojęciowej dla baz wiedzy, baz danych i dla Semantycznego Internetu [Kmieciak, 2013, s. 40]. Powszechnie przyjętą definicją ontologii w inżynierii wiedzy jest definicja podana przez T.R. Grubera: „ontologia jest jasną, formalną specyfikacją, współdzieloną konceptualizacją” [Kieltyka, Niedbał, 2013, s. 295]. W literaturze z obszaru prowadzonych prac dotyczących konstrukcji ontologii dziedzinowej e-negocjacji można znaleźć wiele propozycji. Tym niemniej praktycznie w każdej z tych prac ich autorzy podkreślają złożoność problematyki. V. Tamma, M. Wooldridge oraz I. Dickinson proponują współdzieloną ontologię protokołów negocjacyjnych – współdzielonych dla agentów programowych [Tamma, Wooldridge, Dickinson, 2002, s. 3]. Dzięki takiej ontologii agenty programowe mogą dobrać protokół negocjacyjny stosownie do konkretnego procesu negocjacyjnego. W ontologii tej zdefiniowano następujące koncepty: protokół negocjacyjny, strona

negocjacji, proces, obiekt, oferta, reguła negocjacyjna [Tamma, Wooldridge, Dickinson, 2002, s. 5-6]. Z kolei H. Dong, F.K. Hussain oraz E. Chang zwracają uwagę na to, że prowadzone badania dotyczące budowy ontologii e-negocjacji koncentrują się na protokołach i strategiach negocjacyjnych – w kontekście ich zastosowania w e-biznesie [Dong, Hussain, Chang, 2008, s. 108].

W zasygnalizowanych powyżej pracach badawczych priorytetem są protokoły i strategie negocjacyjne. Mniej uwagi koncentruje się natomiast na aspekcie zarządzania wiedzą w procesie e-negocjacji. W kontekście proponowanego w niniejszym artykule zastosowania technologii Semantycznego Internetu ten aspekt wydaje się równie ważny jak protokoły i strategie negocjacyjne. Wszystkie te aspekty są ściśle ze sobą powiązane.

Jednym z niezbędnych elementów do realizacji Sieci Semantycznej jest opracowanie ontologii aplikacyjnej³, czyli ontologii formalnej (przeznaczonej dla komputerów, a nie ludzi) – na przykład w języku OWL (*Ontology Web Language*). Ontologia aplikacyjna dotyczy konkretnego zastosowania w systemie informatycznym. Zawiera te pojęcia (koncepty) i związki pomiędzy nimi, które są wymagane dla opisu wiedzy dla konkretnej aplikacji informatycznej. Ze względu na duży stopień specjalizacji ontologia aplikacji nie może być w prosty sposób ponownie użyta w systemach o odmiennej architekturze.

Istnieją zatem dwa rodzaje ontologii: nieformalne i formalne. Ostatnią z ontologii nieformalnych (czyli o najwyższym stopniu sformalizowania i o największej ekspresywności, a niebędącej jeszcze ontologią formalną) jest taksonomia. Traktuje się ją jako słownik pojęć powiązanych ze sobą w hierarchię podrzędności semantycznej [Goczyła, 2011, s. 27]. Dominującym podejściem w modelowaniu systemów informatycznych jest obecnie podejście obiektowe, w którym wyróżnia się dwa określenia dla elementów rozważanej dziedziny: obiekt (jako konkretny element rzeczywistości, wyróżniony specjalną nazwą) i klasa (jako grupa obiektów o podobnych cechach). Tworzenie ontologii wymaga jednak elementów o większych możliwościach opisu semantycznego modelowanej dziedziny. Szersze zastosowanie mają określenia [Traczyk, 2010, s. 186]: *pojęcia* lub inaczej *konceptu* zamiast *klasy* oraz *przykładu* zamiast *obiektu*. Budowa przez informatyków ontologii aplikacyjnej e-negocjacji wymaga wcześniejszego opracowania ontologii dziedzinowej e-negocjacji. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że nie ma jednej, ogólnie przyjętej metody budowy ontologii i modelowania domeny opisywanej przez tę ontologię. Podkreśla się również, że budowa ontologii jest procesem iteracyjnym. W artykule przyjęto metodologię tworzenia ontologii, którą zaproponowali S. Waseem i M. Rehman [Waseem, Rehman, 2012, s. 32]. Wyróżnili oni następujące etapy:

- określenie zakresu i dziedziny ontologii,
- wyliczenie ważnych konceptów, jakie będą opisane za pomocą ontologii – bez ich uporządkowania hierarchicznego,
- ustalenie hierarchii podrzędności semantycznej konceptów,

- wybór notacji formalnej oraz zdefiniowanie właściwości konceptów.

Ze względu na obszerną listę konceptów tworzących proponowaną ontologię e-negocjacji, w tabeli 2 przedstawiono przykładowy ich zbiór, ogólnie reprezentujący analizowaną dziedzinę. Budowę ontologii dziedzinowej ograniczono do negocjacji w biznesie elektronicznym, a konkretnie do dwóch jego elementów: handlu elektronicznego i usług elektronicznych. Dodatkowo przyjęto, że modelowana ontologia dziedzinowa e-negocjacji będzie zawężona do negocjacji o charakterze integratywnym. Część konceptów zawartych w tabeli 2 (o liczbie porządkowej od 7 do 15 – określonych jako składniki *Treści Wiadomości*) to koncepty, które są związane z opisem treści wiadomości przesyłanych pomiędzy negocjującymi stronami. Ten sposób formalizacji treści wiadomości został przyjęty z rozwiązania, które zaproponowali K.J. Srnka i S.T. Koeszegi [Srnka, Koeszegi, 2007, s. 41-50].

W przeciwieństwie do tradycyjnej formy negocjacji, negocjacje elektroniczne wspomagane przez system informatyczny są ściśle skoncentrowane na tych składnikach *Treści Wiadomości*, które są związane *stricte* z treścią przesyłanych wiadomości oraz koordynacją przebiegu procesu negocjacji. W tabeli 2 są to odpowiednio składniki należące do dwóch grup: *Treść* i *Proces*.

Opracowanie ontologii dziedzinowej e-negocjacji jest kluczowym zadaniem, którego realizacja umożliwi rozpoczęcie cyfryzacji procesu negocjacji w ramach funkcjonowania Semantycznego Internetu. Cyfryzacja rozumiana jest tutaj jako możliwość dostępu „ze zrozumieniem” do elektronicznych zasobów przez programy komputerowe. Wymaga to opisanie na nowo tych zasobów z uwzględnieniem semantyki zawartych w nich treści. Cyfryzacja procesu negocjacji z zastosowaniem technologii Semantycznego Internetu może nadać nowy charakter komunikacji pomiędzy człowiekiem a systemem informatycznym, zbliżając ją do poziomu komunikacji zachodzącej pomiędzy ludźmi. Zakłada się, że Semantyczny Internet nie zastąpi obecnej postaci sieci Internet i obie wersje będą funkcjonowały równolegle. Warto jednak zauważyć, że wraz z rozwojem Semantycznego Internetu nastąpi sukcesywne przeniesienie z ery informacyjnej do ery zarządzania wiedzą, co zaowocuje zarówno innowacjami, jak i różnego rodzaju nadużyciami.

Podsumowanie

Oprócz kwestii zastosowania różnych form komunikacji, negocjacje są związane bezpośrednio z podejmowaniem decyzji, a w nieustannym dążeniu do podejmowania właściwych decyzji potrzebne są dane, informacje, wiedza – coraz częściej w wersji elektronicznej, odfiltrowanej, przetworzonej, sformalizowanej. Dlatego też bardzo ważnym zagadnieniem dla negocjacji w przedsiębiorstwie jest zarządzanie wiedzą niezbędną do ich skutecznego i sprawnego prowadzenia.

Przy założeniu, że negocjacje są prowadzone w środowisku elektronicznym i z wykorzystaniem technologii Semantycznego Internetu, cyfryzacja zarządzania wiedzą



Tab. 2. Przykładowy zbiór konceptów ontologii dziedzinowej e-negocjacji

Lp.	Koncept		Charakterystyka	
1	Uczestnik		Uczestnik procesu negocjacyjnego (tzw. aktor – człowiek lub agent programowy).	
2	Towary/Usługi		Dobra materialne/niematerialne lub usługi, które są przekazywane/świadczane po osiągnięciu porozumienia w negocjacjach.	
3	Pakiet negocjacyjny		Pakiet negocjacyjny obejmuje zestaw zagadnień związanych z procesem negocjacji. Każde zagadnienie może mieć kilka opcji, a każda z nich kilka wartości przypisanych im przez uczestników negocjacji.	
4	Wiadomość negocjacyjna		Negocjatorzy przesyłają wiadomości negocjacyjne celem przedstawiania swoich ofert. Wiadomości negocjacyjne mogą być podzielone na dwie części – <i>Typ wiadomości</i> oraz <i>Treść wiadomości</i> .	
5	Typ wiadomości		W protokole negocjacji pomiędzy człowiekiem a agentem programowym typ wiadomości odzwierciedla postawę negocjatora wobec drugiej strony negocjacji.	
6	Treść wiadomości		Jest to agregacja elementarnych składników treści wiadomości.	
7	Składniki Treści Wiadomości	Treść	Zachowanie merytoryczne	Zawiera informację o konkretnym, rzeczowym zachowaniu uczestników negocjacji – np. przedstawienie oferty.
8			Zachowanie zorientowane na zadania	Zawiera informację ułatwiającą rozwiązywanie problemów – np. żądanie udzielenia informacji.
9			Zachowanie zorientowane na przekonywanie	Wyraża pozycję negocjacyjną uczestników procesu – np. przekonujące argumenty.
10			Zachowanie taktyczne	Koncentruje się na osiągnięciu celów taktycznych.
11		Ludzie	Zachowanie afektywne	Ma na celu zapewnienie pomostu pomiędzy treścią i uczuciami negocjatora. Umożliwia przekazywanie pozytywnych lub negatywnych uczuć.
12			Komunikacja prywatna	Zawiera stwierdzenia, które nie są bezpośrednio związane z problematyką negocjacji.
13		Proces	Komunikacja proceduralna	Ułatwia proces negocjacji – np. informacja typu: „godzina 13:00 w Warszawie – to godzina 07:00 w Chicago”.
14			Protokół komunikacji formalnej	Jest to zbiór reguł, który umożliwia wyrażenie uprzejmości na początku i na końcu wiadomości, pozdrowień, życzeń itp.
15			Specyficzny rodzaj tekstu	Zawiera stwierdzenia typu: „w każdym razie”, „przynajmniej”, „zresztą”, „P.S.”, „np.” itp.
16		Wynik negocjacji		Wynik procesu negocjacji – porozumienie lub brak porozumienia.
17	Proces negocjacji		Złożony proces podejmowania decyzji, wymiany ofert, stanowisk, ustępstw, argumentów i kontrargumentów, któremu towarzyszy komunikacja między stronami, przekazywanie informacji.	
18	Protokół negocjacyjny		Jest to agregacja składników, które regulują wzajemne oddziaływanie między negocjatorami.	
19	Strategie negocjacyjne		Termin strategia negocjacji odnosi się do bardzo ogólnych planów prowadzenia negocjacji, konstruowanych na podstawie zgromadzonych informacji o partnerze negocjacyjnym. Z tego względu strategię negocjacji definiuje się jako całokształt środków i metod prowadzących do realizacji zamierzeń negocjującej strony.	

Lp.	Koncept	Charakterystyka
20	Język	Język, w którym pisane i przesyłane są <i>Wiadomości negocjacyjne</i> .
21	BATNA	BATNA (<i>Best Alternative To Negotiated Agreement</i>) - najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia; odgrywa kluczową rolę w ocenie, czy proponowane przez drugą stronę warunki porozumienia są do przyjęcia; można je przyjąć, jeśli są lepsze niż BATNA, czyli to, czym negocjatorzy dysponują przed przystąpieniem do negocjacji.
22	Decyzja	Działanie polegające na dokonaniu wyboru spośród przynajmniej dwóch możliwości; negocjacje składają się z wielu aktów decyzyjnych, z których najważniejszy polega na wyrażeniu zgody na warunki proponowane w ostatecznym porozumieniu; decyzja ta opiera się na porównaniu osiągniętych wyników z BATNA.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Waseem, Rehman, 2012, s. 32-33; Srnka, Koeszegi, 2007, s. 41-48]

w procesie negocjacji, a ogólniej cyfryzacja procesu negocjacji jest możliwa. Podstawową rzeczą, którą należy wykonać, jest opracowanie ontologii dziedzinowej e-negocjacji. Umożliwi ona powstanie wspólnej warstwy pojęciowej dla negocjatorów – menedżerów i programów komputerowych. Dzięki temu programy komputerowe będą mogły odczytywać i interpretować treści wiadomości pisane przez menedżera w procesie e-negocjacji z uwzględnieniem ich semantyki – czyli „ze zrozumieniem”. Przybliżona w niniejszym opracowaniu ontologia dziedzinowa e-negocjacji wymaga prowadzenia dalszych prac – przede wszystkim pełniejszego opracowania zbioru konceptów i ich powiązania w hierarchię podrzędności semantycznej. Opracowanie ontologii dziedzinowej procesu e-negocjacji będzie podstawą do opracowania ontologii aplikacyjnej. Działania te wymagają współpracy w prowadzeniu prac badawczych – przede wszystkim na pograniczu nauk o zarządzaniu i informatyki. Umożliwią konstrukcję nowej generacji systemów e-negocjacyjnych, które w porównaniu do obecnych systemów będą charakteryzowały się wbudowanymi mechanizmami komputerowego wspomaganie zarządzania wiedzą – niezbędną w przedsiębiorstwie do efektywnego planowania, prowadzenia i oceny negocjacji.

dr inż. Rafał Niedbał
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: rafal.n@zim.pcz.pl

Przypisy

1) Zjawisko BYOD dotyczy stosowania prywatnych urządzeń mobilnych do celów zawodowych (lub odwrotnie: urządzeń firmowych do celów prywatnych). Cechą charakterystyczną tego zjawiska jest problem odseparowania części służbowej od prywatnej w urządzeniu mobilnym, który często prowadzi do konieczności zastosowania oprogramowania klasy MDM (*Mobile Device Management*)

- i definiowania tzw. granulowanej polityki prywatności dla urządzeń będących własnością użytkownika.
- 2) Semantyczny Internet jest rozszerzeniem sieci WWW mającym na celu nadanie obecnej w niej informacji dobrze zdefiniowanego znaczenia (kontekstu), tak by rozumiały ją zarówno programy komputerowe, jak i ludzie. Podstawowymi technologiami realizacji Semantycznego Internetu są języki: XML (*eXtensible Markup Language*), RDF (*Resource Description Framework*), OWL (*Ontology Web Language*).
- 3) Podział ontologii ze względu na przedmiot konceptualizacji i kryterium ogólności pojęć, z jakich zbudowana jest ontologia, przedstawia się następująco (od najbardziej specjalizowanych i używanych tylko w konkretnych aplikacjach do najbardziej ogólnych, używanych najpowszechniej): ontologie aplikacyjne, ontologie dziedzinowe, ontologie wysokiego poziomu.

Bibliografia

- [1] AMBROSZKIEWICZ S., BARAŃSKI M., BARTYNA W., FADEREWSKI M., MIKUŁOWSKI D., PILSKI M., TERLIKOWSKI G., *Elektroniczne Rynki Usług. Technologie i ich realizacje*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2011.
- [2] BATORSKI D. (red.), *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*, Wydawca: MGG Conferences Sp. z o.o., 2012; http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/08/TR-Cyfrowa_Gospodarka_Kluczowe_trendy_rewolucji_cyfrowej.pdf; data dostępu 10.02.2014 r.
- [3] BERNERS-LEE T., *Weaving the Web*, Harper, San Francisco, 2000; <http://www.harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbn13=9780061122590>; data dostępu 04.03.2014 r.
- [4] DONG H., HUSSAIN F.K., CHANG E., *State of the Art in Negotiation Ontologies for Enhancing Business Intelligence*, [w:] ABRAHAM A., HAN S.Y. (red.), *4th*

- International Conference on Next Generation Web Services Practices*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., 2008.
- [5] GALIN A., GROSS M., GOSALKER G., *E-negotiation versus face-to-face negotiation what has changed – if anything?* „Computers in Human Behavior” 2007, No. 23, http://www.management.tau.ac.il/Eng/_Uploads/dbsAttachedFiles/RP_1_Galin.pdf; data dostępu 09.03.2014 r.
- [6] GOCZYŁA K., *Ontologie w systemach informatycznych*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2011.
- [7] KERSTEN G., *The science and engineering of e-negotiation: review of the emerging field*, 2002, http://www.researchgate.net/publication/228857351_The_science_and_engineering_of_E-negotiation_Review_of_the_emerging_field; data dostępu 26.02.2014 r.
- [8] KERSTEN G., KERSTEN M., NORONHA S.R., *Komputerowe wspomaganie i badanie procesów negocjacyjnych*, 1998, <http://interneg.concordia.ca/views/bodyfiles/paper/1998/06.pdf>; data dostępu 27.02.2014 r.
- [9] KERSTEN G., LO G., *Negotiation Support Systems and Software Agents in e-Business Negotiations*, 2001, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.132.1788&rep=rep1&type=pdf>; data dostępu 03.03.2014 r.
- [10] KIEŁTYKA L., NIEDBAŁ R., *Rola ontologii w budowie systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji*, [w:] KIEŁTYKA L. (red.), *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- [11] KMIECIK A., *Informatyka a ontologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2013.
- [12] NIEDBAŁ R., *E-negotiations as a tool for the realization of management concepts oriented at co-operation*, [w:] KIEŁTYKA L. (red.), *IT Tools in Management and Education. Selected Problems*. The Publishing Office of Czestochowa University of Technology, Czestochowa 2011.
- [13] NIEDBAŁ R., *Zjawisko BYOD w aspekcie bezpieczeństwa stosowania urządzeń mobilnych w przedsiębiorstwie*, [w:] SEROKA-STOLKA O. (red.), *Współczesne determinanty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- [14] PIOTROWSKI M., *Modelowanie scenariuszy negocjacyjnych w celu zwiększenia skuteczności realizacji przedsięwzięć zespołowych*, rozprawa doktorska, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.
- [15] *Polska Cyfrowa - PO PC*; <https://mac.gov.pl/polska-cyfrowa-po-pc>; data dostępu 04.03.2014 r.
- [16] ROSZKOWSKA E., *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.
- [17] SRNKA K.J., KOESZEGI S.T., *From Words to Numbers: How to Transform Qualitative Data into Meaningful Quantitative Results*, „Schmalenbach Business Review” 2007, Vol. 59; http://www.sbr-online.de/pdfarchive/einzelne_pdf/sbr_2007_jan-029-057.pdf; data dostępu 03.03.2014 r.
- [18] STRÖBEL M., WEINHARDT CH., *The Montreal Taxonomy for Electronic Negotiations*, 2003; http://www.researchworkx.de/mis/publications/GDN_2003.pdf; data dostępu 09.03.2014 r.
- [19] TAMMA V., WOOLDRIDGE I., DICKINSON I., *An ontology based approach to automated negotiation*, [w:] „Proceedings of the IV workshop on agent mediated electronic commerce - AMEC IV”, Bologna 2002; <http://cgi.csc.liv.ac.uk/~valli/Papers/Neg-onto.pdf>; data dostępu 10.02.2014 r.
- [20] TRACZYK W., *Inżynieria wiedzy*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2010.
- [21] WACHOWICZ T., *E-negocjacje. Modelowanie, analiza i wspomaganie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
- [22] WASEEM S., REHMAN M., *Negotiation Content Ontology for Human-Agent Negotiation*, 2012; <http://ftcom.org/ftcom2012/ftcom20123.pdf>; data dostępu 19.02.2014 r.

Technical Aspects of Negotiation Process Digitization

Summary

The issue of negotiation process digitization is shown in this paper. The research area of electronic negotiations - so-called e-negotiations is described. The concept of e-negotiations, digitization as well as Montreal Taxonomy for electronic negotiations are characterized. The key role of knowledge management in negotiation process is highlighted. The outline of activities combined with creation of e-negotiation domain ontology which is crucial for digitization of negotiation process is shown. Presented consideration is related to the modeling of information system which supports knowledge management in e-negotiations with the use of Semantic Web technology. The concept of digitization is considered to be connected with the access „with understanding” to electronic resources by software - in other words with consideration of semantic included in its content. It requires the resources to be described as ontology. The digitization of negotiation process with the use of Semantic Web technology may bring communication between human and information system to a whole new level, making it resemble human communication. The domain ontology of e-negotiations, which acts as the mutual conceptual layer between managers and computer programs, becomes the base for application ontology development and practical implementation of negotiation digitization as part of Semantic Web. It allows new generation of e-negotiation systems to be constructed. The new systems embed computer systems of knowledge management, which is the crucial factor of efficient planning, performing and evaluation of negotiation process.

Keywords

digitization, e-negotiation, knowledge management, domain ontology

SYSTEM ZARZĄDZANIA W BANKACH W ŚWIETLE NOWYCH WYZWAŃ REGULACYJNYCH

Jan Koleśnik

Wprowadzenie

Słabości systemów zarządzania w bankach przyczyniły się pod koniec pierwszej dekady obecnego stulecia nie tylko do podejmowania przez ich menedżerów nadmiernego ryzyka, ale doprowadziły także do wystąpienia problemów natury systemowej w kilku państwach członkowskich Unii Europejskiej. Dotychczasowe bardzo ogólne przepisy dotyczące zarządzania bankami oraz niewiążący charakter znacznej części przepisów ładu korporacyjnego, opartych zasadniczo na dobrowolnych kodeksach postępowania, nie ułatwiały w dostatecznym stopniu skutecznego wdrożenia przez banki należytych praktyk w zakresie zarządzania. W niektórych przypadkach brak skutecznych mechanizmów kontroli w bankach doprowadził do braku odpowiedniego nadzoru nad ich decyzjami w zakresie zarządzania, przyczyniając się do nasilenia krótkoterminowych i nadmiernie ryzykownych strategii w zakresie zarządzania. Istotnemu osłabieniu uległa także odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem w bankach, spoczywająca na ich organach, a pośrednio także na ich właścicielach. Niejasna rola właściwych organów w zakresie nadzoru nad systemami ładu korporacyjnego uniemożliwiła zaś sprawowanie dostatecznego nadzoru nad skutecznością ich wewnętrznych procedur zarządzania [Dyrektywa 2013/36/UE].

Celami artykułu są: przedstawienie wyników przeglądu nowych wymogów Unijnych w zakresie systemu zarządzania w bankach, określenie ich wpływu na funkcjonowanie systemów zarządzania oraz wskazanie stanu ich wdrożenia w polskim Prawie bankowym. Opracowanie powinno znaleźć odpowiedź na pytanie, czy nowe zasady wynikające z regulacji unijnych mogą stanowić szczególne wyzwanie dla polskiego regulatora i banków krajowych.

Jako metoda badawcza zostanie wykorzystana krytyczna analiza unijnych i polskich aktów prawnych.

Nowe unijne standardy w zakresie systemu zarządzania w banku

W czerwcu 2013 roku Parlament Europejski i Rada, wydając Dyrektywę 2013/36/UE w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi (zwana dalej Dyrektywą CRD IV), zadecydowały, iż w celu wyeliminowania potencjalnie szkodliwego wpływu wadliwie zaprojektowanych mechanizmów ładu korporacyjnego na należyte zarządzanie ryzykiem

wszystkie państwa członkowskie powinny wprowadzić zasady i normy służące zapewnieniu skutecznego nadzoru ze strony organu zarządzającego i upowszechnianiu należytego podejścia do podejmowania ryzyka na wszystkich szczeblach banku. Zasady i normy w tym zakresie powinny być przy tym stosowane z uwzględnieniem charakteru, skali oraz złożoności działalności banku, a same państwa członkowskie powinny mieć możliwość wprowadzania dodatkowych zasad i norm w zakresie ładu korporacyjnego ponad te wymagane Dyrektywą CRD IV. Warto przy tym zwrócić uwagę, iż postanowienia Dyrektywy CRD IV mają w tym zakresie wymiar uniwersalny i mogą być stosowane zarówno w systemach bankowych, w których organ zarządzający w banku pełni funkcję wykonawczą i funkcję nadzorczą, jak też w systemach, w których organy zarządzające w bankach mają strukturę dwupoziomową z wyodrębnioną funkcją nadzorczą, wykonywaną przez odrębną radę nadzorczą, która nie ma funkcji wykonawczych.

W myśl Dyrektywy CRD IV podstawowym obowiązkiem państw członkowskich w zakresie kształtowania zasad zarządzania w bankach jest zagwarantowanie, iż organ zarządzający jest w stanie zapewnić skuteczne i ostrożne zarządzanie instytucją, dokonać właściwego podziału obowiązków w organizacji oraz zapobiegać konfliktom interesów. Uszczegóławiając te wymogi, wskazane zostało, iż organ zarządzający musi:

- ponosić ogólną odpowiedzialność za instytucję,
- zatwierdzać i nadzorować strategiczne cele banku, jego strategię w zakresie ryzyka i zarządzanie wewnętrzne oraz nadzorować wdrażanie tych celów, strategii i zarządzania,
- zapewniać integralność systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej,
- nadzorować proces ujawniania i przekazywania informacji,
- odpowiadać za zapewnienie skutecznego nadzoru nad kadrą kierowniczą wyższego szczebla.

W systemie zarządzania bankiem szczególną rolę odgrywa system zarządzania ryzykiem, w którym główną funkcję pełni organ zarządzający w banku. Do jego podstawowych zadań w tym zakresie należy zatwierdzanie strategii i polityk dotyczących podejmowania, monitorowania i ograniczania ryzyka, na które narażony jest bank włącznie z ryzykiem otoczenia makroekonomicznego. System zarządzania ryzykiem w banku musi być przy tym nie tylko niezależny od systemów realizujących zadania operacyjne, ale także zapewniać identyfikację każdego istotnego ryzyka, jego pomiar i należyłą sprawozdawczość w tym zakresie. Szczególnym

wyrazem znaczenia systemu zarządzania ryzykiem jest konieczność nadania odpowiedzialnym za niego komórkom prawa do bezpośredniego powiadamiania organu zarządzającego, pełniącego funkcję nadzorczą, niezależnie od kadry kierowniczej wyższego szczebla, o niepokojących kwestiach i ostrzegania go, jeżeli pojawią się zmiany w zakresie ryzyka istotne z punktu widzenia całego banku.

Bardzo ważnym elementem kształtowania systemu zarządzania w banku jest stosowana w nim polityka wynagrodzeń. Zagadnienie to nabrało szczególnego znaczenia w wyniku ostatniego kryzysu, kiedy to stwierdzono, iż system wynagrodzeń w wielu bankach istotnie przyczyniał się do podejmowania nadmiernego ryzyka i skrócenia horyzontu oceny działań kadry zarządzającej. Wymogi w zakresie polityki wynagrodzeń w bankach zostały po raz pierwszy uwzględnione w prawodawstwie wspólnotowym już w 2010 r. mocą Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/76/UE w sprawie zmiany Dyrektyw 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie wymogów kapitałowych dotyczących portfela handlowego i resekurytyzacji oraz przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń (zwanej Dyrektywą CRD III), a następnie w całości przeniesione do Dyrektywy CRD IV. Najważniejszymi postanowieniami w zakresie polityki wynagrodzeń jest zapewnienie, iż sprzyja ona skutecznemu zarządzaniu ryzykiem, nie zachęca do podejmowania nadmiernego ryzyka, jest zgodna ze strategią, celami i długoterminowymi interesami banku oraz służy zapobieganiu konfliktom interesów. Ogólne zasady polityki wynagrodzeń muszą być przy tym przyjmowane przez organ zarządzający banku pełniący funkcję nadzorczą, który jest także odpowiedzialny za jej okresowy przegląd i nadzór nad jej wdrażaniem.

Dodatkowo właściwe organy państw członkowskich zostały zobowiązane do zapewniania powołania w bankach o istotnym znaczeniu pod względem wielkości, struktury organizacyjnej oraz charakteru, zakresu i stopnia złożoności ich działalności komitetu ds. wynagrodzeń. Ważne jest przy tym, aby przewodniczący oraz członkowie komitetu ds. wynagrodzeń byli członkami organu zarządzającego, ale nie sprawowali żadnych funkcji wykonawczych w danym banku. Celem takiego komitetu jest wydawanie kompetentnej i niezależnej opinii na temat polityki i praktyki wynagrodzeń oraz zachęt wprowadzanych z myślą o zarządzaniu ryzykiem, kapitałem i płynnością. W swoich decyzjach komitet musi brać pod uwagę nie tylko długoterminowy interes akcjonariuszy i inwestorów, ale także interes publiczny.

Wiele miejsca poświęcono również w Dyrektywie CRD IV kwestii ustalania wysokości zmiennych składników wynagrodzeń. O ile jednak w przypadku banków korzystających ze wsparcia publicznego ograniczenia wysokości zmiennego składnika wynagrodzenia jest zasadne, o tyle w przypadku pozostałych banków jest ono co najmniej dyskusyjne. Warto bowiem zauważyć, iż składnik zmienny nie może przekraczać 100% stałego składnika łącznego wynagrodzenia każdej osoby, a przy tym:

- co najmniej 50% wynagrodzenia zmiennego musi składać się z akcji lub odpowiadających im tytułów własności,
- co najmniej 40% (w przypadku zmiennych składników wynagrodzenia opiewających na szczególnie dużą kwotę, nie mniej niż 60%) wynagrodzenia zmiennego wypłaca

się po zakończeniu okresu oceny, za jaki to wynagrodzenie przysługuje, przy czym wypłata następuje nie wcześniej niż w ciągu 3 do 5 lat w równych rocznych ratach płatnych z dołu i jest uzależniona od efektów pracy danej osoby zajmującej stanowisko kierownicze w banku.

Co więcej, osoby zajmujące stanowiska kierownicze w banku muszą zobowiązać się do niekorzystania z własnych strategii hedgingowych lub ubezpieczeń dotyczących wynagrodzenia i odpowiedzialności.

O ile jednak powyższe zasady znajdują się w prawodawstwie wspólnotowym od 2010 r. (część dotycząca systemu zarządzania praktycznie już od 2006 r.), mocą Dyrektywy CRD IV zostały wprowadzone dwa nowe elementy, których konieczność zastosowania w państwach członkowskich wchodzi w życie w 2014 roku. Pierwszym z nich jest konieczność zapewnienia przez państwa członkowskie, iż banki, które są istotne ze względu na swoją wielkość, strukturę organizacyjną, a także charakter, zakres i złożoność prowadzonej przez siebie działalności, powołują wewnętrzne komitety ds. nominacji. Celem takich komitetów złożonych z członków organu zarządzającego, którzy nie pełnią żadnej funkcji wykonawczej w danym banku, będzie przede wszystkim wskazywanie kandydatów na wolne stanowiska w organie zarządzającym. Swoje rekomendacje komitety będą opierały na ocenie zarówno wiedzy, umiejętności, różnorodności, jak i doświadczenia organu zarządzającego. Komitety będą także przygotowywać opis wymaganych zadań i umiejętności w odniesieniu do konkretnej nominacji oraz oceniać przewidywane zaangażowanie pod względem poświęcanego czasu. Na szczególną uwagę zasługują jednak podejmowane przez komitety ds. nominacji decyzje w sprawie wartości docelowej reprezentacji niedostatecznie reprezentowanej płci w organie zarządzającym i przygotowywanie polityki dotyczącej sposobu zwiększenia liczby osób niedostatecznie reprezentowanej płci w organie zarządzającym, tak aby osiągnąć tę wartość docelową. Wartość docelową, politykę i jej realizację komitety będą przy tym podawać do publicznej wiadomości. Komitety ds. nominacji będą przekazywać wyniki swoich prac z określoną częstotliwością organom zarządzającym (tab. 1).

Ważne jest przy tym, iż realizując powyższe zadania, komitety ds. nominacji w miarę możliwości i na bieżąco muszą zapewnić, aby proces decyzyjny w organie zarządzającym nie został zdominowany przez osobę lub niewielką grupę osób w sposób, który niekorzystnie wpłynie na interes banku. Rozwinięciem tej zasady stały się zapisy dotyczące drugiego nowego elementu wprowadzonego przez Dyrektywę CRD IV, tj. ograniczenia liczby funkcji dyrektorskich, jaką członek organu zarządzającego może pełnić jednocześnie. Jest to dodatkowe ograniczenie obok funkcjonującego od dawna obowiązku posiadania przez członków organu zarządzającego dobrej opinii, wystarczającej wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia do wykonywania swoich obowiązków. Zgodnie z ideą nowego ograniczenia, wszyscy członkowie organu zarządzającego muszą poświęcać także wystarczająco dużo czasu wykonywaniu swoich funkcji w banku. W związku z tym liczba funkcji dyrektorskich, jaką członek organu zarządzającego może pełnić jednocześnie, musi uwzględniać indywidualne okoliczności oraz charakter, skalę i stopień złożoności działalności banku. Jednak w przypadku banków

Tab. 1. Częstotliwość oraz formy przedstawiania wyników prac komitetów ds. nominacji

Przedmiot oceny	Częstotliwość	Forma przedstawiania wyników
struktura, wielkość, skład i skuteczność działania organu zarządzającego	co najmniej raz do roku	zalecenia dla organu zarządzającego w odniesieniu do wszelkich zmian
wiedza, umiejętności i doświadczenie poszczególnych członków organu zarządzającego oraz organu zarządzającego jako całości		sprawozdanie dla organu zarządzającego
polityki organu zarządzającego w odniesieniu do doboru i powoływania kadry kierowniczej wyższego szczebla	okresowo	zalecenia dla organu zarządzającego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dyrektywa 2013/36/UE]

istotnych ze względu na swoją wielkość, strukturę organizacyjną, a także charakter, zakres i stopień złożoności prowadzonej przez nie działalności członkowie ich organów zarządzających nie mogą sprawować jednocześnie więcej niż jednej z wymienionej w Dyrektywie CRD IV kombinacji funkcji dyrektorskich.

Pierwszą kombinacją jest połącznie jednej funkcji dyrektora wykonawczego i dwóch funkcji dyrektora niewykonawczego, drugą zaś wykonywanie czterech funkcji dyrektora niewykonawczego. Warto przy tym zauważyć, iż jako jedna funkcja dyrektorska liczone są:

- funkcje dyrektora wykonawczego lub niewykonawczego sprawowane w ramach tej samej grupy,
- funkcje dyrektora wykonawczego lub niewykonawczego sprawowane w:
 - bankach, które są objęte tym samym instytucjonalnym systemem ochrony, lub
 - w przedsiębiorstwach niefinansowych, w których bank posiada znaczny pakiet akcji.

Właściwe organy nadzoru bankowego mogą jednak zezwolić członkowi organu zarządzającego na sprawowanie jednej dodatkowej funkcji dyrektora niewykonawczego (o czym muszą powiadomić Europejski Urząd Nadzoru Bankowego).

Z powyższych ograniczeń wyłączone jest jedynie wykonywanie funkcji dyrektorskich w imieniu państwa członkowskiego oraz pełnienie funkcji dyrektorskich w organizacjach, które nie realizują celów głównie komercyjnych.

Powyższe wymogi dotyczące ograniczenia łączenia stanowisk muszą zostać wdrożone we wszystkich krajach Unii Europejskiej do końca czerwca 2014 r.

System zarządzania w banku w świetle polskich regulacji

Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem, banki zobowiązane są do posiadania sformalizowanego procesu zarządzania, stanowiącego zbiór zasad i mechanizmów odnoszących się do procesów decyzyjnych, zachodzących w banku oraz do oceny prowadzonej działalności bankowej. Ustawodawca wskazał przy tym, iż system kontroli wewnętrznej wraz z systemem zarządzania ryzykiem są dwoma nieodzownymi elementami systemu zarządzania (tab. 2).

W ustawie Prawo bankowe odpowiedzialność za zaprojektowanie, wprowadzenie i działanie systemu zarządzania ponosi zarząd banku. Zawarte w niej ogólne zasady systemu zarządzania ryzykiem oraz elementy skutecznego nim

Tab. 2. Cechy systemu zarządzania w banku

	Element systemu zarządzania	
	system zarządzania ryzykiem	system kontroli wewnętrznej
Zadania i cele	identyfikacja, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku służące zapewnieniu prawidłowości procesu wyznaczania i realizacji szczegółowych celów prowadzonej przez bank działalności	wspomaganie procesów decyzyjnych przyczyniające się do zapewnienia: <ul style="list-style-type: none"> • skuteczności i efektywności działania banku • wiarygodności sprawozdawczości finansowej • zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi
Elementy	<ul style="list-style-type: none"> • sformalizowane zasady służące określaniu wielkości podejmowanego ryzyka i zasady zarządzania ryzykiem • sformalizowane procedury mające na celu identyfikację, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku, uwzględniające również przewidywany poziom ryzyka w przyszłości • sformalizowane limity ograniczające ryzyko i zasady postępowania w przypadku przekroczenia limitów • system sprawozdawczości zarządczej umożliwiający monitorowanie poziomu ryzyka • struktura organizacyjna dostosowana do wielkości i profilu ponoszonego przez bank ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> • mechanizmy kontroli ryzyka • badanie zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi • audyt wewnętrzny

Źródło: opracowanie własne na podstawie [ustawa Prawo bankowe]

zarządzania powodują zaś powstanie obowiązku posiadania przez banki szeregu procedur i realizowania procesów dotyczących zarządzania ryzykiem, a także stanowią ogólne wskazanie kierunków analizy i oceny nadzorczej.

W Prawie bankowym określony został także cel systemu kontroli wewnętrznej, którym jest wspomaganie procesów decyzyjnych, przyczyniające się do zapewnienia skuteczności i efektywności działania banku, wiarygodności sprawozdawczości finansowej oraz zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi. System kontroli wewnętrznej ma obejmować mechanizmy kontroli ryzyka, badanie zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi oraz audyt wewnętrzny. Zapis taki oznacza zatem, iż audyt jest jednym z trzech elementów systemu kontroli wewnętrznej, którego zadaniem realizowanym poprzez komórkę audytu wewnętrznego jest kontrola realizacji pozostałych elementów tego systemu. W ustawie określono również, iż informacje na temat stwierdzonych nieprawidłowości i wniosków wynikających z przeprowadzonego audytu wewnętrznego oraz działań podejmowanych w celu ich usunięcia są przekazywane radzie nadzorczej banku co najmniej raz w roku.

Rozwiązania ustawowe z uwagi na swoją ogólną naturę zostały rozwinięte i doprecyzowane w Uchwale nr 258/2011 KNF z dnia 4 października 2011 r., w której to większość norm dotyczy rozwiązań i wymogów, które w polskiej praktyce bankowej były realizowane od początku obecnego stulecia, jednak wcześniej nie były przedmiotem szczegółowych regulacji w formie aktów normatywnych. Normy zawarte w uchwale mają w znacznym zakresie charakter jakościowy i nakładają dla banków bądź ogólny obowiązek zrealizowania określonego procesu, bądź obowiązek istnienia w banku określonego stanu, bez wskazywania szczegółowych środków i narzędzi (pozostających wyłącznie w gestii banku), jakimi zadania te zostaną wykonane. Wymiernym efektem prawidłowej realizacji tych zadań będzie satysfakcjonująca sytuacja ekonomiczno-finansowa banku, oceniana bezpośrednio przez bank oraz przez nadzór w procesie przeglądu i analizy nadzorczej. Dokonany przez bank dobór narzędzi i środków oceniany jest jedynie w kontekście ich skuteczności i zgodności z obowiązującymi przepisami i wewnętrznymi regulacjami banku.

W zakresie zarządzania ryzykiem szczególną uwagę poświęcono strategii i procedurom. Zgodnie z uchwałą, zarządzanie ryzykiem w banku musi być realizowane w oparciu o wewnętrzne strategie i procedury dotyczące identyfikacji, pomiaru, monitorowania i kontroli ryzyka, opracowane w formie pisemnej i zatwierdzone przez zarząd banku lub odpowiednie komitety powołane przez niego. Procedury wewnętrzne muszą być zaś znane pracownikom banku uczestniczącym w procesie zarządzania ryzykiem oraz muszą podlegać regularnej weryfikacji w celu ich dostosowania do zmian profilu ryzyka banku i otoczenia gospodarczego, w którym bank działa. Ponadto w ramach realizowanych strategii i stosowanych procedur zarządzania ryzykiem został nałożony na banki obowiązek uwzględniania szeregu elementów w zależności od konkretnego rodzaju ryzyka (tab. 3).

Natomiast w zakresie systemu kontroli wewnętrznej w uchwale wprowadzone zostały wymogi dotyczące procedur i mechanizmów kontroli wewnętrznej oraz zasad audytu we-

wnętrznego. Wiele miejsca w uchwale poświęcono także roli i zadaniom organów banku (tab. 4).

Zgodnie z wymogami zawartymi w Dyrektywie CRD IV, polski regulator wprowadził obowiązek utworzenia w bankach znaczących pod względem wielkości, organizacji wewnętrznej oraz rodzaju, zakresu i złożoności prowadzonej działalności komitetu ds. wynagrodzeń, którego członkowie są powoływani przez radę nadzorczą lub komisję rewizyjną spośród swoich członków. Warto jednak zauważyć, iż polski regulator doprecyzował pojęcie banków znaczących i uznał, iż w Polsce do tej grupy będą zaliczane wszystkie banki, których akcje zostały dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym, a także banki, których udział w aktywach, depozytach lub funduszach własnych sektora bankowego jest nie mniejszy niż 1%. Dodatkowo do tej grupy mogą zostać zaliczone przez KNF inne banki w przypadku, gdy przemawiają za tym przesłanki o charakterze jakościowym, w szczególności stopień złożoności struktury organizacyjnej banku, złożoność użytkowanych systemów informatycznych bądź złożoność dokonywanych przez bank operacji.

Zadaniem komitetu ds. wynagrodzeń jest wydawanie opinii na temat polityki zmiennych składników wynagrodzeń,

Tab. 3. Elementy strategii i stosowanych procedur zarządzania ryzykiem w zależności od rodzaju ryzyka

Rodzaj ryzyka	Elementy
kredytowe i kontrahenta	<ul style="list-style-type: none"> kryteria oceny zdolności kredytowej klientów system klasyfikacji ekspozycji kredytowych zasady dywersyfikacji portfela ekspozycji kredytowych
rezydualne	pisemne zasady i procedury zarządzania ryzykiem wynikającym z mniejszej niż założona przez bank skuteczności stosowanych w banku technik ograniczania ryzyka kredytowego
koncentracji	pisemne procedury zarządzania ryzykiem koncentracji
wynikające z sekurytyzacji	<ul style="list-style-type: none"> procedury zarządzania ryzykiem plany zachowania płynności
wynikające ze zmian warunków makroekonomicznych	zasady zarządzania i zabezpieczania się przed ryzykiem wynikającym ze zmian warunków makroekonomicznych oraz jego wpływem na wysokość minimalnych wymogów kapitałowych w przyszłości
rynkowe	procedury pozwalające na pomiar i zarządzanie elementami ryzyka rynkowego, które bank uznaje za istotne
stopy procentowej w portfelu bankowym	procedury zarządzania ryzykiem wynikającym z możliwych zmian stóp procentowych
operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> procedury zarządzania ryzykiem operacyjnym plany utrzymania ciągłości działania zasady zarządzania kadrami zasady zarządzania ryzykiem powierzenia wykonywania czynności podmiotom zewnętrznym
płynności	<ul style="list-style-type: none"> procedury zarządzania płynnością z uwzględnieniem podziału kompetencji i odpowiedzialności metody identyfikacji, pomiaru oraz monitorowania płynności plany awaryjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [ustawa Prawo bankowej]

Tab. 4. Zakres odpowiedzialności organów banku

Obszar	Zakres odpowiedzialności	
	rady nadzorczej	zarządu
System zarządzania ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> • zatwierdzanie strategii działania banku oraz zasady ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem • sprawowanie nadzoru nad zgodnością polityki banku w zakresie podejmowania ryzyka ze strategią i planem finansowym banku 	<ul style="list-style-type: none"> • skuteczność działania • opracowywanie, wprowadzanie oraz aktualizowanie pisemnych strategii oraz procedur • wprowadzanie podziału realizowanych w banku zadań, który zapewnia niezależność funkcji pomiaru, monitorowania i kontrolowania ryzyka od działalności operacyjnej banku
System kontroli wewnętrznej	<ul style="list-style-type: none"> • analizowanie informacji nt. dokonywanych przeglądów i ocen efektywności wewnętrznych mechanizmów kontrolnych • analizowanie działalności komórki audytu wewnętrznego (co najmniej raz w roku) 	<ul style="list-style-type: none"> • skuteczność działania • opracowywanie, wprowadzanie oraz aktualizowanie pisemnych strategii i procedur • zorganizowanie komórki audytu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Uchwała nr 258/2011 KNF]

natomiast zatwierdzanie ogólnych zasad polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku zostało w Polsce powierzone radzie nadzorczej banku. Doprecyzowane jednak zostało, iż do grupy osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku należą nie tylko członkowie zarządu, ale także:

- osoby bezpośrednio im podległe,
- dyrektorzy oddziałów i ich zastępcy,
- główni księgowi,
- kierownicy komórek: audytu wewnętrznego, zarządzania ryzykiem braku zgodności, zarządzania ryzykiem i spraw kadrowych,
- osoby, których działania oddziałują w istotnym stopniu na aktywa i zobowiązania banku,
- osoby, otrzymujące całkowite wynagrodzenie na poziomie zbliżonym do wynagrodzenia osób wskazanych powyżej.

Podsumowanie

Charakter działalności bankowej, w tym w szczególności ryzyka bankowego, podlega stałej ewolucji. Zmieniają się bowiem proporcje i istotność poszczególnych rodzajów ryzyka. Wzrasta rola ryzyka operacyjnego kosztem ryzyka kredytowego i rynkowego, a także coraz większego znaczenia nabiera ryzyko reputacji. Zmiany te przekładają się zaś na cały sposób zarządzania w bankach [Pen, 2006, s. 31-33]. System zarządzania z uwagi na swoją rolę powinien być przy tym powiązany z wewnętrznym systemem raportowania, a także umożliwiać gromadzenie i generowanie informacji o skali ponoszonego ryzyka [Iwańczuk, 2007, s. 201]. Pojawiają się nowe wyzwania, które powodują konieczność zmian w dotychczas obowiązujących regulacjach nadzorczych.

Polskie regulacje zawierają wszystkie wymogi w zakresie systemu zarządzania w bankach, jakie są określone prawem europejskim. Wyjątkiem są jedynie nowe zapisy wprowadzone Dyrektywą CRD IV w zakresie komitetu ds. nominacji oraz ograniczeń w swobodzie sprawowania przez jedną osobę kilku funkcji dyrektorskich. Należy jednak oczekiwać, iż ani przyjęcie odpowiednich zmian w Prawie bankowym, ani późniejsze stosowanie nowych zasad nie powinno stanowić większego wyzwania dla zainteresowanych stron. Warto przy tym zauważyć, iż polski regulator powinien doprecyzować kilka

ogólnych wymogów wynikających z prawa wspólnotowego, podobnie jak zostało to uczynione z pojęciem banków znaczących pod względem wielkości, organizacji wewnętrznej oraz rodzaju, zakresu i złożoności prowadzonej działalności.

Kończąc, trzeba jednak podkreślić, iż system zarządzania w banku nie może być ograniczany do zapewnienia zgodności z wymogami regulacyjnymi. Kluczowym aspektem tego procesu musi być bowiem również zapewnienie rzetelności funkcjonowania i odpowiedzialności za działania wobec kapitałodawców. Sprawny system zarządzania w banku wymaga zatem istnienia co najmniej dwóch sprawnych systemów, tj. zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej, których dopełnieniem musi być systematyczny przegląd dokonywany przez organ nadzoru bankowego w procesie analizy nadzorczej.

dr hab. Jan Koleśnik, prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Instytut Bankowości i Ubezpieczeń Gospodarczych
 e-mail: jan.kolesnik@sgh.waw.pl

Bibliografia

- [1] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/76/UE z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie zmiany Dyrektyw 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie wymogów kapitałowych dotyczących portfela handlowego i resekurytyzacji oraz przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń (2010/L 329/3).
- [2] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca Dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca Dyrektywę 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (2013/L 176/338).
- [3] IWAŃCZUK A., Zarządzanie ryzykiem w banku jako przedmiot regulacji zewnętrznych, [w:] MARCINKOWSKA M., WIETESKA S. (red.), *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, Difin, Warszawa 2007.
- [4] PEN N.L., *Regulatory Challenges: The Road Ahead*, [w:] CAPRIO G., EVANDOFF D.D., KAUFMAN G.G. (red.), *Cross-Border Banking Regulatory Challenges*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore 2006.

- [5] *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (2013/L 176/1).*
- [6] *Uchwała Nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku (Dz.Urz.KNF.2011.11.42).*
- [7] *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U.2012.1376).*

Management System in Banks - the New Regulatory Challenges

Summary

The purpose of this article is to identify requirements for system management in banks, which were formulated in the Community regulations in response to the recent crisis, to analyse Polish regulations in this area and to answer the

question whether the new rules under the EU regulations may pose a particular challenge to the Polish regulator and domestic banks. Critical analysis of EU and Polish legislation was used as a research method. In the first part of the article the EU regulations of the Directives CRD III and IV which obliged the Member States to develop the principles of management in banks with particular emphasis on the risk management policy linking wages and restrictions on executive functions were presented. In the second part, the analysis of differences and gaps in the Polish Banking Law and regulations issued by the Polish Financial Supervisory Authority with European law was made. This analysis showed that the Polish regulations contain all the requirements for the system of risk management in banks which are required by European law. The only exceptions are the new requirements, established by CRD IV, for the nomination committee and the restrictions on the number of directorships which may be held by a one person. However, neither the adoption of appropriate amendments to the Banking Law nor the subsequent application of the new rules should be a great challenge for all stakeholders.

Keywords

system management, risk management, banks, supervisory regulations

FINANSOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW PRZEZ PRIVATE EQUITY/VENTURE CAPITAL W KONTEKŚCIE INNOWACYJNOŚCI I ROZWOJU ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII

**Marta Wojciuk
Monika Walicka**

Wprowadzenie

Rynek inwestycji wysokiego ryzyka private equity (PE) i venture capital (VC) w Polsce pozostaje w fazie wczesnego rozwoju, zaś podaż kapitału przeznaczonego na tworzenie nowych innowacyjnych przedsiębiorstw jest niewielka w porównaniu z jego dostępnością w Europie czy w Stanach Zjednoczonych [EVCA Central, 2013, s. 10-42]. Wartość polskiego rynku PE/VC stanowiła w 2012 r. 0,007% PKB, natomiast w krajach Europy Zachodniej 0,03% PKB [EVCA Annual ..., 2013]. Polska odbiega od standardów światowych także pod względem udziału inwestycji VC w PKB. Dodatkowo polski rynek VC cechuje ilościowa i jakościowa luka kapitałowa i brak zbieżności z potrzebami finansowania [Nowoczesna inżynieria ..., 2013, s. 148-176]. Wynika to po części z niedoborów kapitału wysokiego ryzyka, ale także ze specyfiki struktury inwestycyjnej tych funduszy. Portfele większości funkcjonujących na polskim rynku funduszy PE/VC są zdominowane przez inwestycje w biznesy dojrzałe lub będące w fazie intensywnego wzrostu. Polski rynek PE/VC

jest stosunkowo niewielki, zwłaszcza w porównaniu z krajami zachodnioeuropejskimi. Pomimo tego Polska plasuje się na 29 miejscu w rankingu najbardziej atrakcyjnych dla funduszy PE/VC rynków świata, co jest obiecującą perspektywą dla polskich funduszy [The Venture Capital, 2014].

Celem artykułu jest analiza stanu finansowania przedsiębiorstw kapitałem wysokiego ryzyka w kontekście branży zaawansowanych technologii. W artykule zastosowano dedukcyjną metodę badawczą z zastosowaniem instrumentarium w postaci ilościowej bazy danych Europejskiego Stowarzyszenia Venture Capital (EVCA). W części badawczej wykorzystano statystyki nakładów inwestycyjnych, liczby inwestycji oraz wykorzystania funduszy PE/VC przez 331 przedsiębiorstw. Analizowano inwestycje dokonywane przez przedsiębiorstwa europejskiego kapitału prywatnego w latach 2007-2012. W efekcie uzyskano ranking branż, będących w 2012 r. najbardziej atrakcyjnymi dla funduszy inwestycyjnych PE/VC w Polsce.

Inwestycje PE/VC jako źródło wsparcia innowacji oraz zaawansowanych technologii - stan wiedzy

W klasycznym ujęciu finansowanie za pomocą PE/VC jest często utożsamiane z małymi i średnimi oraz innowacyjnymi przedsiębiorstwami, które są niejako katalizatorem środowiska biznesu. Podkreśla się wysokie ryzyko związane z inwestycją, ale przede wszystkim główny cel inwestora, jakim jest osiągnięcie wysokiej stopy zwrotu. Venture capital definiowany jest jako „kapitał własny wnoszony na ograniczony okres przez inwestorów zewnętrznych do małych i średnich przedsiębiorstw dysponujących innowacyjnym produktem, metodą produkcji bądź usługą, które nie zostały jeszcze zweryfikowane przez rynek, a więc stwarzają wysokie ryzyko niepowodzenia inwestycji, ale jednocześnie w przypadku sukcesu przedsięwzięcia, wspomaganego w zarządzaniu przez inwestorów, zapewniają znaczący przyrost wartości zainwestowanego kapitału, który jest realizowany przez sprzedaż udziałów” [Węclawski, 2004, s. 17]. VC jest elementem PE, który odnosi się do finansowania rozpoczęcia działalności przedsiębiorstwa, wczesnego etapu jego rozwoju lub dalszej ekspansji [Mikołajczyk, Krawczyk, 2007, s. 38]. Zgodnie z definicją EVCA [Annual ..., 2013], private equity jest „kapitałem udziałowym, dostarczanym przedsiębiorstwom nienotowanym na giełdzie, który odnosi się głównie do wykupów menadżerskich lub nabycia udziałów w przedsiębiorstwie od innej instytucji oferującej VC lub od jego udziałowców bądź do zakupu akcji spółek notowanych na giełdzie w celu wycofania ich akcji z obrotu publicznego”. Natomiast Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych definiuje PE/VC jako pewien rodzaj inwestycji dotyczących niepublicznego rynku kapitałowego, podejmowanych w celu osiągnięcia średnio- i długoterminowych zysków z przyrostu wartości kapitału [EVCA Annual ..., 2013]. Inwestycje typu PE mogą być wykorzystane w celu rozwoju nowych produktów i technologii, zwiększenia poziomu kapitału pracującego w przedsiębiorstwie, dokonania przejęć lub wzmocnienia struktury bilansu przedsiębiorstwa. Mogą przyczynić się do rozwiązania kwestii własnościowych lub związanych z zarządzaniem.

Firmy rozpoczynające działalność w sektorze zaawansowanych technologii są kreatorem innowacji, koniecznych do zapewnienia wzrostu ekonomicznego i rozwoju. W zagranicznej literaturze przedmiotu przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii określane są najczęściej mianem *high-tech* lub *high-technology* [Hatzichronoglou, 1997, s. 243]. Równie często w polskich publikacjach używa się bezpośrednio angielskiej nazwy *high-tech*, dlatego też w artykule przyjęto zamienne stosowanie terminów przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii oraz *high-tech*. Zgodnie z definicją zawartą w raporcie Komisji Europejskiej [OECD, 2007, s. 210-220], przedsiębiorstwa *high-tech* to przedsiębiorstwa wysokoinnowacyjne i/lub intensywnie działające w obszarze badań i rozwoju i/lub wykorzystujące kompleksową technologię produkcji.

Przedsiębiorcy często poszukują finansowania zewnętrznego w postaci funduszy typu PE/VC, aby finansować badania i rozwój, zapewnić wzrost produkcji, zakup linii produkcyjnych oraz poszerzać oferty usług. W przedsiębior-

stwach, w których wykorzystanie nowoczesnych technologii oparte jest na specjalistycznej wiedzy (*new knowledge-based enterprises*), istnieje ograniczony dostęp do możliwości uzyskania zewnętrznych źródeł finansowania. Powodem tego jest w znacznej części brak zabezpieczeń na aktywach, gdzie przeważają wartości niematerialne i prawne, a sama wartość innowacji jest trudna do oszacowania [Ben-Ari, Vonortas, 2007, s. 475-488]. Wyniki badań wskazują, że inwestycje VC w firmach technologicznych wpływają pozytywnie na działalność innowacyjną [Allen, Hall, 2011, s. 115-124; Bertoni, Croce, D'Adda, 2010, s. 307-326]. Literatura potwierdza też, że inwestycje VC pobudzają wzrost nowych firm technologicznych [Bertoni, Colombo, Grilli, 2011, s. 1028-043]. Efekt inwestycji VC jest odzwierciedlony we wzroście wielkości ekonomicznych, szczególnie we wzroście zatrudnienia. Gdy firmy technologiczne mają problem z dostępem do źródeł finansowania, skutkuje to ograniczeniem wzrostu oraz zagraża przetrwaniu na rynku. Mimo że finansowanie VC pomaga przezwyciężyć te bariery, to posiada pewne ograniczenia podażowe. Koszt przystąpienia do funduszu VC może być zbyt wysoki szczególnie dla młodych firm technologicznych. Wzrasta tu rola polityki wspierania innowacyjności, prowadzonej na poziomie kraju. W literaturze podnoszony jest głos, że konieczne jest tworzenie systemów zachęt i niwelowanie barier finansowania tych firm poprzez system bezpośrednich dotacji [Colombo, Grilli, Verga, 2007, s. 381-402]. Colombo wymienia kapitał ludzki i VC jako dwa podstawowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw technologicznych. Kapitał ludzki w postaci wykwalifikowanej kadry zarządzającej przedsiębiorstw technologicznych jest czynnikiem zachęcającym firmy VC do podejmowania inwestycji [Colombo, Grilli, 2013, s. 390-422]. Europejski rynek kapitału podwyższonego ryzyka szybko się rozwija, głównie dzięki polityce publicznej ukierunkowanej na wsparcie przedsiębiorczości i technologii [del-Palacio, Zhang, Sole, 2012, s. 283-301]. Innowacje są rozwijane i kreowane przez inwestycje VC, a innowacyjność i przedsiębiorczość jest warunkiem wstępnym dostępu do finansowania VC [Geronikolaou, Papachristou, 2012, s. 454-459; Lerner, Sorensen, Strömberg, 2011, s. 445-477]. Współczesne gospodarki są zależne od innowacji, które poprawiają ich konkurencyjność i sprzyjają wzrostowi. Europejskim wyzwaniem staje się więc poprawa dostępności finansowania kapitałowego na wczesnym etapie działalności w celu wzrostu innowacyjności [Pelly, Krämer-Eis, 2011, s. 129-140]. Na rynku PE/VC fundusze wysokiego ryzyka występują jako pośrednicy między inwestorami, którzy udostępniają swój kapitał, a spółkami portfelowymi, w których dokonuje się inwestycji kapitału o podwyższonym ryzyku. Obecność funduszy w roli pośrednika ma swoje uzasadnienie w specyfice inwestycji typu PE/VC, charakteryzujących się wyższym od przeciętnego poziomem ryzyka oraz większym stopniem skomplikowania od inwestycji w akcje czy obligacje, dokonywanych bezpośrednio przez inwestorów.

Rynek inwestycji PE/VC w Polsce - ujęcie sektorowe

Większość funduszy inwestujących w Polsce można określić mianem funduszy ogólnych czy uniwersalnych.

Fundusze uniwersalne są elastyczne, inwestują niemalże we wszystkie sektory, jednakże podlegają pewnym modom i trendom inwestycyjnym, wykazując pewne preferencje branżowe [Grzywacz, 2005, s. 87]. Ich przeciwieństwem są fundusze specjalistyczne, zainteresowane projektami z jednej lub kilku branż. W każdym przypadku nadrzędnym motywem inwestycji funduszu jest wymóg, by przedsiębiorstwo działało w branży o wysokim poziomie innowacyjności [Węclawski, 1996, s. 178]. Jest to czynnik, który stanowi najważniejsze kryterium wstępnej selekcji projektu we wszystkich funduszach [Bertoni, Croce, D'adda, 2010, s. 307-326].

Zgodnie z klasyfikacją OECD [Science ..., 2007, s. 210-220], do grupy branż zaawansowanych technologii zaliczone są produkcje:

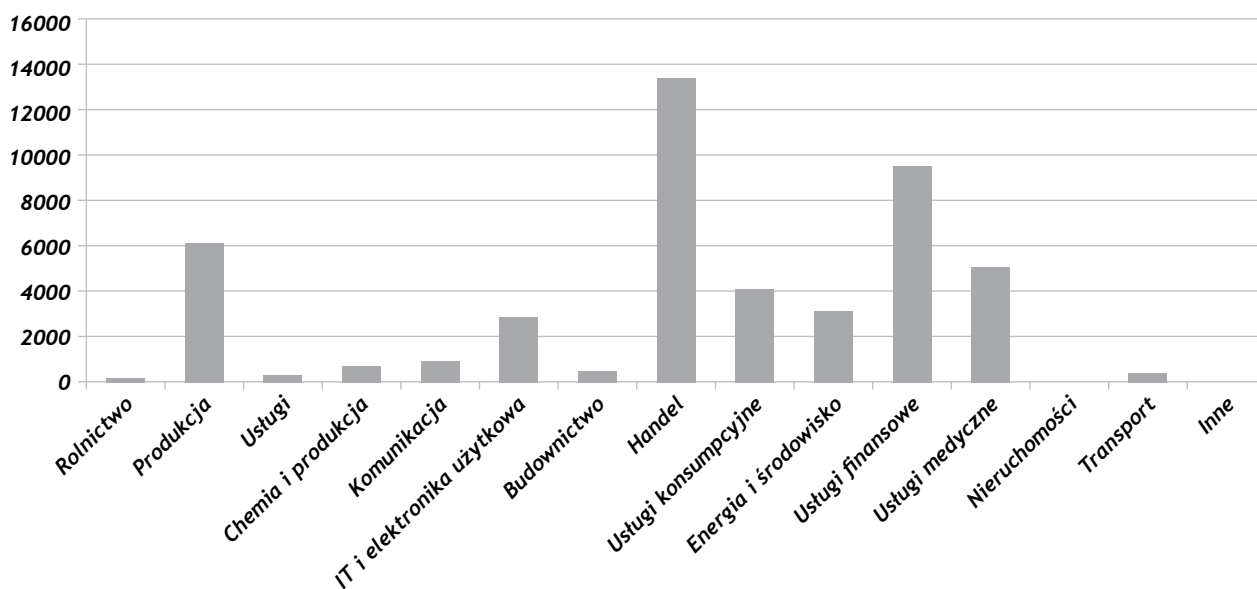
- sprzętu lotniczego,
- wyrobów farmaceutycznych,
- komputerów i maszyn biurowych,
- sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej.

Natomiast według wytycznych Eurostatu [High-tech ..., 2010], dotyczących sprawozdawczości statystycznej państw członkowskich, kandydujących, stowarzyszonych w Europejskim Stowarzyszeniu Wolnego Handlu (EFTA) oraz stron trzecich, do branż zaawansowanych technologii zaliczane są produkcje:

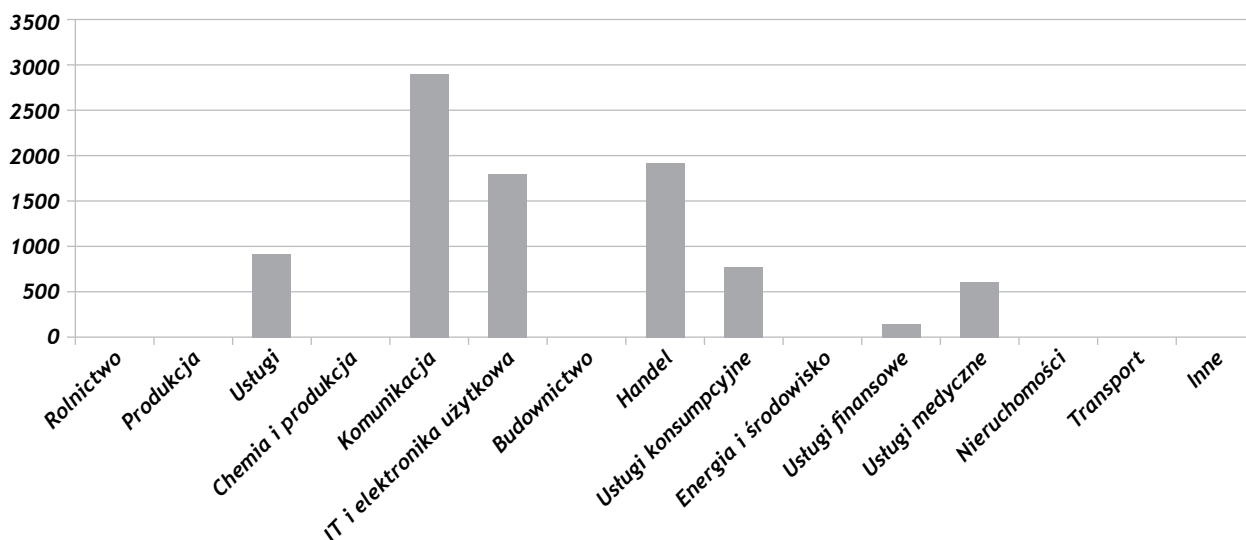
- sprzętu lotniczego,
- wyrobów farmaceutycznych,
- komputerów,
- maszyn biurowych,
- sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej,
- instrumentów naukowych i precyzyjnych.

Dodatkowo, w odróżnieniu od klasyfikacji OECD, w nomenklaturze Eurostatu zostały wyróżnione usługi zaawansowanych technologii (*high-tech knowledge-intensive services*). W ich ramach wymienia się:

- pocztę i telekomunikację,
- informatykę,
- badania i rozwój.



Rys. 1. Nakłady inwestycyjne PE w 2012 roku w Polsce - ujęcie wartościowe (tys. euro)
Źródło: opracowanie własne na podstawie [EVCA Annual ..., 2013]



Rys. 2. Nakłady inwestycyjne VC w 2012 roku w Polsce - ujęcie wartościowe (tys. euro)
Źródło: opracowanie własne na podstawie [EVCA Annual ..., 2013]

Z rysunków 1 i 2 wynika, że sektorami, w które najchętniej inwestują fundusze PE/VC, są te, w których kluczem do osiągnięcia sukcesu jest posiadanie *know-how*. Największe szanse pozyskania kapitału mają więc przedsiębiorstwa z branży IT, nowych technologii komunikacyjnych, produkcyjnych, elektroniki. Zainteresowaniem inwestorów cieszą się firmy: medyczne, teleinformatyczne, biotechnologiczne, motoryzacyjne, materiałów budowlanych czy finansowe. Inwestycje PE w 2012 roku koncentrowały się na branży handlowej i usługach finansowych. Te branże zaabsorbowały około 48% zainwestowanych środków, pozostałe inwestycje zasiłowały branże: produkcyjną (13%), energetyczną (7%), transportową (1%), budowlaną (1%) oraz medyczną (11%). Łączny udział wartościowy zaawansowanych technologii we wszystkich branżach w 2012 roku wyniósł 5% [EVCA Yearbook, 2013]. Jeśli chodzi o strukturę branżową inwestycji VC, to w 2012 r. największym zainteresowaniem cieszyły się spółki z sektorów telekomunikacji i mediów, handlu oraz zaawansowanych technologii. Fundusze zrealizowały w tych sektorach odpowiednio 2905 tys. EUR, 1920 tys. EUR i 1861 tys. EUR. W sektorze usług zainwestowano w 939 tys. EUR, około 10% ogółu środków [EVCA Annual ..., 2013].

Zainteresowanie funduszy PE/VC branżą *high-tech* miało zmienny charakter (tab. 1). Na przestrzeni lat 2007-2012 zauważyć można zarówno tendencje spadkowe (lata 2007 i 2010), jak też wzrostowe (lata 2008 oraz 2011 do chwili obecnej). Transakcje PE/VC w Polsce są realizowane niemalże we wszystkich sektorach gospodarki. W 2012 roku największym zainteresowaniem inwestorów cieszyły się firmy z branż: medycznej, farmaceutycznej i biotechnologii oraz produkcji i dystrybucji dóbr konsumpcyjnych. Należy zauważyć, że w porównaniu z rokiem 2011 spadło zainteresowanie funduszy takimi branżami, jak telekomunikacja i media. Zwiększyło się natomiast – sektorem IT oraz energią i surowcami. Jak wynika z tabeli 1, preferencje funduszy zmieniają się, a ich uniwersalizm funduszy jest w pewnym sensie ograniczony. Istnieją branże, którymi fundusze PE/

VC nie są zainteresowane. Większość funduszy wyklucza inwestycje w przemysł ciężki czy nieruchomości oraz tzw. inwestycje nieetyczne w postaci projektów szkodliwych dla środowiska lub zdrowia, w tym przemysł tytoniowy, produkcję czy handel bronią. Fundusze unikają także inwestowania w przedsiębiorstwa zanieczyszczające środowisko naturalne, głównie ze względu na odpowiedzialność odszkodowawczą [Tamowicz, 2004, s. 11]. Fundusze z zasady też nie dokonują inwestycji w rolnictwo. Istnieją fundusze, które inwestują w projekty niszowe (niszowy produkt/usługa lub niszowy sektor), często charakteryzujące się nieskomplikowanym procesem produkcyjnym, ale jednocześnie gwarantujące utrzymanie stabilnej pozycji na rynku. W Polsce inwestują także fundusze, które poszukują wyłącznie projektów typowo infrastrukturalnych.

Fundusze PE/VC przyciągają szereg różnych inwestorów poprzez ofertę opartą na dywersyfikacji portfela. Pozwala to inwestorom na zmniejszenie ryzyka poprzez inwestowanie w różne aktywa. Fundusze PE/VC są w stanie sfinansować daną inwestycję, ponieważ posiadają szczegółową wiedzę na temat branży, w której działa potencjalny inwestor [Ben-Agri, Vonortas, 2009, s. 475-488]. Fundusz aktywnie uczestniczy w zarządzaniu pozyskanymi spółkami portfelowymi, ma wpływ na realizację inwestycji i jej bieżący monitoring. Fundusze kapitału zaangażowanego należą do instrumentów finansowania podwyższonego ryzyka związanego z innowacyjną przedsiębiorczością oraz procesami transferu i komercjalizacji technologii. Podmioty inwestują na rynku niepublicznym stosunkowo niewielkie kwoty, najczęściej do 1 mln euro na projekty na bardzo wczesnym etapie rozwoju: w fazie zasiewu oraz w fazie w rozruchu. Głównym celem zaangażowania kapitału jest osiągnięcie dynamicznego wzrostu wartości rynkowej i rozwoju tworzonego przedsiębiorstwa poprzez pomoc finansową i menedżerską. Finansowanie *seed capital* przeznaczone jest zazwyczaj na zbudowanie prototypu produktu, wstępne badania rynkowe, przygotowanie

Tab. 1. Inwestycje PE/VC według branż w Polsce w latach 2007-2012 (%)

Sektor	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Produkcja dla biznesu	23,9	9,2	6,9	8,5	1,8	8,1
Usługi dla biznesu	0,3	3,6	4,7	12,6	2,7	0,7
Telekomunikacja i media	15,5	8,1	30,6	15,3	36,6	1,8
Dobra konsumpcyjne - produkcja i dystrybucja	6,5	25,7	16,2	30,4	24,4	24,1
Branża konsumpcyjna – inne	14,9	1,1	0,5	2,6	0,7	7,2
Usługi finansowe	21,2	6,8	0,0	14,2	10,0	17,8
Branża medyczna, farmaceutyczna, biotechnologia	3,1	5,6	30,3	7,7	12,3	26,5
Transport	7,8	23,8	0,0	5,6	6,4	1,0
Inne (m.in. Nieruchomości, Budownictwo, Rolnictwo)	6,7	16,2	10,9	3,0	5,3	13,0
Inwestycje ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Razem High-tech	0,3	2,3	0,9	0,1	3,1	3,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie [EVCA Yearbook, 2013]

rzetelnego biznesplanu, koszty procedury patentowej, a następnie wdrożenie przedsięwzięcia w życie. Fundusze mają do zaoferowania kapitał długoterminowy, o charakterze udziałowym, wnoszony zazwyczaj na okres 3–7 lat.

Z tabeli 2 wynika, że w latach 2007-2012 z finansowania funduszami PE/VC skorzystało 331 przedsiębiorstw w Polsce, w tym z finansowania typu VC tylko 150. Największy odsetek, ponad 22%, stanowiły przedsiębiorstwa z branży komunikacja oraz ponad 13% przedsiębiorstwa handlowe. Fundusze typu PE ulokowano także w sektorze produkcji (10,27%), komputerów i elektroniki użytkowej (10,57%), usług medycznych (10,57%). W pozostałych sektorach absorpcja finansowania przez PE była znacznie mniejsza. Jeżeli chodzi o finansowanie przez fundusze typu VC, to należy zauważyć, że tylko 45% przedsiębiorstw, tzn. 150 z 331 ogółem, wykorzystuje tego typu środki. Rozkład branżowy przy finansowaniu VC jest znacznie mniej rozproszony, niż miało to miejsce w przypadku PE. Zdecydowanie największą część stanowią tu przedsiębiorstwa z branży komunikacyjnej (42%), komputerów i elektroniki użytkowej (14%) oraz usług medycznych (12%).

W kolejnym etapie badania sporządzono ranking branż o największej intensywności finansowania PE/VC w 2012 roku (tab. 2). Analizując pierwsze trzy miejsca finansowania

PE, można zauważyć, że dominują tu branże zaawansowanych technologii: komputery, elektronika, komunikacja oraz usługi medyczne i konsumpcyjne. W przypadku finansowania tylko kapitałem typu VC na pierwszym miejscu znajduje się finansowanie branż z zakresu komputerów i elektroniki, na drugim komunikacji, na trzecim usług.

W latach 2009-2012 wykorzystanie finansowania funduszami PE sukcesywnie wzrasta, w 2009 roku z tego typu finansowania korzystało zaledwie 27 firm w Polsce, zaś w 2012 roku już 75. Jeszcze większą dynamiką cechuje się wykorzystanie finansowania VC. Po drastycznym spadku w 2009 roku (tylko 7 firm posiadało finansowanie tego typu), liczba przedsiębiorstw korzystających z tego typu finansowania systematycznie wzrastała, aby osiągnąć w 2012 roku liczbę 32.

Z analizy rynku PE/VC w Polsce wynika, że istnieje duże zróżnicowanie branżowe spółek portfelowych. Większość funduszy PE/VC jest funduszami specjalistycznymi. Sprawia to, że mają one ukształtowaną wewnętrzną politykę inwestycyjną i określone preferencje co do branży. Dokonana analiza pozwala na wyznaczenie ogólnych trendów co do kierunków inwestowania. Przeprowadzona analiza kierunków inwestowania funduszy PE/VC w Polsce w latach 2009-2012 pozwala zauważyć, że zainteresowanie branżami

Tab. 2. Wykorzystanie finansowania PE/VC w Polsce w latach 2007-2012 (liczba przedsiębiorstw, N=331)

Branża	Private equity						Razem PE	Udział (%)	Ranking 2012	w tym: Venture capital						Razem VC	Udział (%)	Ranking 2012
	2007	2008	2009	2010	2011	2012				2007	2008	2009	2010	2011	2012			
Rolnictwo	0	0	0	0	0	1	1	0,30	VIII	0	0	0	0	0	0	0	0,00	-
Produkcja	8	6	4	4	5	7	34	10,27	IV	1	3	0	0	2	0	6	4,00	-
Usługi	1	4	2	1	3	6	17	5,14	V	0	0	0	0	0	5	5	3,33	III
Branża chemiczna i materiałowa	1	1	1	0	0	1	4	1,21	-	1	1	0	0	0	0	2	1,33	-
Komunikacja	18	19	5	8	14	9	73	22,05	II	16	18	5	5	12	7	63	42,00	II
Komputery i elektronika użytkowa	3	9	3	3	5	12	35	10,57	I	1	7	1	2	2	8	21	14,00	I
Budownictwo	1	1	0	1	2	2	7	2,11	VII	1	1	0	0	0	0	2	1,33	-
Handel	8	6	5	11	6	8	44	13,29	III	2	2	0	0	1	2	7	4,67	V
Usługi konsumpcyjne	2	4	3	4	5	9	27	8,16	II	1	4	1	1	2	4	13	8,67	IV
Energia i środowisko	2	3	0	0	3	4	12	3,63	VI	1	1	0	0	2	0	4	2,67	-
Usługi finansowe	7	4	0	5	4	6	26	7,85	V	1	1	0	2	2	1	7	4,67	VI
Usługi medyczne	5	7	3	5	7	8	35	10,57	III	2	6	0	2	3	5	18	12,00	III
Nieruchomości	0	0	1	1	0	0	2	0,60	-	0	0	0	0	0	0	0	0,00	-
Transport	2	3	0	2	1	2	10	3,02	VII	0	1	0	0	0	0	1	0,67	-
Inne	0	4	0	0	0	0	4	1,21	-	0	1	0	0	0	0	1	0,67	-
Ogółem	58	71	27	45	55	75	331	100,00		27	46	7	12	26	32	150	100,00	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [EVCA Yearbook, 2013]

cechuje się zmiennością, zaś obecnie popularnością cieszą się branże wysokiego ryzyka, które w latach wcześniejszych były lekceważone przez inwestorów. Należy też zwrócić uwagę na fakt, że o ile inwestorzy w Europie zainteresowani są głównie branżami komputerową i elektroniczną, to w Polsce inwestycje tego typu nie cieszą się aż tak dużym zainteresowaniem.

Kolejnym, niepokojącym faktem jest to, że inwestycje w *high-tech* w Polsce to zaledwie niewielki odsetek inwestycji rynku podwyższonego ryzyka ogółem. Ich wartość w 2013 roku to niespełna 4% wszystkich inwestycji PE/VC, co sprawia, że Polska jest na niskim poziomie finansowania *high-tech* w porównaniu ze średnią europejską, wynoszącą ponad 9% [EVCA Yearbook ..., 2013].

Podsumowanie

Dywersyfikacja portfela inwestycyjnego pozwala funduszom na obniżenie wysokiego poziomu ryzyka. Fundusze PE/VC najczęściej inwestują w kilkadziesiąt spółek portfelowych, znajdujących się w różnych fazach rozwoju, w zależności od wielkości funduszu oraz jego strategii inwestycyjnej. Finansowanie nowoczesnych technologii poprzez PE/VC to dla przedsiębiorstw duża szansa na ich rozwój. Fundusze wysokiego ryzyka mogą pobudzać innowacyjność przedsiębiorstw na dwa sposoby. Pierwszy to poprawa efektywności nakładu inwestycyjnego. Przejawia się to w zwiększeniu wydajności funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez polepszenie zarządzania procesami i systemami innowacyjnymi. Inwestorzy pomagają spółkom portfelowym skupić swoje działania na innowacji poprzez wprowadzenie kryteriów, takich jak prawdopodobieństwo sukcesu i wartość ekonomiczna potencjału innowacji.

Problemem jest jednak wciąż niewystarczający dostęp do finansowania badań czy opracowywania prototypów. Inwestycje typu PE/VC np. w sektor technologii medycznych mogą i zapewne będą podnosić poziom usług medycznych w Polsce i na świecie. Z kolei wzrost popytu na tego typu technologie i konieczność stałego unowocześniania medycyny oraz przeniesienia akcentu na diagnostykę to szansa na większą stopę zwrotu dla inwestorów decydujących się na wsparcie kapitałowe tego sektora.

Przedsiębiorstwa i zespoły naukowe funkcjonujące w sektorze zaawansowanych technologii mają trudności w pozyskiwaniu finansowania na rozwój i komercjalizację projektów, głównie z powodu niskiej świadomości co do istnienia rynku finansowania alternatywnego do popularnego kredytu. Szansą dla nich mogą być nie tylko fundusze unijne z nowej perspektywy 2014-2020, ale przede wszystkim fundusze PE/VC. Jednakże, żeby z nich skorzystać wymagane jest odpowiednie przygotowanie przedsiębiorcy-innowatora, zrozumienie zasad działania funduszy PE/VC, a przede wszystkim wysoka innowacyjność projektu.

mgr Marta Wojciuk
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
e-mail: m_wojciuk@op.pl

dr Monika Walicka
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
e-mail: m.walicka@pb.edu.pl

Bibliografia

- [1] ALLEN W.D., HALL T.W., *Entrepreneurs Investors, and Equity Financing: A Resource-Economic Analysis*, „Review of Business” 2011, Vol. 31, No. 6.
- [2] BEN-ARI G., VONORTAS N.S., *Risk and Financing for Knowledge-based Enterprises: Mechanisms and Policy Options*, „Science and Public Policy” 2007, Vol. 34, No. 7.
- [3] BERTONI F., COLOMBO M.G., GRILLI L., *Venture capital financing and the Growth of High-tech Start-ups: Disentangling Treatment from Selection Effects*, „Research Policy” 2011, Vol. 40, No. 7.
- [4] BERTONI F., CROCE A., D'ADDA D., *Venture Capital Investments and Patenting Activity of High-tech Start-ups: a Micro-econometric Firm-level Analysis*, „Venture Capital” 2010, Vol. 12, No. 4.
- [5] COLOMBO M.G., GRILLI L., *A Capital Partnership: How Human and Venture Capital Affect the Growth of High-tech Start-ups*, „Strategic Change” 2009, Vol. 18, No. 7/8.
- [6] COLOMBO M.G., GRILLI L., *The Creation of a Middle-management Level by Entrepreneurial Ventures: Testing Economic Theories of Organizational Design*, „Journal of Economics and Management Strategy” 2013, Vol. 22, No. 2.
- [7] COLOMBO M.G., GRILLI L., VERGA C., *High-tech Start-up Access to Public Funds and Venture Capital: Evidence from Italy*, „International Review of Applied Economics” 2007, Vol. 21, No. 3.
- [8] COLOMBO M.G., PIVA E., *Firms' Genetic Characteristics and Competence-enlarging Strategies: A Comparison Between Academic and Non-academic High-tech Start-ups*, „Research Policy” 2012, Vol. 41, No. 1.
- [9] COLOMBO M.G., PIVA E., RENTOCCHINI F., *The Effects of Incubation on Academic and Non-academic High-tech Start-ups: Evidence from Italy*, „Economics of Innovation and New Technology” 2012, Vol. 21, No. 5-6.
- [10] CZEMIEL-GRZYBOWSKA W., *Rola pomocy publicznej w procesie konwergencji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [11] *High-tech Industry and Knowledge-Intensive Services. Reference Metadata in Euro SDMX Metadata Structure*, <http://l.epp.eurostat.ec.europa.eu/cache>, data dostępu 14.09.2013 r.
- [12] *EVCA Central and Eastern Europe Statistics 2007-2012*, <http://www.psik.org.pl/pliki/psik/Dane/PBCEE12.pdf>, data dostępu 15.03.2014 r.
- [13] *EVCA Annual Activity Statistics*, <http://www.evca.eu/research/activity-data/annual-activity-statistics/>, data dostępu 12.02.2014 r.
- [14] *EVCA Yearbook 2013*, <http://www.evca.eu/research/evca-publications/>, data dostępu 08.05.2014 r.
- [15] DEL-PALACIO I., ZHANG X., SOLE F., *The Capital Gap for Small Technology Companies: Public Venture Capital to the Rescue?* „Small Business Economics” 2012, Vol. 38, No. 3.
- [16] GERONIKOLAOU G., PAPACHRISTOU G., *Venture Capital and Innovation in Europe*, „Modern Economy” 2012, Vol. 3, No. 4.

- [17] GRZYWACZ J., *Venture Capital a potrzeby kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2005.
- [18] HATZICHRONOGLOU T., *Revision of the High-technology Sector and Product Classification*, OECD Science „Technology and Industry Working Papers” 1997.
- [19] LERNER J., SORENSEN M., STRÖMBERG P.E.R., *Private Equity and Long-Run Investment: The Case of Innovation*, „The Journal of Finance” 2011, Vol. 66, No. 2.
- [20] LULEK I., *Rozwój rynku Venture Capital/Private Equity w Polsce*, „Copernican Journal of Finance & Accounting” 2013, Vol. 2, No. 1.
- [21] MATWIEJCZUK W., WALICKA M., *Strategie podatkowe małych przedsiębiorstw – raport z badań*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, Vol. 12.
- [22] MIKOŁAJCZYK B., KRAWCZYK M., *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa 2007.
- [23] *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2012*, [w:] ZELEK A. (red.), *Raport z badań screeningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2013.
- [24] *Science, Technology and Industry Outlook 2006*, OECD 2006.
- [25] *Science, Technology and Industry Scoreboard 2007*, OECD 2007.
- [26] PELLY R., KRÄMER-EIS H., *Creating a Better Business Environment for Financing Business Innovation and Green Growth*, OECD Journal „Financial Market Trends” 2011, Vol. 1.
- [27] *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2012*, Bank Pekao, Warszawa 2013.
- [28] TAMOWICZ P., *Venture capital – kapitał na start*, PARP, Gdańsk 2004.
- [29] *The Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index 2014*, Ernst and Young, <http://blog.iese.edu/vcpeindex/ranking-2014/>, data dostępu 26.05.2014 r.
- [30] WAHAB S.A., ROSE R.C., WATI OSMAN S., *Empirical Investigation on the Effects of Inter-Firm Technology Transfer Characteristics on Degree of Inter-Firm Technology Transfer: A Holistic Model*, „Asian Social Science” 2012, Vol. 8, No. 1.
- [31] WĘCŁAWSKI J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997.

The Financing of Companies by Private Equity/Venture Capital Funds in the Context of Innovation and High Technology Development

Summary

The purpose of the article was the venture capital companies' financing policies analysis in the context of the situation at the high-tech industry in Poland. There was used the deduction method based on a quantitative database of the European Association of Venture Capital (EVCA). The analysis was conducted in a sectoral approach among 331 private equity/venture capital funding companies in Poland in the period of 2007-2012 years. As a result, it was noted that the Polish market PE/VC dynamically develops, however, investment indicators differ from the European average. PE/VC investor's interest on different industries has been changed in particular years of analyze.

Keywords

high risk capital, high-tech, private equity, venture capital

DIAGNOSIS OF ADAPTABILITY LEVEL OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN POLISH INTERNATIONAL ENTERPRISES - RESEARCH RESULTS

Janusz Kraśniak

Introduction

Changing conditions in which an enterprise may find itself require the enterprise's structures to be able to adapt to such conditions in order to develop or survive. Structural adaptation consists in modification of the structure so that it reflects the characteristics of the surrounding environment. The process of adaptation should result in adaptability, that is, a full or partial compatibility of organizational structures with the environment. Assuming that structural characteristics at a given moment are correlates

of environment characteristics in which enterprises structures are placed¹, it can be postulated that there should be a relation between states of the structure and states of its environment denoting the level of adaptation between the two. The question outlined above and the framework of the present research determine the scope and the goal of study. The main objective was to establish the adaptability level of Polish international enterprises to selected characteristics: enterprises' strategy, internal, and external environment.

Environment factors in organizational structures

Factors that shape the organizational structure could be defined as aspects having influence on the way a enterprises is organize, thus, requiring inclusion in the process of choosing a structural solution [Stabryła, Trzcieniecki, 1991, p. 83]. In order to limit uncontrolled impact of these factors on organizational structures of a enterprises, they should be recognized and included in the designed structural solution. They encompass broadly defined components of the organizational structure's environment [Stabryła, 2009, p. 53] and stem from internal and external situational conditions of enterprises' operation.

The state of enterprises' organizational structure at T_n moment is a combination of characteristics attributed to its environments, that is, exogenous and endogenous factors. Change of the organizational structure's environment, on the other hand, is the difference between states of the characteristics attributed to its components at moments T_n and T_{n+1} .

Among environment factors that influence structural solutions the following ones can be distinguished on the basis of their origin: [Nalepka, Kozina, 2007, p. 58; Steinmann, Schreyögg, 2001, p. 304; Strategor 1995, p. 287]:

- Endogenous factors (internal), which stem from components that constitute the organization,
- Exogenous factors (external), originating in the organization's environment.

The influence of endogenous and exogenous factors on the organizational structure can be of a direct or indirect character. Direct influence is a clear relation between a given factor and the shape of the structural solution, whereas indirect influence means that given factors determine only the area of a possible structural solution, without explicitly pointing to it.

Research methodology

Research proceedings were focused on the Polish international enterprises established in the Wielkopolska Region². The proceedings covered 455 enterprises. In 2012 questionnaire forms were sent to all units which participated in the research. There were 86.4% refusals in the case of companies employing 10-49 persons (19 from 140 potential units took a part in the research). The percentage of refusals amounted to 73.2% in the case of enterprises employing 50 to 249 persons. In the case of large units (number of employees more than 249) 39 completed questionnaire forms from 166 which had been sent returned (23.5%). 127 large units did not complete the questionnaire forms (76.5%) – Table 1.

In terms of the entire research the return ratio amounted to 21.5% (98 questionnaire forms).

The goal of the research was to establish the adaptability level of Polish international enterprises. The process of assessing this level will be divided into three stages:

1. Stage one – selection of structure adaptability assessment criteria and model designing.

Table 1. Number of units that participated/did not participate in the research in accordance with a size of employment

Size of employment	Number of enterprises	
	Enterprises that participated in the research	Enterprises that did not participate in the research
10-49	19	121
50-249	40	109
Above 250	39	127

Source: own study

2. Stage two – identification of adaptability level.
3. Stage three – results synthesis.

The tool used for the purpose of the study was a survey conducted among management boards of Polish international enterprises operating in the Wielkopolska Region.

Diagnosis of adaptability level of organizational structure characteristics and environment characteristics. Selection of assessment criteria and model designing

Assessment of adaptability level of organizational structures was done on the basis of three criteria groups reflecting the relation of organizational structure characteristics and environment characteristics:

1. Criteria reflecting adaptation of the structure to the enterprises' strategy.
2. Criteria reflecting adaptation of the structure to the internal environment.
3. Criteria reflecting adaptation of the structure to the external environment.

Adopted research methodology forced to limit the list of criteria to those when it was possible to determine the model state.

Criteria reflecting adaptation of the structure to the environment and model states have been presented in Table 2.

Measurement of each characteristic was done according to a four-grade scale, where 0 means no compatibility of the current state with the model state, 1 denotes little compatibility, 2 means an average level of compatibility, 3 describes a high compatibility level.

Identification of adaptability level

Adaptability level of organizational structures is gradable. State of structural appropriateness or lack thereof is dependent on the extent to which the state of the environment is reflected in the state of the structure – Figure 1. The state of structural appropriateness means a high level of adaptation of structure characteristics to the environment

Table 2. Assessment criteria and model states of organizational structure's characteristics

Criteria reflecting the relation between structure characteristics and environment characteristics		
No.	Assessment criterion	Model states
Adaptation of the structure to enterprises' strategy		
	Strategy	The structure should support internationalization of the enterprises' activity
Adaptation of the structure to the characteristics of internal environment		
	Technology	More complex technology should entail a decentralized structure with a lower formalization level and higher flexibility
	Staff competences	Improving staff competences favors decentralized structures
	Size and stages of existence	Organizational structure should evolve towards a more complex one, for example, by functional, regional and product segmentation as well as creation of advisory units and design teams
	Economic calculation	Organizational structure should constitute an instrument supporting optimization of economic calculation
Adaptation of the structure to the characteristics of the external environment		
	Micro-environment	Structure's configuration should involve creation of relevant structural elements responsible for relations with domestic and foreign partners. The structure helps to compete with other entities
	Macro-environment: political and legal environment as well as economic, social and technological environments	Adjusting the structure to the political and legal system The structure provides for business and economic changes The structure is designed to take advantage of technological progress and resources of modern knowledge

Source: own study

characteristics. On the other hand, the state of structural gap is characterized by a low level of congruency between structure characteristics and environment characteristics.

Determining the adaptability level of organizational structures will help answer the following questions:

- To what extent does the state of organizational structures reflect the strategy?
- To what extent does the state of organizational structures reflect the internal environment characteristics?
- To what extent does the state of organizational structures reflect the external environment characteristics?

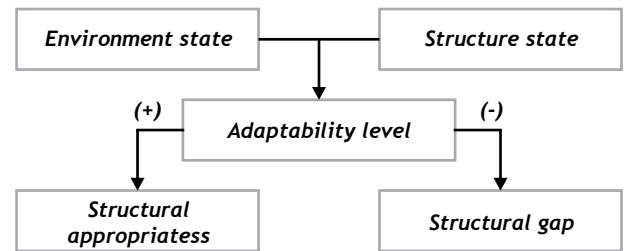


Figure 1. Adaptability levels of structure characteristics and environment characteristics
Source: own work

The analysis of research results allows to formulate the following conclusions – Table 3:

- Organizational structures of international enterprises are more adjusted to the organizational environment characteristics (1.9) than to external environment characteristics (1.5).
- Within the organizational environment, level of adaptation of structures to the strategy and internal environment characteristics is the same (1.9).
- Within the internal environment, it is technology that has the highest level of adaptation (2.2), whereas the lowest level describes the size of the enterprises (1.5).
- Within the external environment, the level of adaptation of structures to the external domestic environment (domestic micro-environment: 2.2, domestic macro-environment: 1.5) exhibits a higher level than in the external international environment (international micro-environment – 0.8, international macro-environment – 1.0).
- Within the environment created by the domestic micro-environment the highest level of adaptation characterizes 'Creation of structural elements responsible for relations with domestic partners' (2.4), whereas in the environment created by the international micro-environment the highest level of adaptation occurs in 'Creation of structural elements responsible for relations with foreign partners' (1.2). It is worth pointing out that despite the fact that the value for creation of structural elements responsible for relations with foreign partners is the highest, its level is relatively low.
- In the environment created by the domestic macro-environment the highest level of adaptation occurs in 'Structure is adjusted to political and legal system' (2.2), whereas in the environment created by the international macro-environment the highest level of adaptation is found in 'Structure is designed to take advantage of technological progress and resources of modern knowledge' (1.1).
- In the environment created by the domestic micro-environment 'Structure supports competing with entities on domestic market' exhibits the lowest level of adaptation (2.0), whereas in the environment created by the international micro-environment the lowest adaptability level occurs in 'Structure supports competing with entities on foreign market' (0.4).

Table 3. Diagnosis of adaptability level of organizational structures in Polish international enterprises

Organizational structure description	Total	Employment size		
		10-49	50-249	250<
Adaptation of structure to organizational environment characteristics	1.9	2.2	1.9	1.8
Adaptation of structure to enterprises' strategy	1.9	2.2	1.9	1.8
Strategy	1.9	2.2	1.9	1.8
Adaptation of structure to internal environment characteristics	1.9	2.2	1.8	1.8
Technology	2.2	2.4	2.1	2.2
Staff competences	2.0	2.3	1.8	2.1
Size	1.5	1.8	1.7	1.1
Economic calculation	1.8	2.3	1.6	1.7
Adaptation of structure to external environment characteristics	1.5	1.4	1.5	1.7
Domestic micro-environment	2.2	2.4	2.2	2.3
Structure provides for creation of relevant structural elements responsible for relations with domestic partners	2.4	2.3	2.1	1.9
Structure supports competing with entities on domestic market	2.0	2.4	2.3	2.6
International micro-environment	0.8	0.4	0.7	1.1
Structure provides for creation of relevant structural elements responsible for relations with foreign partners	1.2	0.6	1.2	1.5
Structure supports competing with entities on foreign market	0.4	0.2	0.2	0.6
Macro-environment	1.5	1.7	1.5	1.5
Domestic macro-environment	1.9	2.1	1.9	1.9
Structure is adjusted to political and legal system	2.2	2.2	2.1	2.2
Structure provides for changes of business and economic situation	1.8	2.1	1.8	1.7
Structure is designed to take advantage of technological progress and resources of modern knowledge	1.8	1.9	1.9	1.7
International macro-environment	1.0	1.3	1.0	1.0
Structure is adjusted to political and legal system	0.9	1.0	1.2	0.6
Structure provides for changes of business and economic situation	1.0	1.2	0.9	1.1
Structure is designed to take advantage of technological progress and resources of modern knowledge	1.1	1.6	0.9	1.2

Source: own study

Although criterion 'Structure supports competing with entities on domestic market' is the lowest value in the domestic microenvironment, its level is relatively high. What seems to be the problem is the low level of adaptation in 'Structure supports competing with entities on foreign market'.

- In the environment created by the domestic macro-environment the lowest adaptability level is characteristic of those criteria that achieved relatively high levels: 'Structure provides for changes of business and economic situation' and 'Structure is designed to take

advantage of technological progress and resources of modern knowledge' (1.8 each), whereas in the context created by the international macro-environment the lowest adaptability level is found in 'Structure is adjusted to political and legal system' (0.9).

The result analysis provides a basis for making the conclusion that the employment size significantly influences adaptability of structure characteristics to environment characteristics:

- Small enterprises exhibit a higher level of adaptability of structure characteristics to organizational

- environment characteristics (2.2) in comparison to external environment characteristics (1.4).
- Big enterprises show similar levels of compatibility of structure characteristics with organizational environment characteristics (1.8) as well as external environment characteristics (1.7).
 - Small enterprises exhibit a higher level of adaptability of structure characteristics to organizational environment characteristics (2.2) than big enterprises (1.8).
 - Big enterprises display a higher level of compatibility of structure characteristics with external environment characteristics (1.7) than small enterprises (1.4).
 - Level of adaptability of structure to strategy is higher in small enterprises (2.2) than in big ones (1.8).
 - Level of adaptation of structure to all factors that constitute organizational environment is higher in small enterprises than in big ones.
 - All enterprises, regardless of their size, display a similar level of adaptability of structure characteristics to characteristics of the environment created by the domestic micro-environment.
 - Level of structure adaptation to the environment created by the international micro-environment is significantly higher in big enterprises (1.1) than in small ones (0.4).
 - Level of structure adaptation to the domestic macro-environment characteristics is higher in small enterprises (2.1) than in big ones (1.9).
 - Level of structure adaptability to the international macro-environment characteristics is higher in small enterprises (1.3) than in big ones (1.0).
 - In the organizational environment, the biggest difference in the adaptability level with regard to employment size is found in 'Cost optimization' (difference of 0.6 in favor of small enterprises).
 - In the environment of domestic micro-environment the biggest difference of adaptability level occurs in 'Creation of structural elements responsible for relations with domestic partners' (difference of 0.4 in favor of small enterprises).
 - In the environment of international micro-environment the biggest difference of adaptability level occurs in 'Creation of structural elements responsible for relations with foreign partners' (difference of 0.9 in favor of big enterprises).
 - In the environment of domestic macro-environment the biggest difference of adaptability level occurs in 'Structure provides for changes of business and economic situation' (difference of 0.4 in favor of small enterprises).
 - In the environment of the international macro-environment the biggest differences in the adaptability level are found in criteria 'Structure is adjusted to political and legal system' and 'Structure is designed to take advantage of technological progress and resources of modern knowledge' (difference of 0.4 in favor of small enterprises).

Conclusions

The analysis of results provided by the research aimed at identification of the state of enterprises organizational structures in the internationalization process and at the diagnosis of the level of adaptability of organizational structure characteristics to environment characteristics provides a basis for several important conclusions:

1. State of structural appropriateness enterprises organizational structures and characteristics of the organizational environment that is created by domestic micro-environment, domestic macro-environment, and international macro-environment. The conclusion about the level of structural appropriateness also in relation to the international macro-environment, despite the low level of structural adaptability to this part of the environment, is a result of empirically proved small influence that a group of factors stemming from the international macro-environment has on changes of organizational structures in the internationalization process.
2. State of structural gap enterprises characteristics of structure and environment created by the international micro-environment. A bigger structural gap occurs in small enterprises, whereas a smaller gap is found in big enterprises.
3. Main reasons behind a structural gap are lack of creation of relevant structural elements responsible for relations with foreign partners as well as the preference towards traditional structural solutions that do not support competing with entities on foreign markets.
4. Closing the structural gap can take place through reinforcing structural elements responsible for cooperative relations with foreign partners as well as for prioritizing structural network solutions in which establishing inter-organizational relations will occur by means of, e.g., a license agreement, franchise, joint-venture or strategic alliance.

dr hab. Janusz Kraśniak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: j.krasniak@ue.poznan.pl

Endnotes

- 1) According to the assumptions of the contingency approach.
- 2) Enterprises with domination of Polish capital are referred to as Polish enterprises.

References

- [1] NALEPKA A., KOZINA A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [2] STABRYŁA A., TRZCENIECKI J., *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1991.

- [3] STABRYŁA A., *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [4] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [5] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Diagnoza poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych - wyniki badań

Streszczenie

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu cechy kontekstu znajdują odzwierciedlenie

w stanie struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych. Proces określania poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych przebiegać będzie w trzech etapach. Etap pierwszy obejmuje dobór kryteriów oceny adaptacyjności struktury i opracowanie wzorców, etap drugi – identyfikację poziomu adaptacyjności, a etap trzeci – syntezę wyników. Badaniem ankietowym objęto kierownictwo polskich przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego. Badanie wykazało stan luki strukturalnej w zakresie dostosowania struktur i mikrootoczenia międzynarodowego. Natomiast odpowiedniość strukturalna obejmuje cechy struktur i cechy pozostałych składników jej kontekstu.

Słowa kluczowe

struktury organizacyjne, przedsiębiorstwa międzynarodowe, adaptacyjność

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL BIASES IN INVESTMENT DECISION-MAKING PROCESSES

Matylda Gerber

Introduction

When organizations or individuals make decisions about investments they try to make a rational choice. To do this, they need to consider all the available information and focus on the most objectively important piece of information. However, this is very difficult – perhaps even impossible. On the one hand, this is due to serious situational constraints (e.g. time pressure, too much data); on the other hand, it is due to the cognitive limitations of the human mind (e.g. limited memory capacity, the impact of emotions on assessments). Consequently, people make decisions on the basis of random data, which for a variety of reasons (which can sometimes even be accidental), seem important to them. This form of decision-making is called heuristic processing and it is very useful, because it allows people to function in a complex environment. However, like any simplification, it entails the risk of error [Gigerenzer, 2000, p. 181].

This paper analyzes Polish investors on the Warsaw Stock Exchange (WSE), which is considered to be an

“emerging market”. According to analysis conducted by Krzysztof Kompa and Aleksandra Matuszewska-Janica, WSE is still not an efficient market, even in weak form. This means that it is possible to obtain higher than average returns when investing in listed companies [Kompa, 2008, pp. 60-69].

Amos Tversky and Daniel Kahneman were pioneers that systematized and proved the occurrence of heuristics among investors [Zaleśkiewicz, 2011, p. 56]. It has been proved that investors in the Polish market behave irrationally while decision-making [Kalinowski, 2012, pp. 170-176] and that they undergo the psychological bias of overconfidence [Tyszka, 2002, pp. 153-160] even during a crisis [Zaleśkiewicz, 2011, pp. 386-390].

The aim of the research presented in this paper was to examine whether Polish investors undergo heuristic biases during their decision-making process on the Warsaw Stock Exchange. As the study was conducted on active investors and used real data from the Warsaw Stock Exchange, it has led to valuable results, which



could be achieved in real investment situations. The study tested whether investors undergo four psychological biases: the home-bias effect, the anchoring heuristic, the affect heuristic as well as whether they change their risk preferences due to a change in the context.

The home bias effect reflects when people are more willing to invest their capital in the shares of companies they know than in the assets of unknown entities, or those located abroad. Thus, instead of being guided in their decisions by the formal criteria of the expected rate of return and size of the risk, they focus on their familiarity with a company [French, 1991, p. 222]. Hisham Foad, assistant professor of economics at San Diego State University, made a simulation of what would be the most profitable portfolio for investors from the USA and the United Kingdom. It came out that Americans base 87.1% of their investments on domestic shares, but actually the most profitable portfolio for them would be a composition of only 40% of American shares and 60% of foreign assets. The risk of investments would be the same in both cases. An even more visible example of the home-bias effect is shown by the United Kingdom, where the most profitable and the least risky portfolio would be composed of 100% of foreign shares (while currently only 28% of UK investments are in foreign shares) [Baker, 2010, p. 281]. However, Andreas Ortmann and Gerd Gigerenzer proved that the home-bias effect can also have positive results. They created a portfolio that consisted of shares from the ten companies that passers-by in Berlin most recognized. It came out that this portfolio was the most profitable one in a competition held by the investment magazine "Capital" [Borges, 1999, pp. 59-72].

In the absence of reliable information, there is a tendency to use the anchoring heuristic – make a decision based on accidentally selected values. Amos Tversky and Daniel Kahneman did a study using a "Wheel of Fortune" as a basis to ask participants questions like: "How many African countries belong to the United Nations?". After asking the question, the experimenter turned the Wheel of Fortune in front of the participant. Obviously, the number on which the arrow stopped had no significance to the correct answer. However, participants were asked whether the number of those countries was smaller or larger than the number indicated by the arrow. Afterwards they were asked to give a precise number. It turned out that the random number from the Wheel of Fortune had a significant influence on responses. This number determined the anchor in a situation of complete ignorance. The higher the number on the Wheel of Fortune, the higher the value given by the participants [Tversky, 1981, pp. 453-455]. The anchoring heuristic is especially strong when participants in a study are not aware that the information they have received could be an anchor [Sunstein, 2004, p. 5].

The affect heuristic appears when an immediate decision is needed and the characteristics of one feature

are generalized based on the attributes of a different entity [Zielonka, 2008, p.63]. Hersh Shefrin described a survey that was sent to financial analysts and managers of investment funds. Respondents were asked about the expected annual return on the shares of major companies from the high-tech sector listed on the American Stock Exchange. They were also asked to estimate the amount of risk for each of the companies. It turned out that professionals who took part in the survey associated a high expected rate of return with low risk. In other words, financial analysts and fund managers consistently believed that riskier shares yield a lower return than safer ones. Respondents gave answers indicating that they considered profit and risk as negatively correlated [Shefrin, 2005, pp. 44-46].

Changes in contexts often cause people to change their risk preferences. Tversky and Kahnemann demonstrated in a series of experiments that, although our preferences should remain stable in a situation where the basic (formal) decision factors are constant, preferences change with the context [Tversky, 1981, p. 453].

Research methodology

The investigation for this paper involved a survey of questions consisting of real data from the Warsaw Stock Exchange. The study had a form of quasi-experiment. Participants in the survey had to make investment decisions similar to those that occur in their lives. The survey tested whether respondents undergo four psychological biases:

- a) The home-bias effect,
- b) The anchoring heuristic,
- c) The affect heuristic,
- d) Change in risk preferences due to change in the context.

Using real data from the Warsaw Stock Exchange, made it possible to see whether it was beneficial or not to undergo these biases in particular situations, i.e. if a person made the same investment decision on the Warsaw Stock Exchange, would he or she make a financial profit or loss?

The group of respondents consisted of active investors who invest on the Warsaw Stock Exchange. They were either members of the Association of Individual Investors (Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych (SII)) or members of the scientific group for investors, Hossa Pro Capital. The investigation took place on 22nd February 2012, and both members of SII and Hossa Pro Capital answered the same survey questions. All members of SII were contacted by email before the study and asked to submit their answers on 22nd February. The rest of the participants took part in the survey during a meeting organized by Hossa Pro Capital. It was necessary that all participants submitted their answers on the same day to compare their estimations with real data on the Warsaw Stock Exchange. Responses from 3 participants were excluded because

they were submitted too late (on 23rd February 2012). The final number of participants whose responses were used for analysis was 76.

Results and analysis of the investigation

The home-bias effect was examined by the questions 1, 2 and 3 presented in the appendix. When a person chose to invest in the most recognizable company – PEKAO, knew it at least a little but did not know all the listed companies, it meant that the criterion for choosing the best option was the respondent’s knowledge of the assets. Figure 1 shows that the majority of investors chose to invest in the most recognizable company – PEKAO. Moreover, an analysis of historical data indicated that during the considered period, shares of all companies went down and PEKAO was not the best choice, as the least decline was observed in the stock price of SYGNITY. The results in Table 1 indicate that 33 respondents (43%) underwent the home bias effect, which is statistically significant.

The question 4 presented in the appendix tested the anchoring heuristic. Respondents had to estimate

ing heuristic appeared when respondents made an estimate of the future share price of IPOPEMA that was similar to the estimation of SADOVAYA presented in the question. If survey participants assessed the future value of IPOPEMA shares between PLN 11 and 12, it meant that they used the experts’ estimation of the share price of SADOVAYA as an anchor for their predictions.

Figure 2 indicates that the majority of respondents (64%) estimated the future price of IPOPEMA shares between PLN 11-12, which proves that they underwent the anchoring heuristic. The data in Table 2 prove the significance of this. Moreover, during the considered period, the price of IPOPEMA shares did not rise but went down to PLN 9.02.

The affect heuristic was tested through the questions 5 and 6 in the appendix, which checked whether respondents believed that profitable investments are not risky and unprofitable ones are. The evidence of this heuristic was revealed when a respondent chose to buy KGHM shares and considered it as not a risky investment, or did not want to invest in KGHM and perceived it as risky.

Figure 3 shows that the majority of respondents who would have liked to invest in KGHM considered

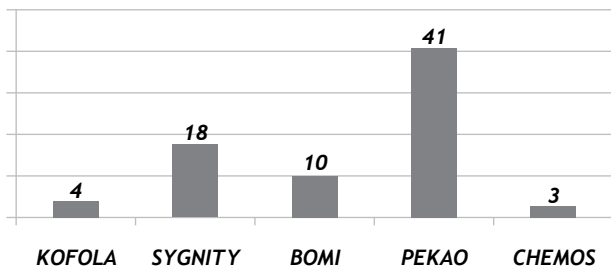


Figure 1. Respondents’ selections of companies
Source: author’s calculations

Table 1. Chi-square test: home-bias

	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square
Home-bias	43	71	-28	167.42***
No effect	33	5	28	
Total	76			

*** p<0.001

Source: author’s calculation

what the IPOPEMA share price would be in 30 days. The decision-makers knew only the current price of the company. However, some information was provided about another company – SADOVAYA, which had nothing in common with IPOPEMA except the fact that both companies’ shares are traded on the Warsaw Stock Exchange. The question 4 provides information about the current price and experts’ estimation of the future value of SADOVAYA. The effect of the anchor-

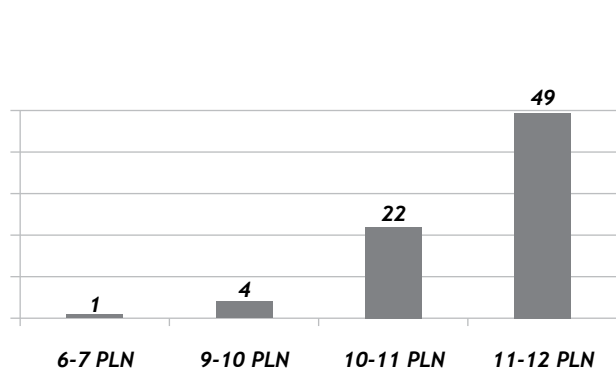


Figure 2. Anchoring heuristic analysis - respondents’ estimation of the price of IPOPEMA shares
Source: author’s calculations

Table 2. Chi-square test: anchoring heuristic

	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square
Anchoring heuristic	49	8	41	234.46***
No effect	27	68	-41	
Total	76			

*** p<0.001

Source: author’s calculation

it as not a risky option, while only 4 of the survey participants who did not want to choose this investment perceived risk in the same way. Table 3 indicates that 44 respondents (58%) underwent the affect heuristic,

which is statistically significant. The choice made by the majority of respondents was a profitable one, because the price of KGHM increased by 4.25% during the considered period.

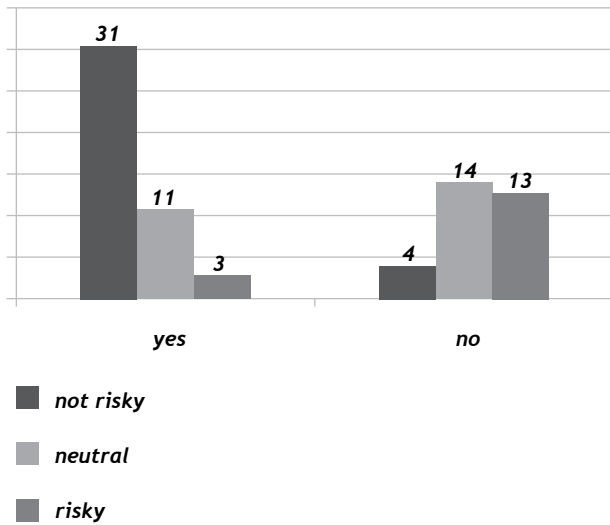


Figure 3. Relationship between respondents' willingness to invest in KGHM and their risk assessment
Source: author's calculations

Table 3. Chi-square test: affect heuristic

	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square
Affect heuristic	44	17	27	55.38***
No effect	32	59	-27	
Total	76			

*** $p < 0.001$

Source: author's calculation

The questions 7 and 8 in the appendix were designed to check whether respondents change their risk preferences due to a change in the context. The questions had the same content but the context was different. In the first, the solutions to the problem highlight their advantages and in the second question, their disadvantages. In the actual survey, these questions were not placed side by side in order to avoid respondents being influenced by their own answers. The questions were created based on research conducted by Tversky and Kahneman [1981, p. 453] as well as by Olsen [1997, p. 226].

Both questions presented 7 and 8 are identical; likewise the solutions for the problems are the same but written differently. The answers in question 1 indicate a positive context and in question 2 a negative one. In such a situation investors should answer both questions in the same way. However, when a respondent marked different answers in those two questions, his or her

preferences were influenced by a change in the context. Figure 4 indicates that regardless of the initial risk preferences, respondents changed their preferences when the context changed. Table 4 shows that 27 respondents changed their risk preferences when the context changed, which is statistically significant.

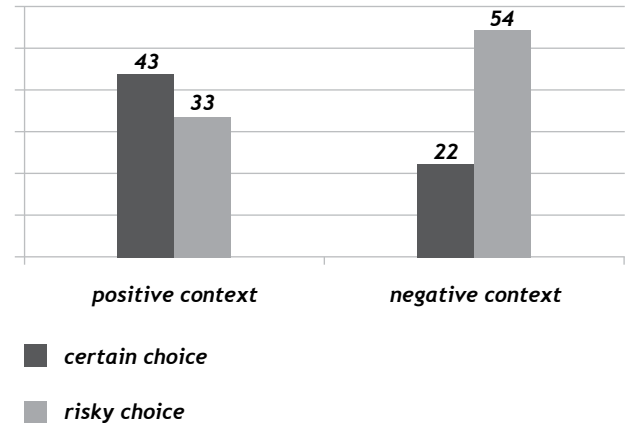


Figure 4. Risk preferences due to change in the context
Source: author's calculations

Table 4. Chi-square test: change in the context

	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square
Changed preferences	27	1	26	685.013***
No change	49	75	-26	
Total	76			

*** $p < 0.001$

Source: author's calculation

Conclusions

The main goal of the study was to examine whether Polish investors undergo psychological biases during their decision-making process on the Warsaw Stock Exchange. The results of the research confirm that the surveyed investors underwent the home-bias effect, the anchoring heuristic, the affect heuristic and a change in risk preferences due to a change in the context. It is important to underline that even though the results prove that investors underwent the described psychological biases, the stock market data do not show clear evidence that these decisions were the worst ones. In the case of the test on the home-bias effect, the majority of respondents chose to invest in PEKAO, while in reality SYGNITY shares were the best option. However, buying PEKAO stock was the second best option. Those results are consistent with the study conducted by Ortmann and Gigerenzer [Borges, 1999,

pp. 59-72]. Moreover, the test on the affect heuristic seems to show that investors who underwent this effect made a good decision. However, this needs to be confirmed by further research. The situation looks worse in the case of the anchoring heuristic, where 93% of decision-makers estimated that the price of IPOPEMA would increase, while in reality the value decreased. The anchoring heuristic is the strongest effect that appeared in this study and these results comply with a previous investigation into the anchoring heuristic [Tversky, 1981, pp. 453-455]. The results of the test on change in risk preferences due to a change in the context show that 35% of participants changed their risk preferences and this also confirms a previous study. However the effect is less strong than in the research done by Tversky and Kahneman [Tversky, 1981, p. 453]. The reason for this could be the difference in research methods. In Tversky and Kahneman's study there were two independent groups, whose results were compared. In the first group 72% of participants chose the cautious option and in the second group only 22% chose the same option. In the study from this paper all participants were given the same sets of questions, which means that some participants may have noticed that both questions contained the same content and were only presented in a different way.

To sum up, the results of the study show that respondents underwent the described psychological biases. In two cases this caused a negative effect and in another two, acceptable effects. These results should raise investors' awareness of their propensity to undergo psychological biases and help them to decrease the negative impact of these biases on the decision-making process. However, within situational constraints like time pressure and too little available data, the possibility of undergoing psychological biases should be accepted.

To confirm the conclusions of this study, it is necessary to prove these results on other groups of investors. Further research in this field should be conducted in natural conditions, where investors would invest and risk their own money on a stock exchange. That would make it possible to see investors' behavior enriched with the emotions associated with taking risk.

mgr Matylda Gerber
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej
e-mail: matylda.gerber@gmail.com

References

[1] BAKER H., NOFSINGER J., *Behavioral Finance: Investors, Corporations and Markets*, Wiley, 2010.
 [2] BORGES B., GOLDSTEIN D., ORTMANN A. GIGERENZER G., *Can ignorance beat the market? Name recognition as a heuristic for investing*, Oxford University Press, 1999.

Appendix - questions posed to respondents

1.	Choosing among the companies presented below, in which would you be the most likely to invest for one month?*			
	a	KOFOLA		
	b	SYGNITY		
	c	BOMI		
	d	PEKAO		
	e	CHEMOS		
2.	Do you know the chosen company?			
	a	Yes		
	b	Only a little		
	c	No		
3.	Do you know all the companies listed in the 1st question?			
	a	Yes		
	b	No		
4.	Currently the share price of SADOVAYA is 10.3 PLN and the share price of IPOPEMA is 10.5 PLN. Stock market experts predict that in 30 days the share price of SADOVAYA will be 1.2 PLN. What, in your opinion, will be the price of IPOPEMA shares in 30 days?			
	6-7 PLN	7-8 PLN	9-10 PLN	10-11 PLN
	11-12 PLN	12-13 PLN	13-14 PLN	15-16 PLN
5.	Based on your knowledge and experience, would you invest in KGHM for one month?			
	a	Yes		
	b	No		
6.	Estimate the probability that the stock price of KGHM will decrease in one month:			
	a	Below 0.5		
	b	0.5		
	c	Above 0.5		
7.	You invested 60 000 PLN in a portfolio of shares, and shortly afterwards there was a great stock market crash. Your financial advisor offers you 2 strategies. Which would you choose?			
	A	Certainly keep exactly 20 000 PLN		
	B	With probability of 1/3 save the whole 60 000 PLN and with probability of 2/3 do not save anything		
8.	You invested 60 000 PLN in a portfolio of shares, and shortly afterwards there was a great stock market crash. Your financial advisor offers you 2 strategies. Which would you choose?			
	A	Certainly lose exactly 40 000 PLN		
	B	With probability of 1/3 do not lose anything and with probability of 2/3 lose the whole 60 000 PLN		

* one month refers to: 22.02.2012-22.03.2012

Source: author's work

- [3] FRENCH K., POTERBA J., *Investor Diversification and International Equity Markets*, „American Economic Review” 1991.
- [4] GIGERENZER G., *Adaptive Thinking Rationally in the Real World*, Oxford University Press, 2000.
- [5] KALINOWSKI M., KRZYKOWSKI G., *Racjonalność decyzji inwestycyjnych inwestorów indywidualnych na polskim rynku akcji*, „Problemy Zarządzania” 2012.
- [6] KOMPA K., MATUSZEWSKA-JANICA A., *Efficiency of the Warsaw Stock Exchange: Analysis of Selected Properties*, „International Advances in Economic Research” 2009.
- [7] OLSEN R.A., *Prospect Theory as an Explanation of Risky Choice by Professional Investors: Some Evidence*, „Review of Financial Economics” 1997.
- [8] SHEFRIN H., *A Behavioral Approach to Asset Pricing*, Elsevier Academic Press, Amsterdam 2005.
- [9] SUNSTEIN C., *Hazardous Heuristics*, Working Paper, The University of Chicago, 2004.
- [10] TVERSKY A., KAHNEMAN D., *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*, „Science” 1981, No. 211.
- [11] TYSZKA T., *Expert Judgments: Financial Analysts Versus Weather Forecasters*, „The Journal of Psychology and Financial Markets” 2002.
- [12] ZALEŚKIEWICZ T., *Financial forecasts during the crisis: Were experts more accurate than laypeople?* „Journal of Economic Psychology” 2011, 32.
- [13] ZALEŚKIEWICZ T., *Psychologia Ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [14] ZIELONKA P., *Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008.

Wpływ zjawisk psychologicznych na podejmowanie decyzji inwestycyjnych

Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki badania dotyczącego skłonności polskich inwestorów do ulegania zjawiskom psychologicznym podczas podejmowania decyzji na Giełdzie Papierów Wartościowych. Badana grupa składa się z 76 aktywnych inwestorów GPW w Warszawie, którzy byli członkami Stowarzyszenia Inwestorów Indywidualnych (SSI) lub uczestnikami koła naukowego dla inwestorów Hossa ProCapital. Analiza wyników potwierdziła, że badani inwestorzy ulegli czterem efektom psychologicznym: homebias, heurystyce afektu, zmianie preferencji dotyczącej ryzyka przy zmianie kontekstu, a także heurystyce kotwiczenia.

Słowa kluczowe

podejmowanie decyzji, psychologia inwestowania, heurystyki

MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NOWE TRENDY W ZARZĄDZANIU W XXI WIEKU. PERSPEKTYWA TRANSATLANTYCKA. CZĘSTOCHOWA 12-13 CZERWCA 2014 r.

W dniach 12-13 czerwca 2014 roku w Częstochowie Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej gościł uczestników Międzynarodowej Konferencji „Nowe trendy w zarządzaniu w XXI wieku. Perspektywa Transatlantycka”, organizowanej przez Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Szent István University Faculty of Economics and Social Sciences, Gödöllő, Węgry, Faculty of Economics, Slovak University of Agriculture in Nitra, Słowacja, a także Northeastern Illinois University, Chicago, USA.

Ideą tegorocznego spotkania było zaprezentowanie wielowątkowej problematyki zarządzania współczesnymi organizacjami oraz obserwowanych na świecie tendencji¹. Zaproponowany temat konferencji wynika z faktu, iż dominującą cechą współczesnego rynku jest jego zmienność. Przedsiębiorstwa zmuszone są działać na rynku w turbulentnym otoczeniu². Jest to wynikiem, po pierwsze, rosnącej konkurencji międzynarodowej, po drugie, zmian w podejściu konsumentów do producentów, po trzecie, wymogów zrównoważonego rozwoju, po czwarte, postępującą globalizacją. Czynniki te sprawiają, że zarządzanie jako nauka musi sprostać nowym wyzwaniom. Konieczne staje się poszukiwanie takich rozwiązań, które pozwolą przedsiębiorstwom osiągnąć sukces rynkowy³. Pomocne w tym może być zarówno odwoływanie się do istniejących teorii i paradygmatów zarządzania, jak i tworzenie nowych modeli zarządzania, które byłyby odpowiednie do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Współczesne organizacje charakteryzują także rosnące ryzyka działania, co sprawia, że kluczowy aspekt zarządzania, jakim jest podejmowanie decyzji, wymaga nowych kategorii analitycznych, nowego opisu i wyjaśnienia. W nowoczesnym podejściu do zarządzania coraz większą wagę przywiązuje się do znaczenia ludzi w organizacji, stają się oni jednym z najważniejszych jej zasobów. Konieczne zatem staje się wypracowanie nowych metod kierowania, które pozwoliłyby na zwiększenie efektywności pracowników.

W odniesieniu do pojawiających się nowych trendów w zarządzaniu tematyka konferencji obejmowała następujące zagadnienia, uwzględniające również perspektywę transatlantycką: kierowanie ludźmi⁴, kapitał ludzki, społeczny i intelektualny⁵, zarządzanie wiedzą⁶, zarządzanie różnorodnością, społeczna odpowiedzialność organizacji⁷, zarządzanie zmianą⁸, zarządzanie organizacją uczącą się, zarządzanie organizacjami sieciowymi, nowe tendencje w marketingu, zarządzanie ryzykiem⁹, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w ujęciu sektorowym ze szczególnym uwzględnieniem agrobiznesu.

W konferencji udział wzięło ponad 60 uczestników reprezentujących liczne krajowe ośrodki akademickie oraz ponad 70 przedstawicieli zagranicznych ośrodków naukowych i badawczych z następujących krajów: Armenia, Chorwacja, Czechy, Grecja, Słowacja, Rosja, Rumunia, Turcja, Ukraina, USA, Węgry, Włochy.

Konferencja jest wynikiem współpracy czterech ośrodków akademickich z Polski, Węgier, Słowacji i USA, które od pięciu lat kolejno są gospodarzami tego wydarzenia.

Przyjęta formuła konferencji ukierunkowana była na osiągnięcie efektu synergii pomiędzy teorią a praktyką zarządzania, co odzwierciedlał program konferencji, uwzględniający wystąpienia odnoszące się do tekstów o charakterze zarówno teoretycznym, jak i badawczym. Tradycyjnie językiem konferencyjnym był język angielski (sesje plenarne i panelowe) oraz język polski (wybrane sesje panelowe).

W trakcie ceremonii otwierającej uczestników konferencji powitali przedstawiciele organizatorów w osobach: prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron, rektor Politechniki Częstochowskiej, prof. dr hab. Arnold Pabian, dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, dr hab. Felicjan Byłok prof. PCz, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Prof. Illés Bálint Csaba, Szent István University, Węgry, Prof. Ing. Iveta Ubrežiová, Slovak University of Agriculture in Nitra, Słowacja.

W ramach prezentacji otwierających konferencję wystąpili: Prof. Michael Wenz, Northeastern Illinois University, USA, Prof. Illés Bálint Csaba, CSc Szent István University, Węgry, Assoc. Prof. PhD. Daróczi Miklós, Szent István University, Węgry, Prof. Ing. Iveta Ubrežiová, Slovak University of Agriculture in Nitra, Słowacja oraz dr hab. Dorota Jelonek prof. PCz, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska. Wystąpienia te moderowali: Prof. Christina Czart Ciecierska USA; Prof. Csaba Mako, Węgry.

Pierwszą sesję plenarną prowadzili Prof. Ing. Iveta Ubrežiová i Prof. Michael Wenz. W ramach tej sesji wyniki swoich badań zaprezentowali: Prof. József Poór, Węgry, dr hab. Jan F. Jacko, Uniwersytet Jagielloński, Prof. Csaba Mako, Węgry oraz dr hab. Urszula Swadźba prof. UŚ, Uniwersytet Śląski w Katowicach.

W dalszej części pierwszego dnia konferencji wystąpienia uczestników zostały pogrupowane tematycznie w ramach 8 sesji panelowych. Sesje I, II, V i VI prowadzone były w języku polskim, a przewodniczyli im kolejno: prof. dr hab. Janusz Sztumski, dr hab. Jan F. Jacko, dr hab. Urszula Swadźba prof. UŚ oraz prof. dr hab. Natalia Wiszniakowa-Zelinskiy. Zaprezentowane w czasie sesji wystąpienia mieściły się w następujących czterech grupach tematycznych:

- zarządzanie innowacyjnością i kompetencjami personelu w warunkach niepewności i ryzyka,
- równowaga praca – życie, motywacja pracownicza i patologie organizacyjne,
- uwarunkowania zarządzania organizacjami w warunkach konkurencji rynkowej,
- psychologiczne i etyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi.

Równolegle odbywające się sesje III, IV, VII i VIII prowadzone były w języku angielskim, a przewodniczyli im kolejno: Assoc. Prof. PhD Anita Vajna-Tangl oraz Assoc. Prof. PhD Olena Oliynyk; Assist. Prof. PhD. Rifat Yilmaz oraz dr hab. R. Janik prof PCz; Prof. Anna Dunay oraz Assist. Prof. Hurta Hilda; Prof. Daróczi Miklós oraz Assist. Prof. PhD Emese Tatár. W ramach tych sesji wystąpienia poruszały następujące cztery obszary tematyczne:

- społeczna odpowiedzialność organizacji, komunikacja organizacyjna, zarządzanie karierą,
- czynniki określające konkurencyjność organizacji w warunkach kryzysu,
- elementy zarządzania agrobiznesem,
- nowe trendy na rynku pracy.

Drugi dzień konferencji otwierała również sesja plenarna, której przewodniczyli: Prof. Illés Bálint Csaba, Węgry, oraz dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska. W ramach tej sesji wyniki swoich prac zaprezentowali: Assist. Prof. Rifat Yilmaz, Assist. Prof. Mustafa Arı, Assoc. Prof. Ahmet Ak, Bilecik seyh Edebali University, Turcja, Assoc. Prof. Irina Andreeva, Belgorod State Agricultural Academy named after V. Gorin, Rosja, Prof. Christina Czart Ciecierska, Northeastern Illinois University, Chicago, USA, prof. Adam Nowicki, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, dr Iwona Chomiak-Orsa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, dr Leszek Ziora, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Trzecią, zamykającą sesję plenarną prowadzili: Prof. Irina Andreeva, Rosja i Prof. József Poór, Węgry. Obejmowała ona wystąpienia następujących uczestników konferencji: Assoc. Prof. Anita Vajna-Tangl, István Vajna PhD student, Szent István University, Węgry, Ing. Prof. Ludmila Nagyová, Ing. Dr. Ingrida Sedliaková, Ing. Mária Holienčinová, Slovak University of Agriculture in Nitra, Słowacja, Assoc. Prof. Olena Oliynyk, Assist. Prof. Liudmyla Oliynyk, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraina, Assist. Prof. Victor Adamenko Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraina, dr hab. Robert Janik prof PCz, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Prof. Illés Bálint Csaba, Szent István University, Węgry, András Bittsánszky, InDeRe Analytical and Economic Research Institute; Hungarian Academy of Science, Centre for Agricultural Research, Plant Protection Institute, András J. Tóth, InDeRe Analytical and Economic Research Institute, Węgry.

Zakończenia i podsumowania konferencji dokonali przewodniczący Komitetu Naukowego Konferencji w osobach Prof. Illés Bálint Csaba oraz dra hab. Felicjana Byłoka prof. PCz, którzy jednocześnie zaprosili uczestników na kolejne spotkanie konferencyjne, którego gospodarzem będzie Szent István University Faculty of Economics and Social Sciences, Gödöllő, Węgry.

Wartościowym elementem konferencji, prócz wymiany myśli naukowych i wyników badań, była niewątpliwie możliwość wzajemnego spotkania, podczas którego w miłej i przyjaznej atmosferze zacieśniano kontakty i wzajemną współpracę międzynarodowego środowiska naukowego. Miłym akcentem, zwłaszcza dla gości zagranicznych, był występ solistów Zespołu Pieśni i Tańca Śląsk im. Stanisława Hadyny, który odbył się w siedzibie zespołu na Zamku w Koszęcinie.

Efektom tegorocznej konferencji są trzy publikacje, w tym dwie anglojęzyczne: *New Trends in Management in 21st Century*, Monograph, red. Csaba Balint Illes, Anna Dunay, Anna Słocińska, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa; *Management and Managers Facing*

Challenges of the 21st Century. Theoretical Background and Practical Applications, Monograph, red.: Felicjan Byłok, Iveta Ubrežiova, Leszek Cichobłaziński, Szent Istvan Egyetemi Kiado Nonprofit Kft., Gödöllő, Węgry; *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Monografia, red.: Aleksandra Czarnecka, Łukasz Skiba, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Opracowanie:

dr inż. Aleksandra Czarnecka

dr inż. Anna Słocińska

Politechnika Częstochowska

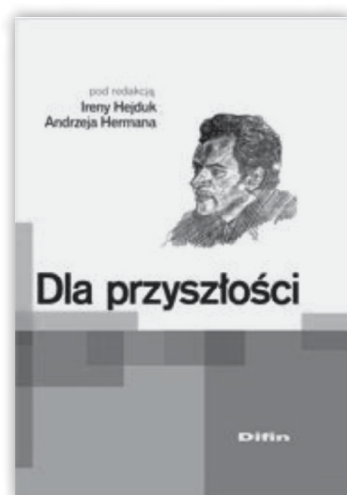
Wydział Zarządzania

Przypisy

- 1) J. FREDERICKS, *Business in Central and Eastern Europe: Cross Atlantic Perspectives*, [in:] B. KONDELLAS (Ed.), *Business in Central and Eastern Europe: Cross-Atlantic Perspectives*, Monograph, Northeastern Illinois University, Publishing Section of the Faculty of Management Częstochowa University of Technology, Chicago 2011.
- 2) CS.B. ILLES, A. DUNAY, E. TATAR, *Lifecycle analysis at small and medium enterprises – theory and practice*, [in:] CS.B. ILLES (Ed.), *SME's Management in the 21st Century. Challenges and Solution*, Publishing Section of the Faculty of Management Częstochowa University of Technology, 2012.
- 3) S. BEVAN, M. COWLING, N. ISLES, L. HORNER, N. TURNER, *Cracking the Performance Code, How Firms Succeed*, The Work Foundation, London 2005.
- 4) *Working Capital. Executive Summary*, London: The Work Foundation 2001, www.theworkfoundation.com, data dostępu 20.05.2014 r.
- 5) F. BYŁOK, *Social Capital and Personnel Strategy in Enterprises*, [in:] CS.B. ILLES, F. BYŁOK, A. DUNAY (ED.), *Human Resource Management and Corporate Competitiveness*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő 2012.
- 6) A. SLOCINSKA, A. CZARNECKA, *Knowledge Sharing as an Indicators of network Logic* [in:] CS.B. ILLES (Ed.), *Human Resource Management and Corporate Competitiveness*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő, 2012.
- 7) A. UBREŽIOVÁ, I. UBREŽIOVÁ, E. HORSKA, *The Corporate Social Responsibility: The Case Study of the Water as a Strategic Commodity for Future* [in:] CS.B. ILLES (Ed.), *SME's Management in the 21st Century. Challenges and Solution*, Publishing Section of the Faculty of Management Częstochowa University of Technology, 2012.
- 8) L. CICHOBŁAZIŃSKI, *Narracyjne podejście do zarządzania zmianą w relacjach między związkami zawodowymi a pracodawcą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013 nr 2(91), s. 67-80.
- 9) P.L. BERNSTEIN, *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. XIX.

IRENA HEJDUK ANDRZEJ HERMAN (RED.) DLA PRZYSZŁOŚCI

Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014



W e wprowadzeniu do tej interesującej i bogatej w treść książki czytamy: „Niniejszą publikację dedykują autorzy, przyjaciele i uczniowie Profesorowi Wiesławowi Marii Grudzewskiemu, wielkiemu uczonemu, wybitnemu twórcy, spolegliwemu przyjacielowi, życzliwemu człowiekowi, z okazji Jego jubileuszu 60-letniej pracy zawodowej (która ciągle trwa) i 80. rocznicy urodzin obchodzonej w tym roku (choć do tej rocznicy Profesor przyznaje się niechętnie)”.

Warto przypomnieć, że prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski, członek-korespondent PAN przez kilka lat wykładał w Uczelni Chodkowskiej, kierował Katedrą Organizacji i Zarządzania, a także był zastępcą redaktora naczelnego „Przedsiębiorstwa Przyszłości”. Obecnie jest członkiem Rady Redakcyjnej kwartalnika.

Prof. dr hab. Irena Hejduk – od lat współpracująca z Jubilatą – podkreśliła ogromny wkład prof. Grudzewskiego do nauk o zarządzaniu”. Począwszy od zastosowania teorii grafów i metod sieciowych dla przedsięwzięć realizowanych w warunkach niepewności i ryzyka, opracowania oryginalnej metody statystycznej badania rezerw wydajności pracy i produktywności, modelowania i analizowania zjawisk i procesów ekonomicznych przy użyciu analizy wymiarowej, opracowania zasad mierzenia, badania i analizowania luki

technicznej, technologicznej czy opracowania koncepcji i metodyki projektowania systemów zarządzania, aż po projektowanie organizacji inteligentnej ...” (s. 13). Następne kierunki zainteresowań badawczych to: zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, przedsiębiorstwa wirtualne, zarządzania zaufaniem i poszukiwanie nowych paradygmatów zarządzania.

Prof. W.M. Grudzewski i prof. I. Hejduk w 2006 r. w charakterze visiting professors wykładali w dziesięciu uniwersytetach amerykańskich, w czterech stanach USA. Nawiązali również kontakty naukowe z innymi uczelniami amerykańskimi – University of Pittsburgh, University of Pennsylvania i Duquesne University. W wyniku tych kontaktów i naukowych dyskusji ze znanym uczonym amerykańskim polskiego pochodzenia prof. Janem Napoleonem Saykiewiczem (Duquesne University) prof. Grudzewski i prof. Hejduk zainteresowali się nowym nurtem w badaniach z zakresu zarządzania – koncepcją sustainability. Rezultatem tych zainteresowań było opracowanie koncepcji międzynarodowej konferencji naukowej *Sustainable Enterprises of the Future*. Koncepcja ta została zaaprobowana i przyjęta do realizacji przez Robert Morris University w Pittsburghu. Prof. Grudzewski został pierwszym prezydentem tej konferencji, a prof. Hejduk i ówczesna

dziekan szkoły biznesu Uniwersytetu sprawowały obowiązki wiceprezydentów.

Koncepcja sustainability i model sustainable enterprise były i są przedmiotem intensywnych badań prof. Grudzewskiego i prof. Hejduk.

Prof. dr inż. Tomasz Wielicki z California State University w referacie *Filozofia big picture, czyli systemowa wizja dziedziny zarządzania prof. Grudzewskiego; ocena z perspektywy amerykańskiej* przedstawił specyficzne podejście do zarządzania, które nazwał „szkołą Grudzewskiego” i które – jego zdaniem – „ma wartości uniwersalne i tak naprawdę niezależne od miejsca stosowania” (s. 20).

Prof. T. Wielicki – jeden z absolwentów Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, którego dziekanem był prof. Grudzewski podkreślił, że „umiejętność myślenia systemowego i rozwiązywania problemów z zakresu zarządzania z wykorzystaniem podejścia określanego jako *big picture*, którego nauczyliśmy się od prof. Grudzewskiego, stała się dla wielu z nas uniwersalnym fundamentem w rozwiązywaniu problemów menedżerskich” (s. 21).

„We wszystkich tych działaniach wspomagały nas ta specyficzna filozofia i sposób myślenia prof. Grudzewskiego, które nie pozwalały nam nigdy zapomnieć, że menedżerskie problemy, jakie pomagamy rozwiązywać praktykom gospodarczym, nigdy nie są jednowymiarowe; że każda nowa technologia niesie za sobą określone skutki ekonomiczne i behawioralne, a każdy problem ludzki może mieć swoje korzenie w technologii, organizacji lub ekonomii etc.” (s. 22).

Prof. T. Wielicki zwrócił uwagę na wpływ szkoły prof. Grudzewskiego na kariery pracowników nauki w USA. Do pracowników tych, którzy aktualnie pracują w uczelniach amerykańskich, należą: prof. Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston, Teksas), prof. Waldemar Karwowski (University of Central Florida), prof. Marek Wermus (Old Dominion University, Norfolk, Wirginia), prof. Jerzy Kamburowski (University of Toledo, Ohio) i prof. Jerzy Letkowski (Western New England University, Massachusetts).

„Każdy z nas, rozpoczynając karierę naukową w USA, stał się beneficjentem wizji nowoczesnego zarządzania prof. Grudzewskiego” (s. 24). Należy dodać, że Politechnika Wrocławska była wówczas jedną z trzech polskich uczelni technicznych, których dyplomy doktorskie w USA były uznawane bez nostryfikacji.

Charakterystykę działań i osobowości prof. Grudzewskiego przedstawił prof. dr hab. ks. Jan Zimny, podkreślając m.in.: „Szanowny Pan Profesor stworzył wielką i piękną szkołę nie tylko nauki, ale i mądrości życia. Stał się jej Mistrzem. Z dzieł bowiem poznaje się ich mistrza. Dziś wychowankowie jego rozsiani po świecie doskonale są świadomi tego, że to, kim są dziś, zawdzięczają Szanownemu Jubilatowi” (s. 53).

Charakterystykę osobowości Jubilata nakreśliła też prof. dr hab. Elżbieta Weiss: „Profesor to człowiek żelaznej pracy, gotowy do trwałej ascezy celem zdobycia

śluszej wiedzy. Do tego nieodmiennie wysoka kultura i ujmujący sposób bycia. Przez jednych szanowany i lubiany, przez innych pomawiany i atakowany (...). Niektórzy powiadają: z pozoru chłodny i pragmatyczny, potrafi równocześnie stwarzać wrażenie lekko zagubionego. Jakże to mylące w obliczu godnego podziwu spokoju i odporności, jak też konsekwencji w obronie wartości, którym mimo wcale nierzadkich rozczarowań i goryczy Profesor pozostaje wierny. Dla jego pracowitości i talentu – jak wszyscy możemy się przekonać – upływ czasu nie ma istotnego znaczenia. Dla mnie Dostojny Jubilat to symbol uczonego, który doskonale rozumie, że nic tak nie świadczy o wielkim mistrzu jak jego uczniowie” (s. 82-83). W studium *Sustainability a cykl życia przedsiębiorstwa warunkiem przetrwania kryzysu* prof. Weiss dokonała analizy modelu rozwoju przedsiębiorstwa zaproponowanego przez L.E. Greinera w świetle koncepcji sustainability.

Prof. nadzw. dr hab. Brygida Grzeganeck-Więcek i dr Dariusz Więcek wspominają uczestnictwo w konferencji zorganizowanej przez Otwarty Uniwersytet Interamerykański w Buenos Aires, na której prof. Grudzewski i prof. Hejduk przedstawili swe koncepcje dotyczące zdolności przedsiębiorstwa do szybkich zmian technologicznych i organizacyjnych oraz wdrażania metod działania służących osiągnięciu wysokiej rentowności i satysfakcji klientów.

„Warsztat twórczy prof. Grudzewskiego i pani prof. Hejduk jest szeroko uznawany w świecie, a ich dorobek naukowy prezentowany w publikacjach staje się często inspiracją do tworzenia nowych rozwiązań w praktyce gospodarczej.

Byliśmy jako Polacy dumni, że osiągnięcia naukowe prezentowane w wystąpieniu naszych rodaków naukowców docenione zostały przez największych specjalistów z tej dziedziny wiedzy na odbywającej się w Buenos Aires konferencji” (s. 32).

Dr Dariusz Więcek podkreśla inspirujące działanie prof. Grudzewskiego, które skłoniło go do podjęcia pracy nad rozprawą doktorską o zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach argentyńskich, obronioną na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Prof. Brygida Grzeganeck-Więcek i doc. dr Piotr Halimba zwrócili uwagę na mniej znany kierunek badań prof. Grudzewskiego dotyczący nowych koncepcji organizacyjnych i zarządzania w sektorze sportu i turystyki.

Osobiste doświadczenia ze współpracy z prof. Grudzewskim przedstawili jego doktoranci – znany menedżer dr Konrad Jaskóła oraz współautor książki *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce* dr inż. Zbigniew Chyba – jak o sobie pisze – „uczeń z Politechniki Warszawskiej”.

Dr Katarzyna Anna Wójcik stwierdza: „Profesor Grudzewski jest dla mnie autorytetem w dziedzinie naukowej, ale przede wszystkim Wielkim Człowiekiem. Z charyzmą i ogromnym doświadczeniem przekazuje wiedzę wielu pokoleniom. Jest skarbnicą wiedzy o stoickim spokoju, a przede wszystkim pragmatycznym i analitycznym podejściu do spraw naukowych i życiowych.

Profesor myśli kilkanaście kroków do przodu, przewidyje i układa plan działania w tempie światła, jednak przekazuje swoje myśli i wiedzę w sposób przystępny, zrozumiały i często z humorem” (s. 79-80).

Prof. nadzw. dr hab. Jan Klimek, nawiązując do problematyki zarządzania zaufaniem stanowiącej jedną z dziedzin pracy naukowej prof. Grudzewskiego w studium *Zaufanie i społeczna odpowiedzialność w biznesie*, w sposób zniuansowany zanalizował argumenty za i przeciw koncepcji społecznej odpowiedzialności. Autor podkreśla, że: „każdy pracownik jest przecież jednocześnie członkiem społeczności i ma możliwość włączenia się w rozwiązywanie jej problemów za pośrednictwem swojej firmy. Ona też pozwala pracownikowi na wnoszenie osobistego wkładu w tworzenie dobra ogólnospołecznego. Koresponduje to z potrzebą harmonizowania celów ekonomicznych i społecznych. Jeżeli społeczeństwo oczekuje od przedsiębiorstwa troski o sprawy społeczne, to w jego najlepiej pojętym interesie leży zaangażowanie się w sprawy społeczne oraz nadanie temu faktowi pozytywnego rozgłosu. W konsekwencji firma dbająca o sprawy społeczne będzie cieszyła się szacunkiem społecznym. Będzie temu towarzyszyć większe zainteresowanie klientów. A co za tym idzie – wzrost sprzedaży, łatwiejszy dostęp do rynku kapitałowego i do wykwalifikowanych zasobów pracy. W walce konkurencyjnej realnie będzie można mówić o odniesieniu sukcesu, a imago firmy zyska dodatkowy blask” (s. 70).

Problemom społecznej odpowiedzialności organizacji poświęcone jest również studium prof. dr hab. Grażyny Gierszewskiej. Autorka wskazuje na zarysowującą się w skali międzynarodowej tendencję do coraz szerszego uznawania społecznej odpowiedzialności biznesu, a w tym również problemu inwestycji odpowiedzialnych społecznie.

Czołowy polski badacz problematyki przywództwa – prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński, członek -korespondent PAN w artykule *Przywództwo: mroczny przedmiot pożądania* podkreśla, iż „temat przywództwa nie tylko owiany jest mgłą tajemnicy, ale także przesłonięty licznymi kurtynami politycznej poprawności, promocji i PR. Można go więc uznać za szczególnie zmitologizowany” (s. 91). Autor nawiązuje do wyników analizy wywiadów przeprowadzonych z czołowymi liderami biznesu opublikowanymi w „*Harvard Business Review*”, której to analizy dokonał wspólnie ze swymi współpracownikami (por. M.J. Hatch, M. Kostera, A.K. Koźmiński, *The Three Faces of Leadership*, Blackwell Publishing Oxford 2005, przekład polski – *Trzy oblicza przywództwa*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010). Aparatura pojęciowa zastosowana w trakcie tej analizy ułatwiła ocenę złożoności postaw i działań przywódców.

Przypominając działania Jacka Welcha, prof. Koźmiński zwraca uwagę na społeczny koszt tych działań, jakim była utrata pracy przez 200 tysięcy osób zatrudnionych uprzednio w General Motors. Przykład ten to jeden z argumentów na rzecz „etycznego kompasu przywództwa”.

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski i dr Agnieszka Szpitter zanalizowali w sposób pogłębiony koncepcję sustainability jako determinanty rozwoju przedsiębiorstwa. W zakończeniu pracy autorzy wyrażają pogląd, że „korporacje nowego społeczeństwa będą zupełnie inne od obecnych. Tradycyjne korporacje są dziś zorganizowane wokół linii produkcyjnych bądź usługowych, a ich spoiwem jest własność. Czynnikiem integrującym i kontrolującym przedsiębiorstwa międzynarodowe będzie prawdopodobnie strategia. Sojusze, wspólne przedsięwzięcia, udziały mniejszościowe, umowy know-how i kontrakty będą coraz częściej podwaliną związków konfederacyjnych” (s. 209).

Prof. dr hab. Jan Stachowicz interesująco scharakteryzował rolę prof. Grudzewskiego w swym rozwoju naukowym: „Uczę się z prac Profesora Grudzewskiego od wczesnych lat 70. Moje rozumienie organizacji i zarządzania kształtowane było między innymi pracami Profesora. Profesor W.M. Grudzewski, modelując w języku badań operacyjnych (w języku teorii zbiorów rozmytych) złożone sytuacje decyzyjne, uznawał wagę złożoności działań, zachowań i języka członków organizacji – do czego w sposób udany wykorzystywał właśnie teorię zbiorów rozmytych. Jako Jego uczniowie podglądaliśmy i uczyliśmy się tych koncepcji, a także czasem udanie próbowaliśmy je rozumieć i wykorzystywać” (s. 62).

Prof. dr hab. Dorota Kuchta przedstawiła rolę prof. Grudzewskiego w rozwoju koncepcji projektów zrównoważonych i zrównoważonego zarządzania projektami.

O działalności organizacyjnej prof. Grudzewskiego w Politechnice Wrocławskiej piszą prof. dr hab. inż. Wacław Kasprzak i prof. dr hab. inż. Tomasz Winnicki – wieloletni prorektor tej uczelni, a o pracy naukowo-dydaktycznej – prof. dr hab. Dorota Kuchta i dr Adam Siwerski.

W tym kontekście należy wskazać na pewien niedostatek recenzowanej książki. Nie zawiera ona charakterystyki działań prof. Grudzewskiego na ważnych stanowiskach kierowniczych. Podejmę bardzo skrótową próbę uzupełnienia tego niedopatrzenia.

Ministra Grudzewskiego obserwowałem z perspektywy wicedyrektora departamentu, rektora Grudzewskiego – z perspektywy prodziekana wydziału. Prof. Grudzewski – kierownik zakładu w instytucie badawczym i kierownik katedry w uczelni był moim bezpośrednim przełożonym. W oparciu o powyższe doświadczenia i obserwacje sądzę, że jest on kierownikiem doskonale radzącym sobie z mnogością i złożonością, trafnie identyfikującym zagrożenia i możliwości oraz priorytetowe kierunki działania. Trafnie dobiera ludzi do zadań. W warunkach stresu potrafi w krótkim czasie zaabsorbować dużą ilość informacji i wyciągnąć z nich trafne wnioski. W relacjach z ludźmi dostrzega w pierwszym rzędzie ich cechy pozytywne – aktualne możliwości i potencjał rozwojowy. Te cechy w połączeniu z wrodzoną życzliwością przez ludzi złej woli były odbierane jako przejawy naiwności i wykorzystywane przeciwko niemu.

Bogactwo treści i wysoki poziom prac zamieszczonych w tej książce czynią ją interesującą dla czytelników reprezentujących różne nury w obrębie nauk o zarządzaniu.

Prof. dr hab. Stanisław Kaziewicz przedstawił wpływ regulacji bankowych „na stan i przyszły rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju w bankach” (s. 93).

Prof. dr hab. Tadeusz Sporek omówił politykę badawczo-rozwojową Niemiec jako warunek przetrwania kryzysu finansowego. Autor przedstawił przebieg tego kryzysu w Niemczech, a następnie – rozwój sektora B+R z uwzględnieniem danych dotyczących patentów i wynalazków.

Dr Magdalena Hopej-Kamińska, prof. dr hab. inż. Marian Hopej i dr inż. Robert Kamiński przedstawił wpływ zaufania na cechy prostej struktury organizacyjnej.

Prof. dr hab. Maria Sierpińska podjęła problem ryzyka kredytu kupieckiego w Polsce na tle innych krajów europejskich.

Dr inż. Agnieszka Bitkowska zarysowała relacje pomiędzy sustainability a kształtowaniem konkurencyjności organizacji procesowych.

Prof. dr hab. Stanisław Rudolf przedstawił wpływ globalizacji na ważne, ale mniej zbadane uwarunkowania partycypacji pracowniczej.

Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka – prezes Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa skierował do Jubilatów list podkreślając m.in. wkład prof. Grudzewskiego jako prezesa wrocławskiego oddziału TNOiK w rozwój Towarzystwa.

Prof. L. Kiełtyka zadedykował Jubilatowi studium dotyczące „możliwości wykorzystania wirtualizacji serwerów wspomagających menedżerów podczas podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie”.

Dr Kazimierz Mrozowicz i doc. dr Piotr Halemba przedstawili analizę zachowań organizacyjnych uczestników zespołów zadaniowych ratownictwa górskiego. Na uwagę zasługują w szczególności wyniki analiz korelacyjnych dotyczących zachowań organizacyjnych.

Kończącą pozycją jest studium dra inż. Tomasza Bednarczyka i prof. dra hab. inż. Jerzego Lewandowskiego „Poszukiwanie metody optymalnego przypisywania zasobów ludzkich do projektów BiR – zastosowanie wybranych aspektów teorii gier oraz implikacje teorii G. Hardina: *The Tragedy of the Commons* dla menedżerów działów badań i rozwoju” (s. 260).

Prof. Wiesław M. Grudzewski „choć szron na głowie i nie to zdrowie” jako przewodniczący rady naukowej klastra przemysłowego doradza i inspiruje. Jako kierownik seminarium naukowego skupiającego uczestników – od doktorantów do członków PAN – proponuje nowe problemy do dyskusji i inicjuje nowe kierunki badań.

Profesor pisze i wyklada, doradza i inspiruje, organizuje i przewodzi. Omawiana książka nie jest podsumowaniem, lecz stanowi Progress Report. Za kilka lat będzie następny.

Opracowanie:
dr inż. Andrzej Wilk
Uczelnia Techniczno-Handlowa
im. H. Chodkowskiej

PRZEDSIĘBIORSTWA SPRĘŻYSTE

ELENA ALEXANDRA MAMOUNI LIMNIOS, TIM MAZZAROL, ANAS GHADOUANI, STEVEN G.M. SCHILIZZI, *The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes*, „European Management Journal” 2014, No. 32.

Elena Alexandra Mamouni Limnios, Tim Mazzarol, Anas Ghadouani, Steven G.M. Schilizzi są pracownikami naukowymi University of Western Australia.

Wprowadzenie

Po organizacjach trwałych (sustainable), elastycznych (flexible), sztywnych (rigid) i zwinnych (agile) nadszedł czas na upowszechnienie

się nowego terminu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W publikacjach zagranicznych, zwłaszcza tych zza oceanu, coraz częściej wszystko zaczyna

być „resilient”, co można by odnieść do polskiego słowa „sprężyste”. Nie w pełni odzwierciedla to, co prawda, te same desygnaty pojęciowe co angielskie znaczenie, ale wydaje się dość dobrze mu odpowiadać. „Resilience” to bowiem zdolność do sprawnego powrotu do poprzedniego kształtu, po poważnej katastrofie, załamaniu, zapaści systemu albo kryzysie, ale także zdolność do wyzdrowienia i zdobycia nowych, większych sił i doświadczeń po wypadku czy chorobie, zgodnie z porzekadłem „*co nas nie zabije ...*”. W mniejszym stopniu jest to więc regeneracja czy odbudowa. Pojęcie to stosowane jest nie tylko w połączeniu z przedsiębiorstwami (resilient companies), ale także z miastami (resilient cities), systemami komputerowymi (resilient systems) itd. Czy można już mówić o „organizacji sprężystej”? Trudno powiedzieć, ale bez wątplenia warto się nad tym zastanowić.

Organizacje powstają jako wrażliwe, zarazem elastyczne systemy. Stopniowo rozwijają swe struktury, strategie i taktyki umożliwiające przezwyciężanie zawirowań rynkowych czy ataków konkurencji. Podejście to zakłada jednak stawianie oporu wobec wydarzeń w otoczeniu, nie zaś przyjęcie ich energii, żeby potem oddać ją w formie powrotu do stanu poprzedniego. Sprężystość nie jest bowiem uwzględniana w strategiach, a literatura dotycząca problemów zarządzania wydaje się być uboga w tym zakresie. Wynika to w znacznej mierze z niewłaściwego klasyfikowania problematyki „sprężystości systemów” do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, kształcenia i rozwoju. Sprężystość służy częściej do wyjaśniania powodów, dla których przedsiębiorstwo przetrwało negatywne zdarzenia, aniżeli stanowi obiekt studiów prowadzonych nad strategiami i ich koniecznymi składowymi. W artykule zostaną połączone wnioski z analiz systemów socjoekologicznych oraz organizacji w celu operacyjnej konceptualizacji i zaproponowania typologii sprężystości organizacji.

Konceptualizacja teorii sprężystości organizacji

Zainteresowanie badaczy i analityków tematyką zarządzania strategicznego oscyloowało od wewnętrznych aspektów organizacji, jak przywództwo, podejmowanie decyzji itp., po zewnętrzne, jak np. siły wg M. Portera, analizy otoczenia, by ponownie powrócić do teorii zasobowych tylko po to, by za jakiś czas koncentrować się na siatce pozostających poza obrębem organizacji interesariuszy. To zapewne efekt poszukiwania ścieżek, które są wybierane w przedsiębiorstwach, by radzić sobie ze złożonością środowiska w którym ono działa. Zwieńczeniem tego wydaje się być poszukiwanie czynników odróżniających te organizacje, które trwają na rynku

od dłuższego czasu, od tych, które w tych samych okresach upadły lub zostały przejęte. W efekcie wyłonił się nurt myślenia o adaptatywności wobec zmian i uwarunkowań zachodzących w otoczeniu jako istotnego, jeśli nie dominującego kryterium w określaniu zdolności organizacji do długookresowego przetrwania i osiągania sukcesów rynkowych, głównie rozumianych jako zyski lub udziały w rynku. Adaptatywność zakładała jednak elastyczność systemów dopasowujących się do zmieniających się czynników, jednocześnie wskazując, iż podmioty nieelastyczne mogą mieć większe trudności z przetrwaniem. Nie zawsze jednak dopasowanie się do zmian agregatów egzogenicznych jest w ogóle możliwe, jak to ma miejsce w przypadku choćby wystąpienia nagłych, głębokich kryzysów. Powstała więc koncepcja sprężystości organizacji. Pierwotnie dotyczyła w zasadzie wyłącznie zdolności poszczególnych członków organizacji do przyjęcia energii nagłej zmiany, by oddać ją wtedy, gdy następuje powrót do stanu poprzedzającego zmianę.

Zdolność do rekonstrukcji i powrotu do poprzedniego układu badana była także w odniesieniu do ekosystemów i ekologii. Od lat 90. XX w. zaczęły powstawać liczne publikacje, ukazujące interakcje pomiędzy człowiekiem a środowiskiem naturalnym. W swojej rozprawie Gunnerson i Holling w 2001 r. po raz pierwszy użyli terminu socjoekologiczny. Równolegle w literaturze dotyczącej informatyki oraz inżynierii maszyn i urządzeń używano pojęcia „trwały” (robust) jako pożądanego charakteru tych systemów. Rozumienie tego pojęcia było zbliżone do zdolności rekonstrukcji ekosystemu. Sam termin sprężystość (resilience) został jednak zapożyczony z fizyki, jako że poszukiwania materiału doskonale elastycznego, w pełni absorbującego energię skierowaną do jego odkształcenia i w pełni ją potem oddającego, by powrócić do stanu poprzedniej równowagi, wydają się bardzo zbliżone do tego, co starano się pokazać w analizach organizacji. Na przełomie XX/XXI w. pojawiają się pierwsze próby przybliżenia jego znaczenia, jednak pierwotnie dotyczą w większym stopniu unikania niektórych zdarzeń aniżeli ich absorbowania. W kolejnych latach pomijano strukturalne ujęcie sprężystości organizacji, przenosząc je bardziej na działania ludzi, których celem miało być szybkie i jak najbardziej efektywne reagowanie na zmiany z jednoczesną minimalizacją możliwych negatywnych skutków. Wprowadzano także relacje pomiędzy ludźmi oraz więzi społeczne jako składowe budujące podmioty zdolne nie tyle do samonaprawy, co raczej do adaptacyjności, oraz skutecznego stawiania oporu wobec tego, co ma miejsce poza organizacją. Podejście takie zasadniczo jednak różniło się od zaczerpniętej z fizyki definicji sprężystości, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości.

W pierwszych kilku latach XXI w. zaznaczają się publikacje o niezawodności systemów, zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości, jak i np. sposobów reanimacji pacjentów, reaktorów atomowych, samolotów i szeregu innych działań, maszyn i urzędzeń. Niezawodność podnoszona jest do rangi znacznie wyższej aniżeli np. ekonomiczność czy efektywność. Wciąż jednak prowadzi to do rozwoju szeregu strategii adaptatywnych, uwzględniających, wprawdzie, występowanie nagłych kryzysów, lecz zakładających jednocześnie występowanie takiej kultury organizacyjnej i relacji wewnętrznych, które albo pozwolą ich w ogóle uniknąć, albo przynajmniej zminimalizować negatywne ich skutki.

Równolegle rozwija się podejście do organizacji w ujęciu kompleksowego systemu, w którym założenie o niskim stopniu kontroli przez nią czynników zewnętrznych jest powiązane z jednoczesną amplifikacją efektów wydarzeń zachodzących w ich obrębie. Przetrwanie organizacji jest tu więc tylko pozornie uzależnione od ciągłej poprawy wskaźników ekonomicznych. Wydarzenia bowiem mogą mieć znaczną skalę i liniowy wzrost może nie okazać się wystarczającą pomocą w przetrwaniu. Działania odpowiednie dla stabilnych, liniowo zmiennych czasów, nie są adekwatne w przypadku występowania zmiennych skokowych.

Sprężystość organizacyjna i jej uwzględnienie w zarządzaniu strategicznym jest odpowiedzią na gwałtowne i jednorazowe zmiany.

Sprężystość pożądana i niepożądana

O ile zwykle sprężystość systemu jest postrzegana jako cecha pożądana, to już w opisach socjoekosystemów opisywane są przypadki jej negatywnego wymiaru. Na przykład, systemy obniżające jakość życia, jak zanieczyszczona woda, mają znaczną zdolność do powrotu do stanu zanieczyszczenia, pomimo podejmowanych prób ich regeneracji. Podobnie przedsiębiorstwo niezaspokajające potrzeb swoich interesariuszy może wykazywać się znaczną sprężystością i wolą powrotu do tego stanu bez względu na rodzaj wydarzeń je dotykających. Sama w sobie i bezwarunkowa sprężystość nie jest więc ani pożądaną, ani warunkiem rozwoju organizacji. Może być jednak wartością mierzalną, zaś wyznaczenie jej poziomu opiera się na ustalaniu odchyień. To, w odróżnieniu od trwałości (sustainability), nadaje jej charakter dynamiczny.

Ponadto stosunkowo często można odnaleźć w literaturze zamiennie stosowanie terminów zdolności adaptacyjnej oraz sprężystości. Należy je tu rozdzielić. W przypadku adaptatywności system zmienia swoją strukturę, procesy i funkcje pod wpływem szoków. Sprężystość oznacza jedynie chwilowe jego odkształcenie, tolerowanie zmian

i przyjmowanie energii nagłych wydarzeń, nie zaś trwałe dostosowywanie się do zmieniających się warunków. Organizacje zdolne do długookresowego przetrwania wykazują jednak obie te cechy, zarówno adaptatywność, jak i sprężystość. Nie należy oczekiwać np. dostosowywania strategii do każdego nietypowego wydarzenia na poziomie operacji. Podobnie, jak nie należy spodziewać się permanentnego powrotu do wciąż tych samych założeń bez względu na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Sprężystość bez jej kontekstu nie może więc być bezsprzecznie pożądaną cechą opisującą przedsiębiorstwa czy szerzej – organizacje. To, czy powinna być celem, zależy od szeregu innych czynników, jak choćby podatność na zmiany w otoczeniu. Sprężystość niepożądana, nazywana pułapką biedy, sprężystością dysfunkcyjną czy pułapką sztywności, jest opisana kombinacją oporu wobec zmiany, sprzeciwu i sprężystości. Generuje to dysfunkcyjne środowisko, co wydaje się być w pewnym stopniu adekwatne także do kwestii związanych z tworzeniem strategii organizacji.

Wymiary sprężystości

Sprężystość organizacji często opiniuje się w dwóch wymiarach. Pierwszym jest siła sprężystości, wyznaczona od niskiej do wysokiej. Wymiar ten opisuje z jednej strony poziom reaktywności organizacji na zmiany w otoczeniu i zdolność do powrotu do stanu poprzedniego, z drugiej także adaptatywny (offensive) bądź reaktywny (defensive) charakter tej reakcji. Wymiarem drugim jest stopień dopasowania do otoczenia, który wprowadza również perspektywę szeroko rozumianych interesariuszy. Do zbioru tego wchodzi bowiem obiekty z otoczenia bliższego i dalszego. Interakcje pomiędzy nimi a organizacją uzależniają ten wymiar zarówno od elementów wewnętrznych, jak i zewnętrznych organizacji. To z kolei generuje poważny, zgłaszany już wielokrotnie wcześniej problem wyznaczania granic organizacji. Aby móc mówić o systemie wchodzącym bądź nie w relacje z otoczeniem, powinien być on najpierw dobrze określony, co już jednak wydaje się dość trudne.

Z punktu widzenia dalszych rozważań szczególne zainteresowanie wzbudzają sytuacje wysokiej sprężystości określone tu dwoma przypadkami dużej siły sprężystości i wysokiego dopasowania oraz dużej siły sprężystości i niskiego dopasowania.

W pierwszym przypadku wysoka sprężystość układu oznacza jednoczesne dopasowanie do zmian. Przede wszystkim taka sytuacja pozostawała w kręgu dotychczasowego zainteresowania autorów poruszających kwestie sprężystości organizacji.

Przypadek drugi to podjęcie przez system akcji o charakterze defensywnym, czyli stawiania oporu wobec zmian, przynajmniej do momentu, w któ-

rym odkształcenia nie deformują w zbyt znacznym stopniu podstawowych działań i procesów zachodzących wewnątrz. Nie ma tu jednak znaczenia, czy organizacja – system pozostaje w stanie zadowalającym jej interesariuszy czy też nie. Chodzi raczej o pewną ustaloną równowagę, do której będzie ów system zmierzał po pierwotnym odkształceniu, przy czym wykazuje on tu znaczny poziom sztywności.

Te dwa wnioski doprowadziły do powstania typologii sprężystości organizacyjnej (Resilience Architecture Framework – RAF), wyznaczonej przez cztery podstawowe jej typy. Wynikają one z zaproponowanej macierzy RAF. Ustalając dwa wymiary – siłę sprężystości i stopień dopasowania systemu do otoczenia, określają charakterystyki czterech stanów:

1. Sztywność (wysoka sprężystość, niskie dopasowanie).
2. Krótkotrwałość (niska sprężystość, niskie dopasowanie).
3. Wrażliwość (niska sprężystość, wysokie dopasowanie).
4. Adaptatywność (wysoka sprężystość, wysokie dopasowanie).

Cztery główne typy w macierzy sprężystości organizacyjnej

Obszar opisany jako adaptatywny opisuje organizacje odnoszące znaczne sukcesy rynkowe. Wypracowały one zdolność do strategicznej adaptacji do zachodzących zmian, ale także wysoką sprężystość systemu powracającego na „dobre” ścieżki po zbyt dużych odchyłach. Jednocześnie realizowane przez nie modele biznesowe zadowalają większość interesariuszy i ogólnie są pożądane, zaś sprężystość oznacza tu ich cechę pozytywną. Można je porównać do publikowanych wcześniej opisów organizacji „bimanualnej” (ambidextrous), czyli zdolnej do jednoczesnej eksploatacji i eksploracji. Mogą one pozostawać w tym obszarze w znacznym przedziale czasu, jak np. IBM przez całe lata 70. i wczesne 80. XX w. czy Enron od końca lat 80. do połowy 90. Przedsiębiorstwa te operowały na burzliwych rynkach, sprawnie się dopasowując do zachodzących zmian, jednak pozostając niezmiennymi w obszarze swych podstawowych założeń strategicznych. Ponadto rosła ich wartość rynkowa, zadowalając właścicieli, a w rankingach podmiotów cieszących się najwyższym uznaniem społecznym zajmowały w tym okresie czołowe miejsca.

Obszar wrażliwy określa takie podmioty, które są w stanie zaspokajać potrzeby otoczenia, jednak tylko w określonych warunkach i z szeregiem zastrzeżeń. Wynikają one mogą zarówno z ich wnętrza, jak i stref poza ich granicami, co czyni je wrażliwymi

na wszelkie zmiany w zakresie oddziałujących na nie sił. Wskazywane są tu organizacje uzależnione od zasobów, ale także nastawione głównie na eksploatację, niepoświęcające dość uwagi eksploracji. Charakteryzują się niechęcią do inwestowania, zwłaszcza w ryzykowne pomysły i kosztowne dziedziny, relatywną krótkoterminowością celów i chwilowym zaspokajaniem potrzeb inwestorów. Takie systemy silnie reagują na zmiany, szczególnie dotyczące ich podstawowych elementów w modelu biznesowym. Zmiany prawa, niż demograficzny, trend zdrowego życia czy zmiany na rynku pracy mogą prowadzić nawet do ich szybkiego upadku. Producenci tradycyjnych kaset i płyt z muzyką zetknęli się z nie lada problemem w chwili rozpowszechnienia Internetu i możliwości zakupu (ale też nielegalnego ściągania) plików audio z sieci. Kryzys w bankowości z roku 2008 wyraźnie odbił się na branży motoryzacyjnej, odsłaniając jej niezwykłą wrażliwość na dostępność kredytów. Także wspomniany już Enron na przełomie XX i XXI w. uzależnił zbyt silnie swoją działalność od szeregu zabiegów księgowych i strategii finansowych, co doprowadziło do malwersacji i w efekcie upadku. Podobnie jak Yukos Oil, uzależniony silnie od regulacji prawnych i stosowania szeregu zabiegów w celu ich ominięcia, wraz z aresztowaniem prezesa i przejęciem przez państwo znacznej części udziałów borykał się z poważnymi problemami.

Sztywność i zawarte w tym zbiorze organizacje nie spełniają potrzeb większości swoich interesariuszy. Wyraźne są także spadki wskaźników i innych miar wskazujących na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa, jak wielkość obrotów, zysowność, efektywność, poziom satysfakcji klientów itd. Pomimo to system pozostaje stabilny i zachodzą w jego obrębie zwykłe czynności. Wykazuje opór wobec jakichkolwiek zmian, co może wynikać zarówno z braku woli jego uczestników, jak i np. niedostatecznych środków. Przedsiębiorstwa mogą trwać w takim bezruchu długie lata. Złapane w pułapkę biedy, dysfunkcyjnie usztywnione, oczekują wydarzenia, które ostatecznie położy kres ich istnieniu. Badania ilościowe bankrutujących przedsiębiorstw niejednokrotnie wskazywały na brak przyspieszenia w zbliżaniu się do upadku. Osiągały one znaczną sprężystość w zmierzaniu do krachu, wchodząc w „spirale śmierci”. W pułapkę sztywności mogą także wpaść organizacje adaptatywne wprowadzające lub tylko „odświeżające” nieco te strategie, które w przeszłości prowadziły do sukcesu, jednocześnie wykazując niezdolność do identyfikacji istotnych zmian w otoczeniu. Sukcesy stają się przyczyną ich upadku, co nazwane zostało paradoksem Ikara.

Przykładem popadania w pułapkę sztywności może być Ford Motor Company w latach 1920-1930 czy IBM w okresie 1983-1993. Obydwa

przedsiębiorstwa stworzyły sztywne struktury i relatywnie wąsko zorientowane strategie. IBM skoncentrował swoje działania na poprawianiu jakości produktów oraz zwiększaniu efektywności działań, co między innymi spowodowało rozrost procedur biurokratycznych. Okazało się to strategią nieskuteczną w walce z nowymi konkurentami działającymi w odmienny sposób i wykorzystującymi nowe, inne niż dotychczas technologie. IBM udoskonalał komputery dużych rozmiarów w okresie, gdy zaczęły się upowszechniać komputery osobiste. W efekcie doprowadziło to do stopniowej degradacji zysków, wartości akcji, obrotów itp.

Podobnie Ford Motor Company, nastawiony w czasie kryzysu w latach 20. i 30., na nabywców kupujących swoje pierwsze auto, nie dostrzegł klientów wymieniających swoje dotychczasowe samochody na nowe. Scentralizowana struktura i wciąż doskonałe, dobrze znane procesy wewnętrzne spowodowały kolejne spadki udziałów w rynku, a także obniżanie satysfakcji dystrybutorów, kontrahentów i pracowników.

Obszar systemów krótkotrwałych opisany jest wyjątkowo niepewną przyszłością. Ciągłe zmiany powodowane bodźcami z otoczenia wykraczają poza zwykłe dostosowanie. Dotyczą bowiem zmian kierunków, strategii i celów strategicznych, co sprawia, że podmiot zaczyna większy nacisk kłaść na poszukiwanie nowych kierunków aniżeli osiągnięcie już wytyczonych celów. Zazwyczaj młode przedsiębiorstwa przechodzą ten stan we wczesnym okresie swojego rozwoju.

Jednym z bardziej znanych przypadków „krótkotrwałości” jest repozycjonowanie IBM w późnych latach 90. Poszukiwanie nowej drogi wyznaczone było wcześniejszymi częstymi zmianami kierunków strategicznych i agresywnego poszukiwania zmiennych rynkowych, mogących dać im rację bytu. Choć inwestorzy zaczęli wątpić w przetrwanie spółki, zmiany od producenta dużych komputerów, po dostawcę usług informatycznych, internetowych i oprogramowania w połączeniu z agresywnymi działaniami marketingowymi pozwoliły na przetrwanie.

Odmienne zakończył się podobny okres w przypadku Enron. Zmiana prezesa w 2001 r. zapoczątkowała szereg zmian w obrębie coraz bardziej skomplikowanych i coraz mniej zgodnych z prawem i dobrymi obyczajami działań i strategii opartych na „kreatywnej” księgowości. Zakupy i sprzedaże akcji, umarzanie i zaciąganie zobowiązań, przenoszenie zysków i strat pomiędzy okresami i spółkami sprawiły wrażenie poszukiwania coraz to nowych szans

i możliwości. Jak się jednak okazało, były to raczej zmiany dostosowawcze do kolejnych pojawiających się zagrożeń. Skutkiem tych gwałtownych i niekiedy bezcelowych, a nawet szkodliwych adaptacji było stopniowe obniżanie ratingów kredytowych i spadek kursu akcji, co w efekcie doprowadziło podmiot do upadku.

Dalsze kierunki badań nad sprężystością organizacji

W przypadku opisywanego artykułu jako główny kierunek dalszych badań należy wskazać testowanie zaproponowanego czwórpolewego modelu sprężystości organizacji. Zaproponowana typologia sprężystości organizacji bazuje na jej holistycznym i szerokim ujęciu, zaś kolejne badania mogłyby uwzględniać niższe jej poziomy i podtypy.

Równie istotnym kierunkiem jest ustalenie czynników wpływających na opisujące osie zmienne: „siłę sprężystości” oraz „dopasowanie do otoczenia”. W kolejnym kroku należałoby także rozpocząć poszukiwania metod wartościujących poziomy tych zmiennych. Może to obejmować m.in. podejmowanie prób adaptowania istniejących metod ilościowych i jakościowych badania, np. ankiet i wywiadów określających satysfakcję interesariuszy.

W kolejnym kroku badaniom należy poddać czynniki kształtujące sprężystość organizacji, zwłaszcza w ujęciu długoterminowym (np. kultura organizacji) i doraźnym (np. nowa technologia). Jako że są one charakterystyczne dla dziedziny, której dotyczą, trudno jest poszukiwać inspiracji np. z wyników analiz sprężystości ekosystemów, gdzie tworzona jest ona np. przez rodzaj gleby czy występującą na niej roślinność. Poszukiwania powinny się więc odbywać w obszarze nauk o zarządzaniu.

Przyszłe prace nad zastosowaniem zaproponowanego modelu powinny uwzględniać jednocześnie studia nad określaniem progów czy siły zdarzeń wymuszających zmiany wewnątrz organizacji, ale także nad charakterystykami wpływającymi na poziom sprężystości oraz możliwie jednoznacznymi sposobami określania skalowalnej sztywności, sprężystości i elastyczności systemów.

Opracowanie:

dr Mikołaj Pindelski

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów**

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Politechnika Częstochowska

65 lat doświadczenia na rynkach edukacyjnych



KIERUNKI STUDIÓW

- ⇒ Zarządzanie (studia I, II i III stopnia)
- ⇒ Management (studia II stopnia w jęz. angielskim)
- ⇒ Logistyka (studia I i II stopnia)
- ⇒ Logistyka (studia inż. I stopnia)
- ⇒ Zarządzanie i inżynieria produkcji (studia inż. I i II stopnia)
- ⇒ Management and Production Engineering (studia I i II stopnia w jęz. angielskim)
- ⇒ Zdrowie publiczne (studia I stopnia)
- ⇒ Filologia (angielski język biznesu, studia I stopnia)
- ⇒ Bezpieczeństwo i higiena pracy (studia inż. I stopnia)
- ⇒ Gospodarka przestrzenna (studia I stopnia)
- ⇒ Finanse i rachunkowość (studia I stopnia)
- ⇒ Przedsiębiorczość w Internecie (studia I stopnia)



NASZE ATUTY

- ⇒ wysoko wykwalifikowana kadra,
- ⇒ ponad 200 profesorów i doktorów,
- ⇒ prawa doktoryzowania i habilitowania,
- ⇒ pozytywne opinie Polskiej Komisji Akredytacyjnej,
- ⇒ punktowane czasopisma naukowe,
- ⇒ bogata infrastruktura dydaktyczna, w tym nowoczesne laboratoria i pracownie komputerowe,
- ⇒ cykliczne spotkania z ludźmi wielkiego biznesu,
- ⇒ szeroki wybór specjalności,
- ⇒ akademicka baza mieszkaniowa,
- ⇒ liczne imprezy i atrakcje życia studenckiego,
- ⇒ współpraca z uczelniami zagranicznymi,
- ⇒ szeroki pakiet świadczeń socjalnych i stypendiów.

www.zim.pcz.pl