

## przegląd organizacji 12/2008

1

- Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu  
– *Janusz T. Hryniewicz* ..... 3
- Innowacja a granica efektywności innowacyjnej  
– *Bartłomiej Moszoro* ..... 7
- Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące  
doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi  
– *Eugeniusz Krzemień, Radostaw Wolniak* ..... 10
- Brytyjski standard zarządzania ryzykiem  
AIRMIC/ALARM/IRM 2002  
– *Anna Korombel* ..... 15
- Motywy podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych  
– *Joanna Wiśniewska* ..... 19
- Metoda AHP jako narzędzie wyboru dostawców  
– *Andrzej Pacana* ..... 24
- Bezpieczeństwo energetyczne  
– *Juliusz Wójcik* ..... 28

## MARKETING

- Relatywizacja potrzeb klientów w nowej przestrzeni marketingowej  
– *Maciej Grzesiowski, Piotr Tarka* ..... 32

## FINANSE

- Wykorzystanie cen transferowych w transakcjach z podmiotami  
zlokalizowanymi w rajach podatkowych  
– *Iwa Kuchciak* ..... 37

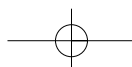
## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 41

## KONFERENCJE ..... 43

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Rewolucja współdziałania: pozwól ochotnikom budować  
twój biznes – „Harvard Business Review”  
– *opr. Jan Polowczyk* ..... 46

## ROZNY SPIS TREŚCI ..... 50



# przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 12 (827) 2008

## Rada Programowa

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

## Zespół

Barbara Olędzka – redaktor naczelny  
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora naczelnego, Wojciech Czakon, Jan Polowczyk, Paweł Szwiec

## Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 022 827 15 10  
e-mail: [przeorg@neostrada.pl](mailto:przeorg@neostrada.pl)  
[przeorg@gazeta.pl](mailto:przeorg@gazeta.pl)  
[redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

## Korespondenci:

Białystok – tel. 085 654 52 46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341 27 06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./faks 034 324 55 36 dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23 dr Aleksander Binsztok

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

Łamanie: SK STUDIO, tel. 022 406 46 78  
Montaż i druk: EFEKT,  
03-802 Warszawa, ul. Lubelska 30/32

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 skrótów tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2009 r.:

- ✓ kwartalna – 57 zł,
- ✓ półroczna – 114 zł,
- ✓ całoroczna – 228 zł.

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

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

### Prenumerata w RUCHU SA

Przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

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

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

- ✓ przesyłanie ● **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisaniami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów ● **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron ● **sprawozdań z konferencji**, sympozjów i seminariów naukowych – objętość tekstu do 4 stron;
- ✓ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcion-

ka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5”) z dołączonym wydrukiem;

- ✓ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ✓ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

W nr 11/2008 błędnie podano imię autora tekstu *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej*, dr. Krzysztofa Cwika. Przepraszamy.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

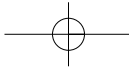
- czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
- kolorowa: 1 strona – 3000 zł

### IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.



# Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu

*Janusz T. Hryniowicz*

## Wprowadzenie

**K**ryzys gospodarczy zawsze oznacza to samo: gwałtowne załamanie gospodarcze. Jednak nieco inaczej wyglądały kryzysy rolne, nieco inaczej kryzysy typowe dla gospodarki przemysłowej. Celem artykułu jest wykazanie, że **kryzys 2008 r. jest pierwszym światowym kryzysem wygenerowanym przez nową formację gospodarczą, tzn. gospodarkę opartą na wiedzy**. Warto zauważyć, że pęknięcie „bąbla giełdowego” firm internetowych w 2001 r. także nosiło znamiona kryzysu nowej gospodarki i wskazywało na to, że pewne innowacje, jakkolwiek zgodne z logiką gospodarki opartej na wiedzy, są zbyt drogie lub (na razie?) zbędne. Jednak kryzys ten miał charakter ograniczony geograficznie i branżowo. Dalsze rozważania otworzy analiza mająca na celu wykrycie, **czy gospodarka oparta na wiedzy jest jeszcze zbiorem tendencji, czy już ukształtowaną formacją gospodarczą**. Następnie omówiony zostanie światowy system finansowy jako szczególnie wytwór nowej gospodarki wzmagający jej potencjał inwestycyjny, ale stanowiący także źródło zagrożeń.

## Osobliwości gospodarki opartej na wiedzy

**W**spółczesna gospodarka światowa podlega przemianom polegającym na poszukiwaniu postindustrialnych źródeł wzrostu gospodarczego i tworzenia nowej formacji gospodarczej, tj. gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Do lat 70–80. XX wieku kluczowym czynnikiem tworzenia bogactwa narodów był przemysł, w którym ciągły wzrost wydajności pracy opierał się na technologiach doskonalących te same lub podobne trwale produkowane wyroby: chemiczne, metalowe, narzędzia czy samochody. Drugim czynnikiem wzrostu było wykorzystanie korzyści wielkiej skali i stosowne do tego zachowania siły roboczej i konsumentów. Ta formacja gospodarcza, określana mianem fordyzmu, zaczęła się kształtować w USA po kryzysie 1929–33, a w Europie Zachodniej po 1945 roku. Okazało się jednak, że możliwości tworzenia dobrobytu w ramach formacji fordowskiej były coraz mniejsze, a ponadto coraz droższe badania nad innowacjami w zakresie tych produktów przynosiły coraz mniejsze korzyści. Coraz bardziej były widoczne granice wzrostu wydaj-

ności pracy, przy danych kosztach pracy (z oczywistych powodów masowe obniżenie płac było niemożliwe), większości dotychczas produkowanych wyrobów.

Przemiany związane z formowaniem się gospodarki opartej na wiedzy mają przełomowy charakter, który czasami bywa porównywany (co do znaczenia) z rewolucją przemysłową. I tak np. P. Drucker, pomysłodawca terminu „gospodarka oparta na wiedzy”, uważał, że obecnie (tzn. od lat 80. ub. wieku poczynając) jesteśmy świadkami transformacji polegającej na tworzeniu się społeczeństwa pokapitalistycznego. Społeczeństwo kapitalistyczne rozwijało się, opierając się na kluczowym zasobie w postaci kapitału i jego umiejętnego inwestowania. Obecnie na plan pierwszy wysuwa się wiedza, która nie likwiduje znaczenia kapitału, ale to ona staje się zasobem pierwszoplanowym. Z kolei zdaniem Thurowa wiedza staje się jedynym źródłem przewagi komparatywnej.

## Emergentny rozwój nowej gospodarki

**P**rzესadne byłoby stwierdzenie, że gospodarka oparta na wiedzy pojawiła się nagle i równie niespodziewanie jak przewrót polityczny. Jednak przełom wieków przyniósł skokowe przyrosty wskaźników identyfikujących zmiany w sektorach i branżach gospodarki opartej na wiedzy, wielokrotnie przewyższające dynamikę wzrostu tradycyjnych branż i sektorów gospodarczych. Jak na razie prymat w tworzeniu nowej gospodarki należy do USA. Zobaczmy teraz, jakie są najważniejsze elementy gospodarki opartej na wiedzy i jak możemy ocenić stan jej zawansowania?

Jednym z najważniejszych wskaźników gospodarki opartej na wiedzy jest wzrost inwestycji w sferę B+R, a zwłaszcza coraz większe zapotrzebowanie na wiedzę ze strony przedsiębiorstw. I tak np. w USA, w 2006 r. przedsiębiorstwa wydały na badania i wdrożenia ponad dwa razy więcej (242 mld USD) niż rząd (113 mld USD). Jest to sytuacja unikatowa w skali światowej, ponieważ w innych państwach na badania i wdrożenia rządy wydają więcej od przedsiębiorstw (incydentalnym wyjątkiem w dziedzinie nanotechnologii jest Japonia). Dużej dynamice nakładów towarzyszył w USA znaczny wzrost liczby przyznanych patentów, których w 2006 r. przyznano (196 tys.) prawie dwa razy więcej niż w roku 1990. ➔

Niezwykle ważnym elementem gospodarki opartej na wiedzy są technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT). Nie tylko ukonstytuowały się one jako nowy sektor produkcji, ale także rozrost tego sektora powoduje przenikanie jego produktów do tradycyjnych branż i nabywanie przez nie cech gospodarki wiedzochłonnej. Światowe wydatki na ICT wyniosły w 2008 r. 3,7 trylionu USD i były wyższe niż w 2001 r. o 76%. Jeszcze szybciej rosły przychody sektora usług telekomunikacyjnych, które w 2005 r. stanowiły 274% przychodów uzyskanych w 1990 r. W rozwoju ITC przodują USA, o czym świadczy ich wyraźna dominacja w liczbie patentów. W 2004 r. na USA przypadało 33,6% wydanych na świecie patentów związanych z ICT, na UE-25 – 27%, a na Japonię – 20,1%.

Nowe technologie teleinformatyczne wymagają ciągłego doskonalenia. Ponieważ jest to nowy obszar ludzkiej działalności intelektualnej, stosunkowo łatwo tu o innowacje. Nie chodzi tu tylko o innowacje technologiczne czy produktowe, ale także o innowacje organizacyjne polegające na tworzeniu nowych i przekształcaniu się już istniejących przedsiębiorstw w „organizacje uczące się”. Organizacją uczącą się może się stać każda firma dowolnego sektora lub branży, która umożliwi i ułatwi naukę wszystkim pracownikom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym funkcjonuje.

Ważnym sektorem gospodarki wiedzy jest biotechnologia, która jeszcze 20 lat temu była co najwyżej dziedziną badań laboratoryjnych. Ekspansję biotechnologii na rynku USA poprzedzał dynamiczny przyrost przyznanych patentów, których liczba w 2003 r. (6995) stanowiła 230% liczby patentów przyznanych dziesięć lat wcześniej. Za patentami następowały rewolucyjne zmiany w komercjalizacji produktów. Rynek produktów tej branży wzrósł prawie dziewięciokrotnie, a w ciągu dziesięciu lat (1994–2004) jego kapitalizacja w roku 2004 wynosiła 399 bln USD. W tym samym czasie liczba wspólnych przedsięwzięć firm biotechnologicznych wzrosła ponad siedmiokrotnie.

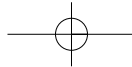
Nieomal na naszych oczach wyłania się z nauki nowa branża przemysłowa – nanotechnologia, swoista synteza nauki i produkcji o oszałamiających perspektywach i równie oszałamiającej dynamice rozwoju. W roku 2006 światowe wydatki rządowe na nanotechnologie wyniosły 6,4 bln USD, a wydatki przedsiębiorstw 5,3 bln USD, w sumie 11,7 mld. Światowymi liderami są USA i Japonia. Ameryka Północna skupiała w 2004 roku 46% światowych wydatków przedsiębiorstw i 35% światowych wydatków rządowych. Azja odpowiednio 36 i 35%, Europa 17% i 28%. Tylko w USA i Japonii wydatki przedsiębiorstw były większe od wydatków rządowych. Świadczy to o tym, że w obu tych państwach obecność nauki w produkcji jest wyraźnie większa niż w pozostałych i że w równie dużym stopniu produkcja wiąże się z tworzeniem wiedzy. Relatywnie największy etatyzm w zakresie zarządzania sektorem nanotechnologii notujemy w Chi-

nach, gdzie wydatki rządowe w 2006 r. wyniosły 906 mln USD i były ponad 5 razy większe od wydatków przedsiębiorstw. W 2007 r. nadal widoczny był światowy prymat USA wyrażający się nie tylko w liczbowej dominacji, ale także w dynamice wzrostu; w 2007 r. wydano bowiem w USA na nanotechnologie już 4,5 bln USD z funduszy prywatnych i publicznych łącznie. Bycie hegemonem zobowiązuje i dlatego, jak można sądzić, wydatki publiczne w USA na militarne zastosowania nanotechnologii w latach 2000–2008 wzrosły ponad pięciokrotnie, a wzrosłyby jeszcze bardziej, gdyby Kongres nie obciął ich o 42 mln USD.

Do najważniejszych instytucji nowej gospodarki należą banki i fundusze inwestycyjne. W dalszej części analiz terminy te będą używane zamiennie. Jakkolwiek substancjalnie nie są one tym samym, ale funkcjonalnie tak, a ponieważ przedmiotem dalszych rozważań będzie dość mechaniczna analiza ich wpływu na gospodarkę, takie wykroczenie przeciwko ekonomicznej *lege artis* można uznać za usprawiedliwione. Banki i fundusze inwestycyjne istniały od dawna, jednak w latach 80. i 90. ub. wieku dokonały się jakościowe zmiany ich otoczenia związane z adaptacją innowacji wypracowanych w sektorze ICT do obsługi sektora finansowego. Internet stworzył możliwość nieprzerwanych globalnych operacji giełdowych. Nastąpił bezprzykładny wzrost liczby banków inwestycyjnych, jak również tradycyjne banki oraz wszelkie inne instytucje finansowe zaczęły tworzyć własne fundusze inwestycyjne.

Związek bankowości (funduszy inwestycyjnych) z gospodarką opartą na wiedzy polega na tym, że będąc klasycznymi organizacjami gospodarczymi, tworzą nową wiedzę o dynamice rynku i niejako automatycznie przekształcają ją w rynkowy produkt zwany udziałem w funduszu. Żeby sprzedać więcej produktów, muszą wytworzyć więcej wiedzy o nowych rynkach. Zgodnie ze spostrzeżeniem Gibbonsa, wiedza tworzy się tu w trakcie produkcji. Ekspansja bankowości inwestycyjnej rozpoczęła się w USA od bardzo skromnych, jak na Amerykę, pieniędzy. W 1993 r. prywatne fundusze inwestycyjne operowały w USA „tylko” 22 bln USD. Za to w sześć lat później zgromadziły już pięciokrotnie więcej, bo 108,1 bln USD. Jeszcze bardziej imponująco ekspandowały amerykańskie fundusze odważnych inwestycji (*venture capital*), które z 3,9 bln USD w 1993 r., urosły przez sześć lat prawie dwunastokrotnie, do 46,6 bln USD. Niezwykle szybki rozwój bankowości inwestycyjnej w latach 90. ub. wieku był kontynuowany z równą siłą w XXI wieku.

Globalna bankowość inwestycyjna uzyskała w 2007 r. przychody równe 84,3 bln USD, były one ponad dwukrotnie wyższe niż w 2003 roku. Tylko w latach 2006–2007 przychody te wzrosły o 21%. Podobnie jak inne sektory gospodarki opartej na wiedzy, światowa bankowość inwestycyjna została zdominowana przez USA, skąd pochodziło 53% jej kapitału. Wkład Europy, Afryki i Bliskiego Wschodu wynosił 32%, a Azji 15%.



Jakkolwiek bankowość inwestycyjna była innowacją samą w sobie, to obszar jej działalności stał się swoistym nowym ładem, na którym chcąc nie chcąc każdy krok w nieznanie opisany i powtórzony potem przez innych, uzyskiwał rangę innowacji. W stawianiu tych nowych kroków bardzo pomocne okazały się ICT, które z kolei rozwijały się w odpowiedzi na kolejne innowacje w sektorze bankowości i wynikające z nich zapotrzebowanie na coraz doskonalsze *hardware* i *software*. Przyszłość czas innowacji w zarządzaniu ryzykiem i coraz bardziej wyrafinowanej inżynierii finansowej. I tak np. w szeregach pracowników funduszy inwestycyjnych coraz więcej było fizyków, ponieważ posiadli oni biegłość w rachunku różniczkowym i dzięki temu mogli konstruować skomplikowane równania przewidujące przyszłe kursy papierów wartościowych. W międzyczasie rozwój metodologii wspomnianego wcześniej zarządzania ryzykiem skutkował kolejnymi innowacjami w postaci instrumentów pochodnych – derywatów. Najogólniej rzecz biorąc, polega to na tworzeniu, poprzedzonym skomplikowanymi obliczeniami, nowych papierów wartościowych opartych na już posiadanych. Te nowe papiery mogą być wymienione na pieniądze, ale ponieważ tylko pierwszy papier jest następstwem posiadania realnego pieniądza, to drugi i każdy następny jest już tylko pieniądzem wirtualnym. Niemniej jednak papier pierwszy i papier drugi pozwalają posiadaczom kupić więcej dóbr i usług niż wtedy, gdyby posiadali tylko papier pierwszy. Tak czy inaczej na rynku mamy do czynienia z mieszaniną pieniędzy prawdziwych i wirtualnych.

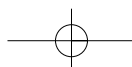
### Gospodarka oparta na wiedzy. Zbiór tendencji czy już ukształtowana nowa formacja gospodarcza?

**N**owe sektory gospodarcze i skokowe przyrosty ich rozmiaru sugestywnie dowodzą, że mamy do czynienia z procesami emergentnymi. Czy to oznacza, że dynamiczna ilość staje się nową jakością? Na rzecz tej tezy świadczy „szerokie uкорzenie się” nowych, wiedzochłonnych form gospodarowania. Dobrym przykładem są tu ICT przenikające zarówno gospodarstwa domowe, jak administrację, organizacje gospodarcze itp. Roczny przyrost PKB w krajach OECD w latach 1993–2006 wynosił 2,6%. Z kolei w 4 państwach, członkach OECD (Szwecja, USA, Dania, Australia) przodujących w dziele tworzenia gospodarki opartej na wiedzy, wkład inwestycji ICT we wzrost PKB wynosił w latach 1990–95 około 1/5 stopy wzrostu PKB i w latach 1995–2003 wzrósł do ponad 1/3. Wyraźnie widać znaczny ciężar gantkowy nowej gospodarki w produktywności krajowej. Należy tu dodać, że sektor ICT to tylko fragment gospodarki opartej na wiedzy.

Kolejny argument na rzecz uznania GOW za ukształtowaną formację gospodarczą odwołuje się do rynku pracy. Tak jak dla cywilizacji przemysłowej charakterystyczna była liczbowa dominacja

pracowników związanych z przetwarzaniem surowców w dobra i usługi (robotników), tak dla gospodarki opartej na wiedzy cechą charakterystyczną jest duża liczba osób wykonujących swoją pracę, opierając się na różnych urządzeniach ICT. I tak, w 2007 r. w UE-15 oraz w Australii, Kanadzie i USA udział w gospodarce szeroko definiowanych (według określenia OECD) zawodów związanych ze stosowaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych wynosił od 20,23% do 22,41%. Realistycznie patrząc, nie świadczy to o zakończeniu formowania się gospodarki opartej na wiedzy. Można tu użyć analogii z Polską w 1931 r., kiedy to udział robotników w strukturze społecznej wynosił 28,6%, z czego ponad połowa to robotnicy dużych i średnich zakładów przemysłowych. Dla dopełnienia obrazu dodajmy, że w Polsce w szczytowym stadium cywilizacji przemysłowej w latach 1972–74 udział robotników w strukturze zatrudnienia wynosił 43%, natomiast w przemyśle i budownictwie pracowało (w 1975 r.) 38,6% siły roboczej. Dominowały tradycyjne sektory, ale było widoczne, że przyszłość należy do robotników i przemysłu. **Konkludując, gospodarka oparta na wiedzy przejęła kluczowe funkcje ekonomiczne, które kiedyś pełnił przemysł, a państwem o najwyższym poziomie rozwoju nowej gospodarki są Stany Zjednoczone Ameryki.**

Spójrzmy teraz na opisane tu przemiany z historycznej perspektywy. Nieodparcie nasuwa się porównanie z rewolucją przemysłową i „akumulacją pierwotną” leżącą u źródeł jej finansowania. Niektóre procesy związane ze stawianiem się gospodarki opartej na wiedzy mają większy ładunek emergentyzmu niż procesy zaobserwowane w trakcie rewolucji przemysłowej. Wydajność pracy w sektorach produktów sterujących dynamiką rewolucji przemysłowej rosła niepomiarowo wolniej niż w wiodących sektorach i produktach gospodarki opartej na wiedzy. I tak np. produktywność (stosunek kosztu jednostki produktu do ceny jednostki produktu) w sektorze bawełny przetrwała w trakcie rewolucji przemysłowej w Anglii o 2,4%, a żelaza i stali o 1,4% rocznie, zaś całkowita produktywność gospodarki angielskiej na początku rewolucji przemysłowej, w 1790 r., wynosiła około 65% produktywności z 1890 r. uznanego za górną jej granicę. Natomiast w USA, tylko w ciągu 16 lat, 1990–2006, produktywność na godzinę pracy w przemyśle przetwórczym wzrosła o 78,4%. Jeszcze bardziej imponująco wyglądał wzrost wydajności w wytwarzaniu i przetwarzaniu technologii informatycznych (ICT *producing manufacturing*). Produktywność tej branży mierzona wartością dodaną na jednego zatrudnionego rosła w USA o 15,1% rocznie w latach 1990–95 i 23,7% rocznie w latach 1995–2000. W UE roczne wzrosty wynosiły odpowiednio 11,1% oraz 13,8%. Równie imponująco wyglądały sukcesy bankowości inwestycyjnej w USA, która mając 2–3% udziału w PKB, zgarniała 1/3 zysków korporacyjnych. ➔



### Tradycyjne potrzeby nowej gospodarki

**P**rzejdzmy teraz do potrzeb nowej formacji gospodarczej. Potrzeby te to przede wszystkim akumulacja kapitału, który byłby zdolny do sfinansowania innowacyjnych, z natury rzeczy relatywnie drogiej urządzeń i technologii. Trzymając się przykładu USA, stwierdzić należy, że wzrost PKB w ostatnich latach w żaden sposób nie uprawdopodobnia, że źródłem finansowania był dotychczasowy rozwój. W latach 1993–2007 roczny wzrost PKB w USA nigdy nie przekroczył 4,5%. Nawet gdy w 1999 r. PKB osiągnął tak dużą jak na USA stopę wzrostu, oznaczało to przyrost realnych pieniędzy o 0,00636 bln USD. Dramatycznie mało jak na opisane wcześniej roczne przyrosty wydatków na różne dziedziny gospodarki opartej na wiedzy. Pomocne okazały się innowacje z zakresu bankowości inwestycyjnej oraz zmiany w światowym systemie finansowym.

### Światowy system finansowy

**N**owatorskość inżynierii finansowej polegała na tym, że rozkładała ryzyko na wiele podmiotów uczestniczących w systemie finansowym. Inna korzystna okoliczność związana z jej rozwojem polegała na kreacji kapitału inwestycyjnego poprzez sumowanie i wymieszanie pieniędzy wirtualnych i prawdziwych. W efekcie fundusze inwestycyjne zwiększały rozmiary kapitału inwestycyjnego i dostarczały go w znacznie większych ilościach niż mogłyby to uczynić tradycyjne banki kredytowe. Niestety, jak się później okazało w niewłaściwych proporcjach.

Zanim jednak niewłaściwe proporcje dały znać o sobie, sukcesywnie rozwijał się globalny rynek derywatów, który w momencie rozpadu w 2008 r., przybrał iście gargantuiczne rozmiary. Proporcje mieszanki pieniędzy wirtualnych i prawdziwych już w latach 90. ub. wieku budziły niepokój analityków. I tak np. Martin i Schuman oszacowali, że już wtedy tylko 2–3% światowych transakcji finansowych służyło bezpośrednio potrzebom przemysłu i handlu. W szacunku tym nie uwzględniono wkładu usług w tworzenie realnych pieniędzy, stąd jego dość dramatyczny wydzźwięk.

Przywołałem ten przykład, żeby odnieść się do argumentu o deregulacji rynku finansowego jako przyczynie kryzysu. Za przełomowy punkt deregulacji uważa się rok 1994, kiedy to w USA uchwalono ustawę Riegle – Neala, podobne regulacje wprowadzono później także w innych państwach. Deregulacja nałożyła się na zjawiska, które istniały już wcześniej. Można sądzić, że odwrotne działania w skali jednego państwa, nawet takie jak USA, nie odwróciłyby biegu wypadków.

W latach 1995–2004 światowy rynek derywatów wzrastał co roku o 20%, a w latach 2004–2007 jeszcze bardziej, bo aż o 33% rocznie. Niestety, reszta świata nie potrafiła sprostać niepodważalnym sukcesom menedżerów bankowości inwestycyjnej i światowy PKB wzrastał w tych samym

czasie nie więcej niż 4,1% rocznie, i to w najlepszych latach.

Nic więc dziwnego, że gdy w 2007 r. wartość światowego rynku derywatów mierzona wartością kontraktów osiągnęła **596,004 bln USD**, to światowy PKB włożył się za nią daleko w tyle osiągając skromne **54,635 bln USD**, czyli nieco poniżej 10%. PKB jest miernikiem tego, co wytworzono w danym roku i dlatego zwolennicy inżynierii finansowej mogą argumentować, że każdy derywat zawiera w sobie jakiś ułamek pieniądza prawdziwego, niektóre z nich nawet bardzo duży, a także, że pieniądze wirtualne mają pokrycie w całym dotychczas wytworzonym bogactwie światowym. Stosowne obliczenia przeprowadzono dla roku 2000 i na ich podstawie wartość światowego bogactwa w 2007 roku możemy oszacować na nieco poniżej 1/3 wartości światowego rynku derywatów.

Niezależnie od różnych zastrzeżeń, jakie można wysunąć pod adresem precyzji zamieszczonych tu pomiarów i ich trafności diagnostycznej, wynika z nich niepodważalny wniosek. **Światowy system finansowy operował roztworem pieniężnym, w którym poziom nasycenia pieniądzem prawdziwym przybrał niepokojąco niską wartość.**

Potoczna wiedza o kryzysach sugeruje, że dno kryzysu zostanie osiągnięte, gdy w systemie finansowym znacząco spadnie proporcja pieniędzy wirtualnych i wyraźnie wzrośnie udział pieniędzy prawdziwych. I tak np. były główny ekonomista MFW – K. Rogoff we wrześniu 2008 r. przewidywał, że amerykański sektor finansowy w następstwie kryzysu skurczy się o 20–25%, a niektóre jego segmenty nawet o 50%. Można sądzić, że bankowość inwestycyjna jest tym segmentem sektora finansowego, który dozna wspomnianego 50-proc. lub nawet większego uszczerbku.

Podsumujmy teraz przedkryzysowe dzieje mieszanki pieniądza wirtualnego i realnego. Kryzys jest zdarzeniem jednoznacznie negatywnym, jednak wcześniej bardzo często wirtualne pieniądze przetwarzano na realne inwestycje i tworzenie nowych branż i to jest jednoznacznie pozytywne. Powstaje teraz pytanie, co dalej z finansowaniem nowej gospodarki? Może się skurczyć, ale może też być tak, że dzieło jej dalszego finansowania podejmą rządy. Obecnie jesteśmy świadkami fali nacjonalizacji banków, co spowoduje, że wpływ rządów na rynek finansowy i ich finansowa moc sprawcza będzie o wiele większa niż do tej pory.

*prof. dr hab. Janusz T. Hryniiewicz*  
Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego  
Uniwersytetu Warszawskiego

### Summary

The purpose of the article is an attempt to point out that the crisis 2008 is a crisis of new type, created in the institution of the knowledge based economy. Knowledge based economy emerged in 90. and in XX/XXI century has established itself as a new formation in the world economy, principally in USA. The Crisis 2008 has arisen in sector of investment banking which financed a huge growth of a new economy and created too large surplus value virtual money over the real one.

# Innowacja a granica efektywności innowacyjnej

*Bartłomiej Moszoro*

## Wprowadzenie

**M**ając przed oczami strategię lizbońską i cel z Barcelony zakładający osiągnięcie intensywności prowadzenia badań i rozwoju na poziomie 3% do roku 2010, wiele krajów stara się podejmować działania przybliżające je do innowacyjnej gospodarki. Pojęcie efektywności innowacyjnej jest niezmiernie istotne w polityce innowacyjnej [4, s. 4].

Niska zdolność polskiej gospodarki do generowania innowacji przekłada się często na skupianie tematyki badań na niskich wydatkach państwa na rzecz innowacyjnej gospodarki i niewielkiej zdolności polskich firm do zgłaszania wniosków patentowych. Zbyt małym zainteresowaniem cieszy się pomiar innowacyjności samych przedsiębiorstw oraz aktywna polityka podwyższania efektywności zagregowanych nakładów na innowacyjność gospodarki [1, 9].

## Granica efektywności innowacyjnej

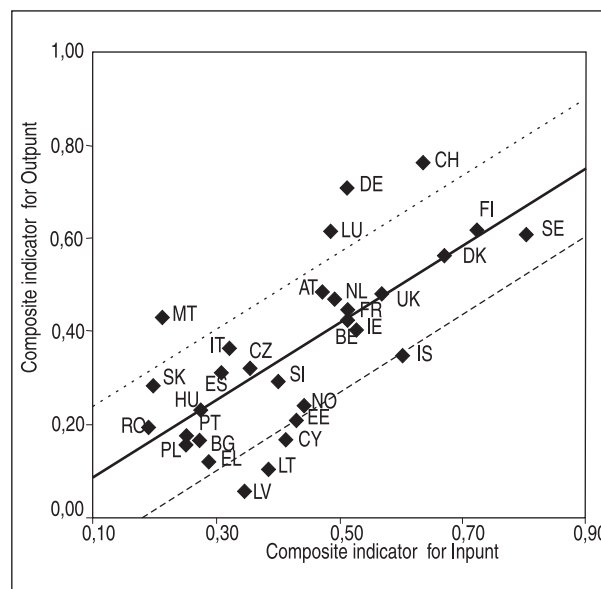
**J**edną z metod oceny rozwoju gospodarki opartej na wiedzy jest Europejska Tabela Innowacji (EIS – *European Innovation Scoreboard*) [3]. Zawiera 25 głównych wskaźników, wybranych dla podsumowania kluczowych napędów i wydajności innowacji. Wskaźniki te podzielone są na pięć grup, z których pierwsze trzy obejmują czynniki wejściowe, a ostatnie dwie – czynniki wyjściowe. Grupy te obejmują następujące kategorie czynników: uwarunkowania, czyli czynniki napędzające innowacyjność (5 wskaźników); wytwarzanie nowej wiedzy (4 wskaźniki); innowacyjność i przedsiębiorczość (6 wskaźników), zastosowanie (5 wskaźników) oraz własność intelektualna (5 wskaźników).

Efektywność innowacyjną można zmierzyć poprzez porównanie wejściowych i wyjściowych mierników z Europejskiej Tabeli Innowacji. Szeregując kraje ze względu na wyniki w tych dwóch wymiarach, można uplasować poszczególne państwa w stosunku do granicy efektywności innowacyjnej. Taką analizę można przeprowadzić, korzystając z kategorii efektywności technicznej i granicy efektywności oraz stosując metodę DEA (*Data Envelopment Analysis*), czyli nieparametryczną estymację danych w celu uzyskania wyników poszczególnych współrzędnych.

Efektywność innowacyjna jest zbliżona pojęciowo do produktywności. Poprawia się wtedy, gdy

z tych samych nakładów uzyskuje się lepsze wyniki lub te same wyniki uzyskuje się ze zmniejszonych nakładów. Wskaźniki wejściowe i wynikowe pochodzące z Europejskiej Tabeli Innowacji dostarczają prostej miary efektywności narodowego systemu innowacji przy założeniu liniowej zależności między czynnikami wejścia a czynnikami wyjścia.

Rysunek 1 pokazuje, jak wskaźniki czynników wejścia i wyjścia umiejscawiają poszczególne kraje w zależności od efektywności systemu innowacyjnego. Kraje znajdujące się powyżej pogrubionej linii lepiej radzą sobie z przekształcaniem czynników wejścia w czynniki wyjścia niż te poniżej linii.



**Rys. 1. Liniowa zależność nakładów innowacji na ich wyniki**

Źródło: *European Innovation Scoreboard 2006 Database, European Innovation Scoreboard 2006 – A Comparative Analysis of Innovation Performance*, <http://proinno-europe.eu>, s. 25.

Legenda: AT – Austria, BE – Belgia, CY – Cypr, CZ – Czechy, DE – Niemcy, DK – Dania, EE – Estonia, EL – Grecja, ES – Hiszpania, FI – Finlandia, FR – Francja, HU – Węgry, IE – Irlandia, IT – Włochy, LT – Litwa, LU – Luksemburg, LV – Łotwa, MT – Malta, NL – Holandia, PL – Polska, PT – Portugalia, SE – Szwecja, SI – Słowenia, SK – Słowacja, UK – Wielka Brytania, CH – Szwajcaria, IS – Islandia, NO – Norwegia, BG – Bułgaria, RO – Rumunia

**Tab. 1. Wskaźniki innowacyjności w Europejskiej Tabeli Innowacji (*European Innovation Scoreboard*)**

<p><b>1. Uwarunkowania (czynniki napędzające innowacyjność) – czynniki wejścia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1.1. Nowi absolwenci kierunków ścisłych i technicznych na 1000 mieszkańców (w wieku 20–29 lat)</li> <li>● 1.2. Odsetek ludności z wykształceniem wyższym w wieku 25–64 lata</li> <li>● 1.3. Liczba stałych łączy internetowych (z przepustowością co najmniej 144 Kbit/s) na 100 mieszkańców</li> <li>● 1.4. Udział w kształceniu ustawicznym – odsetek populacji w przedziale 25–64 lata</li> <li>● 1.5. Udział osób w grupie wiekowej 20–24, które ukończyły edukację co najmniej na poziomie szkoły średniej</li> </ul>
<p><b>2. Wytwarzanie wiedzy – czynniki wejścia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2.1. Wydatki publiczne na B+R (GERD – BERD) (% PKB)</li> <li>● 2.2. Wydatki przedsiębiorstw na B+R (BERD) (% PKB)</li> <li>● 2.3. Udział B+R w produkcji średnio zaawansowanych i zaawansowanych technologii (% wydatków na B+R w produkcji całkowitej)</li> <li>● 2.4. Udział przedsiębiorstw otrzymujących dotacje na innowacyjność</li> </ul>
<p><b>3. Innowacyjność i przedsiębiorczość – czynniki wejścia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 3.1. MŚP wprowadzające własne innowacje (% w ogólnej liczbie MŚP)</li> <li>● 3.2. Udział małej i średniej wielkości przedsiębiorstw współpracujących w sferze innowacji z innymi przedsiębiorstwami (% w ogólnej liczbie MŚP)</li> <li>● 3.3. Wydatki na innowacje (% wartości sprzedaży)</li> <li>● 3.4. Udział inwestycji <i>venture capital</i> w przedsięwzięcia będące we wczesnych stadiach rozwoju (% PKB)</li> <li>● 3.5. Wydatki na ICT (% PKB)</li> <li>● 3.6. Udział małej i średniej wielkości przedsiębiorstw wprowadzających innowację organizacyjną (% MŚP)</li> </ul>
<p><b>4. Zastosowanie – czynniki wyjścia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 4.1. Zatrudnienie w sektorze usług wysokich technologii (% całkowitej siły roboczej)</li> <li>● 4.2. Eksport wyrobów wysokich technologii (% eksportu ogółem)</li> <li>● 4.3. Udział w sprzedaży produktów nowych lub zmodernizowanych dla rynku (% sprzedaży ogółem)</li> <li>● 4.4. Udział w sprzedaży produktów nowych lub zmodernizowanych dla przedsiębiorstw (% sprzedaży ogółem)</li> <li>● 4.5. Zatrudnienie w sektorze produkcji średnich i wysokich technologii (% całkowitej siły roboczej)</li> </ul>
<p><b>5. Własność intelektualna – czynniki wyjścia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 5.1. Liczba zgłoszeń patentowych w EBP (EPO) na milion mieszkańców</li> <li>● 5.2. Liczba zgłoszeń patentowych w BTiPSZ (USPTO) na milion mieszkańców</li> <li>● 5.3. Liczba tzw. <i>triadic patents</i>* na milion mieszkańców</li> <li>● 5.4. Liczba nowych wspólnotowych znaków towarowych na milion mieszkańców</li> <li>● 5.5.1. Liczba nowych wspólnotowych wzorów przemysłowych na milion mieszkańców</li> </ul>

\* *Triadic patents familie* – termin odnosi się do wynalazku, który został opatentowany w Europejskim Urzędzie Patentowym (EPO), Japońskim Urzędzie Patentowym (JPO) oraz w Urzędzie Patentowym Stanów Zjednoczonych (USPTO)

Źródło: przekład własny na podstawie *European Innovation Scoreboard 2007: Comparative Analysis of Innovation Performances*. PRO INNO Europe paper no. 6, European Commission, Directorate Generale for Enterprise and Industry, February 2008, s. 35–36.

Obraz sytuacji przedstawiony na rysunku jest bardzo zróżnicowany. Powyżej linii, po jednej stronie znalazły się bardzo innowacyjne kraje, takie jak Niemcy i Szwajcaria, ale także średnio wypadające w statystykach Włochy. Po drugiej – większość nowych członków Wspólnoty, gdzie przy stosunkowo wysokich nakładach osiąga się gorsze wyniki.

Na rysunku 2 przedstawiono państwa według kategorii opisanych w raporcie: kwadrat to liderzy, romb – uczniowie innowacji (*followers*), trójkąt to umiarkowani innowatorzy, a koła to kraje nadrabiające zaległości w dziedzinie innowacji. Pogrubiona linia to krzywa wynikająca z wyliczeń, tzn. granica efektywności, która łączy kraje posiadające najwyższe relacje wyników do nakładów.

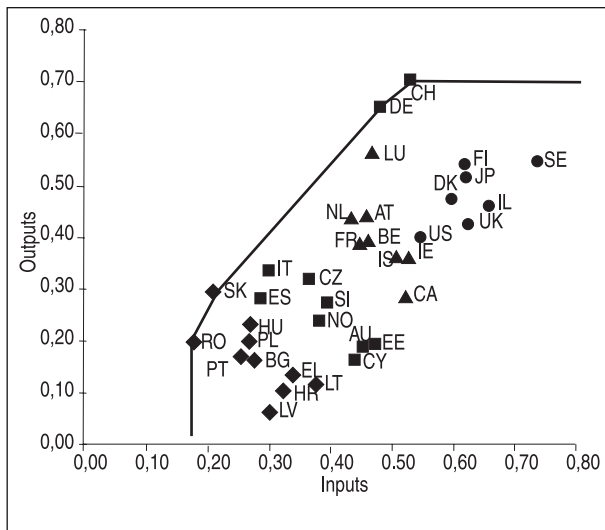
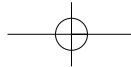
Dla wszystkich liderów innowacji (z wyjątkiem Szwecji) wskaźnik efektywności innowacji przybiera ponadprzeciętne wartości. Mimo pierwszego miejsca Szwecji w zastosowaniu innowacji, wyniki przez nią osiągnięte wskazują, że na polu efektywności istnieje wciąż możliwość poprawy. Niemcy i Szwajcaria wykazują wysoką efektywność w tworzeniu własności intelektualnej. Niektórzy liderzy,

a w szczególności Wielka Brytania, mają relatywnie niską efektywność przekształcania nakładów innowacyjnych we własność intelektualną. Przyczyną tego stanu rzeczy może być fakt, że typ działalności innowacyjnej nie prowadzi do jej formalizacji, aczkolwiek może to oznaczać również, że te kraje mogłyby wytworzyć lepsze wyniki z poniesionych nakładów.

Państwa-uczniowie lub naśladowcy innowacji (*followers*) uzyskały efektywność innowacyjną powyżej średniej. Najlepsze wyniki odnotowały Luksemburg i Belgia. Jedynie Austria, Holandia i Luksemburg wyróżniły się ponadprzeciętną efektywnością w obszarze własności intelektualnej. Francja, Belgia i Islandia powinny poprawić swoją dotychczasową działalność w tym obszarze.

Umiarkowani innowatorzy prezentują bardzo zróżnicowany zakres wyników efektywności innowacyjnej. Dla Włoch zauważa się najprawdopodobniej zaangażowanie nowych nakładów w celu podwyższenia wyników innowacyjności. Australia, Cypr, Norwegia i Hiszpania wykazują ponadprzeciętną efektywność w obszarze własności intelek-





**Rys. 2. Granica efektywności innowacyjnej**

Źródło: H. HOLLANDERS, F. CELIKEL ESSER, *Measuring Innovation Efficiency*, INNO-Metrics Thematic Paper, European Commission, Directorate Generale for Enterprise and Industry, December 2007, s. 6.

Legenda: AU – Australia, AT – Austria, BE – Belgia, BG – Bułgaria, CA – Kanada, CH – Szwajcaria, CY – Cypr, CZ – Czechy, DE – Niemcy, DK – Dania, EE – Estonia, EL – Grecja, ES – Hiszpania, FI – Finlandia, FR – Francja, HR – Chorwacja, HU – Węgry, IE – Irlandia, IL – Izrael, IS – Islandia, IT – Włochy, JP – Japonia, LT – Litwa, LU – Luksemburg, LV – Łotwa, NL – Holandia, NO – Norwegia, PL – Polska, PT – Portugalia, RO – Rumunia, SE – Szwecja, SI – Słowenia, SK – Słowacja, UK – Wielka Brytania, US – Stany Zjednoczone

tualnej, a Czechy taką wartość osiągają w zastosowaniu innowacji. Estonia i Słowenia odnotowują efektywność poniżej średniej w obu obszarach, tj. zastosowania i własności intelektualnej.

Wyniki dla krajów nadrabiających zaległości wykazują również spore zróżnicowanie. W dziedzinie własności intelektualnej wszystkie – oprócz Portugalii – odnotowują wartość poniżej średniej. Wszystkie kraje – oprócz Rumunii i Słowacji – uzyskały efektywność innowacyjną poniżej średniego poziomu. Stosunkowo wysoka efektywność zastosowania innowacji dla Rumunii i Słowacji może wskazywać na celowość większych nakładów na ulepszanie innowacyjności.

### Podsumowanie

**D**ziałalność innowacyjna jest długotrwałym procesem, w którym upływa wiele czasu, zanim nakłady przyniosą odpowiednie rezultaty. Zaprezentowana w tym artykule metoda pomiaru efektywności innowacyjnej pokazuje zły stan polskich przedsiębiorstw w zakresie efektywności innowacyjnej.

Badania nad efektywnością innowacyjną krajów z Europejskiej Tablicy Innowacyjności pokazują, że większość z nich może poprawić swoją efektywność, mierzoną jako stosunek pomiędzy nakładami na innowacyjność a jej wynikami. Pokazuje także, że wielu liderów innowacyjności ma relatyw-

nie niski poziom efektywności innowacyjnej, a niektóre kraje z grup „umiarkowanych” i krajów nadrabiających zaległości mają wysoki poziom efektywności innowacyjnej.

Kraje nadrabiające zaległości wykazują również spore zróżnicowanie. W dziedzinie własności intelektualnej wszystkie – oprócz Portugalii – odnotowują wartości poniżej średniej. Wszystkie kraje – oprócz Rumunii i Słowacji – uzyskały efektywność innowacyjną poniżej średniego poziomu, co wskazuje, że ich najsłabszy punkt, to sam proces innowacji.

dr Bartłomiej Moszoro

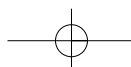
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami  
Akademii Rolniczej w Szczecinie

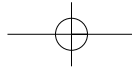
### BIBLIOGRAFIA

- [1] BARUK J., *Czy polskie przedsiębiorstwa są innowacyjne?*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2007.
- [2] *European Innovation Scoreboard 2006 Database*, European Innovation Scoreboard 2006 – A Comparative Analysis of Innovation Performance, <http://proinno-europe.eu>.
- [3] *European Innovation Scoreboard 2007: Comparative Analysis of Innovation Performances*. PRO INNO Europe paper no. 6, European Commission, Directorate Generale for Enterprise and Industry, February 2008.
- [4] HOLLANDERS H., CELIKEL ESSER F., *Measuring Innovation Efficiency*, INNO-Metrics Thematic Paper, European Commission, Directorate Generale for Enterprise and Industry, December 2007.
- [5] LESZCZYŃSKA A., *Zarządzanie wiedzą a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań*, „Przegląd Organizacji” nr 7–8/2007.
- [6] LOZANO A., MIŁASZEWICZ D., M SYSKO-ROMAŃCZUK S., *Innowacyjność polskich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 1/2006.
- [7] *OECD Science, Technology and Industry: Outlook 2006, Nauka, technologia i przemysł w krajach OECD: Przegląd 2006*, Podsumowanie w języku polskim, [www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop).
- [8] *OSLO MANUAL, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, European Commission, Eurostat.
- [9] SUDOLSKA A., GLABISZEWSKI W., *Przejawy aktywności proinnowacyjnej przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” nr 7–8/2008.

### Summary

The concept of innovation efficiency presented in this paper is a key dimension to understand an innovative economy. Analyzed data collected from the European Innovation Scoreboard (EIS) shows that the innovation leaders are performing better, on average, on inputs and outputs, followed by the innovation followers, the moderate innovators and the catching-up countries, where Poland figures. All catching-up countries – except Romania and Slovakia) are significantly below average efficiencies and this suggests that for these countries an important focus should be to further improve their innovation efficiency. The paper also observes that for some countries output-input ratios are higher and these countries could be more efficient in transferring inputs into outputs.





# Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

*Eugeniusz Krzemień, Radostaw Wolniak*

## Wprowadzenie

**Z**integrowane zarządzanie jakością, zarządzanie środowiskowe oraz zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy jest jednym z najszybciej rozwijających się obszarów zarządzania w XXI w. Co kilka lat powstają nowe wersje norm, praktycznie każdego roku wydawane są różnorodne normy branżowe czy też przewodniki na temat kwestii szczegółowych występujących podczas ich wprowadzania.

W prezentowanej publikacji autorzy podjęli rozważania na temat zbadania, jakie elementy humanistyczne dotyczące szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi znajdują się w normach składających się na zintegrowany system zarządzania (ISO 9001: 2000, ISO 14001: 2005, PN-N-18001: 2004). Uwzględniono w pracy również normę ISO 9004: 2000, ponieważ rozszerza ona podstawowe wymagania systemu zarządzania jakością – ISO 9001: 2000 zgodnie z zasadami filozofii TQM.

W zakresie humanistycznych składników zarządzania zostały wzięte pod uwagę takie parametry, jak: kultura organizacyjna, motywacja pracowników, zarządzanie wiedzą – szkolenia, komunikacja interpersonalna, praca zespołowa, etyka biznesu<sup>1</sup>.

## Zarządzanie jakością ISO 9001: 2000

**W** pierwszej kolejności przedstawione zostaną zagadnienia humanistyczne zawarte w normie ISO 9001: 2000, jako że jest to norma podstawowa dla większości systemów zintegrowanych. Analiza normy pozwala zorientować się, że problematyka zarządzania ludźmi w aspekcie zarządzania jakością występuje w omawianej normie. Niemniej jednak zakres poruszanych zagadnień odnośnie do tego tematu jest bardzo skromny – znacznie mniejszy niż w innych normach – środowiskowej oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.

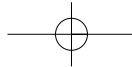
Zgodnie z normą personel wykonujący pracę wpływającą na jakość wyrobu powinien być kompetentny czyli charakteryzować się, odpowiednim wykształceniem, wyszkoleniem, umiejętnościami oraz doświadczeniem. Punkt 6.2 tejże normy zajmuje się zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Według normy każda organizacja powinna [ISO 9001: 2000, 6.2.1]:

- określić niezbędne kompetencje personelu wykonującego czynności mające wpływ na jakość wyrobu;
- zapewnić szkolenie lub podjąć inne działania w celu zaspokojenia tych potrzeb;
- ocenić skuteczność podjętych działań;
- zapewnić, aby personel organizacji był świadomy istoty i ważności swoich działań i tego jak przyczynia się do osiągnięcia celów dotyczących jakości;
- utrzymywać odpowiednie zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia.

W zakresie wiążącym się z problemem komunikacji wewnętrznej w normie znajduje się stwierdzenie, że najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że zostaną ustanowione właściwe procesy komunikacyjne w organizacji oraz, że ma miejsce komunikacja w odniesieniu do skuteczności systemu zarządzania jakością [ISO 9001: 2000, 5.5.3].

## Zarządzanie środowiskowe ISO 14001: 2005

**N**orma dotycząca zarządzania środowiskowego również obejmuje w pewnym zakresie problematykę humanistyczną w zarządzaniu, przy czym zakres poruszanych w niej zagadnień jest szerszy, niż miało to miejsce w normie dotyczącej zarządzania jakością. Przy czym zakres omawianych zagadnień jest szerszy w porównaniu z normą dotyczącą zarządzania jakością. Według normy organizacja powinna identyfikować potrzeby szkoleniowe związane z jej aspektami środowiskowymi i systemem zarządzania środowiskowego. Powinna ona zapewnić szkolenia lub podjąć inne działania, aby spełnić te potrzeby oraz zachowywać związane z nimi zapisy.



W normie środowiskowej spory nacisk kładzie się na uświadomienie pracowników w zakresie wagi problemów środowiskowych, co można uznać za jeden z elementów budowania odpowiedniej prośrodowiskowej kultury organizacyjnej. Organizacja powinna bowiem wdrożyć i utrzymywać procedurę w celu uświadomienia osobom pracującym dla niej lub w jej imieniu [ISO 14000: 2005, 4.4.2]:

- znaczenia zgodności z polityką środowiskową i procedurami oraz wymaganiami systemu zarządzania środowiskowego,
- znaczących aspektów środowiskowych i związanych z nimi rzeczywistych lub potencjalnych wpływów ich pracy na środowisko oraz korzyści dla środowiska wynikających z poprawy ich indywidualnego działania,
- ich zadań i odpowiedzialności w osiągnięciu zgodności z wymaganiami systemu zarządzania środowiskowego,
- potencjalnych konsekwencji odstępstwa od ustalonych procedur.

Omawiane problemy zostały rozszerzone w załączniku do normy dotyczącej jej wdrażania i funkcjonowania. W normie zaleca się, aby organizacja określiła wymagany poziom świadomości, wiedzy, rozumienia i umiejętności dla każdej osoby ponoszącej odpowiedzialność i mającej uprawnienia do wykonywania zadań w jej imieniu. W normie wymaga się, aby [ISO 14000: 2005, A. 4.2]:

- osoby, których praca może powodować znaczący wpływ na środowisko, zidentyfikowany przez organizację, były kompetentne w zakresie wykonywania zadań, które im przydzielono;
- zostały zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe oraz podjęte działania zapewniające realizację szkoleń;
- wszystkie osoby były świadome polityki środowiskowej organizacji, systemu zarządzania środowiskowego oraz aspektów środowiskowych związanych z działaniami, wyrobami i usługami organizacji, na które może mieć wpływ ich praca.

Zaleca się również, aby kierownictwo organizacji określiło poziom doświadczenia, jakie jest niezbędne dla danego pracownika, oraz kompetencje i szkolenia potrzebne do zapewnienia przydatności personelu. Szczególnie należy to wykonać w zakresie specjalistycznych funkcji realizowanych w ramach zarządzania środowiskowego.

W zakresie komunikacji według normy, uwzględniając aspekty środowiskowe i system zarządzania środowiskowego, organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procedurę [ISO 14000: 2005, 4.4.3]:

- wewnętrznej komunikacji między różnymi szczeblami i służbami organizacyjnymi,
- otrzymywania, dokumentowania i udzielania odpowiedzi w procesie komunikowania się z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi.

Organizacja powinna zgodnie z normą samodzielnie podjąć i udokumentować decyzję, czy komunikować na zewnątrz informacje o znaczących aspektach środowiskowych. Jeśli organizacja podejmie decyzję o komunikowaniu, powinna ustanowić i wdrożyć metodę zewnętrznej komunikacji.

Zaleca się w normie, aby organizacje wdrożyły procedurę przyjmowania, dokumentowania i reagowania na odpowiednie informacje oraz zapytania stron zainteresowanych. Procedura taka może obejmować dialog z zainteresowanymi stronami oraz rozważanie ich wątpliwości. W pewnych okolicznościach odpowiedzi na wątpliwości zainteresowanych stron mogą zawierać odpowiednie informacje dotyczące aspektów środowiskowych i wpływów związanych z działaniami organizacji na środowisko. Zaleca się, aby takie procedury uwzględniały także niezbędne komunikowanie się z publicznymi władzami w zakresie planowania działań na wypadek awarii i innych istotnych zagadnień. [ISO 14000: 2005, A. 4.3].

### Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy PN-N-18001:2004

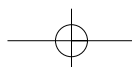
**W** normie PN-N-18001: 2004 również kilka punktów przedstawia problematykę, którą można uznać za związaną z humanistycznymi aspektami zintegrowanego zarządzania. Przy czym warto na wstępie zauważyć, że zakres zagadnień zawartych w normie zarządzania bhp odnośnie do omawianych w publikacji zagadnień jest wyraźnie szerszy niż w normie zarządzania jakością.

Według normy organizacja powinna ustanowić i utrzymywać udokumentowane procedury określania potrzeb szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz sposobów jego realizacji. Programy te powinny zostać dostosowane do poszczególnych grup pracowników. Organizacja natomiast ma za zadanie ustanowić i utrzymywać procedury, w celu uświadomienia pracownikom organizacji lub jej członkom, w każdej odpowiedniej komórce i na każdym szczeblu pracy [PN-N 18001: 2004, 4.4.3]:

- rodzajów zagrożeń występujących w całej organizacji i na poszczególnych stanowiskach pracy oraz związanego z nimi ryzyka zawodowego,
- korzyści dla pracowników i organizacji wynikających z eliminacji zagrożeń i ograniczania ryzyka zawodowego,
- ich zadań i odpowiedzialności w osiągnięciu zgodności działania z polityką bezpieczeństwa i higieny pracy oraz procedurami i wymaganiami systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
- potencjalnych konsekwencji nieprzestrzegania ustalonych procedur.

W zakresie motywacji w normie można znaleźć stwierdzenie określające, że organizacja powinna wdrożyć i stosować odpowiednie metody motywowania pracowników do ich angażowania się na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy. Natomiast w przypadku komunikowania się, w przeciwieństwie do normy zarządzania jakością, norma środowiskowa poświęca tej problematyce osobny punkt. Według niej w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy organizacja powinna ustanowić i utrzymywać procedury dotyczące [PN-N 18001: 2004, 4.4.4]:

- wewnętrznego komunikowania się różnych szczebli i komórek organizacji oraz pracowników i ich przedstawicieli,



- otrzymywania i przekazywania informacji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, ich dokumentowania i reagowania w procesie komunikowania się z zainteresowanymi stronami,
- przekazywania odpowiednich informacji o zagrożeniach związanych z działaniami organizacji oraz o wynikających z tych działań wymaganiach bezpieczeństwa i higieny pracy i sposobach postępowania – wszystkim podwykonawcom, klientom i innym osobom, które mogą być na nie narażone,
- przyjmowania i analizowania uwag, pomysłów i informacji związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy pochodzących od pracowników i ich przedstawicieli oraz udzielania im stosowanych odpowiedzi.
- procesie komunikowania organizacja powinna natomiast uwzględnić [PN-N 18001: 2004, 4.4.4]:
- zaangażowanie pracowników oraz konsultowanie z nimi lub z ich przedstawicielami działań na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy,
- możliwość wykorzystania specjalistycznego doradztwa z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Z przedstawionej analizy wynika, że w przypadku normy PN-N 18001 główną uwagę w zakresie humanistycznych aspektów zarządzania zwraca się na problemy komunikacji, motywacji oraz świadomości pracowników.

### Wytyczne dotyczące doskonalenia systemu zarządzania jakością – norma ISO 9004: 2000

**N**orma ISO 9004: 2000 nie wchodzi bezpośrednio w skład zintegrowanego systemu zarządzania organizacją, niemniej jednak w zakresie zarządzania jakością stanowi zbiór wytycznych służących do doskonalenia swej działalności. Wytyczne te są zgodne z filozofią TQM. Filozofię TQM można zdefiniować jako najbardziej rozwiniętą, kompleksową filozofię zarządzania jakością, której cechą charakterystyczną jest to, że nie można jej wdrożyć, a można tylko ją wdrażać [Krzemień, 2006, s. 50]. W jeszcze większym zakresie kwestie humanistyczne, dotyczące ludzi w TQM zostały uwzględnione w definicji R. Kolmana. Według niego TQM to: ludzie, którzy są twórcami jakości, jakościowa polityka przedsiębiorstwa jako zbiór wytycznych określających działania potrzebne do osiągnięcia zamierzonej jakości, szkolenia organizowane systematycznie dla całej kadry przedsiębiorstwa, podział obowiązków i zadań oraz współuczestnictwo<sup>2)</sup>.

Konstrukcja normy ISO 9004: 2000 jest całkowicie zgodna z ISO 9001: 2000, zawierając ponadto dodatkowe wymagania mające na celu lepsze funkcjonowanie organizacji i osiągnięcie wyższego poziomu szeroko rozumianej jakości. Analiza normy pozwala zorientować się, że w zakresie problematyki humanistycznego zarządzania jest w niej poruszonych wiele kwestii zgodnych z filozofią TQM.

Już we wstępie normy mówi się w jednej z zasad zarządzania jakością dotyczącej zaangażowania ludzi, że ludzie na wszystkich szczeblach są

istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie zdolności ludzi dla dobra organizacji [ISO 9004: 2000, 4.3c].

W omawianej normie znacznie rozszerzono zagadnienia dotyczące komunikacji interpersonalnej. W zakresie komunikacji wewnętrznej zaleca się, aby kierownictwo określiło i wdrożyło skuteczny i efektywny proces komunikowania polityki jakości, wymagań, celów i osiągnięć. Zaleca się również, aby kierownictwo aktywnie pobudzało do przekazywania informacji zwrotnych i komunikowało się z ludźmi w organizacji jako sposób do ich zaangażowania się. Przykładowymi działaniami w zakresie komunikowania są według normy [ISO 9004: 2000, 5.5.3]:

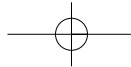
- komunikowanie kierunków zarządzania w miejscach pracy,
- grupowe spotkania informacyjne i inne, takie jak np. spotkania w celu rozpoznania osiągnięć,
- tablice ogłoszeń, wewnętrzne dzienniki, magazyny,
- media audiowizualne i elektroniczne, takie jak poczta elektroniczna i internet,
- ankietowanie pracowników i plany propozycji.

Zgodnie z normą zaleca się ludziom w organizacji przypisanie odpowiedzialności i uprawnień, które umożliwią im uczestnictwo w osiąganiu celów dotyczących jakości i powodujących współdziałanie, motywację, zaangażowanie [ISO 9004: 2000 5.5.1]. Problematyka zasobów ludzkich i intelektualnych jest także określona w zakresie zasobów, jakie są związane z doskonaleniem organizacji. Wśród różnych zasobów, ważnych dla organizacji, wymienianych w normie, interesującej nas problematyki dotyczą następujące kwestie [ISO 9004: 2000, 6.1.2]:

- zasoby niematerialne, takie jak własność intelektualna,
- poprawienie kompetencji poprzez ukierunkowane szkolenie, edukację, uczenie się,
- rozwój umiejętności i cech przywódczych przyszłych kierowników organizacji.

W szczególności zasobów ludzkich w normie ISO 9004: 2000 dotyczy punkt 6.2, który nosi nazwę „Ludzie” i jest znacznie bardziej rozbudowany w porównaniu z analogicznym punktem 6.2 „Zasoby ludzkie” normy ISO 9001: 2000. W zakresie zaangażowania ludzi norma zwraca uwagę na budowę odpowiedniej kultury organizacyjnej, sprzyjającej zaangażowaniu pracowników i podejmowaniu pro-jakościowych działań. Zaleca się, aby organizacja jako pomoc w osiąganiu swoich celów doskonalenia funkcjonowania zachęcała personel do zaangażowania się i rozwoju przez [ISO 9004: 2000 6.2.1]:

- prowadzenie ciągłego szkolenia i planowania kariery,
- określenie ich odpowiedzialności i uprawnień,
- ustanawianie celów indywidualnych i zespołowych, zarządzanie funkcjonowaniem procesów i ocenianie wyników,
- umożliwienie włączania się w ustanawianie celów i w podejmowanie decyzji,
- uznawanie i nagradzanie,
- ułatwienie otwartego, dwukierunkowego przekazywania informacji,



- ciągły przegląd potrzeb personelu,
- kreowanie wyników zachęcających do innowacji,
- zapewnienie skutecznej pracy zespołowej,
- komunikowanie sugestii i opinii,
- wykorzystanie pomiarów zadowolenia personelu,
- badanie powodów przychodzenia i odchodzenia ludzi z organizacji.

W przypadku problematyki zarządzania wiedzą poza omówionym wcześniej określeniem zasobów niematerialnych jako istotnego składnika funkcjonowania organizacji, kwestii tej poświęcono punkt 6.2.2.2, który bardziej szczegółowo przedstawia zagadnienia szkoleń pracowników i budowania ich świadomości.

Celem szkoleń jest według normy zapewnienie ludziom wiedzy i umiejętności, które wraz z doświadczeniem podnoszą ich kompetencje. Zaleca się również, aby w kształceniu i szkoleniu kłaść nacisk na znaczenie spełnienia wymagań i potrzeb oraz oczekiwania klienta i innych stron zainteresowanych. W zakresie kształcenia i szkoleń zaleca się uwzględnienie następującej problematyki [ISO 9004: 2000, 6.2.2.2]:

- doświadczenia ludzi,
- wiedzy posiadanej i wiedzy stosowanej,
- zdolności przywódczych i umiejętności zarządzania,
- metod planowania i doskonalenia,
- tworzenia zespołów,
- rozwiązywania problemów,
- umiejętności komunikowania się,
- kultury i zachowań społecznych,

- wiedzy na temat rynków oraz potrzeb i oczekiwań klientów i innych stron zainteresowanych,
- kreatywności i innowacyjności,
- wizji przyszłości organizacji,
- polityki i celów organizacyjnych,
- zmian organizacyjnych i rozwoju,
- inicjowania i wdrażania procesów doskonalenia,
- korzyści wynikających z kreatywności i innowacyjności,
- wpływu organizacji na społeczeństwo,
- programów wprowadzających dla nowych ludzi,
- programów okresowego odświeżania wiedzy dla ludzi już przeszkolonych.

Kwestie zasobów ludzkich zostały również docenione przy omówieniu wymogów dotyczących realizacji wyrobu. Wśród różnorodnych wymagań w zakresie oceny procesów w normie znajduje się określenie systemu oceniania roli ludzi w procesie. Ocena ta powinna mieć na celu [ISO 9004: 2000, 7.1.2]:

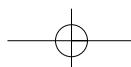
- zapewnienie zdrowia i bezpieczeństwa ludzi,
- zapewnienie posiadania niezbędnych umiejętności,
- wspomaganie koordynacji procesów,
- dostarczanie przez ludzi danych wejściowych do analizy procesów,
- promowanie innowacyjności ludzi.

Zagadnienia etyczne zostały ujęte w wąskim zakresie, szczególnie jeśli chodzi o kontakty z zainteresowanymi stronami w odniesieniu do kontaktów ze społeczeństwem. W odniesieniu do społeczeństwa norma wymaga, aby organizacja [ISO 9004: 2000, 8.2.4d]:

**Tab. 1. Uwzględnienie humanistycznych składników zintegrowanego zarządzania w poszczególnych normach**

Humanistyczne aspekty zarządzania	ISO 9001:2000	ISO 14001:2005	PN-N 18001:2004	ISO 9004:2000
<b>Kultura organizacyjna</b>	W bardzo wąskim zakresie	Tak – odnośnie do budowania odpowiedniej świadomości pracowników	W bardzo wąskim zakresie	W szerokim zakresie
<b>Motywacja</b>	Nie	Tak – ale w niewielkim zakresie	Tak – ale w niewielkim zakresie	Tak – ale w niewielkim zakresie
<b>Zarządzanie wiedzą</b>	Tak – w zakresie szkoleń	Tak w zakresie szkoleń	Tak – w zakresie szkoleń	Tak – w zakresie szkoleń oraz zasobów niematerialnych, zapewnienia odpowiednich kompetencji pracowników
<b>Komunikacja interpersonalna</b>	Tak – w bardzo wąskim zakresie	Tak – w zakresie zarówno komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej	Tak – w zakresie zarówno komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej	Tak – w przypadku komunikacji wewnętrznej w stopniu szerokim, natomiast w przypadku komunikacji zewnętrznej nie wychodzi się poza wymagania określone w normie ISO 9001:2000
<b>Praca zespołowa</b>	Jedynie pośrednio	Jedynie pośrednio	Jedynie pośrednio	Jedynie pośrednio
<b>Etyka</b>	Nie	W sposób pośredni	W sposób pośredni	W sposób pośredni głównie w zakresie stosunków ze społeczeństwem

Źródło: opracowanie własne.



- określiła i śledziła odpowiednie dane związane z celami organizacji, w celu osiągnięcia zadowalających wzajemnych oddziaływań ze społeczeństwem;
- oceniała skuteczność i efektywność swoich działań oraz postrzeganie jej funkcjonowania przez odpowiednie grupy społeczeństwa.

W zakresie problemów etycznych norma porusza jedynie kilka wybranych zagadnień i na pewno wymaga w przyszłości rozszerzenia.

### Porównanie zakresu występowania składników humanistycznych w normach

**N**a podstawie przedstawionych powyżej rozważań opracowano tabelę 1, w której dokonano określenia zakresu uwzględnienia różnorodnych kwestii humanistycznych w poszczególnych normach dotyczących zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

W normach tworzących system zintegrowany (ISO 9001: 2000, ISO 14001: 2005, PN-N 18001: 2004) można zauważyć, że problematyka humanistyczna dotycząca zarządzania ludźmi w najmniejszym zakresie występuje w normie zarządzania jakością (ISO 9001: 2000), natomiast zarówno w normie środowiskowej (ISO 14001: 2005), jak i zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N 18001: 2004) zakres poruszanych zagadnień zwłaszcza kultury organizacyjnej, motywacji pracowników, komunikacji czy też problemów etycznych, przed którymi stoi każda organizacja, jest znacznie większy.

Omawiana w pracy problematyka została w najszerszym zakresie uwzględniona w normie dotyczącej doskonalenia funkcjonowania organizacji – ISO 9004: 2000. W normie tej omówiono szeroko wiele zagadnień nieporuszanych w innych normach, a zwłaszcza w ISO 9001: 2000, takich jak w szczególności: kwestie kultury organizacyjnej czy też uwzględnienie potrzeb stron zainteresowanych, a zwłaszcza społeczeństwa.

### Podsumowanie

**N**odsumowując analizę przedstawioną w publikacji, można stwierdzić, że najlepszą z punktu widzenia humanistycznych składników zarządzania normą jest ISO 9004: 2000. Niepokojące jest natomiast, że norma dotycząca zarządzania jakością ISO 9001: 2000 traktuje kwestie dotyczące ludzi i zarządzania nimi marginalnie, koncentrując się na techniczno-ekonomicznej sferze działalności organizacyjnej. W świetle faktu, że większość specjalistów od zarządzania jakością, jak np. E. Deming, uważa, iż to właśnie po stronie ludzi, kultury organizacyjnej motywacji leży przyczyna większości problemów z jakością – jest to konstatacja wysoce niepokojąca. Problemy te można bowiem rozwiązać jedynie poprzez właściwe zastosowanie zarządzania zasobami ludzkimi, czyli inaczej mówiąc, różnych aspektów humanistycznego zarządzania.

Z tego powodu w przyszłych wydaniach normy ISO 9001: 2000 powinno znaleźć się znacznie więcej

zagadnień dotyczących omawianej w pracy problematyki humanistycznych aspektów zarządzania. Byłoby korzystne, gdyby w zakres normy ISO 9001: 2000 włączono niektóre omówione w pracy kwestie zawarte obecnie w normie ISO 9004: 2000. Biorąc pod uwagę rosnące znaczenie zasobów ludzkich, autorzy uważają, że w kolejnych wydaniach norm, które ukazą się w najbliższych latach, zagadnienia te powinny zostać omówione znacznie szerzej.

prof. dr hab. inż. Eugeniusz Krzemień  
Wydział Ekonomiczny  
Politechniki Radomskiej,  
dr inż. Radosław Wolniak  
Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra  
Zarządzania Jakością Procesów i Produktów  
Politechniki Śląskiej

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Poszczególne składniki humanistyczne nie będą w tym miejscu omawiane. Zainteresowanych czytelników odsyłamy zwłaszcza do publikacji, która ukazała się na łamach „Przeglądu Organizacji”: *Humanistyczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania jakością* [Wolniak 2005]. Warto również zajrzeć do: [Krzemień Wolniak 2004; Wolniak 2004].

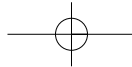
<sup>2)</sup> R. KOLMAN, *Poradnik jakości dla praktyków*, TNOiK, OPO, Bydgoszcz 1995.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] ISO 14001:2005. *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania.*
- [2] ISO 9001:2000. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania.*
- [3] ISO 9004:2000. *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania.*
- [4] KOLMAN R., *Poradnik jakości dla praktyków*, TNOiK, OPO, Bydgoszcz 1995.
- [5] KRZEMIEN E., *Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wyższa Inżynierska Szkoła Bezpieczeństwa i Organizacji Pracy w Radomiu, Radom 2006.
- [6] KRZEMIEN E., WOLNIAK R., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością*, w: *Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską*, (red.) J. ŻUCHOWSKI, Radom 2004, s. 278–283.
- [7] PN-N-18001:2004. *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.*
- [8] WOLNIAK R., *Humanistyczne aspekty zarządzania jakością*, w: *Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską*, (red.) J. Żuchowski, Radom 2004, s. 284–289.
- [9] WOLNIAK R., *Humanistyczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania jakością*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2005, s. 79–88.

### Summary

Paper presented below concentrate on humanistic aspects of integrated management systems. We described ISO 9001: 2000, ISO 14001: 2005, PN-N 18001: 2004 and ISO 9004: 2000 form humanistic management point of view. There are six factors of humanistic management like: organizational culture, knowledge management, motivation, interpersonal communication, teamwork and ethic. We compare norms and these factors to determinate which norm is the best fitted to human resource management.



# Brytyjski standard zarządzania ryzykiem AIRMIC/ALARM/IRM 2002

*Anna Korombel*

## Wprowadzenie

**Z**arządzanie ryzykiem, mające na celu doprowadzenie do sukcesu projektu jest stonkowo młodą dziedziną nauki. Y. Y. Chong, E. M. Brown na pytanie czym jest zarządzanie ryzykiem odpowiadają: „Analizę ryzyka można porównać do kreślenia mapy potencjalnych zagrożeń oraz szacowania szkód mogących być ich wynikiem. **Zarządzanie ryzykiem** to wykorzystanie tej mapy i podejmowanie decyzji, jak uniknąć wspomnianych zagrożeń”<sup>1)</sup>. Menedżer zapytany o najważniejszy cel przeprowadzanego przez niego projektu, odpowie „doprowadzenie go do końca w terminie, w ramach zaplanowanego budżetu oraz zgodnie z ustalonymi wymogami technicznymi”<sup>2)</sup>.

Proces zarządzania ryzykiem, ustanowiony w 1996 r. przez Komitet Standardów Instytutu Zarządzania Projektami (Standards Committee Project Management Institute – PMI®<sup>3)</sup>) składał się z czterech etapów: identyfikacji ryzyka, pomiaru ryzyka, manipulacji ryzykiem oraz jego kontroli. W 2000 r. komitet ten dokonał wielu istotnych zmian, które doprowadziły do zaproponowania nowej, sześciopięcioletniej metodyki zarządzania ryzykiem: ● planowanie procesu zarządzania ryzykiem ● identyfikacja ryzyka ● klasyfikacja ryzyka, pomiar (kwantyfikacja) ryzyka ● planowanie sposobów reagowania na ryzyko oraz ● nadzorowanie i kontrola ryzyka<sup>4)</sup>.

Coraz częściej w polskiej terminologii występuje pojęcie „**zintegrowane zarządzanie ryzykiem**” określane skrótem ERM (*Enterprise Risk Management*). Termin ten oznacza system zarządzania ryzykami w skali całego przedsiębiorstwa. J. Lam definiuje ERM jako „zintegrowane zarządzanie ryzykiem biznesowym, ryzykiem finansowym, ryzykiem operacyjnym, a także transferem ryzyk, mające na celu maksymalizację wartości firmy”. Podstawowym celem tego procesu jest stworzenie kompleksowego obrazu wszystkich wewnętrznych, jak i zewnętrznych ryzyk oraz wypracowanie strategii zawierającej zachowania się wszystkich wobec nich. Strategia ta powinna ujmować strategię dla wszystkich komórek organizacyjnych firmy i być przyjęta na szczeblu wyższego kierownictwa.

Standard & Poor’s<sup>5)</sup> definiuje ERM jako:

- podejście zapewniające firmie kompleksowe uwzględnienie wszystkich ryzyk;
- oczekiwanie kierownictwa, akcjonariuszy i zarządu co do wskazania tych ryzyk, które będą podjęte przez firmę i tych, które zostaną pominięte;
- zespół metod pozwalający uniknąć strat będących poza strefą tolerancji firmy;
- metodę zmieniającą podejście „koszty/zyski” na „ryzyko/nagroda”;
- sposób umożliwiający wypełnienie podstawowej odpowiedzialności zarządu oraz głównego kierownictwa firmy;
- narzędzie umożliwiające uporządkowanie nadmiernych ryzyk a zarazem inteligentny system wskazujący, które ryzyka należałoby uporządkować;
- sposób komunikacji wewnętrznej umożliwiającej utrzymanie akceptowalnego profilu ryzyka.

Natomiast, zdaniem Standard & Poor’s, ERM na pewno nie jest:

- metodą, która eliminuje wszystkie ryzyka;
- gwarancją, że firmy unikną strat;
- pełnym i zamkniętym zbiorem długoterminnych i różnorodnych praktyk;
- sztywnym zbiorem reguł uwzględniającym wszystkie okoliczności;
- zastąpieniem wewnętrznej kontroli oszustw i działań niepożądanych;
- dokładnie taka sama dla wszystkich firm we wszystkich sektorach;
- dokładnie taka sama każdego roku;
- chwilową modą czy kaprysem<sup>6)</sup>.

Cechami zintegrowanego zarządzania ryzykiem są:

- zintegrowane spojrzenie na ryzyka, wszystkie jednostki organizacyjne w danej firmie powinny posługiwać się ujednoliconą terminologią dotyczącą ryzyka, zarówno przy jego identyfikacji, jak i pomiarze czy też doborze sposobu reakcji;
- postrzeganie ryzyk w skali firmy jako całości – należy jednocześnie identyfikować, oceniać i dobrać sposób reakcji do ryzyk ze wszystkich działów firmy, jak i ryzyk występujących pomiędzy działami. Ryzyka należy traktować kompleksowo i określić ich potencjalny wpływ na firmę;



- spojrzenie na ryzyko przez pryzmat wyniku finansowego – należy badać wpływ ryzyka na całą działalność firmy, a nie tylko na dany jej dział;
- konieczność utworzenia komórki organizacyjnej zajmującej się ryzykami;
- ciągłość<sup>7)</sup>.

### Międzynarodowe standardy zarządzania ryzykiem

**D**o tej pory nie udało się wypracować jednej spójnej i ogólnie przyjętej metodyki podejścia do problemu zarządzania ryzykiem. Liczba proponowanych ujęć tematu jest w literaturze przedmiotu bardzo duża. Zaledwie kilka obszarów ma uregulowany stan prawny odnośnie do zarządzania ryzykiem. Są nimi:

- obszar finansowy – Bazylea II, Nowa Umowa Kapitałowa,
- obszar ubezpieczeniowy – Solvency II,
- obszar medyczny – BRC/IFS,
- obszar spożywczy – HACCP ISO 22000, BRC/IOP.

W pozostałych obszarach obserwujemy powstawanie norm, których przyjęcie jest całkowicie dobrowolne. Przykładem organizacji zajmujących się opracowywaniem standardów zintegrowanego zarządzania ryzykiem, zwanych też procesem zarządzania ryzykiem korporacyjnym lub po prostu procesem zarządzania ryzykiem, są: **ALARM** (The National Forum for Risk Management in the Public Sector), **AIRMIC** (The Association of Insurance and Risk Managers), **COSO** (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), **FERMA** (Federation of European Risk Management Associations) czy **IRM** (The Institute of Risk Management). Opracowane standardy, mimo wielu różnic, łączy występowanie ustanowionych przez Standards Committee Project Management Institute – PMI® podstawowych etapów zarządzania ryzykiem<sup>8)</sup>.

### Standard zarządzania ryzykiem AIRMIC/ALARM/IRM 2002

**S**tandard zarządzania ryzykiem AIRMIC/ALARM/IRM 2002 jest wynikiem współpracy trzech największych brytyjskich organizacji zajmujących się problematyką ryzyka:

- Instytutu Zarządzania Ryzykiem (The Institute of Risk Management IRM),
- Stowarzyszenia Menedżerów Ubezpieczeń i Ryzyka (The Association of Insurance and Risk Managers AIRMIC),
- Krajowego Forum Zarządzania Ryzykiem w Sektorze Publicznym (The National Forum for Risk Management in the Public Sektor ALARM).

Przesłaniem standardu jest próba ujednoczenia stosowanej terminologii związanej z ryzykiem, z procesem zarządzania ryzykiem, ze strukturami organizacyjnymi w zarządzaniu ryzykiem oraz z celami zarządzania ryzykiem. Tworząc tę terminologię w dużej mierze wykorzystano słownictwo przyjęte przez Międzynarodową Organizację Nor-

malizacji (ISO) zawarte w dokumencie *ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in standards*.

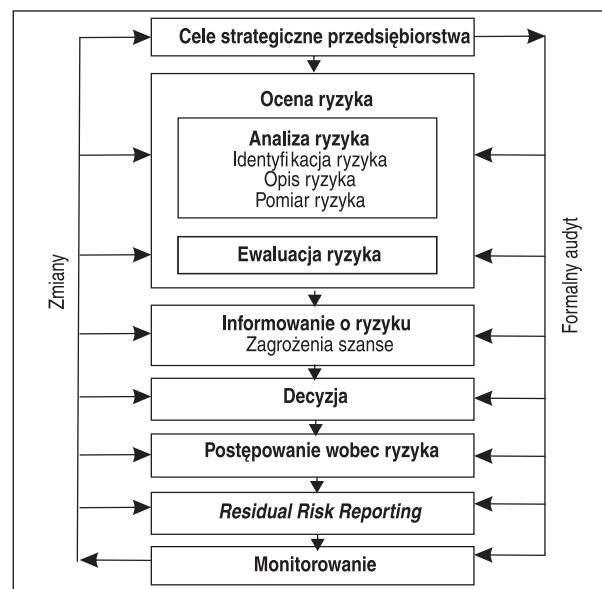
#### Ryzyko i zarządzanie ryzykiem

W standardzie tym przyjęto, zgodnie z ISO/IEC Guide 73, że ryzyko stanowi kombinację prawdopodobieństwa zdarzenia i jego – zarówno dodatnich, jak i ujemnych – skutków. W dziedzinie bezpieczeństwa pod uwagę bierze się głównie skutki negatywne.

Zarządzanie ryzykiem zostało określone jako proces służący organizacji do zajęcia się ryzykami związanymi z jej działaniami w celu osiągnięcia nieprzerwanego korzyści w ramach każdego z tych działań oraz w całym kompleksie portfela działań. Proces ten postrzegany jest jako: centralny element zarządzania strategicznego każdej organizacji, ciągle i stale udoskonalany, integralny element kultury organizacyjnej oraz promowanie efektywności działania na wszystkich szczeblach organizacji. Brakuje jednak rozdziału czy chociażby punktu dotyczącego określenia celów.

#### Etapy zarządzania ryzykiem

Etapami procesu zarządzania ryzykiem według standardu są: ocena ryzyka, informowanie o ryzyku, podejmowanie decyzji, wybór reakcji na ryzyko, raportowanie wewnętrzne i zewnętrzne oraz kontrola i monitoring.



**Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem według standardu AIRMIC/ALARM/IRM 2002**

Źródło: *A Risk Management Standard, AIRMIC/ALARM/IRM 2002*.

Ocena ryzyka według standardu (za ISO/IEC Guide 73) jest procesem składającym się z analizy ryzyka oraz ewaluacji ryzyka (rysunek 1). Analiza ryzyka obejmuje identyfikację ryzyka, jego opis i pomiar.

#### Identyfikacja ryzyka

Zadaniem tego etapu według standardu jest uwzględnienie wszelkich istotnych obszarów działalności or-



ganizacji i wszelkich związanych z tym ryzyk. Stopień niepewności powinien być określony w każdym badanym obszarze. To w zasadzie główna i jedyna informacja dotycząca tego etapu procesu zarządzania ryzykiem. Co prawda znajduje się tu również przykładowy podział obszarów działalności organizacji i podejmowanych decyzji, jednak nie stanowi on rekompensaty braku informacji wyjaśniających i przybliżających istoty etapu zarządzania ryzykiem, jakim jest identyfikacja.

W końcowym dodatku do standardu zostały wymienione tylko najważniejsze techniki umożliwiające identyfikację ryzyka. Należy zwrócić uwagę na fakt, że wymienianą na pierwszym miejscu techniką jest burza mózgów. Innymi polecanymi technikami są kwestionariusze; analizy biznesowe, które, omawiając poszczególne obszary działalności, opisują zarówno procesy wewnętrzne, jak i czynniki zewnętrzne, które mogą na te procesy wpływać: ● porównania z wzorcowymi rozwiązaniami w danej branży ● analiza scenariuszy ● warsztaty w zakresie oceny ryzyka ● badanie wypadków ● audyt i kontrole oraz ● analiza niebezpieczeństw i operatywności HAZOP. Natomiast zarówno przy identyfikacji, jak i przy analizie ryzyka możemy wykorzystać modelowanie zależności: ● analizę silnych i słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT) ● analizę drzewa zdarzeń ● planowanie ciągłości działalności ● analizę biznesowo-polityczno-ekonomiczno-społeczno-techniczną (BPEST) ● modelowanie opcji rzeczywistych ● podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności ● zakłócenia statystyczne ● pomiary centralnego trendu i dyspersji oraz ● analizę polityczno-ekonomiczno-społeczno-techniczno-prawno-środowiskową (PESTLE).

#### **Opis ryzyka**

Zadaniem tego etapu jest przedstawienie wcześniej zidentyfikowanych ryzyk w czytelnej, przystępnej formie. W tym celu możemy posłużyć się zamieszczoną w standardzie przykładową tabelą opisu ryzyka, znacznie ułatwiającą przeprowadzenie tego etapu zarządzania ryzykiem. Uwzględniając fakt, że tabela ta stanowi dobry punkt wyjścia, należy jednocześnie stwierdzić, że brakuje informacji podpowiadających i pomagających w jej wypełnieniu.

#### **Pomiar ryzyka**

W standardzie przyjęto, że pomiar ryzyka rozumiany jako ustalenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz wystąpienia możliwych jego następstw, może być ilościowy, półilościowy lub wartościowy. Przedstawione zostały 3 tabele znacznie ułatwiające przeprowadzenie pomiaru badanych ryzyk. Za pomocą pierwszej tabeli ocenimy skutki ryzyka (zarówno szanse, jak i zagrożenia) w podziale na duże, średnie i małe. Dwie kolejne tabele umożliwiają określenie prawdopodobieństwa wystąpienia szans i zagrożeń. Mimo że trafne wypełnienie tych tabel wymaga odpowiedniej wiedzy i doświadczenia, ich zamieszczenie było bardzo dobrym pomysłem. Przedsiębiorcy, zamiast wielu trudno przystępnych stron litego

tekstu na temat oceny skutków ryzyka, wolą gotowe, przejrzyste tabele służące temu celowi, nawet jeśli będą one wymagały dalszej modyfikacji. Istotne jest, by każde ryzyko było przypisane konkretnej osobie lub komórce w firmie. Zalecanymi metodami i technikami służącymi do analizy ryzyka są: badania rynku, prognozowanie, testy marketingowe, prace badawczo-rozwojowe oraz analiza skutków działalności.

#### **Ewaluacja ryzyka**

Zadaniem ewaluacji, czyli oceny ryzyka, jest porównanie obliczonych wartości ryzyk z przyjętymi przez firmę założeniami. Pozwoli to ocenić, na ile badane ryzyka są istotne dla organizacji, które z nich należy przyjąć i jakie działania względem nich podjąć. Ewaluacja ryzyka jest najkrócej opisanym etapem zarządzania ryzykiem w standardzie.

#### **Zachowania wobec ryzyka**

Gdy potencjalne ryzyko zostało już zidentyfikowane, opisane, zmierzone i ocenione, możemy na nie odpowiednio zareagować. Standard zaleca przede wszystkim jego ograniczanie, natomiast wszelkie podjęte działania względem ryzyka powinny jako minimum gwarantować skuteczne i sprawne funkcjonowanie organizacji, skuteczne mechanizmy kontroli wewnętrznej oraz zgodność z przepisami prawa i innymi obowiązującymi uregulowaniami.

Należy zwrócić uwagę, że gdy w standardzie pojawia się określenie „finansowanie ryzyka”, nie oznacza ono przeznaczenia środków finansowych na realizację działań względem ryzyka, tak jak zdefiniowano to w *Zaleceniu ISO/IEC nr 73*, tylko odnosi się do mechanizmów służących finansowaniu skutków ryzyka (np. polis ubezpieczeniowych).

#### **Monitorowanie i analiza**

Proces zarządzania ryzykiem zamyka etap monitorowania i analizy przeprowadzonego procesu, czyli próbę ustalenia, czy identyfikacja i ewaluacja ryzyka przebiega prawidłowo, czy zastosowane zostały właściwe środki i rozwiązania oraz w jaki sposób można usprawnić dany proces. Ze względu na fakt, że przedsiębiorstwa działają w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, monitorowanie przebiegu procesu zarządzania ryzykiem powinno mieć charakter ciągły.

#### **Sprawozdawczość i komunikacja w zarządzaniu ryzykiem**

Dużą rolę w standardzie przypisuje się sprawozdawczości i komunikacji. Oprócz sprawozdawczości wewnętrznej (raportowania) bardzo ważne jest również raportowanie zewnętrzne umożliwiające analizę otoczenia oraz określenie jego wpływu na firmę. Zarówno sprawozdawczość wewnętrzna, jak i zewnętrzna powinna poprzedzać wybór sposobu reakcji na ryzyko. Najważniejszym przesłaniem jest wskazanie, że by na każdym szczeblu organizacyjnym, czy jest to poziom zarządu, czy jednostki organizacyjnej, czy też poszczególnych pracowników, rozwijany był odpowiedni poziom świadomości dotyczącej ryzyka. Za-

rząd powinien m.in. dbać o odpowiedni poziom świadomości wewnątrz organizacji, wiedzieć o najważniejszych ryzykach, znać potencjalne skutki odchylenia od zakładanych wskaźników dla wartości przedsiębiorstwa, przedstawić strategię zarządzania ryzykiem oraz koncepcję działań wraz z podziałem obowiązków oraz monitorować przebieg procesu zarządzania ryzykiem. Jednostki organizacyjne powinny m.in. mieć świadomość zagrożeń towarzyszących działalności, za którą odpowiadają oraz ich potencjalnych skutków, kontrolować wyniki działań gospodarczych i finansowych oraz postępów w realizacji założonych celów, a także kontrolować odchylenia od założeń budżetowych lub prognoz. Poszczególni pracownicy powinni m.in. odpowiadać za przydzielone im ryzyko i mieć świadomość, że zarządzanie ryzykiem oraz monitorowanie zagrożeń są ważnymi elementami kultury organizacyjnej.

#### Struktury organizacyjne

Struktury organizacyjne w zarządzaniu ryzykiem zostały określone poprzez ustalenie zasad zarządzania ryzykiem, ustalenie ról zarządu, ról poszczególnych jednostek organizacyjnych, ról komórek ds. zarządzania ryzykiem, ról audytu wewnętrznego oraz poprzez określenie niezbędnych zasobów. Zasady zarządzania ryzykiem przyjęte przez daną organizację powinny określać ogólne podejście do ryzyka, zakres tolerancji na ryzyko, metodę zarządzania ryzykiem oraz obowiązki poszczególnych osób uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem. Na uwagę zasługuje zapis przedstawiający warunki skutecznego wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. Podstawowymi warunkami są: zdecydowanie prezesa zarządu i ścisłego kierownictwa operacyjnego, określenie podziału obowiązków wewnątrz przedsiębiorstwa oraz przeznaczenie odpowiednich środków na szkolenia i budowanie świadomości istniejących zagrożeń wśród wszystkich grup nacisku.

Uzupełnieniem ostatniego podpunktu, mówiącego o niezbędnych środkach na szkolenie, jest podpunkt *Zasoby i wdrażanie*, a w szczególności zapis mówiący o tym, że dla wszystkich szczebli kierownictwa i dla wszystkich komórek organizacyjnych należy ściśle określić zasoby niezbędne do wdrożenia przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad zarządzania ryzykiem. Oba te zapisy wydają się trudne do zrealizowania w polskich realiach gospodarczych, przy fakcie, że w mentalności polskich przedsiębiorców przede wszystkim należy zaszczerpić potrzebę zarządzania ryzykiem, a dopiero później mówić o wymaganych kwotach i ich podziale pomiędzy poszczególne komórki czy osoby zajmujące się tym procesem. Przedsiębiorcy, których mamy przekonać, że zarządzanie ryzykiem jest nieodzownym elementem strategii działania ich firm, traktują ten proces po macoszemu. Uznają w większości przypadków, że proces ten nie tylko nie zwiększy efektywności działania ich firmy, ale wręcz narazi ich na dodatkowe koszty związane najpierw z wdrożeniem tego procesu, a później z jego funkcjonowaniem<sup>9</sup>.

Na zakończenie, warto kilka słów poświęcić najczęściej pojawiającym się problemom związanym z realizacją procesu zarządzania ryzykiem. Problemy te dotyczą:

- początkowego etapu procesu, w trakcie którego może wystąpić nadmierne komplikowanie struktur, analiz i systemu zarządzania ryzykiem prowadzące do zniechęcenia kadry i odczucia chaosu, a także identyfikacja zbyt dużej ilości potencjalnych ryzyk stwarzająca poczucie nieradzenia sobie z zaistniałą sytuacją<sup>10</sup>;
- typu osoby odpowiedzialnej w firmie za koordynację i przebieg procesu (*risk manager*), a co się z tym wiąże, zbyt zamkniętego myślenia, dobierania mało elastycznych struktur, rozwiązań i systemów, które dezaktualizują się pod wpływem zmian w firmie i jej otoczeniu, wdrażanie gotowych wzorców postępowania zamiast wypracowania indywidualnych modeli i rozwiązań uwzględniających cechy danej firmy, niedostrzeganie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy ryzykami zależnymi;
- możliwych sytuacji, które mogą powstać wokół osoby *risk managera*, tj. zbyt mała niezależność, skutkująca niemożliwością podejmowania niezależnego postępowania czy oceny, zbyt duża niezależność, prowadząca do jego alienacji w firmie, brak zdecydowania władz firmy w stosunku do środowiska, z którego powinien pochodzić koordynator ryzyka – czy powinien być osobą z firmy, czy też osobą z zewnątrz<sup>11</sup>.

#### Podsumowanie

**Z**integrowane zarządzanie ryzykiem, coraz bardziej popularne na świecie, będzie musiało zaistnieć w wymiarze strategicznym i operacyjnym również w polskich przedsiębiorstwach. Konieczność wdrożenia tego procesu wymusi nie tylko dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa generujące coraz to nowsze rodzaje ryzyka, ale również coraz silniejsze powiązania polskiej gospodarki z gospodarkami światowymi. Z raportu analizy ryzyka przeprowadzonego przez MARSH wynika m.in., że około 30% firm z regionu Europy Środkowej i Wschodniej prowadzi formalny rejestr ocenianego ryzyka<sup>12</sup>. Natomiast 20% firm w tym regionie w ciągu ostatnich trzech lat poniosło poważne straty finansowe, które spowodowały, że 75% z tych firm stworzyło i wdrożyło plany zarządzania kryzysowego<sup>13</sup>.

Przedstawiony standard należy traktować jako bazę, punkt wyjścia do zbudowania standardu procesu zarządzania ryzykiem, który wdrożymy we własnej firmie. Początkowo może to być prosty, szkieletowy proces, który wraz z upływem czasu i zwiększającym się doświadczeniem przedsiębiorcy będzie ewoluował do mocno rozbudowanych struktur. Na początku warto zorganizować komórkę zajmującą się ogólną problematyką ryzyka w firmie, a następnie stopniowo rozszerzać jej działalność, by docelowo zintegrować proces zarządzania ryzykiem z istniejącymi, pozostałymi procesami w organizacji. Przedstawiony standard stanowi do-

brą podstawę do rozpoczęcia przygody z zarządzaniem ryzykiem lub też – jeżeli ta przygoda już trwa – do jej wzbogacenia.

dr Anna Korombel  
Wydział Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Y. Y. CHONG, E. M. BROWN, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 95.
- <sup>2)</sup> J. D. FRAME, *Zarządzanie projektami w organizacjach, czyli jak sprostać wymaganiom klienta na czas, nie przekraczając budżetu*, WIG-PRESS, Warszawa 2001, s. 6.
- <sup>3)</sup> PMI® to znak handlowy Project Management Institute, Inc., zastrzeżony w Stanach Zjednoczonych i wielu innych krajach.
- <sup>4)</sup> C. L. PRITCHARD, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-PRESS, Warszawa 2002, s. 4–5.
- <sup>5)</sup> Oddział amerykańskiej firmy McGraw-Hill publikujący m.in. ratingi podmiotów gospodarczych.
- <sup>6)</sup> Standard & Poor's, *Rating Direct Enterprise Risk Management: Standard & Poor's to Apply Enterprise Risk Analysis to Corporate Ratings*, 2008.
- <sup>7)</sup> S. BERINATO, *Zarządzanie ryzykami*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT”, nr 2/2005, <http://cio.cxo.pl/artykuly/46507.html> (stan na 21.06.2007).
- <sup>8)</sup> Porównanie wymienionych standardów autorka przeprowadziła w artykule *Comparison of Three Risk Management Standards: AIRMIC/ALARM/IRM 2002, AUSTRALIA/NEW ZEALAND AZ/NZS 4360: 2004 and COSO 2004* opublikowanym w materiałach konferencji Ryzyko 2008 zorganizowanej przez Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy.
- <sup>9)</sup> Informacje te pochodzą z przeprowadzonych przez autorkę badań ankietowych w pierwszym kwartale 2008 roku na grupie 100 przedsiębiorców z terenu województwa śląskiego.
- <sup>10)</sup> Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w Anglii, zarząd firmy jest w stanie efektywnie zarządzać nie więcej niż sześcioma ryzykami.
- <sup>11)</sup> Zobacz więcej: R. RUDNICKI, *Zarządzanie ryzykiem dla członków zarządu*, strona internetowa autora <http://www.rudnicki.com.pl/publications.htm>.
- <sup>12)</sup> Najpopularniejsze są na Węgrzech, gdzie prowadzi je około 40% badanych firm.
- <sup>13)</sup> *Zarządzanie ryzykiem: możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej w Europie Środkowej i Wschodniej*, MARSH, raport z analizy ryzyka, 2006.

#### Summary

We cannot define risk management unambiguously. Nor can we build a single, universal standard for the process of risk management, which would be used by all companies in all branches. Nowadays, only few areas, that is financial, insurance, medical and food, have a regulated legal status with reference to risk management. In other areas, there is a complete freedom as far as the type of the standard used is concerned. The article presents one of more popular processes across the world – the British risk management standard AIRMIC/ALARM/IRM 2002 – which gives a lot of flexibility during implementing risk management process in an organization.

# Motywy podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Joanna Wiśniewska

## Wprowadzenie

Obserwowane od lat procesy internacjonalizacji i globalizacji działalności występujące w niemal każdej dziedzinie gospodarczej na świecie są między innymi wynikiem coraz częściej podejmowanych decyzji na temat inwestycji zagranicznych. Problem inwestowania za granicą jest złożony, wymaga bowiem rozważenia kwestii wyboru formy i sposobu inwestowania, jak i miejsca lokalizacji. Celem artykułu jest wskazanie głównych motywów, które skłaniają przedsiębiorców do inwestowania poza granicami własnego kraju oraz porównanie występujących w tym względzie podejść teoretycznych z wynikami istniejących badań empirycznych.

W procesach inwestowania za granicą wyróżnić można dwie podstawowe kategorie obejmujące: tzw. inwestycje pośrednie (*indirect investment*), nazywane również portfelowymi oraz inwestycje bezpośrednie (*direct investment*) – określane lokatami kapitałowymi.

Pierwsza z nich ma charakter finansowy, gdyż jej głównym celem jest osiągnięcie określonych korzyści finansowych wynikających ze wzrostu wartości zakupionych udziałów czy uzyskania dochodów z tytułu dywidend. Taki sposób inwestowania wiąże się ze stosunkowo krótkim czasem zaangażowania, a ponadto dość często miewa charakter spekulacyjny.

Z kolei inwestycje bezpośrednie mają charakter majątkowy, a ich podstawowym celem jest osiągnięcie i utrzymanie wpływu na działalność podmiotu, w który są zaangażowane. Immanentną cechą inwestycji bezpośrednich w odróżnieniu od pośrednich jest przepływ wiedzy produkcyjnej, rozwiązań technologicznych, transfer nowych technologii, *know-how*, adaptacja nowoczesnych technik zarządzania itp. Przy tym zauważyć należy, że podjęcie tego typu inwestycji oznacza zarówno objęcie całości lub części udziałów w podmiotach już istniejących, jak i stworzenie od podstaw nowego podmiotu (tzw. inwestycje typu *green field*).

Decyzja w sprawie inwestowania poza granicami kraju macierzystego wiąże się z koniecznością rozstrzygnięcia co najmniej dwóch podstawowych kwestii:

- czy w ogóle należy inwestować za granicą, a jeśli tak, to w jakiej formie,
- gdzie kapitał powinien być ulokowany?

Każda inwestycja podejmowana przez przedsiębiorcę w naturalny sposób wiąże się z wieloma oczekiwaniami, stającymi się motywami działań i celami, do których przedsiębiorstwo dąży. W literaturze przedmiotu pojęcia motywu i celu bywają różnie traktowane. Niekiedy rozróżnia się motyw jak wewnętrzną pobudkę świadomych lub nieświadomych działań i cel będący co najmniej względnie świadomie pożądanym efektem końcowym podejmowanych działań. Z takiego podejścia wynika, że mówiąc o warunkach powstania jakiegoś zjawiska, jako pierwszy pojawia się motyw a dopiero później cel. W odniesieniu do BIZ takie podejście prezentuje m.in. W. Karaszewski<sup>1)</sup>. Jednak zakładając, że przynajmniej w pewnej części motywy są uświadomionymi pobudkami, założyć można, że chęć osiągnięcia pewnych założonych celów może stać się motywem działania. Takie podejście przekłada się na fakt, że w opracowaniach na temat inwestycji zagranicznych stosunkowo często pojęcia te używane bywają zamiennie<sup>2)</sup>.

Mówiąc o motywach bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), zwykle spotyka się dwa nieco odmienne podejścia. Makroekonomiczna analiza tego problemu najczęściej sprowadzana jest do określenia efektów, jakich oczekuje kraj goszczący i dostarczający kapitał, w rezultacie czego ważnego znaczenia nabiera kwestia określenia warunków sprzyjających i hamujących napływ odpowiedniego rodzaju inwestycji oraz towarzyszących im pozytywnych bądź negatywnych efektów. Z kolei mikroekonomiczne podejście obejmuje konieczność rozpatrzenia czynników istotnych przede wszystkim dla inwestora i sprowadzających się do różnego rodzaju determinant mających związek z:

- decyzjami o podjęciu działalności zagranicznej, które zwykle wynikają z oceny sytuacji i zasobów inwestora (determinanty wewnętrzne);
- wyborem formy aktywności zagranicznej, który uzależniony jest zarówno od czynników określających sytuację wewnętrzną podmiotu, jak i sytuację rynkową;
- wyborem miejsca lokalizacji inwestycji (determinanty rynkowe).

Nie bez znaczenia są w tym przypadku również motywy, jakimi kieruje się podmiot będący biorcą kapitału, co ma miejsce w przypadku inwestowania w podmioty już funkcjonujące na rynku.

Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że istnieje wiele różnorodnych klasyfikacji motywów BIZ. Dzieli się je na przykład na wewnętrzne (wynikające z sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa) oraz zewnętrzne (np. rynkowe), bezpośrednio i pośrednio, ekonomiczne i instytucjonalne.

Opierając się na dość powszechnie przywoływanym w literaturze paradygmacie Duninga, najogólniej wyróżnić można motywy o charakterze rynkowym, zasobowym i efektywnościowym. W zwią-

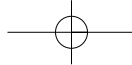
ku z tym w zależności od podstawowych motywów i oczekiwań inwestycje zagraniczne dzielone bywają na cztery podstawowe rodzaje<sup>3)</sup>:

- ukierunkowane na zasoby (*resource seeking*) – chodzi o dostęp do takich zasobów, jak: zasoby naturalne, siła robocza czy zasoby niematerialne (rozwiązania technologiczne, specjalistyczna wiedza z zakresu zarządzania i marketingu, a także umiejętności organizacyjne), do których nie ma dostępu w kraju macierzystym lub dostęp taki jest relatywnie droższy;
- ukierunkowane na rynek (*market seeking*) – związane są z dążeniem do zdobycia, powiększenia lub utrzymania rynków zbytu, przez co ograniczony zostaje dostęp konkurencji do takiego rynku<sup>4)</sup>
- ukierunkowane na efektywność (*efficiency seeking*) – podejmowane, gdy zagraniczna lokalizacja oferuje lepsze warunki wykorzystania zdolności inwestora (np. pozwala na stosowanie oryginalnych rozwiązań technologicznych, wykazuje korzystniejszą strukturę rynku, występuje bardziej sprzyjająca polityka gospodarcza itp.);
- ukierunkowane na kapitał – pozyskanie strategicznych aktywów lub zdolności (*strategic asset or capability seeking*) – mają umożliwić powiększenie portfela kapitałowego w celu utrzymania lub wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. Zwykle odbywają się w drodze zakupu istniejących już przedsiębiorstw (tzw. *brownfield investment*) posiadających aktywa czy zdolności, jakimi zainteresowany jest inwestor (np. znaną markę, innowacyjną technologię, szeroką sieć dystrybucji itd.).

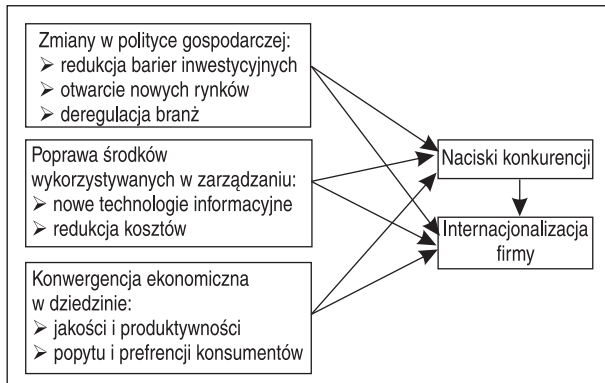
Znaczenie poszczególnych motywów podejmowania BIZ ulega ewolucji. Procesy liberalizacji i globalizacji rynków powodują, że w przepływach kapitału w postaci BIZ w krajach rozwiniętych spada znaczenie dostępu do zasobów naturalnych, podczas gdy w gospodarkach rozwijających się motyw ten ma nadal istotne znaczenie. Rola czynników rynkowych w znacznej mierze zależy od realizowanej pasywnej bądź aktywnej strategii rozwojowej. W pierwszym przypadku determinacją do zdobycia nowych rynków wynika z chęci nadążenia za konkurencją, a drugim motywem jest wyprzedzenie konkurencji.

Obserwacja rzeczywistości gospodarczej pozwala wskazać trzy podstawowe siły, które popychają firmy do ekspansji zagranicznej (rysunek 1). Okazuje się, że w ogólnym wymiarze są to tego samego rodzaju czynniki, które motywują inwestorów do podejmowania działalności na rynku krajowym. Główna różnica w tym przypadku wynika z innych możliwości, jakie tworzy rynek zagraniczny w porównaniu z krajowym, co przekłada się na odmienny stopień realizacji celów i efektywności podejmowanych działań.

Bez wątpienia motywy internacjonalizacji działalności są zróżnicowane z uwagi na specyfikę inwestora (np. rodzaj prowadzonej działalności, wielkość firmy, wcześniejsze doświadczenia w zakresie internacjonalizacji, miejsca firmy w tzw. łańcuchu tworzenia wartości i inne) oraz jego skłonności do podjęcia aktywności poza rynkiem macierzystym. Mo-



gą one mieć zarówno charakter popytowy (np. chęć pozyskania klientów), jak i podażowy (np. pozyskanie taniej siły roboczej). Bodźcem do internacjonalizacji działalności może być także umiędzynarodowienie partnerów handlowych czy kooperantów. Czynniki te nie tylko decydują o podjęciu inwestycji zagranicznej w ogóle, ale wywierają również wpływ na wybór formy oraz kraju (ryнку) inwestowania.



**Rys. 1. Siły napędzające ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa**

Źródło: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, (red.) M. GORYNIA, PWE, Warszawa 2005, s. 49.

Aktywność zagraniczna przedsiębiorstw może przybierać formy zróżnicowane z uwagi na stopień ryzyka i zaangażowania kapitałowego. Niższe formy obejmują eksport i licencjonowanie, do wyższych z kolei zaliczyć można: inwestycje typu *greenfield*, *joint ventures*, przejęcia. Ryzyko towarzyszące bezpośrednim inwestycjom zagranicznym w głównej mierze wynika z faktu niezajomości lub mniejszej znajomości realiów prowadzenia działalności na obcym rynku. W litera-

turze przedmiotu wymieniane bywają różne rodzaje takiego ryzyka, np. polityczne czy gospodarcze. W procesie towarzyszącym poszczególnym etapom angażowania się w BIZ ryzyko ewoluuje, przechodząc kolejno od: ryzyka wyłączenia, operacyjnego, transferowego aż do podjęcia decyzji<sup>5)</sup>. Wyniki badań empirycznych wskazują, że firmy większe znacznie częściej wybierają wyższe formy internacjonalizacji (podejmują większe ryzyko i angażują więcej kapitału) niż przedsiębiorstwa małe, co tłumaczyć można dużo silniejszymi motywami dążenia do uzyskania wysokiego stopnia kontroli nad realizowaną inwestycją<sup>6)</sup>.

Zróżnicowanie w obrębie podejmowanych form inwestowania, jak i dziedzin działalności, w które angażowany jest kapitał w wielu przypadkach wynika z chęci rozłożenia ryzyka związanego z aktywnością gospodarczą. Takim motywem kierują się dość często inwestorzy, którzy nabywają firmy niepowiązane z kluczową domeną ich dotychczasowej działalności.

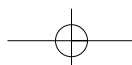
Rozważając motywy BIZ, pod uwagę należy wziąć również pewną odmienną podejścia do tej kwestii stron (partnerów) takiego przedsięwzięcia. Można zatem wyodrębnić te, którymi kieruje się dawca (partner zagraniczny) i biorca kapitału. Szczegółowe motywy w obu grupach prezentuje tabela 1. Na uwagę zasługuje fakt, że tylko w wybranych aspektach motywy obu stron są zgodne. Stąd też tworzenie takich warunków w kraju czy podmiocie lokaty, które zaspokajają oczekiwania inwestora zagranicznego, staje się stymulatorem BIZ, natomiast niespełnienie tych oczekiwań zwykle zniechęca do inwestycji.

Badania empiryczne potwierdzają, że motywy wyboru miejsca (kraju) lokalizacji BIZ często mają związek z występującym podobieństwem (zwłaszcza w aspekcie kulturowym) do rynku macierzystego<sup>7)</sup>.

**Tab. 1. Motywy partnerów w przedsięwzięciach z udziałem kapitału zagranicznego**

Motywy partnera zagranicznego:	Motywy partnera przyjmującego kapitał:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● chęć powiększenia zysku</li> <li>● redukcja kosztów kapitałowych przy tworzeniu nowych możliwości produkcyjnych</li> <li>● wykorzystywanie subwencji dotacji oraz ulg podatkowych</li> <li>● penetracja określonego rynku</li> <li>● zdobycie nowej pozycji na rynku w stosunku do konkurencji</li> <li>● uzyskanie dostępu do tanich surowców i taniej, często dobrze przygotowanej siły roboczej</li> <li>● wykorzystanie często nie najnowocześniejszej technologii i używanych linii produkcyjnych</li> <li>● możliwość kontroli i ochrony transferowanej technologii dzięki uczestnictwu w zarządzaniu przedsiębiorstwem</li> <li>● lepsze poznanie i możliwość rozwinięcia nowych potrzeb lokalnych konsumentów</li> <li>● eliminacja kosztów transportu</li> <li>● możliwość prowadzenia działalności, która może być zabroniona we własnym kraju ze względu na restrykcyjne normy np. ochrony środowiska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● uzyskanie nowych technologii i <i>know-how</i></li> <li>● zagranicznych źródeł finansowania</li> <li>● wzrost eksportu</li> <li>● substytucja importu i uzyskanie oszczędności dewizowych</li> <li>● dostęp do nowoczesnych metod zarządzania</li> <li>● modernizacja własnego przedsiębiorstwa</li> <li>● wprowadzenie na rynek nowoczesnych produktów</li> <li>● łatwiejszy dostęp do zagranicznych rynków zbytu</li> <li>● stworzenie nowych miejsc pracy</li> <li>● podniesienie wydajności pracy</li> <li>● przeszkolenie własnych pracowników</li> <li>● możliwość stosowania technologii bardziej przyjaznych środowisku</li> </ul>

Źródło: T. KALINOWSKI, *Joint venture w Polsce na przykładzie spółek z udziałem kapitału niemieckiego* (rozprawa doktorska), Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1993, s. 31.



Tab. 2. Motywy wyboru krajów goszczących BIZ

Determinanty kraju goszczącego	Rodzaj BIZ według motywów	Główne czynniki ekonomiczne w krajach goszczących
<b>Uwarunkowania legislacyjne BIZ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● stabilność polityczna i socjalna</li> <li>● regulacje dotyczące wejścia</li> <li>● standardy przyjęcia i traktowania zagranicznych firm</li> <li>● polityka funkcjonowania i struktura rynków</li> <li>● międzynarodowe porozumienia dotyczące BIZ</li> <li>● polityka prywatyzacyjna</li> <li>● polityka handlowa (bariery taryfowe i pozataryfowe)</li> <li>● polityka podatkowa</li> </ul>	<b>Poszukiwanie rynków</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wielkość rynku, dochód na jednego mieszkańca</li> <li>● wzrost rynku</li> <li>● dostęp do regionalnych i globalnych rynków</li> <li>● specyficzne preferencje klientów</li> <li>● struktura rynków</li> </ul>
<b>Czynniki ekonomiczne</b>	<b>Poszukiwanie zasobów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● surowce</li> <li>● tania siła robocza</li> <li>● wykwalifikowana siła robocza</li> <li>● aktywa technologiczne, innowacyjne i inne</li> <li>● infrastruktura (porty, drogi, telekomunikacja)</li> </ul>
<b>Uwarunkowania biznesowe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● promocja inwestowania</li> <li>● poziom biurokracji, korupcji</li> <li>● warunki socjalne (np. szkoły dwujęzyczne, jakość życia)</li> <li>● obsługa poinwestycyjna</li> </ul>	<b>Poszukiwanie efektywności</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● koszty ww. zasobów</li> <li>● inne koszty np. transportu, komunikacyjne itd.</li> </ul>

Źródło: UNCTAD World Investment Report 1998. Trends and Determinants, United Nations, New York and Geneva 1998, s. 91 za: Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, (red.) M. GORYNIA, PWE, Warszawa 2005, s. 42.

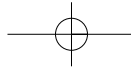
Wśród wielu klasyfikacji takich motywów wskazać można podział przyjęty w światowych raportach na temat inwestycji (tabela 2).

Zauważyć należy, że zwykle podejmując decyzję inwestor bierze pod uwagę przynajmniej kilka ze wskazanych elementów, zwłaszcza że często zachodzi pomiędzy nimi określona współzależność. Motywy rynkowe prowadzić mogą zarówno do podnoszenia zysków, jak i poprawy pozycji konkurencyjnej czy też sprzyjać realizacji strategii dywersyfikacji rynków.

Kompleksowe strategie integracyjne realizowane przez wielkie korporacje, dążące do stworzenia takiego portfela inwestycyjnego, który umożliwi osiągnięcie maksymalnych korzyści, skłaniają do stwierdzenia, że rola poszczególnych determinant i motywów zwłaszcza ekonomicznych będzie się coraz bardziej wzajemnie przenikać. Mówiąc zatem o najistotniejszych motywach BIZ, należałoby wskazywać raczej swoiste kombinacje tradycyjnie już wymienianych czynników, niż szczególnie wyróżniać jakąś grupę. Próby stymulowania napływu BIZ polegać powinny na tworzeniu takiego układu przewag lokalizacyjnych, które uwzględniłyby zmiany w filozofii kształtowania strategii internacjonalizacji, realizowanych przez podmioty gospo-

darcze, zwłaszcza wielkie korporacje, a do nich zapewne współcześnie należy zaliczyć dostęp do wysokiej jakości szeroko rozumianych zasobów i wielu rynków. Znajduje to wyraz w zmianach, jakie następują w rankingach popularności określonych lokalizacji na świecie. Z najnowszych raportów Ernst & Young wynika, że w 2007 r. na świecie znacznie na popularności zyskał rynek chiński, który stał się liderem w przyciąganiu BIZ, pokonując dotychczasowego lidera – USA. Ponadto swój wizerunek w oczach inwestorów doskonale poprawiły Indie i Rosja. Ocena atrakcyjności inwestycyjnej Polski natomiast spadła (z 5. pozycji w 2005 na 7. w 2006 r.)<sup>8)</sup>.

Konfrontacja istniejących licznych podejść teoretycznych z wynikami badań empirycznych prowadzonych od wielu lat na świecie dowodzi, że rola określonych czynników w stymulowaniu BIZ jest zróżnicowana. Mogą one zarówno pobudzać, jak i zniechęcać, a niekiedy ich oddziaływanie okazuje się bez większego znaczenia dla podjęcia decyzji o działalności zagranicznej. Zestawienie wyników dotychczasowych badań empirycznych (w świetle przeglądu literatury) na temat wpływu wybranych determinant na decyzję o podjęciu BIZ w danym kraju prezentuje tabela 3.



Tab. 3. Obserwowany wpływ wybranych determinant na decyzję o podjęciu BIZ

Potencjalna determinanta BIZ	Obserwowany wpływ na podjęcie BIZ	Motyw BIZ		
	Pozytywny (przyciąga BIZ)	Negatywny (odpycha BIZ)	Bez znaczenia	
Rozmiar rynku	+			Poszukiwanie rynków
Tempo wzrostu gospodarczego	+		+	
Barьеры w handlu zagranicznym	+	+	+	
Otwartość gospodarki	+		+	
Koszty siły roboczej	+	+	+	Poszukiwanie zasobów
Kurs walutowy	+	+	+	
Podatki	+	+	+	

+ – oznacza potwierdzenie w dostępnych wynikach prowadzonych badań występowania określonego charakteru wpływu  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, (red.) M. GORYNIA, PWE, Warszawa 2005, s. 43–44.

Dotychczasowe ustalenia w zakresie wpływu konkretnych rodzajów uwarunkowań i motywów BIZ nie są jednoznaczne, co dowodzi niedostatecznej zdolności wyjaśniającej zwłaszcza ze strony istniejących modeli teoretycznych. Właściwe rozpoznanie istniejących w tym zakresie zależności wymaga zatem dalszych badań, których wyniki pozwoliłyby na pożądane kształtowanie tych procesów w poszczególnych sektorach czy gospodarkach, co ma istotne znaczenie zarówno z perspektywy kraju (podmiotu) przyjmującego, jak i dokonującego inwestycji za granicą. Zrozumienie motywów i mechanizmów rządzących tego rodzaju procesami powinno się przyczyniać z jednej strony do akceleracji pozytywnych efektów, jakie niosą ze sobą tego typu inwestycje, a z drugiej możliwie do brze bronić przed ich negatywnymi skutkami.

dr Joanna Wiśniewska  
Instytut Ekonomiki i Organizacji  
Przedsiębiorstw  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Zob.: W. KARASZEWSKI, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2004.

<sup>2)</sup> Por.: S. UMIŃSKI, *Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002; *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, (red.) M. GORYNIA, PWE, Warszawa 2005; T. PAKULSKA, *Podatność innowacyjna Polski na napływ zagranicznego kapitału technologicznie intensywnego*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.

<sup>3)</sup> Por. W. KARASZEWSKI, *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990–1999 (miejsce w gospodarce kraju, czynniki i perspektywy rozwojowe)*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 51 i dalsze.

<sup>4)</sup> Badania empiryczne motywów BIZ przeprowadzone m.in. na rynku niemieckim czy badania Eurostat dowiodły, że ok. 70% inwestorów kierowało się względami rynkowymi. Por. S. UMIŃSKI, *op. cit.*, s. 67–68.

<sup>5)</sup> Por. M. JAWOREK, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 70.

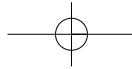
<sup>6)</sup> Teza ta znalazła wyraz w wynikach badań wielu autorów, zob. m.in. S. AGARWAL, S. N. RAMASWAMI, *Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors*, „Journal of International Business Studies” 1992, vol. 23, no. 1, s. 1–29; V. TERPSTRA, C. H. YU, *Determinants of Foreign Direct Investment in U. S. Advertising Agencies*, „Journal of International Business Studies” 1988, vol. 19, s. 33–46; Y. KIMURA, *Firm Specific Strategic Advantages and Foreign Direct Investment Behavior of Firms: The Case of Japanese Semi-conductor Firms*, „Journal of International Business Studies” 1989, Summer, s. 296–314.

<sup>7)</sup> Zob. np. G. R. G. BENITO, G. GRIPSRUD, *The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices Or a Cultural Learning Process?*, „Journal of International Business Studies” 1992, vol. 23, no. 3, s. 461–477.

<sup>8)</sup> Zob. raport firmy Ernst & Young, *Atrakcyjność inwestycyjna Europy*. Raport 2008.

#### Summary

At present the globalization and internationalization are very common trends in world economy. One of the main symptom of above mentioned processes are FDI. There are many interesting and important problems regarding such kind of investments. The one of them i. e. the motives of investors involved in FDI are presented in this article. There are some theoretical models of firm's internationalization but they do not adequate explain how investors' motives influence FDI decision in reality. The empirical studies didn't bring an explicit findings as concerns the impact (positive, negative, neutral) of concrete motives for FDI decision. The understanding of the investors' motives and the mechanism of FDI allow to accelerate positive and eliminate negative effects of this kind of investments.



# Metoda AHP jako narzędzie wyboru dostawców

Andrzej Pacana

## Wstęp

**P**racownicy działu zaopatrzenia podejmują różnego rodzaju decyzje. Do jednych z ważniejszych należą te o wyborze dostawcy. Niemierzalnie rzadko są to decyzje oczywiste. Najczęściej bywają na tyle skomplikowane, uzależnione od wielu czynników (kryteriów oceny), że nie można ich łatwo i jednoznacznie podjąć. A wiążą się one często z poważnymi konsekwencjami. Dlatego, dokonując oceny dostawców, warto zastosować jakąś metodę, która w sposób matematyczny podpowie, jaką decyzję podjąć. Jedną z takich technik jest metoda AHP.

AHP to metoda hierarchicznej analizy problemu (AHP – *Analytic Hierarchy Process*), opracowana przez Thomasa L. Saaty'ego w 1973 r. Służy ona przede wszystkim do wspomaganie wyboru wariantów decyzyjnych. Wariantami tymi mogą być obiekty fizyczne, np. maszyny, produkty itp., jak i pewne stany reprezentowane przez warianty projektowe lub realizacyjne, które prowadzą do osiągnięcia określonych stanów (jakości, bezpieczeństwa, ryzyka) [3]. Metoda AHP uwzględnia specyfikę psychologicznych procesów wartościowania, mających przede wszystkim charakter relacyjny i hierarchiczny. Liczne zastosowania tej metody we wspomaganie decyzji ekonomicznych, technicznych czy społecznych potwierdzają jej przydatność szczególnie w tych zastosowaniach, gdzie znaczna część kryteriów oceny ma charakter jakościowy, a doświadczenie oceniającego stanowi główne źródło ocen [1, 2].

Celem pracy jest wykorzystanie metody AHP jako metody wyboru/oceny dostawców dla jednej z podkarpackich firm branży chemicznej, produkującej folię *stretch*. Silna konkurencja, wyrównanie się cen w Europie oraz zapewne jeszcze inne czynniki miały wpływ na wytworzenie się sytuacji, gdzie 5 dostawców podstawowego surowca do produkcji folii *stretch*, o nazwie SABIC 318B, różni się w kryteriach oceny tylko nieznacznie. Z ekonomicznego punktu widzenia producent folii nie jest zainteresowany utrzymaniem kontaktu z wszystkimi dostawcami. Wybór najlepszego i ewentualnie jednego lub dwóch uzupełniających dostawców pozwoliłby zrealizować dodatkowe zyski wynikające ze stosowanych marż. Sytuacja ta mogłaby również zawoocować nawiązaniem współpracy, wymianą doświadczeń i badań w zakresie doskonalenia jakości wspomnianego produktu. Należy bowiem pamiętać o wciąż rosnących potrzebach jakościowych klientów.

## Metoda AHP

**M**etodę AHP realizuje się w czterech krokach:

- Budowa modelu hierarchicznego. Dekompozycja problemu decyzyjnego i budowa hierarchii czynników (kryteriów) wpływających na rozwiązanie problemu.

- Ocena przez porównania parami. Zebranie ocen porównania parami kryteriów oraz wariantów decyzyjnych przez zastosowanie względnej skali dominacji przyjętej w metodzie AHP.

- Wyznaczenie preferencji globalnych i lokalnych. Określenie wzajemnych priorytetów (istotności) w odniesieniu do kryteriów i wariantów decyzyjnych przez obliczenia za pomocą np. arkusza kalkulacyjnego (Excel).

- Klasyfikacja wariantów decyzyjnych. Wyznaczenie uporządkowania wariantów decyzyjnych z uwzględnieniem ich udziału w realizacji celu nadrzędnego.

Metoda AHP służy przede wszystkim do porównywania wariantów decyzyjnych, chociaż możliwe jest też dokonywanie ocen o charakterze diagnostycznym. Dlatego też celowe wydaje się wykorzystywanie takiej metody np. do wyboru przez zakład dostawców surowców, szczególnie gdy podejmowana decyzja ma status strategicznej. Taka sytuacja występuje w analizowanym zakładzie produkcji folii.

## Analiza

**P**rzy podejmowaniu stosownych decyzji należy się kierować wieloma różnymi aspektami. W analizowanym przypadku wyboru dostawców dla podkarpackiego producenta folii *stretch* przyjęto kryteria:

- jakość (rozumiana przede wszystkim jako wilgotność surowca, ale również: warunki dostawy, poziom obsługi, usługi towarzyszące: formy komunikacji, wizyty, łączność telefoniczna, kontakt e-mailowy),
- cena (udzielane rabaty, gwarancje, zwroty, kredyt kupiecki, sprzedaż ratalna),
- liczba (zgodność co do ilości),
- terminowość (dostępność, forma transportu, odległość od klienta, bezpieczeństwo),
- opakowanie (w tym spełnienie norm przewoźnych i transportowych, aspekty środowiskowe),
- elastyczność (skłonność do realizacji zleceń natychmiastowych, dopasowanie strategiczne, logistyczne, informatyczne).



W pracy rozpatrzono przypadek wyboru najlepszego dostawcy spośród 5 aktualnie dostarczających główny surowiec do produkcji folii *stretch*, w analizowanym zakładzie, czyli SABIC 318B. Są to: Sabc Poland Sp. z o. o., A. Schulman Polska Sp. z o. o., Polimer Centrum, Szymanowicz i S-ka i MIRAGE CHEM. Dostawców na potrzeby artykułu zakodowano, oznaczając losowo literami: A, B, C, D i E.

Przedstawione kryteria zostały wybrane w sposób subiektywny przez przedstawiciela zakładu produkcji folii i są stosowane w systemie zarządzania jakością zgodnym z ISO 9001. Sam system jakości nakazuje dokonanie oceny dostawców, natomiast nie podpowiada, jak to zrobić. Stąd też próba wykorzystania metody AHP do wyboru najlepszego dostawcy spośród wymienionych wcześniej, którzy, jak uczy doświadczenie, nieznacznie tylko różnią się w ocenie poszczególnych kryteriów. Wybór wariantów (dostawców) do analizy AHP został sprowadzony do wykorzystania tych 5 dostawców surowców. Wybrane w ten sposób kryteria (ozn. K1–K6) oraz warianty (ozn. W1–W5) przedstawione są w tabeli 1.

W tabeli 1 zaprezentowano możliwe warianty, które przeanalizowane pod względem każdego z kryteriów mają doprowadzić do osiągnięcia założonego celu, jakim jest wybór optymalnego dostawcy. Biorąc pod uwagę poszczególne kryteria, do wyboru jest pięć wariantów rozwiązania problemu, czyli pięciu możliwych dostawców.

Za pomocą skali preferencji dokonywane jest porównanie kryteriów parami. Przyjęto skalę 9-stopnową dla maksymalnej preferencji do 1 – dla braku preferencji.

Kolejnym krokiem w analizie AHP jest konstrukcja wektora względnej ważności kryteriów przy zakre-

sie dozwolonych dominacji. Ustalanie preferencji jest procesem subiektywnym. Jeżeli dane kryterium jest dla osoby podejmującej decyzję w znacznym stopniu istotniejsze, to należy wartość preferencji ustalić na najwyższym poziomie, w tym przypadku jest to 9. Taką procedurę zastosowano przy każdej porównywanej parze kryteriów. Porównanie parami określa relatywną dominację jednego kryterium nad drugim. Jest to uzależnione od subiektywnej oceny ważności poszczególnych kryteriów. Po ustaleniu wektora ważności względnej należy go przekształcić do postaci dziesiętnej (duża dokładność odgrywa ważną rolę). Przykładowo ocena ta może wyglądać jak w tabeli 2.

Aby uzyskać informację, które z kryteriów jest najistotniejsze, należy w tym celu dokonać obliczeń:

- wyznaczyć kwadrat macierzy,
- zsumować wartości elementów w każdym wierszu nowej macierzy,
- podzielić każdą wartość w kolumnie macierzy ważności kryteriów przez wartość sumy,
- wyznaczyć macierz wag,
- czynności powtarzać w kolejnych iteracjach aż do uzyskania zerowej sumy wag.

Obliczenia zostały ze względu na chęć zmniejszenia objętości prezentacji pominięte.

Dla każdej iteracji oblicza się wagi poszczególnych elementów oraz różnicę. Iterację oblicza się do momentu, gdy te różnice będą jak najmniejsze. Niekiedy wystarczą 4 iteracje, jednak dla uzyskania dokładniejszych wyników przeprowadza się 5 iteracji. W tabeli 3 przedstawiono uzyskane w obliczeniach wagi, ich różnice i sumy różnic dla poszczególnych iteracji.

Na podstawie przeprowadzonych obliczeń ustalono wagi poszczególnych kryteriów. Przedstawiono je w iteracji 5 tabeli 3.

**Tab. 1. Tabela decyzyjna w AHP z uwzględnieniem konkretnych kryteriów i wariantów**

K1 jakość	K2 cena	K3 ilość	K4 terminowość	K5 opakowanie	K6 elastyczność
W1 Dostawca A	W1 Dostawca A	W1 Dostawca A	W1 Dostawca A	W1 Dostawca A	W1 Dostawca A
W2 Dostawca B	W2 Dostawca B	W2 Dostawca B	W2 Dostawca B	W2 Dostawca B	W2 Dostawca B
W3 Dostawca C	W3 Dostawca C	W3 Dostawca C	W3 Dostawca C	W3 Dostawca C	W3 Dostawca C
W4 Dostawca D	W4 Dostawca D	W4 Dostawca D	W4 Dostawca D	W4 Dostawca D	W4 Dostawca D
W4 Dostawca E	W4 Dostawca E	W4 Dostawca E	W4 Dostawca E	W4 Dostawca E	W4 Dostawca E

**Tab. 2. Ranking kryteriów (wektor ważności względnej kryteriów)**

Lista kryteriów:		ja- kość K1	cena K2	ilość K3	ter- min. K4	opa- kow. K5	elast. K6
jakość	K1	1,00	5/1	4/1	5/1	3/1	2/1
cena	K2	1/5	1,00	8/1	3/1	8/1	4/1
ilość	K3	1/4	1/8	1,00	6/1	4/1	8/1
terminowość	K4	1/5	1/3	1/6	1,00	2/1	5/1
opakowanie	K5	1/3	1/8	1/4	1/2	1,00	3/1
elastyczność	K6	1/2	1/4	1/8	1/5	1/3	1,00

Lista kryteriów:		ja- kość K1	cena K2	ilość K3	ter- min. K4	opa- kow. K5	elast. K6
jakość	K1	1,00	5,00	4,00	5,00	3,00	2,00
cena	K2	0,20	1,00	8,00	3,00	8,00	4,00
ilość	K3	0,25	0,13	1,00	6,00	4,00	8,00
terminowość	K4	0,20	0,33	0,17	1,00	2,00	5,00
opakowanie	K5	0,33	0,13	0,25	0,50	1,00	3,00
elastyczność	K6	0,50	0,25	0,13	0,20	0,33	1,00

Tab. 3. Wagi i różnice w iteracji 1-5

Iteracja 1		Iteracja 2		Iteracja 3		Iteracja 4		Iteracja 5	
Wagi	Różnica	Wagi	Różnica	Wagi	Różnica	Wagi	Różnica	Wagi	Różnica
0,3693	-	0,3829	0,014	0,3787	-0,004	0,3783	0,000	0,3783	0,000
0,3407	-	0,2855	-0,055	0,2965	0,011	0,2970	0,001	0,2970	0,000
0,1565	-	0,1557	-0,001	0,1564	0,001	0,1566	0,000	0,1566	0,000
0,0607	-	0,0749	0,014	0,0728	-0,002	0,0728	0,000	0,0728	0,000
0,0409	-	0,0538	0,013	0,0516	-0,002	0,0515	0,000	0,0515	0,000
0,0318	-	0,0471	0,015	0,0440	-0,003	0,0438	0,000	0,0438	0,000
<b>suma</b>	-	<b>suma</b>	<b>0,1119</b>	<b>suma</b>	<b>0,0232</b>	<b>suma</b>	<b>0,0015</b>	<b>suma</b>	<b>0,0000</b>

Tab. 4. Ranking kryteriów do obliczeń

Jakość		W1	W2	W3	W4	W5
Dostawca A	W1	1,00	3,00	2,00	5,00	4,00
Dostawca B	W2	0,33	1,00	4,00	3,00	2,00
Dostawca C	W3	0,50	0,25	1,00	6,00	3,00
Dostawca D	W4	0,20	0,33	0,17	1,00	3,00
Dostawca E	W5	0,25	0,50	0,33	0,33	1,00

Cena	W1	W2	W3	W4	W5
W1	1,00	5,00	7,00	3,00	6,00
W2	0,20	1,00	4,00	5,00	3,00
W3	0,14	0,25	1,00	2,00	4,00
W4	0,33	0,20	0,50	1,00	2,00
W5	0,17	0,33	0,25	0,50	1,00

Ilość		W1	W2	W3	W4	W5
Dostawca A	W1	1,00	3,00	7,00	3,00	4,00
Dostawca B	W2	0,33	1,00	2,00	5,00	8,00
Dostawca C	W3	0,14	0,50	1,00	2,00	5,00
Dostawca D	W4	0,33	0,20	0,50	1,00	2,00
Dostawca E	W5	0,25	0,13	0,20	0,50	1,00

Terminowość	W1	W2	W3	W4	W5
W1	1,00	6,00	5,00	5,00	3,00
W2	0,17	1,00	4,00	4,00	2,00
W3	0,20	0,25	1,00	3,00	6,00
W4	0,20	0,25	0,33	1,00	4,00
W5	0,33	0,50	0,17	0,25	1,00

Opakowanie		W1	W2	W3	W4	W5
Dostawca A	W1	1,00	3,00	5,00	4,00	4,00
Dostawca B	W2	0,33	1,00	5,00	4,00	2,00
Dostawca C	W3	0,20	0,20	1,00	2,00	3,00
Dostawca D	W4	0,25	0,25	0,50	1,00	2,00
Dostawca E	W5	0,25	0,50	0,33	0,50	1,00

Elastyczność	W1	W2	W3	W4	W5
W1	1,00	3,00	4,00	2,00	4,00
W2	0,33	1,00	3,00	4,00	2,00
W3	0,25	0,33	1,00	3,00	2,00
W4	0,50	0,25	0,33	1,00	2,00
W5	0,25	0,50	0,50	0,50	1,00

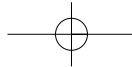
Tab. 5. Ranking wariantów ze względu na przyjęte kryteria

Warianty	Preferencje wg kryteriów					
	K1 jakość	K2 cena	K3 ilość	K4 terminowość	K5 opakowanie	K6 elastyczność
W1 Dostawca A	38,66%	52,85%	47,27%	49,63%	45,13%	41,43%
W2 Dostawca B	26,74%	23,37%	26,57%	21,34%	27,19%	25,52%
W3 Dostawca C	19,69%	10,67%	13,21%	14,58%	11,83%	14,63%
W4 Dostawca D	8,24%	8,09%	8,16%	8,41%	8,54%	10,54%
W5 Dostawca E	6,67%	5,01%	4,79%	6,03%	7,32%	7,88%

	Jakość	Cena	Ilość	Termino- wość	Opako- wanie	Elastycz- ność	Kryteria	Warianty
Dostawca_A	0,3866	0,5285	0,4727	0,4963	0,4513	0,4143	0,3783	0,4548
Dostawca_B	0,2674	0,2337	0,2657	0,2134	0,2719	0,2552	0,297	0,2529
Dostawca_C	0,1969	0,1067	0,1321	0,1458	0,1183	0,1463	0,1566	0,1499
Dostawca_D	0,0824	0,0809	0,0816	0,0841	0,0854	0,1054	0,0728	0,0831
Dostawca_E	0,0667	0,0501	0,0479	0,0603	0,0732	0,0788	0,0515	0,0592
							0,0438	

Przyglądając się otrzymanym wynikom obliczeń, można zauważyć, że najważniejszym kryterium w wyborze dostawcy surowca SABIC 318B jest jakość (37,83%), natomiast najmniejsze znaczenie ma kryte-

rium elastyczność (4,38%). Elastyczność i opakowanie są na końcu rankingu, co świadczy o tym, że prawdopodobnie nie odegrają znaczącej roli w rozwiązywaniu problemu wyboru optymalnego dostawcy.



Tab. 6. Ranking kryteriów i wariantów

K 1 Jakość 37,83%	K 2 Cena 29,70%	K 3 Ilość 15,66%	K 4 Terminowość 7,28%	K 5 Opakowanie 5,15%	K 6 Elastyczność 4,38%
W1 Dostawca A 38,66%	W1 Dostawca A 52,85%	W1 Dostawca A 47,27%	W1 Dostawca A 49,63%	W1 Dostawca A 45,13%	W1 Dostawca A 41,43%
W2 Dostawca B 26,74%	W2 Dostawca B 23,37%	W2 Dostawca B 26,57%	W2 Dostawca B 21,34%	W2 Dostawca B 27,19%	W2 Dostawca B 25,52%
W3 Dostawca C 19,69%	W3 Dostawca C 10,67%	W3 Dostawca C 13,27%	W3 Dostawca C 14,58%	W3 Dostawca C 11,83%	W3 Dostawca C 14,63%
W4 Dostawca D 8,24%	W4 Dostawca D 8,09%	W4 Dostawca D 8,16%	W4 Dostawca D 8,41%	W4 Dostawca D 8,54%	W4 Dostawca D 10,54%
W5 Dostawca E 6,67%	W5 Dostawca E 5,01%	W5 Dostawca E 4,79%	W5 Dostawca E 6,03%	W5 Dostawca E 7,32%	W5 Dostawca E 7,88%

Następnym krokiem w analizie AHP jest porównanie dostawców według poszczególnych kryteriów. Procedura ustalania ważności jest taka sama jak w przypadku ustalania wag kryteriów, z tą różnicą, że pod uwagę brane są warianty (dostawcy).

W tabeli 4 (analogia do tabeli 2) przedstawiono porównanie parami wybranych wariantów (dostawców). Wartości tych porównań (ich istotność) zostały wprowadzone na podstawie subiektywnych ocen dominacji jednego dostawcy nad drugim.

W wyniku przeprowadzenia pięciu iteracji względem każdego kryterium (zgodnie z tabelą 4) uzyskano wyniki przedstawione w tabeli 5.

Ostateczny ranking wariantów wylicza się na podstawie przemnożenia otrzymanej macierzy (tabela 5) i macierzy ważności kryteriów (tabela 3).

Najlepszym wariantem, biorąc pod uwagę wszystkie kryteria, okazał się dostawca zakodowany na potrzeby artykułu literą A (45,48%). Hierarchia pozostałych ukształtowana w początkowych fazach obliczeń została zachowana do samego końca i tak kolejną, drugą pozycję w ogólnym rankingu dostawców, wykorzystanych w przeprowadzonej metodzie AHP zajął dostawca B (25,29%), a następnym był dostawca oznaczony literą C (14,99%). Trzej pierwsi w rankingu dostawcy mogliby być wybrani jako dostawcy dla analizowanej firmy. Dostawca A jako podstawowy, a dostawcy B i C jako dostawcy wspomagający. Ostatnie pozycje dostawcy D i E pozwalają zająć im miejsce dostawców rezerwowych. Tabela 6 przedstawia kryteria i warianty wraz z ich wagami. Można ją wykorzystać do wyboru dostawcy w chwili, gdy pod uwagę będzie się brać jedno konkretne kryterium, np. cenę.

### Podsumowanie

**P**o przeprowadzeniu analizy AHP dla podkarpackiego zakładu produkcji folii w kontekście wyboru dostawców można zauważyć, że dostawca zakodowany na potrzeby artykułu pod literą A jest tym najbardziej pożądanym (0,4548). Z tym dostawcą należałoby nawiązać bliższą, strategiczną współpracę. Należy również pamiętać o zakupach

mniejszych partii surowców od kolejnych w rankingu dostawców oznaczonych literami B i C. Utrzymanie tych kontaktów, choć nie tak atrakcyjnych, jak z dostawcą A, wpływać powinno na bezpieczeństwo dostaw. Pozwoli to realizować jeden z podstawowych celów logistycznych, a mianowicie pewność dostaw. Natomiast najmniej korzystne okazało się dokonywanie zakupów u dostawców D i E. Tych dostawców można zachować jako tzw. rezerwowych. Podsumowując, należy stwierdzić, że metoda AHP jest bardzo dobrym narzędziem wspomagającym procesy decyzyjne. Może mieć szerokie zastosowanie w różnych dziedzinach. Przedstawiona analiza ma na celu zainspirowanie do częstszego stosowania, również w logistyce – logistyce zaopatrzenia czy jeszcze dokładniej w wyborze dostawców. Nie należy się tutaj zrażać aparatem obliczeniowym, który na własne potrzeby można zamieścić w jednym stosunkowo prostym arkuszu Excel.

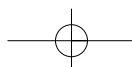
dr inż. Andrzej Pacana  
Katedra Technologii Maszyn  
i Organizacji Produkcji  
Politechniki Rzeszowskiej

### BIBLIOGRAFIA

- [1] DYMOVA L., FIGAT P., ZENKOWA A., *Metoda i oprogramowanie do oceny wielokryterialnej i wielopoziomowej decyzji w warunkach niepewności rozmytej*, III Krajowa Konferencja Metody i systemy komputerowe w badaniach naukowych i projektowaniu inżynierskim, Kraków, 19–21 listopada 2001.
- [2] SIKORSKI M., *Analiza problemu decyzyjnego metodą AHP*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- [3] SAATY T.L. *The Analytical Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh, PA, 1990.

### Summary

The article presents the practical implementation of deciding method called AHP (Analytic Hierarchy Process), which is used to select the optimal materials supplier for chemical industry company in podkarpackie province. By dint of limited length of the article, the abbreviation of performance methods is presented and particular suppliers are labeled with symbols.



# Bezpieczeństwo energetyczne

*Juliusz Wójcik*

## Wprowadzenie

**B**ezpieczeństwo energetyczne jest pojęciem oddziałującym na podświadomość ludzką. Nie może to dziwić, ponieważ terminy bezpieczeństwo i energia powszechnie uważane są za kluczowe. Problemy pojawiają się, gdy chcemy zdefiniować to pojęcie. Trzeba bowiem wiedzieć, jakie działania podjąć, aby bezpieczeństwo energetyczne było faktem, a nie iluzją.

Wiele działań o dużym znaczeniu społecznym i gospodarczym motywowanych jest bezpieczeństwem energetycznym. Motywacje nie zawsze są prawdziwe, co być może wynika z niezrozumienia używanych terminów. Na przykład, podczas konferencji 15 marca 2001 roku [5], sprawozdawca projektu mającego duże znaczenie gospodarcze dla gmin uzasadniał konieczność jego przeprowadzenia bezpieczeństwem energetycznym. Zapytany, co rozumie pod tym pojęciem, odrzekł: „chodzi o to, aby ciepłownie wyszły na swoje”.

Ostatnio bezpieczeństwo energetyczne utożsamiane jest z dywersyfikacją dostaw nośników energii. Krótkotrwałe wstrzymanie przez Rosję dostaw gazu na Białoruś było bodźcem do lansowania podobnych tez. Jednak posiadanie lub dostęp do surowców energetycznych jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Wiele państw bogatych w złoża gazu i ropy naftowej jest słabo rozwiniętych gospodarczo.

## Definicje

**B**ezpieczeństwo energetyczne to swobodny i nieprzerwany dostęp do nośników energii oraz umiejętność ich efektywnego przetwarzania tak, aby koszt energii użytkowej umożliwiał rozwój gospodarczy.

Swobodny dostęp do nośników energii oznacza możliwe do zaakceptowania koszty ich zakupu i dalej sprzedaży energii użytecznej. Wieloletnie kryzysy na Bliskim Wschodzie są wynikiem torowania sobie dostępu do nośników energetycznych przez państwa zużywające duże ilości paliw węglowodorowych. Polska energetyka oparta na węglu nie odczuwała skutków kryzysów.

Zmiany kosztów pozyskania nośników energii są pochodną:

- wyczerpywania zasobów nośników energii nieodnawialnej i rosnącego na nie popytu,
- dużych kosztów wydobycia, transportu i magazynowania.

Termin: „nieprzerwany dostęp do nośników energii” – uwzględnia te argumenty, które przema-

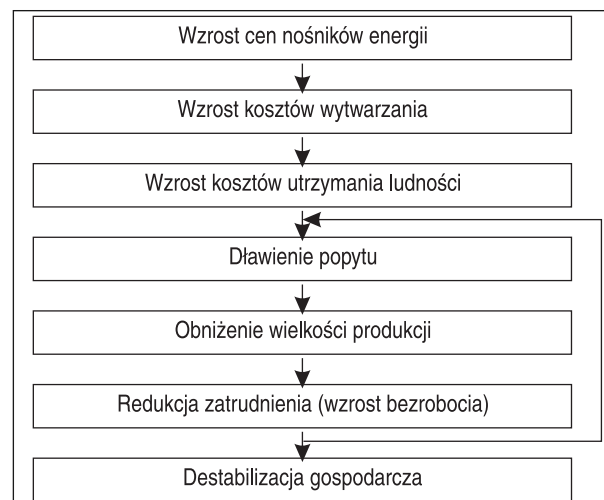
wiają na korzyść pozyskania konkretnego nośnika. Należą do nich:

- w szerszej perspektywie stabilna sytuacja polityczna w miejscu występowania danego nośnika energii;
- stabilna koniunktura na dany nośnik energii, umożliwiająca trafną ocenę programów inwestycyjnych i eksploatacyjnych.

Szczególnie ważny jest argument długookresowego korzystania z danego paliwa z uwagi na stosunkowo długi okres eksploatacji urządzeń energetycznych. Dla elektrowni i elektrociepłowni wynosi on ponad 25 lat. Zmiana rodzaju nośnika wiąże się z poważnymi kosztami wymiany nie tylko urządzeń energetycznych, ale całego zaplecza technicznego umożliwiającego ich funkcjonowanie – transport, składowanie paliw itp.

## Energia i rynek

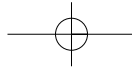
**E**nergia pełni ważną rolę w życiu człowieka i społeczeństwa – decyduje o byciu indywidualnym i zbiorowym. Problemem jest cena energii. Czy energia ma podlegać takim samym prawom rynkowym, jak inne towary? Coraz częściej słyszy się opinie, że energię trzeba traktować jak towar. Ten będzie korzystać z jej dobrodziejstw, kogo będzie na to stać.



**Rys. 1. Wpływ wzrostu cen energii na gospodarkę**

Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienie można rozpatrywać w kategoriach etycznych, jak i ekonomicznych. Zajmijmy się ekonomią zjawiska. Jeżeli przez ekonomię rozumieć będziemy zbiór działań, których celem jest zapewnienie



nie bytu i rozwoju obecnego i przyszłego pokolenia, to problem kosztów pozyskania energii i cena energii użytecznej ma bezpośredni wpływ na skuteczność realizacji tego celu. Często zysk utożsamiany jest jako cel działań ekonomicznych, co jest nieporozumieniem, ponieważ zysk jest tylko jednym z kryteriów oceny konkretnego działania.

Energia cieplna i elektryczna to, obok żywności, główne składniki decydujące o byciu biologicznym człowieka. Będzie on w pierwszej kolejności przekazywać środki na zaspokojenie tych podstawowych potrzeb. Jest oczywiste, że przy wysokiej cenie energii mniejsze środki przeznaczy na inne potrzeby. Wówczas zmniejszy się siła nabywcza ludności – wystąpi dławienie popytu. Wzrost ceny energii generuje wzrost kosztów produkcji. Rosną koszty stałe  $K_0$  oraz jednostkowy koszt produkcji  $k_j$ , na który składają się koszty materiałów, energii, robocizny. Aby zrównoważyć poniesione koszty przychodem ze sprzedaży, należy zwiększyć ilość produkowanych wyrobów  $N$  zgodnie z równaniem:

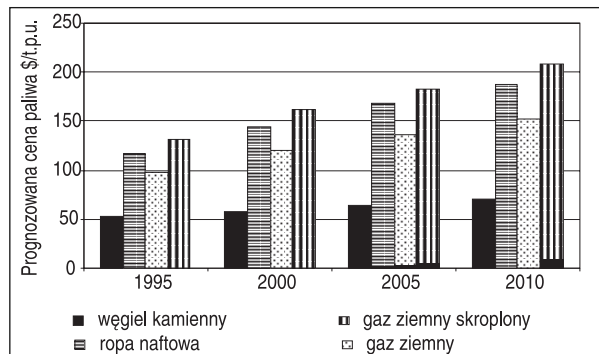
$$N = \frac{K_0}{c_j - k_j} \quad (1)$$

Cena jednostkowa  $c_j$  zbywanego wyrobu rośnie zazwyczaj wolniej od kosztu jednostkowego, co podyktowane jest konkurencyjnością i potrzebą utrzymania się na rynku. Mimo to zbycie produktów jest nadal trudne wskutek dławienia popytu. Koszty wytwarzania mogą być znaczne nawet w nowoczesnych przedsiębiorstwach, zużywających dużo energii lub jej nośników – np. udział ceny gazu ziemnego w kosztach produkcji Zakładów Azotowych w Puławach wynosi ok. 50%, a udział ceny energii elektrycznej w kosztach produkcji Huty „Łaziska” – ok. 70%. Zatem cena energii wpływa zarówno na bezpieczeństwo socjalne ludności, jak i na stabilność gospodarki. Wpływ wzrostu cen energii na gospodarkę ilustruje rysunek 1. Bardzo niekorzystne jest sprzężenie zwrotne intensyfikujące dławienie popytu.

Minimalizowanie kosztów produkcji w podstawowych gałęziach przemysłu jest warunkiem rozwoju pozostałych sektorów gospodarki. Energii nie można więc rozpatrywać w kategoriach rynkowych, ponieważ ona stymuluje rynek.

### Dostępność nośników energii

**G**łównymi nośnikami energii są paliwa kopalne, tzw. nieodnawialne źródła energii. Niewątpliwą zaletą urządzeń energetycznych pracujących na tych paliwach jest ich dyspozycyjność – dostarczają tyle energii użytecznej, ile wynosi aktualne zapotrzebowanie. Generowanie energii użytecznej ze źródeł odnawialnych (tzw. ekologicznych) uzależnione jest od wielu czynników, mimo to obserwuje się szybki rozwój tego sektora energetyki. Jego udział w gospodarce energetycznej państw Europy Zachodniej nie przekracza na ogół 20%, zatem energetyka klasyczna ma w dalszym ciągu decydujący wpływ na gospodarkę.



**Rys. 2. Prognoza cen paliw w handlu międzynarodowym jako średnia wariantów umiarkowanego i szybkiego wzrostu cen**

Ceny wyrażono w dolarach USA o sile nabywczej z 1 stycznia 1991 r.

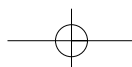
Źródło: [1].

Ceny nośników energetycznych stale rosną, jednak tempo ich wzrostu jest zróżnicowane. Na rysunku 2 pokazano prognozowane zmiany cen nośników energetycznych do roku 2010. Tempo wzrostu cen na paliwa węglowodorowe jest wyższe niż na węgiel.

W tabeli 1 przedstawiono udziały poszczególnych nośników energii, na podstawie których funkcjonuje energetyka w Polsce i w krajach Europy Zachodniej. Przez ostatnie kilkanaście lat sytuacja nie uległa zasadniczym zmianom. Cechą różnicującą systemy energetyczne Polski i krajów Europy Zachodniej jest odmienna korelacja między głównym surowcem energetycznym a jego dostępnością. Można stwierdzić, że polski system energetyczny jest obecnie bardzo dobrze skorelowany z bazą paliwową. Zagospodarowane zasoby węgla kamiennego w Polsce oceniane są na ponad 200 lat eksploatacji [7]. Odmienna sytuacja jest w państwach Europy Zachodniej bazujących na paliwach węglowodorowych i jądrowych.

Światowe rezerwy ropy naftowej ocenia się na 137 mld ton [3]. Szacuje się, że wystarczy jej na ok. 44 lata. Energetyka jądrowa, intensywnie rozwijana w latach 80. ub. wieku, przeżywa trudny okres głównie ze względu na duże zagrożenie wynikające ze składowania odpadów radioaktywnych. W Niemczech elektrownie jądrowe dostarczają 28% energii elektrycznej. Wszystkie miały ulec likwidacji do roku 2020. Przedsięwzięcie jest kosztowne, a okres likwidacji wydłużono. We Francji udział elektrowni jądrowych w produkcji energii elektrycznej wynosi ok. 75%, w Belgii ok. 60%, w Hiszpanii ok. 35%. Z 58 reaktorów francuskich 9 zostało już wyłączonych z eksploatacji i przewidzianych jest do demontażu. Niedobór energii elektrycznej ma być zrekompensowany jej importem. Światowe rezerwy gazu ziemnego szacowano w roku 1993 na 146 bln m<sup>3</sup>, a ich okres eksploatacji na 63 lata [3]. W tabeli 2 przedstawiono zasoby złóż gazu ziemnego w Europie i jej sąsiedztwie. Czasy eksploatacji złóż wyznaczono, przyjmując wielkość wydobycia jako średnią z lat 1995–1999.

Zużycie gazu ziemnego przez kraje Europy Zachodniej w 1990 roku wynosiło ok. 270 mld m<sup>3</sup>, z czego 2/3 pochodziło z Rosji. Odnotowuje się ciągły wzrost zapotrzebowania na ten surowiec. Bliska realizacji jest bu-



**Tab. 1. Struktura zużycia energii pierwotnej w Polsce i w Europie Zachodniej**

Kraj	Węgiel	Ropa naftowa	Gaz ziemny	Energia jądrowa	Energia wodna	Pozostałe paliwa
Polska	74,9%	14,9%	8,9%	0,0%	0,1%	1,2%
Europa Zachodnia	19,0%	44,0%	17,0%	14,0%	3,0%	3,0%

Źródło: [11].

**Tab. 2. Zasoby gazu ziemnego w wybranych krajach Europy i jej otoczeniu (2000 r.)**

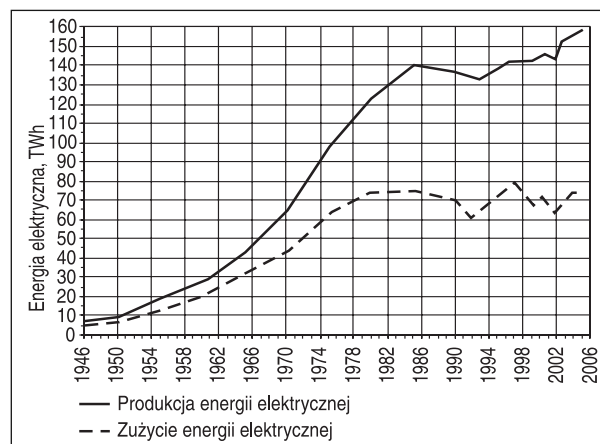
Kraj	Zasoby		Czas eksploatacji lata
	mld m <sup>3</sup>	udział proc.	
Rosja	45741	55,5	76
Norwegia	2900	3,5	66
Wielka Brytania	218	0,3	3
Holandia	1474	1,8	19
Polska	154	0,2	44
Iran	21045	25,6	513
Katar	7430	9,0	530
Algeria	3301	4,1	47

Źródło: [2, 6].

dowa gazociągu Jamalskiego, który zwiększy dostawę rosyjskiego gazu o dodatkowe 60 mld m<sup>3</sup>. Z powodu praktycznie wyczerpanych złóż gazu ziemnego w Wielkiej Brytanii, planowana jest budowa kolejnego gazociągu biegnącego przez akwen Morza Bałtyckiego. Rozmowy w tej sprawie prowadzone były na najwyższym szczeblu między rządami Wielkiej Brytanii i Rosji w lipcu 2004 r. W 2005 r. została podpisana umowa między Rosją i Niemcami na realizację pierwszego etapu tego projektu – budowy gazociągu do Niemiec. Obecnie Wielka Brytania zaopatruje się w gaz norweski za pomocą podwodnego rurociągu o długości 200 km oddanego do użytku w październiku 2006 r. Wobec niedużych złóż gazu ziemnego w Norwegii i Holandii uzależnienie Europy Zachodniej od rosyjskich dostaw będzie praktycznie całkowite.

### Bezpieczeństwo energetyczne Polski

**N**a rysunku 3 przedstawiono wielkość produkcji i zużycia energii elektrycznej w Polsce. Począwszy od lat 60. ub. wieku, Polska posiadała duże nadwyżki energii elektrycznej. Obecnie ponad 50% energii elektrycznej wytwarzanej w Polsce jest eksportowana, głównie do Europy Zachodniej. Są to ogromne ilości energii, mogące zaspokoić potrzeby energetyczne kolejnego 38-milionowego państwa. Korzyści z tego tytułu należy uznać za mierne, skoro rodzimi producenci borykają się z trudnościami finansowymi na pokrycie bieżącej działalności (remonty, modernizacje). Koszty produkcji energii elektrycznej w Polsce są jeszcze najniższe w Europie, mimo to użytkownik końcowy płaci za nią coraz więcej. Znaczny udział w cenie energii stanowią koszty przesyłu (ok. 50%), jednak środki te nie zasilają elektrowni i elektrociepłowni. Duża liczba pośredników negatywnie wpływa na cenę końcową. W efekcie maleje siła nabywczą ludności.

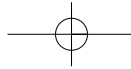
**Rys. 3. Produkcja i zużycie energii elektrycznej w Polsce**

Źródło: [6, 7].

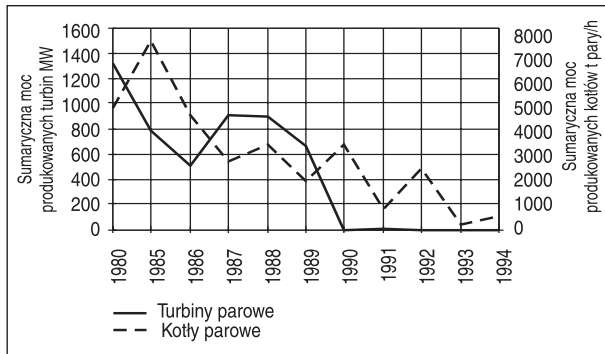
Część nowoczesnych obiektów energetycznych została sprzedana w ramach tzw. prywatyzacji. Okazuje się, że wśród nabywców są zagraniczne firmy państwowe (bądź z kapitałem samorządowym) ze Szwecji, Francji i Niemiec. Dla Polski jest to bardzo niekorzystne rozwiązanie, ponieważ część strategicznego sektora przekazuje się konkurencji. Argumentowanie tych działań koniecznością dopływu kapitału zagranicznego nie może być przekonujące. Wysoka produkcja i sprzedaż energii elektrycznej powinna być wystarczającym gwarantem na dopływ kapitału i uzyskiwanie dogodnych kredytów. Warto przypomnieć, że nowoczesne obiekty energetyczne zostały wybudowane w Polsce w sytuacji szczelnej blokady technologicznej ze strony Zachodu. Zatem, jeśli potrafimy budować nowoczesne elektrownie, to tym bardziej potrafimy je remontować i modernizować. Jednak do tego celu niezbędne jest specjalistyczne zaplecze produkcyjne, a to w dużej części zostało zlikwidowane. Na rysunku 4 przedstawiono spadek produkcji typowych urządzeń sektora energetycznego. Polska produkowała m.in. bardzo nowoczesne turbiny, w tym kondensacyjno-upustowe [4], zaprojektowane specjalnie do pracy w dużych elektrociepłowniach. Przedsiębiorstwo produkujące te turbiny – Elbląski ZAMECH, przestało istnieć.

W analogicznym okresie podobny spadek produkcji odnotowano dla wielu innych ważnych produktów i środków produkcji, jak: obrabiarki do metali (w tym numeryczne), silniki spalinowe, maszyny i urządzenia górnicze, maszyny i urządzenia hutnicze [8, 9, 10]. W efekcie Polska uzależniła się od importu urządzeń przy budowie i modernizacji obiektów energetycznych.

Do oceny stopnia bezpieczeństwa energetycznego kraju stosowany jest wskaźnik samowystarczalności energetycznej, definiowany jako stosunek



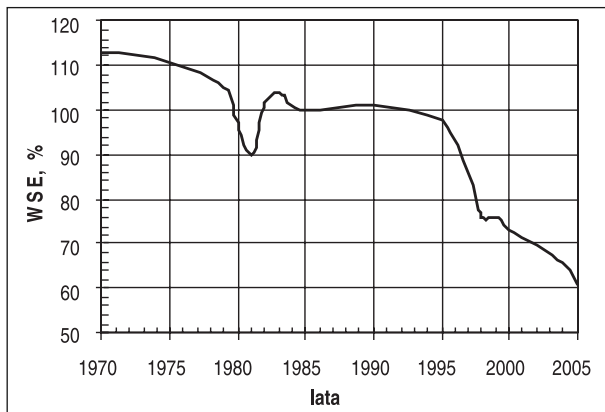
energii pierwotnej pozyskiwanej w kraju do energii pierwotnej zużywanej [11]. Zmianę wartości wskaźnika przedstawiono na rysunku 5, z którego wynika, że Polska uzależnia się od importu nośników energii w bardzo szybkim tempie.



**Rys. 4. Zmiana potencjału wytwórczego wybranych gałęzi przemysłu sektora energetycznego – turbiny i kotły parowe**

Źródło: [6,7].

Według danych PGNiG [2], do roku 2010 planowano dwukrotny wzrost zużycia gazu w Polsce oraz zastosowanie go jako paliwa w elektrowniach i elektrociepłowniach. Na podstawie posiadanych zgłoszeń i listów intencyjnych łączna ilość spalanej tam gazu ma wynieść 16,5 mld m<sup>3</sup> w ciągu roku. Konieczny będzie import dużej ilości urządzeń energetycznych, w tym turbin gazowych, zastępujących urządzenia do spalania węgla. Konsekwencją wzrostu udziału paliwa gazowego w sektorze elektroenergetycznym będzie dalszy, dynamiczny wzrost ceny energii elektrycznej i ciepłej.



**Rys. 5. Zmiana wskaźnika samowystarczalności energetycznej (WSE) Polski**

Źródło: [6,7].

Za ekonomicznie uzasadnione kierunki zaopatrzenia Polski w gaz uznano import z Rosji oraz z szelfu brytyjskiego i norweskiego Morza Północnego [2]. Sprawa alternatywnego importu gazu wywołuje wiele emocji wynikających z chęci uniezależnienia się od dostaw rosyjskich na wypadek tzw. zakręcenia kurka – tj. wstrzymanie dostaw gazu. Załóżmy zatem, że hipotetyczny stan „zakręcenia kurka” ma miejsce. Złóża gazu ziemnego Wielkiej Brytanii są już praktycznie wyczerpane, pozostają złoża norweskie, których okres eks-

ploatacji wynosi obecnie ok. 48 lat (przy wydobyciu na poziomie z roku 1999, tj. ok. 61 mld m<sup>3</sup>/rok). Zapotrzebowanie Europy Zachodniej na gaz ziemny znacznie przekracza 300 mld m<sup>3</sup>/rok. Z tego zestawienia wynikają następujące wnioski:

- zaopatrzenie Unii Europejskiej w gaz jedynie ze złóż norweskich spowodowałoby obniżenie okresu eksploatacji tych złóż z 48 do niespełna 10 lat;
- przepustowość magistrali gazowej z Norwegii jest ograniczona, co wymuszałoby selektywną dystrybucję i wzrost cen;
- lawinowa eksploatacja złóż gazu byłaby trudna do zaakceptowania przez Norwegię, zwłaszcza że nie jest ona członkiem Unii Europejskiej.

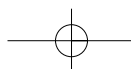
Wobec tej hipotetycznej sytuacji, zaopatrzenie Polski w gaz z tzw. alternatywnego kierunku wydaje się bardzo problematyczne. W warunkach stabilności politycznej import paliwa z Europy Północnej do Polski jest oczywiście możliwy. Wątpliwe jest uzasadnienie ekonomiczne takiego przedsięwzięcia, skoro cena gazu, uwzględniająca współuczestniczenie PGNiG w kosztach budowy rurociągów, będzie wyższa przynajmniej o 30% od ceny gazu rosyjskiego. Podobne wątpliwości z uwagi na koszty energii budzi koncepcja budowy portalu morskiego i importu skroplonego gazu ziemnego z Norwegii lub Bliskiego Wschodu. Uzależnienie od dostaw gazu rosyjskiego jest więc oczywiste nie tylko dla Polski, ale dla całej Europy. Rzeczywista troska o bezpieczeństwo energetyczne wymusza racjonalny import i gospodarowanie własnymi nośnikami energii.

## Wnioski

**Z**agadnień związanych z funkcjonowaniem sektora energetycznego jest wiele i każdemu należałoby poświęcić sporo miejsca. Szersze omawianie tematyki związanej np. z ochroną środowiska, efektywniejszej gospodarki paliwami konwencjonalnymi czy alternatywnymi źródłami energii (energia: geotermiczna, wiatrowa, słoneczna) wydaje się zagadnieniem wtórnym. Nie oznacza to, że są one mniej istotne. Ważne jest, aby rozpatrywanie możliwości efektywniejszego pozyskiwania energii z konwencjonalnych i nowych źródeł poparte było możliwościami finansowymi państwa i nie ograniczało się do ulegania trendom. Aby państwo było w stanie wypełniać konstytucyjne zadania i spełniać oczekiwania społeczne, należy rozwijać gospodarkę, której „krwioobiegiem” jest energia.

Poruszoną w pracy tematykę można zreasumować następującymi wnioskami:

- Bezpieczeństwo energetyczne ma miejsce wówczas, gdy ceny energii nie generują inflacji kosztowej i nie blokują rozwoju gospodarczego.
- Produkcja energii cieplnej i elektrycznej w Polsce jest dobrze skorelowana z bazą paliwową – węglem. Gwarantuje to stabilność dostaw energii użytkownikowi finalnemu i uniezależnienie od rynków światowych, gdzie coraz częściej obserwuje się gwałtowne fluktuacje cen nośników energii.
- Import gazu powinien się odbywać na zasadach niezbędnego minimum. Jego wzrost zużycia spowo-



duże silne uzależnienie gospodarki od importu tego surowca i odpowiednich urządzeń energetycznych. Wystąpi inflacja kosztowa.

■ Środki z eksportu energii elektrycznej winny zasilać sektor energetyczny, zwłaszcza jego modernizację oraz badania nad rozwojem nowych źródeł i technik wytwarzania energii.

■ Obiekty energetyczne w Polsce są na dobrym światowym poziomie, mają znaczenie strategiczne, dlatego nie powinny być zbywane konkurencji. Państwo powinno stymulować i kontrolować rozwój sektora energetycznego.

■ Konieczna jest normalizacja stosunków między Polską a eksporterami nośników energii, która powinna zaowocować długoterminowymi, korzystnymi umowami na dostawy deficytowych paliw.

dr inż. Juliusz Wójcik

Katedra Zarządzania Jakością Procesów  
i Produktów  
Politechniki Śląskiej

#### BIBLIOGRAFIA

[1] BOJARSKI W., *Perspektywiczny bilans energetyczny Polski*, Forum dyskusyjne „Pozycja węgla w gospodarce paliwo-energetycznej Polski”, Instytut Chemicznej Przeróbki Węgla, Zabrze 1992.

[2] BEDNARSKI R., *Zastosowanie gazu w energetyce komunalnej*, „Materiały Seminaryjne II Międzynarodowych Targów Zaplecza Technicznego dla Przemysłu Petrochemicznego i Gazowego NAFTA I GAZ '97”, Warszawa 16–18 września 1997, s. 23–30.

[3] KORDYLEWSKI W., *Spalanie i paliwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999.

[4] LAUDYN D., PAWLIK M., STRZELCZYK F., *Elektrownie*, WNT, Warszawa 1997.

[5] PASIERB S., HÜBNER A., *Zaopatrzenie w ciepło, energię i paliwa gazowe na przykładzie gmin średniej i małej wielkości: Lubliniec, Rydułtowy, Miasteczko Śląskie*, Projekt pilotażowy, Polsko-Niemiecka konferencja „Oszczędne i efektywne gospodarowanie energią na szczeblu komunalnym na przykładzie landu Północna Nadrenia-Westfalia” w ramach międzyregionalnej współpracy landu Północna Nadrenia-Westfalia i województwa śląskiego, Sala Sejmu Śląskiego, Urząd Marszałkowski w Katowicach, Katowice 15 marca 2001.

[6] *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2001*, Główny Urząd Statystyczny.

[7] *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2006*, Główny Urząd Statystyczny.

[8] *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 1989*, Główny Urząd Statystyczny.

[9] *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 1993*, Główny Urząd Statystyczny.

[10] *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 1995*, Główny Urząd Statystyczny.

[11] SZARGUT J., ZIĘBIK A., *Podstawy energetyki cieplnej*, PWN, Warszawa 1998.

#### Summary

In article was specified the notion of energetic safety and showed on his universal reference to individual and collective life. The influence of price of energy was showed on development of economy. The problem of accessibility of energetic materials has been talked over and their correlating with energetic sector. The stat of energetic safety was showed in Poland – the large exporter of electrical energy. It was showed on unfavorable tendencies of fall in indicator value of energetic self-sufficiency as well as partial atrophy of technical facilities back up of energetic sector. At the end of the article, conclusions on circumstance of improvement of energetic safety of Poland where presented.

## Marketing i ewolucja potrzeb Maslowa

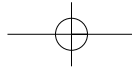
**W** literaturze z zakresu socjologii i psychologii funkcjonują dobrze znane zasady i kategorie potrzeb ludzkich zdefiniowanych przez rosyjskiego uczonego – Abrahama Maslowa przedstawiciela tzw. szkoły stosunków międzyludzkich. Szkołę stosunków międzyludzkich współtworzyli również E. Mayo i Herzberg [Obłój 2001; Krupski 2001]. Naczelną według nich zasadą definiowania zachowań jednostki i wielu ich następstw były działania człowieka w organizacji, mierzone zgodnie z umownie przyjętą skalą odzwierciedlającą hierarchię ważności jego potrzeb. Współczesny marketing, jako dyscyplina zarządzania, zaadaptował teorię A. Maslowa. W rzeczywistości jednak centrum zainteresowań marketingu ogniskuje się na relacjach z klientem. Abraham Maslow wniósł proste zasady rozwoju człowieka w jego psycho-biologicznej konfiguracji. Postawiona przez niego teza miała dowodzić, że nikt z ludzi nie jest na ogół zainteresowany zaspokajaniem własnych potrzeb rodzinnych, duchowych, estetycznych i dobroczynnych, jeśli nie są najpierw zaspokojone potrzeby związane z głodem, snaniem, pracą czy mieszkaniem [Maslow, 2004].

Cywilizacja postindustrialna objawiła w dużej mierze mankamenty cywilizacji poprzedzającej, czyli industrialnej. Marketing masowy niewątpliwie „bombarduje” świadomość konsumentów w zakresie pobudzania czy też stymulowania potrzeb pierwszego rzędu. W społeczeństwach, w których budżety narodowe potrafią jednoznacznie być mniejsze od budżetów obecnych na ich terytoriach korporacji transnarodowych, wybór marketingowy nie jest zbyt wielki. Firmy, oferując produkty masowe (przy relatywnie niskich cenach sprzedaży), kierują swoją „propagandę marketingową” oraz *publicity* na rzecz rozbudzania potrzeb pierwszego rzędu. Konsekwencją jest sukcesywne poszerzanie podstawy piramidy Maslowa przy jednoczesnym wyszczuplaniu jej „wyższych pięter”, odzwierciedlających potrzeby wyższego rzędu. Postmodernizm jeszcze bardziej zniekształca tę hierarchię potrzeb, sprowadzając wybór i samego człowieka do „półki horyzontalnej hipermarketu”.

## Relatywizacja potrzeb, samorealizacja i skrajny ultraindywidualizm klientów

**R**elatywizacja potrzeb, priorytetów i wartości życia powoduje zredukowanie wizji życia klienta, jak i samego człowieka, do wymiaru skoncentrowanego wyłącznie na konsumpcji. Maslowowskie kategorie, takie jak: afiliacja (miłość), szacunek czy samorealizacja, także są redukowane do poziomu konsumpcji [Grzesiowski, 2000], lub też rozumiane są poprzez pryzmat używania (styl hedonizmu). Samorealizacja nie oznacza obecnie tego, co trzydzieści lat temu. Dzisiaj w miejsce samorealizacji dokonującej się dawniej na takich platformach wartości, jak: rodzina, ojczyzna, religia,



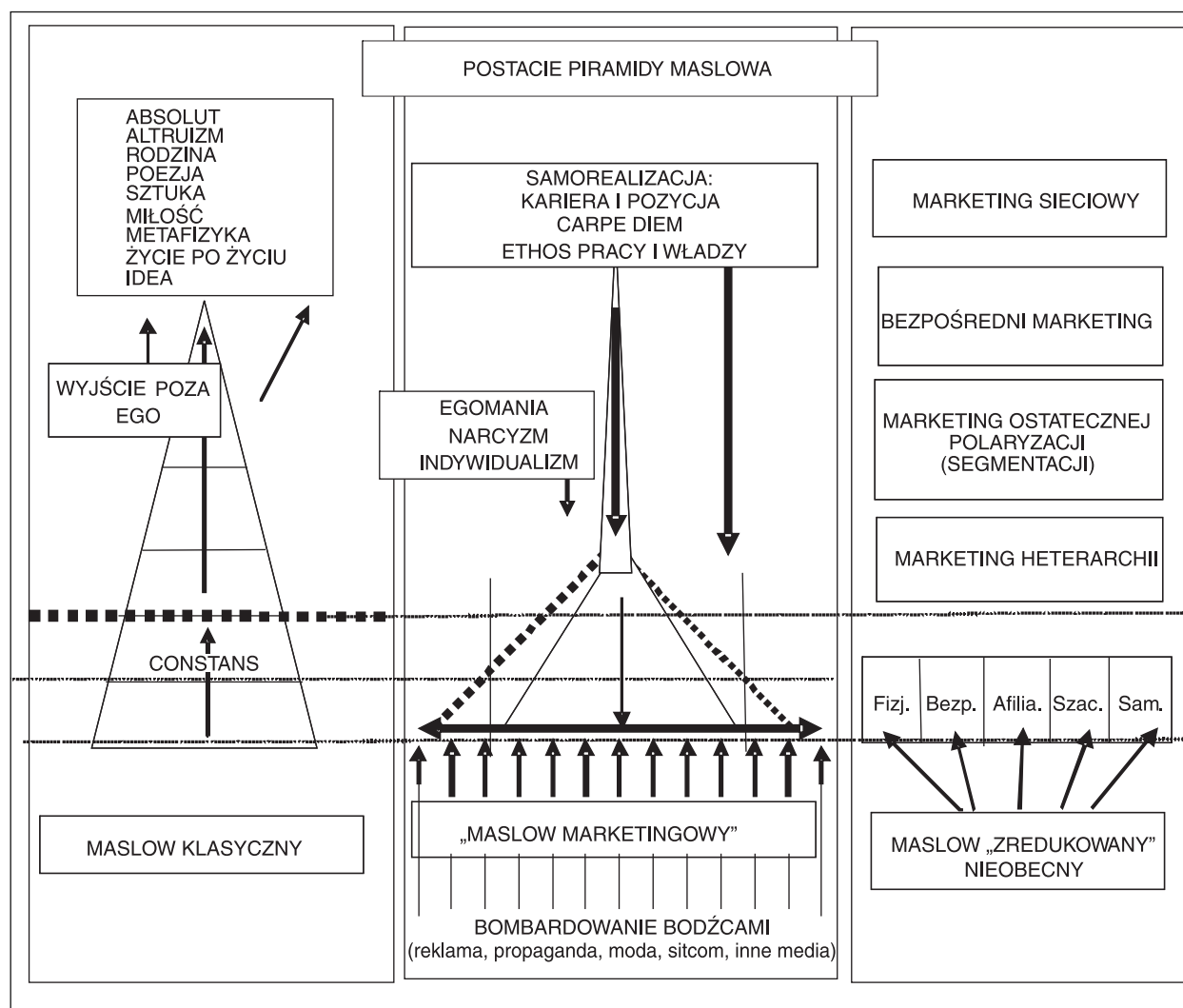


# Relatywizacja potrzeb klientów w nowej przestrzeni marketingowej

*Maciej Grzesiowski, Piotr Tarka*

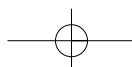
piękno i etyka estetyki w sztuce i poezji – marketing, który współgra z mediami audiowizualnymi, propaguje i kreuje tzw. samorealizację ponowoczesną [Baumann, 1996], zredukowaną do koncepcji szczytu i niezależności zawodowej, wolności finansowej, seksualnej, etnicznej, moralnej, etycznej, estetycznej oraz swobody podróżowania.

Ten skrajny ultraindywidualizm egzystencjalny, przesycony narcyzmem, byłby obcy Abrahamowi Maslowowi. Sam Maslow znał smak i wymiar cierpienia [Maslow, 2004], które niewątpliwie uwrażliwiło go na holistyczne ujęcie potrzeb w osobie ludzkiej. Postkartyjska filozofia uproszczonego sensu życia, wsparta propagandą *self-made*



**Rys. 1. Uwspółcześniona forma piramidy potrzeb Abrahama Maslowa**

Źródło: opracowanie własne M. GRZESIOWSKI w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, (red.) R. KRUPSKI, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000. ➔



*man'a* i asertywnym stosunkiem do ludzi znajdujących się wokół, doprowadziła do wykreowania zupełnie nowej cywilizacji kulturowej: „jedna półka hipermarketu dla wszystkich” [Grzesiowski i Tarka, 2007]. W epoce postmodernizmu w obliczu takiego relatywizmu, zrównania wszelkich idei i wartości (w tym uniwersalnych) do jednego wspólnego poziomu i wobec upadania tradycyjnych wzorców autorytetów (m. in. rodziny, nauczyciela lub naukowca), wzorcem do naśladowania jest marketingowo wykreowany przedsiębiorca, pracownik firmy lub klient jako swoisty produkt marketingu: mający swój rdzeń, produkt rzeczywisty oraz wartości dodane. Normą (wartością) staje się specyficzny sposób ubierania się, zachowywania w towarzystwie, mówienia, spędzania wolnego czasu, a niekoniecznie etyka. Norma ta przenosi się także z firmy do życia prywatnego. Współczesne społeczeństwo jest więc rozmiękczone w wodach subkultur bez ostatecznego przyzwolenia na uniwersalne normy etyczne; coraz mocniej „rozmiękczeni” z pokolenia na pokolenie obywatele; przedsiębiorcy i klienci, zaczynają stanowić prawo w agendach społecznych, czego kwintesencją zaczyna być prawo w wielu punktach sprzeczne z etyką dla dobra ogółu [Baumann, 1996]. Jedyną regułą kultury jest demokracja, rozumiana zbyt opatrnie i jednostronnie, tj. jako „wolność od wszystkiego, co ciąży”. Widać to w masowych problemach gospodarczych i społecznych, np. przy unikaniu płacenia podatków, przesadnej oszczędności pieniędzy (ale nie wobec pracowników), minimalizacji kosztów, a – na platformie kultury społecznej – minimalizacji wartości. Należy przypomnieć, co powiedział Abraham Maslow „(...) potrzeby w każdym człowieku układają się hierarchicznie: po zaspokojeniu potrzeb związanych z bytem fizjologicznym ciała i organizmu (jedzenie, spanie, picie) oraz potrzeb bezpieczeństwa (dach nad głową, stały dochód), człowiek zwraca się ku odkrywaniu i zaspokajaniu potrzeb wyższych: przynależności, akceptacji, miłości, służby, szacunku i wreszcie samorealizacji (...)” Trzeba przypomnieć (co ma ogromne znaczenie z punktu widzenia marketingu), że potrzeby pierwszego rzędu z dolnej podstawy piramidy hierarchii potrzeb kształtują się na poziomie stałym. Oznacza to, że człowiek wie, ile powinien zjeść, ile godzin spać i wypoczywać, aby być zdolnym do działania, funkcjonowania, w tym służby i pracy. Innymi słowy, nie ma obiektywnej potrzeby eskalować i rozbudzać tych potrzeb poprzez wywoływanie u człowieka stanu pragnienia (*desire*). A wiemy, że marketing i jego oddziaływanie na klientów w tym przypadku nie ustaje. Robi wszystko, by uwaga pojedynczego konsumenta skupiona była na potrzebach pierwszego rzędu. Pobudzanie czy też rozbudzanie klientów instrumentami marketingu do konsumpcji poza obiektywną granicę stanu zneutralizowania głodu, zmęczenia i dochodu jest „popychaniem” masowych segmentów konsumentekich ku hedonizmowi i utrwalaniu kultury hedonistycznej. Ten z kolei obszar to domena marketingu opartego na kreacji rynkowej.

### Cele propagandy marketingowej a kreowanie potrzeb w zakresie rynku

**P**ropaganda marketingowa na tzw. wolnym rynku nie ma miary w kreowaniu postaw ekspansywnego stylu życia klientów i wzbudzania ich zainteresowania poszerzaniem potrzeb egzystencjalnych. Przykładem tego jest reklama, która „tłoczona” systematycznie przez organizacje i współpracujące z nimi ściśle w tym kierunku media, coraz częściej wkracza agresywnie i nachalnie w obszar prywatnego życia klientów, bez poszanowania ich niezależności i wolności [Anand i Sterntahl 1990; Burke i Srull 1988; Cacioppo i Petty 1979]. W rezultacie klienci jako ludzie gubią się w społeczeństwie; ulegając bowiem presji propagandy marketingu masowego i populistycznego, coraz więcej energii, sił witalnych, umysłowych, a nawet uczuciowych tracą na coraz dłuższą pracę, aby sprostać psychozie presji reklamy medialnej. Potrzebują coraz więcej pieniędzy na zakup ekstrawertycznych lub zwiększających wygodę produktów z grupy poszerzonej palety potrzeb pierwszego rzędu, tj. egzystencjalnych i fizjologicznych.

Konsekwencją bezkrytycznego poddania się konsumentów fali manipulacji marketingowej jest zjawisko redukcji definicji potrzeb wyższego rzędu określonych przez Abrahama Masłowa. Krótko mówiąc, zmienia się powszechna interpretacja afiliacji, przynależności, szacunku oraz samorealizacji. Przede wszystkim owe „nowe” rozumienie wyższych „pięter” potrzeb rozlokowanych w piramidzie Masłowa ogranicza się do korzyści i systemu „ciągłego brania” pojedynczej jednostki. Okazuje się bowiem, że człowiek może zdobywać szacunek drogą konkurencji, wielokrotnie pnąc się na coraz to wyższe szczeble kariery zawodowej.

Górna część piramidy, której wizję roztaczał Alvin Toffler, wyszczupla się kosztem poszerzania jej dolnej podstawy. Sytuacja ta została przedstawiona na rysunku 1 – górne piętra interpretacji potrzeb zdefiniowanych przez Masłowa opanowane są przez postawy typu: przewaga brania nad daniem, samorealizacja poprzez hedonizm i fizykę, w miejsce oddania czy altruizmu.

Zaspokajanie potrzeb określanych przez Masłowa jako podstawowe, w rozumieniu współczesnego marketingu nie tylko, że nie są podstawowe, ale są jedyne. Przekroczenie granicy zaspokojenia głodu, stabilnego mieszkania i dochodów stało się bowiem w globalnym świecie marketingu celem nadrzędnym. Przekroczenie tej subtelnej granicy popycha człowieka do hedonizmu. Hedonizm oznacza bowiem stan egzystencji ponad obiektywną konieczność – rodzaj komfortu i wygody, bez której osoba ludzka nie jest szczęśliwa. Więcej, uleganie pokusom propagandy i kreacji marketingowej ku hedonizmowi wypycha człowieka w ślepe uliczki, tzw. przeszczeń zabezpieczania materialnych wygód przed innymi członkami społeczeństwa. Wygoda i hedonizm też mają swoją cenę, o czym tuba marketingu globalnego milczy: lęk przed utratą mienia i bogactw, lęk przed utratą zdrowia czy lęk przed samotnością.

### Interakcja marketingu perswazji z marketingiem kreacji w sferze kreowania potrzeb klientów

**M**arketing perswazji w sferze oddziaływań na przekonania i postawy, a ostatecznie na potrzeby klientów, współgra z marketingiem kreacji. Oba typy działają na zasadzie komplementarności. Tworzą swoistego rodzaju synergię, poprzez którą mogą wpływać na zachowania nabywcze klientów warunkujące ich potrzeby i zmieniać je w korzystnym dla siebie układzie. Marketing wykorzystujący perswazję to inaczej marketing wysublimowanej komunikacji, gdzie sam przekaz informacyjny w swej treści jest zafałszowany na tyle, że odbiorca tego przekazu (klient) nie rozróżnia prawdy od fałszu. Rzeczywistość, jaką mu się projektuje w komunikacji, jest w dużej mierze iluzoryczna, a sam przekaz w jego kierunku ma charakter hipnotyczny i wysoce sugestywny [Gould 1992]. Przekaz, jaki dociera do klienta, powoduje zmianę jego osobistej intencji – postawy, która w ostateczności przekłada się na zmianę jego zachowania. Osobista intencja i związana z nią podejmowana decyzja zachowawcza w rzeczywistości jednak nie zależy tylko od osobistych przekonań czy nabytych wartości (w sposób indywidualny) przez klienta, lecz również jest uwarunkowana postawami występującymi i narzucanymi przez innych klientów w danej społeczności tzw. zbiorowości. Stąd indywidualne postrzeganie świata, zastanej rzeczywistości, a tym samym produktów przez klienta jest ograniczone, a nawet zdeterminowane postrzeganiem ogółu. Marketing perswazji nie atakuje przecież pojedynczych jednostek, ale całe grupy odbiorców, które na zasadzie *perpetum mobile* wpływają jedna na drugą. Taki też zresztą jest sens istnienia i życia, jaki wyłania się u każdego człowieka w ramach danego społeczeństwa. Człowiek nie może egzystować samodzielnie, lecz musi współdziałać, wymieniać myśli, dobra i usługi, krótko mówiąc – koegzystować, aby żyć. [Strader i Katz 1989, Fishbein i Ajzen 1981].

Z kolei marketing kreacji koncentruje się na twórczości działania organizacji (firmy) w sferze konstrukcji i implementacji takiego modelu biznesu, który obejmuje innowacje i ciągle stwarzanie rzeczy – produktów i usług od początku w obrębie danego rynku i konkretnych zdarzeń, które nie zdażyły jeszcze na nim zaistnieć. W marketingu kreacji przedsiębiorstwa nie adaptują się do otoczenia, w ramach którego mogłyby dostosowywać swoją ofertę (produkty i usługi) do rynku i obecnych na nim klientów. Nie akceptują tego, co na nim występuje, lecz przyjmują aktywną, wręcz inwazyjną postawę i podejście do tworzenia tego rynku i oddziaływania na klientów.

### Zależność versus niezależność i autonomia klientów

**M**arketing perswazji i kreacji coraz częściej ingeruje w sferę autonomii klientów, dopuszczając się manipulacji poprzez wykorzystywanie ich niewiedzy. Sztuczne wywoływanie pragnienia, oddziaływanie na zmysły (poprzez cho-

ciażby iluzoryczne reklamy) stawia klientów przed tzw. fałszywym wolnym wyborem w ramach podejmowanej decyzji o zakupie produktu lub usługi. Klienci mogą mieć przekonanie, że zachowują niezależność decyzyjną, w rzeczywistości jednak stopień nasilenia reklamy i przekazu promocyjnego (działającego z ramienia marketingu) jest na tyle mocny, że ich decyzyjność w gruncie rzeczy jest ograniczona. Pragnienie kreuje u nich irracjonalność w sferze dokonywanych wyborów. Powoduje ono swoistego rodzaju pęd do posiadania danego dobra lub korzystania z usługi. Klienci nie stoją zatem przed alternatywą decyzyjną, ale są postawieni (przez producentów) tylko w odniesieniu do jednego możliwego wariantu wyboru, tj. kupić i mieć. W marketingu kreacji i reklamie, a ściślej rzecz ujmując poprzez efekt *desire*, mechanizm logicznego pojmowania i analizowania przez klientów faktów, zjawisk jest wyłączony. Marketing ten w przekazie komunikacyjnym formułuje informacje, które nie mają informować, ale które mają przede wszystkim skutecznie pobudzać i przekonywać. Stąd właśnie z przekazów reklamowych tak często i tak wymownie wyłania się sugestywny język i obraz, nasycony elementami władzy, bogactwa, luksusu czy seksu [Crisp 1987].

Serwowana klientom przez firmy i media tzw. wolność wyboru i tym samym autonomia w odniesieniu do produktów i usług w rzeczywistości jest pozorowana. Klienci nie kupują produktu A lub B na podstawie merytorycznej oceny czy analizy porównawczej ich rzeczywistych wartości i atrybutów (generujących dla nich w następstwie określone korzyści), ale wybierają je poprzez emocje, które towarzyszą tym produktom i w które są „ładnie opakowane” przez firmy. Na rynku w nowej przestrzeni marketingowej wygrywają więc te firmy, które potrafią kontrolować i wywoływać u klientów odpowiednie emocje i bodźce prozakupowe.

Kontrola klientów przez firmy w sferze ich emocji, postaw i liczne próby ograniczające skutecznie ich autonomię, a tym samym kształtowane potrzeby, wykorzystuje jeszcze jeden element – czas. W świecie, gdzie wysokie tempo życia i pośpiech są już niejako wkomponowane w ludzką egzystencję, warunkują, a nawet ograniczają u klientów percepcję i zdolność przetwarzania informacji dotyczących konkretnych faktów i zdarzeń rynkowych. W takiej sytuacji możliwości analizy (przez klienta), porównywania i zestawiania atrybutów produktu lub usług oraz wyciągania na ich temat wniosków czy nawet kształtowania własnych opinii pozostaje ograniczona przez czas. Mechanizm myślenia i racjonalność decyzyjna zanika lub jest w znacznej mierze zubożona. Fakt ten świetnie wykorzystują firmy działające w świecie mody, muzyki czy bezpośrednio sprzedaży, np. w sklepach i restauracjach masowo rozwijających się w centrach i galeriach handlowych. Brak czasu wpływa ujemnie na proces myślenia, a to z kolei redukuje poziom wiedzy i oddziałuje na sferę świadomości w związku z racjonalnością podejmowanych decyzji. A zatem klient nieświadomy niejako poddaje się wpływom świadome-

go, tj. firmy. Zdarza się niestety i tak, że klienci podejmujący decyzję o zakupie danego produktu lub usługi nie potrafią podać racjonalnych przyczyn i motywów swojego wyboru. Kierują się przede wszystkim tzw. natchnieniem ze strony firmy i emocjami zakupowymi oraz pragnieniem posiadania, a nie rzeczywistą skalą swoich potrzeb. Co ciekawe, ich wybór jest zawsze zgodny z tym, co oferuje im firma we właściwym czasie i miejscu. W obecnej chwili interesujący może być fakt, że preferencje Polaków w większości pozostają takie same, tzn. że wybierają oni podobne marki samochodów, jak: Volkswagen, Toyota, Skoda itp., lub wybierają dla siebie (w szczególności w sezonie jesienno-zimowym) swoistego rodzaju formę rozrywki, jaką jest odwiedzanie i przebywanie godzinami w galeriach i centrach handlowych. Ciekawe jest też to, że wybór ten w życiu wielu ludzi pozostaje w pewnym sensie jedynym wyborem, tzn. że odzwierciedla on taką możliwość spędzania wolnego czasu, która nie ma lepszych, innych alternatyw, jakie można byłoby wybrać. To tak, jakby proces myślenia i zachowania człowieka był odgórnie zaprojektowany i narzucony oraz ułożony według swoistego rodzaju trajektorii ruchu w przestrzeni rynkowej.

### Podsumowanie

**M**arketing ze względu na swoją specyfikę i wyrazistość działania w odniesieniu chociażby do sukcesów firm nie może być *constans*. Nie dlatego, że tak chce, ale dlatego, że takie warunki dyktuje mu rynek i konkurencja. Poniekąd jest to też warunek kreatywności i twórczości, z którą jest on sam nierozłącznie związany. To rynek, który staje się coraz bardziej wąski, powoduje, że firmy sięgają po wysublimowane modele perswazyjnego oddziaływania na rynek w tym przyjmowania swoistego rodzaju dyktatu wobec klientów, tj. narzucaniu im korzystnych dla siebie postaw, wywieraniu emocji, zmienianiu gustów, które w konsekwencji systemowego ujęcia i sprzężenia wielu sił rynkowych (m.in. mediów) redefiniują ich zachowania i potrzeby. Adaptacja do warunków rynkowych i związane z nią zaspokojenie potrzeb klientów staje się już w wielu branżach i operujących w nich firmach marginesem koncepcji w zakresie prowadzonej działalności. Co więcej, adaptacja ta jest o wiele bardziej nacechowana ryzykiem niż podejście rynkowe firmy oparte na kreacji. Łatwiej bowiem jest coś wykreować, narzucić (wykorzystując odpowiednią propagandę marketingową) i wmówić klientom, że produkt lub usługa jest im niezbędna do życia lub bez której będą odczuwać dyskomfort psychiczny, niż „wysłuchiwać” się w rynek, zbierać od klientów informacje (często zdezaktualizowane), projektować produkt i wprowadzać go na rynek. Okazuje się, że dużo łatwiej i bezpieczniej jest modyfikować, a nawet rekonfigurować od początku potrzeby ludzkie w ujęciu hierarchicznym piramidy A. Masłowa (tj. doprowadzać do zaburzenia percepcji w zakresie poszczególnych poziomów potrzeb) oraz systematycznie na nowo pobudzać (wywoływać emocje) w obrę-

bie tych samych potrzeb poprzez nowatorskie metody i techniki marketingowe, niż przyjmować niezmienną egzystencjalnie i psychologicznie uwarunkowaną formę rozwoju tych potrzeb.

dr Maciej Grzesiowski

Katedra Strategii i Metod Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

dr Piotr Tarka

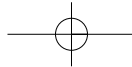
Katedra Badań Marketingowych  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANAND P., STERNTHAL B., *Ease of Message Processing as a Moderator of Repetition Effects in Advertising*, „Journal of Marketing Research”, 27, 1990, s. 345–353.
- [2] BAUMANN Z., *Etyka ponowoczesna*, PWN, Warszawa 1996, s. 13.
- [3] BURKE R.R., SRULL T.K., *Competitive Interference and Consumer Memory for Advertising*, „Journal of Consumer Research”, 1988, 15, s. 55–67.
- [4] CACIOPPO J.T., PETTY R.E., *Effects of Message Repetition and Position Cognitive Responses Recall and Persuasion*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1979, 37, s. 97–109.
- [5] CRISP R., *Persuasive Advertising, Autonomy, and the Creation of Desire*, „Journal of Business Ethics”, 1987, 6, s. 413–418.
- [6] FISHBEIN M., AJZEN I., *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley 1975.
- [7] FISHBEIN M., AJZEN I. *Acceptance, Yielding and Impact*, w: PETTY R.E., OSTROM M., BROCK T.C. (red.), *Cognitive Processes in Persuasion*, 1981, s. 334–359.
- [8] GOULD S. J., *Parallels Between Hypnotic Suggestion and Persuasive Marketing Communications: Insights for New Directions in Consumer Communication Research*, „Advances in Consumer Research”, vol. 19, 1992.
- [9] GRZESIOWSKI M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, (red.) KRUPSKI R., Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.
- [10] KRUPSKI R., *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, AE Wrocław 2001, s. 13–15.
- [11] MASŁOW A., *W stronę psychologii istnienia*, Rebis, Poznań 2004.
- [12] NELSON, P., *Advertising and Ethics*, w: *Ethics, Free Enterprise and Public Policy*, GEORGE R. D., PICHLER J. (red.), Oxford University Press, New York 1978.
- [13] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- [14] SANTILLI P., *The Informative and Persuasive Functions of Advertising: A Moral Appraisal*, „Journal of Business Ethics”, II, 1983, s. 123.
- [15] STRADER M.K., KATZ B.M., *Effects of a Persuasive Communication on Beliefs, Attitudes*, „The Journal of Social Psychology”, 130 (2), 141–150, June 23, 1989.
- [16] TOFFLER A., *Trzecia fala*, wyd. I, Państwowy Instytut Wydawniczy, 1997.

### Summary

In the following article, authors analyze the complexity and issues of relativity customers' needs in context of occurring market changes and marketing interaction dynamics. Discussions focus on Abraham Maslow's a hierarchy of needs importance. In second part of article, occurrence of oversimplifying and reconfiguration customers' needs is described and explained.



# Wykorzystanie cen transferowych w transakcjach z podmiotami zlokalizowanymi w rajach podatkowych

*Iwa Kuchciak*

## Wprowadzenie

**P**odstawowym elementem każdej transakcji jest cena, czyli wyrażona w pieniądzu wartość towaru lub usługi. Wpływa bowiem bezpośrednio na wysokość dochodów osiągniętych przez strony transakcji, a tym samym na poziom ciążących na nich zobowiązań podatkowych i wpływów z tytułu opodatkowania do budżetów poszczególnych państw.

Jeżeli podmioty będące stronami transakcji funkcjonują w ramach wolnego rynku, wówczas uzgodniona przez nie cena wynika z popytu i podaży na dany rodzaj dobra. W przypadku transakcji dokonywanych między podmiotami powiązanimi obowiązuje cena transferowa (*transfer pricing*), która powinna odpowiadać wysokości ceny rynkowej, ale w praktyce nie zawsze tak jest. Szczególne możliwości w zakresie optymalizacji opodatkowania stwarza zastosowanie cen transferowych w transakcjach z podmiotem powiązanim zlokalizowanym na terytorium raju podatkowego<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie mechanizmu uzyskiwania oszczędności podatkowych wynikających z wykorzystania cen transferowych w transakcjach między podmiotami powiązanimi w przypadku, gdy jeden z podmiotów ma siedzibę w raju podatkowym.

## Interpretacja pojęcia podmiotów powiązanych

**C**eny transferowe dotyczą transakcji zawieranych przez podmioty powiązane. W polskim ustawodawstwie można się spotkać z kilkoma interpretacjami tego terminu. Pierwsza z nich wynika z ustawy o rachunkowości<sup>2</sup>. Definicja spółki powiązanej zawarta została także w Kodeksie spółek handlowych<sup>3</sup>.

Ze względów podatkowych właściwa interpretacja podmiotów powiązanych bazuje na przepisach regulujących opodatkowanie dochodu. Właśnie kierując się nimi, powinna następować weryfikacja powiązań.

Zidentyfikowane powiązania w wymienionych przepisach mogą zachodzić w dwóch obszarach: zagranicznym i krajowym. Pierwsze z nich mają miej-

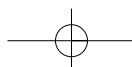
sce wówczas, gdy podatnik podatku dochodowego mający siedzibę (zarząd) lub miejsce zamieszkania na terytorium Polski (podmiot krajowy) bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu przedsiębiorstwem położonym za granicą lub w jego kontroli albo ma udział w kapitale tego przedsiębiorstwa albo osoba fizyczna lub prawna mająca miejsce zamieszkania albo siedzibę (zarząd) za granicą (podmiot zagraniczny) bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu podmiotem krajowym bądź w jego kontroli, albo ma udział w kapitale tego podmiotu krajowego albo te same osoby prawne lub fizyczne równocześnie bezpośrednio lub pośrednio biorą udział w zarządzaniu podmiotem krajowym i podmiotem zagranicznym bądź w ich kontroli albo mają udział w kapitale tych podmiotów<sup>4</sup>.

Wymienione kryteria powiązań znajdują też zastosowanie do relacji pomiędzy dwoma podmiotami krajowymi. Przy firmach krajowych powiązanie występuje, gdy pomiędzy podmiotami transakcji lub osobami pełniącymi w nich funkcje zarządzające, kontrolne albo nadzorcze zachodzą powiązania o charakterze rodzinnym, wynikające ze stosunku pracy, lub też powiązania majątkowe<sup>5</sup>.

Generalnie o istnieniu związku pomiędzy podmiotami decyduje udział kapitałowy (powiązanie kapitałowe), udział w zarządzaniu oraz udział w kontroli (powiązanie organizacyjne). Najczęściej występującym typem powiązań między stronami są powiązania kapitałowe. Mają one miejsce w sytuacji, w której dany podmiot bezpośrednio lub pośrednio ma w kapitale innego podmiotu udział nie mniejszy niż 5%<sup>6</sup>.

Identyfikacja tego typu zależności nie przysparza w praktyce trudności. Wymaga jedynie dostępu do informacji o relacjach kapitałowych w danej grupie podmiotów powiązanych.

Bardziej skomplikowane bywa ustalenie powiązań organizacyjnych. Problem sprawia odpowiednie rozumienie terminu posiadania udziału w zarządzaniu lub kontroli. Ze względu na brak wyjaśnienia tych pojęć w przepisach należy rozumieć je szeroko, czyli zarządzanie jako wpływ na kształtowanie decyzji gospodarczych, możliwość kierowania działa-



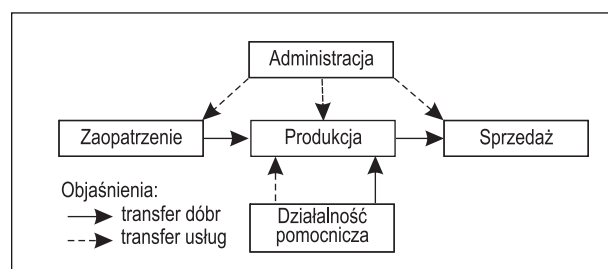
niami innego podmiotu, natomiast kontrolę jako możliwość nadzorowania oraz wydawania nakazów określonego zachowania<sup>7)</sup>.

### Stosowanie cen transferowych w transakcjach z podmiotem powiązaniem zlokalizowanym w raju podatkowym

**C**ena transferowa dobra lub usługi stanowi przychód dla podmiotu będącego dostawcą oraz koszt dla przedsiębiorstwa, które jest odbiorcą. Cenę transferową można zdefiniować jako uzgodnioną cenę dotyczącą przemieszczania dóbr, usług, kapitału lub wartości niematerialnych i prawnych pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi grupę podmiotów powiązanych<sup>8)</sup>.

Do celów podatkowych ceny ustalane przez podmioty powiązane powinny zgodnie z zasadą długości ramienia (*arm's length principle*) opierać się na cenach, jakie obowiązywałyby w transakcjach między podmiotami niepowiązanymi. Z tego względu pojęcie ceny transferowej należy traktować jako neutralne i nie trzeba jednoznacznie utożsamiać go z przerzucaniem dochodów (*transfer shifting*) do rajów podatkowych. Dopiero wykorzystanie cen transferowych w celu zredukowania łącznych dla podmiotów powiązanych obciążeń podatkowych jest postrzegane przez administrację podatkową jako zjawisko negatywne<sup>9)</sup>.

Między podmiotami powiązanimi możliwe są różnego rodzaju transfery dóbr i usług, które wymagają określenia odpowiedniej ceny transferowej. Przykładowe formy przepływów prezentuje schemat 1.



**Schemat 1. Formy transferów dóbr i usług w podmiotach powiązanych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. KABALSKI, *Rachunkowość w zarządzaniu cenami transferowymi*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 16.

Określenie wysokości cen transferowych jest bardzo ważnym zagadnieniem dla przedsiębiorstwa. Dążąc do ich zoptymalizowania nie tylko do celów podatkowych, ale też na potrzeby efektywnego zarządzania, podmiot gospodarczy powinien kierować się kilkoma determinantami. W praktyce gospodarczej opracowanych zostało wiele sposobów ustalania cen transferowych. Do podstawowych należy zaliczyć zastosowanie cen rynkowych, oparcie cen na kosztach całkowitych lub kosztach zmiennych, ustalanie cen transferowych na podstawie kosztów zmiennych powiększonych o marżę lub na kosztach zmiennych uzupełnionych o płaconą okresowo stałą opłatę, tzw. subsydium, system cen podwójnych oraz negocjowaną cenę transferową<sup>10)</sup>.

Metodą preferowaną przez organy podatkowe jest cena rynkowa, gdyż jest ona najbardziej zgodna z regułą wyciągniętych ramion. Z drugiej jednak strony wywołuje ona problem zapewnienia porównywalności transakcji w celu uznania ceny za właściwą<sup>11)</sup>.

Zastosowanie cen transferowych można rozpatrywać na gruncie krajowym oraz międzynarodowym. W pierwszym przypadku, ze względu na obowiązywanie takich samych zasad opodatkowania, mniejsze są możliwości związane z optymalizacją opodatkowania całej grupy. Krajowe spółki mogą np. transferować zyski do swoich oddziałów ulokowanych w specjalnych strefach ekonomicznych<sup>12)</sup>. Obniżenie obciążeń podatkowych jest też możliwe, gdy jedno z przedsiębiorstw podlega innej formie opodatkowania, która z podatkowego punktu widzenia jest bardziej korzystna dla przedsiębiorstwa<sup>13)</sup>.

Kwestia cen transferowych nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do relacji międzynarodowych, kiedy to podmioty powiązane mają siedziby w różnych krajach o różnych stawkach podatkowych. Najwyraźniej jest to widoczne w przypadku zlokalizowania jednego z podmiotów powiązanych na obszarze raju podatkowego<sup>14)</sup>.

Kształtowanie cen transferowych z wykorzystaniem rajów podatkowych pozwala na uzyskanie oszczędności podatkowych. Istota tej metody polega na dobraniu wysokości ceny transakcji najkorzystniejszej z punktu widzenia wielkości i rodzaju obciążeń podmiotów powiązanych funkcjonujących w państwach o wysokich stawkach podatkowych.

Stosowanie określonej strategii w ustalaniu cen transferowych na produkty i towary może mieć daleko idące konsekwencje z punktu widzenia możliwości zmniejszenia obciążeń podatkowych. Zastosowanie odpowiednich cen transferowych ma na celu albo transferowanie dochodów z transakcji sprzedaży produktów i towarów do podmiotu z siedzibą w raju podatkowym, albo zawyżanie kosztów poprzez zakup usług oferowanych przez podmiot z raju podatkowego<sup>15)</sup>.

Mechanizm wykorzystania cen transferowych w transakcjach z podmiotem powiązaniem zlokalizowanym na obszarze raju podatkowego nie jest skomplikowany. W celu zmniejszenia wysokości zobowiązań podatkowych w przypadku działalności handlowej wykorzystywana jest spółka pośrednicząca<sup>16)</sup>.

Przedsiębiorstwo macierzyste jako eksporter nie wysyła towaru bezpośrednio do importera, ale sprzedaje go spółce z siedzibą w raju podatkowym. Płaci ona za towar cenę transferową niższą od ceny faktycznie oferowanej i płaconej przez finalnego nabywcę. Uzasadnienie takiej zaniżonej ceny może wynikać z konieczności dostosowania do sprzedaży produktu przez spółkę z raju podatkowego lub poniesienia kosztów sprzedaży. Następnie podmiot z raju podatkowego odsprzedaje ten towar finalnemu nabywcy, po wcześniej uzgodnionej cenie wyższej od ceny transferowej zapłaconej firmie macierzystej<sup>17)</sup>.

Korzyści podatkowe wynikają z faktu, że spółka macierzysta osiąga zysk niższy niż spółka z siedzibą w raju podatkowym ze względu na niższe przychody ze sprzedaży. W efekcie ponosi ona niższe zobowiązanie podatkowe. Natomiast spółka zlokalizo-

wana na terytorium raju podatkowego wprowadzie osiąga wysoki przychód, ale ze względu na liberalne prawo podatkowe albo w ogóle nie płaci podatku, albo płaci go w bardzo małej wysokości.

Mechanizm wykorzystania cen transferowych w transakcjach z rajami podatkowymi można przedstawić za pomocą uproszczonego przykładu liczbowego. Pozwoli on oszacować osiągnięte przez podmioty powiązane oszczędności podatkowe.

#### Przykład liczbowy

##### Mechanizm wykorzystania cen transferowych

■ Sprzedaż towarów bez wykorzystania spółki z siedzibą w rajach podatkowych. Podmiot powiązany sprzedaje bezpośrednio produkty finalnemu nabywcy. Podstawowe założenia: cena sprzedaży 10 zł/szt., liczba sprzedanych sztuk 10 000, jednostkowy koszt wytworzenia 6 zł/szt., stawka podatkowa podatku dochodowego od osób prawnych obowiązująca w spółce macierzystej wynosi 19%.

##### Osiągnięte efekty

Osiągnięty zysk brutto 40 000 zł (przychód ze sprzedaży pomniejszony o koszt wytworzenia sprzedanych wyrobów wyrobów). Wysokość obciążeń podatkowych poniesionych przez spółkę 7600 zł.

■ Sprzedaż towarów z wykorzystaniem spółki z siedzibą w rajach podatkowych. Podmiot powiązany sprzedaje półprodukt do podmiotu z siedzibą w rajach podatkowych, który dokonuje sprzedaży produktu gotowego finalnemu nabywcy. Podstawowe założenia: liczba sprzedanych sztuk 10 000, cena sprzedaży spółce z siedzibą w rajach podatkowych 6 zł/szt., jednostkowy koszt wytworzenia 5 zł/szt., cena sprzedaży finalnemu odbiorcy przez spółkę z siedzibą w rajach podatkowych 10 zł/szt., jednostkowy koszt dostosowania półproduktu do sprzedaży 1 zł/szt., stawka podatku dochodowego od osób prawnych w państwie siedziby podmiotu powiązanego 19%, stawka podatku w rajach podatkowych 10%.

##### Szacowanie oszczędności podatkowych<sup>18)</sup>

$$U = [W_t \times W_c - W_t \times (N_c + K_d)] \times (W_s - N_s)$$

gdzie:

$U$  – uzyskane oszczędności podatkowe

$W_t$  – wielkość transferowanych towarów

$W_c$  – wyższa cena

$W_t$  – wielkość transferowanych towarów

$N_c$  – niższa cena

$K_d$  – koszt dostosowania

$W_s$  – wyższa stawka podatkowa

$N_s$  – niższa stawka podatkowa)

Uzyskane oszczędności podatkowe:

$[10\,000 \text{ szt.} \times 10 \text{ zł/szt.} - 10\,000 \text{ szt.} \times (6 \text{ zł/szt.} + 1 \text{ zł/szt.})] \times (19\% - 10\%) = 2700 \text{ zł.}$

##### Efekty

Osiągnięty zysk brutto przez spółkę macierzystą 10 000 zł. Wysokość obciążeń podatkowych 1900. Osiągnięty zysk brutto przez spółkę z siedzibą w ra-

ju podatkowym 30 000 zł (przychód ze sprzedaży pomniejszony o koszt zakupu półproduktów i koszt ich dostosowania do sprzedaży). Wysokość obciążeń podatkowych 3000 zł. Wysokość łącznych obciążeń podatkowych 4900 zł. Wykorzystanie spółki z siedzibą w rajach podatkowych pozwoliło w tym przypadku zaoszczędzić przy przyjętych założeniach w skali globalnej 2700 zł.

Przedstawiony powyżej bardzo uproszczony schemat umożliwia wykazywanie zysków w państwach, w których opodatkowanie dochodów jest najniższe i równoczesne zaniżanie podstawy opodatkowania przedsiębiorstw mających siedzibę w państwach charakteryzujących się wyższym opodatkowaniem. Uzyskiwane oszczędności podatkowe są tym wyższe, im większa jest różnica między ceną transferową dla transakcji z podmiotem z siedzibą w rajach podatkowych a ceną sprzedaży finalnemu nabywcy.

Ceny transferowe są także stosowane w przypadku usług. Problematyka świadczenia usług między podmiotami powiązаныmi stanowi zagadnienie budzące wiele kontrowersji związanych z faktycznym wykonaniem usługi, jej związkiem z działalnością podmiotu powiązanego, sposobem porównania kosztów poniesionych na jej nabycie z wynikającymi z jej zakupu korzyściami. Można wymienić wiele usług oferowanych na rzecz podmiotów powiązanych, np. z zakresu zarządzania, koordynacji, kontroli, doradztwa<sup>19)</sup>.

W przypadku usług skorzystanie z przywilejów oferowanych przez raj podatkowy jest możliwe, gdy podmiot powiązany zlokalizowany na jego obszarze stosuje zawyżone opłaty za usługi świadczone na rzecz podmiotu powiązanego. Dzięki temu zwiększane są koszty przedsiębiorstwa kupującego usługę, a kwota różnicy między wartością rynkową a uzgodnioną między stronami stanowi przerzucony dochód<sup>20)</sup>.

Nabycie usług powoduje wzrost kosztów, a co za tym idzie obniżanie podstawy opodatkowania przedsiębiorstwa działającego w państwie o wysokich podatkach. Wprowadzie przychody za świadczone usługi stanowią przychód spółki z rajach podatkowych, ale ze względu na specyfikę terytorium, na którym działa, albo jest ona zwolniona z płacenia podatku dochodowego, albo opłaca go na preferencyjnych warunkach<sup>21)</sup>.

Szczególnie często nabywane są te usługi, których prawidłową wartość najtrudniej jest oszacować organom podatkowym. W przypadku niektórych czynności nie jest możliwe jednoznaczne porównanie oczekiwanych korzyści z poniesionymi kosztami, co stwarza możliwość takiego wyznaczenia ceny transferowej, aby zoptymalizować zobowiązania podatkowe podmiotów powiązanych<sup>22)</sup>.

W stosunkach międzynarodowych ceny transferowe stanowią ważny problem podatkowy dla podmiotów powiązanych, ponieważ w poszczególnych państwach obowiązują różne regulacje prawne i odmienna jest też praktyka organów podatkowych. Takie kształtowanie wysokości cen transferowych, aby umożliwić optymalizację zobowiązań podatkowych, a z drugiej strony ograniczyć ryzyko ich zakwestionowania przez organy podatkowe, wymaga skrupulatnego planowania podatkowego w celu efektywnego zarządzania cenami transferowymi. ➔

## Podsumowanie

Istnienie powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi powoduje, że dążą one do osiągnięcia optymalnego wyniku dla przedsiębiorstwa jako całości. Szczególnie duże pole manewru stwarzają stosunki międzynarodowe, gdyż podmioty są wówczas opodatkowane według odmiennych zasad obowiązujących w państwach, w których funkcjonują spółki. Odpowiednie określenie wysokości cen transferowych stwarza podmiotom powiązanym możliwość przerzucania dochodów z państwa charakteryzującego się wysokimi obciążeniami podatkowymi do raju podatkowego.

Przerzucanie dochodów między podmiotami powiązanymi stanowi istotną kwestię z punktu widzenia administracji podatkowej. Podstawową przyczyną skupiania uwagi przez organy podatkowe na tym problemie jest dążenie do zapobiegania nieuzasadnionym transferom dochodów mających miejsce w ramach podmiotów powiązanych prowadzących do zmniejszenia dochodów podatkowych. Konsekwencją dokonywania manipulacji wysokością ceny jest uszczuplanie dochodów podatkowych państwa, na którego terytorium ma siedzibę spółka wykazująca zanizone dochody.

Władze podatkowe coraz częściej dostrzegają, jak stosowanie cen transferowych wpływa na dochody budżetowe. Z tego względu prawodawstwo w zakresie cen transferowych jest stale zaostrzane, między innymi poprzez nakładanie coraz większych wymagań dokumentacyjnych oraz kar za nieprzestrzeganie przepisów.

Polskie prawo umożliwia jednocześnie podatnikom stosowanie instrumentów pozwalających na ograniczenie lub eliminację powyższego ryzyka związanego z zakwestionowaniem wysokości cen transferowych. Należy do nich obowiązek sporządzania szczegółowej dokumentacji, ustalanie i dokumentowanie cen oraz warunków transakcji na podstawie metod szacowania dochodu stosowanych przez organy podatkowe oraz zawieranie wiążących porozumień cenowych.

dr Iwa Kuchciak

Zakład Finansów i Rachunkowości Banków  
Uniwersytetu Łódzkiego

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Raje podatkowe są to obszary, w którym istniejący system prawny umożliwia podmiotom zagranicznym redukcję obciążeń podatkowych w ich macierzystym kraju. *Harmful Tax Competition. An Emerging Global Issue*, OECD, Paris 1998.

<sup>2)</sup> *Ustawa z dnia 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości* (Dz. U. z dnia 17 kwietnia 2008, nr 63 poz. 393), art. 3 ust. 1 pkt 43. Międzynarodowe określenie pojęcia podmiotów powiązanych można znaleźć w art. 9 Modelowej Konwencji Podatkowej OECD o opodatkowaniu dochodu i kapitału. Zgodnie z nim dwa przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane, jeżeli jedno z nich bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu, kontroli lub kapitale drugiego, albo te same osoby bezpośrednio lub pośrednio biorą udział w zarządzaniu, kontroli lub kapitale obu przedsiębiorstw. *Model Tax Convention on Income and on Capital. Condensed Version*, OECD, 2008, art. 9.

<sup>3)</sup> *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych* (Dz. U. nr 94, poz. 1037) art. 4 §1, pkt 5.

<sup>4)</sup> *Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych stan prawny na dzień 1 stycznia 2008 r.*, <http://www.mofnet.gov.pl>, art. 11 ust. 1 i 4, *Ustawa z dnia 16 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, tekst ujednoczony, stan prawny na dzień 6 sierpnia 2008 r.*, <http://www.mofnet.gov.pl>, art. 25, stan na 10 sierpnia 2008.

<sup>5)</sup> P. BABICZ, *Jak ustalić powiązania z innymi firmami*, „Rzeczpospolita” nr 160, 10 lipca 2008 r., s. F-010.

<sup>6)</sup> Szerzej: K. SZYMAŃSKI, A. PIETRASIK, *Ceny transferowe*, ODDK, Gdańsk 2003, s. 26.

<sup>7)</sup> E. ŚCIERSKA, J. STYŁA, *Dokumentacja jest potrzebna wtedy, gdy firmy są powiązane*, „Rzeczpospolita”, nr 142, 19 czerwca 2008 r., s. F-010.

<sup>8)</sup> M. KOTUŁA, *Ceny transferowe i motywy ich stosowania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 1/2004, s. 20.

<sup>9)</sup> Szerzej: *Transfer Pricing Guidelines for Multinationals Enterprises and Tax Administration*, OECD, 2001.

<sup>10)</sup> R. ANTHONY, *International Fiscal Strategy*, Monitor Press LTD, London 1998, s. 14–16.

<sup>11)</sup> Por. M.A. DESAI, C.F. FOLEY, J.R. HINES, *The Demand for Tax Haven Operations*, „Journal of Public Economics”, vol. 90, February 2006, s. 513–531.

<sup>12)</sup> Szerzej: J. ICKIEWICZ, *Niektóre strategie podatkowe i paropodatkowe jako specyficzne źródło i formy finansowania małych przedsiębiorstw*, w: *Harmonizacja rynków finansowych i finansów przedsiębiorstw w skali narodowej i europejskiej*, Difin, Warszawa 2007, s. 445.

<sup>13)</sup> C. CHOE, C.E. HYDE, *Multinational Transfer Pricing, Tax Arbitrage and the Arm's Length Principle*, „Economic Record”, vol. 83, 2007, s. 398–404.

<sup>14)</sup> M. SHAUGHNESSY, J. BANACH, A. RESZKA, K. SZYDŁOWSKA, P. WIEWIÓRKA, *Ceny transferowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 126. Por. J. GŁUCHOWSKI, *Polskie prawo podatkowe*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2006, s. 170.

<sup>15)</sup> Szerzej: J. WYCIŚLIK, *Ceny transferowe. Przedsiębiorstwa powiązane, przerzucanie dochodów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

<sup>16)</sup> *Międzynarodowe planowanie podatkowe*, (red.) Ł. ZIOŁEK, Difin, Warszawa 2007, s. 117–118.

<sup>17)</sup> R. ANTHONY, *International Fiscal Strategy*, op. cit., s. 12.

<sup>18)</sup> Por. S. SOJAK, *Ceny transferowe (2)*, „Controlling i rachunkowość zarządca w firmie”, 2/1999, s. III.

<sup>19)</sup> *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, t. 1, (red.) H. LITWINCZUK, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 432–434.

<sup>20)</sup> *The Cups of a Revolution: How Offshoring Will Transform The Financial Services Industry*, Deloitte Touche 2003, s. 2.

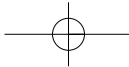
<sup>21)</sup> S. KUDERT, M. JAMROŹY, *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 147.

<sup>22)</sup> Szerzej: *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*, op. cit.

## Summary

The increasing movements cross national frontiers of goods, services and financial capital are a clear evidence of a process of growing integration of world's economies. Companies can cross frontiers much more easily than in the past. International enterprises operate in several countries, trying to exploit comparative advantages of particular locations. One of the popular instruments in tax planning are transfer pricing. Governments require companies to use transfer prices that would be paid by unrelated parties, but enforcement is difficult. Companies used transfer prices for within firm transactions to reduce their total tax obligations. Operation within a group can easily allow a profit transfer by setting the buying or selling price at a higher or lower level. Such an operation enable a decrease in the taxable revenues of the highly taxed company and transfer of part of the profit it should normally be realized to a company in tax haven.





*Grzegorz W. Kołodko*

## Wędrujący świat

Prószyński i S-ka, Warszawa 2008

Wśród polskich wybitnych ekonomistów mało jest takich, którzy piszą książki. Leszek Balcerowicz prawdopodobnie nie lubi pisać. Witold Orłowski pisze interesująco i bardzo często, ale są to krótkie artykuły w prasie i tygodnikach. Na tym tle wyróżnia się Grzegorz W. Kołodko. Jego ostatnia książka jest niewątpliwie ważną pozycją w branży ekonomicznego pisarstwa w Polsce w mijającym roku. W połączeniu z uruchomioną specjalnie stroną internetową jest dodatkowo wydarzeniem multimedialnym. Intensywna kampania promocyjna i dziesiątki spotkań z czytelnikami w całej Polsce nadały mu również rangę wydarzenia społecznego. Po tem przyszedł kryzys na światowych rynkach finansowych, który Kołodko zapowiadał. Zaproszenie do pałacu prezydenta RP było już tylko ukoronowaniem tego łańcucha zdarzeń.

Kołodko, jako były dwukrotny wicepremier i minister finansów w rządach (lewicowych) po 1989 r., należy do tych ekonomistów-akademików, którzy mają rzadkie doświadczenie praktyczne w realnym tworzeniu gospodarki krajowej, w konfrontacji z realiami politycznymi i społecznymi. Książka podejmuje najważniejsze problemy współczesnej ekonomii w sposób przyjazny dla czytelnika, na czym z kolei cierpi obiektywizm wymagany przez naukę. Jest to książka napisana przez profesora ekonomii, podróżnika i byłego (obecnego?) polityka. Jest adresowana do szerokiej publiczności, którą autor zabiera na wyprawę w czasie i przestrzeni, nie szczędząc emocji i dozuując umiejętnie sensacje.

Autor kreśli szeroką panoramę globalnej gospodarki. Współczesny ekonomista, chcąc wyjaśnić czytelnikowi przemiany dokonujące się w ekonomii, nie może ograniczać się do jednego kraju czy nawet kontynentu. Kołodko opiera swoje wywody na obserwacjach podróżnika-intelektualisty, który odwiedził ponad 140 krajów. Jest to wywód oparty na szczegółowej obserwacji. Kołodko stosuje metodę indukcji, nie tak częstą w ekonomii głównego nurtu. Szczególnie poruszające jest porównanie standardów życia dwóch rodzin, z begunów światowej gospodarki: ubóstwa – z Nigru, i bogactwa – ze Szwajcarii (s. 156–164).

Kołodko poszedł tropem T.L. Friedmana, dziennikarza i podróżnika, który w swoich książkach opisuje zmieniający się świat początków XXI wieku. Przedstawia świat, jakim jest, w szczegółach. Ekonomiści akademicy z trudem nadążają w opisie naukowym za następującymi szybko zdarzeniami. Współczesnego dynamicznego i barwnego świata nie da się opisać zgodnie z obowiązującymi ściśle kanonami naukowymi.

Autor rozróżnia generalnie dwa nurty w ekonomii: „upadający” neoliberalizm (według autora czę-

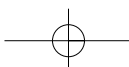
sto niesłusznie utożsamiany z ekonomią głównego nurtu klasycznego, s. 207) oraz ekonomię pragmatyczną. Uważa, że neoliberalna dewiacja ekonomii neoklasycznej nie sprawdza się w praktyce i dlatego jest teorią fałszywą (s. 207). Sam deklaruje się jako zwolennik ekonomii pragmatycznej. Jej założenia są rozrzucone w różnych rozdziałach. Spróbujemy dokonać pewnej ich systematyzacji.

Naturalnym pragnieniem ekonomistów jest uchwycenie istoty badanych procesów i ujęcie ich w prawidłowości oraz uogólnianie tychże prawidłowości w obowiązujące, obiektywne prawa. Według Kołodki czynnikiem utrudniającym budowanie uniwersalnych praw ekonomicznych jest **ciągła zmienność** świata. Ekonomia jest nauką trudniejszą od matematyki i fizyki, ponieważ „przedmiot jej badań jest w nieustannym ruchu i podlega ciągłej zmianie. Do tego stopnia, że to, co jest naukowo uogólnione, często w opisanej postaci już nie istnieje w realnym świecie” (s. 14). W ekonomii nie może być sądów ostatecznych, nie ma bowiem prawd ahistorycznych – absolutnych i wiecznych (s. 17). Zmiana jest dla Kołodki kategorią ekonomiczną (s. 15), a ekonomia nauką o zmianach (s. 307).

Dobra ekonomia to nauka zarazem deskryptywna – opisująca „jak jest” – i normatywna, podpowiadająca „jak być powinno”. Ma zatem stanowić przesłankę do prognoz, ale nade wszystko ma być punktem wyjścia do opracowywania i realizacji aktywnych programów rozwoju. Podział na ujęcie deskryptywne i normatywne nie jest rozłączny (s. 17). Kołodko postuluje **ekonomię pragmatyczną**, czyli sprawdzającą się w praktycznym działaniu. Nie kryje podziwu dla chińskiej drogi rozwoju ostatnich dwóch dekad, która jest egzemplifikacją owej ekonomii pragmatycznej (s. 229). Problem jednak w tym, że taką ekonomię można rozpoznać dopiero *ex post*, czyli „po efektach”.

Autor wielokrotnie podkreśla, że tylko i wyłącznie kompleksowe podejście daje szansę, by pojąć, co i dlaczego dzieje się we współczesnej gospodarce światowej. Należy postrzegać globalne procesy **w trzech wymiarach: geograficznym, historycznym i interdyscyplinarnym**. Píše wręcz: „ekonomiści, którzy nie potrafią patrzeć na rzeczy poprzez pryzmat różnych nauk, niedowidzą” oraz „trzeba też nieustannie podróżować” (s. 54–55). Trudno się z tym nie zgodzić. Podkreśla, że czynniki z obszarów psychologii i kultury mają często większy wpływ na decyzje podmiotów gospodarczych niż np. stopa procentowa lub podatkowa.

Do powyżej wymienionych trzech wymiarów dodaje też **komparatystykę**, „nic bowiem tak nie kształ-



ci jak porównywanie. (...) Konfrontując, wydobywamy na powierzchnię istotę rzeczy i dostrzegamy rozmaite aspekty zjawisk i procesów, które w innym przypadku umykają uwadze” (s. 56). Należy przyznać, że książka realizuje te postulaty w dużym stopniu.

Kołodko podkreśla znaczenie **instytucji**, które stanowią zasady gry ekonomicznej. Są to w szczególności (s. 292):

- procedury i reguły postępowania usankcjonowane przez prawo oraz zwyczaje,
- funkcjonalne prawo i regulacje wprowadzane w celu ochrony uczestników rynku,
- organizacje i administracja oraz polityczne struktury służące potrzebom poszczególnych uczestników rynku.

Na przestrzeni dziejów instytucje zmieniały się. Bywało, że wspomagały postęp techniczny i ekonomiczny, ale niekiedy działały odwrotnie. Niewolnictwo i pańszczyzna, palenie na stosie i zsyłki – to też były instytucje, podobnie jak są nimi wolny handel i bankowość inwestycyjna, dialog publiczny i kulturowa tolerancja (s. 288–289). Nie mniej istotny wpływ na rozwój gospodarczy ma **kultura**, zgodnie z teorią M. Webera. Na kulturę składają się przekonania religijne, rasowe, narodowościowe (s. 307).

W założeniu autora, kluczowy jest rozdział IX: *Koincydencji teoria rozwoju i nowy pragmatyzm (czyli od czego zależy wzrost produkcji i rozwój gospodarczy i co robić, aby było lepiej)*. Teoria koincydencji, podobnie jak nowa historia gospodarcza czy neoinstytucjonalizm, sięga po metody badawcze innych nauk. Konieczna jest analiza wielowymiarowa: historyczna, geograficzna, kulturowa, instytucjonalna, polityczna, społeczna oraz problemowa (s. 317–318). Ważnym elementem koincydencji teorii rozwoju jest ekonomia porównawcza. Autor formułuje osiem „konstytutywnych cech” koincydencji teorii rozwoju (s. 320). Z kolei ów nowy paradygmat „zorientowany do przodu, progresywnie”, sformułowany jest bardzo ogólnikowo. Kołodko proponuje zmianę paradygmatu ekonomii – „przejście od koncentracji na czynnikach do koncentracji na zbiegu (koincydencji) czynników oraz budowanie indywidualnych strategii i polityki rozwoju poprzez inteligentną manipulację koincydencyjną w takim stopniu, w jakim jest to możliwe” (s. 329). Jest to chyba najslabsza część książki.

Metoda badawcza gospodarki oparta na wielowymiarowości, interdyscyplinarności i komparatystyce nie jest oryginalna. Ponad 230 lat temu, pewien Szkot nazwiskiem Smith, Adam Smith, napisał grubą księgę *Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Opiera się ona na dogłębnej znajomości natury człowieka i historii procesów gospodarczych – i to nie jednego kraju czy kontynentu, ale całego świata. Smith przedstawił szeroką panoramę cywilizacji na Ziemi od czasów zbieractwa i myślistwa po czasy mu współczesne. Poszukując przyczyn różnic w bogactwie narodów, porównywał gospodarki, kultury i warunki życia różnych narodów: od Chin, po Europę i Amerykę. Z autopsji znał jedynie kilka krajów Europy, ale miał bogatą bibliotekę i dużo czasu – pisał przez 10 lat.

Trzeba przyznać, że Kołodko potrafi dozować napięcie. Zwolenników wolnego rynku i wyznawców in-

dywidualnej własności długo trzyma w niepewności. Dopiero pod koniec rozdziału VII: *Co to jest rozwój i od czego zależy (czyli skąd się bierze rozwój społeczno-gospodarczy i czy może nas uszczęśliwić)* przyznaje w końcu, że stagnacja gospodarcza może być spowodowana brakiem wolnego rynku i gwarancji indywidualnej własności, brakiem praw jednostki czy też irracjonalną kontrolą centralną (s. 288). Kołodko przyznaje, że kapitalizm, mimo wielu wad, jest najbardziej racjonalnym systemem gospodarczym, chociaż nigdy nie był racjonalny w pełni (s. 291). Podkreśla, że to właśnie liberalna teoria kapitalizmu (liberalna, a nie jej neoliberalna dewiacja) najtrafniej formułuje zasady ekonomicznej gry, gdyż lepiej niż jakakolwiek inna współgra z ludzką naturą. W skuteczny sposób wykorzystuje naturalne ludzkie cechy, te dobre (np. przedsiębiorczość) i te złe (np. chciwość) (s. 311).

Niektóre poglądy autora są zadziwiająco bliskie A. Greenspanowi, np.: „Światowe rynki kapitałowe są obecnie większe, głębsze i charakteryzują się większą płynnością. Pojawiły się nowe instrumenty finansowe. Wszystko to ułatwia zarządzanie ryzykiem, czynnikiem nigdy nieopuszczającym rynków kapitałowych i finansowych, ale też i do jeszcze większego ryzyka prowokuje” (s. 204). Kołodko przyznaje, że kapitał zachowuje się racjonalnie, maksymalizując stopę zwrotu z dokonywanych inwestycji (s. 248)\*.

Według autora w światowej gospodarce nie działa samoistny mechanizm przywracania równowagi finansowej. To wymaga interwencji na skalę ogólnosiwiatową (s. 204). Neoliberalna teoria ekonomiczna nie sprawdza się w działaniu, gdyż stosowanie jej zaleceń nie prowadzi do zrównoważonego finansowo, społecznie i środowiskowo długofalowego wzrostu i rozwoju gospodarczego (s. 207). Mimo ostrej krytyki neoliberalizmu przyznaje, że „ekscesy państwa muszą być korygowane i kontrolowane przez rynek. I *vice versa*” (s. 247). Potrzebna jest zatem odpowiednia kombinacja „państwa z rynkiem, czyli polityki z żywiołem, świadomości ze spontanicznością, bezpieczeństwa z ryzykiem”. Kołodko przyznaje, że bez neoliberalizmu nie byłoby globalizacji, której współcześnie doświadczamy. „Globalizacja była i pozostaje nadal procesem głównie spontanicznym. Neoliberalizm jako recepta na ekonomiczne życie był świetny dla rozwoju obecnej, chaotycznej fazy globalizacji. Im mniej regulacji i interwencji, tym lepiej” (s. 248). I tu rozpoczyna się dość nieoczekiwane wątek sensacyjny.

Otóż to „lepiej” dotyczy głównie **kapitału**, który wyrwał się spod kurateli państw narodowych i stał się bezpaństwowy (s. 248). Kołodko stwierdza, że neoliberalizm można uznać jako ostatnią wielką utopię XX wieku. „Jednakże doktrynerzy i ideolodzy oraz ich medialni i polityczni bojownicy pełnią rolę służebną wobec określonych, łatwych do zidentyfikowania interesów wąskich grup beneficjentów.” I dlatego, „neoliberalizm trzeba postrzegać nie jako utopię, ale skuteczną metodą dbania o swoje grupowe interesy kosztem interesów cudzych. Ideologiczna utopia stała się przeto metodą pragmatycznej strategii. Aby tak się stało i działało, musiała i musi posługiwać się fałszem i kłamstwem jako instrumentem manipulacji opinią publiczną. I – trzeba przyznać – jest w tym na-

wet bardziej jeszcze sprawna niż inne dwudziestowieczne utopie” (s. 250).

Tak oto autor wtajemniczył nas w kulisy największego międzynarodowego spisku minionego stulecia, zorganizowanego przez nieokreślony bliżej kapitał, z którym współpracują „usłudni ekonomiści i analitycy, media i ośrodki badawcze oraz doktrynerscy albo po prostu skorumpowani politycy” (s. 251). Do ostatecznego rozwiązania tego sensacyjnego wątku brakuje tylko nazwisk i adresów. To zadanie autor pozostawił jednak domysłom czytelników.

Kołodko uznaje za naturalne, że naukowcy mają poglądy polityczne (s. 22). Są przecież obywatelami. Przyznaje, że najgorzej jest, kiedy naukowcy dają się wciągnąć w wir niekończących się politycznych starć i dochodzi do odzwierciedlenia tego w nauce. Porusza w ten sposób być może najważniejszy problem współczesnej ekonomii. Sam jednak nie jest obiektywnym arbitrem. Temperament polityczny nie pozwala mu na to. Z książki, którą napisał, wynika, że największym nieszczęściem XX wieku był „upadły” neoliberalizm, co jest dość zaskakującym odkryciem. Ciekawe, co autor miał na myśli, pisząc o „reformach systemowych” przeprowadzonych w Polsce pod „parasolem stanu wojennego” (s. 214)?

Głównym przeciwnikiem Kołodki są noeliberaliści, którzy wypaczyli idee ojca ekonomii, A. Smitha. Rozdział VI ma tytuł: *Upadający neoliberalizm i jego marna spuścizna (czyli dlaczego szkodliwa koncepcja na czas jakiś zawojowała pół świata i jak sobie z tym poradzić)*. Wielce wymowna jest lista przytoczonych wybitnych eko-

nomistów (m.in. Marks, Engels, Lenin, Stiglitz). Nie ma na niej takich nazwisk, jak Schumpeter, Hayek, M. Friedman, Greenspan czy Balcerowicz. Czytelnik zapewne zauważy, że ten ostatni kryje się za określeniem „ówczesny wicepremier i minister finansów” (s. 216). Równie wymowna jest lista polityków wymienianych (m. in. Gorbaczow, Andropow, Czernienko, Jelcyn, Putin) i pominiętych (m.in. Wałęsa).

Niewątpliwie omówiona powyżej praca porusza kluczowe problemy współczesnego świata i jego przyszłości. Pobudza do dyskusji. Czekamy teraz niecierpliwie na następne ważne polskie książki, niekoniecznie autorstwa G.W. Kołodki.

dr Jan Polowczyk

\* A. Greenspan z kolei pisze tak: „nastąpił rozwój technologii, który pozwolił rynkom finansowym zrewolucjonizować rozłożenie ryzyka. (...) Gdy możliwy stał się handel przez całą dobę w czasie rzeczywistym, na dzisiejszych połączonych ze sobą światowych rynkach pojawiły się (...) produkty, które dystrybuują ryzyko (...). Z wyjątkiem finansowych spazmów, rynki wydają się posiadać zdolność płynnego przystosowania się do nowej sytuacji z godziny na godzinę i z dnia na dzień.” A potem dodaje: „Miliony dealerów na całym świecie starają się kupić niedoszacowane aktywa i sprzedać te, które są przeszacowane. Ów proces przenoszenia oszczędności tam, gdzie mogą być najefektywniej wykorzystane (...) jest jednym z głównych czynników sprawczych wzrostu wydajności i podnoszenia standardów życia”. (A. GREENSPAN, *Era zawirowań. Krok w nowy wiek*, WWL Muza SA, Warszawa 2008, s. 544). Greenspan był niewątpliwie nadmiernym optymistą. Pamiętajmy jednak, że pisał te słowa dwa lata wcześniej.

## KONFERENCJE

### Strategic Management Society 28th Annual International Conference, Cologne 12–15. X. 2008

Towarzystwo Zarządzania Strategicznego (*Strategic Management Society – SMS*) zostało założone w Londynie, w 1981r. Dziś skupia ponad 2 tys. teoretyków, praktyków i konsultantów z ponad 50 krajów, przy czym zdecydowana większość to wykładowcy z uczelni amerykańskich. SMS wydaje dwa periodyki: miesięcznik „Strategic Management Journal” i od roku – kwartalnik „Strategic Entrepreneurship Journal”. Każdy członek SMS może aktywnie działać w dwóch grupach zainteresowań (*interest groups – IG*), spośród siedmiu następujących: ● *Corporate Strategy & Governance* ● *Entrepreneurship & Strategy* ● *Knowledge & Innovation* ● *Competitive Strategy* ● *Practice of Strategy* ● *Strategy Process* ● *Global Strategy*.

Najważniejszymi wydarzeniami w życiu organizacji są coroczne kongresy organizowane przemiennie w Ameryce Północnej i Europie. Ostatnia, 28. konferencja, odbyła się w Kolonii, w połowie października br. Jej współorganizatorem była Boston Consulting Group.

Ogólnym tematem konferencji było hasło: *How does knowledge matter?* (Jakie znaczenie ma wiedza?). Obrady koncentrowały się wokół wiedzy jako krytycznego zasobu każdej firmy, wpływającego na jej innowacyjność, dynamizm rynkowy i wyniki finansowe. Systematyczny

rozwój wiedzy i jej transfer w ramach organizacji buduje najbardziej skuteczną strategię konkurencyjną. Podczas przygotowań do konferencji organizatorzy otrzymali blisko 700 propozycji artykułów. Oceniało je ponad 250 osób. Na konferencji przedstawiono 460 prac.

Obrady odbywały się w centrum kongresowym hotelu Maritim, nad brzegiem Renu. Konferencja toczyła się dwoma naprzemiennymi nurtami: na ogólnych posiedzeniach plenarnych oraz podczas obrad w grupach. Kluczowymi mówcami na sesjach ogólnych byli prezesi czołowych niemieckich firm: E. ON i Deutsche Telekom. Prezes E. ON, W.H. Bernotat otrzymał niedawno tytuł „Stratega Roku” przyznawany przez „Financial Times”. Ponadto w ogólnych sesjach panelowych wzięli udział menedżerowie z takich firm, jak: Henkel, SAP, Lufthansa, Siemens, Bertelsmann, Volkswagen, Microsoft i Boston Consulting Group. Ostatniego dnia odbyła się sesja plenarna z wydawcami pism „Strategic Management Journal” i „Strategic Entrepreneurship Journal”, podczas której przedstawili oni politykę wydawniczą, kryteria doboru artykułów, a także odpowiadali na liczne pytania.

Nurt drugi konferencji (obrazy w grupach), miał trzy formy organizacyjne: sesje referatowe (*paper sessions*), sesje wspólnych zainteresowań (*common ground sessions*) oraz panele dyskusyjne (*panel sessions*). Każda sesja miała swój tytuł i była przyporządkowana konkret-

nej ścieżce tematycznej. Czas ich trwania wynosił zwykle 1 godz. 15 minut. W sesjach typu *paper* uczestniczyło 3–4 autorów, moderator (najczęściej jeden z autorów) i publiczność. Każdy z autorów miał 12–15 minut na prezentację i mógł korzystać z rzutnika multimedialnego. Po prezentacjach odbywała się dyskusja. W sesjach typu *common ground* uczestniczyło 5–6 autorów, moderator i publiczność. Każdy z autorów miał nie więcej niż 5 minut na przedstawienie głównych tez swojej pracy. Pozostały czas był przeznaczony na pytania, odpowiedzi i dyskusje. Natomiast w panelach dyskusyjnych odbywały się głównie obrady grup zainteresowań (IG).

Konferencji towarzyszyły sesje pokazowe nauczania przedmiotów związanych z tematyką konferencji. Ścieżka edukacyjna dotyczyła m.in. nauczania przedsiębiorczości, budowania strategii i korzystania z *e-learningu*.

Wiele artykułów, szczególnie tych najlepszych, miało zbliżony układ: przedstawienie tematu z opisem literatury, sprecyzowanie hipotez badawczych, opis danych empirycznych (najczęściej ponad 100 obserwacji), analiza ekonometryczna danych i podsumowanie testów istotności hipotez. Takie też artykuły preferuje miesięcznik „Strategic Management Journal”. Mają one niewiele wspólnego z „łatwymi w czytaniu” artykułami zamieszczanymi na przykład w „Harvard Business Review”.

Do najczęściej prezentowanych tematów (oprócz zarządzania wiedzą, mierzenia wiedzy, jej jakości, transferu itd.) należały sprawy związane ze znaczeniem CEO (w tym dotyczące związku wynagrodzeń z wynikami firm), przedsiębiorczością, współpracą ABC (*academics – business practitioners – consultants*), SAP (*strategy as practice*). Bardzo popularnym pojęciem było *value creation*, jednak częściej w kontekście *stakeholders* niż *shareholders*.

Podczas konferencji przyznano cztery rodzaje nagród (od 1 do 5 tys. USD). Za najlepszy artykuł konferencji uznano *Value Creation in the Knowledge Economy: the Rigor, Relevance, and Morality of the Resource-based View*, napisany przez J. W. Stoelhorst (University of Amsterdam) i F. Bridoux (Erasmus University Rotterdam). Najlepszym artykułem dotyczącym zastosowań w praktyce okazał się *The Roles of Strategy Di-*

*rectors and Strategy Teams in Large Firms* autorstwa S. Paroutis i D. Angwin z University of Warwick. Nagrodę dla najlepszego młodego naukowca (poniżej 40 lat i co najmniej 5 lat po doktoracie) – biorąc pod uwagę publikacje i aktywność naukową – otrzymała R. Katila z Uniwersytetu Stanforda za badania dotyczące związków między technologią i strategią. Ponadto wybrano pięć najlepszych artykułów napisanych przez doktorantów.

Na corocznych konferencjach przyznawana jest także specjalna nagroda dla artykułu opublikowanego w „Strategic Management Journal” nie wcześniej niż pięć lat temu, a który po latach okazał się być bardzo znaczącym w nauczaniu lub/i praktyce. W ten sposób dąży się do honorowania prac, które niekiedy wyprzedziły swój czas i dopiero po latach uznane zostały za wyróżniające. Nagroda ta wynosi 5 tys. USD. W Kolonii nagrodzeni zostali: P. Smith Ring i A. Van de Ven za artykuł *Structuring Cooperative Relationships Between Organizations* ze „Strategic Management Journal” vol. 13, October 1992.

Organizatorzy nie podawali w materiałach konferencyjnych tytułów naukowych uczestników ani ich funkcji zawodowych. Na identyfikatorach, pod nazwiskiem podana była tylko reprezentowana instytucja. Jedynie uczestnicy występujący w obradach plenarnych byli przedstawiani ze wszystkimi osiągnięciami zawodowymi.

Europejskie kraje postsocjalistyczne były reprezentowane na konferencji śladowo. Z Polski był prof. Krzysztof Oblój i niżej podpisany. K. Oblój przedstawił zespołowy referat *Comparative Analysis of Strategic Practices of High-Tech Firms in China and Poland* podczas sesji *Emerging markets* w ramach ścieżki tematycznej IG *Global Strategy*.

Konferencji towarzyszyła wystawa książek, na której były reprezentowane czołowe wydawnictwa prezentujące swoje nowości o tematyce biznesowej. Wydawnictwo Emerald ogłosiło wprowadzenie na rynek nowego kwartalnika „Journal of Strategy and Management”.

Informacje na temat SMS znajdują się na stronie internetowej [www.strategicmanagement.net](http://www.strategicmanagement.net).

dr Jan Polowczyk

Już po raz trzynasty **Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie** gościła uczestników konferencji naukowej poświęconej różnym aspektom problematyki restrukturyzacji. Tegoroczna konferencja, która odbyła się w Krynicy w dniach 15–18 października, obradowała pod hasłem „Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki”. Koncentrowała się ona na ukazaniu zakresu, charakteru oraz efektów wykorzystywania działań restrukturyzacyjnych w procesie budowania globalnej konkurencyjności w warunkach postępujących procesów integracji oraz nowych wyzwań związanych z rosnącym znaczeniem i oddziaływaniem sfery nowej gospodarki. Początek XXI wieku to bowiem okres wszechobecnej rewolucji informacyjnej, szybkiego rozwoju i wdrażania innowacji oraz rosnącego znacze-

nia w działalności przedsiębiorstw niematerialnych aktywów – w tym w szczególności kapitału intelektualnego. Wszystko to tworzy współcześnie atrybuty tzw. nowej gospodarki – gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju innowacyjnych technologii. Jest to równocześnie okres stale zwiększającej się dynamiki zmian otoczenia gospodarczego oraz rosnącego znaczenia intelektualizacji procesów ekonomicznych. Wymusza to konieczność poszukiwania nowych narzędzi zarządzania w celu poprawy efektywności gospodarowania i sprostania wymogom rosnącej konkurencji, implikowanej w sposób szczególny przez procesy postępującej integracji ekonomicznej, społecznej i politycznej, które sprzyjają rosnącej otwartości rynków. Wzrastająca intensywność tych działań zmusza uczestników rynku do ciągłego poszukiwania aktywnych sposobów budowania i utrwalania przewagi konkurencyjnej. Sformułowane powyżej tezy

stały się punktem wyjścia do przyjęcia programu formuły obrad oraz doboru referatów wprowadzających do dyskusji, a ukazujących zarówno ogólne tło podjętej problematyki, jak i jej praktyczne aspekty.

Obrady konferencji otworzył w imieniu gospodarzy prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Na konferencję przybyło blisko 180 przedstawicieli krajowych i zagranicznych środowisk naukowych – uniwersytetów, uczeni ekonomicznych, technicznych, rolniczych i pedagogicznych oraz instytutów naukowo-badawczych, jak również szerokiego grona reprezentantów praktyki gospodarczej.

Obrady konferencji podzielono na sesje tematyczne, w obrębie których referaty wygłaszali zaproszeni prelegenci, a następnie odbywała się dyskusja dotycząca zarówno problemów poruszanych w treści wystąpień, jak i innych zagadnień odnoszących się do tematyki poszczególnych sesji. Tematyka kolejnych sesji odnosiła się do następujących zagadnień:

- Zarządzanie restrukturyzacją – wyzwania globalne i regionalne.
- Zarządzanie w warunkach globalizacji i rozwoju nowej gospodarki – reorganizacja celów i struktur przedsiębiorstw.
- Zarządzanie w XXI wieku – nowe wyzwania w obliczu procesów globalizacji i integracji.
- Panel praktyków nt. „Współczesne koncepcje finansowania przedsięwzięć restrukturyzacyjnych”.

Obrady konferencyjne w ramach pierwszej z wymienionych sesji koncentrowały się wokół ukazania złożonych problemów restrukturyzacyjnych, na jakie napotykają współczesne podmioty gospodarcze. Zarówno referaty prezentowane przez poszczególnych prelegentów, jak i prowadzona w dalszej części dyskusja dowiodły, że niezależnie od postępujących procesów globalizacji i umiędzynaradawiania działalności gospodarczej, przy programowaniu procesów restrukturyzacyjnych konieczne staje się właściwe uwzględnienie zarówno globalnych, jak i regionalnych ich uwarunkowań. Równocześnie jednak istnieje wiele wspólnych wyzwań restrukturyzacyjnych, z którymi niezależnie od regionalnych uwarunkowań zmierzyć się muszą przedsiębiorcy w wielu krajach.

Druga sesja obrad konferencji skupiła się na ukazaniu zakresu i charakteru wpływu, jaki na działalność współczesnych przedsiębiorstw wywierają procesy globalizacji oraz rozwój sfery „nowej gospodarki”. Podnoszone przez referentów i uczestników dyskusji zagadnienia odnosiły się do następujących kluczowych kwestii:

- roli innowacji w kształtowaniu strategii zarządzania przedsiębiorstwami,
- zakresu i charakteru procesów integracyjnych oraz ich wpływu na ewoluowanie systemów zarządzania współczesnymi organizacjami,
- ewoluowaniu systemów motywacyjnych we współczesnej gospodarce,
- restrukturyzacji działalności przedsiębiorstw w warunkach gospodarki globalnej,
- kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach postępującej integracji gospodarczej.

Podstawowym zamysłem, jaki przyświecał organizatorom konferencji przy doborze tematyki trzeciej z wymienionych sesji, była chęć ukazania złożoności problemów, na jakie napotykają menedżerowie w różnych krajach w warunkach współczesnej coraz bardziej globalizującej się gospodarki. W toku obrad podniesione zostały następujące cząstkowe problemy: ● rozwój e-handlu w warunkach nowej gospodarki ● wirtualizacja działalności – nowy kierunek ewoluowania przedsiębiorstw ● analiza kształtowania łańcuchów wartości w przedsiębiorstwie ● analiza determinant kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ● restrukturyzacja jako narzędzie poprawy efektywności przedsiębiorstwa.

Dążąc do ścisłego zintegrowania teorii i praktyki restrukturyzacji, w ramach tegorocznej konferencji już po raz drugi zorganizowano panel praktyków stanowiący forum prezentacji praktycznych problemów wiążących się z procesami funkcjonowania i restrukturyzacji współczesnego biznesu – z perspektywy doświadczeń różnych sektorów i branż gospodarki. Do dyskusji panelowej pod hasłem „Współczesne koncepcje finansowania przedsięwzięć restrukturyzacyjnych” zaproszono tym razem menedżerów reprezentujących następujące firmy: ● Krakowskie Zakłady Automatyki SA ● Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej SA w Krakowie ● PKO Bank Polski SA ● Shell Polska Sp. z o.o. ● TAURON Polska Energia SA.

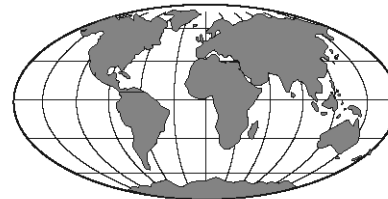
Zarówno wystąpienia poszczególnych panelistów, jak i wywołana nimi szeroka dyskusja potwierdziły, że istotnym czynnikiem warunkującym współcześnie skuteczność wdrażanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych oraz uzyskiwanie oczekiwanych ich efektów jest zabezpieczenie odpowiednich źródeł finansowania restrukturyzacji. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej stwarza przy tym możliwości wykorzystywania w tym celu także środków finansowych pochodzących z funduszy unijnych. Dobierając źródła finansowania podejmowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, konieczne jest równocześnie uwzględnienie lokalnych uwarunkowań rynku polskiego oraz możliwości i ograniczeń, jakie on wraz ze sobą niesie.

Bezpośrednim rezultatem tegorocznej konferencji są także okolicznościowe wydawnictwa książkowe. Dwa pierwsze z nich – polskojęzyczne (*Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, (red. naukowa) R. Borowiecki i A. Jaki, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2008 oraz *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*, (red. naukowa) R. Borowiecki i A. Jaki, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2008) uczestnicy otrzymali w trakcie konferencji. Trzecie wydawnictwo – anglojęzyczne, ukaże się w najbliższym czasie jako publikacja pokonferencyjna. Wydawnictwa te stanowią kolejne dopełnienie i rozszerzenie dorobku publikacyjnego powstałego w wyniku wieloletniej współpracy Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z przedstawicielami innych ośrodków naukowych oraz reprezentantami praktyki współczesnego biznesu.

dr Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

## PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„*Harvard Business Review*”

# Rewolucja współdziałania: pozwól ochotnikom budować twój biznes

**Scott COOK, *The Contribution Revolution: Letting Volunteers Build Your Business*, „Harvard Business Review”, October 2008, s. 60–69.**

*Scott Cook jest współzałożycielem i przewodniczącym komitetu wykonawczego rady dyrektorów firmy Intuit (Mountain View, California) zajmującej się usługami internetowymi z zakresu zarządzania finansami. Jest także członkiem rad dyrektorów w firmach Procter&Gamble oraz eBay.*

Jedną z najważniejszych innowacji zarządzania ostatnich lat, możliwych dzięki internetowi, stało się współdziałanie firm z zewnętrznymi użytkownikami-ochotnikami. Każdego dnia miliony ludzi wykonują różne dobrowolne działania na rzecz firm, które kreują istotną wartość dla ich klientów, a w konsekwencji – dla akcjonariuszy. Zaangażowanie ochotników wspomaga wysoce konkurencyjne korporacje, a w niektórych przypadkach – rewolucjonizuje całe branże poprzez radykalne cięcia kosztów. Na przykład eBay otwarł wielki internetowy „sklep”, pozostawiając klientom problem wypełnienia go towarami. Z kolei Wikipedia, która stała się konkurentem dla 230-letniej *Encyclopaedia Britannica*, oferuje darmową ency-

klopedię pisaną i aktualizowaną przez nieopłacanych ochotników.

W innych przypadkach zaangażowanie użytkowników nie jest tak oczywiste, ale równie ważne w kreowaniu wartości. Internetowy system telefoniczny Skype nie wymagał dużych nakładów kapitałowych, ponieważ wykorzystuje wolne moce komputerów klientów. Z kolei Google dystrybuje ogłoszenia do użytkowników wyszukiwarki na podstawie ujawnionych przez nich zainteresowań.

Trudno spodziewać się, że każda firma pójdzie w ślady pionierów nowej gospodarki, których modele biznesowe są od „narodzin” związane z internetem. Jest jednak wiele firm w tradycyjnych branżach, które szybko zrozumiały siłę nowego fenomenu, jak np. Honda, Procter & Gamble, Best Buy czy Hyatt. Wykorzystują one zaangażowanie użytkowników w celu doskonalenia produktów, lepszej obsługi klientów, do kreowania nowych pomysłów biznesowych, redukcji kosztów, lepszego wykorzystania pracowników itd. Możliwości takie występują w wielu firmach.

**Systemy współdziałania użytkowników** (*user contribution systems – UCS*) wykorzystują metody agregowania i wzmacniania efektów zaangażowania stron lub ich ujawnionego zachowania

w taki sposób, że jest on pożyteczny dla innych. Użytkownicy mogą być klientami, pracownikami lub nawet ludźmi niemającymi wcześniejszych związków z firmą. Ich uczestnictwo może być aktywne (praca, ekspertyzy, informowanie) lub pasywne, a nawet nie-uświadomione (dane o zachowaniach rejestrowane automatycznie podczas aktywności w internecie).

Przed zarządami firm stoją wyzwania dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, muszą rozpoznać nowe okazje do kreowania wartości wynikającej ze współdziałania użytkowników. Po drugie – i to jest trudniejsze – muszą pokonać naturalny opór organizacji, aby ta zrezygnowała z części kontroli nad firmą na rzecz ludzi z zewnątrz.

### Rewolucyjny potencjał, osłabianie mitów

**I**nternet jest odzwierciedleniem społeczeństwa – jego dobrych i złych stron. Ranking najbardziej popularnych witryn pokazuje preferencje setek milionów ludzi z całego świata. Na czele listy, obok dawno istniejących stron, jak Amazon, eBay czy Google, pojawiły się nowe: Wikipedia, YouTube, Facebook, Craigslist i MySpace. Na pierwszy rzut oka nie mają



Tab. 1. Taksonomia systemów współdziałania (z przykładami)

Systemy współdziałania użytkowników			
Systemy aktywne		Systemy pasywne	
Agregowanie informacji	Agregowanie produktów na sprzedaż	Agregowanie danych dotyczących zachowań	Agregowanie zasobów
<b>Opinie i ratingi:</b> Zagat – przewodniki po restauracjach i lokalnych atrakcjach  <b>Wiedza ekspercka:</b> Wikipedia  <b>Kod software'owy:</b> przeglądarka internetowa Firefox  <b>Działania kreatywne:</b> YouTube  <b>Związki społecznościowe i informacje osobiste:</b> Facebook	<b>Artykuły:</b> rynek <i>online</i> eBay  <b>Reklamy:</b> system rozpowszechniania AdWords firmy Google  <b>Usługi (i artykuły):</b> biuro ogłoszeń <i>online</i> Craigslist's	<b>Zachowania kupujących:</b> rekomendacje produktów przez Amazon  <b>Postawy użytkowników internetu:</b> algorytm wyszukiwarki Google  <b>Działalność firm:</b> baza danych o firmach prawniczych Westlaw's PeerMonitor	<b>Możliwości obliczeniowe:</b> internetowy system telefoniczny Skype  <b>Możliwości inteligentnych systemów:</b> system informacji o ruchu drogowym InterNavi firmy Honda

one ze sobą wiele wspólnego i dotyczą różnych obszarów ludzkich działań: zbiorów informacji, rywalizacji, społecznych kontaktów, ogłoszeń, zakupów, poszukiwań w internecie itd. Niektóre są płatne, inne darmowe. Niektóre mają charakter *non profit* (Wikipedia), a inne wyróżniają się wysokimi marżami zysku (Google).

Niezależnie od różnic, wszystkie te zwycięskie witryny internetowe wykorzystują w mniejszym lub większym stopniu systemy współdziałania z ich „wrodzonymi” cechami kreującymi korzyści w sposób nieznan w tradycyjnych biznesach:

■ **Przewaga kosztowa** – nie trzeba płacić pensji i ponosić kosztów materiałowych. Użytkownicy wykonują bezinteresownie pracę i sami ponoszą koszty uczestnictwa.

■ **Przewaga skali** – agregowane uczestnictwo wielu osób przewyższa tradycyjną ofertę. Wikipedia ma znacznie więcej haseł niż EB. Craigslist's ma ponad 30 mln nowych ogłoszeń każdego miesiąca. Na wirtualnych półkach eBay jest 120 mln artykułów.

■ **Przewaga konkurencyjna** – niektóre systemy współdziałania dają firmom strukturalną przewagę nad rywalami z powodu efektu

sieci. Im więcej jest użytkowników w systemie, tym bardziej jest on interesujący dla następnych.

Systemy współdziałania nie zastąpią większości tradycyjnych produktów i firm. Nie należy się spodziewać, że jakieś wiki-mleko zastąpi mleko od krowy. Wielu szefów tradycyjnych firm ciągle nie docenia możliwości wykorzystania systemów współdziałania w swoich branżach. Wynika to zapewne z nowości zjawiska i fałszywych mitów:

■ **Realne zagrożenie dla tradycyjnych biznesów *for-profit***. Jak nieprawdziwy jest to mit, pokazał norweski wydawca prasy Schibsted (170 lat historii), który stał się czołowym europejskim dystrybutorem ogłoszeń *online*.

■ **Tylko dla firm technologicznych** – zaprzeczeniem tego jest kanadyjska sieć spożywcza Loblaw's, która rozwija marketing nowych produktów poprzez opinie klientów *online*.

■ **Narażenie na błędy użytkowników-amatorów** – niezależne badania pisma „Nature” pokazały, że jakość treści Wikipedii nie jest wcale gorsza od eksperckiej EB *online*.

■ **„Bańka mydlana”** niemająca cech stabilnego biznesu i potencjału kreowania zysku. Przypadek portalu LinkedIn pokazuje, że społeczna sieć ludzi biznesu przy-

nosi dochody: z reklamy, opłat za wyższą formę członkostwa, zamieszczania ogłoszeń itp.

### Jak systemy współdziałania mogą pomóc firmie?

to kilka typowych obszarów funkcjonowania tradycyjnych firm, w których można wykorzystać systemy współdziałania użytkowników.

#### Obsługa klienta

Tu najbardziej popularne są fora dyskusyjne, na których użytkownicy produktów wymieniają poglądy. Hyatt Hotels and Resorts wprowadził usługę *online* związaną z usługami recepcyjnymi o nazwie *Yatt'it*, która polega na zbieraniu informacji od klientów o miejscach podróżowania. Inni użytkownicy mogą wystawiać tym radom oceny. Odciaża to recepcjonistów i dostarcza podróżnym dobrej informacji przed rozpoczęciem podróży.

Firma Westlaw wdrożyła system współdziałania, który pomaga firmom z branży usług prawniczych w podejmowaniu strategicznych decyzji. Westlaw's PeerMonitor automatycznie agreguje anonimowe dane finansowe i operacyjne od użytkowników. Firmy uczestniczą w tym systemie, aby



móc porównać się z konkurentami lub zdobyć wiedzę o innych rynkach, niż ten na którym działają. Ta usługa jest bardzo ceniona przez branżę i jest płatna.

#### Marketing

Systemy współdziałania są wykorzystywane przez tradycyjny marketing wielkich firm, takich jak Procter & Gamble oraz Unilever. P&G wprowadził portal *BeingGirl* skierowany do najmłodszych nastolatek w celu marketingu produktów higieny osobistej. Początkowo portal składał się wyłącznie z informacji ekspertów. W 2005 r. zapożyczono ideę systemów współuczestnictwa z branży nowych technologii i wprowadzono forum, na którym dziewczynki mogą się ze sobą kontaktować. Mogą dzielić się swoimi problemami, doświadczeniami i otrzymywać rady od rówieśniczek. Jednocześnie odbywa się dyskretna promocja brandów Always i Tampax. Według P&G ten rodzaj marketingu jest cztery razy bardziej efektywny od porównywalnej kosztowo reklamy telewizyjnej.

Portal *In the Motherhood*, sponsorowany przez marki Sprint i Suave, oferuje forum społeczne dla mam. Ponadto matki mogą przysyłać krótkie opowiadania, które służą jako scenariusze dla seriali komediowych pokazywanych *online*. Społeczność wybiera najlepsze scenariusze, które są następnie realizowane i pokazywane na portalu.

#### Wsparcie pracowników

Większość firmowych witryn internetowych jest jednokierunkowa – przekazuje informacje zarządów dla pracowników. Amerykańska sieć detaliczna Best Buy wprowadziła odwrotne podejście – system współdziałania o nazwie *BlueShirt Nation*. Umożliwia on pracownikom dyskusowanie, a także dzielenie się pomysłami i doświadczeniami związanymi z wykonywaną pracą, a w tym kontaktami z klientami. Best Buy odkrył, że niefiltrowane informacje od kolegów mogą być bardziej efektywne niż działania menedżerów podczas wdrażania różnych programów firmowych.

#### Zasoby kapitałowe

Czy można zbudować globalny system telekomunikacyjny bez znaczących nakładów kapitałowych? Czy można wprowadzić darmowe i do tego wysokiej jakości rozmowy wideo na całym świecie? To, co kiedyś było niemożliwe, zostało urzeczywistnione przez Skype dzięki systemowi współuczestnictwa. Skype jest przykładem tego, że firma może zredukować koszty kapitału niemal do zera, przy pomocy użytkowników i ich sprzętu. Darmowy *software* wykorzystuje wolne moce obliczeniowe komputerów osobistych klientów. Skype przynosi dochody z rozmów na telefonny komórkowe i stacjonarne, a także z innych usług, np. poczty głosowej.

Tradycyjne korporacje mogą również wykorzystywać kapitałowe zaangażowanie klientów. Japońska firma Honda zbiera dane o ruchu ulicznym w czasie rzeczywistym z systemu GPS, który posiadacze samochodów tej marki kupują razem z samochodem. Prędkość i lokalizacja pojazdu są automatycznie przesyłane do systemu Hondy i agregowane z innymi danymi o warunkach ruchu na drogach. Informacje te są następnie przesyłane do kierowców, którzy wykupili abonament na usługę *InterNavi*.

#### Wzornictwo i rozwój produktów

Współdziałanie użytkowników może dotyczyć kreatywnych wyzwań związanych zarówno z techniką, jak i ze sztuką. Najbardziej znanym przykładem współdziałania z zakresu R&D jest *software* Linux i przeglądarka internetowa Firefox. Są one zbudowane i regularnie modyfikowane przez społeczność programistów-ochotników.

W dziedzinie kreacji sztuki ciekawym przypadkiem jest firma Threadless, produkująca koszulki typu *T-shirt*. Firma ta wykorzystuje ochotniczą społeczność designerów, którzy opracowują nowe modele. Drugą aktywną społecznością w tym systemie są klienci, którzy wybierają spośród projek-

tów wzory do produkcji. Wszystkie zaangażowane strony odnoszą korzyści. Projektanci mają okazję do darmowej publicznej ekspozycji swoich prac i szansę na pieniężną nagrodę: otrzymują 2,5 tys. USD za każdy wybrany do produkcji model plus procent od sprzedaży. Klienci otrzymują wyjątkowe koszulki, do produkcji których się sami przyczyniają. Natomiast firma ma niedrogich projektantów i niezwykle zaangażowanych klientów, którzy szybko wykupują nowe modele. Minimalizacja zapasów i promocji jest źródłem dodatkowych zysków.

Należy zauważyć, że system współdziałania użytkowników firmy Threadless różni się nieco od innych rodzajów kreacji innowacji klientów, jak *crowd-sourcing*, wykorzystywany z powodzeniem przez takie firmy, jak Dell czy Starbucks. *Crowd-sourcing* nie jest systemem współdziałania użytkowników w ścisłym znaczeniu, ponieważ firma sama dokonuje selekcji pomysłów i decyduje, co ma być realizowane.

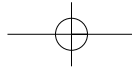
#### Produkcja

W wielu przypadkach firma może delegować wykonanie całego procesu produkcyjnego lub jego części – na zewnątrz. Wikipedia deleguje całość. Kanał telewizyjny Fox, producent programu *American Idol* deleguje część procesu. Wykorzystuje wykonawców amatorów-ochotników, zamiast dobrze płaconych gwiazd. Amatorzy mają szansę pokazania się szerokiej publiczności. Widzowie dobrze się bawią, mogąc wpływać na przebieg programu poprzez głosowanie na swoich wybrańców. Kanał Fox ma w zamian korzyści w postaci niskich kosztów produkcji i wysokich przychodów z reklam.

#### Jak wdrożyć system współdziałania?

**P**aradygmat współdziałania użytkowników jest wyzwaniem dla długo niekwestionowanych przekonania dotyczących zarządzania, znaczenia ekspertów, potrzeby kontroli klientów i dbania





o jakość. Współdziałanie z zewnętrznymi użytkownikami daje im publiczne miejsce, na którym mogą wyrażać dowolne opinie na temat firmy i jej produktów, co z kolei, jak się wydaje, może naruszać jedną z głównych zasad zarządzania: „odpowiadam tylko za to, nad czym mam kontrolę”. Oto kilka rad dla menedżerów myślących o wdrożeniu systemów współdziałania:

#### ■ **Używaj osobistego doświadczenia dla zmiany mentalności**

Ludzie trudno zmieniają swoje przekonania i przyzwyczajenia. Do systemów współdziałania przekonują się dopiero wtedy, kiedy sami w nich uczestniczą. Ażeby pokonać obawy nieprzekonanych członków zarządów, należy namówić ich do wysłuchania entuzjastów, którzy mają dobre doświadczenia. Dobrze jest budować świadomość na przykładzie portalu Amazon. Można się tam doliczyć 23 systemów współdziałania. Dobrze jest przeprowadzić burze mózgów w podzespołach w celu zastanowienia się nad możliwością zastosowania systemów współdziałania.

#### ■ **Namawiaj do małych eksperymentów**

Zachęcaj do nieoficjalnych (partyzanckich) eksperymentów pracowników, którzy są pasjonatami, bez oczekiwania na wytyczne zarządu. Mogą to być eksperymenty z udziałem nielicznych pracowników lub klientów. Większość eksperymentów zapewne upadnie, ale pracownicy powinni być tego świadomi. Powiedz im, że uczymy się na błędach i mają one wartość także dla innych zespołów.

#### ■ **Dopuszcz do liderowania młodych pracowników-entuzjastów**

Może się zdarzyć, że będą to najmłodsi. Musisz ich wyszukać. Uczyni z nich swoich mentorów. Niech przedstawią ci prototypy systemów.

#### ■ **Ustanów granice prób i zagwarantuj swobodę działania w ich ramach**

Nie należy oczekiwać, że system współdziałania całkowicie

odmieni twój dotychczasowy biznes. Należy raczej eksperymentować na „obrzeźkach” firmy. Stwórz eksperymentatorom „piaskownicę”, ale nie oddawaj całej plaży.

#### ■ **Ochroniaj eksperymenty przed wewnętrzną inercją firmy**

Niektórzy dotychczasowi liderzy, szefowie działów, będą zaniepokojeni. Ażeby przeciwdziałać instynktom zachowawczym w firmie, należy wyznaczyć osoby z autorytetem, które będą ochraniały eksperyment i pomagały w przełamywaniu pojawiających się barier oporu organizacji.

#### ■ **Wykorzystaj swoich klientów**

Trudno jest budować system współdziałania w firmach nowych i bez bazy klientów. Firmy działające na rynku mają tu przewagę; mogą wykorzystywać swoją stronę internetową, dane o klientach czy zaprzyjaźnione media, które uczynią z eksperymentu *news*.

#### ■ **Pozwól użytkownikom głosować – możliwie wcześniej i często**

Klienci są lepsi niż menedżerowie w ustalaniu zwycięskich eksperymentów; oddaj więc eksperymenty w ręce rzeczywistych klientów tak szybko, jak to tylko możliwe. W ten sposób zminimalizujesz straty czasu na badania rynkowe, prezentacje i długie analizy.

#### ■ **Szukaj akceptacji przez organizację poprzez sukcesy**

Partyzanckie eksperymenty muszą brać pod uwagę opór organizacji. Masz większe szanse, aby to zrealizować i zmienić mentalność firmy, jeżeli pokażesz choć jeden lub dwa eksperymenty, które zakończyły się sukcesem.

#### **Motywy uczestnictwa ochotników**

**W**iększość systemów współdziałania nie oferuje finansowych gratyfikacji uczestnikom-ochotnikom. Co więcej, wynagrodzenie może podkopać idee współpracy i zaufania. Uczestnicy współdziałają kierowani wewnętrzną motywacją albo też działają nieświadomi uczest-

nictwa w określonym zorganizowanym przedsięwzięciu:

■ Na przykład klienci Amazona, kiedy robią zakupy, automatycznie (nie wiedząc nawet o tym) pomagają w ustaleniu rekomendacji zakupowych i ratingów produktów. Wzbogacają bazę danych dla algorytmów, które sugerują kolejne zakupy innym klientom. Jednocześnie każdy klient robiący zakupy „podpowiada” swoje preferencje.

■ Uczestnictwo w pewnych systemach związane jest z chęcią uzyskania konkretnych korzyści. Na przykład portal Del.icio.us umożliwia użytkownikom pożądaną organizację zakładek stron internetowych. Nasze uczestnictwo pomaga w utworzeniu ogólnego, internetowego indeksu, który jest wartościowy dla wszystkich.

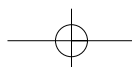
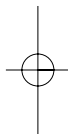
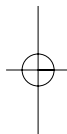
■ Wiele systemów (np. Facebook, LinkedIn) dostarcza korzyści w postaci kontaktów z innymi uczestnikami: stajemy się częścią społeczności ze wspólnymi zainteresowaniami, budujemy szanse rozwoju własnego biznesu, otrzymujemy informacje itd.

■ Zaangażowanie uczestników może być wywołane przez potrzebę ogólnego uznania przez innych. Na przykład Amazon nadaje tytuł „jednego z pierwszego tysiąca recenzentów”. Może też chodzić o uznanie w grupie sobie równych. Tak jest w środowisku Wikipedii, która oficjalnie nie wyróżnia autorów.

■ Wiele systemów współdziałania rozwija się na podstawie indywidualnych potrzeb opisaną się swoimi ideami, opiniami czy też kreatywną ekspresją. Otrzymują szybkie sprzężenie zwrotne od innych uczestników. Na tych zasadach działa YouTube, którego system uczestnictwa tworzy wiele milionów uczestników.

Innym motywem uczestnictwa może być czysty altruizm. Tak jest na przykład wtedy, kiedy po wyśmienitej kolacji „na mieście” piszemy w internecie pochwalną opinię o restauracji.

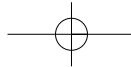
opr. dr Jan Polowczyk



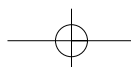
# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

## Spis treści 2008

	nr	str.		nr	str.
Baruk Jerzy			Gabryszak Renata, Foremna-Pilarska Monika		
– Istota wiedzy jako źródła innowacji	7–8	6	– Perspektywy <i>offshoringu</i> usług	2	17
Bendkowski Jacek			Ga?uszka Patryk		
– Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacjach	5	24	– Dystrybucja produktów fonograficznych w Polsce	7–8	52
Bojar Ewa, Bojar Matylda, Pylak Korneliusz			Glabiszewski Waldemar, Sudolska Agata		
– Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności”	10	21	– Przejawy aktywności proinnowacyjnej przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w świetle badań empirycznych	7–8	23
Bojar Matylda, Bojar Ewa, Pylak Korneliusz			Górski Piotr		
– Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności”	10	21	– Środowisko naukowej organizacji w Polsce wobec światowego kryzysu gospodarczego w latach trzydziestych XX wieku	11	5
Borowski Piotr F.			Grandys Ewa		
– Biomasa jako odpowiedź na wzrost bezpieczeństwa energetycznego i zmiany klimatyczne	7–8	28	– Analiza rynku a decyzje strategiczne	4	17
Bratkowski Stefan			Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena K., Sankowska Anna, Wańtuchowicz Monika		
– Zaczynamy od początku	2	3	– Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw	11	13
Bratnicki Mariusz			Grzesiowski Maciej, Tarka Piotr		
– Kontekstualne rozwiązanie problemu budowania teorii przedsiębiorczości	5	16	– Relatywizacja potrzeb klientów w nowej przestrzeni marketingowej	12	32
Broszkiewicz Andrzej			– Kreowanie rynku a współczesne realia badań rynkowych i marketingowych	4	30
– Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce – wyniki badań	4	26	Hadrian Piotr, Rawski Marek		
Bruton Gary, Obłój, Krzysztof, Obłój Tomasz, Lau Chung Ming			– Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza	2	4
– Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w Chinach i Polsce – analiza porównawcza	4	6	Hejduk Irena K., Grudzewski Wiesław M., Sankowska Anna, Wańtuchowicz Monika		
Bu?ko Józef			– Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw	11	13
– Dyskontowe metody oceny efektywności ekonomicznej projektów innowacyjnych (formuły i współzależności)	7–8	47	Hockuba Zbigniew		
Chodak Grzegorz, Zymonik Krzysztof			– Kryzys finansowy jako zagrożenie i szansa w procesie rozwoju gospodarczego	10	3
– Kryteria ekonomiczne i prawne służące ocenie konkurencyjności sklepów internetowych	1	39	Hołówka Jacek		
Chodyński Andrzej, Jabłoński Adam, Jabłoński Marek			– Funkcjonalność przede wszystkim	3	3
– Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych	3	30	Hopej Marian		
Chrabański Karol			– Struktura organizacyjna jako czynnik kulturotwórczy	10	11
– Tworzenie systemu zarządzania wiedzą dla organizacji wytwarzającej oprogramowanie – zarys podejścia	7–8	61	Hopej Marian, Hopej-Kamińska Magdalena		
Cieśliski Maciej			– Otoczenie organizacji a jej struktura organizacyjna	7–8	3
– Wdrażanie zmian w procesie integracji firm	9	26	Hopej-Kamińska Magdalena, Hopej Marian		
Chojnacki Janusz			– Otoczenie organizacji a jej struktura organizacyjna	7–8	3
– Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy	9	30	Hryniewicz Janusz T.		
Cwynar Andrzej, Cwynar Wiktor			– Psychiczne przesłanki efektywności pracy w Unii Europejskiej – Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu	2	12
– Model wyceny aktywów kapitałowych – problemy aplikacji w praktyce. Indeks beta	1	30		12	3
Cwynar Wiktor, Cwynar Andrzej			Ingielewicz Zdzisław		
– Model wyceny aktywów kapitałowych – problemy aplikacji w praktyce. Indeks beta	1	30	– Ewolucja głównych koncepcji przewagi konkurencyjnej w teorii i praktyce zarządzania na przykładzie przemysłu chemicznego	5	36
Czakon Wojciech			Jabłoński Adam, Chodyński Andrzej, Jabłoński Marek		
– Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania	9	7	– Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych	3	30
– Stracony czas?	5	7	Jabłoński Marek, Jabłoński Adam, Chodyński Andrzej		
Czakon Wojciech, Dagnino Giovanni Battista, Le Roy Frédéric, Yami Saïd			– Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych	3	30
– Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?	6	3	Janasz Krzysztof		
Ćwik Krzysztof			– Źródła i modele finansowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie	10	38
– Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej	11	31	Jarecki Wojciech		
Ćwiklicki Marek			– Szacowanie indywidualnych kosztów kształcenia na studiach wyższych	11	25
– Koewolucja metod zarządzania	10	8	Jarzębowski Sebastian		
Dagnino Giovanni Battista, Le Roy Frédéric, Yami Saïd, Czakon Wojciech			– Zintegrowane zarządzanie jakością w przetwórstwie zbożowo-młynarskim	7–8	56
– Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?	6	3	Jaworek Małgorzata, Karaszewski Włodzimierz		
Daszkowski Julian			– Bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm japońskich w Polsce	10	26
– Liberalna „zasada” sprawiedliwości a dynamika płac w Polsce	11	28	Jonek-Kowalska Izabela, Turek Marian		
Długosz Agnieszka			– Badania oczekiwań dyplomantów wobec seminariów dyplomowych		
– Controlling kosztów	6	30			
Foremna-Pilarska Monika, Gabryszak Renata					
– Perspektywy <i>offshoringu</i> usług	2	17			



	nr	str.		nr	str.
Karaszewski Włodzimierz, Jaworek Małgorzata – Bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm japońskich w Polsce	10	26	Najda-Janoszka Marta – Obszary ryzyka procesu wirtualizacji przedsiębiorstwa	11	7
Karaszewski Robert, Ptaszyńska Justyna – Podejście psychodynamiczne jako narzędzie wspomagające przywództwo	2	21	Nermend Kesra – Komputerowe wspomaganie wyboru lokalizacji inwestycji – Klasyfikacja powiatów według świadomości ekologicznej	4 10	40 30
Kelm Marcin – Rozwój handlu elektronicznego w Polsce – analiza porównawcza krajami Unii Europejskiej	7–8	65	Nogański Bogdan – Zmieniać naukę i szkolnictwo wyższe trzeba – ale rozważnie	5	11
Korombel Anna Brytyjski standard zarządzania ryzykiem AIRMIC/ALARM/IRM 2002	12	15	Oblój Krzysztof – Kierunki reformy nauki polskiej – Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania	5 11	3 3
Kowalczyk Elżbieta – Człowiek wobec bezrobocia	4	22	Oblój Krzysztof, Oblój Tomasz, Bruton Gary, Lau Chung Ming – Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych	3	13
Kowalska Katarzyna – Trendy w zarządzaniu systemami opieki zdrowotnej na świecie. Koordynowana opieka zdrowotna	3	8	Oblój Tomasz, Oblój Krzysztof, Bruton Gary, Lau Chung Ming – Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych	3	13
Krawiec Franciszek – Zarządzanie rozwojem platform nowych produktów	1	11	Osbert-Pociecha Grażyna – Rezultaty uelastyczniania organizacji postrzegane przez praktyków – wyniki badań	1	19
Krupski Rafał – Zagrożenia organizacji w badaniach empirycznych – kontekst strategiczny	4	14	Pacana Andrzej – Metoda AHP jako narzędzie wyboru dostawców	12	24
Krzemień Eugeniusz, Wolniak Radosław – Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	12	10	Pacana Andrzej, Sęp Jarosław – Projektowanie dla jakości metodami Shainina i Taguchiego	1	36
Kuchciak Iwa – Wykorzystanie cen transferowych w transakcjach z podmiotami zlokalizowanymi w rajach podatkowych	12	37	Paździor Artur – Mankamenty zysku księgowego jako miernika oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa	4	36
Kunasz Marek – Przedsiębiorczość studentów studiów dziennych – wyniki badań.	1	27	Pełka Wanda – Kapitał <i>mezzanine</i> jako hybrydowa forma finansowania rozwoju przedsiębiorstw	4	34
Le Roy Frédéric, Dagnino Giovanni Battista, Yami Saïd, Czakon Wojciech – Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?	6	3	Pichlak Magdalena – <i>Foresight</i> jako narzędzie kreowania innowacyjności przedsiębiorstw	7–8	16
Leszczyńska Agnieszka – Metody portfelowo w zarządzaniu środowiskiem – Poziom zaangażowania środowiskowego przedsiębiorstw	1 11	23 21	Pietras Jarosław – Traktat lizboński a budżet Unii Europejskiej	4	3
Ligarski Mariusz J. – Czy system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 można z powodzeniem zastosować w bankowości	2	36	Pietrewicz Lesław – Interes przedsiębiorstwa a interes akcjonariuszy spółki giełdowej – Zarządzanie wartością w warunkach oderwania cen akcji od fundamentów	2 7–8	33 38
Łysek Aleksandra, Polowczyk Jan – Gra w zyski i zadania audytorów	9	35	Polowczyk Jan – Przywództwo jako determinanta strategii – tajemnica związków – Winning, czyli jak zwyciężać w biznesie według Jacka Welch	5 1	20 3
Macias Jan – Nowa rola informacji w społeczeństwie informacyjnym – Nowe formy organizacji oparte na wiedzy – Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw	2 11 9	9 9 11	Polowczyk Jan, Łysek Aleksandra – Gra w zyski i zadania audytorów	9	35
Malinowska-Misiąg Elżbieta – O uszczelnianiu systemu	3	6	Ptaszyńska Justyna, Karaszewski Robert – Podejście psychodynamiczne jako narzędzie wspomagające przywództwo	2	21
Markowicz Iwona, Stolorz Beata – Analiza trwania – badanie czasu od założenia do likwidacji firm na przykładzie rynku szczecińskiego	3	33	Pylak Korneliusz, Bojar Ewa, Bojar Matylda – Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności”	10	21
Marszałek Anna – Uniwersytet przedsiębiorczy jako odpowiedź na wyzwania XXI wieku	9	19	Radwański Witold – W poszukiwaniu narodowych symboli	9	3
Martin Marek, Staniec Iwona – Bariery współpracy MSP prowadzących działalność badawczo-rozwojową z instytucjami finansowymi w regionie łódzkim	1	15	Rawski Marek, Hadrian Piotr – Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza	2	4
Mikuła Bogusz, Morawski Mieczysław – Talenty jako podmioty zarządzania	10	15	Rudawska Iga – Partnerstwo jako współczesna formuła działania przedsiębiorstw	7–8	11
Ming Lau Chung, Oblój Tomasz, Oblój Krzysztof, Bruton Gary, – Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych	3	13	Rzońca Waldemar – Centrum kompetencyjne w zarządzaniu sojusznymi kooperacyjnymi	1	7
Morawski Mieczysław, Mikuła Bogusz, – Talenty jako podmioty zarządzania	10	15	Sadowski Andrzej – Euro, czyli tylko Panu Bogu wierzymy na słowo	10	5
Moroz Arkadiusz – Jak tworzy się marki? Praktyczne wskazówki dotyczące procesu kreacji marki – Rola i znaczenie zachowań konsumenta w procesie zakupu – wyboru marki	3 6	35 34	Sankowska Anna, Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena K., Wańtuchowicz Monika – Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw	11	13
Moroz Mirosław – Przedsiębiorczość internetowa – transformacja biznesu w przestrzeni wirtualnej – Warunki organizacyjne i przedsiębiorczy styl zarządzania jako czynniki rozwoju kapitału intelektualnego	10 3	42 24	Sekula Zofia – Rekrutowanie kandydatów do pracy za pomocą sieci Eurek	5	41
Moszoro Bartomiej – Innowacja a granica efektywności innowacyjnej	12	7	Sęp Jarosław, Pacana Andrzej – Projektowanie dla jakości metodami Shainina i Taguchiego	1	36
			Siewiera Agnieszka – Macierz ryzyka na tle standardów PMI	7–8	42
			Sławek Tadeusz – Czy tylko o habilitacji?	5	5
			Sobczak Eugeniusz – Rozwój województwa a potencjał naukowo-badawczy i edukacyjny	2	29



	nr	str.		nr	str.
Sobczak Tomasz			Urban Wiesław		
– Wkład przedstawicieli nauk ekonomicznych w rozwój nauk o zarządzaniu w Polsce międzywojennej	5	29	– Klimat organizacyjny jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw usługowych	7–8	19
– Wspomnienia jako źródło inspiracji dla współczesnego zarządzania	9	23	Urbanek Grzegorz		
Sołkiewicz Katarzyna			– Strategie zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstwa	6	13
– Przejawy modelu zarządzania europejskiego w przedsiębiorstwie	4	10	Urbaniak Maciej		
Sroka Włodzimierz			– Doskonalenie organizacji poprzez wdrażanie koncepcji <i>Six Sigma</i>	9	39
Typologia sieci aliansów	6	17	Wach Krzysztof		
Staniec Iwona, Martin Marek			– Elastyczność działania małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej	6	22
– Bariery współpracy MSP prowadzących działalność badawczo-rozwojową z instytucjami finansowymi w regionie łódzkim	1	15	Wachowiak Piotr		
Stolorz Beata, Markowicz Iwona			– Raportowanie społeczne przedsiębiorstwa jako przejaw jego odpowiedzialności	10	35
– Analiza trwania – badanie czasu od założenia do likwidacji firm na przykładzie rynku szczecińskiego	3	33	Wańtuchowicz Monika, Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena K., Sankowska Anna		
Strykowski Tomasz			– Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw	11	13
– Metody ilościowe w zarządzaniu projektem na przykładzie kontraktu budowlanego	11	35	Węgrzyn Bogusław		
Sudolska Agata, Głabiszewski Waldemar			– Uwarunkowania rozwoju kompetencji i umiejętności pracowników polskich przedsiębiorstw niezbędnych do efektywnej implementacji filozofii i praktyk TQM	6	39
– Przejawy aktywności proinnowacyjnej przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w świetle badań empirycznych	7–8	23	Winnicka-Popczyk Alicja		
Sułkowski Łukasz			– Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań	3	39
– O biologicznych korzeniach organizacji – ewolucjonizm, kognitywistyka i menetyka w naukach o zarządzaniu	3	17	Wiśniewska Joanna		
Szczepański Robert			– Motywy podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych	12	19
– Partnerstwo w <i>outsourcingu</i> jako źródło przewagi konkurencyjnej – wyniki badań	3	20	Wójcik Juliusz		
Szwiec Paweł			– Bezpieczeństwo energetyczne	12	28
– Praktyki wzmocnienia i pełnego wykorzystywania potencjału twórczego pracowników	5	32	Wolniak Radosław, Krzemiń Eugeniusz		
– <i>Sweatshop</i> – rzeczywistość XXI wieku	9	14	– Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	12	10
Tarka Piotr			Yami Saïd, Dagnino Giovanni Battista, Le Roy Frédéric, Czakon Wojciech		
– Pierwszy i drugi obieg – współczesne wyzwania dla marketingu	9	42	– Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?	6	3
Tarka Piotr, Grzesiowski Maciej			Zacharzewski Konrad		
– Kreowanie rynku a współczesne realia badań rynkowych i marketingowych	4	30	– Etyczne uwarunkowania pośrednictwa giełdowego	7–8	33
– Relatywizacja potrzeb klientów w nowej przestrzeni marketingowej	12	32	Zarębska Anna		
Tomaszewski Marcin			– Marka organizacyjna a reputacja – różnice i zależności	6	8
– Opinie ekspertów w badaniach empirycznych	10	18	Zymonik Krzysztof, Chodak Grzegorz		
Turek Marian, Jonek-Kowalska Izabela			– Kryteria ekonomiczne i prawne służące ocenie konkurencyjności sklepów internetowych	1	39
– Badania oczekiwań dyplomatów wobec seminariów dyplomowych	2	25	Żemigala Marcin		
Ujwary-Gil Anna			– Teoria systemów w zarządzaniu firmą	6	26
– Ocena metody KCE™ – wnioski z przeprowadzonych badań	11	39			

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

### Spis treści 2008

	str.		str.
<b>Nr 1</b>		<b>Nr 7–8</b>	
<b>Problem kryzysu sukcesji w firmach</b>		<b>Maszyna innowacji Google</b>	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „Harvard Business Review” – opr. Jan Polowczyk	70
<b>Nr 2</b>		<b>Nr 9</b>	
<b>Kwintesencja kreatywnego myślenia</b>		<b>Przywództwo online</b>	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	45	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46
<b>Nr 3</b>		<b>Nr 10</b>	
<b>Transakcje bez rozczarowań</b>		<b>Sekrety skutecznej realizacji strategii</b>	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „Harvard Business Review” – opr. Jan Polowczyk	46
<b>Nr 4</b>		<b>Nr 11</b>	
<b>Przewodnik diagnozy biznesu dla nowych liderów</b>		<b>Inteligencja społeczna i biologia przywództwa</b>	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46
<b>Nr 5</b>		<b>Nr 12</b>	
<b>Dylemat założyciela</b>		<b>Revolucja współdziałania: pozwól ochotnikom budować twój biznes</b>	
– „Harvard Business Review” opr. Grażyna Aniszewska	45	– „Harvard Business Review” – opr. Jan Polowczyk	46
<b>Nr 6</b>			
<b>Zarządzanie międzynarodowe: synergie i lokalne źródła</b>			
– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	46		