

# przegląd

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**9/2008**





**PRZEGLĄD OPINII**

- W poszukiwaniu narodowych symboli – *Witold Radwański* .... 3

- Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji  
współdziałania – *Wojciech Czakon* ..... 7
- Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych  
przedsiębiorstw – *Jan Macias* ..... 11
- *Sweatshop* – rzeczywistość XXI wieku? – *Paweł Szwiec* ..... 14
- Uniwersytet przedsiębiorczy jako odpowiedź na wyzwania  
XXI wieku – *Anna Marszałek* ..... 19
- Wspomnienia jako źródło inspiracji dla współczesnego  
zarządzania – *Tomasz Sobczak* ..... 23
- Wdrażanie zmian w procesie integracji firm  
– *Maciej Cieśliski* ..... 26

**SZKOŁA LETNIA ZARZĄDZANIA 2008**

- Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy  
– *Janusz Chojnacki* ..... 30

**FINANSE**

- Gra w zyski i zadania audytorów – *Aleksandra Łysek,*  
*Jan Polowczyk* ..... 35

**JAKOŚĆ**

- Doskonalenie organizacji poprzez wdrażanie koncepcji  
*Six Sigma* – *Maciej Urbaniak* ..... 39

**MARKETING**

- Pierwszy i drugi obieg – współczesne wyzwania  
dla marketingu – *Piotr Tarka* ..... 42

**Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Przywództwo online – „Harvard Business Review”  
– opr. *Grażyna Aniszewska* ..... 46





MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 9 (824) 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@gazeta.pl  
przeorg@neotrada.pl  
redakcja@przegladorganizacji.pl  
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: Adrian Bajer (0-22 762 58 16)  
Montaż i druk: EFEKT, 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 skracania tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

### Prenumerata w redakcji

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

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

Na przelew 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 2008 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:

- ✓ przysyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) 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;

- ✓ przysyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

czcionka 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.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

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

### IV STRONA OKŁADKI

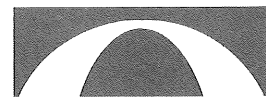
- tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# W poszukiwaniu narodowych symboli

POLSKIE FORUM



OBYWATELSKIE

*Witold Radwański*

## Wprowadzenie

**S**ymbole odgrywają w społeczeństwie bardzo istotną rolę. Społeczeństwo powstaje, funkcjonuje i rozwija się poprzez przekazywanie swoich znaczących symboli. Zważywszy na ważną funkcję, jaką pełnią symbole w procesie społecznym, nie dziwi fakt, że wiele narodów korzysta z zestawu symboli pomagających im w realizacji celów historycznych, pokonywaniu kryzysów, przeprowadzaniu transformacji społecznych i wdrażaniu modernizacji społeczeństw, gospodarek i kultur.

Po roku 1989 Polska przeszła głęboką transformację i jest obecnie w trakcie stawiania się nowoczesnym krajem. Co ciekawe jednak, modernizacja ta zachodziła dotąd bez pojawienia się żadnych istotnych nowych symboli, odzwierciedlających kierunek, w którym podąża kraj. Jako jednostki, my, Polacy stajemy się nowocześni, lecz nasze narodowe symbole pozostają archaiczne i staromodne. Gdzie są symbole nowoczesnej Polski? Jaka jest przyczyna ich braku i co nieobecność współczesnych symboli mówi o stanie polskiego społeczeństwa, szczególnie zważywszy na wielką rolę, jaką symbole zawsze odgrywały w naszej narodowej świadomości?

Niniejsze opracowanie dokonuje przeglądu aktualnego stanu symboliki w naszej narodowej świadomości i dąży do wyłonienia powodów, dla których Polacy nie ukształtowali ostatnio nowych symboli. Teza autora jest następująca: słaby stan współczesnej symboliki jest przede wszystkim odzwierciedleniem braku w społeczeństwie spójności, zaufania i pewności siebie oraz że czynniki te uniemożliwiają symbolom odegranie należytej roli we współczesnym społeczeństwie polskim. Autor argumentuje, że nadszedł czas na ponowne przyjrzenie się naszym narodowym symbolom, odświeżenie ich znaczenia i przywrócenie im roli historycznej, tak by mogły wspomagać dalszy rozwój naszego społeczeństwa.

## Symbole a społeczeństwo

**S**ymbole istnieją i funkcjonują w każdym społeczeństwie. Jest to pewien rodzaj języka, który łączy ludzi ze sobą poprzez komunikowanie koncepcji o wzajemnie zrozumiałym podstawowym znaczeniu, „naładowanych” często wartościami

historycznymi lub współczesnymi, a przede wszystkim emocjami. Społeczeństwo ewoluuje poprzez komunikowanie symboli członkom swojej społeczności i światu zewnętrznemu. Koncepcje te są wizualną, werbalną i obrazową prezentacją narodu, jego wartości, celów i historii. Społeczeństwo, które nie ma własnych wyrazistych symboli, nie może się rozwijać. Najprawdopodobniej też nie może nawet istnieć.

Myśląc o symbolach narodowych, większość ludzi ogranicza ich rozumienie do czegoś, co można byłoby nazwać „oficjalnymi” symbolami narodowymi. Nasze oficjalne symbole narodowe – orzeł, hymn, flaga, konstytucja, rocznicowe uroczystości itp. – są dobrze znane i mocno zakorzenione w naszej świadomości. Stanowią one integralną część naszego państwa i nie podlegają zbyt częstej ocenie. Redefinicje takich symboli zachodzą zwykle tylko przy jakiejś zasadniczej zmianie politycznej (np. usunięcie lub przywrócenie korony w godle narodowym). Natomiast istnieje w kulturze społecznej cały świat symboli „nieformalnych”, które są zmienne, same się tworzą lub znikają. Symbole nieformalne istnieją wszędzie, i można je dostrzec w naszym codziennym otoczeniu, w środowisku naturalnym, w obyczajach społecznych, w kulturze popularnej, a nawet w mediach i rzeczywistości wirtualnej.

Próbując rozróżnić poszczególne symbole i ich interpretację, socjolog Karl W. Deutsch podzielił je następująco:

- **symbole abstrakcyjne:** np. słowa, wyrazy, melodie, idee, hasła, dzieła literatury,
- **symbole obrazowe:** np. kwiaty, wizerunek zwierząt, flagi, obrazy, relikty/ikony, wzory i dekoracje,
- **symbole osobowe:** np. bohaterowie, koronowane głowy, święci, poeci,
- **miejsca symboliczne:** np. budynki, pomniki, świątynie, pola bitew,
- **symbole organizacyjne:** np. partie polityczne, instytucje, uczelnie, służby mundurowe, organizacje wyznaniowe,
- **symbole obyczajowe:** np. sposób spędzania czasu, sposób życia, sport, moda, maniery, symbole pop-kultury.

Symbole pełnią w społeczeństwie trzy istotne funkcje:

- **Funkcja integracyjna:** Symbole łączą ludzi ze sobą, wytwarzając między nimi wspólną tożsamość. Wspólna tożsamość łączy ludzi w poczucie przynależ-





ności, łączy sąsiada z sąsiedztwem, sąsiedztwo ze wspólnotą, wspólnotę z narodem i naród z państwem. Również państwa mogą się integrować pod wpływem wspólnych symboli (np. flaga Unii Europejskiej i „Oda do radości” Beethovena). Analogicznie też symbole mogą być wykorzystywane do wyróżnienia jednej społeczności czy narodu spośród innych. Gdy symbole zostają zaakceptowane przez społeczeństwo, służą one wzmocnieniu wśród ludzi poczucia przynależności, partycypacji, a czasem nawet odpowiedzialności za to społeczeństwo. W tym sensie symbole mogą wręcz wpływać na postawy i normy zachowania (na przykład konstytucję danego kraju). Mogą one nawet pomagać w pokonywaniu społecznych podziałów poprzez zbliżanie ludzi do siebie na pewnych szczeblach, podczas gdy na innych są oni od siebie oddaleni (np. Okrągły Stół w 1989 r.). Jednocząc ludzi wokół wspólnego poczucia przynależności, tożsamości czy dumy, symbole odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu wspólnego poczucia celu, wspólnych dążeń lub ram działania bądź w wyrażaniu kolektywnej jedności wokół jakiejś kwestii czy programu.

■ **Funkcja rozumienia:** Poprzez symbole jednostki, grupy i społeczności mogą zrozumieć, kim są, jak żyją, zrozumieć swoją kulturę, wartości, obyczaje, aspiracje i obawy. Symbole, tak jak kolektywna biografia, reprezentują przeszłość, teraźniejszość i przyszłość w naszym historycznym rozwoju, odzwierciedlając i wspomagając zmiany. Symbole mogą na przykład służyć zrozumieniu, czy dane społeczeństwo postrzega siebie jako będące w fazie rozwojowej, czy schyłkowej, jako bardziej nowoczesne czy bardziej tradycyjne, religijne czy świeckie, dynamiczne czy skamieniałe, optymistyczne czy pesymistyczne, zdeorientowane czy jasno myślące itd.

■ **Funkcja promocji:** Symbole są środkiem wyrazu i komunikacji. Elity korzystają z symboli do przekazywania społeczeństwu swoich programów. Społeczeństwo używa symboli do wyrażania swoich idei, nastrojów i wartości – na przykład szacunku dla swego dziedzictwa, aktywów narodowych i rzeczy, które pielęgnuje.

### Jak powstają symbole w społeczeństwie?

**J**est to zjawisko złożone, w dużej mierze wynikające ze struktury danego społeczeństwa. Na przykład powstawanie symboli narodowych w nazistowskich Niemczech było zdecydowane procesem ogólnym i kontrolowanym, podczas gdy we współczesnym społeczeństwie brytyjskim symbole często pojawiają się spontanicznie wśród podgrup na niższym szczeblu społecznym, a następnie do głównego nurtu wchodzi od dołu. Zazwyczaj jednak symbole generowane są w wyniku interakcji elit, a następnie przekazywane reszcie społeczeństwa poprzez procesy społeczne, takie jak: polityka, kultura czy edukacja. Czasami proces ten odbywa się w przeciwnym kierunku – społeczeństwo generuje symbole, które torują sobie drogę w górę, a następnie

są przyjmowane przez elity. Komunikowanie symboli w czasach współczesnych zachodzi o wiele bardziej intensywnie niż dawniej, głównie dzięki roli środków masowego przekazu i technologii łączności, takich jak internet.

### Dlaczego niektóre symbole są bardziej popularne niż inne?

**D**laczego niektóre symbole stają się silne i trwałe, podczas gdy inne upadają lub znikają? Nie ma prostej przyczyny, dlaczego tak się dzieje; jest to proces dynamiczny i kumulacyjny, jako że niekiedy znaczenie symboli może się zmieniać z czasem, niekiedy także aktualne symbole zostają zastąpione nowymi. Wydaje się jednak, że warunkiem powodzenia danego symbolu jest spełnienie następujących zasadniczych kryteriów:

■ Symbol musi być rzeczywiście zakorzeniony w wartościach, normach i wspólnym doświadczeniu społeczności czy społeczeństwa, które reprezentuje. Palma raczej nie zdobędzie popularności jako symbol narodowy Eskimosów. Także latawiec, aczkolwiek jest to symbol wymowny i dynamiczny, nie odniesie raczej sukcesu w narodzie, w którym puszczenie latawców nie jest popularne. Nieautentyczne symbole albo od razu upadają, albo przekształcają się w symbole ironiczne, satyryczne czy komediowe (dowód to słynna palma na rondzie w Warszawie).

■ Dany symbol staje się silny dopiero, gdy zostanie szeroko zakomunikowany i przyjęty przez członków społeczeństwa. Ma to zasadnicze znaczenie w procesie kształtowania autentycznych symboli; ten sam symbol może bowiem być różnie rozumiany przez różnych ludzi w różnym czasie. Szerokie komunikowanie symbolu buduje konsens co do jego znaczenia i roli. Tutaj również nowoczesne środki masowego przekazu silnie zdemokratyzowały proces generowania i komunikowania symboli.

■ Pojedynczy symbol sam w sobie prawie nigdy nie nabierze zdecydowanej mocy. Najbardziej efektywna jest mnogość symboli, ich wzajemne powiązania i wsparcie. Ponadto mnogość symboli pozwala na reprezentowanie konkurujących lub sprzecznych ze sobą idei, które koegzystują jednocześnie w społeczności, np. symbole nowoczesności, obok symboli tradycyjnych, mogą reprezentować dane społeczeństwo (monarchia brytyjska).

### Zaniedbane polskie symbole

**B**iorąc pod uwagę powyższe wstępne rozważania, zapytajmy, czy Polacy, aby odzwierciedlić, wyrazić i uwypuklić zmiany, jakie przeszedł nasz kraj od roku 1989, wytworzyli współczesne silne i trwałe symbole? Ostatnie dane Polskiego Forum Obywatelskiego wydają się potwierdzać, że mimo że Polska przeszła głębokie zmiany i modernizację, społeczeństwo nie wypracowało żadnego nowego zestawu



znaczących i szeroko pojętych nowoczesnych symboli. Badania publiczne i grupy dyskusyjne prowadzone w latach 2007–2008 z inicjatywy PFO pokazują następujące wnioski na temat aktualnego stanu naszych narodowych symboli, a za ich pośrednictwem również wniosków co do ducha obecnych czasów<sup>1)</sup>.

■ Z wyjątkiem dwóch symboli, jakie pojawiły się w ostatnich dekadach (papież Jan Paweł II, Lech Wałęsa), rdzenne symbole Polski pozostają zasadniczo te same od kilku ostatnich stuleci.

■ W okresie ostatnich 19 lat praktycznie nie powstały żadne nowe, istotne współczesne symbole.

■ Na poziomie świadomości Polacy skoncentrowali swoją narodową symbolikę w stosunkowo niewielkiej garstce silnych rdzennych symboli (flaga, hymn, orzeł, kilku narodowych bohaterów, bitwy, niektóre dania i napoje).

■ Dopiero za pomocą pytań sformułowanych tak, by zachęcić do myślenia lateralnego o tym, jakie inne rodzaje symboli mogłyby reprezentować nasz kraj (np. symbole nieformalne), odkryto, że Polacy uznają i akceptują o wiele szerszą paletę symboli nieformalnych, z którymi można kojarzyć nasz kraj.

■ Polskie symbole kładą wyrazisty silny akcent na motywy i wartości historyczne; są konserwatywne i tradycyjne. Praktycznie nie istnieją symbole odzwierciedlające orientację na przyszłość lub nowoczesność bądź jakąkolwiek innowacyjność.

■ Nie ma praktycznie żadnych nowych szeroko uznawanych współczesnych symboli kultury, sztuki, architektury, nauki i technologii czy biznesu. Wymowny jest fakt, że dwa najpopularniejsze symbole „nauki i technologii” to Kopernik i Curie-Skłodowska.

■ Uderza brak pozytywnych symboli odzwierciedlających transformację po roku 1989. Jest niemal tak, jak gdyby Polacy nie zauważyli, jak w ostatnich latach, ich kraj się zmienił – przynajmniej w sferze osiągnięć. Dla kontrastu, liczne symbole okresu po PRL-u można znaleźć wśród antysymboli (np. niewybudowane drogi, wzrost przestępczości, przedsiębiorcy postrzegani jako skorumpowani biznesmeni itd.).

■ Doświadczenia związane z członkostwem w UE, emigracją, podróżami itd. do tej pory nie wywarły dużego wpływu na nasze symbole. Generalnie w naszej współczesnej symbolice jest nadal słaby akcent pokazujący Polaków jako Europejczyków, i jeszcze słabszy przedstawiający Polaków jako Europejczyków w pojęciu usytuowania geograficznego (Wschód), czyli Słowian.

■ Globalizacja również nie podniosła świadomości co do tego, które z naszych narodowych symboli wyróżniają nas spośród innych narodów. Na przykład orzeł jest jednogłośnie przytaczany jako „nasz” symbol narodowy, ale jest on również narodowym symbolem Niemiec, Rosji, USA, Rumunii, Austrii, Egiptu, Meksyku, Albanii.

Dlaczego polskie społeczeństwo przez ostatnie dwie dekady nie wytworzyło nowoczesnych symboli z prawdziwego zdarzenia? Czy rzeczywiście nie mamy

żadnych współczesnych osiągnięć, z których moglibyśmy być dumni, ani wspólnych celów czy wartości, które by nas jednoczyły? Wydawałoby się, że podświadomie oparliśmy się przyjęciu i używaniu symboli w tym czasie.

Zdaniem autora na zahamowanie procesu powstawania i społecznej akceptacji nowych symboli składa się pięć głównych czynników: brak historycznej ciągłości, brak zaufania, brak pewności siebie, brak należącego sposobu myślenia o symbolach ogółem i wreszcie wpływ fascynacji zachodnią kulturą.

■ **Brak ciągłości historycznej:** Przewroty polityczne, społeczno-ekonomiczne czy demograficzne, nie wspominając o destrukcji fizycznej czy biologicznej (rozbiory, odzyskanie i utrata niepodległości, wojny, komunizm, transformacja po 1989 r.) już kilkakrotnie zakłóciły, wywróciły bądź zastąpiły jeden zestaw narodowych symboli innym zestawem. W wyniku tego wiele symboli zmieniło swoje znaczenie lub uległo zagubieniu, zapomnieniu albo wymianie na inne, pod wpływem nowego porządku społecznego i towarzyszących mu mitów, wizji, norm i wartości. Ostatnie dwa lub trzy pokolenia szczególnie dotkliwie doświadczyły braku ciągłości i znaczna część populacji nosi blizny po tych skumulowanych historycznych zwrotach o 180 stopni, podczas gdy reszta z nas kulturowo je odziedziczyła.

■ **Brak zaufania:** Gdy powszechnie panujący światopogląd ulega wywróceniu do góry nogami i jeden zestaw symboli zostaje zastąpiony innym zestawem bądź zmienia się ich znaczenie, nie da się uniknąć powstania u ludzi poczucia dystansu, braku zaufania, a nawet cynizmu wobec symboli reprezentujących i przekazujących te doświadczenia. Zaufanie społeczeństwa do wszystkich, z wyjątkiem najbardziej tradycyjnych i najgłębiej zakorzenionych symboli narodowych, podważyły zwłaszcza doświadczenia związane z fałszywością symboli w czasie PRL-u, sprzecznością między kłamstwem oficjalnej propagandy a szarym konformizmem prawdziwego życia. Przez 45 lat społeczeństwo było zasadniczo oderwane od swoich autentycznych symboli i pozbawione zdolności ich swobodnego tworzenia. Pod koniec lat 80. ub. wieku panująca symbolika PRL-u upadła i świat znów uległ radykalnej zmianie. Załamały się ówczesznie panujące kody normatywne i zaczęła się coraz bardziej wyraźna walka kulturowa o świadomość narodową, która zresztą trwa do dzisiaj. Przykładem tychże przemian jest tocząca się od lat kontrowersja wokół symboliki patriotyzmu i zdrady w wydaniu Jaruzelskiego, która została skonfrontowana z zupełnie innym symbolizmem patriotyzmu (lub zdrady) w wersji Kuklińskiego. Nie jest więc dziwne, że obecnie Polacy podchodzą ostrożnie do całej koncepcji używania symboli narodowych, do promowania tożsamości narodowej czy do integrowania społeczeństwa wokół nowych wartości czy programów.

■ **Brak pewności siebie:** Brak historycznej ciągłości i zaufania do symboli podważył narodową samoświadomość i jest to jedna z podstawowych przyczyn ogólnego braku pewności siebie w polskiej świadomości. Bez pewnej dozy pewności siebie społeczeńst-





wo nie może jasno wyrazić własnej wizji czy swojej drogi historycznej, ani zaakceptować nowych symboli, bez względu na to, jak bardzo elity próbują je do nich przekonać. Ten brak pewności siebie jest chyba najbardziej widoczny we wszechpanującej „relatywizacji” wartości, jaki charakteryzował okres po roku 1989. Relatywizacja pojęć prawdy i fałszu, dobra i zła, sprawiedliwości i niesprawiedliwości podważyła integralność naszych symboli, pomieszała ich znaczenie i doprowadziła do wytworzenia się poczucia niepewności i utraty kierunku (stan elokwentnie przedstawiony przez słynny *bon mot* naszego byłego prezydenta: „Jestem za, a nawet przeciw”). Wynikająca z tego kulturowa próżnia może być jednym z powodów, dla których Polacy opierają się tworzeniu i akceptacji nowych symboli, i wolą pozostać przy zweryfikowanej przez czas, „bezpiecznej”, tradycyjnej i rdzennej symbolice.

■ **Brak należytego myślenia o symbolach:** Jak na ironię, my, Polacy mamy prawdopodobnie tyle samo nowoczesnych symboli, co Niemcy, Australia czy każdy inny kraj, tylko ich nie zauważamy i należycie nie komunikujemy. W naszych szkołach powtarzany jest ciągle ten sam co zawsze kanon symboli. Do świadomości narodowej dzieci rzadko włączane są nowe symbole (np. mogące promować ostatnie osiągnięcia lub przywołujące wartości związane integralnie z rozwojem nowoczesnego społeczeństwa, takie jak np. innowacyjność). Dzieci nie są też uczone myślenia o symbolach jako o języku kultury, ani o kulturze w kategoriach symboli. Słabość debaty publicznej wśród elit również nie przyczynia się do tworzenia i komunikowania nowych symboli. Myślenie i komunikacja wśród naszych opiniotwórczych elit odbywa się w strukturze przypominającej tunel. Politycy dyskutują z politykami, biznes z biznesem, akademicy z akademikami, kultura z kulturą. Jest niewiele debaty interdyscyplinarnej pomiędzy grupami społecznymi, pokoleniami, akademikami, biznesem, artystami itd. W takiej sytuacji trudno nam wyrobić należycie szerokie zrozumienie samych siebie i otaczającego nas świata, jak również utrudnione jest powstawanie i akceptacja nowych symboli.

■ **Westernizacja:** Piątym powodem braku powstania nowych krajowych symboli Polski jest fakt, że w naszej narodowej świadomości panuje fascynacja zachodnią kulturą, stylem życia, wartościami i wszystkimi ich symbolami. Jest to naturalny skutek otwarcia się społeczeństwa po upadku komunizmu, połączony z ekspansją procesu komunikacji poprzez mass media i internet. Ponadto napływ i przyjmowanie zachodnich symboli odbywało się w tym samym czasie, gdy Polska doświadczała kurczenia się infrastruktury zasobów kulturowych, na których tworzymy własną symbolikę i tożsamość narodową (np. środki na szkolnictwo, kulturę, naukę i technologię, sport, kino, sztukę itd.). Import zachodnich symboli przyczynił się do pogłębienia braku zainteresowania i uznania dla naszych własnych symboli<sup>2)</sup>.

## Wnioski

**W** ciągu ostatnich 19 lat nie zdołaliśmy wytworzyć niemal żadnego silnego popularnego symbolu lub zestawu symboli, które odzwierciedlałyby lub podkreślałyby nowoczesną tożsamość kraju, dumę czy poczucie kierunku, w którym zdążamy. Wręcz przeciwnie, dowody wskazują, że nasze symbole pozostają te same od pokoleń; są one niezmiennie tradycyjne i konserwatywne. Nie znaczy to jednak, że nie istnieją nowoczesne symbole Polski ani że Polacy na poziomie jednostkowym nie są nowoczesni. Wydaje się raczej, że zaniedbaliśmy ich tworzenie, rozważanie i komunikowanie na poziomie wspólnoty. Dzieje się tak, ponieważ nie jesteśmy dziś zintegrowanym społeczeństwem. Wręcz przeciwnie, stajemy się społeczeństwem coraz bardziej jednostkowym. Panuje niskie zaufanie społeczne, a nasze poczucie wspólnej tożsamości, celu czy poczucie wartości uległy podważeniu. Abyśmy więc jako Polacy i Polska mogli odnieść sukces tak w kraju, jak i na świecie, musimy się ponownie zintegrować jako społeczeństwo. Tylko wtedy będziemy mogli stworzyć i konsekwentnie realizować spójną i wspólną wizję modernizacji Polski. Na arenie globalnej też musimy wyrobić sobie mocną wyróżniającą markę i zaistnieć z atrakcyjną ofertą. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest odświeżenie i wypromowanie naszych narodowych symboli. Zachowując pełny szacunek dla naszych tradycyjnych symboli narodowych, Polska potrzebuje dziś zestawu nowych lub odświeżonych symboli, aby odzwierciedlić te nowoczesne wartości, które są niezbędne do dalszego postępu w modernizacji naszego społeczeństwa<sup>3)</sup>. Aby się to pomyślnie dokonało, elity i członkowie społeczności muszą wziąć udział w szerokiej publicznej debacie na temat naszych symboli. Nasze doświadczenia w Polskim Forum Obywatelskim pokazują, że debata o odnowieniu naszych narodowych symboli stanowi silne, efektywne i ożywiające medium, poprzez które mogliśmy podjąć się tego wyzwania. Ponadto debata taka sama w sobie będzie dobrym ćwiczeniem z demokracji i odbudowy społecznej spójności.

Witold Radwański, członek Rady Programowej  
Polskiego Forum Obywatelskiego  
prezes Krokus Private Equity Sp. z o.o.

## PRZYPISY:

<sup>1)</sup> Polskie Forum Obywatelskie wspólnie z redakcją dziennika „Rzeczpospolita” i kilkoma serwisami internetowymi, wykonało badania opinii publicznej na temat tego, co Polacy uważają za swoje narodowe symbole, oraz przeprowadziło wiele dyskusji i zainicjowało wiele grup studyjnych. Do zweryfikowania tych wniosków konieczne są bardziej dokładne badania tego tematu.

<sup>2)</sup> Ilustracją tego zjawiska jest fakt, że respondenci również często wskazują na czapkę baseballową, jak i na rogatywkę jako nasze narodowe nakrycia głowy.

<sup>3)</sup> Jan Paweł II mógłby być doceniany również za swoje niezwykle kompetencje w roli przywódcy światowego, a skrzydła huzarskie i wydłużone lance mogłyby stanowić najlepsze przykłady innowacyjności, która wpłynęła na bieg historii.



# Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania

Wojciech Czakon

Współdziałanie przedsiębiorstw jest obecnie jednym z ważnych wyzwań dla zarządzania strategicznego. Wiąże się to z takimi megatrendami, jak: dekonstrukcja łańcucha wartości, która w imię specjalizacji i ekonomii skali indukuje potrzebę współdziałania z innymi; hiperkonkurencja, która prowadząc do erozji trwałej przewagi konkurencyjnej wymusza elastyczność; sieciowość, polegająca na tworzeniu wielkich grup współdziałających jednostek.

Wzrost współzależności przedsiębiorstw wobec tych wyzwań wyraża się m.in. w sposobie organizowania transakcji – instytucjonalnych ramach, w których wymiana jest inicjowana, negocjowana, monitorowana, modyfikowana i kończona [Heide, 1994]. Tak zdefiniowane pojęcie *networks governance* jest wzorcem celowego kierowania działaniem wielu podmiotów. Nie jest jednak konceptem *stricte* politycznym – jak rządy – ponieważ odnosi się do sposobów, w jakie osiąga się koordynację społeczną i gospodarczą [Lowndes, Skelcher, 1998]. Uprawione wydaje się przyjęcie, polskojęzycznego odpowiednika w przestrzeni międzyorganizacyjnej jako koordynacji sieci<sup>1)</sup>.

Wyodrębnia się trzy formy<sup>2)</sup> służące koordynacji sieci: rynkową – opartą na cenie; hierarchiczną – opartą na poleceniach; społeczną – opartą na zaufaniu [Joshi, Campbell, 2003]. W praktyce występują one łącznie i współzależnie, a ich kombinacja jest wyborem celowym [Heide, 2003]. Istota tej współzależności, wzajemne oddziaływanie form idealnych, zasady łączenia czy kryteria wyboru kompozycji koordynacji sieci pozostają nadal słabo rozpoznane. Dotychczas badania skupiały się bowiem na pojedynczych formach, a w niewielkim stopniu podejmowano zjawisko jednoczesnego użycia wielu form koordynacji, tj. koordynacji wielorakiej [Jap, Ganesan, 2000].

Wskazana luka poznawcza w zarządzaniu strategicznym wymaga istotnego wysiłku teoretycznego, a także dogłębnych badań. Niniejszy artykuł stanowi przyczynek do wypełnienia tej luki. Celem autora jest scharakteryzowanie form koordynacji sieci, zdefiniowanie pojęcia koordynacji wielorakiej, a także udowodnienie potrzeby dynamicznego kształtowania składu tej koordynacji.

## Formy koordynacji sieci – rynek, biurokracja, normy społeczne

**K**oordynacja to pojęcie immanentnie związane z klasyczną teorią organizacji – przecież H. Fayol wymieniał ją pośród funkcji zarządzania. W najszerszym, prakseologicznym ujęciu chodzi o to, aby wysiłek zbiorowy realizować w sposób uporządkowany (*co* – wspólnie, *ordinare* – porządkować). Dla zakresu semantycznego nie jest istotne, czy koordynacja realizowana jest w ramach formalnoprawnych pojedynczej organizacji, czy też w przestrzeni międzyorganizacyjnej<sup>3)</sup>.

Ogólna definicja koordynacji sieci charakteryzuje ją nieformalnymi systemami społecznymi raczej niż strukturami biurokratycznymi wewnątrz przedsiębiorstwa, oraz formalnymi kontraktami pomiędzy przedsiębiorstwami po to, by koordynować wytwarzanie złożonych produktów w warunkach niepewności. Wymaga tworzenia i wykorzystywania struktur do działania i adaptacji [Alexander, 1998], tj.: wspólnoty społecznej, rynku oraz organizacji, nazywanych zresztą w różny sposób w literaturze (tabela 1).

Rynkowa forma koordynacji to szczegółowe uzgodnienia zredagowane w postaci umowy formalnej, która określa role i zobowiązania niezależnych i niepowiązanych ze sobą stron [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000]. Przepływ informacji w warunkach formy rynkowej skupia się na parametrach ceny, liczby czy jakości przedmiotu wymiany. Trzeba też zauważyć, że każda umowa jest projekcją stosunków między stronami w przyszłość, która jest z natury niepewna. Klauzule precyzujące prawa i obo-

**Tab. 1. Typologia form koordynacji**

Autor	Formy koordynacji		
Thompson i in. (1991)	rynek	hierarchia	sieć
Mayntz (1993)	rynek	polityka	solidarność
Ouchi (1991)	rynek	biurokracja	klan
Bradach, Eccles (1991)	cena	władza	zaufanie
Streek, Schmitter (1985)	rynek	państwo	wspólnota

Źródło: V. LOWNDES, Z. SKELCHER, *The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance*, „Public Administration” 1998, vol. 76, s. 318.

wiązki w zmieniających się warunkach wpływają na stopień zaangażowania stron transakcji [Jap, Ganesan, 2000]. Zobowiązanie do podjęcia określonych działań w przyszłości wiąże się z subiektywnie postrzeganym przez strony ryzykiem wynikającym z zagrożenia zachowaniami oportunistycznymi stron, niepewnością, trudnością w mierzeniu nakładów i wyników [Poppo, Zenger, 2002]. Nawet najbardziej szczegółowa umowa nie może być uważana za wyczerpującą i dlatego stosuje się pojęcie kontraktów niekompletnych. Tradycyjnie umowy formalne rozpatruje się na gruncie teorii kosztów transakcyjnych – rolą menedżera jest zabezpieczenie przed oportunistycznym oraz minimalizacja kosztów transakcyjnych.

Hierarchiczna forma koordynacji skupia się na stosowaniu systemów i struktur kontroli [Bradach, 1997]. Integracja pionowa również prowadzi do koordynacji hierarchicznej, opartej na biurokratycznej alokacji zasobów, to najczęściej używane narzędzie do ochrony aktywów specyficznych [Jap, Ganesan, 2000]. Hierarchicznej formie koordynacji literatura więzi międzyorganizacyjnych poświęca niewiele uwagi dlatego, że jest ona szczegółowo opisana w teorii organizacji, a ponadto nie mieści się w polu badawczym przestrzeni międzyorganizacyjnej. Tym niemniej warto mieć na względzie, że partnerzy hierarchicznie koordynują działania, np. swoich własnych jednostek organizacyjnych.

Spółeczna forma koordynacji zajmuje największą uwagę badaczy przestrzeni międzyorganizacyjnej, ponieważ „normy społeczne są w tle współdziałania nawet wówczas, gdy dominuje rynek lub hierarchia” [Lowndes, Skelcher, 1998]. Definiują one i pozwalają uczestnikom wymiany zrozumieć, co jest dopuszczalne, a co nie [Larson, 1992]. Wbrew potocznemu przekonaniu o tożsamości formy koordynacji społecznej z zaufaniem, zidentyfikowano trzy elementy składowe społecznej formy koordynacji [Uzzi, 1997]:

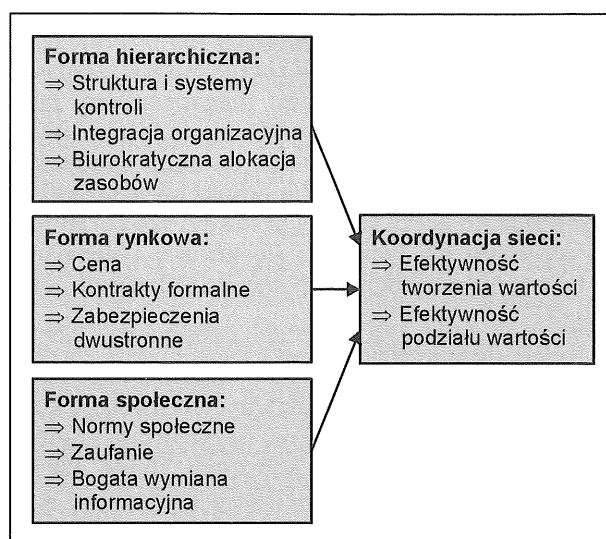
- Zaufanie, oznacza pozytywne oczekiwanie zachowań konkretnego partnera w warunkach ryzyka [Das, Teng, 1998]. Wyróżnia się trzy składowe zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych: ● tworzenie się oczekiwań opartych na współzależności stron ● podejmowanie ryzyka zachowań oportunistycznych partnera oraz ● akceptacja tego ryzyka [Vengen, Huxham, 2003]. W literaturze upowszechnił się pogląd, że zaufanie obniża lub ogranicza zachowania oportunistyczne *ex ante* i *ex post* [Poppo, Zenger, 2002], przyczyniając się do znaczącej redukcji kosztów transakcyjnych.

- Bogata wymiana informacyjna, która obejmuje znacznie więcej danych niż tylko cena–ilość–jakość, charakterystyczna dla rynku, może np. dotyczyć planów rozwojowych, inwestycji albo wręcz przekazywania partnerom informacji, które w ocenie przekazującego mogą okazać się im przydatne. Przyczynia się do znaczącej redukcji niepewności.

- Normy społeczne, które dają partnerom ogólne wskazówki behawioralne w sytuacjach niejasnych i niepewnych. Pośród norm społecznych wymienia się, np.: elastyczność, solidarność, afiliację, harmonizację, ograniczone wykorzystanie władzy, partycypacyjne podejmowanie decyzji [Cannon i in, 2000;

Jap, Ganesan, 2000; Poppo, Zenger, 2002]. Normy relacyjne są elementem tworzącym i spajającym społeczność, a przez ustanowienie standardów postępowania [Heide, 1994] redukują ryzyko zachowań niepożądanych.

Formy koordynacji wyraźnie przejawiają cechy typu idealnego – wyodrębniono je z dynamicznej złożoności relacji międzyorganizacyjnych i uproszczono po to, aby uzyskać zwięzły opis oraz możliwość stawiania hipotez o charakterze korelacyjnym. Ten nurt badań oraz sposób podejmowania zjawiska koordynacji w sieci przedstawić można na prostym schemacie wiążącym współdziałanie z formami jego koordynacji (schemat).



**Schemat. Trzy formy koordynacji współdziałania międzyorganizacyjnego**

Źródło: opracowanie własne.

Przegląd dorobku tego nurtu badań prowadzi nieuchronnie do kilku pytań, czy wpływ formy koordynacji na organizację współdziałania jest zawsze tak samo silny, czy ten wpływ jest dodatni, ujemny, a może zmienny, czy zachodzą wpływy wzajemne pomiędzy poszczególnymi formami koordynacji, czy kompozycja form koordynacji danej sieci jest stała w czasie? Te oraz inne pytania doprowadziły do pojawienia się oraz uzyskania pewnego rozgłosu przez badaczy tzw. koordynacji wielorakiej, czyli jednoczesnego użycia wszystkich trzech form koordynacji. Samodzielnie nie stanowią one wystarczającej odpowiedzi na wyzwania menedżerskie, dlatego w praktyce zarządzania występują łącznie [Bradach, 1997].

### Koordynacja wieloraka – ku złożoności statycznej i dynamicznej

**F**orma wieloraka zakłada, że najłatwiej zrozumieć wymianę jako zanurzoną w złożonym systemie ekonomiczno-społeczno-politycznym, gdzie łącznie stosuje się formy rynkowe, hierarchiczne i społeczne, a nie tylko jedną z nich [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000]. Odpowiada to pojęciu porządku ukonstytuowanego, aby „powiązać mechanizmy hierarchiczne z kontekstem archi-



tektury społecznej i zasad politycznych, które określają te mechanizmy” [Araujo, Bito, 1998].

Przyczyn stosowania formy wielorakiej przez przedsiębiorstwa jest kilka<sup>4)</sup>. Pierwsza z nich wynika z przekonania, że właściwy dobór formy koordynacji może być źródłem szczególnego typu renty ekonomicznej, związanej z umiejętnością współdziałania. Ta renta – relacyjna, pojawia się ze względu na obniżenie kosztów kontraktowania oraz dostarczenie skutecznych bodźców do działań tworzących wartość [Dyer, Singh, 1998]. Pozwala to na zachowanie skutecznej i systematycznej kontroli działalności, a jednocześnie umożliwia organizacyjne uczenie się [Bradach, 1997]. Badania empiryczne potwierdzają, że w warunkach niepewności stosowanie formy wielorakiej podnosi efektywność współdziałania i pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000]. Warto podkreślić, że formy koordynacji oddziałują na siebie wzmacniająco – np. zaufanie i kontraktowanie łącznie wyjaśniają większą część wariancji efektywności przedsiębiorstw niż każde z nich z osobna [Zaheer, Vankatraman, 1998]. Badania nad sieciami pionowymi, wyłoniły następujące przesłanki stosowania formy wielorakiej [Cliquet, 2002]:

- dywersyfikacja ryzyka, przy jednoczesnym szybkim rozwoju przedsiębiorstwa,
- rozwój kreatywności oraz dyskusje twórcze – przy zachowaniu kompetencji zarządzania własnymi punktami sprzedaży,
- zapewnienie ekspansji, jednorodności konceptu biznesu, reaktywności lokalnej oraz adaptacyjności globalnej sieci,
- ograniczanie oportunistów,
- zapewnienie innowacyjności i przywództwa w branży,
- zapewnienie wzrostu zysków oraz ekspansji sieci.

O bardzo wczesnym stopniu zaawansowania teorii koordynacji wielorakiej świadczy skupienie większości badaczy na badaniu jednoczesnego stosowania tylko dwóch, a nie wszystkich trzech form. Stanowi to z jednej strony rozwinięcie badań nad typami idealnymi form koordynacji, wzbogacone o elementy analizy porównawczej koordynacji: rynkowej i hierarchicznej [Heide, 2002] albo hierarchicznej i społecznej [Bradach, 1997], albo rynkowej i społecznej [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000]. Z drugiej strony, wynika ze złożoności relacji łączących te formy: jednoczesnej komplementarności i substytucyjności [Poppo, Zenger, 2002] formy społecznej i rynkowej; inkluzji lub odrębności [Das, Teng, 1998] zaufania i kontroli; niezależności [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000] lub współzależności [Zaheer, Vankatraman, 1998] form typu idealnego; napięć dialektycznych pomiędzy dążeniem do jednolitości a potrzebą adaptacyjności [Bradach, 1997]; czy wreszcie nieliniowym – najpierw dodatnim, a potem ujemnym – wpływem pojedynczych form na współdziałanie [Uzzi, 1997]. Dotychczasowe ustalenia uznać zatem trzeba za fragmentaryczne, częściowo sprzeczne, a więc niekonkluzywne [Das, Teng, 1998].

Forma wieloraka charakteryzuje się złożonością i dynamiką. Przecież współdziałanie konceptualizuje się jako proces interakcji, unikając przez to staty-

cznych ujęć. Zjawiska międzyorganizacyjne zachodzą w przedziałach czasu i są słabo obserwowalne w wybranych momentach. Wobec tego pojawia się wątpliwość, czy samo rozwiązanie strukturalne – forma koordynacji sieci, może być wystarczające. Badania empiryczne wskazują, że wybór właściwej struktury koordynacji może nie prowadzić do oczekiwanych rezultatów, ponieważ zmienna strukturalna wyjaśnia niewielką część wariancji efektywności współdziałania [Zaheer, Vankatraman, 1998]. Oznacza to w szczególności, że pozbawienie zmiennej strukturalnej czynnika czasu i zmienności ogranicza jej moc wyjaśniającą. Dotychczasowe badania empiryczne i rozważania teoretyczne w bardzo niewielkim stopniu odzwierciedlały tę potrzebę zmienności. Wyjątki skupiają się na związku pomiędzy fazą cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej a dominującą formą koordynacji (tabela 2).

**Tab. 2. Dominujące formy koordynacji ze względu na fazę cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej**

Faza cyklu życia	Dominujące formy koordynacji	
	Lowndes, Skelcher 1998	Jap, Ganesan, 2000
Przygotowanie współdziałania	społeczny	hierarchia (quasi-integracja)
Tworzenie i konsolidacja	hierarchiczny	społeczny
Współdziałanie/ dojrzałość	rynkowy	rynkowy
Zakończenie	społeczny	społeczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. LOWNDES, C. SKELCHER, *The Dynamics...* op. cit., oraz S. JAP, S. GANESAN, *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, „Journal of Marketing Research” 2000, vol. 37, no. 2.

Inni badacze dostrzegają jednak w fazie przygotowawczej dominujące znaczenie form społecznych koordynacji, a w fazie realizacji współdziałania przesunięcie ciężaru w stronę formy hierarchicznej [Larson, 1992; Czakon, 2006].

## Zakończenie

**B**adania pokazują, że umiejętność efektywnego współdziałania z innymi staje się odrębną kompetencją przedsiębiorstwa [Lorenzoni, Lipparini, 1999], a jej składową jest umiejętność właściwego doboru formy koordynacji sieci. Koordynacja sieci może być zarówno źródłem renty ekonomicznej, jak i przyczyną niepowodzeń przedsiębiorstwa.

Pluralizm teoretyczny powoduje, że nurt badań nad koordynacją sieci dysponuje bogatym materiałem empirycznym przy jednoczesnym braku spójnego fundamentu teoretycznego. Prowadzi to do takich trudności, jak napięcie pomiędzy troską o ochronę przed oportunistą wymagającą rezygnacji z aktywów specyficznych dla danej transakcji a poszukiwaniem synergii międzyorganizacyjnej wymagającej zaangażowania inwestycyjnego, właś-

nie przez aktywa specyficzne dla danej transakcji. Stąd przeglądowi form koordynacji towarzyszyć winna świadomość paradoksów charakterystycznych dla teorii wczesnego stadium rozwoju.

Rodząca się teoria współdziałania podpowiada istnienie trzech form idealnych koordynacji sieci, opartych na cenie, kontroli, normach społecznych. W istocie rzeczy kształtowanie koordynacji sieci jest konsekwencją, ale też korelatem decyzji o architekturze biznesu. Decyzja ta sprowadza się do wyboru typu więzi łączących elementy strukturalne przedsiębiorstwa poszerzonego: ● hierarchicznych, które wynikają z decyzji o integracji działań ● relacyjnych, które wynikają z chęci realizacji działań wspólnie z innymi, odrębnymi przedsiębiorstwami ● rynkowych, które są najluźniejsze. Koordynacja całej struktury powstałej w wyniku decyzji konfigurującej architekturę biznesu przedsiębiorstwa wymaga stosowania odrębnych, ale i mieszanych form.

Znaczenie badań nad koordynacją sieci w zarządzaniu strategicznym wynika więc nie tylko z intensyfikacji współdziałania przedsiębiorstw, ale też ze strategicznych decyzji strukturalnych. Stawiają one w centrum uwagi decydenta różne problemy: od oportunistu, przez uczenie się, do efektywności ekonomicznej wspólnie realizowanych działań. Badanie koordynacji sieci służy doskonaleniu jakości rozwiązań wymienionych problemów, nie unikając ich złożoności i dynamiki.

dr hab. Wojciech Czakon prof. AE w Katowicach  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Koordynacja sieci według niektórych autorów tym różni się od struktury organizacyjnej, że opisuje relacje między, a nie wewnątrz organizacyjnej.

<sup>2)</sup> Anglojęzyczna literatura posługuje się powszechnie terminem „mechanism”, lub „form”. Na gruncie polskiego dorobku teorii zarządzania o mechanizmie można mówić wówczas, gdy zachodzą relacje deterministyczne. W przypadku network governance chodzi nie tyle o związki pomiędzy zabiegami menedżerskimi a ich skutkami, ile o kształt rozwiązań porządkujących współdziałanie. Stąd w dalszej części posłużono się pojęciem formy koordynacji.

<sup>3)</sup> Tym niemniej koordynacja w ramach pojedynczej organizacji tradycyjnie jest przedmiotem nauk o zarządzaniu, podczas gdy zjawiska międzyorganizacyjne stanowią przedmiot zainteresowania zarówno ekonomii jak i nauk o zarządzaniu. Skutkuje to pluralizmem epistemologicznym i metodologicznym, jakże wzbogacającym badacza.

<sup>4)</sup> Warto przy tym mieć na względzie, iż zabiegi badaczy są w istocie racjonalizacją *ex post*, czyli starają się uzasadnić podejmowane przez menedżerów rozwiązania, których pierwotne motywy mogą się różnić od formułowanych po wykonaniu decyzji.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ALEXANDER E.R., *A Structuration Theory of Interorganizational Coordination: Cases in Environmental Management*, „International Journal of Organizational Analysis” 1998, vol. 6, no. 4, s. 334–354.
- [2] ARAUJO L., BRITO C., *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, vol. 27, no. 4, s. 22–46.
- [3] BRADACH J., *Using the Plural Form in the Management of Restaurants Chains*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, s. 276–303.

[4] CANNON J.P., ACHROL R.S., GUNDLACH G.T., *Contracts, Norms, and Plural Form Governance*, „Academy of Marketing Science Journal” 2000, vol. 28, no. 2, s. 180–194.

[5] CLIQUET G., *Les reseaux mixtes franchise-succursalisme: apports de la litterature et implications pour le marketing des reseaux de points de vente*, „Recherche et Applications en Marketing” 2002, vol. 17, no. 1, s. 57–73.

[6] CZAKON W., *Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 3, s. 14–17.

[7] DAS T.K., TENG B.S., *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 3, s. 491–512.

[8] DYER J., SINGH H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 24, no. 4, s. 660–679.

[9] HEIDE J.B., *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 1, s. 71–85.

[10] HEIDE J., *Plural Form Governance in Industrial Purchasing*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67, no. 10, s. 18–29.

[11] JAP S., GANESAN S., *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, „Journal of Marketing Research” 2000, vol. 37, no. 2, s. 227–245.

[12] JOSHI A.W., CAMPBELL A.J., *Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingent Framework and an Empirical Test*, „Academy of Marketing Science Journal” 2003, vol. 31, no. 2, s. 176–188.

[13] LOWNDES V., SKELCHER Z., *The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance*, „Public Administration” 1998, vol. 76, s. 313–333.

[14] LARSON A., *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, „Administrative Science Quarterly” 1992, vol. 37, s. 76–105.

[15] LORENZONI G., LIPPARINI A., *The Leveraging of Interorganizational Relationships as Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, no. 4, s. 317–338.

[16] POPPO L., ZENGER T., *Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 8, s. 707–725.

[17] UZZI B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, no. 1, s. 35–67.

[18] VENGEN S., HUXHAM C., *Nurturing Collaborative Relations. Building Trust in Interorganizational Collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Sciences” 2003, vol. 39, no. 1, s. 5–31.

[19] ZAHEER A., VENKATRAMAN N., *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, no. 5, s. 373–392.

#### Summary

The plural form of governance has attracted a very limited and sparse attention of strategic management researchers. Instead ideal type forms of network governance: market, hierarchy, social have been in research focus. Beyond the mere extant literature overview this paper provides evidence of early development stage theoretical paradoxes. The need to adopt a dynamic view of network governance is also proposed.



# Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw

Jan Macias

## Wprowadzenie

**P**roblematyka dotycząca źródeł i determinant przewag konkurencyjnych nadal wzbudza sporo kontrowersji.

Teorie i badania koncentrujące się na konkurencyjności narodowych przemysłów i przedsiębiorstw są prezentowane w zarządzaniu strategicznym oraz w mikroekonomii, chociaż cechuje je wielość podejść do wyjaśnienia zjawiska konkurencyjności<sup>1)</sup>.

Strukturę konkurencyjności przedsiębiorstwa można przedstawić następująco: potencjał konkurencyjności (źródła przewag konkurencyjnych) – przewagi konkurencyjne – obszar konkurencji – instrumenty konkurowania – pozycja konkurencyjna. Na gruncie zarządzania strategicznego kluczowym problemem jest przewaga konkurencyjna, która warunkuje przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa<sup>2)</sup>. Istotą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest trwałe osiąganie ponadprzeciętnej rentowności (wartości dodanej – *Added Values*)<sup>3)</sup>. Przegląd literatury zagranicznej i krajowej, pozwala na wyróżnienie najważniejszych koncepcji przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, które są omawiane poniżej.

## Koncepcja przewagi konkurencyjnej M.E. Portera

**P**ierwsza to koncepcja przewagi konkurencyjnej M.E. Portera (1980, 1985, 1990, 1991), która nawiązuje do teorii konkurencji niedoskonałej, czyli monopolistycznej (J. Robinson, 1933; E. Chamberlin, 1933) oraz teorii ekonomii organizacji przemysłowej (*Industrial Organization Economics*: J. Bain, 1956; E. Mason, 1939; E.E. Caves, 1972)<sup>4)</sup>. Koncepcja ta zakłada poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w strukturze sektora. Stworzony przez M.E. Portera tzw. model „pięciu sił konkurencji” opiera się na założeniu, że na charakter i natężenie konkurencji w sektorze, oprócz struktury podmiotowej sektora, wpływają cztery siły zewnętrzne:

- groźba substytucyjnych wyrobów lub usług
- groźba nowych wejść
- siła przetargowa dostaw-

ców • siła przetargowa nabywców. Podobnie, jak to sugerowała teoria konkurencji monopolistycznej, źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w modelu M.E. Portera jest pozycja konkurencyjna zajmowana przez nie w sektorze (na rynku) lub w jego segmencie. Stąd inna nazwa tej koncepcji – szkoła pozycyjna lub pozycjonowania.

W ujęciu ogólnym, w koncepcji M.E. Portera, wyniki przedsiębiorstwa są funkcją przemysłu (otoczenia sektorowego) i skuteczności jego działania (pozycji rynkowej).

Koncepcję przewagi konkurencyjnej M.E. Portera poddano krytyce w latach 90. ub. wieku; główne zarzuty dotyczyły pomijania znaczenia zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa, nadmiernego, sektorowego determinizmu, szybkich zmian granic sektorów w zakresie przedmiotowym oraz podmiotowym (jako skutek rozwoju procesów umiędzynarodowienia i globalizacji).

## Koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach i kompetencjach

**D**rugą koncepcją przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest koncepcja oparta na zasobach i kompetencjach (*Resource and Competence-based Conception of Competitive Advantage*)<sup>5)</sup>. Koncepcja ta zawdzięcza swój rozwój przede wszystkim teorii przedsiębiorstwa rozwijanej od połowy lat 80. ub. wieku pod różnymi nazwami, najczęściej jednak nazywanej zasobową lub kompetencyjną teorią firmy (*Resource-based Theory of the Firm*, lub *Competence Theory of the Firm*). Koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach i kompetencjach stała się w latach 90. ub. wieku dominującą perspektywą badawczą na gruncie zarządzania strategicznego i nadal jest rozwijana<sup>6)</sup>.

Podstawowym przedmiotem analizy w tej koncepcji jest przedsiębiorstwo, a nie sektor, jak w koncepcji M.E. Portera. Oznacza to przesunięcie akcentu na wnętrze przedsiębiorstwa i przywrócenie zainteresowania jego zasobami i kompetencjami. Zgodnie z zasadą przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach, przedsiębiorstwo jest unikalną wiązką



materialnych i niematerialnych zasobów i kompetencji. Głównym założeniem jest teza, że specyficzne, unikatowe zasoby i kompetencje (umiejętności) tworzą tzw. aktywa strategiczne, umożliwiające przedsiębiorstwom uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej i w efekcie, stałych ponadprzeciętnych dochodów. J. Barney, do cech charakteryzujących aktywa strategiczne zaliczył: cennność (*Valuable*), rzadkość (*Rare*), trudne do imitacji (*Inimitable*) i dobrze zorganizowane (*Well Organized Resources*) – jest to tzw. model VRIO<sup>7)</sup>. W wyniku tego przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną, używając specyficznych zasobów i kompetencji (umiejętności), i otrzymuje renty z tytułu zróżnicowania<sup>8)</sup>.

W literaturze dotyczącej zasobów i umiejętności (kompetencji) można wyróżnić dwie grupy poglądów. Autorzy pierwszej grupy definiują zasoby raczej szeroko, zaliczając do nich wszelkie aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty przedsiębiorstwa, informacje, wiedzę itd. (np. J. Barney, 1991; M.A. Peteraf, 1993)<sup>9)</sup>. Autorzy drugiej grupy wyraźnie odróżniają zasoby od umiejętności (np. R. Amit i P.J.H. Schoemaker, 1993; R.M. Grant 1991).

W. Jenkins stwierdza, że obie koncepcje przewagi konkurencyjnej i ponadprzeciętnych wyników, tj. koncepcja M.E. Portera (pozycyjna) oraz koncepcja zasobów i kompetencji, są powiązane ze sobą<sup>10)</sup>. Koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach i kompetencjach przedsiębiorstwa dostarcza pierwszą część kompleksowej analizy strategicznej SWOT – czyli „siły – słabości” (*Strength – Weaknesses*), podczas gdy koncepcja M.E. Portera (analiza sektora) dostarcza drugą część analizy SWOT – tj. „szanse – zagrożenia” (*Opportunities – Threats*). Obie te koncepcje przewagi konkurencyjnej uzupełniają się, są komplementarne.

### **Podjęcie sytuacyjne jako podstawa przewagi konkurencyjnej**

**P**odstawą kolejnej koncepcji przewagi konkurencyjnej jest podejście sytuacyjne (*Contingency Theory* lub *Contingency Approach*). Teoria ta głosi, że organizacyjne konfiguracje są różne jako rezultat zmian w otoczeniu i jest powinnością zarządzających zapewniać stałą strategiczną adaptację do panującej struktury otoczenia (P.R. Lawrence i J.W. Lorsch, 1967)<sup>11)</sup>. Uniwersalną miarą umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie ciągłego dostosowywania się do warunków dyktowanych przez otoczenie jest elastyczność przedsiębiorstwa. Umożliwia ona szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz samego przedsiębiorstwa, odpowiednio do ich tempa i charakteru. W wyniku tego przedsiębiorstwo uzyskuje pewność działania oraz względną stabilizację w zmiennym otoczeniu, czyli strategiczne dopasowanie organizacja – otoczenie (*strategic fit*).

### **Koncepcja przewagi konkurencyjnej na bazie czasu i innowacji**

**F**czas jest kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa (*Time-based Competition*). Jako „broń strategiczna” czas jest ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji i zmian organizacyjnych<sup>12)</sup>. Koncepcja konkurowania na bazie przewagi czasowej powstała równolegle do koncepcji M.E. Portera.

Innowacja jest głównym elementem przedsiębiorczości (J.O. Covin i M.P. Miles, 1999; J.A. Schumpeter, 1942)<sup>13)</sup>. Jest „sercem”, elementem krytycznym trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>14)</sup>. Szczególną rolę odgrywają innowacje technologiczne (*The Technology-based Innovations*), dotyczące rozwoju i wykorzystania nowej wiedzy technologicznej. Skróceniu ulegają cykle życia produktów oraz technologii. Innowacje prowadzą do zmian organizacyjnych. Kluczowe znaczenie ma szybkość wprowadzania zmian.

### **Koncepcja międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach**

**K**oncepcja międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach zaczęła się rozwijać w latach 90. ub. wieku i zdaniem wielu autorów stanowi ona nowe źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>15)</sup>. Związane jest to z rozwojem nowych typów struktur organizacyjnych w postaci organizacji sieciowych i organizacji wirtualnych, opartych na technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych. Powoduje to zacieranie się formalnych granic między przedsiębiorstwami<sup>16)</sup>. Ponadto wobec natężania się walki konkurencyjnej uległa zmianie dotychczasowa formuła konkurencji. Mimo że w gospodarce rynkowej wciąż dominuje orientacja konkurencyjna jako jej immanentna cecha, to współcześnie podkreśla się także znaczenie orientacji na współpracę z wybranymi partnerami, w tym z konkurentami, zwłaszcza na niektórych odcinkach, i kształtowanie wyniku gry „wygrany – wygrany”, a więc o sumie niezerowej (*co-opetition*, czyli jednoczesna konkurencja i współpraca odcinkowa)<sup>17)</sup>. Konsekwentnie w ślad za tym dotychczasowe trzy podstawowe poziomy strategii korporacji zostały uzupełnione o poziom czwarty – poziom sieci<sup>18)</sup>. Powstały strategie relacyjne.

Są to ważne przesłanki rozwoju koncepcji międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach (*Relationship-based Interorganization Conception of Competition*).

Przedmiotem analizy w koncepcji międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach, staje się sieć przedsiębiorstw i relacje wiążące ze sobą uczestników sieci. Są to relacje i stosunki



uprzywilejowane i niekonkurencyjne, które pozwalają przedsiębiorstwom, uczestnikom sieci na korzystanie ze specyficznych zasobów i kompetencji innych partnerów. Te międzyorganizacyjne relacje stają się kolejnym, nowym źródłem przewagi konkurencyjnej dla współdziałających przedsiębiorstw. Zdaniem J. Deyera i H. Singha przyczyniają się one bezpośrednio do generowania tzw. renty relacyjnej (*relational rent*), czyli dodatkowego zysku<sup>19)</sup>.

Na gruncie relacyjnej koncepcji przewagi konkurencyjnej poszukiwanie źródeł tej przewagi wykracza poza granice poszczególnych przedsiębiorstw i granice poszczególnych sektorów<sup>20)</sup>.

W literaturze, A.J. Campbell i D.T. Wilson zaproponowali opisowy model sieci kreowania wartości dla celowej współpracy pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami wzdłuż łańcucha wartości (dodanej) do tworzenia przewagi strategicznej (konkurencyjnej) całej grupy sieciowej przedsiębiorstw<sup>21)</sup>.

### Koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy

Rozwijającą się teorią przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, które wyłania się z koncepcji zasobów i umiejętności, jest koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy (*Knowledge-based – Competition lub Knowledge-based Theory of the Firm* względnie *Knowledge-based View*). Przez niektórych autorów koncepcja ta jest traktowana jako synonim kompetencyjnej teorii firmy (*Competence-based View of the Firm*) względnie dynamicznych umiejętności (*Dynamic Capabilities*) lub też jako jeden z dwóch wariantów koncepcji przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach i umiejętnościach (obok organizacyjnego uczenia się – *Organizational Learning*).

Obecnie, wzrost gospodarczy oparty jest na wiedzy, szczególnie na wiedzy technologicznej. W nowej ekonomii ma miejsce przechodzenie od informacji do wiedzy oraz aplikacji i produkcyjnego wykorzystania tej wiedzy<sup>22)</sup>. W epoce postępującej globalizacji wiedza stanowi najważniejszy nowy strategiczny zasób przedsiębiorstwa, który warunkuje przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>23)</sup>. Jest to specyficzny zasób niematerialny. Wiedza jest generowana w przedsiębiorstwie przez organizacyjne uczenie się, czyli organizację uczącą się.

### Inne koncepcje przewagi konkurencyjnej

Do innych koncepcji przewagi konkurencyjnej można zaliczyć:

- konkurowanie poprzez restrukturyzację, prowadzące do wzrostu wartości rynkowej firmy,

- umiędzynarodowienie i globalizację, które ujmują głównie zewnętrzne w stosunku do zasobów przedsiębiorstwa źródła przewagi konkurencyjnej (tzw. paradygmat OLI – *Owens, Localization, Internationalization* – czyli: własność [zasoby], lokalizacja, umiędzynarodowienie); jest to związane ze zmianą zakresu geograficznego konkurencji – konkurencja z lokalnej i krajowej przekształca się w wielu przedsiębiorstwach i sektorach w międzynarodową i globalną,
- system obsługi, zwiększający koszty zamiany i budujący wysokie bariery wejścia, a więc stwarzający przewagę konkurencyjną, co akcentuje w literaturze K. Obłój<sup>24)</sup>.

### Podsumowanie

W literaturze występuje wielość podejść do problematyki przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa. Wciąż powstają nowe koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej. Zaprezentowanych koncepcji przewagi konkurencyjnej nie powinno się traktować w sposób alternatywny, czyli wariantowy. Akcentują one bowiem różne aspekty teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należy więc raczej mówić o integracji różnych koncepcji przewagi konkurencyjnej w różnym zakresie. Największe możliwości stwarza w tej dziedzinie koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach i kompetencjach.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu  
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej  
im. W. Korfańskiego w Katowicach

### PRZYPISY:

<sup>1)</sup> A. GRIFFITHS, R.F. ZAMMUTO, *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework*, „The Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 4, s. 823.

<sup>2)</sup> K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 19–43.

<sup>3)</sup> J. COLLIS, C.A. MONTGOMERY, *Creating Corporate Advantage*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 76, no. 3, s. 72.

<sup>4)</sup> Y.E. SPANOS, S. LIOUKAS, *An Examination Into the Causal Logic, of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no. 10, s. 908.

<sup>5)</sup> K. OBŁÓJ, *op. cit.*, s. 127.

<sup>6)</sup> C.F. FEY, J. BIRKINSHAW, *External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R + D Performance*, „Journal of Management” 2005, vol. 31, no. 4, s. 598.

<sup>7)</sup> J.B. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

<sup>8)</sup> G. SCHREYOGG, M. KLIESCH-EBERL, *How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual – Process Model of Capability Dynamization*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 9, s. 913.



<sup>9)</sup> S.K. ETHIRAJ, P. KALE, M.S. KRISHNAN, J.V. SINGH, *Where Do Capabilities Come From and How Do They Matter? A Study in the Software Services Industry*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26, no. 1, s. 27.

<sup>10)</sup> W. JENKINS, *Competing in Times of Evolution and Revolution. An Essay on Long – Term Firm Survival*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 1, s. 26.

<sup>11)</sup> R.E. MORGAN, S.D. HUNT, *Determining Marketing Strategy. A Cybernetic Systems Approach to Scenaric Planning*, „European Journal of Marketing” 2002, vol. 36, no. 4, s. 452.

<sup>12)</sup> G. STALK, Jr., *Time – the Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review” 1988, July–August, s. 41.

<sup>13)</sup> M.R. MARVEL, G.T. LUMPKIN, *Technology Entrepreneurs; Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2007, vol. 31, no. 6, s. 807.

<sup>14)</sup> E.R. WAGNER, E.N. HANSEN, *Innovation in Large Versus Small Companies: Insights From the US Wood Products Industry*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 6, s. 837.

<sup>15)</sup> M. SZYMURA-TYC, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 30.

<sup>16)</sup> B. PHELPS, *Electronic Information Systems and Organizational Boundaries*, „Technology Analysis and Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 17.

<sup>17)</sup> G. HAMEL, Y.L. DOZ, C.K. PRAHALAD, *Collaborate With Your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review” 1989, January–February, s. 133–134.

<sup>18)</sup> B. de WIT, R. MEYER, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firm analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 24.

<sup>19)</sup> A. CAPALDO, *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 6, s. 586.

<sup>20)</sup> J. GALBREATH, *Twenty – First Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets*, „Management Decision” 2002, vol. 40, no. 1, s. 116–118.

<sup>21)</sup> A.M. VAINIO, *Exchange and Combination at Knowledge-based Resources in Network Relationships*, „European Journal at Marketing” 2005, vol. 39, no. 9/10, s. 1079.

<sup>22)</sup> S. DAVIS, J. BOTKIN, *The Coming of Knowledge-based Business*, „Harvard Business Review” 1994, vol. 72, no. 5, s. 166.

<sup>23)</sup> J. MACIAS, *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10, s. 18.

<sup>24)</sup> K. OBLÓJ, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 3.

## Summary

There are many different conceptions of competition in literature. The article presents old and new conceptions of competition advantage: Porter's competitive conception, resource and competence-based conception of competition, contingency approach, time-based conception of competition and innovation-based conception of competition, relationship-based interorganization conception of competition, knowledge-based conception of competition and others. These conceptions of competitive advantage are linked.

## Sweatshop – instrument wyzysku pracowników?

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu prezentowane są różne typologie organizacji. Jednak w żadnym z proponowanych w polskojęzycznej literaturze ujęć nie uwzględniono *sweatshopu*. Paradoksalnie, tej nieobecności towarzyszy nieprzerwany wzrost liczby tego typu przedsiębiorstw na świecie<sup>1)</sup>. Działają one nie tylko w państwach zacofanych, ale również w krajach rozwiniętych. Szacuje się, że co roku do USA przemycą się od 40 do 50 tys. kobiet i dzieci, które zmuszane są do pracy w fabrykach lub w seksbiznesie<sup>2)</sup>. Właśnie pracę wykonywaną pod przymusem wskazuje się jako jedną z cech *sweatshopu*. Nie jest to jednak właściwość jedyna. *Sweatshopem* będziemy bowiem określać każdy system społeczno-techniczny, w którym występuje co najmniej jeden z niżej wymienionych warunków<sup>3)</sup>. Po pierwsze, pracownicy otrzymują bardzo niskie wynagrodzenia, często uniemożliwiające zaspokojenie ich biologicznych potrzeb, nie mówiąc już o potrzebach rodziny. Po drugie, pracownicy wykonują swoje obowiązki w warunkach stwarzających zagrożenie dla zdrowia i życia, którego można uniknąć. Ponadto wykonują oni swoją pracę przez 12–14 godzin na dobę i dłużej. Po trzecie, pracownicy stają się ofiarami fizycznych i psychicznych aktów przemocy. Po czwarte, gdy próbują powołać związki zawodowe lub też poinformować właściwe podmioty o swoim trudnym położeniu, są zastraszani, a nawet prześladowani. Ponieważ posłuszeństwo najłatwiej jest wymóc na kobietach i dzieciach, stanowią one największy odsetek „pracowników” opisywanych tu organizacji<sup>4)</sup>.

Normą w *sweatshopach* stało się wypłacanie niezwykle niskich wynagrodzeń, a także „kształtowanie” wyjątkowo trudnych warunków zatrudnienia. Przy specyficznej organizacji pracy, opartej na bardzo niskich kosztach<sup>5)</sup>, taka sytuacja jest właściwie nieunikniona.

W *sweatshopach* wypłacane są dużo niższe wynagrodzenia niż w analogicznych przedsiębiorstwach zlokalizowanych w krajach rozwiniętych. Rozpiętość jest tak duża, że nie można wytłumaczyć jej tylko i wyłącznie zróżnicowaniem produktywności pracy i kosztów utrzymania. Wynagrodzenia te nie zawsze umożliwiają bowiem zaspokojenie podstawowych potrzeb pracownika. Z reguły nie wystarczają też na utrzymanie rodziny. Na przykład, badania przeprowadzone w czterech przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Chinach, produkujących dla jednej z bardzo znanych firm zachodnich, pokazały, że pracownicy zarabiali od 13,5 do 36 centów na godzinę. Natomiast, aby móc zaspokoić potrzeby niezbyt



# Sweatshop – rzeczywistość XXI wieku?

Paweł Szwiec

licznej rodziny mieszkającej w mieście, pracownik powinien otrzymywać wynagrodzenie w wysokości 87 centów za godzinę<sup>6)</sup>.

W *sweatshopach* materialne warunki pracy są tak złe, że znajduje to wyraz w międzynarodowych statystykach dotyczących chorób zawodowych i wypadków przy pracy. Otóż od kiedy rozpoczął się intensywny proces alokacji produkcji w krajach rozwijających się, wzrasta liczba zarejestrowanych przypadków chorób zawodowych i wypadków przy pracy. W Salwadorze pracownicy przedsiębiorstwa produkującego dla znanej firmy przebywali w bardzo dusznych i nagranych pomieszczeniach. Mieli ograniczony dostęp do bieżącej wody i toalety. Z tej drugiej mogli korzystać raz w ciągu całego dnia. Za łamanie zasad przyjętych w przedsiębiorstwie byli zmuszani do wielogodzinnego stania w prażącym słońcu<sup>7)</sup>.

W *sweatshopach* pracownicy często spotykają się z agresją – szczególnie ze strony swoich przełożonych. Nawet jeżeli nie przybiera ona formy fizycznej, to zawsze narusza godność pracownika. W takich organizacjach zarządzanie przez terror jest normą, a zatrudnione osoby są rutynowo bite. Razy nie omijają nawet kobiet w ciąży. Próby zrzeszania się pracowników pociągają za sobą jeszcze większą brutalność, a nawet zabójstwa. Niektóre kobiety pracujące w Salwadorze nakłaniane były, pod groźbą użycia siły, do przyjmowania w obecności swoich przełożonych środków antykoncepcyjnych. Nierzadkie były również przypadki molestowania seksualnego<sup>8)</sup>.

## **Sweatshop – źródło aktywności i zacieśniania więzi społecznych?**

**P**odejmowane w *sweatshopach* opresywne praktyki zarządzania, łamiące podstawowe prawa człowieka oraz czyniące go środkiem do realizacji celów, naruszają jego godność i podmiotowość. Powinny zatem wywoływać oburzenie moralne oraz dezaprobatę. Rzeczywiście wielu osób nie pozostawiają obojętnymi. Ludzie ci podejmują próby ograniczania tego procederu samodziel-

nie, ale również przez podejmowanie wspólnych wysiłków.

Współczesny międzynarodowy ruch społeczny działający na rzecz zaprzestania stosowania opresywnych praktyk w organizacjach pojawił się we wczesnych latach 90. XX wieku<sup>9)</sup>. W 1991 roku rozpoczęła się Kampania na rzecz Czystych Ubrań (*Clean Clothes Campaign*) prowadzona przez sieć różnych podmiotów. W jej ramach związki zawodowe i organizacje pozarządowe podjęły problematykę eksploatacji pracowników w przemyśle odzieżowym. W tym samym roku związkowiec Jeff Ballinger zapoczątkował w Indonezji akcję skierowaną przeciwko firmie Nike. W wyniku tych działań w mediach w Stanach Zjednoczonych wiele miejsca poświęcono warunkom pracy panującym w fabrykach Salwadoru i Hondurasu.

W opisywany ruch zaangażowane są związki zawodowe z krajów rozwiniętych, nieliczne związki z państw rozwijających się oraz organizacje pozarządowe. Wśród tych ostatnich znajdują się bardzo zróżnicowane podmioty, tak pod względem liczebności, jak również podstawowego celu działalności. Są to znaczące organizacje, jak Christian Aid z Wielkiej Brytanii czy Development and Peace z Kanady, ale także mało znane podmioty walczące o przestrzeganie praw pracowniczych, jak np. Urban Community Mission z Indonezji. Szacuje się, że organizacje biorących aktywny udział w walce z eksploatacją pracowników są setki. Co istotne, w ostatnich latach uaktywniły się organizacje z państw rozwijających się. Wzmogły one, przy znacznym wsparciu podmiotów z Północy, działalność badawczą oraz informacyjną.

Właśnie jednym z największych sukcesów opisywanego ruchu jest uświadomienie szerokiej opinii publicznej istnienia przedsiębiorstw, w których łamane są prawa człowieka i międzynarodowe standardy pracy. Przykładem może posłużyć kampania prowadzona przeciwko firmie Nike. Jej skutkiem było ukazanie się w latach 1996–2003 kilku tysięcy artykułów prasowych. Ponad 350 tysięcy osób podpisało petycję wzywającą decydentów tej firmy, aby



umożliwili przeprowadzenie niezależnego audytu warunków pracy w przedsiębiorstwach współpracujących z firmą Nike. W Europie, Ameryce Północnej, Australii i Azji Wschodniej odbyły się setki demonstracji wzywających do bojkotu konsumenci-kiego wyrobów tej firmy.

W walce ze *sweatshopami* szczególnie aktywne są organizacje studenckie<sup>10</sup>. United Students Against Sweatshops ze Stanów Zjednoczonych obejmuje swym zasięgiem ponad dwadzieścia wyższych uczelni w USA. Jej członkowie przekonali decydentów ponad stu uniwersytetów do aktywnego włączenia się w walkę o przestrzeganie praw pracowniczych. Jej elementem jest *Workers' Rights Consortium* – przedsięwzięcie, które ma na celu badanie, czy odzież z logo uniwersytetów została wyprodukowana z zachowaniem międzynarodowych standardów pracy<sup>11</sup>.

### Sweatshop – łatwy cel?

Większość organizacji tworzących opisywany ruch angażuje się na rzecz ustanawiania przepisów, które pozwolą ograniczyć zjawisko łamania praw pracowniczych w świecie. Natomiast z dużą dozą sceptycyzmu traktują opinie o możliwości osiągnięcia tego celu bez wprowadzenia rozwiązań systemowych. Nawet jeżeli podejmują wysiłki na rzecz skłonienia decydentów poszczególnych przedsiębiorstw (zwykle międzynarodowych) do dobrowolnego przestrzegania minimalnych standardów pracy, to i tak tę formę przeciwdziałania eksploatacji uważają za drugorzędną. Prawidłowość tego rozumowania potwierdzają doświadczenia z przestrzeganiem kodeksów dobrych praktyk wprowadzanych przez organizacje.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, kodeksy znane są jedynie wąskiej grupie pracowników, zwykle obejmującej nie więcej niż 10% załogi<sup>12</sup>. Ponadto nie uwzględnia się w nich tak ważnych kwestii, odpowiadających zresztą minimalnym międzynarodowym standardom pracy, jak prawo do zrzeszania się i kolektywnych negocjacji oraz prawo do otrzymywania godziwego wynagrodzenia<sup>13</sup>. Co więcej nierzadko w organizacjach nie wprowadza się jakichkolwiek mechanizmów kontrolnych pozwalających wzmocnić zapisy kodeksów. Dla wielu organizacji ich przyjęcie stanowi po prostu zabieg marketingowy mający na celu poprawę wizerunku.

Zwolennikami rozwiązania problemu *sweatshopów* za pomocą wzmacniania prawa są również niektórzy ekonomiści głównego nurtu<sup>14</sup>. Przy czym chodzi im o lepsze egzekwowanie prawa dostosowanego do warunków panujących na lokalnych ryn-

kach, a nie do międzynarodowych standardów pracy<sup>15</sup>. Ich zdaniem inne działanie przyniesie odwrotny od oczekiwanego skutek. Zakłóci bowiem mechanizm wzrostu oparty na rynku, który z czasem spowoduje naturalne przejście przez fazę *sweatshopów*<sup>16</sup>. Konsekwencją dostosowania prawa państw rozwijających się do międzynarodowych standardów pracy i jego egzekwowania ma być również zmniejszenie się popytu na pracę, ograniczenie dopływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a w konsekwencji zwiększenie poziomu bezrobocia<sup>17</sup>. Natomiast niezakłócony mechanizm wzrostu oparty na rynku, dzięki stymulowaniu produktywności, przynieść ma: wzrost płac, poprawę warunków pracy<sup>18</sup> oraz ograniczenie skali bezrobocia<sup>19</sup>. Jako przykład takiej ewolucji wskazuje się m.in. gospodarki Japonii, Korei Południowej, Singapuru czy Tajwanu. Twierdzenie to osłabia jednak ponowne pojawienie się *sweatshopów* w gospodarkach wysoko rozwiniętych, i to w warunkach szybkiego wzrostu. Dotyczy to m. in. Stanów Zjednoczonych, gdzie w niektórych sektorach około 50% pracowników doświadcza opresywnych praktyk<sup>20</sup>. Uzasadnia to potrzebę podejmowania solidarnych inicjatyw na rzecz stanowienia prawa odpowiadającego pewnym międzynarodowym standardom pracy oraz wzmacniania instytucji kontrolujących ich przestrzeganie.

Ruch walczący ze *sweatshopami* popularyzuje również inne sposoby eliminowania z organizacji opresywnych praktyk. Są to: działania na rzecz ustanowienia restrykcji handlowych, działania na rzecz umocnienia związków zawodowych i innych form partycypacji pracowniczej, prowadzenie kampanii informacyjnych przeciw określonym przedsiębiorstwom, bojkoty konsumenckie, działania na rzecz spopularyzowania idei społecznie odpowiedzialnego konsumowania oraz inwestowania.

W niektórych porozumieniach handlowych znajdują się klauzule dające możliwość ograniczenia lub też zaprzestania importu dóbr wytworzonych z naruszeniem praw pracowniczych. Rozwiązania te spotkały się jednak ze zdecydowanym sprzeciwem wielu decydentów państw Północy oraz Południa, a ich rola w regulowaniu handlu międzynarodowego pozostaje marginalna. Przy tym argumentuje się, że rządy państw rozwiniętych nie mają moralnego prawa do nakładania restrykcji na import dóbr wyprodukowanych w *sweatshopach*, i to co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, pracownicy tego typu przedsiębiorstw dobrowolnie podjęli stosunek pracy, a odebranie im tej możliwości oznacza ograniczanie ich autonomii<sup>21</sup>. Po drugie, może to doprowadzić do zamykania przedsiębiorstw i realokacji

produkcji, a tym samym ograniczyć możliwość wzrostu państw rozwijających się. Warto jednak pamiętać, że nie wszyscy pracownicy *sweatshopów* pozostają w dobrowolnym stosunku pracy oraz że wcale nie ma gwarancji, że wzrost przyniesie owoce również osobom najsłabszym, w tym i pracownikom omawianych organizacji.

Znaczna rola związków zawodowych przy wprowadzaniu klauzul społecznych do polityki handlowej zrodziła u wielu przedstawicieli Południa podejrzenie o próby wykorzystania tego instrumentu jako sposobu wzmacniania protekcjonizmu państw rozwiniętych.

Zresztą wzmacnianie związków zawodowych jest również postrzegane jako element walki z opresywnymi praktykami zarządzania, tym bardziej w dobie słabnącej solidarności ludzi pracy. W krajach rozwiniętych związki zawodowe w coraz większym stopniu tracą bowiem swoje wpływy. Dzieje się tak m. in. ze względu na stale malejącą liczbę ich członków. Natomiast w państwach rozwijających się związki zawodowe nigdy nie były silne, tym bardziej że nie znajdują wsparcia w rozwiązaniach instytucjonalnych.

Przedstawiciele ruchu skierownego przeciwko *sweathopom* prowadzą kampanie informacyjne o łamaniu praw pracowniczych, zachęcając równocześnie do podejmowania bojkotów konsumenckich. Takie działanie wbrew wielu opiniom wcale nie musi prowadzić do zamykania przedsiębiorstw w krajach rozwijających się<sup>22)</sup>. Bojkoty konsumencie skierowane wobec przedsiębiorstw międzynarodowych sprzedających produkty wytworzone w *sweatshopach* często przynoszą skutek w postaci ponadprzeciętnego wzrostu wynagrodzeń osób zatrudnionych w opresywnych warunkach. W indonezyjskich *sweatshopach*, które stały się celem masowych kampanii ruchu walczącego o prawa pracownicze, wzrost wynagrodzeń przekroczył o 20–25% wzrost płac w innych tego typu przedsiębiorstwach<sup>23)</sup>.

Ruch zwalczający stosowanie opresywnych działań w organizacjach propaguje również praktykę podejmowania decyzji inwestycyjnych opartych na kryterium przestrzegania praw pracowniczych. Wybór właściwej organizacji ułatwić ma badanie:

- funkcjonujących w niej kodeksów dobrych praktyk, znajdujących zastosowanie zarówno do jej działalności operacyjnej, jak i działalności jej dostawców,
- stopnia znajomości tych kodeksów wśród pracowników,
- właściwości mechanizmów ujawniania przypadków naruszania zapisów kodeksów,
- charakteru systemów monitorowania przestrzegania kodeksów<sup>24)</sup>.

Drugą akceptowaną przez ekonomistów metodą ograniczania łamania podstawowych standardów

pracy jest strategia oparta na rynku. Kluczową rolę przypisuje się tu aktywności konsumentów w krajach rozwiniętych. Jak pokazują wyniki badań, część z nich gotowa jest płacić wyższą cenę za dobra, które zostały wytworzone z poszanowaniem praw pracowniczych. I tak badania kwestionariuszowe przeprowadzone w USA wskazują, że 80% respondentów skłonna jest płacić wyższą cenę za produkty wytworzone z zachowaniem międzynarodowych standardów pracy; jeżeli dotyczy to dobra o cenie 10 dolarów, są oni gotowi zapłacić o 28% więcej. Natomiast gdy cena produktu kształtuje się na poziomie około 100 dolarów, skłonni są oni zapłacić o 15% więcej<sup>25)</sup>. Pozostaje jednak pytanie, na ile deklaracje składane w kwestionariuszach przekładają się na wybory konsumentów. Eksperyment przeprowadzony przez M. P. Prasada pokazuje, że kwestionariusze mierzą jedynie postawy respondentów, które nie muszą odpowiadać ich zachowaniom. Wynika również z niego, że w USA około 80% konsumentów przy dokonywaniu zakupów kieruje się raczej ceną dobra, a jedynie około 20% z nich uwzględnia kryterium warunków, w jakich dobro zostało wytworzone<sup>26)</sup>. Niestety nie jest to dużo, zważywszy na pozytywne skutki, jakie strategia ta przynosi w walce ze *sweatshopami*. Według wielu ekonomistów wzrost wynagrodzeń w *sweatshopach* tylko w jednym przypadku nie powinien prowadzić do spadku popytu na niewykwalifikowaną siłę roboczą. Zdarzy się tak, gdy konsumenci zaakceptują wzrost cen towarów i będą gotowi zapłacić więcej za produkty wytworzone z poszanowaniem praw pracowniczych<sup>27)</sup>.

### **Sweatshop – rzeczywistość XXI wieku?**

**W** warunki panujące w *sweatshopach* są tak złe, że niektórzy określają tego typu przedsiębiorstwa przestrzenią zniewolenia, a zatrudnione w nich osoby niewolnikami XXI wieku. Rzeczywiście, w organizacjach tych nierzadko stosowana jest przemoc, a środowisko pracy przyczynia się do powstania wielu trwałych urazów fizycznych i psychicznych. Na skutek podejmowania w nich opresywnych praktyk narusza się godność człowieka i łamie szereg przyrodzonych mu praw<sup>28)</sup>. Dlaczego zatem wciąż przybywa *sweatshopów*? Dlaczego walka z nimi jest tak nieskuteczna?

Ważną przyczyną tego stanu rzeczy jest postępujący proces globalizacji<sup>29)</sup>, ograniczający możliwości działania rządów i pracowników. Ponadto są to:

- brak powszechnej zgody odnośnie do minimalnych standardów pracy i kryteriów oceny praktyk zarządzania,
- brak współdziałania na arenie międzynarodowej w celu wprowadzenia przepisów prawa ograniczających możliwość stosowania praktyk opresywnych,





- relatywizm kulturowy i związana z nim niechęć obywateli krajów rozwiniętych do narzucania swoich wartości mieszkańcom krajów rozwijających się,
- niemalże uniwersalne dążenie decydentów do obniżania kosztów pracy, co znajduje odzwierciedlenie w popularności *outsourcingu*<sup>30</sup>.

*Sweatshopy* trwają, gdyż nie brakuje ludzi gotowych z pragnienia zysku zadawać cierpienie i ból. Są to m. in. decydenci przedsiębiorstw transnarodowych<sup>31</sup>, którzy mają środki umożliwiające wyeliminowanie wielu tego typu organizacji<sup>32</sup>. Decydenci ci, dyktując swoim dostawcom wysokość cen, poziom jakości, ilość i terminy, rozstrzygają o sytuacji pracowników zatrudnionych przez współpracujące z nimi przedsiębiorstwa<sup>33</sup>.

Ostatecznie jednak *sweatshopy* stanowią rzeczywistość XXI wieku, ponieważ jedna czwarta mieszkańców naszej planety nie chce dostrzec śladów ładu w dobach, które konsumują.

dr Paweł Szwiec  
Uniwersytet Opolski

#### PRZYPISY:

- <sup>1</sup> M. PRASAD, H. KIMELDORF, R. CHEYER, W. ROBINSON, *Consumers of the World Unite: A Market-based Response to Sweatshops*, „Labor Studies Journal”, 29 (3), 2004, s. 57.
- <sup>2</sup> Zob. R.J. ADAMS, *Retail Profitability and Sweatshops: A Global Dilemma*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 9 (3), 2002, s. 148.
- <sup>3</sup> www.sweatshopwatch.com
- <sup>4</sup> D. ELSON, R. PEARSON, *The Subordination of Women and the Internationalization of Factory Production*, w: *The Women, Gender, and Development Reader*, (red.) N. VISVANATHAN i in., Zed Books, London 1997, s. 191.
- <sup>5</sup> M. PIORE, *The Economics of the Sweatshop*, w: *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*, (red.) A. ROSSA, Verso, New York 1997, s. 136.
- <sup>6</sup> Zob. L.P. HARTMAN, B. SHAW, R. STEVENSON, *Exploring the Ethics and Economics of Global Labor Standards: A Challenge to Integrated Social Contract Theory*, „Business Ethics Quarterly”, 13 (2), 2003, s. 196.
- <sup>7</sup> Op. cit., s. 196.
- <sup>8</sup> Op. cit., s. 197.
- <sup>9</sup> Ruch ten został opisany na podstawie pracy: T. CONNOR, *Time to Scale up Cooperation? Trade Unions, NGOs, and the International Anti-Sweatshop Movement*, „Development in Practice”, 14 (1&2), 2004, s. 67.
- <sup>10</sup> N. Van DYKE, M. DIXON, H. CARLON, *Manufacturing Dissent: Labor Revitalization, Union Summer and Student Protest*, „Social Forces”, 86 (1), 2007, s. 193.
- <sup>11</sup> B.D. MELLO, *Reebok and the Global Footwear Sweatshop*, „Monthly Review”, 54 (9), 2003, s. 28.
- <sup>12</sup> Zob. H. FRUNDT, *Monitoring Sweatshops: Workers, Consumers, and the Global Apparel Industry*, International „Labor Review”, 145 (1/2), 2006, s. 145.
- <sup>13</sup> J. ESBENSHADE, *Codes of Conduct: Challenges and Opportunities for Workers Right*, „Social Justice”, 31 (3), 2004, s. 42.
- <sup>14</sup> Zob. M. WEIDENBAUM, *A Defense of Sweatshops*, w: *Child Labor and Sweatshops*, pod red. M. WILLIAMS, Greenhaven, San Diego 1999, s. 26.
- <sup>15</sup> J. MILLER, *Why Economists Are Wrong about Sweatshops and the Anitissweatshops Movement*, „Challenge”, 46 (1), 2003, s. 96.
- <sup>16</sup> E.P. KRUGMAN, *Does Third World Growth Hurt First World Prosperity?* „Harvard Business Review”, 72 (4) 1994, s. 116.
- <sup>17</sup> I. MAITLAND, *The Great Non-Debate Over International Sweatshops*, w: *Ethical Theory and Business*, pod red. T. BEAUCHAMPA i N. BOWIEGO, Prentice Hall, New York 2001, s. 601.
- <sup>18</sup> Zob. D.A. IRWIN, *Free Trade Under Fire*, Princeton University Press, Princeton 2002, s. 214.
- <sup>19</sup> Zob. D.G. ARNOLD, L.P. HARTMAN, *Worker Rights and Low Wage Industrialization: How to Avoid Sweatshops*, „Human Rights Quarterly”, 28 (3), 2006, s. 678.
- <sup>20</sup> J. MILLER, *Why Economists Are Wrong about Sweatshops and the Anitissweatshops Movement*, „Challenge”, 46 (1), 2003, s. 112.
- <sup>21</sup> Zob. M. ZWOLINSKI, *Sweatshops, Choice, and Exploration*, „Business Ethics Quarterly”, 17 (4), 2007, s. 689.
- <sup>22</sup> Zob. N. KRISTOFF, S. WUDUNN, *The Cheers for Sweatshops*, „New York Times”, September 24, 2000.
- <sup>23</sup> A. HARRISON, J. SCORSE, *Improving the Conditions of Workers? Minimum Wage Legislation and Anti-Sweatshop Activism*, „California Management Review”, 48 (2), 2006, s. 154.
- <sup>24</sup> P. RIVOLI, *Labor Standards in the Global Economy: Issues for Investors*, „Journal of Business Ethics”, 43 (3), 2003, s. 224.
- <sup>25</sup> Zob. M. PRASAD, H. KIMELDORF, R. CHEYER, W. ROBINSON, *Consumers of the World Unite: A Market-Based Response to Sweatshops*, „Labor Studies Journal”, 29 (3), 2004, s. 63.
- <sup>26</sup> j.w., s. 71.
- <sup>27</sup> B. POWELL, *In Reply to Sweatshop Sophistries*, „Human Rights Quarterly”, 28 (4), 2006, s. 1037.
- <sup>28</sup> A. YESILEVSKY, *The Case Against Sweatshops*, „The Humanist”, May 2004, s. 20.
- <sup>29</sup> J. KHOURY, *The Re-emergence of Sweatshops*, „Business Ethics: A European Review”, 7 (1), 1998, s. 59.
- <sup>30</sup> T.J. RADIN, M. CALKINS, *The Struggle Against Sweatshops: Moving Toward Responsible Global Business*, „Journal of Business Ethics”, 66 (2/3), 2006, s. 262.
- <sup>31</sup> M.A. SANTORO, *Profits and Principles: Global Capitalism and Human Rights in China*, Cornell University Press, Ithaca 2000, s. 161.
- <sup>32</sup> C. MEYERS, *Wrongful Beneficence: Exploitation and Third World Sweatshops*, „Journal of Social Philosophy”, 35 (3), 2004, s. 59.
- <sup>33</sup> D.G. ARNOLD, N.E. BOWIE, *Respect for Workers in Global Supply Chains: Advancing the Debate Over Sweatshops*, „Business Ethics Quarterly”, 17 (1), 2007, s. 137.

#### Summary

In polish literature from organization and management issue of sweatshops is not touched altogether. It's inspite of growing number of organizations in which international working standards and human rights are infringed. In the article a few very important problems concerning sweatshops were touched. Firstly, proprieties of sweatshops were discussed. Secondly, the social movement against sweatshops was described. Thirdly, the ways of fighting with sweatshops were discussed.

# Uniwersytet przedsiębiorczy jako odpowiedź na wyzwania XXI wieku

*Anna Marszałek*

## Uniwersytet przedsiębiorczy jako przykład nowego modelu funkcjonowania ośrodków akademickich

**U**niwersytet przedsiębiorczy w dużym stopniu przyczynia się do ekonomicznego rozwoju regionu, w którym jest zlokalizowany. Zadania, jakich winien się podjąć, dotyczą nie tylko pobudzenia wśród studentów ducha przedsiębiorczości, ale również wdrażania takich mechanizmów, które zapewnią jego funkcjonowanie w sposób przedsiębiorczy. Mamy tutaj na uwadze powoływanie inkubatorów przedsiębiorczości czy parków technologicznych, a także ułatwianie studentom (lub absolwentom) prowadzenie działalności gospodarczej (poprzez wspieranie działań umożliwiających zakładanie firm typu *spin-off* czy *start-up*). Proces przekształcania się uniwersytetów w instytucje promujące zachowania przedsiębiorcze uzależniony jest od wielu czynników natury wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Rozwijający się międzynarodowy rynek usług edukacyjnych wymaga od ośrodków akademickich, nawet tych renomowanych, zmiany strategii działania. Na przykład Massachusetts Institute of Technology (MIT) uruchomił program oferujący kursy z zakresu przedsiębiorczości na Wydziale Biotechnologii Uniwersytetu w Cambridge, planuje również utworzenie w Europie centrów przedsiębiorczości<sup>1)</sup>.

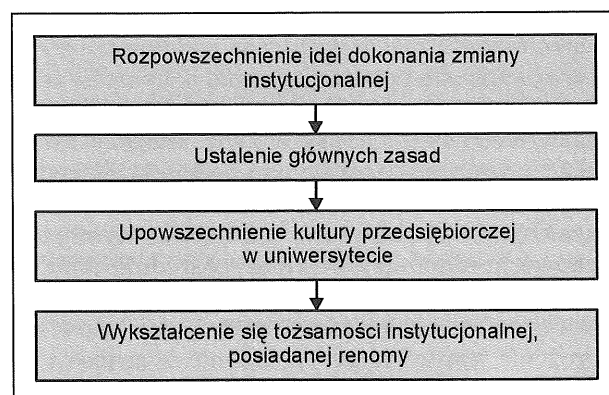
Pozycję ośrodka akademickiego jako „uniwersytetu przedsiębiorczego” można rozpatrywać z uwzględnieniem trzech perspektyw:<sup>2)</sup> • sama uczelnia jako instytucja staje się przedsiębiorcza • pracownicy dydaktyczni, administracyjni oraz studenci przekształcają się w „przedsiębiorców” • wzajemne relacje pomiędzy uniwersyteciem a środowiskiem zewnętrznym są kształtowane na podstawie modelu przedsiębiorczości.

Gdy powyższe trzy aspekty są spełnione, można określić dany ośrodek uniwersytecki mianem przedsiębiorczego. Uniwersytet przedsiębiorczy powinien tak funkcjonować, by:<sup>3)</sup> • jego absolwenci byli osobami kreującymi miejsca pracy, a nie ich poszukiwaczami • wspierać powstające przedsiębiorstwa, reagować na pojawiające się trudności<sup>4)</sup>

(te zagadnienia mogą stanowić źródło inspiracji do działalności badawczej) • rezultaty prowadzonych badań mogły być wdrażane, stając się inspiracją do rozwoju nowych przedsięwzięć, a nie tylko publikowane w formie artykułów naukowych.

Gdy dana instytucja edukacyjna zdecyduje się na implementowanie podejścia przedsiębiorczego, wówczas w jej obrębie zachodzą następujące zmiany:<sup>5)</sup> • odnotowuje się silne skonsolidowanie obszaru decyzyjnego w celu zapewnienia efektywności procesu zarządzania oraz reagowania na sygnały wysyłane przez środowisko zewnętrzne • dochodzi do objęcia zasięgiem działalności obszarów przyległych, np. przez tworzenie centrów transferu technologii • ma miejsce zdywersyfikowanie źródeł finansowania działalności przez uczestnictwo w międzynarodowych grantach badawczych, pozyskiwanie sponsorów (takich jak: przedsiębiorstwa przemysłowe<sup>6)</sup>, lokalne stowarzyszenia, fundacje), pobieranie czesnego, komercjalizacja wynalazków (licencjonowanie, patentowanie) • wykształcenie się centrum inspirującego wprowadzanie zmian • pojawienie się kultury przedsiębiorczości (*entrepreneurial culture*), której etapy powstawania przedstawia rysunek 1.

Koncepcja „uniwersytetu przedsiębiorczego” stanowi odpowiedź na zmiany, jakie dokonują się



**Rys. 1. Fazy rozwoju kultury przedsiębiorczości**

Źródło: S. LACHE, *The Entrepreneurial University: a Key Factor for Regional Development in Globalized Economy*, s. 86.

w otoczeniu międzynarodowym w XXI wieku. Prowadzą one do wykształcenia się systemu przedsiębiorczego, bazującego na:

- **sieci nieformalnej** – generują ją przyjaciele, rodzina przedsiębiorcy oraz nieformalne relacje istniejące z innymi firmami;
- **sieci formalnej** – wykreowanej przez zróżnicowaną grupę aktorów działającą w środowisku ekonomicznym; tworzą ją uniwersytety, instytucje państwowe, ośrodki wspierania działalności zawodowej, duże organizacje;
- **uniwersytecie badawczym** – oferującym możliwość prowadzenia badań podstawowych lub stosowanych (ich rezultaty mogą być skomercjalizowane) oraz działającym jako dostawca potencjalnej siły roboczej (rozwój jej kompetencji i umiejętności);
- **systemie władzy** – inicjatywa polityczna (zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym, jak i narodowym) może wspomagać lub utrudniać funkcjonowanie systemu przedsiębiorczego, np. proponując ulgi podatkowe, subsydia, dotacje;
- **ośrodkach wspierających działalność zawodową** – oferujących pomoc prawną lub finansową, w zakresie zarządzania czy poszukiwania odpowiednich partnerów do współpracy;
- **centrach udzielających wsparcia kapitałowego** – zapewniających dostęp do środków finansowych (źródła formalne i nieformalne);
- **zasobach/rezerwach utalentowanych jednostek** będących potencjalnymi pracownikami.

Aktywność przedsiębiorczego ośrodka akademickiego może ujawniać się przez następujące formy:

- prowadzenie działalności autonomicznej
- wpływanie na ekonomiczny i społeczny rozwój regionu, w którym jest zlokalizowany
- elastyczne reagowanie na dokonujące się zmiany rynkowe
- działanie według ściśle sprecyzowanego rachunku zysków i strat.

W XXI wieku system szkolnictwa wyższego powinien umieć odpowiadać na nowe wyzwania i pojawiające się oczekiwania ze strony społeczeństwa globalnego. Ma ku temu odpowiednie prerogatywy, gdyż od wieków instytucje edukacyjne są postrzegane jako te najbardziej elastyczne i zdolne do przystosowywania się do zmieniających warunków otoczenia. Każda organizacja może w dwojaki sposób reagować na pojawiające się zmiany. Można je przeczekać, prezentując tym samym podejście zdecydowanie pasywne, lub można poszukiwać nowych rozwiązań, szybciej dostosowywać się do wymogów rynkowych, eliminując również pośrednio konkurencję. Drugie aktywne podejście będzie cechowało uniwersytet przedsiębiorczy, który pojawiające się zagrożenia jest w stanie przemienić w szanse i je skutecznie wykorzystać. Zwrócił na to uwagę R. Dunkin, stwierdzając, że: „Obecnie, aby odnieść sukces, uniwersytet musi działać zgodnie z duchem przedsiębiorczości i być konkurencyjny w sposób agresywny”<sup>7)</sup>.

## Kursy z zakresu przedsiębiorczości wyrazem kształtowania kompetencji biznesowych wśród studentów lub absolwentów

**P**od koniec 2002 r. na amerykańskich uniwersytetach i w szkołach biznesu było oferowanych ponad 700 programów poruszających zagadnienia przedsiębiorczości<sup>8)</sup>. Pierwszy kurs z tego zakresu, *Management of New Enterprises* (Zarządzanie nowymi przedsiębiorstwami) został uruchomiony już w 1947 roku na studiach MBA na uniwersytecie Harvarda<sup>9)</sup>. Sześć lat później studenci uniwersytetu w Nowym Jorku mieli możliwość uczestniczenia w wykładach Petera Druckera pt. *Entrepreneurship and Innovation* (Przedsiębiorczość i innowacje). W Europie pionierami w uruchamianiu kursów o tematyce przedsiębiorczości są uniwersytety zlokalizowane w Wielkiej Brytanii (uniwersytet Strathclyde<sup>10)</sup> i w Warwick), Holandii (uniwersytet w Twente), Szwecji (uniwersytet techniczny Chalmers w Göteborgu) i w Finlandii (uniwersytet w Joensuu<sup>11)</sup>. W Niemczech pierwsza katedra przedsiębiorczości została powołana w 1998 r., w ciągu sześciu lat (do 2004 r.) otwarto blisko 51 nowych<sup>12)</sup>. W 2003 r. w oparciu o kryteria przedstawione w tabeli 1 opracowany został ranking najbardziej przedsiębiorczych uniwersytetów niemieckich<sup>13)</sup>. Do czołówki zaliczają się uniwersytety w Wuppertal, Siegen oraz Akwizgranie (Północna Nadrenia-Westfalia), Dreźnie (Saksonia), Stuttgartu i Karlsruhe (Badenia-Wirtembergia) oraz Kaiserlautern (Nadrenia-Palatynat).

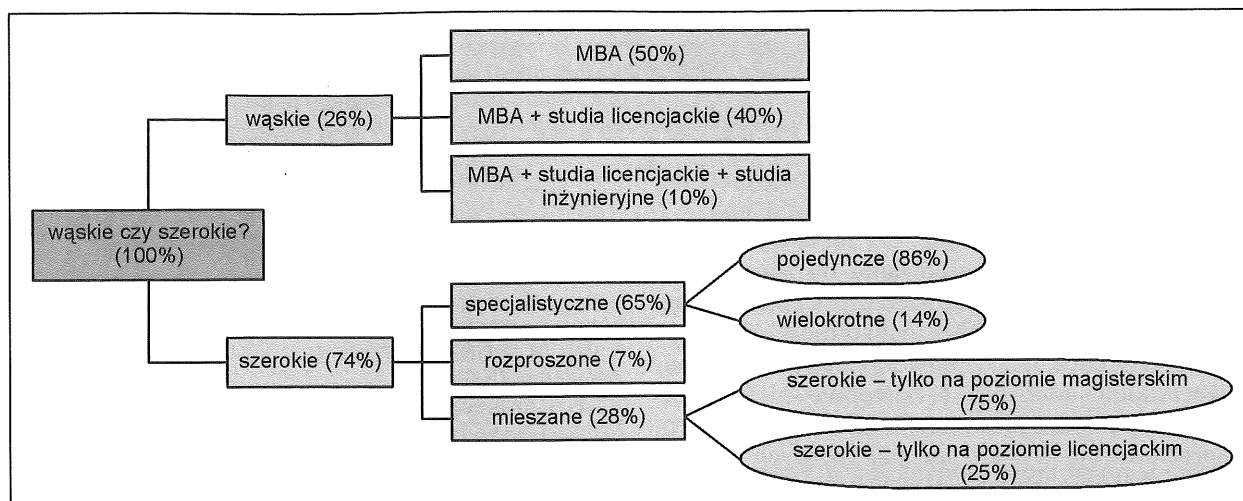
**Tab. 1. Kryteria stosowane przy klasyfikacji uniwersytetu przedsiębiorczego**

Kryterium	Waga
Oferowanie kursów z zakresu przedsiębiorczości	30%
Marketing i komunikacja	20%
Stymulowanie działalności przedsiębiorczej (np. opracowywanie biznes planów)	15%
Powolywanie firm typu <i>spin-off</i> lub <i>start-up</i>	10%
Transfer technologii	10%
Motywowanie studentów	5%
Tworzenie sieci	5%
Wewnętrzna współpraca i komunikacja	5%

Źródło: J. SCHMUDE, S. UEBELACKER, *Ranking 2003: Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Universität bietet die besten Chancen?*, Regensburg 2003, s. 4.

Największą wagę przy ocenie, czy dany uniwersytet jest przedsiębiorczy, czy nie, przyznano wskaźnikowi: „oferowanie kursów z zakresu przedsiębiorczości”. Programy te można podzielić na „węższe” (*focused*) oraz „szersze” (*university wide*)<sup>14)</sup>. Pierwsze kierowane są wyłącznie do studentów lub pracowników kadry dydaktycznej konkretnej spe-





**Rys. 2. Rodzaje programów oferujących kursy przedsiębiorczości**

Źródło: D.H. STREETER, J.P. Jr. JAQUETTE, K. HOVIS, *University-Wide Entrepreneurship Education: Alternative Model and Current Trends*, Working Paper, Cornell University Press, Ithaca 2002, s. 1–42.

cializacji. Natomiast kursy „szersze”, które są adresowane również do odbiorców spoza kierunku ekonomicznego, dzielą się na dwie podkategorie:

- „specjalistyczne” (*magnet programmes*) – kursy z zakresu przedsiębiorczości oferowane przez szkołę biznesu;
- „rozproszone” (*radiant programmes*) – kursy z zakresu przedsiębiorczości realizowane przez inne instytucje, np. szkoleniowe.

Najbardziej rozpowszechnioną formą są kursy „szersze – specjalistyczne”, co obrazuje rysunek 2.

To, jaką drogę w zakresie oferty dydaktycznej wybierze konkretny uniwersytet, uzależnione jest od wielu czynników. Możemy do nich zaliczyć m.in. potrzeby zgłaszane przez odbiorców, strukturę tej grupy, zakres programowy przekazywanych treści, sposób ich prezentacji<sup>15)</sup> czy spodziewane do osiągnięcia rezultaty. Równie istotnym zagadnieniem jest odpowiedni dobór kadry akademickiej. Najlepszym rozwiązaniem byłoby przyjęcie modelu mieszanego, tzw. nauczania drużynowego. Dane zagad-

nienie prezentowane jest wieloaspektowo. Wówczas ujęcie teoretyczne pozostawia się w gestii profesora zajmującego się tematyką przedsiębiorczości, natomiast z rozwiązaniami stosowanymi w praktyce zapoznaje słuchaczy przedsiębiorca. Ten model kształcenia wymaga wysokich nakładów, zwiększa się bowiem blisko dwukrotnie liczba wykładowców, a co ważniejsze, niejednokrotnie mogą wystąpić trudności z zatrudnieniem przedsiębiorców chętnych i gotowych do dzielenia się zdobytą wiedzą praktyczną.

Nowatorskie podejście w zakresie opracowywania modułów kształcenia zachowań przedsiębiorczych zostało zaprezentowane na przykładzie oferty dostępnej na uniwersytecie w Wuppertal (por. tab. 2).

W Niemczech tylko 5% absolwentów zostało uznanych za skutecznych przedsiębiorców. Prognozuje się, że gdyby do planów kształcenia wprowadzić programy kreujące przedsiębiorczość<sup>16)</sup> (np. wykłady z technik negocjacyjnych, zarządzania czasem czy konwersatoria z zarządzania projektami

**Tab. 2. Moduły kształcenia przedsiębiorczości na uniwersytecie w Wuppertal**

Struktura programu			
	Moduł 1	Moduł 2	Moduł 3
<b>Treści programowe</b>	zarządzanie przedsiębiorczością i społeczno-ekonomiczne aspekty jej rozwoju	prawne aspekty przedsiębiorczości i jej rozwój	ekonomiczne aspekty przedsiębiorczości i jej rozwój
<b>Pozyskane kompetencje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza specjalistyczna</li> <li>kompetencje praktyczne</li> <li>umiejętności miękkie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza specjalistyczna</li> <li>kompetencje praktyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza specjalistyczna</li> <li>kompetencje praktyczne</li> </ul>
<b>Grupa celowa</b>	osoby z wykształceniem ekonomicznym zainteresowane zagadnieniami przedsiębiorczości i tworzenia nowych firm		
<b>Miejsce w planie studiów</b>	kursy na kierunku „Przedsiębiorczość i rozwój ekonomiczny” zarówno na poziomie licencjackim, jak i magisterskim		
<b>Czas trwania</b>	3 semestry (możliwość łączenia różnych modułów)		

Źródło: Ch. VOLKMANN, *Entrepreneurship Studies – An Ascending Academic Discipline in the Twenty-First Century*, „Higher Education in Europe”, vol. XXIX, no. 2, July 2004, s. 182.

lub *case study*), można by zwiększyć ten odsetek nawet ośmiokrotnie (do 30–40%)<sup>17)</sup>. Przede wszystkim należałoby wówczas odpowiednio zmotywować studentów oraz zorientować kształcenie na aspekty praktyczne, np. zachęcać ich do przygotowywania biznesplanów, w których idee będą mogły zostać przełożone na konkretne produkty bądź usługi<sup>18)</sup>.

Otwarte pozostaje pytanie: czy to, czego naucza się na uniwersytetach, odpowiada na zapotrzebowanie zgłaszane przez przedsiębiorcze społeczeństwo?<sup>19)</sup> Ośrodki akademickie to instytucje przekazujące wiedzę, choć wiele uniwersytetów zapomina, że warunkiem zdobycia, a następnie utrzymania wysokiego poziomu innowacyjności nie jest wyłącznie prowadzenie wysoce specjalistycznych i renowowanych badań. Sukces zasadza się na ich praktycznej aplikacji, na wdrażaniu otrzymanych rezultatów do działalności ekonomicznej. To stanowi bowiem podstawę generowania wzrostu w dojrzałych gospodarkach. Nowa wiedza bądź idee, które pozostają oderwane od innowacji, są z ekonomicznego punktu widzenia całkowicie bezużyteczne<sup>20)</sup>.

## Zakończenie

**E**dukacja w zakresie przedsiębiorczości w Europie nadal znajduje się w fazie rozwoju, a co się z nim bezpośrednio wiąże – zmiany. W nieodległej przyszłości na rynku pozostaną jedynie programy najlepsze pod względem jakościowym, na które będzie zgłaszane zapotrzebowanie. Modyfikacji może ulec sam proces przekazywania wiedzy, np. tylko w formie nauczania na odległość (*distance learning*), czy przez uniwersytety wirtualne. Podobnie mogą pojawić się nowe obszary kształcenia, jak np. przedsiębiorczość intelektualna, której ideą przewodnią jest zasada „najpierw pomyśl, potem nawiąż kontakt, a dopiero na końcu działaj”<sup>21)</sup>. W przypadku przedsiębiorczości istotnym zagadnieniem jest to, że kształcenie w jej zakresie wyposaża studenta w nowe umiejętności, kompetencje; pozwala na analizowanie problemów z różnych perspektyw, a co ważniejsze, na skuteczne eliminowanie pojawiających się zagrożeń. Przedsiębiorcą nie zostaje się poprzez urodzenie, ale nabywa się te zdolności na drodze nieustannej nauki i pozyskiwanemu w jej wyniku doświadczeniu.

Anna Marszałek

doktorantka w Zakładzie Studiów Strategicznych  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

## PRZYPISY:

<sup>1)</sup> Por. Ch. VOLKMANN, *Entrepreneurship Studies – An Ascending Academic Discipline in the Twenty-First Century*, „Higher Education in Europe”, vol. XXIX, no. 2, July 2004, s. 183.

<sup>2)</sup> Por. J. RÖPKE, *The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in Globalized Economy*, Philipps-Universität Marburg, Germany, 16.09.1998, s. 2.

<sup>3)</sup> Por. P. SCHULTE, *The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development*, „Higher Education in Europe”, vol. XXIX, no. 2, July 2004, s. 188.

<sup>4)</sup> Na początku podejmowanej działalności gospodarczej zawsze piętrzą się trudności, dopiero po około 6 latach można liczyć na osiągnięcie zysków. Informacje pochodzą z wywiadu przeprowadzonego przez autorkę z Herbertem Hoffmannem – dyrektorem Technologiefabrik w Karlsruhe (Badenia-Wirtembergia) podczas pobytu na stypendium naukowo-badawczym na Karlsruhe Institute of Technology (KIT).

<sup>5)</sup> Por. S. LACHE, *The Entrepreneurial University: a Key Factor for Regional Development in Globalized Economy*, s. 86.

<sup>6)</sup> Pozyskane w ten sposób środki można wykorzystać m.in. na zakładanie firm typu *spin-off*.

<sup>7)</sup> Por. R. DUNKIN, *From Entrepreneurial University to Innovative University* – inaugural speech, Capitol Theatre, RMIT University, Melbourne, 30.10.2000.

<sup>8)</sup> Por. Ch. VOLKMANN, *Entrepreneurship Studies...*, op. cit. s. 178.

<sup>9)</sup> Por. J.A. KATZ, *The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education 1876–1999*, „Journal of Business Venturing” 18 2 (2003), s. 282–300.

<sup>10)</sup> Działu na nim najbardziej znane centrum przedsiębiorczości – *The Hunter Center for Entrepreneurship*.

<sup>11)</sup> Por. B.R. CLARK, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, International Association of Universities Press and Pergamon-Elsevier, London and New York 1998.

<sup>12)</sup> Por. Ch. VOLKMANN, *Entrepreneurship Studies...*, op. cit. s. 178.

<sup>13)</sup> Badania zostały przeprowadzone w grupie uniwersytetów, nie objęły one swym zasięgiem *Fachhochschulen*.

<sup>14)</sup> Por. D.H. STREETER, J.P. Jr. JAQUETTE, K. HOVIS, *University-Wide Entrepreneurship Education: Alternative Model and Current Trends*, Working Paper, Cornell University Press, Ithaca 2002, s. 1–42.

<sup>15)</sup> Np. analiza przypadków, gry biznesowe.

<sup>16)</sup> Alan Grant – czołowy wykładowca przedsiębiorczości na Babson College w Massachusetts – uważa, że będzie ona główną dyscypliną akademicką w kształceniu ekonomicznym w XXI wieku. Por. A. GRANT, *Entrepreneurship – Die grundlegende wissenschaftliche Disziplin für das Fach Wirtschaft des 21. Jahrhunderts* w: G. FALTIN, S. RIPSAS, J. ZIMMER (eds.) *Entrepreneurship – Wie aus Ideen unternehmen werden*, C.H. Beck, Munich 1998, s. 235–244.

<sup>17)</sup> Por. P. SCHULTE, *The Entrepreneurial University...*, op. cit. s. 187.

<sup>18)</sup> Praktyka wskazuje, że z blisko 200 opracowanych biznesplanów zwykle jeden lub dwa mają realne przełożenie na rzeczywistość i zakładana jest na ich podstawie działalność gospodarcza. *Ibidem*, s. 189.

<sup>19)</sup> Por. J. RÖPKE, *The entrepreneurial University...*, op. cit., s. 6.

<sup>20)</sup> *Ibidem*, s. 1.

<sup>21)</sup> Por. Ch. VOLKMANN, *Entrepreneurship Studies...*, op. cit., s. 184.

## Summary

Entrepreneurial universities can promote the competitive growth of regions, where they are localized in. The process of proceeding from traditional university towards the entrepreneurial one is very complicated and, what's more, it requires making changes in different areas. These are for example: the internal organization, the financing system (looking for diversified financing sources, not only state one) or the didactical and research activity (implementation of practical solutions and needs of the knowledge-based economy). These are the challenges of the XXI century in which the market of educational services is developing very dynamical. It is also very competitive right now. Only those institutions which are open towards changes will survive. Others will disappear or will be absorb by the emerging leaders.

# Wspomnienia jako źródło inspiracji dla współczesnego zarządzania

*Tomasz Sobczak*

## Wprowadzenie

**P**owszechnie jest, że przedstawiciel danej nauki – w naszym przypadku nauki o zarządzaniu – poszukuje nowych inspiracji do swojej pracy w innych naukach, najczęściej w socjologii, psychologii, ekonomii, matematyce, biologii, historii czy też fizyce. Naukowiec poszukuje nowych obszarów prowadzenia badań, nowych metod dowodzenia naukowego czy też sposobów konfrontacji tego, co już ustalił, zaś praktyk – menedżer lub lider – nowych sposobów rozwiązywania problemów, składających się na codzienność życia jego organizacji. Najczęściej poszukiwania te prowadzone są w obrębie współczesnego dorobku poszczególnych dziedzin wiedzy. Wielu z nas zapomina, że działalność człowieka ma także perspektywę historyczną. Okazuje się, że wiele współczesnych problemów zarządzania i organizacji ma także wymiar historyczny. Historia gospodarcza, a zwłaszcza historia poszczególnych organizacji pozwala zrozumieć genezę i istotę bieżących wydarzeń, umożliwia obserwowanie życia organizacji w długim okresie, pozwala znaleźć empiryczne dowody na prawdziwość określonych teorii funkcjonujących m.in. w nauce o zarządzaniu. Wiedza historyczna o współczesnych problemach zarządzania istnieje, tylko czeka na swoich odkrywców lub jak kto woli – na rewitalizację.

Gdzie naukowiec lub praktyk może poszukiwać informacji historycznej o działalności biznesowej? Okazuje się, że nieodkrytym źródłem – dla specjalistów od zarządzania – są spisane wspomnienia, czyli pamiętniki osób, które w życiu osobistym lub zawodowym zajmowały się zagadnieniami obecnie angażującymi przedstawicieli nauk o zarządzaniu.

Powody, dla których dana osoba spisała swoje przeżycia, są różnorakie. Najczęściej wymienia się pragnienie przekazania w trwałej formie swoich wspomnień następnym pokoleniom; niekiedy pamiętnik traktowany jest jako swoiste sprawozdanie z działalności publicznej lub prywatnej. W wielu przypadkach autor po prostu pragnie zapewnić so-

bie pamięć u potomstwa, broni własnej czci lub też tworzy z powodów czysto emocjonalnych (niepełnione marzenia lub złamane uczucie). Należy pamiętać, że takie źródło informacji cechuje w wielu przypadkach znaczny subiektywizm, który niekiedy zniekształca rzeczywisty obraz sytuacji. W takim przypadku należy przeprowadzić analizę krytyczną opartą na innych tego typu opracowaniach lub innych źródłach, na podstawie których można sfalsyfikować informacje pochodzące z danego pamiętnika. Badacz takiego źródła informacji powinien także uwzględnić fakt, że opisywane zdarzenia zostały w wielu przypadkach spisane po wielu latach od ich zajścia. A czas ma to do siebie, że z jego upływem gloryfikuje się własne dokonania i pomniejsza cudze, utrwala sukcesy i zaciera porażki.

Dlaczego pamiętniki zasługują na szczególną uwagę współczesnych badaczy nauk o zarządzaniu? Po co dziś czytać pamiętniki? Celem niniejszego tekstu jest próba odpowiedzi na te pytania.

## Pamiętniki jako źródło informacji na potrzeby nauk o zarządzaniu

**W** polskiej memuarystyce – szczęśliwie dla naszej nauki – mamy liczne przykłady spisanych wspomnień, w których obok zagadnień osobistych, prywatnych zamieszczono także obszernie sprawozdania z prowadzonej przez pamiętnikarza działalności gospodarczej i publicznej. Pozornie od mementu spisania wspomnień zmieniło się wszystko. Mimo to ten rodzaj twórczości zaskakuje aktualnością poruszanych spraw. Gdy przebrnie się przez wątki wybitnie osobiste i trudny niekiedy styl pisanie, można w wielu pamiętnikach odnaleźć żywą myśl zajmującą się tymi samymi problemami, którymi współczesne nam zarządzanie próbuje na nowo problematyzować i badać.

Współczesny badacz zagadnień zarządzania międzynarodowego, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi wiele cennych informacji o tych obszarach może znaleźć we wspomnieniach Zdzisława Krudzińskiego [1], który jako kierownik,





a później dyrektor największego producenta cementu portlandzkiego w Polsce międzywojennej opisuje zagraniczne powiązania kapitałowe, jak i własną współpracę z właścicielami tejże cementowni na forum rady nadzorczej<sup>1)</sup>. Barwnie opisuje m.in. projekty inwestycyjne, których realizacja miała wymiar międzynarodowy. Szeroko omawia zasady współpracy z innymi pracownikami tej cementowni, w tym także obcokrajowcami. Niezwykle interesujące dla obecnego badacza są perypetie autora związane z narodzinami własnej działalności gospodarczej. Dla dzisiejszego czytelnika wielce pouczające są także przykłady rozwiązywania przez Krudzielskiego groźnych dla istnienia przedsiębiorstwa długotrwałych problemów, np. strajków pracowników, kryzysu gospodarczego, konserwatyzmu właścicieli cementowni czy działań wojennych. Są to także historyczne przyczynki do współczesnej koncepcji zarządzania przez konflikty lub zarządzania kryzysowego. Jest to przebogate źródło informacji, które pokazuje, że współczesne zagadnienia funkcjonowały także dawniej, różniły się tylko stopniem skomplikowania i skalą ich oddziaływania.

O codzienności przedsiębiorstwa handlowego – domu towarowego w długim okresie pisze Feliks Jabłkowski [2], jego długoletni dyrektor i współwłaściciel. Uważny czytelnik tego opracowania uzyska wiedzę o codziennych problemach związanych z organizacją i zarządzaniem dużym przedsiębiorstwem. Pożyteczne dla badacza i praktyka są zwłaszcza zasady zatrudniania i rozwoju pracowników, polityka zaopatrzenia i sprzedaży czy działania promocyjne itd. Książka ta jest opisem dynamicznie rozwijającego się przedsiębiorstwa od początku jego powstania do jego likwidacji. Powinna to być lektura obowiązkowa dla każdego studenta, naukowca i działacza gospodarczego zajmującego się zarządzaniem tego typu organizacjami.

Ostatnie dwadzieścia lat to okres narodzin i intensywnego rozwoju uczelni wyższych, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Współtwórcy tych instytucji prawdopodobnie uniknęłyby wielu przykrych dla nich niespodzianek, gdyby mieli możliwość zapoznania się ze wspomnieniami Bolesława Grzegorza Miklaszewskiego [4]. Ostatni rozdział pamiętnika poświęcony został jego pracy jako nauczyciela, kierownika, dyrektora i rektora obecnej Szkoły Głównej Handlowej i w całości powinien być lekturą obowiązkową dla osób, które dopiero co planują stworzyć, tworzą i kierują własną uczelnią.

W polskim dorobku piśmienniczym mamy także wspomnienia osób, które zarządzały majątkami ziemskimi. Stanowią one cenny zasób wiedzy dla osób, które współcześnie zarządzają gospodarstwami wielkoobszarowymi. Okazuje się, że problemy osoby gospodarujące na początku XIX wieku są bar-

dzo podobne do tych, z jakimi spotyka się współczesny kierownik dużego gospodarstwa. W roku 2005 ukazał się swoisty pamiętnik Karola Belina Brzozowskiego [6], będący zbiorem rad dla bliskich mu potomnych. Na bazie własnych doświadczeń w zakresie zarządzania majątkiem wskazuje, jak należy nowoczesnie prowadzić majątek ziemski. Rzec napisana w latach 50. XIX wieku, na pierwszy rzut oka może się wydawać zbiorem zaleceń nieprzystających do współczesnych koncepcji prowadzenia takich gospodarstw, jednak uważny czytelnik zyskuje wiedzę uniwersalną m.in. w zakresie postępowania z bliższymi i dalszymi współpracownikami, jak i zasad organizacji pracy w majątkach ziemskich. Autor wielokrotnie zwraca uwagę na potrzebę stosowania podejścia naukowego, jak i moralnego w prowadzeniu tego typu organizacji. Wiele informacji o prowadzeniu majątku ziemskiego zawiera pamiętnik autorstwa Kazimierza Juliusza Nahlika [5, s. 305–351], który jako student rolnictwa i praktykant, dał ciekawy opis życia codziennego przedwojennego wielkoobszarowego gospodarstwa. Nahlik wspomina m.in. właściciela lwowskiej fabryki konserw Jana Jerzego Ruckera, pisząc o dziejach nowoczesnej, jak na owe czasy firmy [5, 353–360].

O subtelnościach zarządzania instytucjami finansowymi w okresie międzywojennym pisze Henryk Gruber [1], który był m.in. szefem Państwowego Urzędu Kontroli Ubezpieczeń, a później prezesem Pocztovej Kasy Oszczędnościowej. O wartości naukowej i praktycznej tego pamiętnika niech świadczy fragment tekstu dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi w tej instytucji: „Kandydaci na pracowników poddawani byli dokładnej selekcji pod względem przygotowania fachowego, znaczna większość z nich okazała się dobrym nabytkiem. Dla świeżych pracowników wprowadzono w okresie próbnym egzaminy kwalifikacyjne. Były one nowością i podnosiły nie tylko kwalifikacje owych pracowników, lecz także starych, którym ambicja nie pozwalała na pozostawanie w tyle za swoimi młodszymi kolegami. Gdy zachodziła potrzeba przeniesienia na emeryturę starych pracowników, niezdolnych do zastosowania się do niezbędnych uproszczeń w pracy, jak np. nowych maszyn, starałem się, aby otrzymali sprawiedliwe pobory i aby nie stała im się żadna krzywda” [1, s. 214]. Gdzie indziej czytamy, że autor tych wspomnień był poddawany różnym naciskom z zewnątrz „aby w sprawach personalnych (PKO – *przypis autora*) podporządkowała się dyrektywom z zewnątrz. Robiłem, co mogłem, aby przeciwstawiać się dyskryminacjom politycznym na moim terenie i nie chciałem dopuścić, by czynniki postronne mieszały się do naszych spraw wewnętrznych” [1, s. 212]. Przywołany ostatni fragment ukazuje ciągłość w zachowaniach ludzkich i formach oddziaływania otoczenia politycznego na

zależną od państwa instytucję. Czytelnik wie, że w zarządzaniu instytucjami publicznymi należy się liczyć także z czynnikami natury politycznej.

O funkcjonowaniu i kierowaniu organizacją reprezentującą interesy dużych przedsiębiorców branży przemysłu ciężkiego, wydobywczego i przetwórczego pisał Andrzej Wierzbicki [7], dyrektor naczelny, a później prezes Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów „Lewiatan”, działającego w Polsce międzywojennej. Niektóre fragmenty tego pamiętnika dostarczają wiedzy o tym, jak należy prowadzić negocjacje pomiędzy niekiedy groźnie skonfliktowanymi stronami, takimi jak: przedsiębiorcy, pracownicy, rząd czy parlament. Opracowanie to także ukazuje pracę sprawnie dobranego zespołu ludzi o nieprzeciętnych walorach intelektualnych, o którym dzisiaj moglibyśmy mówić, że jest to przykład zastosowania koncepcji zarządzania projektowego [7, s. 234–247]. Przypadek Andrzeja Wierzbickiego to udana działalność reprezentacyjna, publicystyczna i polityczna prowadzona w ramach i na rzecz „Lewiatana”. Takie działania i ich wyniki określa się dzisiaj jako skuteczny PR.

## Podsumowanie

**P**amiętniki zawierają ważne dla każdego człowieka informacje o tym, że współczesne zagadnienia będące przedmiotem zainteresowania różnych nauk mają także wymiar historyczny. To, że o wielu z nich nie pisano w ówczesnych opracowaniach naukowych, nie oznacza, że nie istniały. Brak naukowego przedstawienia niektórych zagadnień był prawdopodobnie wynikiem tego, że nie potrafiono ich nazwać lub też zidentyfikować jako konkretnych problemów naukowych lub praktycznych. Jednak w świadomości wielu autorów pamiętników i wspomnień istniały liczne kategorie, którymi obecnie zajmuje się współczesna nauka, w tym także zarządzanie. O tych niezidentyfikowanych w tamtych czasach problemach naukowych pisano właśnie w pamiętnikach. Mamy więc – za ich pośrednictwem – możliwość poznania zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych motywów i czynników działania ludzkiego, które jawi się jako bardzo złożona metakategoria naukowa.

Niektóre wspomnienia o życiu codziennym różnych organizacji, to doskonałe *case study* do analizowania także dla studentów szeroko rozumianej problematyki zarządzania. Pamiętniki to swoiste łączniki, przekazyki wiedzy i umiejętności pomiędzy poszczególnymi pokoleniami. Świadczą one także o ciągłości niektórych aspektów działania ludzkiego, w tym sprawnego organizowania i kierowania. Czytelnik po uważnej i refleksyjnej lekturze wspomnień uzyskuje wiedzę, że wiele problemów funkcjonuje w świadomości ludzkiej nieprzerwanie, i to w długim okresie, że ich występowanie i częstot-

liwość uwarunkowane są także zawsze – jak się okazuje – zmiennym otoczeniem. Autor wychodzi z następującego założenia: współczesne zagadnienia zarządzania powinny być także analizowane w perspektywie historycznej, tak by lepiej zrozumieć teraźniejszość i zaplanować, a raczej przewidywać skutki działania w przyszłości.

Obecnie pamiętniki są najczęściej badane przez socjologów i historyków, czas najwyższy, by zaczęli się nimi interesować również specjaliści szeroko rozumianego zarządzania. Co niektórzy badacze powinni zrozumieć, że ich dokonania naukowe to często rewitalizacja już wcześniej funkcjonującej wiedzy. Ponadto każdy przedstawiciel nauki obok wiedzy specjalistycznej powinien mieć także szeroką refleksję naukową, bazującą na zasobie informacji o różnych aspektach działalności ludzkiej.

Sukces zorganizowanego działania – w perspektywie pamiętników – jawi się jako efekt stale funkcjonującego i zmieniającego się układu-zbiegu nieskończonej ilości okoliczności i czynników. Analiza dostępnych wspomnień wskazuje, że autorzy ich, którzy w przeszłości zajmowali się na co dzień problemami zarządzania w różnych perspektywach, starali się w miarę posiadanego zasobu wiedzy i umiejętności rozpoznać ten układ, poznać jego istotę, i – jeśli to możliwe – uczynić go bardziej przewidywalnym. Co ważniejsze, działania te są także realizowane przez współczesnych badaczy i przedsiębiorców. Pożytki z lektury pamiętników w takim ujęciu należy uznać za bezcenne, zarówno dla nauki, praktyki, jak i głębszej refleksji intelektualnej.

dr Tomasz Sobczak

Katedra Zautomatyzowanych  
Systemów Wytwarzania i Inżynierii Jakości  
Politechniki Szczecińskiej

## BIBLIOGRAFIA

- [1] GRUBER H., *Wspomnienia i uwagi*, Londyn [b.d.w].
- [2] JABŁKOWSKI F., *Dom Towarowy Bracia Jabłkowski. Romans ekonomiczny*, Iskry, Warszawa 2005.
- [3] KRUDZIELSKI Z., *Wspomnienia*, Wyd. SCHOLAR, Warszawa 1996.
- [4] MIKLASZEWSKI B.G., *Pamiętnik*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- [5] NAHLIK K.J., *We Lwowie i na Pokuciu. Ścieżki mojej młodości*, Wyd. ARKANA, Kraków 2005.
- [6] *O nowoczesnym zarządzaniu majątkiem – rady dla potomnych Karola Belina Brzozowskiego*, redakcja i przygotowanie Piotr Fraszczak, Kraków 2005.
- [7] WIERZBICKI A., *Żywy Lewiatan. Wspomnienia*, KAW, Warszawa 2001.

## Summary

The author to take note of memoirs as the source of the inspiration for students, scientists and practitioners of managing. Examples of a few journals of persons were given, of which the working life was connected with the business activity. As far as possible in them contemporary problems of managing were identified. How problems are being shown the business activity of different historical periods are to themselves more or less similar.

# Wdrażanie zmian w procesie integracji firm

*Maciej Cieśllicki*

## Wprowadzenie

**F**uzje stały się znakiem rozpoznawczym gospodarki XX i XXI wieku. Coraz większe ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej przez firmy zmusiło je niejako do poszukiwań innych dróg rozwoju. Menedżerowie firm zdali sobie sprawę, że tylko współpraca może być przepustką do utrzymania własnej pozycji rynkowej. Stąd strategia kooperacji jest w chwili obecnej jedną z najczęściej stosowanych strategii przez organizacje. Alianse, fuzje, przejęcia stały się nieodłącznym elementem prowadzenia biznesu w gospodarce globalnej. Jednak mimo popularności tej strategii działania, wiele fuzji kończy się fiaskiem. Oczekiwania ze strony firm biorących udział w procesie fuzji są ogromne. Wzrost cen akcji, wzrost dochodów, zwiększenie udziału w rynku, to tylko niektóre korzyści, jakie ma przynieść fuzja. Jednak między koncepcją fuzji a jej realizacją jest ogromna przepaść. Oszczędności znikają, efekt synergii jest niewystarczający, kultury organizacyjne kłócą się wzajemnie, a *top management* odchodzi. Taki obraz często można zaobserwować po nieudanie przeprowadzonej fuzji.

Nawet największe korporacje, wydawałoby się najlepiej zarządzane, popełniają błędy skutkujące stratami ekonomicznymi oraz zachwianiem się rynku w branżach, w których fuzja miała miejsce. Jakże są przyczyny niepowodzeń fuzji? Kluczową przyczyną niepowodzeń jest zła integracja firm, które biorą udział w procesie fuzji. Okazuje się, że z trzech faz (przedtransakcyjna, transakcyjna i potransakcyjna) najtrudniejsza jest faza ostatnia, czyli właściwa integracja łączących się organizmów.

Faza integracji wymaga wprowadzenia wielu zmian w poszczególnych obszarach zarządzania. Wyróżnić można trzy podstawowe obszary, w których niezbędne jest przeprowadzenie zmian:

- obszar kulturowy,
- obszar strukturalny,
- obszar procesowy.

Kluczowy wydaje się obszar kulturowy. Główne aspekty procesów fuzji i przejęć w sferze społecz-

no-kulturowej, których znajomość ma istotne znaczenie z punktu widzenia integracji nowo powstałej organizacji to<sup>1)</sup>:

- wpływ kultury organizacyjnej na przeprowadzenie zmian, czyli wiedza o tym, jak określony typ kultury może wpłynąć na przebieg zmian,
- sposób zarządzania procesem integracji kulturowej, czyli to, w jaki sposób będą tworzone i kształtowane wzorce kulturowe, jakie działania służą integracji pracowników, wzmacniają ich motywację i zaangażowanie, jak monitorować proces integracji, kiedy i jakie działania korygujące podjąć.

Należy pamiętać, że zgodność kulturowa organizacji wcale nie musi oznaczać znacznego ich podobieństwa, w rzeczywistości potencjalni partnerzy zazwyczaj reprezentują bowiem różne typy kultur. N. Adler zwraca uwagę na następujące pozytywne strony różnorodności kulturowej<sup>2)</sup>:

- poszerzenie znaczeń, ze względu na zróżnicowanie punktów widzenia, większą otwartość na nowe pomysły i wielość interpretacji,
- zwiększenie możliwości wyboru jako efekt większej kreatywności, innowacyjnego myślenia, elastyczności.

Bardzo ważnym aspektem zmian w obszarze kulturowym jest stworzenie nowej tożsamości i wizerunku przedsiębiorstw zintegrowanych. Określenie tożsamości nowego podmiotu powstałego w wyniku procesów integracyjnych wydaje się na początku bardzo ważną decyzją. Jest to podyktowane tym, że tożsamość przedsiębiorstwa jako kluczowy „miękki” element organizacji ma coraz większe znaczenie w procesie skutecznego zarządzania w warunkach dynamicznych i głębokich przeobrażeń w rynkowym otoczeniu współczesnych organizacji. Tożsamość przedsiębiorstwa jest w pewnym stopniu gwarantem dwóch podstawowych wartości: bezpieczeństwa i zaufania, i to zarówno w wymiarze zewnętrznym (dla podmiotów otoczenia, np. niezawodność działania i bezpieczeństwo dostarczanych produktów), jak i w wymiarze wewnętrznym (dla podmiotów wewnętrznych, np. bezpieczeństwo socjalne). Bezpieczeństwo i zaufanie tworzy się w dłuższym okresie. Mają one ogromne znaczenie w budowaniu



Tab. 1. Czynniki sukcesu i przyczyny niepowodzeń w procesie integracji społeczno-kulturowej

Czynniki sukcesu	Przyczyny porażek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak nastawienia organizacji przejmującej na zdominowanie drugiej strony</li> <li>• Gotowość wykorzystania najlepszych wzorców i elementów, niezależnie od którego partnera się wywodzą</li> <li>• Jasno zdefiniowana strategia selekcji pracowników (obiektywny dobór najlepszych pracowników z obu firm)</li> <li>• Jasny plan integracji uwzględniający różnice kulturowe</li> <li>• Jednolite programy, np. szkoleń, budujące wspólne doświadczenia i wspólny język</li> <li>• Jednolite modele zarządzania</li> <li>• Docenianie znaczenia kultury organizacyjnej przez kierownictwo</li> <li>• Działania na rzecz wypracowania jednego wzorca kultury organizacyjnej</li> <li>• Klarowny sposób przekazywania informacji</li> <li>• Plan połączeniowy, komunikacja pozioma i pionowa</li> <li>• Jasność i przejrzystość celów</li> <li>• Jasno określone role, jakie pełnią niepowodzenia nowej organizacji od początku procesu</li> <li>• Poziom komunikacji</li> <li>• Otwartość komunikacji</li> <li>• Korzyści motywacyjne</li> <li>• Partycypacja wszystkich partnerów</li> <li>• Zaangażowanie kadry menedżerskiej</li> <li>• Zwiększenie zaangażowania pracowników po pierwszym etapie połączenia</li> <li>• Akceptacja zmian przez pracowników</li> <li>• Zmiana organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominacja jednego partnera</li> <li>• Narzucanie woli przez silniejszego partnera, arogancja wobec kultury organizacyjnej przejmowanej firmy</li> <li>• Występowanie z pozycji najeźdźcy</li> <li>• Narzucanie swoich wzorców przez bardzo słabych merytorycznie członków kierownictwa firmy przejmującej</li> <li>• Nieuwzględnianie specyfiki regionalnej</li> <li>• Nieuwzględnianie specyfiki i odrębności kulturowej kraju i ludzi</li> <li>• Niedoceniające znaczenia kultury organizacyjnej</li> <li>• Traktowanie zmian jako przedsięwzięcia głównie technicznego</li> <li>• Brak zrozumienia dla problemów związanych z kulturą</li> <li>• Małe zainteresowanie lub brak empatii i obiektywizmu w procesie selekcji pracowników</li> <li>• Pomijanie różnic</li> <li>• Różnice językowe</li> <li>• Przyjęcie złej strategii komunikacji, opartej na błędnie sformułowanych kluczowych przesłankach integracji lub brak strategii komunikacji</li> <li>• Brak zaangażowania w przedsięwzięcie z powodu niejasnych celów, sprzecznych komunikatów, opóźnień w podejmowaniu decyzji</li> <li>• Utrata kluczowych pracowników w pierwszym etapie łączenia się</li> <li>• Zmniejszenie efektywności z powodu stresu</li> <li>• Nieakceptowanie zmian przez pracowników</li> <li>• Pogorszenie się pozycji pracowników</li> </ul>

Źródło: Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć, pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 88.

wizerunku firmy zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Jest to więc pewnego rodzaju kapitał firmy, który powinien być kultywowany, a wartości, które się na niego składają, powinny być szczególnie chronione, gdyż są one źródłem zysku przedsiębiorstwa.

Trafna ocena dystansu kulturowego dzielącego łączące się organizacje i uwzględnienie jej w podejmowaniu ostatecznej decyzji o fuzji niewątpliwie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu, choć końcowy efekt zależy także od późniejszych działań. Integrację w obszarze kulturowym mogą ułatwić z jednej strony dostosowania w zakresie systemów i procedur, prowadzące do nałożenia identycznych obowiązków i przyznania takich samych przywilejów pracownikom niezależnie od tego, z której organizacji pochodzą.

Drugim obszarem wymagającym zmian w procesie integracji jest obszar strukturalny. Obszar strukturalny stwarza podwaliny do procesów zachodzących w firmie. Podjęcie przez łączące się przedsiębiorstwa aspektów organizacyjnych, a więc działań związanych z tworzeniem struktury organizacyjnej, powoduje pojawienie się dwóch zasadniczych wyzwań wobec służb personalnych łączących się or-

ganizacji. Pierwsze z nich to udział w procesie projektowania struktury organizacyjnej. Drugie to organizacja samej funkcji personalnej. Biorąc pod uwagę pierwsze z wymienionych wyzwań, należy zauważyć, że podstawowym problemem podczas projektowania nowej struktury jest kwestia dublowania się komórek organizacyjnych, stanowisk pracy lub zakresów zadań i obowiązków poszczególnych pracowników. Ponieważ w łączących się organizacjach działają odpowiednie obszary funkcjonalne, takie jak: marketing, sprzedaż, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi czy produkcja, z reguły okazuje się, że zadania realizowane w ich ramach przez partnerów wzajemnie na siebie zachodzą. Najczęściej ma to miejsce w działaniach związanych z marketingiem, sprzedażą i zarządzaniem zasobami ludzkimi, rzadziej – w zakresie szeroko pojmowanej produkcji. W tej sytuacji do służb personalnych należy<sup>3)</sup>:

- ustalenie zadań, które będą wykonywane w ramach restrukturyzowanych systemów i procesów zarządzania firmą;
- rozdzielenie tych zadań między poszczególne stanowiska pracy i jednocześnie ustalenie zależności hierarchicznych;



- określenie zadań, które do tej pory były wykonywane przez pracowników w ramach poszczególnych systemów i procesów w firmach macierzystych i ustalenie, które działania się pokrywają, inaczej mówiąc, ustalenie, czy są realizowane przez personel pochodzący z obu, czy tylko z jednej organizacji;
- ocena osób, których obszary zadań na siebie zachodzą, pod kątem wyboru pracownika najlepiej spełniającego wymogi stanowiska pracy w strukturze organizacyjnej nowego, zintegrowanego podmiotu.

Skutki fuzji i przejęć w obszarze zmian strukturalnych polegają głównie na łączeniu bądź eliminacji dotychczasowych elementów struktur funkcjonujących w łączonych firmach. Należy także pamiętać, że w przypadku przejęć na charakter zmian organizacyjnych w przejmowanych przedsiębiorstwach ma duży wpływ charakter zamierzeń strategicznych przedsiębiorstwa nabywającego. Jeśli na przykład motywem przejęcia są tylko i wyłącznie cele finansowe, zmiany w systemie organizacji i zarządzania najczęściej nie występują lub mają charakter organizacyjny, gdyż integracja łączących się firm w poszczególnych podsystemach ich funkcjonowania nie jest konieczna. Inaczej jest w przypadku połączeń poziomych, gdy chcemy uzyskać efekt synergii w obszarach realizowanych funkcji organizacyjnych, struktur organizacyjnych, działalności oraz rynku, gdzie przedsiębiorstwo nabywające będzie nakreślało nie tylko strategiczne kierunki rozwoju, ale będzie integrowało w obszarze zarządzania operacyjnego, wprowadzając wcześniej istotne zmiany o charakterze strukturalnym i funkcjonalnym<sup>4)</sup>.

Rozwiązanie problemu dublowania się komórek organizacyjnych, stanowisk pracy lub zakresu zadań i odpowiedzialności powoduje zmniejszenie kosztów nie tylko wskutek rezygnacji z zatrudniania pracowników mniej efektywnych i zatrzymania personelu charakteryzującego się wysokim poziomem efektywności i dużym potencjałem rozwoju, ale także wskutek wykorzystania synergii operacyjnej, koncentracji na kluczowych systemach i procesach oraz rozszerzenia zakresu zadań i odpowiedzialności na wszystkich stanowiskach pracy. Innym zadaniem realizowanym przez służby personalne w czasie projektowania struktury organizacyjnej jest przełożenie kompetencji przedsiębiorstwa na kompetencje pracowników – zatrudnionych na określonych stanowiskach pracy, na różnych poziomach organizacji. W praktyce polega to na przypisaniu określonych zadań do poszczególnych stanowisk pracy i ustaleniu zależności hierarchicznych między nimi.

Przy projektowaniu struktury organizacyjnej należy brać pod uwagę wszystkie atrybuty, jakimi

powinno się charakteryzować współczesne przedsiębiorstwo, które planuje efektywne realizowanie działań rynkowych. Chodzi tu m.in. o elastyczność funkcjonowania, spłaszczenie struktury i zdolność do reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Tak duże wymagania w odniesieniu do podmiotów uczestniczących w procesie fuzji powodują konieczność rezygnacji z zastosowania prostych, klasycznych struktur na rzecz rozwiązań hybrydowych różnych struktur organizacyjnych.

Ostatnim obszarem zmian jest obszar procesowy. Punktem wyjścia zmian w obszarze procesowym powinno być przeorientowanie strategii działania nowego organizmu. Firmy przed fuzją miały dwie odrębne strategię, mogące się różnić w znacznym stopniu, dlatego istnieje potrzeba stworzenia nowej strategii dla podmiotu powstałego w wyniku fuzji. Należy pamiętać, że integrowane obszary działalności przedsiębiorstw mają różne priorytety strategiczne.

Różny stopień ważności poszczególnych obszarów zarządzania powoduje, że faza integracji musi uwzględniać harmonogram czasowy wdrażanych procesów. Różnice w specyfice poszczególnych branż mogą powodować zmiany w postrzeganiu strategicznego znaczenia poszczególnych obszarów. Mówiąc o procesie integracji w obszarze procesowym, należy pamiętać o najważniejszych kwestiach<sup>5)</sup>:

- Konsolidacja połączonych w wyniku fuzji firm jest dynamicznym procesem zmieniającym diametralnie działalność funkcjonalną przedsiębiorstwa.
- Im więcej czasu zajmie realizacja praktyczna fuzji, tym bardziej prawdopodobna jest utrata większości klientów, odejście kluczowych pracowników, rezygnacja z realizacji części nowych projektów oraz utrata pozycji względem konkurencji z uwagi na panującą sytuację postrzeganą z boku jako chaos lub co najmniej brak zdecydowania.
- Zespół zajmujący się integracją połączonych firm nie powinien być zbyt liczny, mogłoby to utrudniać efektywną pracę podczas zebrania i podejmowania szybkich decyzji.
- W trakcie implementacji programu połączenia konieczne jest umożliwienie otwartej komunikacji, zwłaszcza jeśli chodzi o realizowane plany, jak i o pojawiające się nieprzewidziane problemy.
- Należy szybko rozwiązywać drażliwe kwestie mogące zaszkodzić procesowi integracji, powodując animozje pomiędzy pracownikami – wynagrodzenia, zajmowane stanowiska i inne kwestie związane z osobistymi motywacjami i poczuciem bezpieczeństwa pracowników.
- Każdy z byłych dotychczasowych zarządów będzie najprawdopodobniej mocno upierał się przy

Tab. 2. Przykładowe zmiany w obszarze procesowym

Obszary	Dysfunkcje	Pożądane efekty do uzyskania
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>niska sprzedaż</li> <li>wysoka cena</li> <li>brak sieci sprzedaży</li> <li>zbyt mały udział w rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>akwizycja i wzrost zamówień o 5% rocznie</li> <li>obniżka ceny o X lub do kwoty X zł</li> <li>zorganizowanie dodatkowych stoisk i sklepów firmowych</li> <li>wzrost udziału w rynku do 12%</li> </ul>
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>zbyt duże koszty jednostkowe</li> <li>spadek zysku</li> <li>brak płynności finansowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>obniżka kosztu jednostkowego o X zł</li> <li>powstrzymanie tendencji spadkowej w przypadku zysku</li> <li>bieżąca analiza kontrahentów pod kątem ich możliwości płatniczych, stopniowe odzyskiwanie wierzytelności</li> </ul>
Personel	<ul style="list-style-type: none"> <li>nadmierna liczba zatrudnionych</li> <li>mała skuteczność systemu motywacyjnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>redukcja zatrudnienia o x osób lub do stanu X</li> <li>budowa zespołów zadaniowych i zespołowych systemów motywacyjnych</li> </ul>
Technologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>zbyt długi cykl wdrażania nowych wyrobów</li> <li>koncentracja na jednym produkcie</li> <li>przestarzała technologia</li> <li>zła jakość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>skrócenie czasu wdrażania produktów o połowę</li> <li>zakup licencji</li> <li>samodzielne opracowanie programu modernizacji parku maszynowego</li> <li>poprawa jakości</li> </ul>
Organizacja i zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>nadmiernie autokratyczny system kierowania naczelnego szczebla</li> <li>zbyt długi dostęp do informacji i słaba elastyczność firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>szkolenia w zakresie metod i technik przywództwa</li> <li>obniżenie stopnia formalizacji</li> <li>eliminacja jednego szczebla w strukturze</li> </ul>

Źródło: M. CZERSKA, *Jak przeprowadzać zmiany organizacyjne w firmie? Poradnik praktyczny*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 34–35.

swoich dotychczasowych metodach działania lub przynajmniej będzie przeświadczony, że właśnie jego metody są obiektywnie najlepsze.

■ Należy założyć możliwość opracowania zupełnie nowych procedur dla nowo powstałej organizacji, aby móc dzięki temu osiągnąć najlepsze wyniki.

Jednym z rozwiązań w tej materii jest przejście bądź ustabilizowanie zarządzania procesowego. Zarządzanie procesami biznesowymi stało się potrzebą chwili, dlatego że dostrzeżono procesową naturę związku przedsiębiorstwa z klientem. Dlatego też organizm powstały w wyniku fuzji musi koncentrować się na procesach widzianych z perspektywy klienta i partnerów biznesowych, a nie z perspektywy tradycyjnej hierarchii organizacyjnej. Fuzja jest doskonałym momentem właśnie do przeorientowania dotychczasowego modelu prowadzenia działalności gospodarczej. Wymogi współczesnej gospodarki wyraźnie pokazują, że czas stał się obecnie podstawową kategorią ekonomiczną decydującą o poziomie konkurencyjności firmy. Dlatego też indywidualizacja wymagań klientów wymaga indywidualizacji procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Kluczem do sukcesu staje się nie optymalny proces biznesowy, ale umiejętność dynamicznego kształtowania procesów biznesowych zgodnie z wymaganiami klienta<sup>6)</sup>.

dr Maciej Cieśliski

Katedra Organizacji i Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
Uniwersytetu Szczecińskiego

#### PRZYPISY:

<sup>1)</sup> P. SYPNIEWSKA, *Międzynarodowe fuzje i przejęcia – zarządzanie zmianą w procesie integracji łączących się firm*, <http://www.aperogroup.com/index2.php>.

<sup>2)</sup> N.J. ADLER, *International Dimension of Organizational Behaviour*, Kent Publishing Company, Boston 1986, s. 80.

<sup>3)</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, pod red. A. POCZTOWSKIEGO, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 92.

<sup>4)</sup> H. PILCAR, *Public... po przejęciu*, <http://www.infor-pr.pl>.

<sup>5)</sup> P. SYPNIEWSKA, tamże.

<sup>6)</sup> M. SZELAŃGOWSKI, *Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi – przesłanki koncepcji*, <http://dyrekcja.objektis.net/biblioteka/articles/dynamiczne1/view>.

#### Summary

He is providing the fact to the merger about the complexity of the process that the big percentage of these transactions is falling through. With key element in the transaction of the merger is process of integration. Changes should to be conducted in three areas: culture, structural and trial. Big meaning of the human factor in the organization key changes are appearing in the culture area. The stress on culture elements is showing, that integration, simple executing of the transaction, is becoming more important and more important competence. The realization of assumed financial parameters but also successful management are being bound with people, knowledge and the combined work with it under the environment which is rising after of the merger. Factors are more often and more often perceived as determining about extracting the full value from realized mergers and acquisition.

# Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy

*Janusz Chojnacki*

Tekst stanowi skrót referatu wyróżnionego przez Szkołę Letnią Zarządzania 2008 w sesji zatytułowanej „Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji”.

## Wprowadzenie

**W**ybierając drogę zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwo stawia czoło wyzwaniu – odnalezienia swojej nowej, spójnej i przejrzystej teorii zarządzania oraz poszukiwania efektywnych narzędzi jej zastosowania\*.

Prezentowana organizacja powstała prawie ćwierć wieku temu, w gospodarce opierającej się na kondensowaniu zasobów, czyli zespalanii dużej ilości surowców i materiałów za pomocą odrobiny wiedzy. W nowych realiach istotne zaczęło być prawie wyłącznie kondensowanie wiedzy. Wiedza stała się czwartym, obok ziemi, pracy i kapitału czynnikiem produkcji<sup>1)</sup>. Każda firma zarządza wiedzą, lecz nie każda czyni to w sposób świadomy – strategiczny<sup>2)</sup>. W strukturach i procesach organizacyjnych konieczne jest zatem zogniskowanie wszelkich starań na efektywnym zarządzaniu wiedzą.

Aby zmiany w przedsiębiorstwie skutecznie doprowadziły do efektywnego kierowania i zarządzania, również wiedzą, jego zarząd powinien: odnaleźć i wykorzystać odpowiednią teorię w długoterminowych celach i planach organizacji sprecyzować perspektywy jej rozwoju, dokonać niezbędnych zmian w przyjętych zasadach, zapoznać i uzgodnić je z załogą oraz poprzez odpowiednią strategię doprowadzić do realizacji tych zmian.

## Zarządzanie z perspektywy filozofii systemowej

**P**rowadzenie organizacji ścieżką zarządzania wiedzą jest procesem tworzenia innowacji. W XXI w. przy rosnącej dostępności zasobów wprowadzanie na rynek nowości staje się warunkiem rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. P. Drucker stwierdził, że innowacje oparte na wiedzy żyją najdłużej ze wszystkich innowacji<sup>3)</sup>.

O zarządzaniu bardzo dużo się pisze i mówi, ale nie zawsze właściwie rozumie się jego sens i zadania, jakie ma do spełnienia w nowocześnie zorgani-

zowanym społeczeństwie<sup>4)</sup>. Menedżerowie układają plany na podstawie różnych teorii przyczynowo-skutkowych. Wierzą oni bowiem, że jeżeli zrobią to, co zaplanowali, odniosą sukces. Większość z nich najczęściej nie wie, że w trakcie planowania lub działania stosuje jakieś teorie. Często są one niewłaściwe, równie często nie przynoszą planowanego skutku. Powstająca, dobrze udokumentowana teoria jest zatem rzeczą bardzo praktyczną, pozwala bowiem stwierdzić, co stanowi przyczynę (wiązkę praktycznych celów) i sposób jej poznania. Przenosi możliwość tworzenia innowacji z przypadkowego środowiska prób i błędów na teren przejrzystych wzorców.

Wiedza o strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem ma niewątpliwie wielowątkowy charakter. Często systematyzuje się ją, zgłębiając rozmaite podejścia lub szkoły. Współczesne badania naukowe obejmują liczne, formalne (matematyczne) teorie systemów. Szczególnie zainteresowanie wzbudzają nowe koncepcje. Tym, co łączy wszystkie nurty badań naukowych, jest pojęcie systemu.

Według L. Von Bertalanffy'ego istnieją ogólne prawa uniwersalne, właściwe wszystkim systemom, bez względu na naturę elementów je tworzących, zachodzące między nimi relacje i wzajemne oddziaływanie. Możliwe staje się więc stosowanie poznanych praw systemowych w fizyce, biologii, psychologii, socjologii, ekonomii itd. oraz przenoszenie ich z jednej dziedziny do drugiej<sup>5)</sup>.

Nie znajdziemy w podręcznikach pojęcia filozofii systemowej, jednak historia myślenia holistycznego (w kategoriach części i całości) oraz myślenia systemowego (myślenie o rzeczywistości w kategorii systemu) skłania do próby pewnej syntezy.

Termin „holizm” w metodologii nauk społecznych przyjmuje, że twierdzenia dotyczące złożonych zjawisk społecznych niedostępnych obserwacji nie dadzą się sprowadzić do wypowiedzi o zachowaniach jednostek i ich grup, oraz że prawidłowości zjawisk społecznych nie dają się wywnioskować z prawidłowości ich składników<sup>6)</sup>.



Analizując różne teorie, autor proponuje przyjąć jako syntezę następującą definicję pojęcia systemu: system to całość powstająca ze względu na wspólny cel rozwoju (np. pożądany stan, przeznaczenie lub funkcję), mająca strukturę, którą tworzy zbiór (współprzyczyniających się do powodzenia całości) elementów i relacji między nimi, rozwijająca się w przestrzeni i czasie, mająca określony potencjał energetyczny – w tym wiedzę).

Podstawowym narzędziem podejścia systemowego jest modelowanie, czyli tworzenie modeli i przeprowadzanie na nich m.in. eksperymentów oraz symulacji. W modelach systemowych będących celowymi wieloaspektowymi uogólnieniami, ujmując się badane obiekty, zjawiska i procesy w ich złożoności, wzajemnych powiązaniach i dynamice. Takie modele istnieją w rzeczywistości. Na ich podstawie można planować i podsumowywać działania, a tym samym prowadzić firmę do sukcesu. Teorie, na których bazują modele, mogą pomóc tym, którzy je rozumieją i stosują, w osiąganiu znacznie lepszych wyników, z większym prawdopodobieństwem sukcesu.

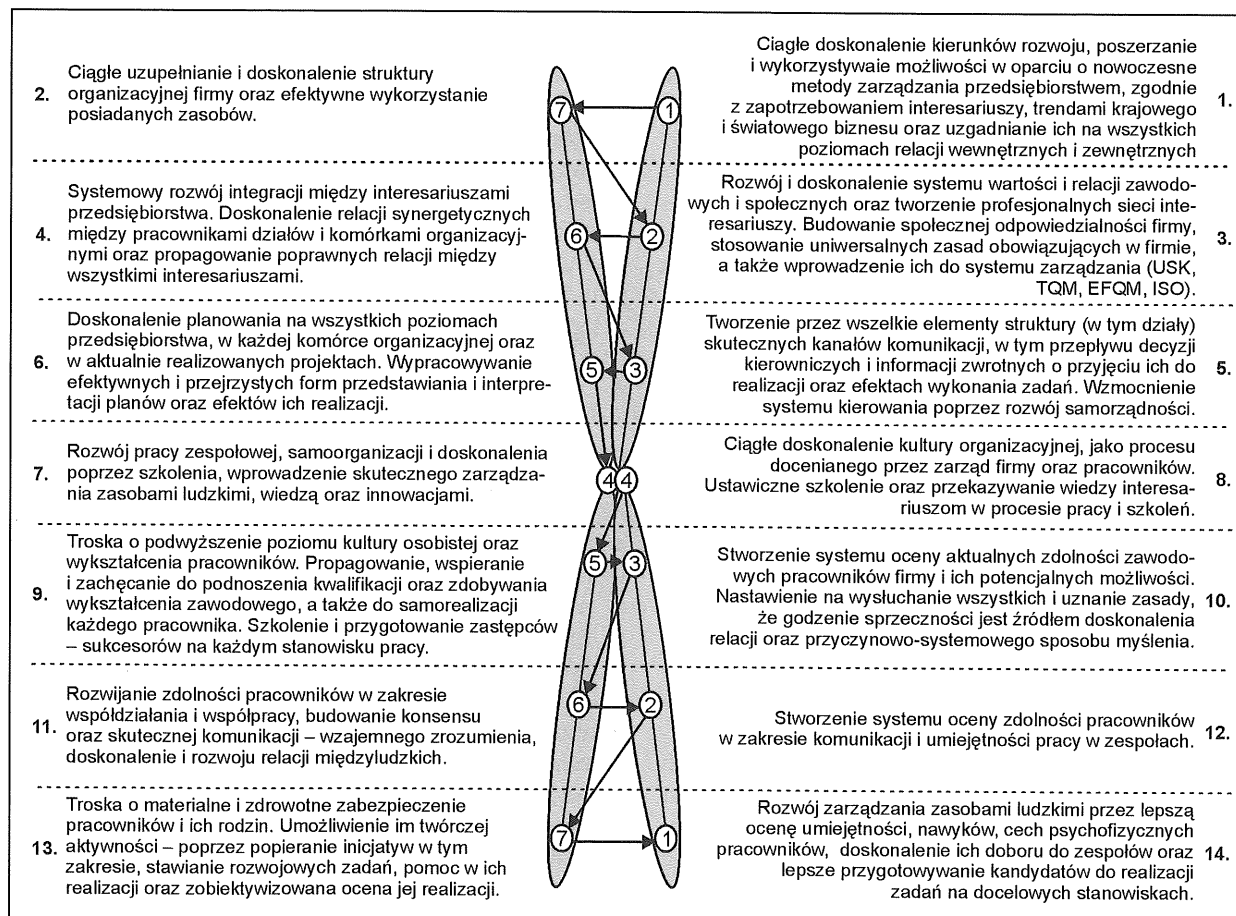
Planując strategicznie w firmie, opracowano na podstawie hierarchicznego schematu dokreatywnych i kreatywnych atraktorów<sup>7)</sup> model celów strategicznych (rysunek 1), który zapewnia pełną wizję

działań i stanowi podstawę tworzenia strategii. Wykorzystujemy go także do budowy planu strategicznego będącego podstawą planowania niższych hierarchicznie obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Model składa się z czternastu elementów (atraktorów), które określają cele wielu płaszczyzn działalności przedsiębiorstwa. Razem stanowią całość i charakteryzują przedsiębiorstwo oraz jego drogę rozwoju. Model ten umożliwia określenie wiązki celów łączącej finansowe i pozafinansowe cele w jeden spójny wielowymiarowy wektor rozwoju.

### Pozafinansowe cele przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

W psychologii przyjmuje się, że jednym z bardzo istotnych warunków osiągania sukcesów w biznesie i życiu osobistym jest umiejętność właściwego wyznaczania celów. Z analitycznego punktu widzenia i w odniesieniu do form organizacyjnych cel stanowi ustalone i przewidywane zamierzenie lub przedsięwzięcie, wynikające z potrzeb własnych systemu (firmy) oraz środowiska, w którym działa. Cele określają coś, co ma być wypracowane w przyszłości – rezultat, który organi-



Rys. 1. Zarządzanie zorientowane na cel

Źródło: Materiały szkoleniowe „Restrukturyzacja produkcji”, firmy X, lipiec 2005 r.

zacje, ich wydziały, oddziały, poszczególne zespoły oraz pojedynczy ludzie chcą osiągnąć.

Termin „cel” doczekał się wielu ogólnych interpretacji w różnych dziedzinach nauki. W dużym uproszczeniu można mówić o dwóch, pokrewnych realizmowi i nominalizmowi, skrajnych wykładniach pojęcia celu<sup>8)</sup>.

Z ontologicznego punktu widzenia cel w ujęciu realistycznym jest faktem lub stanem rzeczy, który istnieje poza człowiekiem (stanem rzeczy będącym poza podmiotem planującym). Twierdzi się, że każdy podmiot działający zmierza do celu, a cel jest skutkiem działania. Według ujęcia nominalistycznego może on być wyrażony w kategoriach psychologicznych. Cel jest faktem zamkniętym w granicach świadomości, wyobrażonym skutkiem, do którego świadomie zmierzamy za pomocą odpowiednich środków.

Na potrzeby firmy przyjęto następującą definicję: cel wyraża sens istnienia systemu, w tym systemu społecznego, firmy, rodziny, człowieka. Cel to hierarchia pożądanych stanów, do których dąży system (firma), realizując idee większego od niej systemu, czyli nadsystemu.

Wraz z rozwojem biznesu i zarządzania ewoluowało pojęcie właściwego celu. P. Drucker określił cel korporacji jako uzyskiwanie maksymalnego zysku z operacji firmy i zauważył możliwość wystąpienia potencjalnego konfliktu między takim celem a oczekiwaniami społeczeństwa<sup>9)</sup>. A zatem – jak zauważył A. Kennedy – aby firma mogła długo utrzymywać się na rynku i odnosić sukcesy, musi ustalić sobie cele i założenia finansowe oraz podejmować długotrwałe wysiłki, by je osiągnąć<sup>10)</sup>. Niestety, ustalenie jedynie celów finansowych nie zapewni firmie nadzwyczajnej efektywności pracy w dłuższym okresie. Jeżeli organizacja biznesowa istnieje głównie lub wyłącznie po to, aby osiągać zyski (które z pewnością są wymiernym efektem), to wystarczy jedynie wyznaczyć stosunkowo proste cele finansowe. Jednak jeśli firma ma spełniać potrzeby interesariuszy, a więc całych społeczności, pracowników, klientów, dostawców i udziałowców, których interesy nie zawsze są wymierne, to znacznie większe znaczenie będą mieć cele pozafinansowe. Oba typy celów są równie ważne. Łączy je także jeszcze jeden aspekt. Wszystkie firmy, które przez długi czas dobrze prosperują na rynku, mają pozafinansowe wizje tego, co pragną osiągnąć, a maksymalizacja zysków i wzrost wartości są produktem ubocznym znacznie szerzej pojmowanych celów, które sobie założyły. Zatem dla większości osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie konieczne jest ustalenie szerzej pojętych celów, niż tylko finansowych, gdyż to właśnie one motywują do pracy. Większą lojalność wynagradzamy pracownikom poprzez pielęgnowanie trwałych relacji partnerskich i umożliwianie uczestnictwa w zarządzaniu firmą. Badane przedsiębiorstwo stanowi grupa pracowni-

ków, wspólnota zadaniowa, realizująca cele wytyczone w procesie pracy grupowej. W stosunku do tych celów jej członkowie powinni zachowywać się w sposób służebny. Z tego wynika, że każdy pracownik, uważając się za element całości, jaką jest firma, nie izoluje się od innych, lecz w ramach ciągłego doskonalenia rozważa, co może zrobić, aby jeszcze skuteczniej wspólnie wykonywać zadania.

Zarządzanie zaczyna się od wyznaczenia szczytnych i wartościowych celów, a kończy na ich osiągnięciu; bez celów nie ma bowiem zarządzania. Cele wyznaczają kierunek działania, pozwalają na określenie priorytetów, ułatwiają motywację. Trudno jest przecenić ich znaczenie.

### Tworzenie hierarchii planów

**P**roces planowania to twórczy proces myślowy, którego efektem jest postawienie przed organizacją celu, wyznaczenie kierunku jej rozwoju.

Istotą planowania jest właściwe skorelowanie celów ze środkami, w których zależności między nimi są pewną formą związku przyczynowo-skutkowego. Generalnie dobry plan jest konsekwentny w celach, ale elastyczny co do środków, tzn. przewiduje możliwość zmiany środków, nie wyznacza ich zbyt szczegółowo, dopuszcza różne alternatywy<sup>11)</sup>. Stąd przy operacjonizacji celów należy zachować daleko idącą ostrożność. Przypisanie bowiem zestawu wskaźników formułowanym celom drugorzędnym, czyli *de facto* środkom, dotyczy zadań, które powinny być zmieniane stosownie do zmian warunków działania<sup>12)</sup>. Systemowe podejście w zakresie wytyczania i realizacji celów wymaga rozbudowanego systemu planowania – tworzenia planów różnej skali. Wymaga też zdefiniowania celów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, które obejmują:

- określenie nadsystemów i podsystemów przedsiębiorstwa. Stworzenie i promowanie uniwersalnego i spójnego systemu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem;
- tworzenie zasad działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu opartych na prawach uniwersalnych i rozpowszechnianie ich w otoczeniu;
- osiągnięcie pozycji lidera branży;
- integrowanie się z innymi przedsiębiorstwami wokół zbieżnych celów rozwoju;
- osiągnięcie wysokiego poziomu profesjonalizmu, w tym w zarządzaniu wiedzą;
- rozwijanie systemu komunikacji między interesariuszami przedsiębiorstwa;
- tworzenie optymalnej struktury firmy wspierającej ww. cele.

Prawidłowe wytyczanie celów organizacji determinuje rozwój wszystkich pozostałych obszarów przedsiębiorstwa, które określają na ich podstawie swoje działania. Jest to proces złożony, wymagający

dużego wysiłku ze strony organizacji, szczególnie w okresach podsumowań i tworzenia planów.

Oprócz planu perspektywicznego na 35 lat, w firmie sporządzany jest plan strategiczny (na 7 lat), który określa kierunki jej rozwoju oraz wytycza cele na wszystkich płaszczyznach jej funkcjonowania. Plan ten wskazuje kierunki wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa, które jednoczy zasoby, procesy, wiedzę i zdolności personelu w celu osiągnięcia założonego rozwoju. Określa m.in. jego cele do osiągnięcia na siedmiu poziomach relacji z otoczeniem – zwanych inteligencjami przedsiębiorstwa. Inteligencja firmy jest pojmowana jako zbiór umiejętności określania wartości komunikacyjnych, zawodowych, organizacyjnych, przywódczych, społecznych, wizjonerskich, na pewnej odrębnie rozpatrywanej płaszczyźnie funkcjonowania firmy, jej działów oraz pracowników<sup>13)</sup>.

Jeśli zbiór celów zostanie faktycznie zaakceptowany przez podsystemy przedsiębiorstwa (w tym pracowników), to zmiany w nim zachodzące powinny odpowiadać przejściu od niekontrolowanego porządku do kontrolowanego chaosu.

Firma X zawarła swoje doświadczenie w zakresie planowania, działania i podsumowania planów w interfunkcyjnym systemie wdrażania strategii.

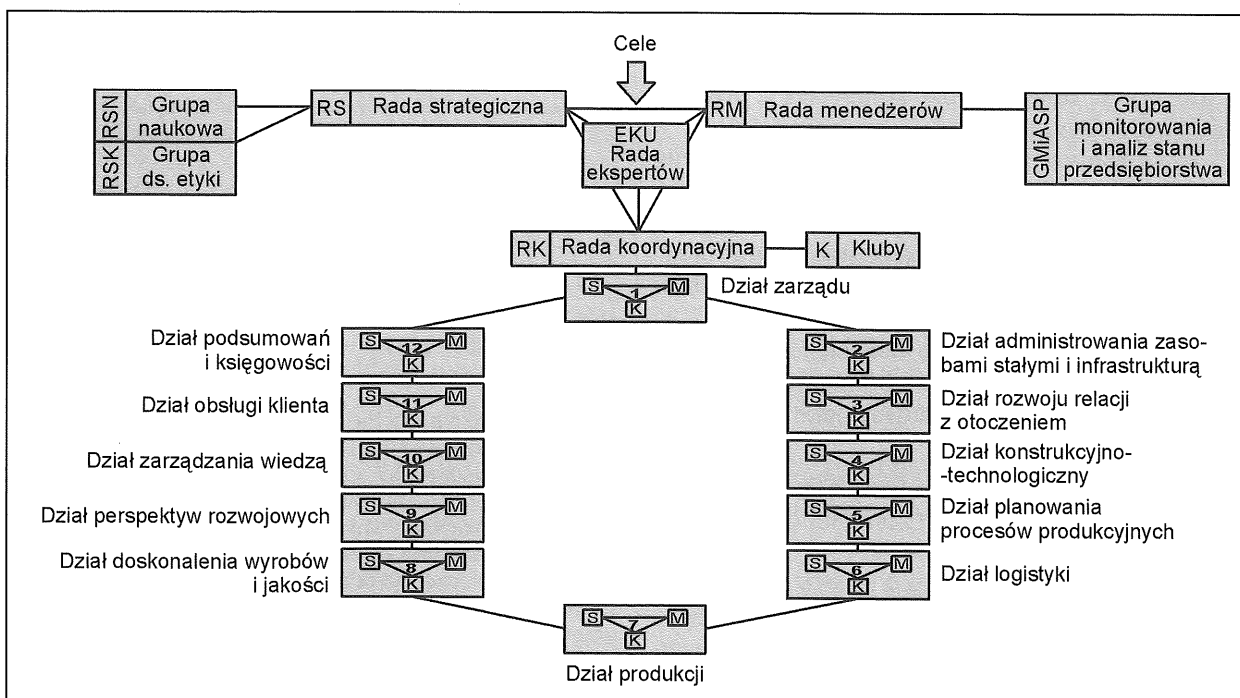
### Zmiana modelu struktury organizacyjnej, teoria strukturyzacji

**K**lasyfikacja celów, ich porządkowanie i uszczegóławianie powoduje transformację struktury organizacyjnej firmy. Rozumie-

nie organizacji jako grupy tworzących ją ludzi z odpowiednio dobraną strukturą ułatwia wprowadzanie zmian i udoskonalenie oraz sprzyja szybszemu uczeniu się. Pojawiła się potrzeba zbudowania struktury opartej na ciągłej adaptacji, która jest podstawową wewnętrzną zasadą działania.

Istotą i charakterystyczną cechą badanej struktury organizacyjnej jest różnorodność jej komórek organizacyjnych i zarazem krótkotrwałość istnienia niektórych jej elementów. Kiedy jakaś jednostka organizacyjna przestaje wносить wymagany wkład na rzecz innych, w tym momencie staje się zbędna. Dlatego najbardziej charakterystyczną cechą nowej struktury organizacyjnej jest jej wysoka dynamika i otwartość. A zatem potrzebny był model struktury organizacyjnej dostosowanej do efektywnego osiągania celów i realizacji strategii, o możliwie wysokim stopniu samoorganizacji, maksymalnie płaskiej oraz uwzględniającej potrzeby przepływu wiedzy (energii) przez wszystkie komórki firmy. Poszukiwania doprowadziły do opracowania nowatorskiego schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa (rysunek 2).

Kończy się czas zorganizowanych organizacji, a rozpoczyna się epoka, w której zasadniczą umiejętnością staje się zdolność do rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji<sup>14)</sup>, dlatego istotnym wyróżnikiem badanej firmy jest jej samorządność. Istniejące rozwiązania organizacyjne z zastosowaniem uczestnictwa pracowników w życiu firmy i jej kierowaniu okazały się niewystarczające ze względu na to, że oparte są jedynie na częściowej partycypacji.



**Rys. 2. Przykładowy schemat organizacyjny firmy X**

Źródło: Schemat organizacyjny firmy X, styczeń 2006 r.

Marzeniem jest taki stan, w którym każdy pracownik mógłby swoją wiedzę i pracą rozwijać siebie oraz przedsiębiorstwo, partycypując w twórczym kierowaniu nim jako współwłaściciel miejsca pracy. Celem jest stworzenie całkowicie nowej kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy opartej na współpracy i konsensie.

## Podsumowanie

**K**onsekwentne dążenie do realizacji wytycznych celów zaowocowało pozytywnymi zmianami w przedsiębiorstwie:

- Powstała wizja i rozpoczęto restrukturyzację. Jednocześnie poszerzyły się perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, co zapewniło jemu i pracownikom wyższy poziom bezpieczeństwa.

- Powstały zasady działania oraz uniwersalny system kierowania jako filozofia zarządzania. Zostały one zaprezentowane najbliższemu otoczeniu biznesowemu, co spowodowało wzrost zaufania do firmy i jej kierunku rozwoju. Zaczęto realizować cele społeczne i firma stała się przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym.

- Firma uważa się za lidera branży; przedstawiono ofertę szkoleniową dla otoczenia biznesowego, które zauważyło wywołane przez firmę zmiany.

- Wzrosła kultura organizacyjna, skuteczniej działają komórki samorządowe, a procesy adaptacyjne dotychczas hierarchiczne, nabierają charakteru równoważącego – synergetycznego.

- Poprawił się przepływ informacji i wiedzy, wzrósł poziom zawodowy pracowników, realizuje się idea uniwersytetu korporacyjnego.

- Powstały nowe kryteria zatrudniania kandydatów do pracy, doskonalenia kompetencji pracowników i ich oceny.

- Nowa struktura wpłynęła m.in. na spłaszczenie hierarchii zarządzania, porządkowanie i systematyzację procesów w przedsiębiorstwie oraz podnoszenie jakości produktów. Zaczęto w firmie przywiązywać większą wagę do projektowania ścieżek rozwoju pracowników.

W efekcie rozwój stał się bardziej harmonijny, firma stała się bardziej stabilna, a ewentualne zagrożenia zaczęto traktować jako bodźce do rozwoju.

mgr inż. Janusz Chojnacki  
praktyk, niezależny konsultant gospodarczy

## PRZYPISY:

<sup>1)</sup> R. GABRYSZAK, *Wiedza – czwarty czynnik produkcji*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 10, 2005.

<sup>2)</sup> A. FAZLAGIĆ, Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą, „Problemy Jakości”, nr 3, 2005.

<sup>3)</sup> P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1998.

<sup>4)</sup> J. PENC, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.

<sup>5)</sup> L. von BERTALANFFY, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.

<sup>6)</sup> W. KOPALIŃSKI, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Rytm 2007.

<sup>7)</sup> W. POLIAKOW, *Teoria kierowania wielowątkowymi procesami nieliniowymi z wykorzystaniem analizy systemowej*, Nowe Centrum, Moskwa 1999.

<sup>8)</sup> P. CABAŁA, *Operacjonalizacja celów strategicznych*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.

<sup>9)</sup> P.F. DRUCKER, *Concept of the Corporation*, John Day Company, New York 1946.

<sup>10)</sup> A.A. KENNEDY, *Ustalenie celów dla firmy w: Biznes. Tom 1. Zarządzanie firmą, część 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN i „Gazety Wyborczej”, Warszawa 2007.

<sup>11)</sup> P. CABAŁA, *Operacjonalizacja celów strategicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.

<sup>12)</sup> T. CZEŻOWSKI, *O działaniu planowym*, „Wiedza i Życie”, nr 3, 1947.

<sup>13)</sup> T. SERBYŃSKA, *Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników w organizacji opartej na wiedzy*, (red.) Glińska – A. Noweś, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008.

<sup>14)</sup> G. MORGAN, *Wyobrażenia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

## BIBLIOGRAFIA

[1] BLANCHARD K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[2] CLARKE L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.

[3] LENDZION J.P., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwach francuskich*, materiały na konferencję naukową „Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i zagraniczne”, Łódź 2003.

[4] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

[5] PERECHUDA K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

[6] SIENKIEWICZ P., *Geneza i rozwój koncepcji holistycznych i systemowych we współczesnej nauce*, Zeszyty Naukowe AON nr 1(50), 2003.

## Summary

The article introduces the innovative solutions of strategic reorganization based on the theory of structural patterns applying to system-like approach and universal models of controlling a business company which follow the path of effective knowledge management. It draws attention to multi-level goals and hierarchy of plans which determine the success of transactor's development. This theory has showed the possibility of creating (business) management innovations according to clearly stated models and not by trial and error method. The comprehensive definition of system, apart from its two relative parameters: space and time, includes the third parameter, that is, its power potential (include knowledge). The innovative definition of goals of (business enterprise) system has been also presented.

\* W firmie od kilku lat działa grupa naukowa, która opracowuje podstawy naukowe strategii rozwoju organizacji i zaczęła również współdziałać z zewnętrznymi naukowcami i praktykami zarządzania. Przedstawiony tekst stanowi studium przypadku firmy X działającej w branży bezpieczeństwa i powstał w wyniku prac koncepcyjno-badawczych grupy, której inicjatorem jest autor.



# Gra w zyski i zadania audytorów

*Aleksandra Łysek, Jan Polowczyk*

Artur Paździor w artykule *Mankamenty zysku księgowego jako miernika oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa* („Przegląd Organizacji” 4/2008) poruszył bardzo ważny temat, diskutowany już od co najmniej 20 lat<sup>1)</sup>, jednak bez większych praktycznych konsekwencji.

Codziennie komunikaty z giełd na całym świecie, w tym także z giełdy warszawskiej, wskazują, że najczęstszą przyczyną spadków kursów akcji spółek publicznych są informacje o niezadawalających zyskach. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy prezesi tłumaczą spadki zysków kosztami restrukturyzacji lub zakończeniem badań rozwojowych, które w niedalekiej przyszłości powinny przynieść znaczną poprawę wyników<sup>2)</sup>.

Przez dziesiątki lat przyjęło się, że głównym wskaźnikiem mówiącym o powodzeniu firmy jest jej zysk netto. Jest on wyznaczany zgodnie z zasadami rachunkowości obowiązującymi w każdym kraju, mniej lub bardziej zbieżnymi z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości (MSR/MSSF). Jednak w ramach tych standardów możliwe są wybory dopuszczalnych metod wyceny oraz ujmowania składników aktywów i pasywów – metod zalecanych lub alternatywnych, które istotnie wpływają na kształtowanie się wielkości bilansowych oraz wyniku (zysku/straty) danej jednostki.

Jednym z przykładów mogą być uregulowania MSR nr 16 i nr 32, które dopuszczają zastosowanie do wyceny (po początkowym ujęciu) rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych, modelu opartego na cenie nabycia lub koszcie wytworzenia albo modelu opartego na wartości przeszacowanej.

Podobnie MSR nr 40, z wyjątkiem kilku przypadków, pozwala przedsiębiorstwom przyjmować do wyceny nieruchomości inwestycyjnych model wartości godziwej lub model ceny nabycia albo kosztu wytworzenia.

Przytoczone powyżej przykłady możliwego wyboru zasad rachunkowości wskazują, że dla tej samej firmy i tego samego okresu, działając w ramach dopuszczalnych prawem, można ustalić różne wartości zysku (lub straty)<sup>3)</sup>.

## Gra w zyski

**N**ajważniejszym wskaźnikiem w raporcie kwartalnym spółek publicznych jest EPS (*Earnings per share*) – zysk netto na 1 akcję. Raporty kwartalne zysków (*earnings reports*) przygotowywane przez spółki giełdowe spotkały się z krytyką w USA i Europie już na długo przed

najgłośniejszym spośród serii bankructw – upadkiem koncernu Enron. Obserwatorzy giełdowi, teoretycy akademicki z zakresu finansów i zarządzania zarzucają niezmiennie menedżerom, analitykom giełdowym i inwestorom fetyszyzację raportów kwartalnych. Rzeczywista przydatność tych raportów do oceny długofalowych szans firmy i jej wartości jest dość ograniczona. Według Harrisa Collingwooda<sup>4)</sup>, „prawie każda spółka giełdowa w USA zna tyrana, który terroryzuje ją i nazywa się kwartalnym raportem zysków. Dominuje i zniekształca decyzje menedżerów, analityków, inwestorów i audytorów. Do tego niewiele mówi o rzeczywistej sytuacji finansowej firmy”.

A oto kilka przykładów „dziwnych” zachowań spółek giełdowych, wcale nie tak rzadkich, jak mogłoby się wydawać.

■ Rezygnacja z działań, które mogłyby przynieść dodatkowe zyski. Sytuacja, kiedy zarząd koncernu mówi: „nie chcemy ani dolara dodatkowego zysku” wydaje się kuriozalna, ale zarządy dbają o to, by kwartalne wskaźniki jak najdokładniej odpowiadały prognozom. Często więc nie dokonują pewnych sensownych transakcji, które spowodowałyby odchylenie od tych prognoz w górę albo w dół. Okazuje się, że podwyższanie kwartalnych zysków omijane są świadomie między innymi w tym celu, aby na następne kwartały nie ustawiać poprzeczki zbyt wysoko.

■ Jeżeli zarząd firmy z wyprzedzeniem przewiduje, że firma nie osiągnie oczekiwań, to częstymi działaniami jest spisywanie w straty chybionych inwestycji lub złych długów albo sprzedawanie zbędnych aktywów poniżej wartości itp. Ta praktyka służy co najmniej dwóm celom. Po pierwsze, pozwala na usprawiedliwienie złych wyników. Po drugie, pozwala ustanowić odpowiednio niską bazę do porównań w następnych kwartałach.

■ Innym bardzo popularnym sposobem jest „wypychanie” sprzedaży, tj. sprzedaż do klientów, którzy myślą o zakupach, ale zamierzają ich dokonać później. Ażeby transakcja była atrakcyjna dla kupującego, sprzedający często pokrywa koszty magazynowania, dopóki klient nie będzie gotowy do przyjęcia dostawy i godzi się na opóźnienie płatności. Jednakże ta pozornie niewinna praktyka może wyknąć się spod kontroli. Problemem przy pożyczaniu przyszłej sprzedaży jest konieczność spłaty owych „pożyczek”. Firmy planują oczywiście wyrównanie rachunków, jak tylko sprzedaż się poprawi. Jednakże czasami się nie poprawia i wcześniejszych manipulacji nie daje się ukryć.



■ W księgach rachunkowych każdej firmy, szczególnie dużej, jest wiele liczb opartych na szacunkach: odpisy aktualizujące złe długi, rezerwy na koszty emerytur i inne możliwe zobowiązania (np. wynikające ze złe sformułowanych umów) itd. Dopóki ów szacunek pozostaje w rozsądnych granicach, dopóty nie budzi zastrzeżeń. Niektóre firmy rozmyślnie wprowadzają błędy do szacunków, potem je korygują w dopuszczalnych granicach, w zależności od potrzeb.

Praktyki sporządzania raportów pod oczekiwania Wall Street nazywane są w USA „grą w zyski” (*earnings game*) lub „zarządzaniem zyskami” (*earnings management*). Uczestnikami tej gry są – oprócz samych firm – analitycy, inwestorzy i firmy audytorskie. Wszyscy oni śledzą z najwyższą uwagą wyniki kwartalne. Jeżeli przekraczają one oczekiwania, to wartość akcji może pójść znacznie w górę. Jednak w przypadku, gdy zysk odbiega od prognozy w dół, choćby minimalnie, dochodzi na ogół do spadku akcji. Są także inne przyczyny śledzenia zysków kwartalnych: ● w większości firm wynagrodzenia menedżerów wyższych szczebli zależą od kursu akcji i tym samym od osiągnięcia prognozowanego zysku ● podobnie wynagrodzenia i reputacja analityków zależą od precyzyjnego przewidywania zysków firm, które obserwują ● inwestorzy i maklerzy giełdowi osiągają większe profity, jeżeli trafnie odgadują, które firmy wypełniają oczekiwania, a które nie ● firmy audytorskie mogą liczyć na kolejne zlecenia, jeżeli dobrze doradzą, jak sporządzić prognozy finansowe.

Stwierdzono, że kwartalne raporty, które dokładnie potwierdzają prognozy analityków, albo przekraczają je o 1 centa za akcję, są częstsze, niż by to wynikało z normalnego losowego rozkładu statystycznego, podczas gdy raporty, które nie osiągają prognoz o 1 centa – są znacznie rzadsze<sup>5)</sup>. Dane statystyczne dowodzą, że wiele firm, jeżeli nie większość, zarządzają tak swoimi raportami, aby potwierdzić oczekiwania giełdy.

Różnica 1 centa wydaje się małym odchyleniem, ale nie z punktu widzenia logiki „gry w zyski”. Analitycy i inwestorzy giełdowi, którzy znają sztuczki firm pozwalające wykazywać zyski odpowiednie do prognoz, zakładają, że dzieje się coś naprawdę złego, jeżeli jakaś firma znana wcześniej z regularnego realizowania prognoz, nagle nie osiąga wyników. Zarządy nie mają wyboru, ponieważ koszt niezadowolonych giełdy byłby zbyt duży. Bywa, że firma nie chce tracić reputacji nawet przez jeden zły kwartał. W takim przypadku musi „podkreślić” dane, aby nie pokazywać słabych wyników.

Wielkim przegrany w grze w zyski był Enron. Jego zarząd nie ukrywał swojej miłości do EPS. W raporcie rocznym za rok 2000, a więc na kilka miesięcy przed ogłoszeniem upadłości, oznajmił: „Wyniki Enronu za rok 2000 są sukcesem pod każdym względem. (...) Enron jest mocno zorientowany na jak najlepszy EPS i będziemy kontynuować poprawę wyników”<sup>6)</sup>.

Gra w zyski może osłabić innowacyjność firmy. Tak było w przypadku koncernu IBM pod koniec

lat 90 ub.w., kiedy to nie wykorzystał wielu okazji do rozwoju<sup>7)</sup>. Inżynierowie IBM wymyślali nowe technologie (m.in. routery, relatywne bazy danych), ale wdrażali je inni (Cisco i Oracle), robiąc z tego wielce dochodowe biznesy. IBM, zamiast wykorzystywać zyski na rozwój nowych biznesów, skupował za miliardy dolarów swoje akcje. To oczywiście podniosło EPS, a w efekcie i cenę akcji.

### Względność pomiaru kategorii ekonomicznych

**S**ą dwa podstawowe czynniki zakłócające pomiar wielkości ekonomicznych, w tym finansowych: obiektywne i subiektywne. Czynniki obiektywne wynikają z naturalnej względności pomiaru kategorii ekonomicznych. Natomiast czynniki subiektywne są efektem tzw. księgowości kreatywnej. Trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że w zasadzie nie ma przedsięwzięcia, dla którego można ustalić absolutnie obiektywny i niepodważalny obraz finansowy.

Każdy pomiar, nie tylko ekonomiczny, cechuje się mniejszą lub większą względnością. Względność pomiaru realizowanego przez rachunkowość jest konsekwencją m.in.:<sup>8)</sup> ● abstrakcyjnego charakteru kategorii ekonomicznych ● zmienności warunków, w których wykonywany jest pomiar ● błędów spowodowanych w trakcie pomiaru.

Rachunkowość wykorzystuje sformułowane przez ekonomię pojęcia – kategorie ekonomiczne: sprzedaż, koszty, zysk itd. Są one pojęciami ogólnymi. Nawet dalsze ich uszczegółowienie nie jest w stanie oddać bogactwa realiów gospodarczych, które w dodatku zmieniają się, i to coraz szybciej.

Podstawową jednostką miary zjawisk gospodarczych i opisujących je kategorii ekonomicznych, stosowaną przez rachunkowość, jest pieniądz. Specyfika pieniądza pozwala sprowadzić do porównywalności różne kategorie ekonomiczne, nieporównywalne przy zastosowaniu innego miernika (np. ilościowego). Pieniądz uznawany jest za najlepszy miernik wartości i jedyne narzędzie, które może być wykorzystywane do pomiaru nakładów i efektów działalności gospodarczej.

Głównym czynnikiem, utrudniającym wykorzystanie pieniądza jako miernika wartości jest czas. Upływ czasu powoduje zmiany cen, które wynikają z inflacji lub deflacji. Prowadzi to m.in. do zniekształcenia pomiaru ekonomicznego realizowanego przez rachunkowość. Liczba opisująca określoną kategorię ekonomiczną nie zawsze przedstawia ją dokładnie. Stopień rozbieżności pomiędzy rzeczywistością a jej obrazem przedstawionym przez rachunkowość może być różny<sup>9)</sup>.

### Kreatywna księgowość\*

**N**ależy rozróżnić rachunkowość kreatywną od agresywnej<sup>10)</sup>. Kreatywność ma generalnie zabarwienie pozytywne. *Creatio* po łacinie oznacza tworzenie. Kreatywność w rachunko-

wości i biznesie ma swoje ramy. W przypadku rachunkowości ramy te wynikają z obowiązujących regulacji finansowo-księgowych, co przy prawidłowej ich interpretacji przeciwdziała deformacjom obrazu kondycji przedsiębiorstwa. Rozwiązanie kreatywne może być pozytywne, zgodne z prawem i korzystne dla właściciela. Często się zdarza, że jakaś transakcja „nie pasuje” do przepisów i wtedy potrzebne jest twórcze myślenie oraz bardzo dobre rozumienie intencji przepisów, aby zapisać ową transakcję zgodnie z tą intencją<sup>11)</sup>.

Rachunkowość kreatywną stosuje większość zarządów przedsiębiorstw, chcąc – co naturalne – tak przedstawić dane finansowe, aby tworzyły jak najkorzystniejszy wizerunek firmy. Dlatego rachunkowość kreatywna była, jest i będzie stosowana<sup>12)</sup>.

Z kolei księgowość agresywna dotyczy czynów sprzecznych z prawem: nadużyć, poważnych błędów czy wręcz oszustw. Uzasadniana jest nierzadko korzyściami dla akcjonariuszy. Należy przy tym zaznaczyć, że rachunkowość agresywna jest procederem trudno wykrywalnym. Trzeba najprawdopodobniej pogodzić się z tym, że nie ma w pełni skutecznych rozwiązań przeciwdziałających manipulacjom księgowym. Jest wielu zwolenników zaostrzania przepisów i procedur kontrolnych. Z kolei przeciwnicy uszczegółowienia procedur przestrzegają, że reakcją na nie będą coraz bardziej przemyślane wybiegi.

Ciekawe wnioski przedstawia Alan Greenspan<sup>13)</sup>, który zanim został szefem Fedu, przez 25 lat był doradcą firm i zasiadał w kilkunastu radach dyrektorów. Uważa on, że nadużycia (m.in. Enronu, WorldComu) należały do wyjątków i wynikały z oszustw księgowych. W sporządzaniu raportów odgrywa dużą rolę czynnik subiektywny. Na przykład, skalkulowanie zobowiązań emerytalnych i wynikających z nich obciążeń dla zysku wymaga całej serii niepewnych założeń, które pozwalają na bardzo różne szacowanie kosztów emerytalnych. Szerokiej interpretacji podlega też spadek wartości aktywów trwałych, w zależności od tego, jak szybko staną się one przestarzałe za sprawą postępu technologicznego. Greenspan uznaje za naturalne, że zarządy wielu firm wybierają bardziej korzystną interpretację swoich wyników.

### Rola niezależnych audytorów

**B**iorąc pod uwagę wyżej opisany stan obecny, ogromną rolę do odegrania w obiektywizacji oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw (uwiarygodnianiu wyników finansowych przedsiębiorstw) mają niezależni audytorzy. Zadaniem audytora jest zbadanie sprawozdania finansowego i wyrażenie opinii o nim, zanim sprawozdanie to zostanie zatwierdzone przez odpowiedni organ przedsiębiorstwa oraz zanim organ ten podejmie decyzję w sprawie podziału zysku lub pokrycia straty.

Ustawa o rachunkowości stwierdza: „Podział lub pokrycie wyniku finansowego netto jednostek zobowiązanych (...) do poddania badaniu rocznego sprawozdania finansowego może nastąpić po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego przez organ za-

twierdzający, poprzedzonego wyrażeniem przez biegłego rewidenta opinii o tym sprawozdaniu bez zastrzeżeń lub z zastrzeżeniami. Podział lub pokrycie wyniku finansowego netto, dokonany bez spełnienia tego warunku, jest nieważny z mocy prawa”<sup>14)</sup>. A zatem w przypadku wydania przez audytora negatywnej opinii o badanym sprawozdaniu finansowym, konsekwencje dla właścicieli są bardzo duże, ponieważ nie mogą oni dysponować wypracowanym zyskiem.

Z całą pewnością wynik finansowy podlegający podziałowi nie jest głównym ani jedynym miernikiem kondycji finansowej. Z uwagi na możliwość wpływu z przedsiębiorstwa nadmiernych środków pieniężnych jest to każdorazowo szczególnie wnikliwie badany element sprawozdania finansowego. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że podatność wyniku finansowego na kreatywne działania służb finansowo-księgowych i zarządów jest tym większa, im bardziej wynagrodzenia członków zarządów, menedżerów i wymienionych służb pozostają powiązane z osiągniętym wynikiem.

Na osądzie niezależnego biegłego rewidenta dotyczącym oceny kondycji spółki opiera się wielu odbiorców sprawozdania: rada nadzorcza, organ zatwierdzający sprawozdanie, urząd skarbowy, wywiadownie gospodarcze, kontrahenci, banki, ale przede wszystkim analitycy finansowi, właściciele, a w przypadku spółek giełdowych – obecni i potencjalni inwestorzy.

W opinii z badania sprawozdania finansowego audytor wypowiada się, czy zbadane sprawozdanie przedstawia we wszystkich istotnych aspektach, prawidłowo oraz rzetelnie i jasno sytuację majątkową i finansową podmiotu na dzień bilansowy oraz wynik finansowy za badany okres, a także czy zostało ono sporządzone we wszystkich istotnych aspektach, na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych i zgodnie ze stosowanymi w sposób ciągły zasadami rachunkowości, i czy jest zgodne co do formy i treści z obowiązującymi przepisami oraz z umową lub statutem tego podmiotu<sup>15)</sup>.

Jedną z przesłanek, która wpływa na wybór metod wyceny aktywów i pasywów, a tym samym na wielkość zysku lub straty jest kondycja finansowa przedsiębiorstwa i założenie kontynuacji działalności w okresie co najmniej dwunastu następnych miesięcy. Audytor musi zbadać to zagadnienie bardzo wnikliwie, ponieważ w przeciwnym razie inwestorzy oraz inni czytelnicy sprawozdania finansowego mogą mieć uzasadnione pretensje do wydanej przez niego opinii. Sankcje za ewentualne pomyłki i uchybienia są bardzo poważne – wiążą się z utratą prawa wykonywania zawodu, a w przypadku firmy audytorskiej mogą oznaczać jej unicestwienie. W konsekwencji błędów audytora związanych z aferą Enronu musiała zniknąć potężna międzynarodowa firma audytorska Arthur Andersen.

W swojej opinii biegły rewident informuje, że za sporządzenie sprawozdania finansowego odpowiedzialny jest kierownik jednostki, a rolą audytora jest zbadanie tego sprawozdania i wyrażenie o nim



opinii<sup>16)</sup>. Wagę tego stwierdzenia trudno przecenić. Wskazuje ono na niezależność audytora, który nie może odpowiadać za sporządzenie sprawozdania. Nie mógłby w takiej sytuacji wydać niezależnego osądu.

Audytora przed wydaniem opinii o sprawozdaniu finansowym realizuje wiele procedur, które pozwolą mu sformułować niezależny osąd. Zapoznaje się wnikliwie z charakterem działalności badanego podmiotu, a zwłaszcza ze zmianami, które miały miejsce w jego działalności w badanym okresie. Sprawdza, czy zmiany w strukturze i dynamice poszczególnych pozycji majątku i źródeł ich finansowania oraz w strukturze przychodów i kosztów mają powiązanie z faktycznymi zmianami w działalności podmiotu, a także dokonuje analizy finansowej, bazując na porównaniu danych i wskaźników z ostatnich lat. Sprawdza istnienie wykazanych w bilansie aktywów i pasywów, prawidłowość ich wyceny oraz kompletność ujęcia transakcji. Ocenia również system rachunkowości, system kontroli wewnętrznej, wpływ zdarzeń po dacie bilansu oraz możliwość kontynuacji działalności przez okres co najmniej dwunastu kolejnych miesięcy.

Biegłego rewidenta, który podejmuje się badania sprawozdania finansowego, obowiązuje wiele uregulowań, w tym kodeks etyki, standardy kontroli jakości, jak i normy wykonywania rewizji. Zawód, który wykonuje, jest bowiem zawodem zaufania publicznego.

## Podsumowanie

**R**easumując, należy stwierdzić, że choć zysk zdecydowanie nie jest najlepszym ani jedynym miernikiem oceny kondycji przedsiębiorstwa, to jednak jest to miara z wielu powodów preferowana w dokonywaniu tego rodzaju ocen. Gra w zyski i kreatywna księgowość są powszechnie stosowane. Można mieć nadzieję, że zysk lub strata, które są przedmiotem intensywnej „obróbki” w ciągu roku, zostaną ostatecznie zweryfikowane przez audytora, który wyda opinię o badanym sprawozdaniu finansowym, kierując się najlepszą wiedzą, umiejętnościami oraz niezależnym osądem. Tym samym uwiarygodni on wynik finansowy za badany okres oraz zapewni ujawnienie w badanym sprawozdaniu pełnych informacji na temat stosowanych zasad rachunkowości. Swoją opinię audytor każdorazowo wspiera wieloaspektową analizą kondycji przedsiębiorstwa, wskazując równocześnie przyczyny ewentualnego braku porównywalności danych.

Autorzy artykułu nie proponują rewolucyjnych zmian w sprawozdawczości finansowej i zastąpienia wyniku bilansowego innymi kategoriami, a w szczególności miarami wartości lub przyrostu wartości przedsiębiorstwa. Miary te zmuszają zarządy do działania zgodnie z interesami właścicieli (akcjonariuszy, udziałowców, inwestorów) i znacząco wzbogacają zestaw parametrów oceny każdej firmy. Ich mała absorpcja przez praktykę zarządzania i finansów wynika prawdopodobnie z tego, że są one

jeszcze ciągle kategoriami zbyt abstrakcyjnymi i wieloznacznymi. A ponadto nie ma żadnej pewności, że gra w zyski nie zostanie zastąpiona grą w wartości.

Aleksandra Łysek

biegły rewident

dr Jan Polowczyk

niezależny konsultant, wykładowca

\* W efekcie głośnych skandali kreatywna księgowość jest kojarzona z defraudacją i błędnie utożsamiana z księgowością agresywną.

## PRZYPISY:

<sup>1)</sup> A. RAPPAPORT, *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York 1986.

<sup>2)</sup> Np.: Bioton, „Rzeczpospolita” 4.03.2008; easyJet, „Rzeczpospolita” 20.03.2008; Nokia, „Puls Biznesu” 18.04.2008; Inter Groclin Auto, „Rzeczpospolita” 04.06.2008.

<sup>3)</sup> Więcej na ten temat w: J. POLOWCZYK, *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2008, rozdz. 3.

<sup>4)</sup> H. COLLINGWOOD, *The Earnings Game: Everyone Plays, Nobody Wins*, „Harvard Business Review”, June 2001.

<sup>5)</sup> Tamże.

<sup>6)</sup> G.B. STEWART, *Enron Signals the End of the Earnings Management Game*, „EVALUATION”, vol. 4, issue 5, April 2002.

<sup>7)</sup> G. HAMEL, B. BREEN, *The Future of Management*, HBSP, Boston, Massachusetts 2007.

<sup>8)</sup> B. MICHERDA (red.), *Prawo bilansowe a prawo podatkowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 14–19.

<sup>9)</sup> Różnice w rankingach największych polskich firm za 2007 r. zamieszczone w „Rzeczpospolitej” (29.04.2008) i „Polityce” (3.05.2008) są dobrym przykładem rozbieżności w podstawowych danych niektórych firm.

<sup>10)</sup> K. SCHNEIDER, *Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych*, PWE, Warszawa 2007, rozdz. 6.

<sup>11)</sup> W. GRZEGORCZYK, *Kreatywna księgowość nie zawsze oznacza oszustwo*, „Rzeczpospolita” 25.11.2002.

<sup>12)</sup> E. MACZYŃSKA, *To zwykła defraudacja*, „Rzeczpospolita” 09.08.2002.

<sup>13)</sup> A. GREENSPAN, *Era zawirowań. Krok w nowy wiek*, WWL Muza, Warszawa 2008.

<sup>14)</sup> Art. 53 ust. 3 Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. nr 76 poz. 694 z 2002 roku z późniejszymi zmianami).

<sup>15)</sup> Załącznik nr 2 do normy numer 1 wykonywania zawodu biegłego rewidenta wydanej przez Krajową Izbę Biegłych Rewidentów.

<sup>16)</sup> Tamże.

## Summary

Quarterly earnings reports of public companies dominate and distort the decisions of executives, analysts, investors and auditors. Many companies manage their earnings (e.g. EPS – earnings per share) to meet market expectations. This activity is called the earnings game. For the same company and for the same period of time, and according to the generally accepted accounting principles, we can establish different value of earnings. Independent auditors play the key role in financial statements objectivization of each company. The basic task of auditors is to verify financial reports before they are approved by board of directors, and before decision regarding distribution of earnings.



# Doskonalenie organizacji poprzez wdrażanie koncepcji *Six Sigma*

*Maciej Urbaniak*

## Wprowadzenie – założenia podejścia *Six Sigma*

**P**od koniec lat 70. ub. w. amerykańskie firmy z sektora motoryzacyjnego, telekomunikacyjnego czy elektrotechnicznego, zaniepokojone wzrastającą konkurencją wyrobów japońskich, zaczęły poszukiwać nowych sposobów podnoszenia jakości swoich wyrobów przy jednoczesnym obniżaniu kosztów procesów.

Motorola, bardzo silnie wypierana przez konkurencyjne jakościowo i cenowo produkty japońskie, skupiła swoje wysiłki na opracowaniu skutecznego systemu zarządzania przy wykorzystaniu zaawansowanych metod statycznych. Wychodząc od identyfikacji oczekiwań klientów (*voice of customers*), określono wartości krytyczne dla jakości (CTQ – *Critical to Quality*) oraz zdefiniowano cele na każdym szczeblu zarządzania firmą (począwszy od najwyższego szczebla zarządzania aż do zadań dla każdego pracownika). Pomiarowi poddano także liczbę defektów/niezgodności (odchyleń, nieprawidłowości) w każdym procesie. Koncepcja ta nazwana *Six Sigma* dawała możliwość ciągłego obniżania kosztów poprzez tzw. obniżanie kosztów nieodpowiedniej jakości (CIPQ – *Cost of Poor Quality*<sup>1)</sup>).

*Six Sigma* – G2SS). Kilka lat później DuPont zapoczątkował podejście oparte na kreowaniu wartości (*third generation of Six Sigma* – G3SS), koncentrującej się na wzroście kreatywności pracowników w zakresie rozwiązywania problemów.

Do organizacji, które także wprowadziły *Six Sigma*, zaliczyć należy tak znane firmy, jak: 3M, Alcoa, Apple Computers, ASQC, Atmel, Bell Helicopter, Boeing, Campbell Soup, Chevron, Citigroup, Danon, Digital Equipment Corp, Eastman Kodak, Ford Motor Company, GEC Marconi, General Electric, Hewlett Packard, Intel, Kaiser Aluminum, Kraft General Foods, Lockheed Martin, McDonnell Douglas, Microsoft, Motorola, NASA, Pentagon, Sony, Tesco, Texaco, Texas Instruments, UPS, Verbatim oraz Xerox.

## Podstawowe metodyki *Six Sigma*

**O**becnie przyjmuje się, że *Six Sigma* jest koncepcją kompleksowego doskonalenia organizacji, polegającą na ciągłym monitorowaniu i kontroli, by eliminować i zapobiegać niezgodnościom w procesach oraz powstającym w ich wyniku produktach<sup>2)</sup>. Podejście *Six Sigma* stosowane jest zarówno przy doskonaleniu (optymalizowa-

$$COPQ = \frac{\text{Koszty zapobiegania} + \text{koszty oceny} + \text{koszty błędów wewnętrznych} + \text{koszty błędów zewnętrznych}}{\text{Wartość sprzedaży}}$$

Zgodnie z przyjętymi założeniami *Six Sigma* liczba nieprawidłowości nie powinna być wyższa niż 3,4 na milion operacji (co odpowiada 6σ – odchyleniom standardowym rozkładu normalnego). Motorola w przeciągu kilku lat zredukowała koszty złej jakości z około 40% wartości sprzedanej do około 1%. Podejście w zakresie doskonalenia procesów zainicjowane przez Motorolę było szybko adaptowane i doskonalone przez inne międzynarodowe koncerny, takie jak ABB, Allied Signal, DuPont, GE, Honeywell.

W 1993 roku Asea Brown Boveri (ABB) rozpoczęła przeorientowywanie tej koncepcji z eliminacji błędów na redukcję kosztów (*second generation of*

niem) istniejących już procesów/produktów, jak i przy projektowaniu i wprowadzaniu nowych procesów/produktów<sup>3)</sup>. Można je wykorzystywać systemowo (do większości lub ogółu procesów/produktów), jak i w odniesieniu do poszczególnych procesów/produktów.

W przypadku doskonalenia istniejących procesów najpowszechniej wykorzystuje się metodykę określaną akronimem DMAIC (*Define-Measurement-Analyze-Improve-Control*)<sup>4)</sup>. Metodyka ta polega na: ● zdefiniowaniu celów projektu związanego z doskonaleniem procesu oraz zadań dla wykonawców ● pomiarze procesu i określeniu jego aktualnej wydajności (poprzez wskaźniki) ● analizie przebie-



gu procesu i identyfikacji niezgodności • udoskonaleniu procesu poprzez wyeliminowanie przyczyn niezgodności • przeprowadzeniu oceny skuteczności podjętych działań zmierzających do usprawnienia procesów.

To ostatnie podejście określane jest jako DFSS (*Design for Six Sigma*)<sup>5)</sup> i jest wykorzystywane zwłaszcza przy wprowadzaniu nowych produktów, procesów czy też projektów. W podejściu tym najczęściej wykorzystuje się metodykę określaną akronimem DMADV (*Define-Measurement-Analyze-Design-Verify*). Polega ona na: • zdefiniowaniu celu projektu i tego, czego oczekują klienci • określeniu specyfikacji i wymagań odbiorcy • analizie opcji procesów pod kątem spełnienia wymagań odbiorcy • sporządzeniu szczegółowego projektu procesu pod kątem spełnienia wymagań odbiorcy • weryfikacji efektów działania procesu i zdolności do spełnienia wymagań.

Wdrożenie *Six Sigma* wymaga dogłębnego zrozumienia przyczyn zmienności procesów, przeprowadzenia analizy przyczyn niezgodności, ocenę kosztów niezgodności (wewnętrznych i zewnętrznych), stosowania narzędzi i technik analitycznych zmniejszających prawdopodobieństwo powstawania błędów już w fazie projektowania procesu (np. przy zastosowaniu metod DOE – *Design of Experiments*, czy FMEA – *Failure Mode and Effective Analysis*).

Przy doskonaleniu procesów niezbędna jest ciągła identyfikacja obszarów wymagających poprawy. Pomocne w tym zakresie są niewątpliwie techniki pomiarowe i analityczne (tj. MSE – *Measurement System Evaluation* czy MSA – *Measurement System Analysis*).

Na potrzeby wprowadzania *Six Sigma* wykorzystuje się liczne hipotetyczne testy statystyczne, takie jak: simple size, ANCOVA (*analysis of covariance*), MANOVA (*multiple analysis of variance*) i MANCOVA (*multiple analysis of covariance*), analizę regresji.

Doświadczenia zarówno Motoroli, jak i innych koncernów wskazują, że coraz częściej przyjmuje się czteroetapowość wprowadzania koncepcji *Six Sigma*<sup>6)</sup>:

■ Uszeregowanie (*align*) procesów poprzez zdefiniowanie przez kierownictwo organizacji kart procesów, zawierających: cele, kluczowe działania poddawane doskonaleniu, metody pomiaru, wyznaczniki działań (*performance drivers*).

■ Mobilizacja (*mobilize*) zespołów usprawniających, odpowiednio przeszkolonych do realizacji projektów i wyposażonych w niezbędne narzędzia do działania zgodnie z metodyką DMAIC, by określić: • działania, jakie w procesach należy usprawnić • „lukę” pomiędzy stanem obecnym a stanem oczekiwanym • przyczyny istniejącej „luki” w działaniach procesów • sekwencję działań, jakie należy wdrożyć w celu usprawnienia procesu • narzędzia pomiaru i oceny ciągłych usprawnień.

■ Przyspieszenie (*accelerate*), uzyskiwane dzięki szkoleniom oraz ekspertom kierującymi zespołami

usprawniającymi na zasadzie „pracy trenerskiej” (*coachingu*). Kierowanie pracą zespołową poprzez trenerów (*coaches*) pozwala na bardzo szybką implementację i optymalizację wykorzystania zasobów wiedzy nabytej podczas szkoleń.

■ Kierowanie (*govern*), poprzez aktywną postawę przywódczą, przejawiającą się przykładem osób zarządzających projektem, przekazywaniem wiedzy, otwartą komunikacją z członkami zespołów, bezpośrednią oceną stopnia osiągania zamierzonych celów.

## Zarządzanie projektami *Six Sigma*

Wdrażanie projektów *Six Sigma* rozpoczyna się od przełożenia celów strategicznych na cele mierzalne okresowe, ukierunkowane na spełnienie oczekiwań interesariuszy (takich jak: klienci, właściciele, pracownicy, dostawcy) i poprawę pozycji konkurencyjnej<sup>7)</sup>). Następnie identyfikuje się procesy (poprzez jego mapowanie czy wizualizację procesu wraz ze wszystkimi jego elementami oraz połączeniami z innymi procesami), ocenia i określa się problemy oraz przyczyny ich powstania (tzw. analiza luki, *gap analysis*), a następnie wskazuje możliwości doskonalenia w powiązaniu z założonymi wcześniej celami. Na tym etapie należy skoncentrować się na zrozumieniu procesu jako całości, poznaniu wszystkich wejść i wyjść. Na podstawie przeprowadzonej analizy procesu oraz identyfikacji wszystkich powiązań i zależności zachodzących w procesie w fazie pomiaru należy zebrać dane dotyczące wydajności procesu. W fazie analizy podejmuje się wysiłki zmierzające do zidentyfikowania przyczyn problemów. W tym celu można wykorzystać na przykład diagram Ishikawy, diagram Pareto czy technikę 5 Why (5xdlaczego?). Po znalezieniu przyczyn(y) problemu i określeniu rozwiązań dotyczących ich wyeliminowania, należy określić działania, które będą podjęte, by udoskonalić istniejący proces (lub zaprojektować nowy) i wdrożyć je.

Celem ostatniej fazy jest nadzór nad doskonaleniem procesu poprzez ocenę skuteczności podjętych działań (walidację rozwiązania), np. poprzez pomiar przy użyciu wskaźników. Jeżeli wyniki pomiaru potwierdzą skuteczność wprowadzonych zmian, to nowe rozwiązanie poddane zostaje standaryzacji.

Rozpoczynając projekty *Six Sigma*, należy określić priorytetowe obszary poprawy w zakresie poszczególnych procesów (np. skrócenie cyklu projektowania, dostawy wyrobów gotowych, przyjęcia zamówienia do produkcji) lub w ujęciu międzyprocesowym (np. skrócenie cyklu realizacji zamówienia, skrócenie czasu wyjaśnienia reklamacji, obniżenie kosztów na jednostkę produktu). Wytypowanym priorytetowym przedsięwzięciom przypisywani są liderzy oraz członkowie zespołu, którym przydziela

się określone role w ramach realizacji projektów. Kolejnym krokiem jest zaplanowanie etapów poszczególnych przedsięwzięć z uwzględnieniem szkoleń, metod pomiarów i przeglądów realizacji oraz raportowania.

Realizacja projektów z wykorzystaniem metodyki *Six Sigma* dokumentowana jest w formie karty projektu (*project charter*), zawierającej takie informacje, jak: ● opis przedsięwzięcia (proces którego dotyczy, przesłanki zajęcia się problemem, zdefiniowanie problemu i jego zasięg oraz znaczenie dla organizacji, jakie są możliwości poprawy, założone do osiągnięcia cele oraz spodziewane mierzalne efekty, zakres działań w projekcie, harmonogram prac, możliwe konsekwencje niezajęcia się problemem) ● wymagane zasoby do realizacji ● liderzy projektu ● członkowie zespołu (ich rola i zadania w projekcie) ● kluczowi interesariusze (ich oczekiwania) ● zestawienie wyników (zakładane cele, daty zakończenia realizacji poszczególnych etapów przedsięwzięcia według przyjętej metodyki).

*Six Sigma* nie skupia się zatem bynajmniej na kontroli i eliminacji wad wyrobów, lecz na podejmowaniu nieustannych działań zapobiegawczych zmniejszających ryzyko powstawania błędów w procesach.

Szczególnie istotna przy realizacji projektów *Six Sigma* jest komunikacja pomiędzy członkami zespołów zadaniowych. Odbyna się ona poprzez comiesięczne oraz cokuwartalne spotkania (połączone z wymianą doświadczeń, szkoleniami i oceną rezultatów), a także intranet (poprzez który pracownicy mają dostęp do narzędzi, danych).

Sukces wdrażania *Six Sigma* zależy w dużej mierze od skutecznej komunikacji z interesariuszami organizacji (nabywców, bezpośrednich użytkowników oferowanych produktów, dostawców, pracowników, społeczeństwa, ośrodków władzy, instytucji nadzorujących, instytucji finansowych, właścicieli, kadry zarządzającej) pozwalającej zdefiniować ich oczekiwania, a także od umiejętnego rozwinięcia strategii ukierunkowanej na efektywne wykorzystanie zasobów, zdefiniowania sprecyzowanych celów i mierników oceny działań pozwalających doskonalić realizację procesów w organizacji.

W organizacjach wdrażających koncepcję *Six Sigma* poszczególnym poziomom zarządzania przypisuje się odpowiednie hierarchiczne stopnie: arcymistrzowie (*champions*), sponsorzy (*sponsors*), mistrzowie czarnych pasów (*masters black belts*), czarne pasy (*black belts*), zielone pasy (*green belts*).

Arcymistrzami są na ogół członkowie najwyższego kierownictwa organizacji (prezesi lub wiceprezesi). Pełnią oni rolę tzw. championów. Z reguły dla jednej jednostki biznesowej (np. zakładu produkcyjnego) wyznacza się jednego championa. Sponsorami *Six Sigma* określa się właścicieli procesów, rekrutowanych spośród menedżerów wyższego szczebla. Z kolei mistrzowie czarnych pasów (*master*

*black belts*) to osoby mające największe doświadczenie zarówno w sferze technicznej, jak i organizacyjnej<sup>8)</sup>. Ich zadaniem jest zarządzanie projektami poprzez koncentrację na analizie procesów i identyfikacji potencjalnych możliwości poprawy (poprzez usuwanie niezgodności, zapobieganie pojawianiu się potencjalnych niezgodności, udoskonalenie wyników procesów). Czarne pasy (*black belts*) natomiast to osoby szkolące innych, doradzające, motywujące pozostałych pracowników. Identyfikują oni przyczyny powstających błędów i opracowują metodykę ich skutecznej eliminacji. Z kolei zielone pasy (*green belts*) to liderzy projektów, mający zarówno umiejętności, jak i predyspozycje do kierowania zespołami wprowadzającymi udoskonalenia w procesach<sup>9)</sup>. Osoby te odpowiedzialne są także za prowadzenie instruktażu postępowania na stanowiskach pracy. Są one rekrutowane ze stanowisk bezpośrednio związanych z danym projektem. Niektóre przedsiębiorstwa tworzą dodatkowe poziomy w hierarchii ról przypisywanych przy wdrażaniu *Six Sigma*. Zalicza się do nich tzw. żółte pasy (*yellow belts*) oraz białe pasy (*white belts*). Pierwszą grupę stanowią osoby kierujące operacyjnie zespołami (np. mistrzowie, brygadziści, a także specjaliści, tacy jak: inżynierowie procesów, technolodzy), które po odpowiednim przeszkoleniu są zdolne przy użyciu prostych narzędzi oraz po przekazaniu im stosowanych uprawnień opracowywać i zarządzać małymi projektami, a także bezpośrednio reagować na zauważone problemy. Ostatnią grupę stanowią białe pasy (*white belts*). Zalicza się do niej szeregowych pracowników, którzy przeszli przeszkolenie w zakresie podstawowych zagadnień związanych z wdrażaniem projektów *Six Sigma*. Ukończenie takiego szkolenia umożliwia im łatwiejsze zrozumienie przebiegu procesów oraz technik i metod wykorzystywanych przy ich doskonaleniu poprzez realizowane projekty usprawnień (które są zbieżne z ogólnymi celami i strategią organizacji) mające na celu podniesienie poziomu zadowolenia klientów (zewnątrznych, a także wewnętrznych, jakimi są pracownicy) oraz poziomu rentowności przedsiębiorstwa. Liczba projektów realizowanych przez przedsiębiorstwo nie powinna być zbyt duża, gdyż może to spowodować, że nie będą one odpowiednio prowadzone i nadzorowane. Nadmierna liczba projektów rozprasza uwagę pracowników oraz zmniejsza szansę ich prawidłowego wdrożenia, co może spowodować wyciągnięcie błędnego wniosku, że *Six Sigma* nie przynosi zamierzonego efektu.

Obowiązkiem organizacji jest opracowanie dokładnego planu szkoleń, z uwzględnieniem, kto będzie szkolony, z jakiego zakresu oraz kiedy. Obowiązkowe dla wszystkich pracowników powinno być przeprowadzone szkolenie wyjaśniające podstawowe kwestie związane z *Six Sigma* oraz potrzebę wdrożenia koncepcji w przedsiębiorstwie. Szkolenia związane z projektami *Six Sigma*, obejm-



mują natomiast bardziej zaawansowane metody i narzędzia statystyczne oraz rozwiązania organizatorskie<sup>10)</sup>. Osoby do takich szkoleń są wybierane z uwzględnieniem ich doświadczenia, wykształcenia i posiadanej wiedzy, a także predyspozycji interpersonalnych.

## Zakończenie

**S**ukces wdrożenia koncepcji *Six Sigma* zależy niewątpliwie od doskonalenia kwalifikacji pracowników pozwalających na osiągnięcie wysokiego poziomu świadomości oraz umiejętności w zakresie praktycznego rozwiązywania problemów, a także od aktywnego zaangażowania menedżerów wszystkich szczebli zarządzania (pełniących odpowiednie role we wprowadzaniu projektów), poprzez przekazywanie wiedzy, niwelowanie hierarchicznych barier komunikacyjnych z podwładnymi.

dr hab. Maciej Urbaniak, prof. UŁ  
Katedra Zarządzania Jakością  
Uniwersytetu Łódzkiego

## PRZYPISY:

<sup>1)</sup> J. RAVICHANDRAN, *Six-Sigma Milestone: An Overall Sigma Level of an Organization*, „Total Quality Management & Business Excellence”, vol. 17, no. 8, October 2006, s. 973–980.

<sup>2)</sup> N.S DEDHIA, *Six Sigma basics*, Total Quality Management & Business Excellence, vol. 16, no. 5, 2005, s. 567–574.

<sup>3)</sup> G. ECKES, *Six Sigma en ation*, Pearson Éducation France, Paris 2003.

<sup>4)</sup> G. ECKES, *Objectif Six Sigma, Evolution dans la qualité*, Pearson Education France Paris 2006.

<sup>5)</sup> S. BISGAARD, J. de MAST, *After Six Sigma – What's Next*, „Quality Progress”, January 2006, s. 30–36.

<sup>6)</sup> R.D SNEE, R.W. HOERL, *Six Sigma: Beyond the Factory Floor*, Pearson Prentice Hall, 2005.

<sup>7)</sup> D.P. MADER, *Selecting Design for Six Sigma Projects*, „Quality Progress”, June 2004, s. 65–70.

<sup>8)</sup> T. PYZDEK, *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Greenbelts, Blackbelts and Managers at all Levels*, McGraw-Hill, New York 2001.

<sup>9)</sup> F. J. LLORENS, L.M MOLLINA, *Six Sigma and Management Theory Process, Content and Effectiveness*, „Total Quality Management & Business Excellence”, vol. 17, no. 4, May 2006, s. 485–506.

<sup>10)</sup> C. HAN, Y. LEE, *Intelligent Integrated Plant Operations System for Six Sigma*, „Annual Review in Control”, vol. 26, 2002, s. 27–43.

## Summary

The aim of this article is a presentation of methodologies which refer to improvement of processes and products defined as Six Sigma. The essential role in the implementation of improvement projects across utilization these methodologies play the workers qualifications. The organizations which are using Six Sigma as the tool operating improvement try actively include all the workers in realization these projects. The employees have to have the cycle of intensive trainings. These courses could help them to acquire the knowledge which is necessary to use the tools and techniques for the implementation of improvements.

## Zarządzanie strategiczne w korporacjach a kontekst marketingu

**W** zarządzaniu strategicznym wymienia się cele jawne i niejawne związane z realizacją strategii korporacji. Jeśli cele jawne chętnie wpisujemy się w misję przedsiębiorstwa, to cele niejawne są jego tajemnicą, a właściwie tajemnicą właścicieli. Podobnie o marketingu wojennym wyrażał się w latach 80. i 90. Philip Kotler [Kotler 2004]. Niewątpliwie zarządzanie strategiczne ma wiele wspólnego z polityką. Błędem jest rozrywanie tych dwóch dziedzin, ponieważ jedna napędza drugą. Dygresja ta ma swoje uzasadnienie. Otóż w strategii globalnej przy realizacji celów niejawnych istotne są koszty społeczne. Studia nad globalizacją prowadzą do kontrowersyjnych wniosków: demokracja służy grupom uprzywilejowanym, niekoniecznie większościowym do realizacji własnych, niejawnych dla ogółu celów. Skuteczność grupy mniejszościowej może tu wynikać nie z mandatu nadanego dzięki demokracji, ale z posiadania większościowego kapitału w skali globalnej. Silniejszym w gospodarce jest ten, kto ma mocniejszy kapitał finansowy, a w drugiej kolejności kapitał ludzki [Naisbitt 1997].

Wymieniając w artykule dwa obszary funkcjonowania marketingu (marketing pierwszego i drugiego obiegu), trzeba powiedzieć, że nie są one ściśle. Kryterium definiującym marketing pierwszego jak i drugiego obiegu są czynniki zarówno po stronie konsumentów (popytu), po stronie rynkowych oferentów (podaży), jak i innych podmiotów otoczenia bliższego oraz dalszego. Najistotniejszym elementem warunkującym taki podział jest nieproporcjonalny układ sił i ich dychotomia [Toffler 1985]. Można bowiem mówić o marketingu globalnych korporacji i małych entraprenerskich\* rodzimych przedsiębiorstw, młodzieży i starszych, inteligencji i pracowników technicznych, kulturze masowej (popkultury) i kulturze alternatywnej, marketingu produktów nowych markowych oraz tych nabywanych z drugiej ręki na rynku wtórnym, marketingu dostosowanego do prawa i marketingu nielegalnego obrotu bronią i narkotykami i multimediami, marketingu ściśle komercyjnego i marketingu solidarności w sferze darmowej obsługi klienta (np. w rdzeniu usługi typu *Open Source*), jak i w ramach marketingowej wartości dodanej (*value added*).

W klasycznym ujęciu marketing w skali całego rynku rozróżnia dwie podstawowe formy strategii *commodity* oraz *differentiation*. Marketing pierwszej dekady XXI wieku nie przebiega już wedle tak klarownych podziałów [Gerken 1990]. Składają się na to dwa podstawowe trendy: ● oligopol i trend w kierunku monopoli branżowych i wielobranżowych na szczeblu globalnym – powszechnie określany jako globalizacja wraz z globalnymi markami ● ustawiczna indywidualizacja zachowań konsu-



# Pierwszy i drugi obieg – współczesne wyzwania dla marketingu

*Piotr Tarka*

mentów – ich postaw konsumpcyjnych, nakierowanych na to (produkty), co niepowtarzalne, ich postaw kulturowych, w których zrywają oni najczęściej z monotonią i powtarzalnością tradycji, co odbija się i wyraża w ich postawach w sferze moralnej, technicznej, politycznej i psychicznej.

## Marketing pierwszego obiegu – wymiar klasyczny

**M**arketing pierwszego obiegu wraz ze swą propagandą w masowych mediach zawłaszczyl sobie prawo do bycia poniekąd „nową wysoce technokratyzowaną wartością”. Mówiąc językiem bardziej kolokwialnym, jest to marketing swoistej, większościowej „poprawności politycznej”. Masowej, często zestandaryzowanej, mechanicznej i pchanej (*push*) przez media masowe. Marketing ten należy odnosić do sieciowych uzależnień i powiązań pomiędzy zoligopolizowanymi – lub – oligopolizującymi się ugrupowaniami gospodarczymi na szczęblu globalnym a innymi instytucjami rynkowymi, bez których dominacja tychże ugrupowań nie byłaby możliwa. Marketing wewnątrz oligopolu jak i pomiędzy oligopolami przybiera postać niejawnych stosunków, powiązań, relacji, lobbingu, które w literaturze współczesnego zarządzania są definiowane jako kapitał relacyjny. Wymiar konkurencji klasycznego czynnika dynamizującego i obiektywizującego grę podaży i popytu jest spychany na plan dalszy – aż do ostatecznej redukcji. Za podstawę budowania potęgi oligopolu, a później monopolu, uważa się współdziałanie, kooperację czy nawet kolaborację.

Ponadnarodowe, wielobranżowe i wielokontynentalne korporacje są na progu XXI wieku już na tyle silne kapitałowo, że za cel główny stawiają sobie utwierdzenie w sieciach zależności podporządkowania członków instytucji i władzy na zasadach jawnego, bądź ukrytego lobbingu. Budżety tychże korporacji są wielokrotnie wyższe od budżetu średniej wielkości państwa europejskiego. Wymiar prawny i moralny takich zachowań korporacji jest wysoce zagrożony, ponieważ tzw. przeciętni konsumenci marek nie znają ukrytych celów tychże gigantów, spośród których jednym z najważniejszych jest być może pokusa dominacji oraz władzy w skali ogólnosiwiatowej.

Zmienia się zatem rola samego marketingu w gospodarce tak wysoce indoktrynowanej przez wiodące koncerny. **Marketing przestaje pełnić rolę instrumentu walki konkurencyjnej jako elementu przetargu podczas oferowania na rynkach heterogenicznych wielu ofert.** Coraz więcej faktów przemawia za tym, że zamienia się on w zmonopolizowaną propagandę czołowych ugrupowań gospodarczych indoktrynujących i manipulujących konsumentów [Rapp i Collins 1990]. Ponieważ intensywność konkurencji spada na szczęblu globalnym, więc siłą rzeczy zmienia się rola i dobór instrumentów marketingowych. Widać to chociażby w branży farmaceutycznej, w której z jednej strony klienci – pacjenci mediów są zmanipulowani przez globalną reklamę policzalnej liczby wiodących koncernów, a z drugiej strony te same koncerny wywierają presję na lekarzy oraz farmaceutów w celu zmonopolizowania oferty leczniczej ich produktami. Kapitał relacyjny w marketingu gra najważniejszą rolę. O wyborze oferty przez lekarza ordynującego lek decyduje presja, a jakże często tzw. finansowe związanie rąk. Presja ze strony oligopolu jest tutaj tak silna, że wielu lekarzy, farmaceutów jej ulega. Wolny rynek funkcjonuje tu jedynie jako definicja akademicka. W gospodarkach tak dojrzałych, jak europejska, nie ma miejsca na wolny rynek. Jest natomiast miejsce na wywieranie presji ze strony oligopolu na wszelkiego typu inne instytucje rynkowe w celu realizowania strategii dominacji. Sztynne struktury biurokratyczne tworzą skuteczne zapory dla małej i średniej przedsiębiorczości i stawiają w uprzywilejowanej roli monopole i oligopole.

## Geneza i rozwój marketingu drugiego obiegu – wymiar współczesny

**M**arketing drugiego obiegu możliwy jest przede wszystkim nie dzięki strategiom globalnych korporacji, ale dzięki klientom, którzy przejawiają inicjatywę oddolną w poszukiwaniu alternatyw dla produktów, ofert, misji, filozofii, wartości, sposobu dystrybucji, reklamy, a w rzeczywistości jakości życia, mierzonego nie tylko konsumpcją, ale możliwością rozwoju osobistego. Jakość ta postrzegana jest przez klientów na wskroś holistycznie. Konsumenci ci chcą powiązania pro-



duktów z wartościami ponadhedonistycznymi, zdrowiem, ekologią, czystością, rzetelnością i prawdziwością informacji marketingowej. I co najważniejsze w badaniach – inicjatywa ta dotyczy konsumentów rozdzielonych różnymi liniami segmentacyjnymi: intelektualistów i pracowników fizycznych, młodych i starych, pracujących i bezrobotnych [Tarka i Grzesiowski 2007].

**Marketing drugiego obiegu rozwija się niezależnie.** Przykłady są obecne niemal w każdej branży, bez względu na sztywne podziały, jakie zafunkcjonowały w klasycznej formie marketingu (z uwzględnieniem rynku masowego oraz specjalizacji produktowej). Alternatywa dla rynków masowych w ramach drugiego obiegu w zakresie produktów codziennego użytku rozwija się poprzez sieci produkcji i dystrybucji networkmarketingowej. Alternatywa w zakresie produktów informatyki software'owej rozwija się na zasadach wolontariatu i przyczynia się do (nieustającego w czasie) powstawania i dystrybuowania produktów wolnych od zobowiązań komercyjnych (np. system operacyjny Linux). Z kolei w zakresie diagnozowania chorób występują metody wielu tradycji narodowych, najczęściej bazujących na nieinwazyjnych metodach naturalnych, rodem z Tybetu, Japonii, Filipin czy Ameryki Południowej. Można by rzec, że postawa współczesnej alternatywy marketingowej troszeczkę ma wspólne cechy z postawami konsumentów z lat 60. i 70., przeszyconych ówczesnym nonkonformizmem i przede wszystkim kontestacją tzw. małej stabilizacji [Castenow 1996 i Naisbitt 1997].

Wspomniana wyżej aktywność wyrażająca się w inicjatywie poszukiwania rzeczywistych i jasno definiowanych alternatyw dla jakości marketingu, konsumpcji oraz życia nie dotyczy tylko – jakby mogło się wydawać „sfrustrowanych klientów”, ale także przedsiębiorców poszukujących platformy porozumienia ze swoimi klientami. Łączenie wspólnych wysiłków przedsiębiorców oraz konsumentów w celu poszukiwania wspomnianych alternatyw jest w literaturze o marketingu definiowane jako *prosumpcja*, *clienting*, *marketing klubowy* [Geffroy 1996]. Te właśnie przesłanki przyczyniają się do oddolnego budowania sieci wzajemnych powiązań i relacji pomiędzy firmami a klientami finalnymi. Sieci te w toku profilowania chętnie hermetyzują się i uodporniają na konkurencję i zagrożenia zewnętrzne, ponieważ stanowią wyodrębnione zamknięte mikrorynki dostawców i odbiorców; sprzedawców i klientów. Więcej, hermetyzacja sieci i wspólnota interesów nie sprowadzają się jedynie do ochrony ekonomicznej (chronienie cen i baz danych klientów), ale przede wszystkim do podtrzymywania stałej więzi pomiędzy obiema stronami: popytowa i podażowa. Z literatury przedmiotu wiemy, że służą temu takie platformy komunikacji, jak cykliczne spotkania przedsiębiorców i konsumentów na szkoleniach, imprezach socjalnych, akcjach charytatywnych, targach, dniach otwartych itp. Jest prawdą, że firmy globalne stronią od takiej wizji rozwoju marketingu relacji w określonym spektrum wartości i także prawdą, że dominują tu firmy śred-

niej i niekiedy małej przedsiębiorczości. Niemniej przykład socjalizacji więzi i relacji marketingowych pomiędzy firmami a nieanonimowymi klientami akurat wypłynął „z góry”. Zacieśnianie struktur korporacyjnych w skali globalnej definiowane jest w klasycznej literaturze ekonomii jako oligopol. Oligopole ze względu na policzalną liczbę członków je stanowiących – najczęściej rezygnują z konkurencji na rzecz jawnego lub niejawnego wspierania się. Tworzą nieformalne związki sieciowe w układzie poziomym w poprzek wielu instytucji i podmiotów rynkowych. A jednocześnie dbają o dyskrecję i tajność swoich zamierzeń. Podstawowym celem oligopolu w świecie globalnym jest nie tyle kumulacja kapitału, co władzy, a ściślej poprzez kumulację kapitału – kumulacja władzy.

Marketing drugiego obiegu jest więc rzeczywistą reakcją klientów i przedsiębiorców na zestandaryzowane w duchu poprawności prawnej, obyczajowo-kulturowej produkty firm operujących językiem marketingu pierwszego obiegu: językiem skrótów myślowych, często odwołującym się nie do potrzeb klientów, ale do prowokacji zmysłowo-bodźcowej. Językiem, który zredukował wartości życia do automatycznych zachowań transakcyjnych.

### Pierwszy i drugi obieg marketingowy na przykładzie branży informatycznej

**S**oftware i Mindware – kryterium płatny (ang. *commercial*) lub darmowy (ang. *free*).

Za przykład marketingu pierwszego i drugiego obiegu można podać rynek informatyczny, a właściwie dwa systemy operacyjne Windows i Linux. Pozycja tego pierwszego tzn. Microsoftu w zakresie zmonopolizowania rynku stosowania przez użytkowników instytucjonalnych, jak i domowych pod nazwą Windows wzrosła od 1995 roku kolosalnie. Uderzenie ze strony Microsoftu było tak silne, że wiele firm trudniących się tworzeniem prostych systemów operacyjnych dla ówczesnych komputerów doznało klęski. Produkt Microsoftu był pierwszym graficznym interfejsem, ułatwiającym klientom nieznanym informatyki posługiwanie się komputerem, zarówno w celach zawodowych, jak i rozrywkowych. Microsoft zebrał marketingową śmietankę. System operacyjny pod nazwami handlowymi Windows 3.1, Windows 95, Windows 98, Windows NT, Windows XP, Windows Server, zmonopolizował handel. Więcej, przez bardzo długi czas nie powstała solidna alternatywa dla produktów Microsoftu. Większość firm produkujących software, czyli oprogramowanie komputerowe, czyniło to tylko dla platformy Windows. Marki Macintosh, SunJava, IBM, zostały zdystansowane przez Microsoft. Przełom stulecia i tysiąclecia zarazem sprawił, że powstała alternatywa dla systemu operacyjnego Windows pod nazwą Linux. Platforma ta od samego początku

została zaprojektowana jako bezpłatna alternatywa dla bardzo drogiego systemu Windows. Więcej, system Linux powstał na zasadzie „pospolitego ruszenia” wolontariuszy na całym globie. Ponieważ bazyje on na otwartym kodzie źródłowym, mógł on powstawać poniekąd w kawałkach, a poszczególne jego części mogły być pisane przez kolejnych programistów. Wśród twórców programu Linux są zarówno profesjonalni programiści, którzy odeszli ze znanych firm, nie godząc się najczęściej z ich monopolistycznymi praktykami, zapożyczonymi od Microsoftu, jak i programiści – amatorzy, którzy dla samej idei stworzenia niekomercyjnego produktu poświęcili swoją wiedzę oraz czas. Obecnie Linux jest drugim pod względem udziału w rynku systemem operacyjnym obok Windowsa. Wolontariat i celowe działanie światowych, niezależnych programistów wyznaczyły nowy trend w sieciowym i cyfrowym marketingu. Zapoczątkowali antyglobalistyczny i antymonopolistyczny ruch mający na celu doskonalenie stworzonej przez siebie platformy, jak i kompletnego oprogramowania. Można powiedzieć, że konsumenci platformy Linux stworzyli mniej lub bardziej świadomie marketing drugiego obiegu poprzez system operacyjny będący przeciwieństwem pierwszego obiegu, tj. systemu operacyjnego Windows. Co ciekawe, udało się ten obieg stworzyć także w skali masowej, w układzie horyzontalnym. Przeczy to zatem zarzutom, że marketing drugiego obiegu dotyczy jedynie wąskich i nieatrakcyjnych nisz rynkowych.

Podstawowym kryterium sukcesu marketingu drugiego obiegu na przykładzie programu Linux jest: ● niezależność od firm komercyjnych ● bezpłatność – także na uaktualnienia ● solidarność i współpraca niezależnych tysięcy programistów na całym świecie ● stworzenie produktu dla średnio zamożnych i ubogich ● bezpieczeństwo oraz stabilność jako wartości dodane ● kompatybilność w komunikacji sieciowej z użytkownikami Windows ● kompatybilność z hardwarem, czyli masowym sprzętem komputerowym ● oferowanie darmowych produktów uzupełniających.

Powstanie i rozwój systemu Linux zachęciło wolontariuszy do dalszych prac związanych z produkcją oraz dystrybucją tej platformy na zasadach całkowicie nieodpłatnych. Obecnie funkcjonują określone typy umów licencyjnych (w marketingu drugiego obiegu) na dystrybucję oraz użytkowanie oprogramowania. Dla marketingu drugiego obiegu najważniejsze są te typy licencji darmowych, które stanowią nieograniczoną w czasie alternatywę dla programów komercyjnych. Kryteria definiowania marketingu drugiego obiegu w branży komputerowej są bowiem następujące: ● darmowy program ● łatwość dostępu i powszechność ● solidarność w idei *gnu* i *freeware* ● producent programu jest jednocześnie jego konsumentem oraz dystrybutorem ● hermetyzująca się łączność i komunikacja członków – konsumentów i ● wiara w świat bez granic ekonomicznych, które wyznacza komercja.

## Uwagi końcowe

**N**owyy marketing (drugiego obiegu) wyrósł poniekąd z marketingu tradycyjnego (pierwszego obiegu), a swoje pojawienie zawdzięcza nie tyle twórczej inicjatywie menedżerów, ile radykalnym zmianom, jakie zachodzą w otoczeniu. Trendów dotyczących jego przyszłości nie można bagatelizować. Klasyczne standardowe procedury marketingowe nie wystarczają tam, gdzie tempo zmian jest nieuchwytnie, a rynki wysoce zindywidualizowane czy wyspecjalizowane. Pozostaje wiele pytań, tak natury filozoficznej, socjologicznej, jak *stricte* ekonomicznej, co do dalszego jego rozwoju. Ponieważ *gros* procesów w świecie dzieje się niezależnie od woli decydentów, nawet filozofów, rolę menedżerów – na wskroś marketingową – pozostaje badać je i skutecznie antycypować, zapewniając w ten sposób rozwój firmie i odbiorcom.

dr Piotr Tarka

Katedra Strategii  
i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

## PRZYPIS:

\* Firmy entraprenerskie to inaczej firmy z wejściowym kapitałem rodzimym (nie obcym).

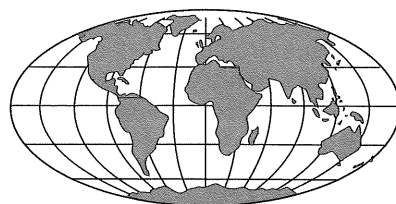
## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Corporate strategy – An Analytical Approach to Business, Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965, s. 9.
- [2] CASTENOW D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 200–256.
- [3] GEFFROY E.K., *Clienting*, Placet, Warszawa 1996, s. 107–124.
- [4] GERKEN G., *Abschied vom Marketing – Die Trends für das Jahr 2000*, Düsseldorf 1990.
- [5] KOTLER Ph., *Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań 2004, s. 39.
- [6] McKENNA R., *Marketing Is Everything*, „Harvard Business Review”, vol. 69, no. January–February 1991, s. 65–79.
- [7] NAISBITT J., *Megatrendy*, Wyd. Zysk i Spółka, Poznań 1997, s. 144.
- [8] PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 80.
- [9] RAPP S., COLLINS T., *The Great Marketing Turnaround: The Age of the Individual and How to Profit It*, Prentice Hall, New York 1990.
- [10] TARKA P., GRZESIOWSKI M., *Strategie kreowania u klientów potrzeb nabywania produktów*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, s. 71–76.
- [11] TOFFLER A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985, s. 134–160.

## Summary

This article concerns the new trends in marketing. The author describes a subject broad comparing classical marketing („primary marketing”) to new one (so called „samizdat marketing”). The author tried to perform the main processes in new marketing and the consequences for companies and customers. The very important things there are advantages of new marketing and some other threats as well.

# PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„*Harvard Business Review*”

## Przywództwo online

**Byron REEVES, Thomas W. MALONE, Tony O'DRISCOLL,** *Leadership's Online Labs*, „*Harvard Business Review*”, May 2008, s. 58–66.

*Byron Reeves jest profesorem komunikacji w Stanford University oraz założycielem Seriosity – firmy oferującej firmom software i usługi bazujące na grach komputerowych, Thomas W. Malone jest profesorem zarządzania w Sloan School of Management i współautorem artykułu In Praise of the Incomplete Leader (HBR, February 2007), Tony O'Driscoll jest profesorem zarządzania, innowacji i przedsiębiorczości w North Carolina State University.*

Krajobraz biznesu przyszłości może być zupełnie obcy dla współczesnych liderów. W wielu organizacjach decyzje będą podejmowane w sposób zdecentralizowany, aby umożliwić ludziom szybką reakcję na otoczenie i zmiany.

Wiele pracy będzie wykonywanej w zespołach globalnych, częściowo składających się z osób spoza firmy, bazujących na przywództwie nieformalnym i tworzonych tylko do realizacji konkretnego projektu. Współpraca będzie się odbywać nie na zasadzie bezpośrednich interakcji, ale z użyciem nowoczesnych technologii komunikacyjnych.

Jak zatem globalizacja, rozwój internetu i inne zmiany w bizne-

sie mogą zmienić obraz przywództwa? Autorzy stawiają dość ryzykowną tezę, że odpowiedzi na to pytanie trzeba szukać w grach komputerowych, jak *EveOnline*, *EverQuest*, *World of Warcraft*. Pomijając ich oprawę fantasy, należy zwrócić uwagę, że pozwalają na odgrywanie ról, współpracę, wytyczanie nowych kierunków w kompleksowym otoczeniu.

Oczywiście, wirtualny świat daje możliwości popełniania błędów bez większych kosztów. Ale też wyzwania strategiczne graczy i liderów w realnym świecie biznesu są podobne: rekrutacja, ocena, motywowanie, nagradzanie i zatrzymywanie utalentowanych ludzi, identyfikowanie mocnych stron i budowanie przewagi konkurencyjnej, analiza często niekompletnych i zmieniających się danych, będących podstawą podejmowanych szybko decyzji.

Co więcej, reguły świata gier zaczynają przenikać do rzeczywistości biznesowej, np. natychmiastowa nagroda (w grze – w postaci punktów) za wykonanie zadań i zaangażowanie. Ta reguła pozwala lepiej przewodzić pracownikom i pokazuje, w którą stronę będą szły zmiany w organizacjach. Podstawowa implikacja dla praktyki organizacyjnej jest następująca: znajomość otoczenia i reguł przywództwa jest tak samo ważna jak wybór właściwych ludzi na stanowiska kierownicze.

### Przyszłość przywództwa

**G**ry internetowe są coraz bardziej popularną formą rozrywki. Niektórzy oceniają, że na całym świecie jest ponad 50 milionów graczy. Sama *World of Warcraft* liczy 10 milionów graczy, regularnie płacących za subskrypcję 15\$ miesięcznie. Uczestnicy gry korzystają z niej średnio przez 22 godziny w tygodniu. Ich średnia wieku wynosi 27 lat, 85% z nich to mężczyźni.

Mimo że gry różnią się między sobą, to ich struktura jest w większości taka sama: trzeba grać w drużynach, zespołach, gildiach, realizować ekstremalnie trudne zadania, doskonalić umiejętności pozwalające na przejście na wyższy poziom gry. Czasami gracze znają się w tzw. realu, choć w większości formułują swoje relacje tylko w wirtualnym świecie. W ramach grup pełnią oni różne role, czasami reprezentują zespół na zewnątrz, czasem wykonują w jego imieniu zadania.

Niektórzy gracze pełnią w stosunku do pozostałych członków zespołu rolę kierowniczą, chociaż i to z czasem się zmienia. Ponadto lider gildii rekrutujący, oceniający i budujący system nagród niekoniecznie uczestniczy jako lider w realizacji konkretnych zadań. Wyzwania podejmowane przez zespoły są zwykle kompleksowe – tak organizacyjnie, jak i strategicznie.



Gry strategiczne są oczywiście niedoskonałym naśladownictwem realnego świata biznesu. Problemy do rozwiązania w grach są ściśle określone i ustrukturyzowane. W rzeczywistości podstawowym problemem jest zidentyfikowanie wyzwań. Ponadto, gracze wcielają się w określone, narzucone im role – działają więc poprzez *alter ego*. W rzeczywistości, w konfrontacji np. z grupą, mogą być mniej asertywni. Anonimowość w grze pozwala na inne zachowania.

Mimo tych różnic, autorzy uważają, że gry internetowe dają spore możliwości kształtowania umiejętności i zachowań przywódczych, których liderzy będą potrzebowali w niedalekiej przyszłości w rzeczywistym świecie.

### Przywództwo wymaga szybkości

**S**ześćdziesiąt minut gry jest jak udział w spotkaniu lub godzina pracy przy biurku. Działania, które normalnie zabierają tygodnie i miesiące, podlegają kompresji w internecie i zabierają minuty.

Szybkość podejmowania decyzji i działania ma swoje interesujące konsekwencje. Na przykład w krótkim okresie wymusza grupowy konsensus. Presja ta musi być bardzo wnikliwie analizowana i sterowana przez lidera, jeśli nie chce on, aby ludzie odchodzili z grupy lub czuli się zdemotywowani.

Inną implikacją szybkiego podejmowania decyzji jest bazowanie na niekompletnych informacjach oraz modyfikowanie tychże decyzji, w miarę jak pojawiają się dodatkowe dane.

Trzeba pamiętać, że proces podejmowania decyzji w biznesie przyspiesza. Podobnie jak w przypadku gier, dane są niekompletne, a zespoły muszą jednoczyć swe siły, aby osiągnąć wyznaczone im cele. Liderzy muszą być przygotowani na elastyczne działanie i umiejętne modyfikowanie decyzji. Coraz częściej kultura organizacji zakłada otwar-

tość na zmiany, a burzliwość otoczenia wymusza przygotowywanie interaktywnych strategii.

### Zachęta do podejmowania ryzyka

**M**etoda prób i błędów jest częstym elementem gier – wykonywania zadań i przechodzenia na coraz wyższe poziomy. Porażka, w rzeczywistości czasami postrzegana jako grób kariery, w świecie wirtualnym jest akceptowanym, a często potrzebnym elementem dochodzenia do sukcesu.

Oswajanie się graczy z ryzykiem także w realnym niepewnym otoczeniu pozwala na wyważanie szans. Ponieważ świat biznesu staje się coraz bardziej niepewny, ta umiejętność lidera będzie jednym z atutów całej organizacji. Sukces w coraz większym stopniu zależy bowiem od innowacji i inwencji niż od wykonania.

Organizacje mogą pomóc w przygotowaniu liderów, rozwijając kulturę tolerującą porażki. W radzeniu sobie z ryzykiem pomaga dzielenie dużych projektów na mniejsze – także porażkę łatwiej znieść, jeśli dotyczy ona pewnego poziomu projektu, a nie całej organizacji.

### Role przywódcze są zwykle tymczasowe

**P**odstawową różnicę między światem realnym a wirtualnym stanowi natura przywództwa. Być może najważniejszym aspektem przywództwa, jaki pozwalają przećwiczyć gry internetowe, jest tymczasowość ról i łatwość przechodzenia od jednej do drugiej. W ich przypadku przywództwo jest równoznaczne z zadaniem do wykonania, w rzeczywistości biznesowej można je opisać jako tożsamość – personalne zaangażowanie, przez pryzmat którego można opisać jednostkę.

Nie oznacza to oczywiście, że przywództwo w grach – jako funkcja – nie istnieje, bo jest tym-

czasowe. Niektórzy liderzy pełnią swoje role w grach internetowych nawet przez rok albo dłużej. Niemniej jednak zakłada się, że roli lidera nie pełni się raz na zawsze.

O zmianie przywódcy decyduje np. umiejętności i predyspozycje. Tak więc pojawienie się osoby bardziej rzutkiej powoduje szybkie zmiany. Role przywódcze transferuje się w miarę, jak zmieniają się warunki gry. Grupy dokonują wyborów na ogół w sposób organiczny – ponieważ bardzo często znajduje się ochotnik deklarujący chęć pełnienia tej roli, a nie dlatego, że ma on większy autorytet. Założenie, że przywództwo jest tymczasowe, rodzi pewne konsekwencje. Częsta zmiana ról pozwala przeciwdziałać wypaleniu.

Tymczasem idea zmienności ról przywódczych jest obca większości organizacji działających w realnym świecie. Firmy zwykle definiują przydatność pracowników do pełnienia ról liderów już na początku ich kariery zawodowej. Sprawdzanie się w realizacji konkretnych zadań i stopniowe przesuwanie się w górę hierarchii organizacyjnej stanowią typową drogę awansu i dochodzenie do pozycji przywódcy.

Ten model niekoniecznie będzie się sprawdzał w przyszłości. Wzrost kompleksowości otoczenia biznesowego powoduje, że liderzy nie mogą już być ekspertami w każdej dziedzinie. W coraz mniejszym stopniu będą zatem mogli podejmować decyzje i rozwiązywać problemy arbitralnie.

Podsumowując, większa rotacja o tymczasowość ról zachęci ludzi do podejmowania się pełnienia tych ról na zasadach woltarystycznych i pozwoli w większym stopniu dostrzegać i wykorzystywać atuty przywódcze.

### Elementy gry pozwalające na lepsze pełnienie ról przywódczych

**W**iększość publikacji odnoszących się do wyboru i rozwoju liderów kon-



centruje się na naturalnych talentach i przygotowaniu merytorycznym. Mimo że akcentuje się fakt dopasowania umiejętności do sytuacji, to jednak ciągle punktem odniesienia są cechy charakterystyczne jednostki.

Badania autorów artykułu wskazują na cechy otoczenia i sytuacji, które kształtują skutecznych liderów – ktokolwiek by nie pełnił tej roli. Stąd też wskazują oni na te elementy gier *online*, które mogą przyczynić się do usprawnienia przywództwa w przyszłości. Uważają oni, że najważniejsze są dwie przesłanki: więcej zachęt pozapłacowych oraz więcej transparentności informacji.

### Zachęty pozapłacowe

**L**ider w grze internetowej spotyka się z wieloma problemami i wyzwaniemmi związanymi z motywowaniem ludzi. Przede wszystkim wyzwaniem jest przekonanie kilkunastu osób z różnych zakątków świata do porzucenia swych realnych obowiązków na rzecz uczestniczenia przez kilka godzin w realizacji zadań w wirtualnym świecie. Co więcej, zadania te muszą być skoordynowane, bo od tego zależy sukces.

W grach motywacja bazuje na nagradzaniu zaangażowania w pracę zespołu oraz ocenie indywidualnej sprawności poszczególnych graczy. Nagrody te są „wypłacane” w krótkim okresie, czasem niemal natychmiast. Daje to poczucie silnego powiązania nagrody z wykonanym dobrze zadaniem. Brak odroczenia czasowego daje odpowiednie wzmocnienie i zwiększa motywację.

Ponadto system punktowy pozwala graczom z góry przewidzieć wysokość nagrody za wykonanie zadania. Wizja sukcesu często jednoczy grupę i zwiększa zaangażowanie. Ponieważ nagrody indywidualne odnoszą się do obiektywnych, często mierzalnych wyników, systemy nagród

w grach są postrzegane jako sprawiedliwe i przejrzyste.

Zaangażowanie pracowników w rzeczywistych organizacjach nie daje się oczywiście tak łatwo skwantyfikować. Niemniej jednak autorzy wierzą, że systemy wynagrodzeń w biznesie mogą czerpać z reguł gier internetowych i dzięki temu zwiększać skuteczność przywództwa. Chodzi przede wszystkim o skrócenie odroczenia czasowego między wykonaniem zadania a otrzymaniem nagrody. Zamiast wypłacać bonusy najaktywniejszym pracownikom na koniec roku, firmy mogą nagradzać wykonanie poszczególnych projektów.

Gry pokazują ponadto, że ludzie przywiązują niebywałą wagę do zysków i strat, nawet jeśli waluta, w jakiej się je mierzy, nie przelicza się np. na dolary. Pokazuje to szanse na poszukiwanie różnych form zachęt. „Fortune” podawała przykład organizacji, w których – w celu zmniejszenia przeciążenia informacyjnego – pracownicy otrzymywali wirtualną walutę, za pomocą której pokazywali wartość poszczególnych informacji wysyłanych za pomocą maila. Załączenie do maila dużej sumy wskazywało na duże jego znaczenie. Eksperyment pokazał, jak wprowadzenie do życia organizacyjnego elementów gry (wirtualna waluta) wpłynęło na szybkość otwierania i odpowiadania na korespondencję.

### Transparentność informacji

**W**arunki gier powodują niezwykłą transparentność informacji. Są one dostępne natychmiast nie tylko dla lidera, ale także dla całego zespołu. Dotyczą one nie tylko statystyk, ale także oceny osiągnięć grupy i poszczególnych jej członków, dane historyczne, dane dotyczące graczy. Wszystkie te informacje powodują, że łatwiej jest przewodzić zespołowi. Co więcej, gry dają możliwość ciągłego dostępu do informacji i śledzenia postępów.

Organizacje w rzeczywistym świecie także pracują nad integrowaniem informacji o ludziach, działaniach i wynikach. Problemem jest fakt, że dostęp do tego rodzaju zagregowanych i syntetycznych danych mają ludzie tylko na szczycie hierarchii organizacyjnej. Tymczasem liderzy w różnych miejscach organizacji potrzebują przynajmniej niektórych z takich informacji, aby lepiej motywować swych podwładnych i realizować zadania.

### Przyszłość jest tutaj

**A**utorzy zdają sobie sprawę z tego, że większość liderów pozostanie sceptyczna wobec argumentu, że gry internetowe mogą usprawnić pełnienie roli przywódczej. Radą jest podjęcie gry w internecie. IBM zrobiło sondaż dotyczący reakcji i oceny wpływu gier *online* na sposób przewodzenia menedżerów. Większość uczestników sondażu (a dotyczył on 135 pracowników) oceniła gry jako zaskakująco zbieżne w swych regułach i mechanizmach do tego, z czym stykają się w swej codziennej pracy. 75% oceniło otoczenie w grach jako podobne do otoczenia firm globalnych. Blisko 50% respondentów uznało, że uczestniczenie w grach internetowych poprawia ich umiejętności przywódcze i radzenie sobie z problemami w normalnym środowisku zawodowym.

Wydaje się zatem, że katalizatorami zmian w świecie przywództwa będą reprezentanci pokolenia, które wyrosło na grach i życiu w wirtualnym świecie. Dla nich przeniesienie stamtąd pewnych reguł do biznesu nie będzie żadnym problemem. Pozwoli to na wniesienie pewnych elementów zabawy do pracy, a ponadto jej uproszczenie oraz zwiększenie wydajności i motywacji do pracy.

Opr. dr hab. profesor SGH  
Grażyna Aniszewska  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoły Głównej Handlowej