

- Niezmienne cechy dobrej strategii
- kluczowe wybory i prostota - *Krzysztof Obłój* 3
- Przedsiębiorczość strategiczna - *Jan Polowczyk* 6
- Ambiwaleńcja zarządzania organizacją
- zagrożenie czy szansa - *Grażyna Osbert-Pociecha* 10
- Indywidualne determinanty twórczości pracowników
- *Paweł Szwiec* 16
- Styl organizacyjnego uczenia się a zmiany konkurencyjności
przedsiębiorstwa - *Bogusław Gulski* 20
- Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa - całościowe
ujęcie i kierunek dalszych badań - *Anna Ujwary-Gil* 24
- Podejście systemowe do strategii innowacji
- *Michał Zebrowski* 28
- Opcje rzeczowe - czy analogia do opcji finansowych
jest wystarczająca - *Włodzimierz Rudny* 31
- Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rynku
pracy województw: lubelskiego oraz podkarpackiego
- *Ewa Bojar, Jakub Bis, Tomasz Żminda* 35

FINANSE

- Rynkowa premia za ryzyko w warunkach polskich
- *Błażej Prusak* 39

MARKETING

- Problemy konceptualizacji i operacjonalizacji wartości
dla klienta - *Przemysław Stach* 43

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Google'owe strategie firm - „Harvard Business Review”
- opr. *Jan Polowczyk* 46

przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 6 (833) 2009

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 Ołędzka – redaktor naczelny
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora
naczelnego, Wojciech Czakon, Jan Polowczyk

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.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 Kuceba; 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, dr Piotr Bartkowiak; 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: bloor | studio graficzne
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 „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2009 r.:

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

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

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

Prenumerata w RUCHU SA

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

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

INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

- 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.

Niezmiennie cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota

Krzysztof Obłój

Wprowadzenie

Zawsze istnieje pokusa mnożenia bytów i dlatego akademicy mają tendencję do długich wyliczank, a praktycy do mnożenia slajdów w swoich prezentacjach strategii firmy. Spróbujmy się zastosować do zasady angielskiego uczonego, filozofa i teologa Wiliama Ockhama i nie mnożyć bytów ponad miarę, ograniczając liczbę niezmienników dobrej strategii do czterech: • kluczowych wyborów • prostoty • wewnętrznej zgodności • i zewnętrznego dopasowania. Nie oznacza to, że każda strategia, która ma te cztery niezmienniki, pozwoli firmie na osiągnięcie nadzwyczajnego sukcesu. Strategia ma bowiem zawsze dwa odrębne, choć powiązane wymiary: spekulacyjnej koncepcji działania oraz wdrożenia jej w konkretnej rzeczywistości rynkowej¹⁾. Punktem wyjścia każdej strategii jest pewien spekulacyjny osąd – założenie, że pewna spójna koncepcja (a więc abstrakcyjny zbiór powiązanych ze sobą wyborów odnośnie do rynku, parametrów produktów lub usług, sposobu ich dostarczenia) pozwoli firmie wykorzystać lepiej niż innym firmom konkretne wyzwania, zmiany i szanse w otoczeniu. Drugim wymiarem strategii jest wdrożenie, a więc konkretna alokacja zasobów i aplikacja umiejętności firmy na rzecz koncepcji strategii firmy²⁾. Dopiero dobre połączenie intelektualnej koncepcji strategii i praktycznego wdrożenia zapewnia sukces, ale dobra intelektualnie i praktycznie strategia ma zawsze te same cztery elementy: ograniczony zbiór kluczowych wyborów, spójność wewnętrzną, spójność zewnętrzną i prostotę³⁾. Są one niezmiennymi cechami strategii i oznaczają po prostu, że firma zbudowała i wdrożyła strategię, która maksymalizuje jej policzalne szanse na sukces.

Kluczowe wybory, czyli gazy, ciecze i stany stałe

Pierwszym i elementarnym niezmiennikiem strategii są kluczowe wybory. Wydaje się, że to stwierdzenie trywialne, ale tak nie jest. Metaforycznie można powiedzieć, że firmy przechodzą przez trzy stany skupienia – od gazu, poprzez ciecz aż do ciała stałego⁴⁾. W punkcie wyjścia każda firma jest tylko gazem – skorupą prawną w formie spółki z jakimś minimalnym kapitałem początkowym. Z czasem firma staje się cieczą, bowiem jest napełniana pieniędzmi (w formie przychodów i zatrzymywanych zysków), infrastrukturą nieruchomości, maszyn i urządzeń (zwaną aktywami),

ludźmi i zasobami niematerialnymi (marki, patenty, wiedza). Firma przechodzi w stan stały, gdy dołożymy dodatkowy i jednocześnie bardzo abstrakcyjny i ulotny element – podstawową ideę. Idea ta może istnieć już w momencie powołania firmy, ale to jest w praktyce stosunkowo rzadki przypadek. Najczęściej idea taka krystalizuje się powoli w czasie i to wcale nie zmniejsza jej znaczenia. Istotny jest fakt, że jej konsekwencją jest jasny cel i ograniczona liczba strategicznych wyborów, które stabilizują działanie organizacji, bo dyktują decyzję o tym, co i jak firma chce robić, a czego robić nie chce, nie powinna lub już nie może. W tym sensie są to wybory, które zmniejszają ogólną elastyczność organizacji⁵⁾.

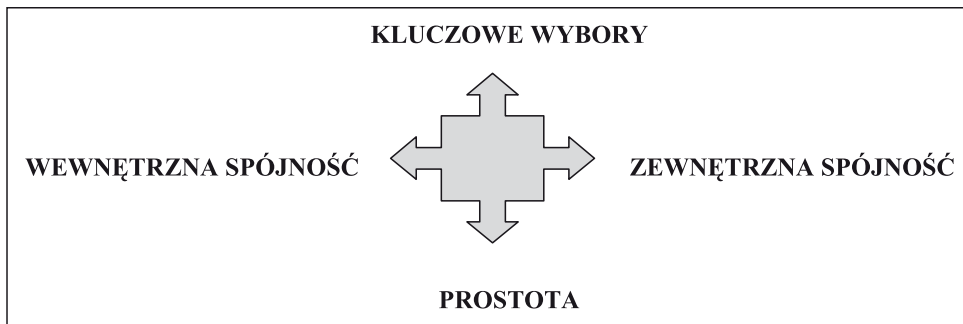
Kluczowe wybory oznaczają, że firma podejmuje zobowiązanie do pewnego sposobu działania, które jest długofalowe i kosztowne – a więc praktycznie nieodwracalne w krótkim lub średnim okresie. I dlatego prawdziwie strategiczne wybory mają dwie konsekwencje – inercję i wykluczenie⁶⁾.

Po pierwsze, prawdziwie strategicznie wybory powodują, że organizacje mają tendencję do inercji, bo każda fundamentalna zmiana jest ogromnym emocjonalnym, czasowym i kapitałowym kosztem (wcale nie jest łatwo pozbyć się dedykowanych aktywów, takich jak: instalacja chemiczna, studio filmowe czy prasa drukarska) i niesie trudne do oszacowania ryzyka. Dlatego, jak pisał wiele lat temu P. Gagliardi, organizacje czasami wolą zginąć, niż zmienić swoje strategiczne wybory i sposób postępowania⁷⁾. Zjawisko to D. Miller elegancko nazywał „Paradoksem Ikkara”, pokazując empiryczne trajektorie inercji decyzji strategicznych prowadzące firmy do upadku⁸⁾.

Po drugie, strategiczne wybory oznaczają wykluczenie i niosą ze sobą koszty utraconych możliwości – oznaczają po prostu rezygnację z pewnego zbioru szans i z innego możliwego sposobu działania, wymagałoby to bowiem innych wyborów rynkowych i innych zasobów organizacyjnych. Dlatego im większe są koszty zdobycia nowych zasobów, wykształcenia nowych umiejętności i reaktywacji starych szans, tym większa jest skłonność firm do inercyjnego trwania przy raz podjętych wyborach.

Spójrzmy przez chwilę na strategię IKEI, bo jest ona dobrym przykładem kluczowych wyborów i pozwala lepiej zrozumieć zarówno problem wyborów, jak i drugiej cechy dobrej strategii – prostoty.

Wybory te są niezmiennie od lat, jednoznaczne i ściśle ze sobą powiązane. Firma produkuje dobre, ale dosyć nietrwałe meble o modułowej konstrukcji (i podkreślała ich temporalny charakter w swoich reklamach!). Dzięki temu może zminimalizować



Rys. 1. Podstawowe cechy strategii organizacyjnej

wać koszty projektowania i produkcji i podzlecać produkcję do fabryk w tanich lokalizacjach (m.in. w Chinach i Polsce). Lokalizacja (generalnie na peryferiach miast, gdzie koszty zakupu nieruchomości są mniejsze), wielkość i plan sklepu oraz sposób wystawienia produktów pozwala ograniczyć obsługę klientów i dodatkowo zmniejszyć koszty. Wszystko to pozwala na oferowanie bardzo szerokiego asortymentu produktów po stosunkowo niskich cenach i zapewnia IKEI doskonałą rentowność. I dlatego IKEA powieliła swoją strategię i model biznesowy na całym świecie w praktycznie niezmiennym sposób, a każdy pracownik i klient może je zrozumieć, patrząc na jeden prosty rysunek. Inercja strategii IKEI jest ogromna i czasami przysparza jej kłopotów. Na przykład w trakcie ekspansji na rynek amerykański okazało się, że gabaryty jej łóżek, szafek, stołów, a nawet szklanek (amerykańska kostka lodu jest większa niż europejska) są źle dostosowane do oczekiwań amerykańskiego rynku⁹⁾. Po okresie negacji IKEA w końcu dostosowała swoje produkty, a modułowa konstrukcja mebli stała się sprzymierzeńcem procesu adaptacji wyrobów do lokalnych warunków.

Prostota

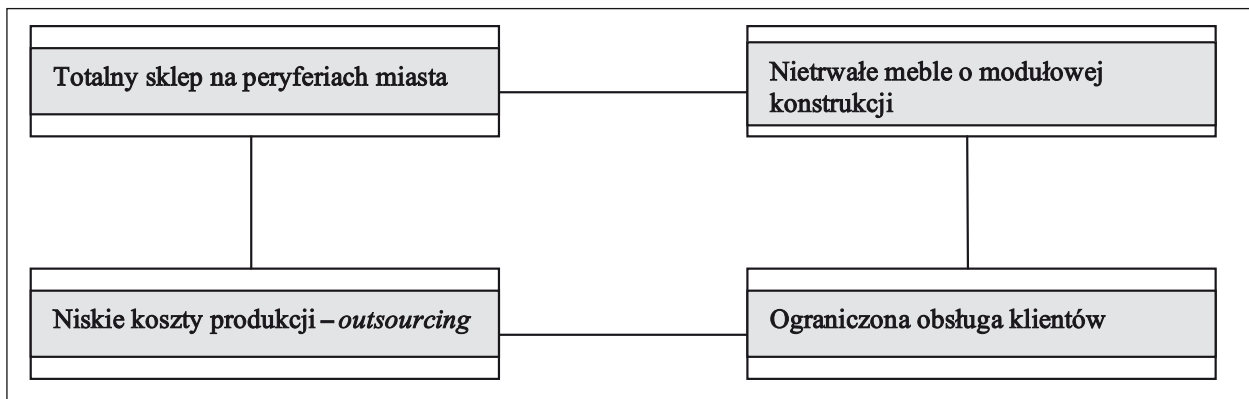
Druga niezmienną cechą dobrej strategii jest jej prostota, którą dobrze widać także na przykładzie IKEI. Po prostu kilka elementarnych wyborów i ściśle określony cel. Strategia musi być w swoich fundamentach prosta, ale to nie oznacza, że jej stworzenie i egzekucja będą łatwe. Wprost przeciwnie – często proste strategie są bardzo trudne zarówno w budowie, jak i we wdrożeniu. Stworzenie strategii Euro Banku zajęło całemu

zespółowi ludzi prawie sześć miesięcy i dochodziliśmy do niej metodą kolejnych eksperymentów i analiz. Raz stworzona strategia Euro Banku czy Nowego Stylu, Della, Toyoty, IKEI, Ryanaira jest od lat bardzo prosta w swoich założeniach i składa się z kilku kluczo-

wych wyborów. Każda próba imitacji tych strategii jest jednak bardzo trudna, bo kluczem do sukcesu jest rygorystyczne wdrożenie na poziomie operacyjnym. Kiedyś doliczyłem się w strategii Ryanaira tylko pięciu głównych wyborów, ale aż 80 programów operacyjnych redukcji kosztów. Imitacja wyborów jest tylko pozornie prosta, bo tak naprawdę trudno jest naśladować wdrożenie.

Poszukiwanie prostoty w strategii wymaga zarówno klarowności strategicznych wyborów, jak i jasnego określenia celu, który ma być osiągnięty. Jak słusznie zauważyli D. Collis i M. Rukstad, firmy często mylą sens misji ze strategicznym celem¹⁰⁾. Misja jest generalnym określeniem sensu istnienia firmy. I wiele firm ma *de facto* podobne misje. Wszystkie firmy ubezpieczeniowe mają zapewnić bezpieczeństwo finansowe swoim klientom, uniwersytety edukować, a firmy telekomunikacyjne łączyć ludzi. Pracownicy mogą wyrażać te misje innymi słowami, a formalne sformułowania mogą być bardziej ogólne lub precyzyjne, ale ich sens pozostanie podobny. Cel strategiczny może zawierać w sobie elementy misyjne, ale ma być specyficzny i mierzalny. Ma być jak autostrada, na której firma odlicza kilometry do stanu końcowego, tak jak to ma miejsce w przypadku celu strategicznego firmy doradztwa finansowego Edward Jones: „Do roku 2012 będziemy mieli ogólnonarodową sieć 17 000 indywidualnych doradców finansowych oferujących odpowiedzialną, bezpośrednią obsługę finansową konserwatywnym, indywidualnym inwestorom, którzy gotowi są powierzyć nam swoje decyzje finansowe”¹¹⁾.

Potrzeba prostoty strategii wynika co najmniej z czterech powodów. Po pierwsze, prosta strategia jest komunikatywna. Strategię trzeba ludziom wyjaśnić, aby mogła być zaakceptowana i wdrożona.



Rys. 2. Kluczowe wybory strategiczne firmy IKEA

Powinna mieć jednoznaczny cel, zakres oraz metody działania. Nikt nie zrozumie 100-stronicowego dokumentu lub pokazu 80 slajdów ilustrujących strategię, a nawet jeśli zrozumie, to trudno będzie mu ją zaakceptować, zapamiętać i wyjaśnić podwładnym. Mój prywatny test prostoty i komunikatywności strategii jest od lat taki sam – dobrą strategię można narysować na jednej kartce papieru.

Po drugie, prostota i jednoznaczność wyborów ułatwiają właściwą alokację dwóch najważniejszych zasobów organizacyjnych – czasu i uwagi menedżerów oraz pracowników. P. Drucker pisał o tym już ponad 40 lat temu: „Aby uzyskiwać efekty ekonomiczne, kierownictwo powinno skupiać uwagę na tych nielicznych dziedzinach działania, które mogą przynieść istotne wyniki ekonomiczne [...] Żadnej z zasad efektywności nie narusza się dziś tak bezustannie, jak podstawowej zasady koncentracji”¹²⁾. Jest oczywiste, że im więcej rzeczy zaczyna być traktowanych jako kluczowe w firmie, tym trudniejsza jest koncentracja.

Po trzecie, prostota strategii jest pewnym antidotum na złożoność dzisiejszej firmy i samego procesu zarządzania. Świat organizacji i zarządzania nie jest prosty. Komplikują go nowoczesne technologie produkcji, dystrybucji, rachunkowości, IT, potrzeba zarządzania coraz bardziej wymagającym i mobilnym personelem. Wszystko to odbywa się w coraz większych szybkościach, w warunkach globalizacji rynków i skomplikowanych regulacji prawnych i administracyjnych. Dlatego w świecie złożoności firmom szczególnie potrzebna jest klarowność i prostota wyborów odnośnie do tego, ku czemu mają dążyć i jak mają to zrobić¹³⁾.

Wreszcie po czwarte, prostota strategii ułatwia precyzyjne określenie zasobów i kompetencji niezbędnych do jej praktycznej realizacji. Problem wielu firm nie leży w tym, że nie mają zasobów i kompetencji, ale że mają ich bardzo dużo. Każda firma z czasem staje się zbiorem aktywów i wiedzy, która jest rozproszona i nikt nad nią nie panuje¹⁴⁾. W takiej sytuacji prawdziwym wyzwaniem staje się określenie kluczowych kompetencji firmy. Co umiemy naprawdę robić najlepiej, co umiemy robić lepiej niż inni, dlaczego to umiemy, i wreszcie kluczowe jest pytanie, czy wykorzystujemy te umiejętności w praktyce? Są to bardzo trudne pytania, które zapoczątkowały w latach 90. ub. wieku całą nową teorię strategii (RBV – *Resource Based View*) rozumianej jako zbiór kluczowych kompetencji i umiejętności¹⁵⁾. Jeżeli strategia jest bardzo skomplikowana i mało jednoznaczna, to określenie kluczowych dla sukcesu zasobów i umiejętności staje się bardzo problematyczne. Gdy strategia jest prosta, odpowiedź na pytanie, jakie zasoby i kompetencje są niezbędne do jej realizacji, nie jest wcale trywialna, ale jej poszukiwanie jest znacznie lepiej ukierunkowane. Dlatego guru strategii często przywołują bajkową zasadę lisa i jeża – lisy wiedzą wiele rzeczy, ale jeź wie jedną ważną rzecz¹⁶⁾. Firmy z dobrą strategią wiedzą jedną ważną rzecz – jakie zasoby i umiejętności są kluczowe do jej realizacji.

prof. Krzysztof Obłój
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego
Akademia Leona Koźmińskiego

PRZYPISY

¹⁾ Podobną logikę myślenia prezentują z zupełnie innej perspektywy T. HAFSI i H. THOMAS, (2005), *The Field of Strategy: in Search of a Walking Stick*, „European Management Journal”, vol. 23 (5), próbując zdefiniować strategię jako teorię działania.

²⁾ L. BOSSIDY, R. CHARAN, (2002), *Execution*, „Crown Business”, New York.

³⁾ Cechy te przewijają się w różnych wersjach i kombinacjach w wielu pracach teoretycznych i menedżerskich, które omówiłem w pracy *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

⁴⁾ Metaforę tę zaczerpnałem z książki J. RIDDERSTRALE i K. NORDSTROMA, *Funky Business*, WIG-Press, Warszawa 2001.

⁵⁾ Zwrócili na to uwagę przede wszystkim H. MINTZBERG i P. GHEWAMAT w swoich wielu pracach teoretycznych.

⁶⁾ Rola inercji została szczególnie podkreślona przez teoretyków ekologii populacyjnej, por. J.H. FREEMEN i M.T. HANAN, *Organizational Ecology*, „Harvard University Press”, Cambridge 1989. Wykluczenie (*lock out*) zostało starannie przeanalizowane przez P. GHEWAMATA, *Commitment*, „The Free Press”, New York 1991.

⁷⁾ G. PASQUALE, *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, *Organization Studies*, vol. 7 (2), 1986.

⁸⁾ D. MILLER, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About their Own Downfall*, „Harper Business”, New York 1990.

⁹⁾ Y. MOON, *IKEA Invades America*, HBS case study 9-504-094, 2004.

¹⁰⁾ D.J. COLLIS, M. G. RUKSTAD, *Can You Say What Your Strategy Is?*, „Harvard Business Review”, April 2008.

¹¹⁾ Tamże, s. 90.

¹²⁾ P. DRUCKER, *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 41.

¹³⁾ Ostatnio ten aspekt podkreślił prezes P&G w swoim świetnym tekście: A.G. LAFLEY, *What Only the CEO Can Do*, „Harvard Business Review”, May 2009.

¹⁴⁾ Zrozumienie tego faktu spowodowało w latach 90. ogromne zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą i pojawienie się nawet takich stanowisk, jak CKO (*Chief Knowledge Officer*).

¹⁵⁾ Por. G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990. Przegląd źródeł teorii całej szkoły strategii, którą ukształtowało myślenie o firmie jako zbiorze zasobów i kompetencji daje M.A. PETERAF w: *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 14, oraz K.M. EISENHARDT and J.M. MARTIN, *Dynamic Capabilities: What Are They*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, 2000.

¹⁶⁾ J.C. COLLINS, *Od dobrego do wielkiego*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.

Summary

Author proposes to look at strategy as a two step process. In the first step managers create a speculative theory of key moves that ensure organization success. It is in essence a judgmental call. In the second step they implement this speculative theory. A good strategy process has four major attributes: key choices, simplicity, external and internal consistency. In this article author show why key choices and simplicity are important ingredients of a strategy.

Przedsiębiorczość strategiczna

Jan Polowczyk

Wprowadzenie

Postęp ludzkości stał się możliwy dzięki podziałowi pracy i specjalizacji. Specjalizacji podlega także działalność naukowa. W mijającej dekadzie, po latach intensywnego rozwoju, pojawiła się przedsiębiorczość strategiczna (*strategic entrepreneurship*). Jest szczególnie propagowana na łamach „Strategic Management Journal”, miesięcznika wydawanego przez Strategic Management Society (SMS). Nic więc dziwnego, że SMS zdecydował się w 2007 r. na wydawanie bliźniaczego pisma, kwartalnika „Strategic Entrepreneurship Journal”. W ten oto sposób międzynarodowa społeczność naukowa potwierdziła narodziny nowego obszaru badawczego, chociaż jeszcze do niedawna część autorów odmawiała przedsiębiorczości statusu naukowego [Drucker, 1992, s. 8].

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem towarzyszącym ludzkości od początków. Wiązała się nierozłącznie z walką o przetrwanie i zapewnienie godziwego bytu rodzinie. Pojawiające się innowacje wprowadzały ludzkość po szczeblach ewolucji na coraz to wyższe poziomy dobrobytu. Dowody na to znajdujemy w najważniejszych przekazach pisemnych.

W *Oikonomikos* Ksenofonta (1857) przedsiębiorcami byli kupcy handlujący zbożem, którzy działali zgodnie z zasadą: kupić tanio, sprzedać drogo. Byli nimi też zarządcy folwarków przejmujący za bezcen zaniedbane grunty, a następnie odsprzedający je z zyskiem. A. Smith w *Bogactwie narodów* (2007) swoim głównym bohaterem uczynił kupca. Towarzyszy mu rzesza ówczesnych rzemieślników: piekarzy, rzeźników, piwowarów i wielu innych. Każdy z nich kierowany miłością własną (*self-love*) dbał przede wszystkim o swój własny interes. Choć Smith, podobnie jak Ksenofont, nie używał pojęcia „przedsiębiorca”, to niewątpliwie każdy z wyżej wspomnianych musiał nim być. Spekulujący kupiec (*speculative merchant*) interesował się głównie takimi towarami, na które ceny się zmieniały. Nabywał takie, których ceny miały wzrosnąć, a sprzedawał te, których ceny miały spadać [Smith, 2007, t. 1, s. 137].

Drucker (1992, s. 37) pisał, że przedsiębiorcy przenoszą zasoby z obszarów niskiej efektywności i małych zysków do obszarów wysokiej efektywności i większych zysków. Opisu tego procesu dwieście lat wcześniej dokonał A. Smith (2007, t. 1, s. 103). Zauważył, że nadmierna koncentracja inwestycji w pewnej gałęzi handlu prowadzi do obniżenia zysków, co skłania kupców do natychmiastowego skorygowania niewłaściwego rozdziału kapitałów. W czasach nam współczesnych M.E. Porter (1992) opisał w podobny sposób zasady konkurencji w branżach końca XX wieku.

Początki przedsiębiorczości

Po raz pierwszy do ekonomii pojęcie przedsiębiorcy wprowadził Irlandczyk R. Cantillon (1680–1734). Niektórzy autorzy (np. Drucker, 1992, 30) wynalezienie nazwy „przedsiębiorczość” przypisują J.B. Sayowi (1767–1832), który przetłumaczył na język francuski dzieło A. Smitha i przez całe życie propagował jego poglądy. Wkład własny Saya w myśl ekonomiczną jest oryginalny i niezależny od klasycznej ekonomii, a nawet nie do pogodzenia z nią. Say wyodrębnił specjalną grupę ludzi – przedsiębiorców, którzy inicjują i realizują produkcję, i mają największy wpływ na wytwarzanie bogactw. Sam zresztą był jednym z nich. Przedsiębiorca musi mieć pewne szczególne predyspozycje moralne. Nie musi być bogaty, ponieważ może wykorzystywać kapitał pożyczony. Say uważał, że przedsiębiorca za spełnianie tych szczególnych funkcji i za ponoszenie ryzyka procesu produkcyjnego powinien mieć godziwe wynagrodzenie.

Klasyczna ekonomia zalicza przedsiębiorcę do mglistych „sił zewnętrznych”, razem z klimatem i pogodą, rządem i polityką, zarazą i wojną czy techniką [Drucker, 1992, s. 35]. Sformalizowane podejście do rynków, szczególnie w ogólnej teorii równowagi, czyni firmę obiektem pasywnym i bardzo uproszczonym. Przedsiębiorca generalnie jest nieobecny w współczesnej teorii ekonomii głównego nurtu [Sudoł, 2005; Phelps E.S., 2006]. Wyjątkiem jest tzw. szkoła austriacka, która nadała przedsiębiorcy centralną rolę w ekonomii. Głównymi jej przedstawicielami byli: C. Menger, E. von Bohm-Bawerk, J.A. Schumpeter, L. von Mises, M. Rothbard i I. Kirzner.

Współczesne badania nad przedsiębiorczością zostały zapoczątkowane przez J.A. Schumpetera (1883–1950). W książce *Teoria rozwoju gospodarczego* (1911)¹ postawił tezę, że dynamiczna nierównowaga, wywołana przez innowacyjnego przedsiębiorcę, jest objawem zdrowej gospodarki, a zarazem osią teorii i praktyki ekonomicznej, w większym stopniu niż równowaga i optymalizacja. W swoich pracach argumentował, że głównymi agentami wzrostu gospodarczego są przedsiębiorcy, którzy wprowadzają nowe produkty i nowe metody wytwarzania stymulujące aktywność gospodarczą.

Schumpeter uznał przedsiębiorczość za podstawowy czynnik rozwoju gospodarki kapitalistycznej. Żądni nadzwyczajnych zysków przedsiębiorcy stale poszukują nowych, niestosowanych wcześniej kombinacji czynników wytwórczych (innowacji) i w ten sposób wytrącają gospodarce z równowagi. W pracy *Kapitalizm, socjalizm, demokracja* (1942)² opisał przedsiębiorczość jako proces „kreatywnej destrukcji”,

w którym przedsiębiorca ciągle zastępuje stare produkty nowymi. Ma to pozytywny wpływ na rozwój, ponieważ powstają nowe technologie i coraz doskonalsze produkty, a to z kolei pobudza do kupowania i ekonomicznej aktywności. Pisał, że proces przemysłowej mutacji „nieustannie rewolucjonizuje od środka strukturę gospodarczą, nieustannie burzy starą i ciągle tworzy nową. Ten proces twórczego burzenia jest faktem o zasadniczym znaczeniu dla kapitalizmu” (1995, s. 102).

Według Schumpetera (1995, s. 161–163) zadaniem przedsiębiorcy nie jest wynajdowanie nowych wynalazków, ale przede wszystkim wprowadzanie ich w życie. Przedsiębiorcy przyczyniają się do powstawania „powtarzających się fal ‘prosperity’, które rewolucjonizują organizm gospodarki, i nawracających ‘recesji’, wywołanych wpływem nowych produktów i metod, zakłócających dotychczasową równowagę”. Dodać trzeba, że Schumpeter (1995, s. 163–164) zapowiadał zmniejszenie się znaczenia przedsiębiorcy. Innowacje miały zostać sprowadzone do rutyny w wyspecjalizowanych zespołach badawczych. Postęp miał być coraz bardziej bezosobowy i zautomatyzowany. W tej ocenie przyszłości Schumpeter bardzo się pomylił. Przełom wieków pokazał, że rośnie znaczenie wybitnych, kreatywnych osobowości na najważniejszych stanowiskach w firmach.

Czym jest przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość jest postrzegana jako ważny czynnik wzrostu dobrobytu zarówno na poziomie firmy, jak i społeczeństwa. Na poziomie firmy przedsiębiorcze działania przejawiają się w innowacjach produktowych, procesowych czy organizacyjnych. Pomagają w strategicznej odnowie i kreowaniu wartości dla klientów oraz bogactwa dla akcjonariuszy [Hitt et al., 2001]. Natomiast na poziomie społecznym przedsiębiorczość pomaga w tworzeniu nowych miejsc pracy, w postępie technologicznym i rewitalizacji gospodarki, a także w kształtowaniu globalnych kultur [Ireland & Webb, 2007].

Przedsiębiorczość jest postrzegana jako podstawowa siła wzrostu i rozwoju społeczno-ekonomicznego, tworząca nowe miejsca pracy, nowe produkty i usługi, czyniące życie lepszym. Stąd wzmocnienie przedsiębiorczości prowadzi do większej konkurencyjności i dobrobytu [Hitt et al., 2001]. Schendel i Hitt (2007) dodają, że przedsiębiorczość jest procesem dotyczącym postrzegania okazji, definiowanych jako nowa wartość dla społeczeństwa – jej części lub całości.

Dość uniwersalną definicję podaje R. Ronstadt³⁾: „Przedsiębiorczość to dynamiczny proces stopniowego tworzenia bogactwa. Bogactwo to tworzą jednostki, które podejmują zasadnicze ryzyko w wymiarze kapitału, czasu i (lub) kariery po to, by nadać wartość jakiemuś produktowi lub usłudze. Sam produkt lub usługa mogą być lub nie być nowe i unikatowe, lecz ich wartość musi być dziełem przedsiębiorcy, który potrafi zapewnić i zastosować odpowiednie umiejętności i zasoby”.

Wielu autorów wiąże przedsiębiorczość z zakładaniem i prowadzeniem małych oraz średnich firm. Koncentrują oni swoje zainteresowania na warunkach zakładania tych firm, na polityce gospodarczej państwa i samorządu terytorialnego, dostępności do finansowania i doradztwa, a także eliminacji barier

biurokratycznych hamujących rozwój. Powiązanie przedsiębiorczości tylko z małymi i średnimi firmami, czy biznesem rodzinnym, jest nieuzasadnionym zawężeniem [Sudoł, 2008]. Szczególnym przypadkiem jest przedsiębiorczość korporacyjna (*corporate entrepreneurship*) nazywana też przedsiębiorczością wewnętrzną (*intrapreneurship*), która w dojrzałych firmach często prowadzi do przełomowych innowacji [Barringer i Bluedorn, 1999; Ahuja i Lampert, 2001].

Przedsiębiorczość a zarządzanie strategiczne

Pojęcie przedsiębiorczości było stosowane w działalności gospodarczej na długo przed zaistnieniem pojęć strategii biznesu i zarządzania strategicznego. To jednak zarządzanie strategiczne odpowiedziało najlepiej na nowe wyzwania przedsiębiorstw w okresie przemian na przełomie wieków. Teoria konkurencyjnej strategii M.E. Portera stworzyła naukowe fundamenty zarządzania strategicznego. Przedsiębiorczość takich podstaw jeszcze nie miała.

W pierwszej dekadzie XXI w. zarządzanie strategiczne na drodze swojego rozwoju dotarło do takiego miejsca, w którym musiało zmierzyć się z mikroekonomicznymi problemami wynalazczości, kreowania nowych produktów, usług i form organizacyjnych w coraz bardziej turbulentnej gospodarce. Problemów tych nie da się naukowo rozwiązać i włączyć do ogólnego paradygmatu zarządzania strategicznego bez uwzględnienia czynników ludzkich: przywództwa, morale pracowników czy geniuszu innowatorów. W okresie rozwoju przemysłowego potrzebni byli dyrektorzy-biurokraci, a pracownicy jako dodatek do maszyn, mieli wykonywać bezdyskusyjnie zadania. Na tych zasadach działały całe branże w gospodarkach rynkowych. Przełomowe wynalazki rzadziej zakłócały ten błogostan. To były lata 50. i 60. XX wieku, uważane za „prawie złoty wiek” gospodarki kapitalistycznej [Reich, 2007]. Obecny przełom wieków przyniósł radykalne zmiany.

Remedium na te narastające problemy – nierozwiązywalne na gruncie paradygmatu zbudowanego wokół teorii konkurencji branży Portera, a także na gruncie głównego nurtu ekonomii – stała się przedsiębiorczość, pozostająca ciągle na peryferiach nauk ekonomicznych. Przedsiębiorczość jest „rdzeniem” (*the core*) dynamiki kapitalizmu, a przedsiębiorca jest „siłą napędową całego systemu rynkowego” [Mises, 1949, 249]. Na przełomie XX i XXI w. akademicy zajmujący się zarządzaniem zaczęli uznawać celowość włączenia przedsiębiorczości do badań nad zarządzaniem strategicznym [Hitt et al., 2001; Zahra i Dess, 2001; Alvarez & Barney, 2008]. Obecnie ciągle nie jest do końca jasne, jak związek ten powinien wyglądać [Foss et al., 2008].

Podstawowym zjawiskiem, którym interesuje się zarządzanie strategiczne, jest kreowanie przez firmy bogactwa dla właścicieli [Ireland, 2007]. Zdolność do trwałej przewagi konkurencyjnej jest uznawana za główny warunek pożądanego wyniku. W zarządzaniu strategicznym badania skupiają się na działaniach firm podejmowanych w celu wypracowania korzystnej pozycji rynkowej tak, aby ich unikalne zasoby mogły być wykorzystane w sposób trudny do identyfikacji i naśladowania przez konkurentów.

Mniej jest zgody wśród autorów zajmujących się przedsiębiorczością, chociaż dominuje pogląd, że są to działania podejmowane w celu rozpoznania i eksploatacji okazji do kreowania innowacji [Alvarez i Barney, 2008], albo: „jak, kto i z jakimi efektami wykrywa, ocenia i wykorzystuje szanse dla przyszłych dóbr i usług” [Shane i Venkataraman, 2000].

Zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość rozwijają się niezależnie, ale istnieje ścisły związek między nimi. Przedsiębiorczość dotyczy identyfikacji szans i kreowania nowości. Natomiast zarządzanie strategiczne zajmuje się tym, jak wykorzystać tę kreację do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Konieczna jest zatem integracja przedsiębiorczego i strategicznego myślenia w celu poszukiwania przedsiębiorczych strategii tworzących bogactwo dla akcjonariuszy [Hitt et al., 2001].

Przedsiębiorczość nie ma ogólnie akceptowanego i dobrze rozwiniętego paradygmatu badań. Może to się stać poprzez integrację z zarządzaniem strategicznym. Przedsiębiorczość strategiczna integruje zachowania przedsiębiorcze (tj. poszukujące okazji) i strategiczne podejście (tj. szukające przewagi konkurencyjnej). Różnorodność czynników kształtujących przedsiębiorczość strategiczną wymaga podejścia interdyscyplinarnego [Ireland i Webb, 2007; Hatch 2002, s. 22].

Małe firmy są często efektywne w identyfikowaniu okazji, ale mniej skuteczne w rozwijaniu przewag potrzebnych do uzyskania właściwej wartości. Z kolei wielkie korporacje często są bardziej efektywne w ustanawianiu przewagi konkurencyjnej, ale mniej zdolne do identyfikacji nowych szans [Ireland et al., 2003]. Wynalazek może być efektem działań pojedynczych osób, ale jego komercjalizacja wymaga zasobów i wysiłków organizacji, którymi trzeba zarządzać.

Według Schendela i Hitta (2007) wspólny obszar zainteresowań przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego dotyczy czterech „i”: *imagination, ideas, invention, innovation*. Innymi słowy, skupia się na odkrywaniu lub kreowaniu nowości pożytecznych dla społeczeństwa. Zmienia życie wielu ludzi w sposób istotny i przynoszący trwałe konsekwencje.

Cechy przedsiębiorcy

Jedno z podstawowych pytań w przedsiębiorczości dotyczy osobowości przedsiębiorcy. Znaczna część literatury wskazuje na związki przedsiębiorczości z pewnymi szczególnymi cechami, takimi jak: potrzeba sukcesu, wiara w siebie, optymizm czy skłonność do ryzyka. Powstało wiele opracowań na ten temat popartych badaniami empirycznymi [Alvarez i Barney, 2007; Nicolaou et al., 2008; Alvarez, 2008; Shalley i Perry-Smith, 2008].

Ksenofont (1857, s. 77) omówił cechy, które powinny charakteryzować dobrego zarządcę folwarku. Przed wyuczoną wiedzą postawił zamilowanie do pracy i zaangażowanie. Według A. Smitha, różnice między ludźmi pochodzą „nie tyle z natury, ile z nawyków, obyczajów i wychowania” (2007, t. 1, s. 22). Dwieście kolejnych lat badań nad społecznymi zachowaniami człowieka nie wniosło istotnych zmian do powyższego opisu.

Badania nad przedsiębiorczością wykazują, że nie jest to cecha wrodzona [Kozłowski, 2004, s. 163]. Decydujący wpływ ma środowisko (kulturowe, społeczne,

polityczne, ekonomiczne), sprzyjające lub niesprzyjające rozwojowi cech przedsiębiorczych. Przedsiębiorczości można się też nauczyć. Nie ma ona jednak uniwersalnego wzorca. Każdy przypadek jest w pewnym sensie wyjątkowy. Przedsiębiorczość ma charakter sytuacyjny. Polega na szczególnym zbiegu okoliczności cech przedsiębiorcy i jego zachowania z pewnym stanem otoczenia i jego dynamiką. Nie zawsze konieczne są pieniądze. Zdarzają się przedsiębiorstwa, dla których bodźcem był brak kapitału początkowego⁴⁾.

Przedsiębiorczość indywidualna zawsze oznacza postawę twórczą. Literatura podaje różne cechy, którymi powinien odznaczać się człowiek przedsiębiorczy: umiejętność podejmowania decyzji w warunkach niepewności i stresu, elastyczność, umiejętność kierowania ludźmi i wzbudzania w nich entuzjazmu. Potrzebna jest charyzma i zdolności przywódcze. Przedsiębiorczości sprzyja ambicja, wysoki poziom aspiracji, potrzeba osiągnięć, pracowitość, wytrwałość, skłonność do podejmowania działań rozsądnie ryzykownych, samodzielność myślenia i kreatywność [Sudoł, 2008; Nicolaou et al., 2008].

Według Schumpetera (1960, s. 149) – motywem działań przedsiębiorcy jest nie tylko chęć uzyskania dla siebie korzyści materialnych i zaspokojenia swych potrzeb konsumpcyjnych, ale także zdobycia satysfakcjonującej pozycji społecznej, osiągnięcia poczucia władzy i niezależności, oraz „pragnienie zdobywania: chęć do walki, do okazania swojej wyższości nad innymi, do zwyciężania nie dla jego owoców, lecz dla samego zwyciężania. Na koniec istnieje radość tworzenia, dokonania czegoś lub po prostu ćwiczenia swej energii i pomysłowości”⁵⁾.

Klasyczna definicja przedsiębiorcy mówi, że jest to osoba rozpoczynająca nowe przedsięwzięcie. Badania pokazują, że tylko niewielki odsetek przedsiębiorców można nazwać innowacyjnymi. Należą do nich pionierzy nowych biznesów, np. S. Jobs (Apple), P. Omidyar (eBay) czy J. Bezos (Amazon). Zdecydowana większość staje się przedsiębiorcami, otwierając sklep lub bar, podobne do setek innych. W związku z tym należy ową innowacyjną grupę wyróżnić w sposób szczególny [Dyer et al., 2008]. Na podstawie wywiadów stwierdzono, że owi nowatorzy m.in. częściej niż inni stawiają pytania podważające panujące *status quo* i częściej eksperymentują [Davenport, 2009].

W najnowszych badaniach pojawił się czynnik genetyczny [Nicolaou et al., 2008]. Z badań tych wynika, że wpływa on na prawdopodobieństwo stania się przedsiębiorcą poprzez pewien szczególny mechanizm nazwany „poszukiwaniem wrażeń” (*sensation seeking*). Zwiększa on prawdopodobieństwo tego, że ludzie angażują się w różnorodne ryzykowne inicjatywy, a w tym m.in. stają się przedsiębiorcami. Badania postępują w kierunku poszukiwania genów odpowiedzialnych za dziedziczenie skłonności do poszukiwaniem wrażeń. Naukowcy dochodzą w ten sposób do poziomu reakcji fizykochemicznych, które dokonują się poza naszą świadomością⁶⁾.

Innowacje

Istnieje silny związek między innowacjami i przedsiębiorczością. Innowacja jest szczególnym i podstawowym narzędziem, a także przejawem przedsiębiorczości. Część autorów, np. Drucker (1992, s. 30), a także Robbins i DeCenzo

(2002, s. 164) uważają wręcz, że nie ma przedsiębiorczości bez innowacji. Według Druckera nie każde nowe, małe przedsiębiorstwo ma charakter przedsiębiorczy lub reprezentuje przedsiębiorczość. Efektem przedsiębiorczości powinny być nowe sposoby zaspokajania potrzeb czy wykreowanie nowego popytu⁷⁾.

Innowacja jest specyficzną cechą przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Innowacja tworzy nowe zasoby. Zasób nie istnieje, dopóki człowiek nie znajdzie zastosowania dla czegoś, co istnieje w przyrodzie. Jeszcze w wieku XIX nie był nim np. olej skalny. Stał się zasobem dzięki polskiemu aptekarzowi I. Łukasiewiczowi, który wynalazł lampę naftową. Tysiące takich przykładów składają się na nieustanny postęp ludzkości dzięki przedsiębiorczym jednostkom.

Ważnym nurtem badawczym w przedsiębiorczości jest określenie, jak powstają innowacje. Można tu wyróżnić dwie podstawowe teorie ludzkiego działania: teorię odkrycia i teorię kreacji [Alvarez i Barney, 2007; 2008]. W teorii odkrycia (*discovery theory*) okazje istnieją w otoczeniu, czekając na odkrycie i wykorzystanie. W tym podejściu centralną rolę odgrywają owe szanse dla odkrycia (*discovery opportunities*). Szanse istnieją jako obiektywne zjawiska i tylko czekają na odkrycie, i na eksploatację (jak zdobycie góry, która istnieje). Z kolei w teorii kreacji (*creation theory*) innowacje są kreowane endogenicznie przez poszukujących nowych sposobów zaspokojenia potrzeb, a tym samym – wzbogacenia się. W tym podejściu okazja nie istnieje, dopóki nie jest wykreowana od podstaw (zbudowanie góry, której jeszcze nie ma).

W ostatnich latach powstało wiele opracowań na temat kreatywności i innowacji. Według Zhou (2008) kreatywność jest punktem startu dla innowacyjności. Dlatego jest ważnym procesem społecznym. Shalley i Perry-Smith (2008) przeprowadzili badania dotyczące ewolucji kreatywnych zespołów. Relacje członków zespołu, wewnątrz i na zewnątrz grupy, wpływają na kreatywność (elastyczność poznania, zróżnicowanie myślenia itp.) całego zespołu. Różnorodność relacji z otoczeniem wzbogaca percepcję zespołu. Wielu autorów wykorzystuje znane koncepcje F.H. Knighta (1921) dotyczące ryzyka i niepewności w działalności gospodarczej (m.in. Hmieleski i Baron, 2008).

Zahra (2008) wskazuje, że podział na odkrywanie i kreowanie przedsiębiorczych okazji ma charakter akademicki. W praktyce to konkretne okoliczności prowadzą niekiedy do odkryć, a czasem wynikają z kreacji. Na przykładzie dojrzałych firm technologicznych sugeruje stały i dynamiczny cykl, w którym odkrycia wzbogacają kreację, która z kolei sprzyja odkrywaniu nowych okazji.

Uwagi końcowe

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następujące wnioski:

- Przedsiębiorczość stała się w mijającej dekadzie dynamicznie rozwijającym się obszarem badań. Świadczy o tym rosnąca liczba publikacji i powstające nowe periodyki naukowe.
- Przedsiębiorczość jest zjawiskiem towarzyszącym ludzkości od zarania. Jej podstawowe formy były opisywane m.in. przez Ksenofonta, A. Smitha i J.B. Saya. Przez długi czas pozostawała poza głów-

nym nurtem ekonomii. Jej współczesne podstawy opracowane zostały w tzw. szkole austriackiej, a jej głównym promotorem był J.A. Schumpeter.

■ Przedsiębiorczość jest ważnym czynnikiem postępu ekonomicznego i społecznego na poziomie mikro i makroekonomicznym. Jest ściśle związana z kreowaniem i wdrażaniem innowacji.

■ Przedsiębiorczość (poszukiwanie okazji) i zarządzanie strategiczne (poszukiwanie trwałych przewag konkurencyjnych) wzajemnie się uzupełniają. Efektem ich integracji jest przedsiębiorczość strategiczna.

dr Jan Polowczyk

BIBLIOGRAFIA

- [1] AHUJA G., LAMPERT C.M., (2001), *Entrepreneurship in the Large Corporation: a Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions*, „Strategic Management Journal”, vol.22, special issue.
- [2] ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., (2007), *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 1, issue 1.
- [3] ALVAREZ S.A., (2008), *Introduction to Creativity, Imagination, and Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 1.
- [4] ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., (2008), *Opportunities, Organizations, and Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 3.
- [5] BARRINGER B.R., BLUEDORN A.C., (1999), *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, vol. 20, issue 5.
- [6] BARUK A.I., *Profil kompetencyjno-osobowościowy właściciela firmy prywatnej (badania empiryczne)*, „Przegląd Organizacji” 7–8/2007.
- [7] DAVENPORT T.H., (2009), *Smart Business Experiments*, „Harvard Business Review”, February.
- [8] DRUCKER P.F., (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [9] DYER J.H., GREGERSEN H.B., CHRISTENSEN C., (2008), *Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 4.
- [10] FOSS N.J., KLEIN P.G., KOR Y.Y., MAHONEY J.T., (2008), *Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Toward a New Synthesis*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 1.
- [11] HATCH M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [12] HITT M.A., IRELAND R.D., CAMP S.M., SEXTON D.L., (2001), *Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*, „Strategic Management Journal”, vol. 22, special issue.
- [13] HMIELESKI K.M., BARON R.A., (2008), *Regulatory Focus and New Venture Performance: a Study of Entrepreneurial Opportunity Exploration Under Conditions of Risk Versus Uncertainty*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 4.
- [14] HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [15] IRELAND R.D., HITT M.A., SIRMON D.G., (2003), *A Model of Strategic Entrepreneurship: Construct its Dimensions*, „Journal of Management”, vol. 29, no. 6.
- [16] IRELAND R.D., (2007), *Strategy vs. Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 1, issue 1.
- [17] IRELAND R.D., WEBB J.W., (2007), *A Cross-disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research*, „Journal of Management”, vol. 33, no. 6.
- [18] KNIGHT F.H., (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin, New York.
- [19] KOZMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [20] KSENOFONT, *Ekonomik*, Księgarnia Konstantego Żupańskiego, Poznań 1857. http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/fe006xenophon_ekonomik.pdf.
- [21] MISES L.V., (1949), *Human Action: A Treatise on Economics*, Yale University Press, New Haven, CT.
- [22] NICOLAOU N., SHANE S., CHERKAS L., SPECTOR T.D., (2008), *The Influence of Sensation Seeking in the Heritability of Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 1.

- [23] PHELPS E.S., (2006), *Macroeconomics for a Modern Economy*, Prize Lecture, December 8.
- [24] POŁOWCZYK J., *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [25] PORTER M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [26] REICH R.B., (2007), *Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*, Alfred A. Knoff, New York.
- [27] ROBBINS S.P., DeCENZO D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [28] SCHENDEL D., HITT M.A., (2007), *Introduction to Volume 1*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 1, issue 1.
- [29] SCHUMPETER J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [30] SCHUMPETER J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1995.
- [31] SHALLEY C.H.E., PERRY-SMITH J.E., (2008), *The Emergence of Team Creative Cognition: the Role of Diverse Outside Ties, Sociocognitive Network Centrality, and Team Evolution*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 1.
- [32] SHANE S., VENKATARAMAN S., (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review”, vol. 25, no. 1.
- [33] SMITH A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [34] SUDOŁ S., *Niektóre kontrowersyjne problemy dotyczące przedsiębiorstwa jako instytucji*, „Organizacja i Kierowanie” 1/2005.
- [35] SUDOŁ S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” nr 2/2008.
- [36] ZAHRA S.A., DESS G.G., (2001), *Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate*, „Academy of Management Review”, vol. 26, no. 1.
- [37] ZAHRA S.A., (2008), *The Virtuous Cycle of Discovery and Creation of Entrepreneurial Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 3.
- [38] ZHOU J., (2008), *New Look at Creativity in the Entrepreneurial Process*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 1.

PRZYPISY

- ¹⁾ Tłumaczenie angielskie ukazało się w 1934 r., a polskie – w 1960 r.: J.A. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- ²⁾ Polskie tłumaczenie: J.A. SCHUMPETER, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1995.
- ³⁾ R. RONSTADT, 1984. *Entrepreneurship*, Lord Publishing, Dover MA, s. 28. Polska wersja przytoczona za: A.K. KOZMINSKI, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 163.
- ⁴⁾ Tak powstała m.in. angielska sieć sklepów kosmetycznych Body Shop założona przez A. Roddick, czy polska firma zdrowej żywności Sante A. Kowalski (Polowczyk, 2008).
- ⁵⁾ Powyższe wywody potwierdzają współczesne badania empiryczne. W wielu badaniach ankietowych, za najważniejszą przyczynę zakładania własnych firm właściciele podają chęć odniesienia sukcesu finansowego, a także uzyskania niezależności i zdobycia prestiżu (Baruk, 2007).
- ⁶⁾ Znaczenie czynników genetycznych podkreślają m.in. G. HOFSTEDE i G.J. HOFSTEDE (2007, s. 16–19). Według nich, geny odpowiadają za dziedziczenie natury ludzkiej, która jest swoistym systemem operacyjnym określającym nasze podstawowe funkcje fizyczne i psychiczne.
- ⁷⁾ Klasycznym przykładem przedsiębiorczości według Druckera jest sieć McDonald's, która stworzyła w branży restauracyjnej nową usługę, a tym samym nowy rynek i nowego klienta.

Summary

The purpose of the paper is to present the strategic entrepreneurship as a new field of enquiry. Entrepreneurship is widely viewed as an important stimulus of positive outcomes at both the firm level and the society level. At the firm level, entrepreneurial actions manifest in product, process, and administrative innovations. These actions facilitate the creation of value for customers and wealth for shareholders. Entrepreneurship involves identifying and exploring entrepreneurial opportunities. However, to create the most value entrepreneurial firms also need to act strategically. Strategic entrepreneurship is the integration of entrepreneurial (i.e. opportunity-seeking behavior) and strategic (i.e. advantage-seeking) perspectives in the new economy landscape.

Wprowadzenie

Dokonując retrospekcji, a także oglądu aktualnego stanu w odniesieniu do organizacji i zarządzania nią w poszukiwaniu uniwersalnych reguł, rozwiązań, właściwości, które miałyby jakieś szczególne znaczenie dla działania, dalszego rozwoju współczesnych organizacji – łatwo zauważyć, że jest to obszar wręcz „najeżony” paradoksami, występującymi obok siebie przeciwieństwami. Nie bez powodu dzisiejszym organizacjom coraz częściej przypisuje się cechę schizofrenii (dwubiegunowości), a zarządzaniu – właściwość ambiwalencji, „stania w rozkroku”, tj. pozostawania w dwóch odmiennych stanach.

Wydaje się, że jak nigdy dotąd te właściwości świata organizacji i zarządzania stają się determinantą ich funkcjonowania, skutecznego osiągnięcia celów w wymiarze strategicznym i bieżącej realizacji zadań oraz sprawności działania, warunkując jednocześnie urzeczywistnienie naturalnego celu organizacji, jakimi są trwanie i rozwój.

Wygląda jednak na to, że te właściwości nie są tylko wyróżnikiem świata organizacji i zarządzania, one jak najbardziej wpisują się w ogólne zasady funkcjonowania rzeczywistości, w której żyjemy; potwierdzeniem mogłyby tu być tematy/stanowiska odnoszące się do bieżących problemów życia gospodarczego, społecznego, politycznego w Polsce, np. związanych chociażby z kryzysem finansowym, organizacją służby zdrowia, funkcjonowaniem telewizji publicznej itp.

Można zauważyć, że dwudzielność stanowi ponieważ zasadę konstrukcji otaczającej nas rzeczywistości, „dopóki ziemia istnieć będzie, nie ustana: siew i żniwo, zimno i gorąco, lato i zima, dzień i noc”¹⁾, „jest bowiem czas rodzenia, czas umierania, czas zabijania i czas leczenia, czas burzenia, czas budowania, czas płaczu i czas śmiechu, czas zawodzenia i czas płasów, czas rzucania kamieni i czas ich zbierania, czas pieśszcót cielesnych i czas wstrzymywania się od nich, czas szukania i czas tracenia, czas zachowania i czas wyrzucania, czas rozdzierania i czas zszywania, czas milczenia i czas nienawiści, czas wojny i czas pokoju...”²⁾.

Za naturalną zatem można uznać dwoistość rzeczy, zasad, wartości poglądów, tj. dualizm, który przyjmuje w strukturze bytu istnienie dwóch przeciwstawnych pierwiastków, dwóch sprzecznych zasad rządzących światem, dwóch zwalczających się sił: dobra i zła.

Według A. Maryniarczyka [2, s. 75] dualizm jako filozoficzna interpretacja rzeczywistości nie jest przeciwieństwem monizmu, głoszącego jedność wszechmocny („wszystko z jednego i wszystko jest jednym”) ani też nie jest formą pluralizmu uznającego bytowanie różnorodnych elementów.

Dualizm jest wizją świata „rozdartego w sobie” na świat bytu i niebytu, prawdy i fałszu, miłości i nienawiści, życia i śmierci, tego co materialne i duchowe, tj. świata, w którym zwalczają się dwie przeciwstawne siły i w którym zasada sprzeczności jest prawem bytowania i poznania.

Uwzględniając tę nieuchronność zmagania się z dylematami wynikającymi z powszechnej obecności antynomizmów w naszej rzeczywistości, nie da się uniknąć stawiania im czoła także w odniesieniu do zarządzania organizacją. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do dojrzałej organizacji. Z jednej strony chodzi bowiem o utrzymanie określonej równowagi, ona bowiem warunkuje kontynuację, utrzymanie koniecznej stabilizacji.

Ambiwalencja zarządzania organizacją – zagrożenie czy szansa

Grażyna Osbert-Pociecha

zacji, z drugiej strony chodzi o wykorzystanie tego swoistego napięcia, które towarzyszy tym dylematom, ono zapewnia bowiem energię do generowania zmian, innowacji, umożliwiając trwanie i rozwój.

Dychotomie w organizacji i zarządzaniu

W tabeli 1 przedstawiono próbę dychotomicznego zdefiniowania wymiarów konstytuujących organizację, próbę uporządkowania jej wyróżników (atrybutów) na zasadzie dwoistości, czyli zaznaczenia skrajnych, przeciwstawnych stanów, które ograniczają przedział możliwych koegzystencji (zachodzących przy spełnieniu określonych warunków).

Przedstawiona egemplifikacja nie stanowi oczywiście wyczerpującej prezentacji wszystkich, dających się przypisać organizacji i zarządzaniu dychotomii (paradoksów), jednakże nawet ta niepełna prezentacja odzwierciedla już stopień skomplikowania tej materii, uzmysławia jej złożoność, dając zarazem do zrozumienia, że nielatwy jest tu wybór stanów/rozwiązań optymalnych, adekwatnych do określonych warunków działania, wspomagających osiągnięcie wybranych celów.

Z reguły zalecane do stosowania w praktyce rozwiązania są konfiguracjami zbudowanymi z elementów, tj. założeń, idei, właściwości charakterystycznych dla dwóch przeciwstawnych stanów, co bynajmniej nie eliminuje (neutralizuje) tej „wyjściowej” ambiwalencji, a raczej prowadzi do jej pogłębienia, poprzez rozszerzenie spektrum rozwiązań organizacyjnych, metod (narzędzi) zarządzania zawierających przeciwstawne (czy nawet sprzeczne) elementy. W tych warunkach praktycznie niemożliwe staje się wskazywanie (wybór) takich narzędzi i sposobów działania, które bez podnoszenia ryzyka z powodu trudności przewidzenia skutków działania (jako wypadkowej tej konfiguracji) zapewniłyby organizacji osiągnięcie wybranej struktury celów. Tym bardziej że cele organizacji konieczne do jej przetrwania i rozwoju nie są spójne. Stanowią one więzkę często wzajemnie sprzecznych oczekiwań, pożądanych stanów (dodatkowo powiązanych z różnymi grupami interesu), do których zmierza organizacja. Ich koegzystencja jest z kolei możliwa m.in. dzięki ekwifinalności, która oznacza zdolność organizacji do osiągania celów różnymi sposobami, z uwzględnieniem innych pozycji wyjściowych, odmiennych warunków, środków i sposobów działania. Z tego powodu rodzi się zainteresowanie rozszerzaniem spektrum możliwości działania (metod/narzędzi zarządzania), rośnie także zapotrzebowanie na ich różnorodność (pluralizm), co ostatecznie warunkuje urzeczywistnienie imperatywu istotnego dla współczesnej organizacji, jakim jest bycie elastyczną.

Elastyczność jako przezwyciężanie dychotomii/ambiwalencji w zarządzaniu organizacją

Elastyczność jako zdolność do radzenia sobie z niepewnością wiąże się bowiem z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany poprzez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także kreowanie sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji przy zachowaniu ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniu nakładów i czasu. Umożliwiając szybką adaptację do zmieniających się warunków (zewnętrznych i wewnętrznych) działania, powinna ona jednocześnie zapewnić zdolność do kontroli, ograniczając zmiany będące wynikiem reakcji, aby nie prowadzić do utraty spistości organizacji warunkującej osiągnięcie efektu synergicznego [por. 4].

Elastyczność, będąc konfiguracją odpowiednich działań/zmian dokonywanych w określonych obszarach, funkcjach, zasobach, procesach itp. (składają się na nią różnego rodzaju elastyczności cząstkowe, które połączone są ze sobą w sposób rekurencyjny) stanowi potencjalną cechę organizacji (systemu). Wykorzystanie tego potencjału wiąże się z określoną, świadomą aktywnością, która może mieć charakter reakcyjny, tj. działań podejmowanych w sytuacji pewnego przymusu (sytuacji kryzysowej) lub charakter proaktywny, tj. w warunkach wzmożonej konkurencyjności oraz możliwości antycypowania przyszłych warunków.

Aby elastyczność jako potencjalna właściwość organizacji została spożytkowana, musi być zapewniona określona swoboda podejmowania decyzji, dokonywania wyborów, musi istnieć określona liczba opcji, tj. alternatywnych rozwiązań adekwatnie do zmieniających się warunków. Jednocześnie jednak musi być zapewniona kontrola, aby wprowadzenie określonych zmian miało swoje uzasadnienie (tj. chroniło organizację przed chaosem w sensie nadmiernej liczby dokonywanych równoległe zmian), aby, narażając organizację na destrukcję, pozwalało jej jednocześnie na odnawianie się.

Do kształtowania elastyczności organizacji jako całości mogą przyczyniać się działania (zabiegi) o:

- względnie jednorodnym charakterze i relatywnie wąskim oddziaływaniu dotyczącym wybranego elementu/składowej organizacji,
- przekrojowym charakterze, które na zasadzie złożonych ciągów dotyczą jednocześnie kilku składowych organizacji.

W szczególności mogą one odnosić się do:

- celów przedsiębiorstwa,
- układu realizowanych funkcji i procesów,



Tab. 1. Organizacja w ujęciu dychotomicznym

Wybrane wymiary/atrzybuty opisujące organizację	Stany przeciwstawne danego wymiaru/atrzybutu	
• podstawa funkcjonowania	kapitał, ziemia	informacja, wiedza
• zasoby/majątek	tzw. miękkie, np. ludzie, dobra materialne	tzw. twarde, np. techniczne, dobra niematerialne
• struktura organizacyjna	funkcjonalna, „smukła”	procesowa „płaska”
• procedury	sformalizowane zestandaryzowane	niesformalizowane „luźne”
• technologia	tradycyjna	tzw. <i>high technology</i>
• kultura organizacyjna	oparta na kontroli	oparta na zaufaniu
• styl kierowania	autokratyczny	demokratyczny
• podejmowanie decyzji	- scentralizowane - jednoosobowe - oparte na racjonalnych kryteriach wyboru	- zdecentralizowane - kolegialne - oparte na emocjach
• kompetencje	wąskie/specjalizacja	szerokie/universalne
• współpraca	ograniczona/dążenie do autonomii	rozbudowana/ szeroki zakres kooperacji
• priorytety konkurencyjne	koszty/marża (zysk)	jakość/ zadowolenie klienta
• sposób konkurowania	konkurencja czołowa	obecność na niszy
• sposób działania	- praca indywidualna/ustalony zakres zadań - ściśle według instrukcji	- praca zespołowa/ zmienny podział zadań - relatywnie duża swoboda działania
• zatrudnienie/sposób związania z firmą	na stałe/na czas nieokreślony	doraźny/na czas związany z realizacją danego zadania
• rekrutacja	według modelu sita	według modelu kapitału ludzkiego
• rozwój firmy	- wewnętrzny - inwestycje/postęp	- zewnętrzny - dywesticje/regres
• kapitał	własny	obcy
• sposoby pozyskiwania kapitału	wewnętrzne, np. zysk	zewnętrzne, np. kredyt
• zapewnianie ciągłości działania	utrzymywanie zapasów	wykorzystanie zasady <i>just in time</i>
• motywowanie	- zaspokajanie potrzeb niższego rzędu, np. fizjologicznych - stosowanie nagród	- zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, np. prestiżu - stosowanie kar
• rynek	- lokalny - indywidualnych odbiorców	- globalny - odbiorców instytucjonalnych
• cele	- zorientowane na rentowność - zorientowane na <i>shareholders</i>	- zorientowane na płynność - zorientowane na <i>stakeholders</i>
• doskonalenie	metoda diagnostyczna	metoda prognostyczna
• kontrola	na zasadzie <i>feed back</i>	na zasadzie <i>feed forward</i>
• planowanie	skoncentrowane na stronie rzeczowej	skoncentrowane na stronie finansowej
• postawa człowieka	reprezentant teorii X	reprezentant teorii Y

Źródło: opracowanie własne.

- rodzaju i jakości świadczeń na rzecz otoczenia,
- rodzaju i stopnia specjalizacji przedmiotowo-technologicznej oraz koncentracji (skali) działalności,
- umiejscowienia (lokalizacji) działalności,
- obszaru rynku – liczba i struktura odbiorców (segmenty docelowe),
- sposobu wykorzystywania oraz źródła i warunków pozyskiwania zasobów, tj. surowców, materiałów, wyposażenia technicznego, ludzi, środków finansowych, informacji,
- układu relacji między elementami składowymi przedsiębiorstwa kreującymi jego strukturę (w tym strukturę organizacyjną),
- układu relacji między jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa i podmiotami otoczenia,

- układu wartości, norm, zasad, postaw i zachowań tworzących kulturę organizacyjną.

Działania uelastyczniające organizację, realizowane w odniesieniu do poszczególnych wymiarów/składowych organizacji, prowadząc ostatecznie do zmian kształtu danej organizacji, mogą:

- być różnie ukierunkowane, np. na postęp (wzrost) lub na regres (obkurczanie),
- być zmianami ilościowymi lub jakościowymi,
- przebiegać łagodnie (stopniowo) lub być wprowadzone w sposób radykalny,
- mieć charakter sformalizowany lub niesformalizowany,
- być także kombinacją różnych możliwości.

Konkludując, elastyczność organizacji jako wypadkowa odpowiednio skonfigurowanych działań/

zmian służy dopasowywaniu funkcjonowania organizacji do zmieniających się warunków, w ten sposób staje się warunkiem trwania i rozwoju organizacji.

Jednocześnie można powiedzieć, że elastyczność niejako konsumuje pojawiającą się w odniesieniu do organizacji i zarządzania ambiwalencją (dualizm), zagospodarowuje tę przestrzeń pomiędzy przeciwstawnymi właściwościami, stanami, umożliwiając tym samym wybór rozwiązań adekwatnych do zidentyfikowanych w danym momencie warunków działania oraz wybranej koncepcji biznesowego działania. Jednocześnie ułatwia ona przechodzenie od jednego bieguna do drugiego w ramach sytuacyjnego podejścia do konstruowania odpowiedniej konfiguracji cech/trybutów organizacji oraz sposobów zarządzania nią. Nie znajduje bowiem uzasadnienia w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, jak i samej organizacji eksploatację tylko jednej (skrajnej) opcji/rozwiązania, tym bardziej że trudno byłoby jednoznacznie wskazać na nią (brak kryteriów do bezwzględnej oceny użyteczności). Nawet jeśli przyjmie się, że obowiązujący paradygmat zarządzania, wskazując określone priorytety, którym należałoby się podporządkować, jest sposobem wartościowania ambiwalentnych rozwiązań, trzeba uwzględnić, że on sam ma efemeryczny charakter, a więc zmienia się w czasie.

W literaturze podkreśla się, że ci, którzy są w stanie nadać za tą ambiwalencją zamiast jej unikać, są w stanie osiągać sukces [8]. Wynikałoby z tego, że jeśli menedżerowie, podejmując decyzję w myśl zasad dialektyki, przeciwstawiają sobie różne, kontrowersyjne rozwiązania, tym osiągnięte rezultaty (skutki) mogą być lepsze.

Czy zatem należy dążyć do redukcji ambiwalentności, czy są sposoby na ograniczenie jej, być może, negatywnego wpływu (związanego z niemożliwością dokonywania skutecznego wyboru), na racjonalność podejmowanych decyzji, przyjmowanych rozwiązań. Z jednej strony jest ona zjawiskiem obiektywnie istniejącym, nieuchronnym, które utrudnia w ramach podejścia normatywnego formułowanie jednoznacznych, szybkich zaleceń, przyjmowanie jednolitych standardów w obszarze zarządzania organizacją. Może to prowadzić do zwiększenia udziału tzw. intuicyjnego zarządzania organizacją, czyli wobec braku możliwości sięgania do określonych narzędzi (standardów, sformalizowanych, procedur) odwoływanie się do takiego prowadzenia firmy/organizacji, w którym dominuje nagle uświadomienie sobie rozwiązania, niekoniernie wynikające z aktualnego stanu wiedzy (zgodnie z racjonalnością metodologiczną). A jednocześnie obowiązujące jest założenie, że w warunkach ambiwalentności to i tak łut szczęścia decyduje o przetrwaniu, rozwoju (sukcesie) danej organizacji.

Z drugiej strony to właśnie ambiwalencja, dopuszczając dwoistość – istnienie dwóch przeciwstawnych aspektów, elementów czy stanów danej sprawy – generuje potrzebę szukania rozwiązania, które, będąc alternatywą dla nich, jednocześnie prowadzi do tego, aby relację *trade off* (albo-albo) przekształcić w *trade up* (i to, i tamto). Można by to opisać jako zmianę relacji pomiędzy dwoma zmiennymi (przeciwstawnymi celami/stanami), która do tej pory kształtowana była na zasadzie „coś kosztem czegoś” w taki sposób, że uzyskuje się jednoczesną poprawę w stopniu urzeczywistnienia obu zmiennych, a więc możliwe jest częściowe (przynajmniej) neutralizowanie konfliktu

celów/stanów i przechodzenie od relacji, w której zmienne współistnieją dotąd na zasadzie „coś za coś” zmieniają się w taki sposób, że możliwe jest osiągnięcie pozytywnego efektu (poprawy) w dwóch lub nawet większej liczbie przeciwstawnych sobie celów. Opiera się to na wykorzystaniu dokonanego przez Arystotelesa i dopełnionego przez Tomasza z Akwinu rozróżnienia pomiędzy przeciwieństwem a sprzecznością [2, s. 75]. Według tych założeń przeciwieństwa nie naruszają jedności i pluralizmu, np. prawa i lewa ręka, kobieta i mężczyzna, natomiast sprzeczności wprowadzają „rozdarcie”, wykluczają się nawzajem (co traktuje się jako pełny dualizm).

Przechodzenie od *trade off* do *trade up* – sposób na radzenie sobie z ambiwalencją w zarządzaniu

Traktowanie ambiwalencji jako naturalnego środowiska do zarządzania sprawia, że poszczególne czynniki/zmienne, czyli stany/rozwiązania postrzegane są głównie w relacji *trade off*. Relacja ta odnosi się do utraty czegoś, w zamian za otrzymanie czegoś innego i oznacza rezygnację z określonych rozwiązań/korzyści, w zamian za inne bardziej pożądane w danym czasie, w istniejących warunkach. Respektowanie zasady racjonalnego gospodarowania przyczynia się do traktowania relacji *trade off* (coś za coś) jako naturalnie obowiązującej, wręcz utrwala przekonanie o jej nienaruszalności, szczególnie gdy chodzi o osiąganie różnych celów w tym samym czasie.

Przez dziesiątki lat idea optymalnego zarządzania zasobami, procesami, strukturami, tj. poszukiwania najlepszych rozwiązań, skutkowało tym, że relacje *trade off* traktowano jako powszechnie aprobowany wzorzec.

W funkcjonowaniu organizacji (przedsiębiorstwa) jako złożonego systemu prawdopodobieństwo konfliktu między poszczególnymi jego składowymi, polegającego na tym, że poprawa w jakimś wybranym elemencie wywoła nieodwołalnie pogorszenie w innym, jest bardzo wysokie. Jeśli jednak wybór danego rozwiązania ostatecznie skutkuje zwiększeniem korzyści systemu jako całości, to za każdym razem takie działanie uzyskuje przyzwolenie, daje to bowiem szansę osiągnięcia poprawy dotychczasowej efektywności.

Oczywiście nie wszystkie powiązania w ramach organizacji mają przeciwstawny charakter, są substytucyjne wobec, a relacje *trade off* nie są jedynymi zależnościami występującymi w systemach/organizacjach. Wiele relacji ma komplementarny charakter, a poprawa określonego elementu/sfery funkcjonowania organizacji skutkuje jednoczesną poprawą w zakresie innych elementów/obszarów funkcjonowania.

Warto podkreślić, że relacja *trade off* nie dotyczy tylko organizacji biznesowych i gospodarki, występuje ona w różnych dziedzinach (technika, demografia, sport, muzyka, etyka itp.), jest wszechobecna w naszej rzeczywistości. Klasyczne przykłady dotyczą spędzania czasu, wydawania pieniędzy (wydanie ich na jakiś cel wyklucza realizację innych celów, tj. ponowne wydanie tych samych pieniędzy). Praktycznie wszędzie tam, gdzie trzeba podejmować decyzje, dokonywać wyboru, spotykamy się z dylematem wynikającym z relacji *trade off* – a więc co za co? Oczywiście, nie wszystkie relacje *trade off* muszą być związane z konfliktami kosztowymi. Wdaje się, że

jeśli zmienne daje się wyrazić poprzez nakłady/koszty, to kształtowanie relacji między nimi na podstawie kryteriów efektywnościowych okazuje się i tak względnie łatwe. Znacznie trudniej, jeśli zmiennych relacji *trade off* nie daje się w żaden sposób kwantyfikować, bo są to, np. doznania estetyczne, elementy systemu wartości danego człowieka, zaakceptowane przez niego dogmaty religijne itp.

Wzmagająca się presja na szukanie kolejnych źródeł wzrostu efektywności spowodowała, że relacje *trade off* z czasem przestano traktować jako bezwzględnie obowiązujący wzorzec, jako „coś”, co jest niezmiennie i zaczęto zastanawiać się nad tym, czy nie można by, podejmując określone działania, zniwelować (przynajmniej w ograniczonym zakresie) antagonizm między wskazanymi celami, w ten sposób przyczyniając się do zastępowania efektu *trade off* (wykluczania się) efektem *trade up* (koegzystencji).

Do myślenia paradoksami nakłaniają także autorzy modelu profesjonalnego zarządzania skoncentrowanego na kompetencjach przywódczych, czyli strukturze konkurujących wartości (*Competing Values Framework*) [7, s. 12]. Wskazują oni na to, że obecne warunki działania (hiperkonkurencja) wymaga od menedżerów myślenia w kategoriach „albo-albo”, opartego na przesłankach, które skłaniałyby do kierowania się przekonaniem, że trzeba

wybierać między przeciwieństwami oraz dostrzegać konieczność przełamania paradoksów, aby dojść do myślenia w kategoriach „i to, i to”.

Jednym z priorytetowych zaleceń G. Hamela [1, s. 56] w ramach metodyki przygotowywania innowacji w sferze zarządzania jest szukanie „sposobu na to, aby zamienić alternatywę albo-albo w spójnik i”. W ten sposób innowacje (nie tylko w sferze zarządzania) stają się środkiem do przewycięzania dychotomii tkwiących w relacji *trade off*.

W tabeli 2 tytułem egzemplifikacji przedstawiono rozwiązania (innowacje), które umożliwiają osiąganie *trade up*, tj. godzenie przeciwstawnych celów/stanów i uzyskanie odpowiedniego poziomu równowagi między nimi.

Zatem w przedstawionych powyżej przykładach, kolejne pojawiające się rozwiązania (innowacje) techniczne, instytucjonalne, prawne, organizacyjne czy dotyczące sfery zarządzania stanowią niejako odpowiedź na dylematy wynikające ze sprzeczności (a precyzyjniej z przeciwieństwa celów), które ujawniały się na danym etapie rozwoju. A zatem chodzi o to, aby tych pojawiających się przejawów ambiwalencji (dychotomii) nie traktować jako niedających się rozstrzygnąć „tu i teraz” paradoksów (dylematów), wręcz przeciwnie podjąć próbę ataku, tj. „zrobienia wysiłku, by wyobrazić sobie coś, co w danej organizacji wydaje się

Tab. 2. Przykłady rozwiązań zmieniających relacje *trade off* na *trade up*

Zmienne relacji <i>trade off</i>	Rozwiązania prowadzące do osiągnięcia <i>trade up</i>
Przykłady pozabiznesowe	
Zdobywanie wykształcenia a utrzymanie zaangażowania zawodowego	<i>E-learning</i>
Praca zawodowa a wypełnianie obowiązków macierzyńskich	Program: „Firma przyjazna matkom” lub prowadzenia prywatnego przedszkola
Utrzymywanie diety a zachowanie atrakcyjności smakowej produktów	Produkty <i>light</i>
Skracanie czasu leczenia a ograniczanie skutków ubocznych	Leki homeopatyczne
Poprawa urody (farbowanie włosów) a zachowanie zdrowych włosów	Produkty 2 w 1 (farba + odżywka)
Utrzymywanie wysokiej wydajności w pracy a zachowanie kondycji fizycznej	Programy zdrowotne oferowane przez firmę
Prowadzenie rozmowy telefonicznej a zachowanie bezpieczeństwa samochodu podczas jazdy	Zestaw głośnomówiący
Zwiększanie siły hamowania a utrzymywanie sterowności pojazdu	System ABS
Przykłady biznesowe	
Koszty utrzymania zapasów a zapewnienie ciągłości działania	System zaopatrzenia materiałowego <i>just in time</i>
Koszty utrzymania zapasów materiałowych oraz zapasów wyrobów gotowych a cykl realizacji zamówienia klienta	System planowania zasobów logistycznych (LRP – <i>Logistic Resource Planning</i>)
Koszty a poziom logistycznej obsługi klienta	System ECR <i>Efficient Consumer Response</i>
Koszty a wykorzystanie wiedzy specjalistycznej (<i>know-how</i>)	<i>Outsourcing</i>
Redukcja zatrudnienia a wizerunek pracodawcy	<i>Outplacement</i>
Koszty zatrudnienia na stałe a wykorzystanie potencjału pracowników	Elastyczny system pracy
Zwiększanie swobody decyzyjnej a zapewnienie skuteczności działania	<i>Empowerment</i>
Możliwość obniżenia cen a zachowanie marki produktu	<i>Branding</i>
Redukcja kosztów i skrócenie cyklu produkcyjnego a poprawa jakości produktów	<i>Reengineering</i>
Poprawa pozycji konkurencyjnej a poziom ryzyka	<i>Benchmarking</i>

Źródło: opracowanie własne.

niemożliwe, a co może stać się dzięki zaangażowaniu i pracy” [1, s. 60].

Dzisiaj już nie wystarczy, aby do osiągania przewagi konkurencyjnej i związanych z nią celów efektywnościowych forsować tylko jeden wyraźnie wyartykułowany priorytet/kierunek działania. Jeszcze do lat 80. ubiegłego wieku wystarczającym warunkiem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (sukcesu) była umiejętność skoncentrowania się firmy na wybranym priorytecie konkurowania. Do takiego jednoznacznego opowiedzenia się nawoływał m.in. M. Porter [6, s. 56] w swoim modelu konkurowania, przeciwstawiając sobie strategię lidera kosztowego i strategię dyferencjacji (wyróżnienia jakościowego), sugerując jednocześnie, że brak jednoznaczności w tym wyborze poprzez „efekt ugrzęźnięcia” może zdecydowanie osłabić firmę na rynku (a w konsekwencji pogorszyć także wyniki jej działalności), wręcz wyeliminować ją z rynku.

Obecne warunki funkcjonowania na rynku [9, s. 1] do zapewnienia rozwoju firmy, egzekwują jej zdolność do działania, z uwzględnieniem kilku priorytetów równocześnie (mamy tu zatem do czynienia z ambiwalencją, która nie dotyczy tylko sposobów osiągania danego celu, ale także samych celów), w tym:

- szybkiego dostarczenia określonego produktu,
 - utrzymywania odpowiednio niskich kosztów,
 - zapewnienia relatywnie wysokiej jakości,
 - respektowania zindywidualizowanych oczekiwań,
- co przekłada się na konieczność zapewnienia kompleksowej oferty, czyli zróżnicowania profilu działania firmy.

Nietrudno zauważyć, że są one na pierwszy rzut oka sprzeczne ze sobą, nawet częściowo wykluczające się, a tym samym trudne do realizacji w tym samym czasie; okazuje się jednak, że poprzez podejmowanie określonych działań (o przekrojowym charakterze, zorientowanych procesowo, uwzględniających różne horyzonty czasowe itp.) na rzecz szeroko rozumianej elastyczności, możliwe jest neutralizowanie konfliktu między nimi, czyli przekształcanie relacji *trade off* w relację *trade up* [5, s. 337].

Organizacja „oburęczna” – egzemplifikacja rozwiązania wykorzystującego ambiwalencję

Na takie możliwości w odniesieniu do podstawowego dylematu każdej firmy, tj. jak funkcjonować tu i teraz, a jednocześnie patrzeć w przód, by być przygotowanym na to, co przyniesie przyszłość – wskazują O’Reilly i Tushman [3, s. 48], przedstawiając ideę *ambidextrous organizations*, tj. organizacji/firmy „oburęcznej”. Odwołując się do przykładu rzymskiego boga Janusa wyposażonego w dwoje par oczu (jedna pozwalająca obserwować to, co się dzieje za nim, a druga do spoglądania przed siebie) sugerują, aby firmy oddziaływały w swojej strukturze jednostki zajmujące się eksploatacją, tj. aktualnymi produktami i procesami od jednostek zajmujących się poszukiwaniem nowych koncepcji biznesowego działania i zapanowały nad tymi organizacjami za pośrednictwem zgranego zespołu menedżerów wysokiego szczebla. Na bazie przeprowadzonych badań zweryfikowano ten wzorzec działania, pokazując przykłady firm, które, torując drogę radykalnym zmianom, nie zaniedbują ulepszenia istniejących rozwiązań.

Podsumowanie

Wcześniej w warunkach względnej stabilności, gdy konkurencja nie była tak nasilona, a tempo zmian w otoczeniu było zdecydowanie słabsze, dwoistość, ambiwalencja jako immanentne własności organizacji i zarządzania zdawały się nie mieć tak istotnego wpływu na osiąganie celów związanych z produktywnością organizacji.

Dzisiaj te atrybuty stały się wiodące, stąd potrzeba szukania sposobów na ograniczanie wynikających z dychotomii/ambiwalencji dysonansów i zwiększania elastyczności, która zagospodarowuje przedział pomiędzy przeciwstawnymi/skrajnymi stanami, czy rozwiązaniami tej dwudzielności. To pozwala zwiększyć zdolność do adaptacji, zmieniania się przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości działania. Zaleceniem jest tu osiągnięcie efektu *trade up*, który wiąże się z zaprzestaniem traktowania dotychczas przeciwstawnych zmiennych/celów jako wykluczających się i szukanie, poprzez określone rozwiązania (innowacje), sposobów na neutralizowanie skutków relacji *trade off*, czyli zapewnianie ich równoległego osiągania na odpowiednio wyższym poziomie.

dr hab. inż. Grażyna Osbert-Pociecha
prof. Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu
Katedra Ekonomiki
i Organizacji Przedsiębiorstwa

PRZYPISY

- ¹⁾ *Biblia Tysiąclecia. Księga Rodzaju 8;22*, wyd. Pallottinum, Poznań-Warszawa 1990, s. 30.
- ²⁾ *Biblia Tysiąclecia. Księga Koheleta (Eklezjasty) 3,2-3,8*, op. cit. s. 732.

BIBLIOGRAFIA

- [1] HAMEL G., *Innowacje w zarządzaniu*, „Harvard Business Review Polska” nr IV, 2006.
- [2] MARYNIARCZYK A., *Dualistyczna interpretacja rzeczywistości*, „Zeszyty z Metafizyki” 1988, I.
- [3] O’REILLY III Ch.A., TUSHMAN M.L., *Oburęczna fima*, „Harvard Business Review Polska” nr VII, 2004.
- [4] OSBERT-POCIECHA G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*, www.wiedzainfo.pl
- [5] OSBERT-POCIECHA G., *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, PN AE nr 1183, 2007.
- [6] PORTER M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów, konkurentów*. PWE, Warszawa 1992.
- [7] QUINN R.E. i in., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE Warszawa 2007.
- [8] de la VERGNE S., *Living with Ambiguity*, www.auxilium-training.com
- [9] WADHAWA S., RAO K.S., *Towards a Proactive Flexibility Management* „Global Journal of Flexible System Management” 2002, vol. 13, no. 2-3.

Summary

In this article it was pointed out that the nature of organization is dichotomous. This implies the ambivalence of management. The features like these are of importance in terms of both globalization and increasing competition. The problem is : how do we cope with the dichotomy/ambivalence?, should we try to reduce them or should we use them as a chance and try to aim at making the organization more flexible? The increase of flexibility is possible through change the trade off to trade up eg. by creating new solutions (innovations) which are reconcile the contrasts.

Indywidualne determinanty twórczości pracowników

Paweł Szwiec

Właściwości osobowe twórczych pracowników

Wyodrębniając w systemowych modelach organizacji podsystem psychospołeczny (ludzi), podkreśla się fakt, że człowiek jest elementem organizacji w całej swojej jednostkowej złożoności, uwikłanym dodatkowo w bogatą sieć społecznych zależności. Podejmując ten sposób myślenia o osobie, jako uczestniku systemów społeczno-technicznych, omówione zostaną indywidualne uwarunkowania twórczości pracowników. Przy tak sformułowanym zadaniu od razu napotyka się problem wyboru cech, jakie należy rozpatrywać; uwaga zostanie ograniczona do poszukiwania związków między twórczością a sferą poznawczą, afektywną, motywacyjną oraz osobowością pracownika. Ludzie mają skłonność do upatrywania w tych i innych właściwościach indywidualnych przyczyn zachowań i osiągnięć twórczych. W myśleniu potocznym i w nowożytnej myśli naukowej zaistnienie aktu twórczego najczęściej było związane z duszą, genami, umysłem, osobowością, stylami poznawczymi, rzadziej zaś z występowaniem określonych warunków środowiskowych. Badania nad twórczością były prowadzone przede wszystkim przez psychologów poznawczych i osobowości poszukujące kognitywnych lub osobowościowych cech osób twórczych. Wkład przedstawicieli innych dyscyplin nauki, choćby socjologów, ekonomistów, antropologów czy przedstawicieli nauk o zarządzaniu, był raczej marginalny¹⁾.

Związek między twórczością i osobowością to zagadnienie bardzo często poruszane przez badaczy zainteresowanych problematyką twórczości. Prawie wszyscy znaczący teoretycy osobowości, w tym Z. Freud, C.G. Jung, E. Fromm, A. Maslow, R.B. Cattell czy H.J. Eysenck²⁾, podejmowali ten temat w prowadzonych rozważaniach teoretycznych. Co więcej, do zidentyfikowania charakteru relacji łączących osobowość człowieka i jego osiągnięcia twórcze przeprowadzono dziesiątki badań empirycznych³⁾.

Naukowcy traktujący osobowość jako zespół cech indywidualnych, wyróżniających człowieka spośród innych ludzi, zmierzają do zidentyfikowania właściwości osobowości ludzi twórczych na dwa sposoby: albo porównują osoby uznane za twórcze w jakiejś określonej dziedzinie działalności z innymi osobami podobnymi pod względem wieku, płci, wykształcenia i statusu społecznego, albo też próbują wykryć związki między twórczością a wybranymi cechami osobowości⁴⁾. Z tych badań wylania się obraz osoby twórczej, która charakteryzuje się: zróżnicowa-

nymi zainteresowaniami, estetyczną wrażliwością, skłonnością do obcowania ze złożonością, niespożytą energią, niezależnością sądów, autonomią, intuicją, pewnością siebie, postrzeganiem siebie jako jednostki twórczej oraz zdolnością radzenia sobie ze sprzecznościami⁵⁾. D.K. Simonton zwraca szczególną uwagę na znaczną niezależność osób twórczych i ich częste postępowanie wbrew powszechnie akceptowanym normom i dominującym wartościom. Ponadto podkreśla entuzjazm, duże zaangażowanie w podejmowane działania oraz wytrwałość w obliczu napotykanych przeszkód i rozczarowań osób generujących produkty twórcze⁶⁾. Do tej listy można dodać takie cechy, jak: odwaga, ciekawość, skłonność do podejmowania ryzyka⁷⁾, do zabawy z różnymi ideami, przypisywanie dużej wartości oryginalności, niekonwencjonalność zachowań, oportunistyczny, poszukiwanie interesujących, stymulujących sytuacji⁸⁾, samoświadomość, samoakceptację, skłonność do dominacji, spontaniczność, agresywność⁹⁾. Otwartość na doświadczenia jest tym wymiarem osobowości z modelu „wielkiej piątki”, którego obecność wyraźnie zaznacza się wśród wymienionych cech. Jest to szczególnie widoczne, gdy przez otwartość na doświadczenia rozumie się intelektualną ciekawość i wrażliwość estetyczną¹⁰⁾.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że obraz osoby twórczej jest nie tylko niepełny, ale również niejednoznaczny. Wiele badań nad wpływem osobowości na twórczość przyniosło sprzeczne wyniki. Uwaga ta odnosi się m. in. do badań nad relacją między ekstrawersją a twórczością. G. Kumar i D.W. MacKinnon odkryli, że ekstrawertycy gorzej niż introwertycy wypadają w testach twórczości. Natomiast W.J. Scipio i A.G. Richardson zidentyfikowali odwrotną prawidłowość. Z kolei z badań G. Leitha i E.E. Rumpa nie wylania się żadna istotna korelacja między ekstrawersją a twórczością¹¹⁾. Te niejednoznaczne, a często sprzeczne wyniki próbuje się uzasadnić, wskazując, że podstawą twórczości w różnych dziedzinach działalności człowieka są odmienne profile osobowości¹²⁾. Na przykład z analizy przeprowadzonej przez G.J. Feista wynika, że występują pewne różnice między cechami osobowościowymi charakteryzującymi twórczych artystów i naukowców. Pierwsi odznaczają się otwartością na doświadczenia, skłonnością do fantazjowania, do posługiwania się wyobraźnią, impulsywnością, lękiem, wrażliwością emocjonalną, ambicją, nonkonformizmem, łamaniem norm, chłodem emocjonalnym i nieprzyjemnym usposobieniem. Natomiast drudzy są: otwarci na doświadczenia, ambitni, dominujący, aroganccy,

pewni siebie, zorientowani na osiągnięcia, niezależni, introwertyczni¹³⁾.

Emocjonalne podłoże twórczości pracowników

M Mumford w artykule podsumowującym dotychczasowy dorobek w dziedzinie psychologii twórczości oraz prezentującym sugestie co do dalszego rozwoju badań w tej dyscyplinie, potraktował zagadnienie relacji między emocjami a twórczością jako szczególnie ważne i otwarte¹⁴⁾. Jest to częściowo powodowane spostrzeżeniem, że każdemu procesowi twórczemu towarzyszą intensywne i zróżnicowane emocje. Wskazują na to choćby informacje pochodzące z introspekcji. Wynika z nich, że w okresie poprzedzającym olśnienie twórcy odczuwają takie negatywne emocje, jak napięcie, niepokój, podenerwowanie, które po dokonaniu się aktu wglądu ustępują odprężeniu, spokojowi, satysfakcji, a więc doznaniom pozytywnym. Natomiast dla momentu olśnienia charakterystyczny jest stan euforii¹⁵⁾. Czy jednak emocje warunkują przebieg procesu twórczego, czy też stanowią jego skutek? Zdaniem T.I. Lubarta oraz I. Getza emocje mogą pełnić w procesie twórczym trzy funkcje. Po pierwsze, mogą stanowić bodziec stymulujący proces twórczy. Po drugie, mogą wprowadzać twórcę w szczególny stan świadomości. Po trzecie, emocje mogą przyczyniać się do łączenia (kojarzenia) z pozoru pozostających bez związku obiektów, osób lub zdarzeń¹⁶⁾. Czy jednak wszystkie emocje wywierają taki wpływ na proces twórczy? Zdaniem T. Kocowskiego do emocji „filokreatywnych”, czyli takich, które przyczyniają się do wytwarzania nowych idei, należą m.in.: zaciekawienie, radość, sympatia interpersonalna, a więc emocje pozytywne¹⁷⁾. Jak jednak wyjaśnić korzystne oddziaływanie pozytywnych emocji na proces twórczy?

E. Nęcka wskazuje na dwie hipotezy, które mogą przybliżyć rozwiązanie tego problemu. Po pierwsze, emocje o dodatnim znaku ułatwiają przejście na bardziej abstrakcyjny poziom wiedzy pojęciowej. Po drugie, pozytywne emocje ułatwiają dostęp do zasobów pamięci trwałej¹⁸⁾. Dlaczego jednak w okresie poprzedzającym samo olśnienie twórcom towarzyszą negatywne emocje, które przecież ograniczają możliwość posłużenia się analogią, dokonywania syntezy czy rewolucji pojęciowej oraz utrudniają dostęp do zasobów pamięci? Należy zaznaczyć, że hipoteza o pozytywnym wpływie emocji o znaku dodatnim na twórczość jest bardzo rozpowszechniona¹⁹⁾, mimo że prawidłowość, którą opisuje, budzi wątpliwości. Są one w pełni uzasadnione w świetle wyników uzyskanych przez niektórych badaczy. Tak na przykład R.E. Anderson, C. Arlett i L. Tarrant zidentyfikowali negatywny związek między emocjami o znaku pozytywnym a twórczością. Co więcej, K. Szymanski i S.E. Repetto odkryli, że to właśnie negatywne emocje sprzyjają twórczości. W. Mraz i M.A. Runco wskazują, że poziom negatywnych emocji, mierzonych za pomocą częstości samobójczych myśli, pozytywnie koreluje ze zdolnością rozwiązywania problemów w sposób twórczy. Z eksperymentów przeprowadzonych przez G. Kaufmanna i S.K. Vosburg wynika, że osoby kierowane przez emocje o znaku dodatnim były mniej twórcze przy rozwiązywaniu

zadań wymagających wglądu niż osoby z grupy kontrolnej oraz osoby znajdujące się pod wpływem emocji negatywnych²⁰⁾. Sprzeczne wyniki badań dadzą się częściowo wytłumaczyć dzięki uwzględnieniu czynników sytuacyjnych zmieniających charakter relacji między określonym stanem emocjonalnym a twórczością. Zdaniem S.K. Vosburg emocje o znaku ujemnym sprzyjają twórczości w restryktywnym środowisku, w którym wymagane jest sformułowanie i wybór optymalnego rozwiązania problemu²¹⁾.

Jeśli charakter wpływu określonych rodzajów emocji na proces twórczy wyzwała wiele pytań, to z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że pobudzenie emocjonalne oddziałuje na twórczość. Do intensyfikacji aktów twórczych dochodzi w stanach niskiego i wysokiego pobudzenia emocjonalnego²²⁾.

Motywacja w twórczości pracowników

Już wcześnie teoretycy twórczości utrzymywali, że aktywność twórcza wymaga wysokiego poziomu motywacji²³⁾. Jakie jednak konkretne motywy odpowiadają za podjęcie, a następnie utrzymanie tego typu aktywności?

Na gruncie podejścia psychodynamicznego źródła zachowań twórczych upatruje się w nieświadomych potrzebach czy psychologicznych konfliktach²⁴⁾. Dzisiaj jednak dominuje pogląd, że podstawowym bodźcem do działań twórczych jest radość i satysfakcja czerpana z samego faktu dokonywania aktu twórczego, a więc tzw. motywacja samoistna. Rola tego typu motywacji została dostrzeżona przez wielu badaczy, a sam konstrukt stał się elementem różnych teorii twórczości. R.J. Sternberg i T.I. Lubart w teorii inwestycyjnej wskazali na motywację zorientowaną na zadania, jako typ motywacji sprzyjający twórczości²⁵⁾. R.W. Woodman i L.F. Schoenfeldt w interakcjonistycznej teorii twórczości uwzględnili motywację samoistną, uznając jej ważną rolę w generowaniu oryginalnych i użytecznych produktów. Również M. Cikszenmihalyi traktuje motywację samoistną jako właściwość istotną dla twórczości²⁶⁾. W tym miejscu należy wspomnieć o teorii twórczości T.M. Amabile, która traktuje motywację samoistną jako jeden z trzech koniecznych warunków twórczości. Nieprzypadkowo ten typ motywacji znalazł się w polu uwagi wielu teoretyków twórczości. Istnieje wiele prac empirycznych potwierdzających pozytywny wpływ motywacji samoistnej na oryginalność i użyteczność wytworów człowieka. Studia nad wybitnie twórczymi osobami przedstawiają je jako całkowicie pochłonięte swoją pracą. Ludzie zaangażowani w wykonywanie zajęć, które lubią, z reguły są bardziej twórczy niż osoby pozbawione zainteresowania podejmowanymi czynnościami²⁷⁾. Osoby zorientowane na samorozwój i doskonalenie swoich umiejętności, zaangażowane w wykonywane zadania, czerpiące z tego faktu radość oraz kierowane ciekawością, w odróżnieniu od osób zorientowanych na konkurowanie, zdobycie pieniędzy czy uznania, generują bardziej oryginalne i użyteczne produkty. Co więcej, ludzie pracujący w dziedzinach wymagających twórczej aktywności z reguły przejawiają silniejszą motywację samoistną²⁸⁾.

Drugi, najczęściej podejmowany obok motywacji samoistnej problem z zakresu motywacyjnych aspektów aktywności twórczej, dotyczy wpływu różnych

czynników zewnętrznych (w tym nagród) na poziom oryginalności i użyteczności wytwarzanych produktów²⁹). Na podstawie wyników badań empirycznych trudno jednoznacznie rozstrzygnąć ten problem.

Takie czynniki, jak oczekiwanie oceny, kontrolowanie sposobu wykonania zadania, oferowanie nagród za przejawianą aktywność, mogą negatywnie wpływać na twórczość³⁰. Co więcej, podejmowanie działań wymagających aktywności twórczej, tylko z uwagi na wymienione czynniki zewnętrzne również negatywnie wpływa na twórczość. Jedną z hipotez tłumacząca wskazane zjawiska zakłada, że zewnętrzne motywatory powodują podział uwagi, uniemożliwiając osobie wyłączną koncentrację na realizowanym zadaniu.

Inne badania wskazują, że w pewnych sytuacjach zewnętrzne czynniki mogą wywierać korzystny wpływ na twórczość. Dotyczy to szczególnie nagród³¹. Okazuje się, że sprzyjają one produktywności, gdy badani rozwiązują zadania proste oraz oryginalności, gdy są proszeni o wygenerowanie niebanalnych rozwiązań zadań otwartych³².

Jedną z czołowych badaczek motywacji samostnej – T.M. Amabile nadal uznaje ją za istotny warunek twórczości. Przy czym za sprzyjającą generowaniu oryginalnych i użytecznych produktów uważa zewnętrzną motywację informacyjną. Pojawia się ona wówczas, gdy motywatory zewnętrzne są postrzegane jako czynniki dostarczające pożądaną, wartościową informację. Natomiast jej zdaniem przeszkodą dla działalności twórczej stanowią wszelkie zewnętrzne motywatory wzbudzające w osobie poczucie poddania ścisłej kontroli, szczególnie wówczas, gdy wyjściowy poziom motywacji samostnej jest wysoki³³.

Poznawcze składniki procesu twórczego w organizacji

Poznawcze teorie twórczości wskazują struktury wiedzy i procesy intelektualne, dzięki którym jednostka generuje twórcze produkty³⁴. Wiedza jest podstawowym źródłem informacji zasilających procesy twórczego rozwiązywania problemów³⁵. Zgromadzenie zasobów wiedzy niezbędnych do dokonywania aktów twórczych w jakiejś dziedzinie ludzkiej działalności wymaga długiego okresu, szacowanego na około dziesięć lat³⁶. Do niedawna przyjmowano, że aby jednostka mogła wykroczyć poza stereotypowe działania, zasób posiadanej przez nią wiedzy nie może być zbyt duży³⁷. Według wielu autorów związek między wiedzą a twórczością najlepiej oddaje kształt odwróconego U, z twórczością osiągającą maksymalny poziom w sytuacji, gdy osoba ma średni zasób wiedzy³⁸. Przy czym wyniki niektórych badań pozwalają na przyjęcie odmiennego poglądu, a mianowicie uznanie, że związek między twórczością a intensywnością praktyki czy wielkością zgromadzonej wiedzy w danej dziedzinie lepiej opisuje funkcja monotoniczna³⁹.

Jednostki twórcze nie tylko dysponują dużą wiedzą deklaracyjną i proceduralną, ale również mają zdolność swobodnego łączenia i rekombinacji informacji⁴⁰. Ponadto osoby twórcze często wykorzystują niezwykłą i bogatą wyobraźnię⁴¹. Wiele bardzo uznanych historycznych postaci podkreślało ogromną rolę wyobraźni w procesach twórczych. Należeli

do nich m.in. A. Einstein, Z. Freud, F. Galton, I. Kant, A. Hitchcock, J.L. Borges, Nabokov, A. Poe, J. Wagner⁴².

Obok wyobraźni i wiedzy decydujące znaczenie dla przebiegu i skutków procesu twórczego mają również inne procesy poznawcze, takie jak uwaga, procesy pamięciowe, myślenie czy procesy metapoznawcze.

Dane pochodzące z introspekcji sugerują, że kolejne etapy procesu twórczego charakteryzują się różnymi stanami uwagi oraz że stany te odróżniają jednostki twórcze od mniej twórczych⁴³. Osoby twórcze utrzymują w polu uwagi bodźce pochodzące z różnych dziedzin lub kontekstów oraz wykorzystują bodźce przypadkowe, zwykle niedostrzegane jako nieistotny kontekst sytuacyjny, dzięki czemu łatwiej dokonują odległych skojarzeń⁴⁴. Ponadto osoby twórcze mają skłonność do postrzegania rzeczywistości w sposób całościowy i uporządkowany, a zarazem wysoce indywidualny⁴⁵.

W procesie pamięciowym wyróżnia się trzy fazy: zapamiętywanie, przechowywanie i przywoływanie. W pierwszej z nich decydujące znaczenia mają procesy kodowania, dzięki którym informacja jest włączana w istniejącą strukturę wiedzy. Twórczość wymaga kodowania nietypowego, alternatywnego i selektywnego. Równie krytyczne dla procesów twórczych jest uzyskanie dostępu do informacji składowanych w pamięci trwałej. Generowanie twórczych produktów może wymagać globalnego, a więc całościowego przeszukiwania magazynu pamięciowego⁴⁶.

Procesy myślowe sprzyjające twórczości charakteryzują się kilkoma właściwościami. Po pierwsze, dywergencyjnością, a więc wytwarzaniem licznych, różnorodnych i oryginalnych pomysłów. Po drugie, aktywnym podejściem do problemu, polegającym na dążeniu do uproszczenia, zredefiniowania, postawienia na nowo, a nawet zastąpienia aktualnego problemu. Po trzecie, wykorzystywaniem analogii, tj. poszukiwaniem podobieństw między danym obiektem, a innymi obiektami w celu poznania, przeniesienia i wykorzystania informacji z opisu obiektu znanego na obiekt nieznan⁴⁷. Po czwarte, stosowaniem metafor, a więc interaktywnym składaniem co najmniej dwóch znaczeń, przynoszącym nową wiedzę i zrozumienie. Po piąte, przewyciężaniem sztywnych nawyków i nastawień⁴⁸.

Twórczość wymaga również rozwiniętych sprawności metapoznawczych, które odpowiadają za planowanie czynności poznawczych niższego rzędu, za nadzór i kontrolę nad ich wykonaniem, a także za analizę informacji zwrotnych i wyciąganie wniosków z uprzednich doświadczeń⁴⁹.

W artykule wskazano istotne czynniki indywidualne wpływające na twórczość pracowników. Ich znajomość przez decydentów w organizacjach jest niezbędna do sprawnego funkcjonowania systemów społeczno-technicznych, w szczególności skutecznego organizowania procesów innowacyjnych, systemów racjonalizatorskich czy budowania zespołów zadaniowych.

dr Paweł Szwiec
Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Opolskiego

PRZYPISY

- ¹⁾ J. KASOF, *Explaining Creativity: The Attributional Perspective*, „Creativity Research Journal”, 8 (4), 1995, s. 311.
- ²⁾ G.J. FEIST, *A Meta Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity*, „Personality and Social Psychology Review”, 2 (4), 1998, s. 290.
- ³⁾ G.J. FEIST, F. BARRON, *Predicting Creativity from Early to Late Adulthood: Intellect, Potential, and Personality*, „Journal of Research in Personality”, 37 (2), 2003, s. 66.
- ⁴⁾ E. NEĆKA, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 129.
- ⁵⁾ F. BARRON, D.M. HARRINGTON, *Creativity, Intelligence, and Personality*, „Annual Review of Psychology”, 32, 1981, s. 453.
- ⁶⁾ D.K. SIMONTON, *Origins of Genius. Darwinian Perspectives on Creativity*, Oxford University Press, New York 1999, s. 87–88.
- ⁷⁾ E.P. TORRANCE, *The Nature of Creativity as Manifest in its Testing*, w: *The Nature of Creativity. Contemporary Psychological Perspectives*, (red.) R.J. STERNBERG, Cambridge University Press, Cambridge, 1998, s. 68.
- ⁸⁾ T.Z. TARDIF, R.J. STERNBERG, *What do We Know about Creativity*, w: *The Nature of Creativity. Contemporary Psychological Perspectives*, (red.) R.J. STERNBERG, Cambridge University Press, Cambridge, 1998, s. 436.
- ⁹⁾ H.J. EYSENCK, *Creativity and Personality: Suggestions for a Theory*, „Psychological Inquiry”, 4 (3), 1993, 154.
- ¹⁰⁾ L.A. KING, L.M. WALKER, S.J. BROYLES, *Creativity and the Five – Factor Model*, „Journal of Research in Personality”, 30 (2), 1996, s. 190.
- ¹¹⁾ Zob. AGUILAR–ALONSO, *Personality and Creativity*, „Personality and Individual Differences”, 21 (6), 1996, s. 959.
- ¹²⁾ K. JONES, C. ASMUS, *Personality, Cognitive Skills, and Creativity in Different Life Domains*, „Creativity Research Journal”, 13 (2), 2000–2001, s. 149.
- ¹³⁾ G.J. FEIST, *The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity*. w: *Handbook of Creativity*, (red.) R.J. STERNBERG, Cambridge University Press, Cambridge 1999, s. 276–282.
- ¹⁴⁾ M.A. MUMFORD, *Where Have We Been, where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research*, „Creativity Research Journal”, 15 (2&3), 2003, s. 107.
- ¹⁵⁾ E. NEĆKA, *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 77–78.
- ¹⁶⁾ T.I. LUBART, I. GETZ, *Emotion, Metaphor, and the Creative Process*, „Creativity Research Journal”, 10 (4), 1997, s. 286.
- ¹⁷⁾ *Ibidem*, s. 80.
- ¹⁸⁾ *Ibidem*, s. 80.
- ¹⁹⁾ A.P. BRIEF, H.M. WEISS, *Organizational Behavior: Affect in the Workplace*, „Annual Review of Psychology”, 53, 2002, s. 294; E.R. HIRT, *Mood*, w: *Encyclopedia of Creativity* (vol. 2), (red.) M.A. RUNCO, S.R. PRIZKER, Academic Press, New York, 1999, s. 241;
- ²⁰⁾ Zob. G. KAUFMANN, *Expanding the Mood – Creativity Equation*, „Creativity Research Journal”, 15 (2), 2003, s. 133.
- ²¹⁾ S.K. VOSBURG, *Mood and Quantity and Quality of Ideas*, „Creativity Research Journal”, 11 (4), 1998, s. 316.
- ²²⁾ E. NEĆKA, *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 79–80.
- ²³⁾ M.A. COLLINS, T.M. AMABILE, *Motivation and Creativity*, w: *Handbook of Creativity*, (red.) R.J. STERNBERG, Cambridge University Press, Cambridge 1999, s. 297.
- ²⁴⁾ *Ibidem*, s. 297–298.
- ²⁵⁾ R.J. STERNBERG, T.I. LUBART, *Investing in Creativity*, „American Psychologist”, 51(7), 1996, s. 684.
- ²⁶⁾ Zob. M.A. COLLINS, T.M. AMABILE, *Motivation and Creativity*, op. cit., s. 300.
- ²⁷⁾ *Ibidem*, s. 301.

²⁸⁾ T.M. AMABILE, K.G. HILL, B.A. HENNESSEY, E. TIGHE, *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 66 (5), 1994, s. 950.

²⁹⁾ E. NEĆKA, *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 87.

³⁰⁾ S. BARTIS, K. SZYMANSKI, S.G. HARKINS, *Evaluation and Performance: A Two – Edged Knife*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 14 (2), 1988, s. 242; T.M. AMABILE, J. GITOMER, *Childm’s Artistic Creativity: Effects of Choice in Task Materials*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 10 (2), 1984, s. 209; R. KOESTNER, R.M. RYAN, F. BERNIERI, K. HOLT, *Setting Limits on Children’s Behavior: The Differential Effects of Controlling Versus Informational Styles on Intrinsic Motivation and Creativity*, „Journal of Personality”, 52 (3), 1984, s. 233–234.

³¹⁾ R. EISENBERGER, M. SELBST, *Does Reward Increase or Decrease Creativity*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 66 (6), 1994, s. 1116; R. EISENBERGER, L. RHOADES, *Incremental Effects of Reward on Creativity*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 81 (4), 2001, s. 738–739.

³²⁾ Zob. M.A. COLLINS, T.M. AMABILE, *Motivation and Creativity*, op. cit., s. 303–304.

³³⁾ *Ibidem*, s. 304.

³⁴⁾ M.A. RUNCO, *Creativity, Cognition, and Their Educational Implications*. w: *The Educational Psychology of Creativity*, pod (red.) J.C. HOUTZA, Hampton Press, Cresskill, 2003, s. 25.

³⁵⁾ J. F. FELDHUSEN, *Creative and Affective Behavior: Cognition, Personality, and Motivation*. w: *The Educational Psychology of Creativity*, (red.) J.C. Houtz, Hampton Press, Cresskill, 2003, s. 96.

³⁶⁾ *Ibidem*, s. 96.

³⁷⁾ E. DEBONO, *New Think: The Use of Lateral Thinking in the Generation of New Ideas*, Basic, New York 1968, s. 228.

³⁸⁾ Zob. R. W. WEISBERG, *Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories*. w: *Handbook of Creativity*, (red.) R.J. STERNBERG, Cambridge University Press, Cambridge 1999, s. 226.

³⁹⁾ *Ibidem*, s. 234–235.

⁴⁰⁾ D.K. SIMONTON, *Origins of Genius. Darwinian Perspectives on Creativity*, Oxford University Press, New York 1999, s. 28.

⁴¹⁾ *Ibidem*, s. 29.

⁴²⁾ N. LEBOUTILLIER, D.F. MARKS, *Mental Imagery and Creativity: A Meta – Analytic Review Study*, „British Journal of Psychology”, 94 (1), 2003, s. 30.

⁴³⁾ E. NEĆKA, *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 54.

⁴⁴⁾ G. MENDELSON, *Associative and Attentional Processes in Creative Performance*, „Journal of Personality”, 44 (2), 1976, s. 346; J. KASOF, *Creativity and Breadth of Attention*, „Creativity Research Journal”, 10 (4), 1997, s. 303.

⁴⁵⁾ E. NEĆKA, *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 61.

⁴⁶⁾ *Ibidem*, s. 68–69.

⁴⁷⁾ J. ANTOSZKIEWICZ, *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa 1982, s. 46.

⁴⁸⁾ E. NEĆKA, *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 69–74.

⁴⁹⁾ *Ibidem*, s. 74.

Summary

In the article relations between creativity and cognitive, affective, motive sphere and personality of a worker were described. This knowledge is very important for efficient creating an innovative organization. It has special importance for organizing task groups, ringi systems and innovative processes.

Styl organizacyjnego uczenia się a zmiany konkurencyjności przedsiębiorstwa

Bogusław Gulski

Wprowadzenie

Teoretyczne zagadnienia dotyczące gospodarki opartej na wiedzy związane są z endogeniczną teorią wzrostu i modelami wzrostu budowanymi na jej podstawie. W stosunku do czynników produkcji przyjmuje się założenie o tym, że czynniki produkcji (nie tylko środki trwałe) powstają w wyniku procesów nagromadzenia (akumulacji), co w szczególności dotyczy kapitału wiedzy [Adamkiewicz-Drwiłło, 2008, s. 344].

Organizacje uczące się w szczególności akumulują kapitał wiedzy, realizując oraz doskonaląc organizacyjne uczenie się w sposób permanentny i odpowiednio zorganizowany, w którym z pełną świadomością uczestniczą wszyscy uczestnicy organizacji [Mikuła, 2006, s. 43]. Kluczową funkcją organizacyjnego uczenia jest umożliwianie nabywania i interpretacji wiedzy. Proces organizacyjnego uczenia się jest związany m.in. z pozyskiwaniem, rozwojem i wykorzystywaniem wiedzy, umiejętności [Mikuła, 2006, s. 44] oraz kompetencji. Proces ten można uznać za skuteczny, jeśli zostanie spełniony co najmniej jeden z poniższych warunków [Mikuła 2006, s. 48]:

- nastąpi zmiana (*in plus*) w liczbie informacji posiadanych przez organizację,
- wystąpiła stała zmiana w sposobie funkcjonowania organizacji (oceniana pozytywnie),
- wystąpiła zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotychczas niestosowane elementy.

Powyższe przejawy skuteczności procesu organizacyjnego uczenia się są o tyle istotne, że w szczególności spełnienie dwu pierwszych z wymienionych warunków może prowadzić do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw (powiększenia potencjału konkurencyjności oraz umacniania przewag konkurencyjnych). Oprócz skuteczności, organizacyjne uczenie się powinno spełnić wymóg produktywności, tylko produktywne uczenie się jest bowiem warun-

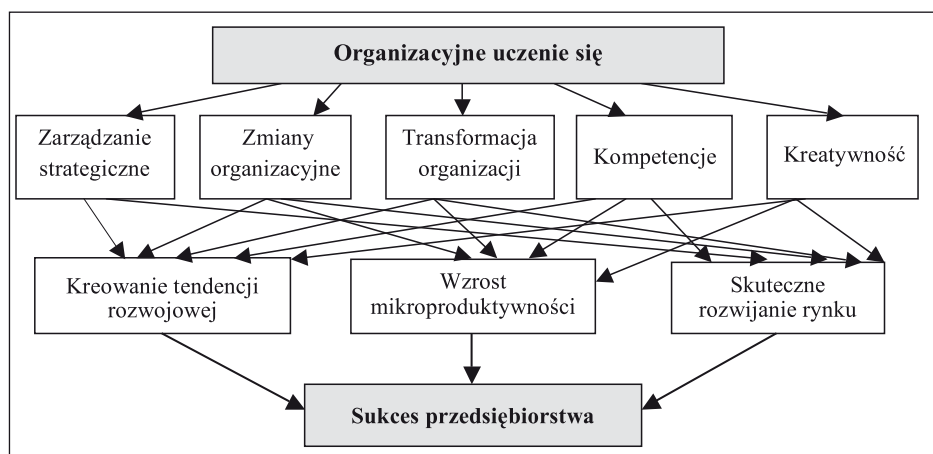
kiem prawidłowego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa [Batorski, 2002, s. 25]. W kontekście produktywności uczenia się należy zwrócić uwagę na możliwość wystąpienia zjawiska, o którym wspomina M.J. Stankiewicz, mianowicie konkretny rodzaj wiedzy może być nieprzydatny do powiększania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa [Stankiewicz, 2005, s. 104].

Wpływ organizacyjnego uczenia się na sukces przedsiębiorstwa J. Batorski dostrzega w kilku obszarach [Batorski, 2002, s. 25 i nast.]. Wpływ tych czynników na sukces przedsiębiorstwa z reguły ma charakter pośredni. Zjawiskiem pośredniczącym jest często konkurencyjność przedsiębiorstw. Przyjmując, że konkurencyjność to właściwość określająca zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu [Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 128], wpływ organizacyjnego uczenia się na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a w rezultacie na sukces przedsiębiorstwa można ogólnie przedstawić, tak jak uczyniono to na rysunku 1.

Styl organizacyjnego uczenia się

Do identyfikacji, analizy i oceny procesów uczenia się w organizacjach mogą być wykorzystane trzy kluczowe zjawiska:

- technika przekazu wiedzy, którą można określić jako konkretny rodzaj zachowania uczestników orga-



Rys. 1. Wpływ organizacyjnego uczenia się na sukces przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne, wykorzystano poglądy J. Batorskiego [BATORSKI, 2002, s. 25 i nast.].

Tab. 1. Techniki przekazu wiedzy charakterystyczne dla poszczególnych sposobów organizacyjnego uczenia się

Lp.	Sposoby organizacyjnego uczenia się	Charakterystyczne techniki przekazu wiedzy organizacji
1.	Poszukujący	<ul style="list-style-type: none"> wymiana prywatnych opinii przy okazji pracy w formalnych zespołach czy grupach, bezpośrednie i spontaniczne: wymiany zdań, nieformalne dyskusje i spotkania pracowników, wymiana doświadczeń w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, sporządzanie raportów o szczególnych wydarzeniach oraz z realizacji formalnych procedur.
2.	Podający	<ul style="list-style-type: none"> zebrania, spotkania, szkolenia z udziałem wewnętrznych trenerów, udział pracowników w wewnątrzorganizacyjnych konferencjach i praktykach, przekazywanie formalnych opisów procedur, sposobów postępowania, wykorzystywanie wiedzy zgromadzonej w hurtowniach danych.
3.	Tradycyjny	<ul style="list-style-type: none"> staże wewnątrz przedsiębiorstwa, „terminowanie” u doświadczonych pracowników, obserwacje postępowania bardziej doświadczonych pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

nizacji, służący przekazowi wiedzy pomiędzy osobami, uczestnikami organizacji;

- sposób przekazu wiedzy zdefiniowany jako cecha procesu przekazywania wiedzy w przedsiębiorstwie zidentyfikowana na podstawie siły i częstotliwości stosowania w przedsiębiorstwie określonych technik przekazu wiedzy;
- styl organizacyjnego uczenia się, który jest pojęciem o charakterze agregatowym, opisującym stopień nasilenia występowania określonych sposobów przekazu wiedzy w procesach uczenia się w organizacji.

Uwzględniając kierunek przekazu wiedzy oraz metodę jej przekazu, można wyróżnić wiele różnorodnych technik przekazu wiedzy.

Uwzględniając kryterium dominujących technik przekazu wiedzy w przedsiębiorstwie, można wyróżnić trzy zasadnicze sposoby organizacyjnego uczenia się: • **poszukujący** • **podający** • **tradycyjny**.

Tabela 1 zawiera najbardziej charakterystyczne dla każdego z nich techniki przekazywania wiedzy.

Poszukujący sposób uczenia się cechuje równorzędna pozycja uczestników procesu uczenia się, tworząca warunki do intensywnej dwukierunkowej wymiany informacji, bezpośrednich relacji pomiędzy członkami organizacji, częste zmiany ról w procesie uczenia się: „dostawca” wiedzy staje się jej „odbiorcą”. Obowiązuje zasada, że każdy uczestnik procesu uczenia się dysponuje wiedzą przydatną innym osobom. W takich procesach bierze udział taka liczba uczestników, która umożliwia kontakty „każdy z każdym”. Bezpośrednia, otwarta wymiana istniejącej wiedzy prowadzi do syntezy wiedzy nowej.

Sposób **podający** cechuje nierównorzędna pozycja uczestników procesu uczenia się. Z reguły dużym grupom pracowników przekazywana jest wiedza skodyfikowana, już istniejąca w organizacji, choć imieznana. Stroną przekazującą wiedzę są pracowni-

cy „wtajemniczeni”, zaś odbiorcy powinni w jak największym stopniu przyswoić sobie podawaną wiedzę. Taki sposób postępowania prowadzi do ujednolicenia i standaryzacji wiedzy, którą dysponują pracownicy, co ma zapewnić zuniifikowane sposoby rozwiązywania typowych problemów i zwiększyć przewidywalność zachowań uczestników organizacji. Sposób podający raczej nie przyczyni się do powstania nowej wiedzy, ale pozwala oczekiwać poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

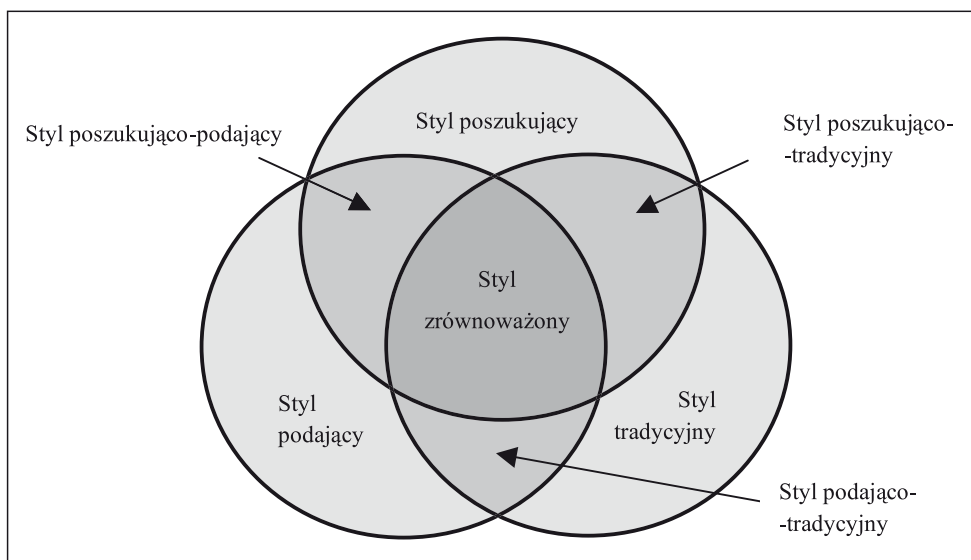
Dla sposobu **tradycyjnego** charakterystyczna jest nierównorzędna pozycja uczestników. W procesie uczenia z reguły bierze udział niewielka liczba członków organizacji, a w szczególnym przypadku tylko dwóch: „mistrz” i „uczeń”. Przekazywana wiedza jest z reguły niesformalizowana, powstała wskutek osobistych doświad-

czeń przekazującego. Dominuje bierna postawa odbiorcy, od którego oczekuje się włączenia przekazywanej wiedzy do już posiadanego zasobu i późniejszego wzbogacania jej osobistymi doświadczeniami. Wiedza tak przekazywana jest z reguły przydatna do zrealizowania zadań wykonywanych na konkretnym stanowisku i do rozwiązywania problemów specyficznych dla danego stanowiska. Sposób tradycyjny może przyczynić się do powiększenia wolumenu wiedzy organizacyjnej, ale głównie specyficznej dla konkretnej części organizacji.

Dobór sposobów realizacji organizacyjnego uczenia się, intensywność ich stosowania oraz zakres uzyskiwanych efektów zależy od wiedzy, umiejętności i preferencji zarówno kadry zarządzającej procesami organizacyjnego uczenia się, jak i uczestników organizacji. Wypadkowa preferencji dotyczących praktycznego wykorzystania określonych sposobów organizacyjnego uczenia się, określana jako styl organizacyjnego uczenia się, opiera się na wartościach uznawanych w organizacji oraz na doświadczeniach [Mikuła, 2006, s. 51]. Styl uczenia się jest kształtowany przez względnie trwałe preferencje kadry zarządzającej oraz uczestników procesów organizacyjnego uczenia. Jest także uwarunkowany niektórymi rozstrzygnięciami dotyczącymi struktury organizacyjnej, procedur stosowanych w organizacji oraz niektórymi wartościami kulturowymi, które wpływają na zdolności organizacji do uczenia się i zmian, umożliwiających zarówno uczenie się, jak i zmiany.

Styl uczenia się, jako specyficzny wyraz wartości i doświadczeń organizacji odnoszących się do sposobów uczenia się, może:

- przyczynić się do wykreowania lub umocnienia zdolności organizacji do uczenia się,
- zwiększyć gotowość uczestników organizacji do akceptacji zmian oraz włączania się w procesy zmian,



Rys. 2. Schemat identyfikacji stylów uczenia się na podstawie kryterium dominującego sposobu uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

- umożliwić znacznej grupie uczestników wzbogacenie ich wiedzy,
- ułatwić opracowywanie i wdrażanie zmian w organizacji.

Wielowymiarowa koncepcja stylów organizacyjnego uczenia się

Złożoność procesu uczenia się organizacji powoduje, że styl organizacyjnego uczenia się jako kategorię charakteryzującą organizacyjne uczenie się należy potraktować jako zjawisko wielowymiarowe. Takie potraktowanie stylu uczenia się przesądza o konieczności poszukiwania wielowymiarowej przestrzeni ewaluacyjnej systematyzującej pole uczenia się przedsiębiorstwa [Biela 1996, s. 67], która spełniałaby dwie podstawowe funkcje elementarne: ważenie wymiarów oraz ocenę stylów uczenia się przedsiębiorstw na poszczególnych wymiarach. W rezultacie możliwe jest stworzenie procedury zmierzającej do ustalenia konfiguracji stylów uczenia się w przedsiębiorstwach, czyli usytuowania ich w przestrzeni systematyzacyjnej. Obie funkcje oraz ich integracja zmierzają do **poznawczego usystematyzowania** zjawiska stylu organizacyjnego uczenia się.

Specyficzny, właściwy dla konkretnego przedsiębiorstwa styl organizacyjnego uczenia się powinien być widziany jako swego rodzaju miks trzech wymienionych sposobów przekazu wiedzy. Opisane powyżej sposoby organizacyjnego uczenia się zostały potraktowane jako wymiary stylu organizacyjnego uczenia się, przejmując ich nazwy. W rezultacie wykorzystania podejścia wielowymiarowego do identyfikacji i opisu stylu organizacyjnego uczenia

się, można wyróżnić siedem stylów organizacyjnego uczenia się, które zostały schematycznie pokazane na rysunku 2.

Wielkość każdego z wymiarów stylu uczenia się była określana na podstawie **ocen częstotliwości wykorzystywania stosowanych w organizacji technik przekazu wiedzy**, co pozwalało zidentyfikować styl organizacyjnego uczenia się oraz określić jego siłę w następujący sposób:

- niskie oceny częstotliwości były

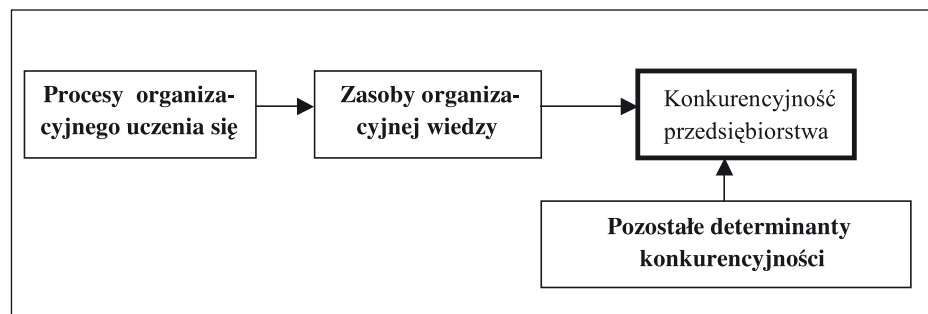
by interpretowane jako wskaźnik słabej odmiany stylu uczenia się, co może oznaczać niewykrystalizowany typ uczenia się, typ kształtujący się,

- wysokie oceny częstotliwości byłyby interpretowane jako wskaźnik silnej odmiany stylu uczenia się, co może oznaczać ukształtowany typ organizacyjnego uczenia się.

Przyjęta przez autora do opisu stylów organizacyjnego uczenia się koncepcja wielowymiarowa, opierająca się na dominującym typie organizacyjnego uczenia się, **pozwała na identyfikację rzeczywistego stylu uczenia się** na tyle dokładną, że – jak wykazały przeprowadzone badania – możliwa jest identyfikacja zależności pomiędzy efektami uzyskiwanymi w różnych obszarach a stylami organizacyjnego uczenia się stosowanymi w przedsiębiorstwach.

Wyniki badań

W badaniach, które dały podstawę do napisania niniejszego artykułu, zajmowano się m.in. zależnościami pomiędzy stosowanymi w procesach organizacyjnego uczenia się sposobami przekazywania wiedzy a przyrostem konkurencyjności przedsiębiorstw. Schemat rozpatrywanych zależności przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Schemat zależności rozpatrywanych w badaniach

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Średnia wielkość przyrostu konkurencyjności w przedsiębiorstwach stosujących odmienne style organizacyjnego uczenia się oraz odsetek badanych przedsiębiorstw stosujących określony styl*

Lp.	Nazwa stylu organizacyjnego uczenia się	Odsetek przedsiębiorstw	Wielkość przyrostu:		
			przewagi konkurencyjnej	pozycji konkurencyjnej	konkurencyjności łącznie
1.	Podająco-tradycyjny	5,3	9	7,6	16,6
2.	Poszukująco-tradycyjny	16,1	9,3	5,7	15
3.	Zrównoważony	60,8	8,1	5,8	13,9
4.	Tradycyjny	5,3	9,3	4	13,3
5.	Podający	5,3	8,7	3,3	11
6.	Poszukujący	3,6	6,5	1,5	8
7.	Poszukująco-podający	3,6	1,5	1,5	3

* Inne narzędzia analizy statystycznej nie zostały zastosowane z powodu niewielkiej liczebności niektórych z grup badanych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie badań zastosowano jednak następujące uproszczenia:

- nie badano zmian w rozmiarach zasobów wiedzy zdobywanej przez przedsiębiorstwa;
- pominięto wpływ innych niż wiedza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Pominięcie w trakcie badań zmian rozmiarów zasobów wiedzy organizacyjnej było podyktowane tym, że badano skutek procesów uczenia się w postaci wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, zakładając, że jeśli nastąpiły pozytywnie oceniane zmiany w konkurencyjności, to świadczy to o pozytywnych zmianach w rozmiarach wiedzy organizacyjnej. Natomiast pominięcie wpływu innych czynników na konkurencyjność przedsiębiorstw było możliwe dzięki temu, że respondenci byli jednoznacznie pytani o wpływ rozważanych sposobów przekazu wiedzy na zjawiska związane z konkurencyjnością przedsiębiorstw, zatem w istocie to respondenci pomijali wpływ dodatkowych czynników na pojawienie się przejawów poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Jak zaznaczono na rysunku 3, w trakcie badań poszukiwano przesłanek świadczących o wpływie procesów organizacyjnego uczenia się na konkurencyjność przedsiębiorstw. W trakcie badań poprawę konkurencyjności utożsamiono z wystąpieniem dwu rodzajów skutków procesów uczenia się: związanych z przewagami konkurencyjnymi oraz z pozycją konkurencyjną. Do każdego z nich zaliczono po trzy konkretne zjawiska. Zjawiska związane z przewagami konkurencyjnymi to: ● spadek kosztów działalności operacyjnej ● poprawa szybkości w dostawianiu się do potrzeb klientów ● wzrost satysfakcji klientów. Natomiast zjawiska związane z pozycją konkurencyjną to: ● przyrost przychodów z działalności operacyjnej ● poprawa wizerunku przedsiębiorstwa ● poprawa kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Podane dane w tabeli 2 na temat liczby zjawisk świadczących o przyroście konkurencyjności w badanych przedsiębiorstwach oznaczają każdorazowo, że respondenci zidentyfikowali w konkretnym przedsiębiorstwie określoną liczbę przypadków pozytywnych zmian sytuacji w obrębie zjawisk związanych

z przewagami lub pozycją konkurencyjną, na przykład, liczba 1° odniesiona do przewag konkurencyjnych, oznaczałaby, że w konkretnym przedsiębiorstwie dostrzeżono 10 zmian w obrębie zjawisk związanych z przewagami konkurencyjnymi, wskutek zastosowania rozważanych sposobów organizacyjnego uczenia się. W tabeli 2 przedstawiono dane obrazujące wielkość przyrostu konkurencyjności w przedsiębiorstwach stosujących

z różnicowane style organizacyjnego uczenia się. Ponadto, uzupełniając dane zawarte w tabeli 2, należy wskazać, że:

- 67,9% badanych przedsiębiorstw stosowało silną odmianę stylu organizacyjnego uczenia się, a przeciętny przyrost konkurencyjności w tej grupie wyniósł 15,8;
- 32,1% badanych przedsiębiorstw stosowało słabą odmianę stylu organizacyjnego uczenia się, zaś przeciętny przyrost konkurencyjności w tej grupie wyniósł 8,6.

Na podstawie powyższych danych można sformułować poniższe wnioski:

- Styl organizacyjnego uczenia się jest zjawiskiem poddającym się empirycznemu badaniu, możliwa jest identyfikacja wpływu stylu uczenia się na co najmniej wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw stosowała zrównoważony styl uczenia się, cechujący się porównywalną częstotliwością stosowania odmiennych sposobów uczenia się.
- Niemal czterokrotnie mniej przedsiębiorstw stosowało styl poszukująco-tradycyjny, łączący w sobie sposoby uczenia się szczególnie przydatne we współczesnych warunkach.
- Sporadycznie stosowano pozostałe style uczenia się, w tym łączące w sobie tak egzotyczne połączenia, jak w stylu poszukująco-podającym.
- Cztery pierwsze z wymienionych w tabeli 2 stylów uczenia się wyraźnie różnią się od pozostałych skutecznością rozpatrywaną z punktu widzenia przyczyniania się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw.
- Silne odmiany stylów uczenia się są częściej stosowane w przedsiębiorstwach, a ponadto w znacznie większym stopniu przyczyniają się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw niż odmiany słabe.
- Niezależnie od wpływu na konkurencyjność rozważaną łącznie, obserwuje się, że badane style uczenia się przyczyniały się z reguły do umocnienia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, zaś w znacznie mniejszym stopniu do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Styl organizacyjnego uczenia się jest kategorią o charakterze agregatowym, opisującą przebieg procesów uczenia się w przedsiębiorstwach. Z normatywnych założeń koncepcji organizacji uczącej się wynika, że przedsiębiorstwa uczące się funkcjonują znacznie lepiej niż te, w których procesy uczenia się nie są zaawansowane. Badania empiryczne pozwalają potwierdzić to założenie. Przedsiębiorstwa częściej stosujące różnorodne sposoby organizacyjnego uczenia się (silne odmiany stylów uczenia się) osiągają znacznie większe przyrosty konkurencyjności niż przedsiębiorstwa wyraźnie rzadziej posługujące się takimi sposobami (stosują słabe odmiany stylów uczenia się), co potwierdza wspomniane założenie. Również specyfika stosowanych sposobów uczenia się wyrażona rodzajem stylu uczenia się, w zróżnicowanym stopniu przyczynia się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Może to świadczyć co najmniej o niedostosowaniu stylów uczenia się do sytuacyjnych warunkowań konkretnych przedsiębiorstw lub o nieproduktywnym stosowaniu właściwie dobranych stylów uczenia się. Obie te hipotezy mogą być zweryfikowane w trakcie kolejnych badań nad stylami organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw, które mogą pozwolić odkryć kolejne czynniki przyczyniające się do usprawnienia procesów organizacyjnego uczenia się.

dr Bogusław Gulski
Instytut Zarządzania i Marketingu
Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie
w Lublinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMKIEWICZ-DRWIŁŁO H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [2] ADAMKIEWICZ-DRWIŁŁO H.G., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- [3] BATORSKI J., *Organizacja efektywnie ucząca się*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2002.
- [4] BIELA A., *Skalowanie wielowymiarowe w analizach ekonomicznych i behawioralnych*, Norbertinum Lublin, 1995.
- [5] MIKUŁA B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- [6] STANKIEWICZ M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2005.

Summary

This paper discusses the influence of the organisational style of learning on a company's competitiveness. The style of organisational learning was combined with techniques and the other ways of learning. The author applied a multi-dimensional concept of learning where the style of learning is characterized by measuring the power of motivation in regard to individual ways of learning. Competitiveness changes were expressed by the changes of position and competitive advantage. The author stated that the enterprises where strong varieties of learning styles had been implemented, achieved much higher competitiveness growth than those where weak varieties had been introduced. Moreover, it was stated that the chosen styles of the organisational learning are much more efficient in comparison with all the other styles of learning as far as improving competitiveness is concerned.

Wprowadzenie

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa, zwana również podejściem zasobowym, rozwinęła się w połowie lat 80. ub. stulecia, głównie dzięki pracy B. Wernerfelta¹⁾. Jednakże specyficzne dla przedsiębiorstwa i sposobu gospodarowania zasoby zostały opisane w teorii ekonomii na długo przed rokiem 1980 przez E.H. Chamberlina, który badał wpływ zróżnicowania posiadanych zasobów na konkurencję oraz uzyskanie zysków²⁾. Znaczący wkład do powstania tej teorii przypada również E. Penrose, która w swoich pracach koncentrowała się na tym, w jaki sposób rozwój przedsiębiorstwa jest kreowany przez wykorzystanie posiadanych zasobów³⁾. Duży wkład należy również przypisać takim autorom, jak: J.B. Barney⁴⁾, R. Amit i P. Schoemaker⁵⁾ czy M.A. Peteraf⁶⁾. Podejście to doczekało się również znaczącego miejsca w ramach badań nad strategią przedsiębiorstwa, koncentrując się na akumulowaniu zasobów i umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu tworzenie renty ekonomicznej na rynku⁷⁾.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zasobowej teorii przedsiębiorstwa, w której nawiązano do poglądów reprezentantów tej teorii, którzy wnieśli największy wkład w jej rozwój oraz charakterystykę. Zwrócenie uwagi na efektywność przedsiębiorstwa z perspektywy podejścia zasobowego. Ponadto autorka zawarła rozważania na temat rozumienia wartości i przewagi konkurencyjnej w tym właśnie ujęciu. Artykuł kończy refleksja nad koniecznością rozwinięcia tego podejścia w kierunku zbadania wpływu i zależności wykorzystania zasobów niematerialnych na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw oraz wskazanie kwestii, które mogą stanowić swoiste uzupełnienie tej teorii.

Definicja zasobów

Zasoby przedsiębiorstwa rozumiane są bardzo szeroko i obejmują zarówno środki materialne, jak i niematerialne. Do zasobów niematerialnych zalicza się m.in. kadre (wiedzę pracowników), jej kwalifikacje i motywację sukcesu, kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi, reputację przedsiębiorstwa, osiągnięcia w postaci pomysłów, wynalazków, innowacji oraz sprawność struktur i procedur⁸⁾.

M. Romanowska⁹⁾ dzieli zasoby na niewidzialne, stanowiące część majątku przedsiębiorstwa oraz zasoby niewidzialne związane z ludźmi i kulturą. Te zasoby związane z majątkiem przedsiębiorstwa autorka nazywa zasobami informacyjnymi, a związane z ludźmi – umiejętnościami, które razem tworzą kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Zasoby mogą być uzupełnieniem kapitału intelektualnego. J.B. Barney¹⁰⁾ definiuje zasoby jako aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę, kontrolowane przez firmę, które umożliwiają realizację strategii ukierunkowanej na rozwój sprawności i skuteczności organizacji. H. Itami¹¹⁾ z kolei dzieli zasoby na fizyczne, ludzkie, pieniężne oraz tak zwane zasoby niewidzialne, takie jak: umiejętności menedżerskie, technologie, zaufanie klienta, kulturę organizacji. Z drugiej strony D.J. Teece¹²⁾ sugeruje, że aktywa mogą mieć dwie formy: zasobów i zdolności. Zasoby to zasilenia, na przykład informacyj-

Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań

Anna Ujwary-Gil

ne, rzeczowe, finansowe czy ludzkie, przekształcone w produkt (oczekiwany rezultat, wynik końcowy), podczas gdy zdolności odnoszą się do specyficznych aktywów materialnych i niematerialnych, tworzonych w określonym czasie w wyniku interakcji pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa.

Warto zaznaczyć, że w tym kontekście ludzie nie są zasobem, lecz ich nośnikiem, ponieważ dysponują wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, zdrowiem, prezentują określone postawy, wartości oraz dysponują motywacją¹³. Tak też można tłumaczyć ewolucję terminu „zasoby” w kierunku „kapitał” ludzki, który ma określoną wartość oraz stanowi źródło przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji.

Zasobowe ujęcie przedsiębiorstwa bierze pod uwagę zarówno zasoby fizyczne, jak i niematerialne (szeroko rozumiane umiejętności). Nierozważanym przez to ujęcie problemem jest jednak to, że zasoby te są ekwifinalne i mogą być używane zamiennie. Bezpośrednia zależność przyczynowo-skutkowa między zasobami fizycznymi i ich wykorzystaniem (wiedza) jest więc w tym ujęciu wciąż otwartą kwestią. Dzięki tej zamienności przedsiębiorstwo może rozwijać i wdrażać strategie, które poprawiają jego efektywność i wydajność odpowiednio do zaistniałej sytuacji na rynku i w otoczeniu.

Przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa próbuje wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną i w konsekwencji lepsze od konkurencji wyniki gospodarcze. Według J.B. Barneya¹⁴ przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną tylko wtedy, jeśli wdroży strategię tworzącą wartość, pod warunkiem jednak, że nie będzie ona posiadana i wdrożona przez konkurentów. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest w takich warunkach możliwe dzięki posiadaniu kluczowych zasobów oraz ich efektywnemu rozwojowi poprzez – na przykład – unikalną syntezę elementów (kombinację zasobów i umiejętności). W ramach tej teorii badacze analizują wewnętrzne różnice w wynikach gospodarczych, uzyskanych przez przedsiębiorstwa, poszukując odpowiedzi, dlaczego dane przedsiębiorstwa funkcjonują lepiej niż inne. Odpowiedzi na to pytanie warto poszukiwać właśnie w kontekście zasobowej teorii przedsiębiorstwa, zwracając uwagę na specyficzne

dla danego przedsiębiorstwa zasoby oraz efektywność ich wykorzystania¹⁵. Wzmocniona konkurencja dotyczy nie tylko przedsiębiorstw z branży wysokich technologii, biotechnologii czy usług finansowych, ale w równym stopniu przedsiębiorstw tradycyjnej gospodarki, jak na przykład przemysł budowlany czy spożywczy. Podtrzymanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe tylko wtedy, jeśli przedsiębiorstwo efektywnie wykorzysta zasoby w tworzeniu dóbr (produktów) i usług.

Teoria zasobowa zakłada, że nie wszystkie zasoby są równie ważne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i konkurencyjnych wyników. Szczególnie chodzi tu o wysokość barier blokujących imitowanie zasobów oraz ich mobilność¹⁶. Zasoby i umiejętności szczególnie wartościowe dla przedsiębiorstwa są często trudne do naśladowania i nie można ich w szybkim czasie zastąpić czymś innym. Skąd też wynika długotrwała przewaga, którą przedsiębiorstwo może osiągnąć na rynku. W przeciwieństwie do zasobów niematerialnych, zasoby materialne nie są źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ łatwo poddają się imitacji i są niemobilne¹⁷. Trwała przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym jest prezentowana w pracach R. Rumelta¹⁸, przywoływanych wyżej pracach J.B. Barneya oraz M.A. Peteraf. Autorzy ci postrzegają przedsiębiorstwo jako wiązkę produktywnych zasobów definiowanych jako silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Analizując organizacyjne zasoby, próbują oni wyjaśnić, do jakiego stopnia przedsiębiorstwo jest w stanie podtrzymać przewagę konkurencyjną. Według J.B. Barneya¹⁹, trwała przewaga konkurencyjna oparta jest na wartościowych (V), rzadkich (R), trudnych do podrobienia oraz substytucji (I) zasobów. Dodatkowym elementem jest tak zwany kontekst organizacyjny (O), którego analiza sprowadza się do oceny zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania tych zasobów.

Efektywność w podejściu zasobowym

W podejściu zasobowym przewaga konkurencyjna pochodzi z zasobów, które są bądź rzadkie, bądź efektywniej wykorzystane od konkurencji. Różnica w osiągniętych wynikach przedsiębiorstwa przejawia się głównie w uzyskanej rentnie, w zależności od zasobów, które generują różnicowany poziom efektywności. Konkurencyjne zasoby są bardziej efektywne w takim sensie, że umożliwiają przedsiębiorstwu ekonomiczną (oszczędną) ➤

produkcję lub lepiej zaspokajają potrzeby klientów. Przedsiębiorstwa te mogą dostarczać większych korzyści swoim klientom po danych kosztach lub mogą dostarczać korzyści na tym samym poziomie, ale po niższym poniesionym koszcie. Jest to szersze ujęcie efektywności, skoncentrowane nie tylko na obniżaniu poniesionych kosztów, ale również tworzeniu wartości lub korzyści netto. Efektywność działania przedsiębiorstwa dotyczy maksymalizacji korzyści, wytworzonych przy poniesionych nakładach (ile wartości przypada na każdą poniesioną jednostkę pieniężną nakładów). Odnosi się zarówno do efektywnej organizacji, wykonywanych operacji, jak również procesu wytwórczego. Według J.B. Barneya i M.A. Peteraf²⁰⁾, wartość ekonomiczna dóbr i usług wytworzonych przez przedsiębiorstwo jest różnicą między korzyściami postrzeganymi przez kupującego a kosztami ekonomicznymi.

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konsekwencją posiadania i efektywnego wykorzystania jego unikalnych zasobów i umiejętności, które są internalizowane przez przedsiębiorstwo. Efektywność zawiera się w heterogeniczności zasobów, wynikającej z różnorodności czynników produkcji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo (zasobów materialnych i niematerialnych). Źródłem tego zróżnicowania jest oceniana przez klienta wyższość jednych zasobów nad innymi (np. internetowe kanały dystrybucji *versus* tradycyjne formy sprzedaży). Wspomniana heterogeniczność zasobów decyduje o tym, które przedsiębiorstwa o zróżnicowanych umiejętnościach są zdolne konkurować na rynku i równoważyć koszty wpływami z eksploatacji. Przedsiębiorstwa, które posiadają takie zasoby, są zdolne produkować ekonomiczniej lub lepiej zaspokajając potrzeby klientów, ponieważ wraz z oferowanym produktem bądź usługą dostarczają klientom wartość dodaną w postaci – na przykład – oszczędności czasu czy wygody zakupu.

Wartość w podejściu zasobowym

Tak rozumiana wartość w podejściu zasobowym jest równoznaczna z całkowitą nadwyżką w neoklasycznej ekonomii, która równa się sumie ekonomicznej renty (nadwyżka producenta) i nadwyżki konsumenta. Wartość, którą przedsiębiorstwo wytworzyło, może stać się bogactwem dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Interesariusze korzystają z podziału wartości, jeśli przedsiębiorstwo jest zdolne zredukować koszty bardziej niż konkurencja lub poprawić jakość, która umożliwia przedsiębiorstwu sprzedaż produktu po wyższej cenie w stosunku do poniesionych kosztów. Ważne jest również postrzeganie korzyści, jakie z użytkowania produktu może osiągnąć klient. Im wyższa będzie postrzegana korzyść klienta z użytkowania produktu, tym wyższą cenę będzie mógł zaproponować producent. Wartość tworzona przez przedsiębiorstwo zmienia się w czasie z powodu pojawiających się innowacji, różnego typu usprawnień i modyfikacji produktów (usług). Wartość ta będzie rosła, jeśli w wyniku innowacji produktowej lub procesowej klient podejmie decyzję o kupnie. Sama cena nie wpływa na tworzenie wartości, decyduje natomiast o tym, jak wartość jest dzielona między producenta a konsumenta. W konsekwencji nadwyż-

ka konsumenta zwiększy się, jeśli cena produktu obniży się, a jego jakość wzrośnie bez konieczności podniesienia ceny za produkt.

Zasoby i funkcje (aktywność)²¹⁾ przedsiębiorstwa są postrzegane jako fundamentalna część tworzenia wartości. Nie istnieją niezależnie od siebie i są częścią przedsiębiorstwa. Mogą być wyspecjalizowane i łączone razem w różne konfiguracje. Przedsiębiorstwo natomiast jest tak zwanym kreatorem umiejętności tworzenia wartości dodanej oraz kluczowych kompetencji organizacyjnych²²⁾. Urzeczywistnieniem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa jest cena, którą płaci klient za uzyskane ze sprzedaży korzyści. Aby uzyskać wartość dodaną, należy powiązać tę wartość z zasobami niezbędnymi do jej wytworzenia. Wzrost wartości dodanej następuje w wyniku produktywnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Kluczowe kompetencje należy rozumieć jako zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się oraz koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych, włączając też w to zdolność integrowania wielu strumieni technologii. Określenie kluczowych kompetencji odnosi się wyraźnie do zasobów wiedzy i technologii, od których zależy powodzenie produkcji i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. A zdolność do tworzenia wartości z wykorzystanych zasobów jest funkcją efektywnej organizacji procesów w danym przedsiębiorstwie. W ramach tej teorii cele przedsiębiorstwa, formułowane przy udziale kadry zarządzającej, zawierają w sobie interesy zainteresowanych (interesariuszy), co jest również zgodne z ideą redystrybucji wartości dodanej wytworzonej w przedsiębiorstwie. Należy zauważyć, że tempo wzrostu przedsiębiorstwa jest zdeterminowane przez jego zasoby (ich naturę i rodzaje) oraz wiedzę i doświadczenie menedżerów.

Kierunek dalszych badań

Warto również wspomnieć, że wyeksponowana w literaturze przedmiotu koncepcja kapitału intelektualnego wyrosła na gruncie podejścia zasobowego. Jeśliby przyjąć, że kapitał intelektualny jest ściśle powiązany i wpływa na wielkość wartości rynkowej przedsiębiorstwa, to taki model badawczy powinien opierać się na dwóch założeniach. Założenia te odpowiadają pewnym brakom zidentyfikowanym w zasobowej teorii przedsiębiorstwa, przez co ich uwzględnienie w badaniu oraz późniejsza analiza może stanowić swoiste uzupełnienie tej teorii²³⁾. Założenia te to:

- zasobowa teoria przedsiębiorstwa mówi o efektywnej organizacji procesów w przedsiębiorstwie, ale nie wykazuje, że polega ona także na wykorzystaniu istniejącego w nim kapitału intelektualnego;
- zasobowa teoria przedsiębiorstwa, w której zdolność do tworzenia wartości z wykorzystanych zasobów jest funkcją efektywnej organizacji procesów w przedsiębiorstwie, nie wyjaśnia relacji (związku) między kapitałem intelektualnym a wartością rynkową przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny nie jest elementem zarządzania samym w sobie, lecz funkcją tworzenia długookresowej wartości dla przedsiębiorstwa. Należy mieć świadomość, że logika funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, zorientowanych na osią-

gnięcie przewagi konkurencyjnej, wymaga ścisłego współdziałania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu tej wartości. Tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa stało się o wiele bardziej skomplikowane niż miało to miejsce w gospodarce rolniczej czy przemysłowej. Złożoność wzajemnych relacji między tradycyjnymi zasobami przedsiębiorstwa i zgromadzonym w nim kapitałem intelektualnym, a w szczególności jego nieokreśloność i ulotność powoduje, że kwestia pomiaru i włączenia kapitału intelektualnego do procesu zarządzania przedsiębiorstwem pozostaje wciąż otwarta.

Gdyby rynki były w pełni efektywne i nie występowałyby asymetria informacji między interesariuszami, inwestorami a zarządzającymi przedsiębiorstwem, koszt dostępnego kapitału byłby z pewnością niższy, jak również niższe byłoby ryzyko towarzyszące transakcjom. Wysoki koszt kapitału i ryzyko związane są szczególnie z przedsiębiorstwami wysokich technologii, opartych na wiedzy, w których głównymi zasobami są zasoby niematerialne i kapitał intelektualny. Wiarygodna wycena zarówno zasobów niematerialnych, jak również kapitału intelektualnego, pozwoliłaby na zmniejszenie niepewności, wynikającej z dysproporcji między wspomnianą wartością księgową a rynkową przedsiębiorstwa. Wiedza o tym, co stanowi istotę zasobów niematerialnych oraz kapitału intelektualnego oraz jak jest on wykorzystywany w przedsiębiorstwie, dałaby zarządzającym możliwość lepszego zarządzania, alokowania zasobów w przedsiębiorstwie oraz kontrolowania jego atrakcyjności na rynku kapitałowym.

dr Anna Ujwary-Gil

Katedra Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu
– National Louis Univeristy w Nowym Sączu

PRZYPISY

- ¹⁾ B. WERNERFERT, *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, no. 5, s. 171–180.
- ²⁾ E.H. CHAMBERLIN, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1933, V. CLULOW, J. GERSTMAN, C. BARRY, *The Resource-based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, „Journal of European Industrial Training” 2003, no. 5(27), s. 220–232.
- ³⁾ Głównie za sprawą wydanej w 1959 r. *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford 1959.
- ⁴⁾ J.B. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17, s. 99–120.
- ⁵⁾ R. AMIT, P. SHOEMAKER, *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 1, s. 33–45.
- ⁶⁾ M.A. PETERAF, *The Cornerstones of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 3(14), s. 179–191.
- ⁷⁾ J.B. BARNEY, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, „Management Science” 1986, no. 13, s. 1231–1241; M.A. PETERAF, *The Cornerstones...*, *op.cit.*
- ⁸⁾ G. GIERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 140.
- ⁹⁾ M. ROMANOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy oparte na kapitale intelektualnym*, w: *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. BORO-

WIECKI, M. ROMANOWSKA (red.), Difin, Warszawa 2001, s. 28.

- ¹⁰⁾ J.B. BARNEY, *Firm Resources...*, *op.cit.*, s. 101.
- ¹¹⁾ H. ITAMI, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, 1987, s. 45.
- ¹²⁾ D.J. TEECE, G. PISANO, A. SHUEN, *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy* „Economic Analysis and Policy Working Paper”, University of California, Berkeley, 1994, s. 5.
- ¹³⁾ Szerzej na ten temat w: A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 33 i 41.
- ¹⁴⁾ J.B. BARNEY, *Firm Resources...*, *op.cit.*
- ¹⁵⁾ B. WERNERFELT, *op.cit.*, s. 171–180. Na przykład wskaźnik ROA nie obejmuje zróżnicowanego charakteru procesu produkcyjnego, a więc nakładów, kosztów i wyników. W praktyce zyski mogą być sztucznie zawyżane, m.in. w wyniku regulacji cenowej.
- ¹⁶⁾ R.M. GRANT, *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, no. 3(33), s. 114–135.
- ¹⁷⁾ H. HALL, *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal” 1992, no. 2(13), s. 135–144.
- ¹⁸⁾ R. RUMELT, *Towards a Strategy Theory of the Firm*, w: *Competitive Strategic Management*, R. LAMB (ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1984. Podają za: A. LOCKETT, *Edith Penrose's Legacy to the Resource-based View*, „Managerial and Decision Economics” 2005, no. 25, s. 83–98.
- ¹⁹⁾ J.B. BARNEY, *Firm Resources...*, *op.cit.* Skrót VRIO odnosi się do pierwszych liter anglojęzycznych terminów: *Valuable, Rare, Inimitable* oraz *Organization*.
- ²⁰⁾ M.A. PETERAF, J.B. BARNEY, *Unraveling the Resource-based Tangle*, „Managerial and Decision Economics” 2003, no. 24, s. 309–323.
- ²¹⁾ W pracach: E. PENROSE pojawia się pojęcie *services*, które można tłumaczyć jako funkcje, aktywność przedsiębiorstwa na rynku. Zob. B.L. LOASBY, *The Significance of Penrose's Theory for the Development of Economic*, „Contributions to Political Economy” 1999, no. 1(18), s. 31.
- ²²⁾ C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990, s. 81.
- ²³⁾ Badania, o których tu mowa, zostały przeprowadzone przez autorkę w ramach ukończonej już rozprawy doktorskiej. Badaną próbą przedsiębiorstw było osiem spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie, gdzie zastosowano analizę studium przypadku – jako metodę badawczą pozwalającą szczegółowo przyjrzeć się wybranym do badań przedsiębiorstw. Niemniej jednak warto podjąć w tym obszarze dalsze badania z uwzględnieniem większej liczby przedsiębiorstw, co pozwoliłoby zmierzyć wpływ poszczególnych zmiennych względem pozostałych (np. wpływ kapitału intelektualnego na wysokość wartości rynkowej przedsiębiorstw).

Summary

The purpose of this article is to present the concept of resource based theory of the company, which refers to the views of representatives of this theory, who have made the greatest contribution to its development and characteristics and to draw attention to the efficiency of the enterprise from the perspective of resource based approach. In addition, the author presents the reflection on the values and understanding of competitive advantage in this approach. The article concludes that there is a need to develop approaches to study the impact of resources used and their influence on the growth of intangible market value of companies.

Podejście systemowe do strategii innowacji

Michał Żebrowski

System strategii innowacji przedsiębiorstwa

Uniwersalnym podejściem do analizy i planowania strategicznego jest ujęcie systemowe [5, s. 224]. Jako obiekt analizy i planowania w zakresie innowacji, zaproponować można system innowacji przedsiębiorstwa. **System innowacji przedsiębiorstwa SIN** – to podsystem w ramach przedsiębiorstwa, w którym uczestnicy działają w celu wprowadzenia innowacji, przynoszących korzyści dla przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej, wykorzystując źródła innowacji i źródła finansowania*).

Strategię przedsiębiorstwa – na potrzeby techniki zarządzania – najlepiej jest traktować i prezentować w ujęciu systemowym i odpowiednio ją projektować w postaci modelu systemu strategicznego. System strategiczny według L. Berlińskiego zdefiniować można jako uporządkowany logicznie zbiór elementów strategii, a także zbiór zasad, metod i procedur jej tworzenia na potrzeby zarządcze [1, s. 60]. Model systemu strategicznego przedsiębiorstwa obejmuje [1, s. 69]: domenę strategiczną, konstrukcję strategii, inżynierię budowy strategii.

Domena działania dla SIN (domena strategiczna innowacji) to otoczenie SIN, na które SIN oddziałuje (ze wzajemnością), to sfera wpływu SIN na jego otoczenie. Domena działania SIN zaznacza się najwyraźniej w następujących obszarach:

- technika i technologie – technika to systematycznie stosowane sposoby osiągania pewnych celów [2]; technologie to zespół procesów technologicznych razem z procesami organizacyjnymi [3]. Innowacje w tej domenie wpływają na rozwój technologii w przedsiębiorstwie, ale mogą się także przyczynić do ogólnego postępu technicznego;
- organizacja przedsiębiorstwa – zasadniczym obszarem, na którym dokonują się innowacje, są same przedsiębiorstwa, powołane do spełnienia określonej misji oraz wypracowania przychodów zapewniających odpowiedni zysk po pokryciu wszystkich kosztów, opłaceniu podatków i innych obciążeń. Innowacje nie mogą pomijać sfery organizacji przedsiębiorstwa [4, s. 397];
- rynek dla przedsiębiorstwa – innowacje w obszarze marketingu mogą otwierać nowe rynki dla przedsiębiorstwa lub wpływać na rozwój rynków istniejących.

O domenę strategicznej innowacji decydują zarówno kluczowe czynniki sukcesu innowacji (pozytywnie determinujące działalność przedsiębiorstwa), jak i główne problemy w działalności innowacyjnej. Domena strategiczna dla innowacji zawiera przecięcie wszystkich domen strategicznych przedsiębiorstwa: technologicznej, społecznej, marketingowej, ekonomicz-

nej – innowacje mogą bowiem dotyczyć każdej sfery przedsiębiorstwa.

Przedmiot strategii innowacji obejmuje następujące elementy:

- Koncepcja innowacji – w jakim obszarze poszukiwać innowacji, na czym może polegać innowacja?
- Źródła innowacji – czy i w jakim zakresie innowacyjne rozwiązania powinny pochodzić ze źródeł wewnętrznych lub zewnętrznych, jakie są sposoby pozyskiwania innowacji z zewnątrz?
- Źródła finansowania innowacji – gdzie poszukiwać finansowania projektów innowacyjnych?
- Zgodność innowacji z kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa – jakie następstwa wywołuje przyjęta strategia innowacji dla globalnej strategii działalności przedsiębiorstwa?
- Kompetencje innowacyjne i postawa uczestników – jaka wiedza i umiejętności są potrzebne do rozwoju innowacji, jak pobudzić zaangażowanie pracowników w procesie innowacji?

Konstrukcja strategii innowacji obejmuje następujące elementy: wizję systemu innowacji, misję systemu innowacji, cele dla systemu innowacji, projekty realizowane w systemie innowacji, produkty oferowane przez system innowacji.

Wizja systemu innowacji

Wizja w strategii przedsiębiorstwa według W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk wskazuje sytuację, w jakiej przedsiębiorstwo pragnie i może się znaleźć w przyszłości. Wizja to opis wizerunku przedsiębiorstwa w stosunkowo odległej przyszłości, przedstawiający wynik jego rozwoju (pozycja na rynku i w otoczeniu), przy założeniu możliwie najlepszych uwarunkowań i zgodnie z nadziejami oraz marzeniami kierownictwa [4].

Wizja dla systemu innowacji to przyszły, pożądany wizerunek systemu innowacji w relacji z otoczeniem strategicznym (w tym z klientami). Elementem wizji dla systemu innowacji jest bieżący wizerunek innowatora uwiarygodniający rozwój innowacji w przyszłości. Wizerunek jest oparty na następujących składnikach: zgłoszonych patentach i wynalazkach, prawach autorskich, nabytych i używanych innowacyjnych technologiach, certyfikatach świadczących o wprowadzonych innowacjach procesowych, nagrodach i wyróżnieniach w konkursach dotyczących innowacyjności

Misja systemu innowacji

Misja, czyli oferta, to obietnica składana otoczeniu, filozofia przedsiębiorstwa, jego odmiennosc i niepo-

wtarzalność. W odniesieniu do innowacji misja wskazuje miejsce i znaczenie innowacji dla klientów firmy, jej pracowników i partnerów, wyraża prawdę o powołaniu do tworzenia i praktycznego wykorzystania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych. Misja uwzględnia przesłanie, obszar i koncepcję aktywności innowacyjnej, ogólne kierunki rozwoju innowacji.

Cele strategiczne systemu innowacji

Cele i zamiary związane z innowacjami wynikają z przyjętej misji i koncepcji istnienia przedsiębiorstwa jako innowatora. Konkretnie zamiary dotyczą: najważniejszych kierunków badań, rodzajów innowacyjnych zmian planowanych do opracowania i wprowadzenia w procesach, produktach, organizacji, możliwych transferów technologii, wynalazków do opracowania, patentów do zgłoszenia.

Projekty realizowane w systemie innowacji

Postawione cele powinny być realizowane w miarę posiadanych możliwości oraz istniejącej i przewidywanej sytuacji w otoczeniu. Określenie sposobu postępowania prowadzącego do realizacji celów prowadzi do projektu strategii działania [4, s. 108] lub inaczej strategii realizacyjnych [1, s. 68]. W przypadku strategii innowacji przyjmujemy, że strategii działania mają formę projektów innowacyjnych.

Innowacje dostarczane przez system innowacji

Oferta strategiczna, czyli zakładany rezultat wdrożenia strategii, w przypadku strategii innowacji ma postać specyfikacji innowacji, które przedsiębiorstwo ma zamiar dostarczać w ramach SIN.

Główne funkcje procesu formułowania strategii innowacji podsumowane są w tabeli 1.

Proponowane metody z zakresu inżynierii budowy strategii bazujące na koncepcji SIN obejmują:

- opracowanie szkicu SIN – szkic SIN to ogólne określenie SIN jako wynik zidentyfikowania SIN, umiejscowienia go w przedsiębiorstwie oraz przedstawienia elementów SIN;
- analiza właściwości SIN – analiza SIN odbywa się poprzez określenie właściwości elementów w przekrojach wybranych dla konkretnego przypadku. Przekroje grupują właściwości elementu ze względu na określony obszar tematyczny, zakres zagadnień.

Szkic SIN definiujemy jako parę elementów: (O-SIN, OE-SIN), gdzie: O-SIN to określenie ogólne SIN poprzez wskazanie SIN w przedsiębiorstwie oraz podanie jego głównych cech; OE-SIN to określenie elementów SIN obejmujące opis elementów, odniesienie do rzeczywistych obiektów. Postępowanie w analizie SIN jest oparte na ogólnym schemacie: {Szkic SIN → Szczegółowe właściwości SIN} → Model SIN.

Tab. 1. Procesy w formułowaniu strategii innowacji i proponowane narzędzia wsparcia

Funkcje procesu formułowania strategii innowacji	Proponowane narzędzia wsparcia
Zidentyfikowanie SIN	Opracowanie szkicu SIN
Poznanie i zrozumienie SIN	Analiza właściwości SIN
Określenie wizji, misji i celów SIN	Wykorzystanie szkicu i właściwości SIN w istniejących metodach inżynierii budowy strategii
Planowanie rozwoju SIN	Opracowanie szkicu zmienionego SIN, analiza właściwości zmienionego SIN

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Model systemu innowacji firmy Computer Business

Typ elementu	Wystąpienia elementów danego typu
Innowacje	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nowości w świadczonych usługach: nowe metodyki prowadzenia projektów, nowe aspekty prowadzonych projektów – nowe obszary biznesowe w przedsiębiorstwach i nowe rodzaje wdrażanych systemów informatycznych ■ Nowe narzędzia i metody wsparcia pracy kierownika projektów i konsultanta
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klienci firmy: średnie i duże przedsiębiorstwa ■ Klienci wewnętrzni: właściciel, współpracownicy
Działalność innowacyjna	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poszukiwanie nowych trendów w zarządzaniu projektami ■ Uczestnictwo w szkoleniach z zakresu metodyki zarządzania projektami ■ Uczestnictwo w konferencjach i seminariach (w ramach poszukiwania źródeł innowacji: nowych trendów przedstawianych przez dostawców i potrzeb ze strony klientów) ■ Poszukiwanie i badanie rozwiązań wspomagających prace firmy konsultingowej (w zakresie organizowania repozytorium dokumentacji i materiałów projektowych, pełnotekstowego przeszukiwania)
Uczestnicy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Właściciel, współpracownicy
Źródła innowacji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dostępne publikacje i materiały dotyczące metodyki prowadzenia projektów ■ Aktualni i potencjalni klienci ■ Targi, konferencje, seminaria dotyczące problematyki zarządzania projektami
Źródła finansowania	<ul style="list-style-type: none"> ■ Środki własne (inwestycje) ■ Środki projektowe (finansowanie w ramach projektów)

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowy szkic strategii innowacji

Jako ilustrację praktyczną przedstawionych koncepcji, zaprezentowany zostanie model strategii innowacji dla hipotetycznej firmy Computer Business.

Firma funkcjonuje jako działalność gospodarcza właściciela. Właściciel zatrudnia jednego stałego współpracownika oraz dodatkowo współpracuje z trzema podwykonawcami. Firma prowadzi działalność w zakresie kierowania projektami informatycznymi u klienta oraz doradztwa w zakresie informatyzacji procesów biznesowych, wdrożeń i zastosowań systemów informatycznych zarządzania.

Podstawowy model SIN (szkic SIN) dla firmy przedstawiony jest w tabeli 2. System innowacji obejmuje właściciela oraz współpracownika. Główny zakres

Tab. 3. Właściwości elementu „innowacje” dla firmy Computer Business

	Innowacja 1: usługa zarządzania projektami	Innowacja 2: organizacja pracy kierownika projektów i konsultanta
Przedmiot innowacji	Usługa dla klienta	Metoda pracy (technologia)
Rezultat innowacji	Usługa prowadzenia projektów IT zgodnie z metodyką TenStep	Narzędzie wyszukiwania i porządkowania bazy materiałów projektowych
Zmiana w funkcji przedmiotu	Nowa metodyka prowadzenia projektów IT	Nowe narzędzia i metody pracy
Pochodzenie nowości	Rozwiązanie obce (metodyka firmy TenStep)	Zaadaptowane rozwiązania obce: GoogleDesktop
Poziom korzyści z innowacji	Możliwość pozyskania dodatkowych dwóch projektów rocznie	Skrócenie o 20% czasu wyszukiwania dokumentów
Skala nowości	Nowość dla firmy	Nowość dla firmy

Źródło: opracowanie własne.

działania dotyczy śledzenia i adaptowania na własne potrzeby nowości w dziedzinie prowadzenia projektów informatycznych (metodyki, narzędzia).

Zgodnie z zaproponowanym sposobem postępowania analiza SIN może zostać pogłębiona poprzez określenie właściwości poszczególnych elementów SIN. W przypadku badanej firmy dokładniejsza analiza dotyczy elementu „Innowacje”, a jej wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Wizja SIN – firma zamierza rozszerzać swoją ofertę o nowe metodyki prowadzenia projektów informatycznych, jednocześnie usprawniając warsztat pracy kierownika projektów. Równocześnie planowane jest zdobywanie doświadczenia w nowych, słabo dotychczas poznanych obszarach IT, takich jak portale procesowe.

Misja SIN – firma śledzi nowe trendy w zakresie zarządzania projektami oraz stara się rozszerzać swoją ofertę usług zarządzania o nowe, ale zweryfikowane już na rynku metodyki. W połączeniu z różnorodnością obszarów IT, w których firma ma doświadczenie, daje to unikalne, szerokie i atrakcyjne dla klienta kompetencje.

Cele strategiczne SIN – wybrane cele są następujące:

- w ciągu najbliższych 12 miesięcy zdobyć doświadczenie w dwóch projektach wdrożenia portalu procesowego (w pierwszym – jako uczestnik bez roli wiodącej, w drugim – jako kierownik projektu);
- w ciągu najbliższych 6 miesięcy wybrać i zastosować narzędzia usprawniające prace kierownika projektów i konsultanta;
- w ciągu 12 miesięcy poprowadzić jeden projekt z możliwością zastosowania metodyki TenStep.

Projekty innowacyjne – wybrane projekty innowacyjne dotyczą poszukiwania przedsięwzięć w zakresie wdrożeń portali procesowych (projekt 1) oraz wybór i zastosowanie narzędzia wsparcia pracy kierownika projektów i konsultanta (projekt 2).

Innowacje – rozszerzenie usługi prowadzenia projektów o nowe metodyki, nowe narzędzia i metody pracy.

Podsumowanie

Warianty działania przy formułowaniu strategii innowacji dają się przedstawić w formie modeli systemu strategii innowacji, obejmujących model SIN (wariant systemu innowacji wyrażony w formie podstawowego modelu SIN), koncepcję strategii innowacji (wariant strategii innowacji z określeniem wizji, misji i celów SIN).

Tak przygotowane warianty dla strategii innowacji powinny zostać zweryfikowane i ocenione pod kątem następujących kryteriów:

- okazje do innowacji – stopień wykorzystania nadarzających się okazji zewnętrznych do innowacji, przy czym okazją może być dostrzeżona a niezaspokojona potrzeba klienta, pojawiające się nowe możliwości technologiczne, na bazie których da się opracować innowacyjne rozwiązanie, atrakcyjne perspektywy współpracy z partnerami w zakresie innowacji;
- pomysły na innowacje – stopień wykorzystania wewnętrznych inspiracji i inwencji, które mogą doprowadzić do wprowadzenia innowacji;
- kompetencje i zasoby innowacyjne – stopień wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników, własnych możliwości finansowania.

Michał Żebrowski
doktorant Wydziału Inżynierii Produkcji
Politechniki Warszawskiej

Praca naukowa – jako projekt badawczy – finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2009.

*) Opracowanie własne na podstawie koncepcji systemów pracy, wprowadzonej przez Stevena Altera.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BERLIŃSKI L., PENC-PIETRZAK I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004.
- [2] GASPARIŃSKI W., *Dobro, zło i technika*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 3–4/1999, s. 86–391.
- [3] GOMUŁKA S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa 1998.
- [4] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- [5] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, (red.) R. KRUPSKI, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Summary

An universal methodology for strategic planning and analysis is a systemic approach, which enables to view the subject of our strategy from a holistic and integrative perspective. The author notices that innovation is a product of a corporate innovation strategy. It has been assumed, that an enterprise innovation system may be of main interest as regards implementation of innovation strategy. Innovation strategy is a concept of an enterprise activity in the strategic domain of innovation. The strategic domain of innovation is an environment interacting with an enterprise innovation system. A set of practical principles for innovation strategy formulation was proposed together with an exemplary innovation strategy model.

Opcje rzeczowe – czy analogia do opcji finansowych jest wystarczająca

Włodzimierz Rudny

Geneza i definicje

Termin „opcje rzeczowe” (*real options*)¹⁾ został wprowadzony do literatury przedmiotu przez S. Myersa w roku 1977²⁾. Odnosił się do koncepcji aplikacji teorii opcji finansowych do wyceny inwestycji niefinansowych, charakteryzujących się „wbudowaną” elastycznością decyzyjną i stwarzających możliwość uczenia się w kolejnych fazach procesu inwestycyjnego. W okresie wcześniejszym publikowane były artykuły, których treść znacznie wzbogaciła wiedzę z zakresu opcji rzeczowych, mimo że autorzy nie posługiwali się jeszcze tym terminem. W tym kontekście należy wymienić m.in. pracę P. Samuelsona³⁾, który jako jeden z pierwszych wykorzystał rachunek różniczkowy w teorii finansów oraz wskazał na warunki uzasadniające wcześniejsze wykonanie opcji typu amerykańskiego oraz artykuł A. Robicheka i J. Van Horne’a⁴⁾, którzy zaproponowali metodę wyceny „dodatkowej” wartości, jaką ma projekt z wbudowaną opcją rezygnacji z jego kontynuacji. Publikacją, która spopularyzowała pojęcie opcji rzeczowych, był artykuł W. Kestera⁵⁾, w którym autor w przystępny sposób zaprezentował, jak można budować i analizować strategię przedsiębiorstwa, wykorzystując kategorię rzeczowej opcji wzrostu. W obszarze modeli wyceny opcji rzeczowych przełomowe znaczenie miała praca J. Coxa, S. Rubinsteina i A. Rossa, prezentująca dwumianowy model wyceny opcji w czasie dyskretnym⁶⁾. Należy również wspomnieć o trzech mniej popularnych w praktyce, ale istotnych z punktu widzenia teorii opcji rzeczowych, modelach wyceny w czasie ciągłym. Są to modele Margrabego, Geskego i Carra.

Pierwsze prace poświęcone aplikacji opcji rzeczowych dotyczyły przemysłów wydobywczych. Spośród uznawanych dzisiaj za klasyczne opracowań z tego zakresu można wymienić m. in. prace M. Brennana i E. Schwarta⁷⁾ oraz J. Paddocka, D. Siegela i J. Smitha⁸⁾. S. Titman jako jeden z pierwszych wykorzystał metodę opcji rzeczowych do wyceny gruntów miejskich⁹⁾. Podobną problematykę podjął kilka lat później L. Quigg¹⁰⁾. Na przełomie lat 80. i 90. ub. w. podjęty został za raz pierwszy problem wykorzystania opcji rzeczowych do oceny opłacalności przedsięwzięć typu *joint venture*, co znalazło swoje odzwierciedlenie m. in. w pracach W. Sahlmana¹¹⁾ i B. Koguta¹²⁾.

Problematyka opcji rzeczowych znalazła swoje odzwierciedlenie również w publikacjach poświęconych problematyce inwestycji międzynarodowych (m.in. P. Sercu i R. Uppal¹³⁾, P. Buckley¹⁴⁾, B. Kogut i N. Kulatilaka¹⁵⁾). Na początku lat 90. ub. w. pojawiły się pierwsze

publikacje łączące teorię opcji rzeczywistych z teorią gier (m.in. H. Smit i L. Ankum)¹⁶⁾.

Począwszy od lat 90. ub. w., wraz ze wzrostem zainteresowania problematyką wartości i metod wyceny, analiza opcji rzeczowych zaczęła cieszyć się coraz większym zainteresowaniem środowisk zarówno naukowych, jak i biznesowych.

C. Hoop i S. Tsolakis definiują opcję rzeczową jako prawo – lecz nie zobowiązanie – do dysponowania wartością bieżącą przepływów pieniężnych brutto generowanych w wyniku dokonania nieodwracalnej decyzji inwestycyjnej w terminie lub przed terminem wykonania opcji¹⁷⁾.

Według A. Vollerta opcja rzeczowa reprezentuje możliwość działania, dającą posiadaczowi opcji prawo, w ramach określonych określonej transakcją, do zamiany wartości przepływu pieniężnego związanego z wykonaniem opcji na wartość przepływu pieniężnego generowanego przez walor będący przedmiotem transakcji¹⁸⁾.

Opcje rzeczowe znajdują zastosowanie jako narzędzie wspierające procesy decyzyjne w obszarze oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych, wyceny przedsięwzięć, projektowania strategii przedsiębiorstw.

Typologia opcji rzeczowych

W świetle literatury przedmiotu można wyróżnić następujące, podstawowe rodzaje opcji rzeczowych:

- **opcja opóźnienia** (*option to defer*) – źródłem wartości tej opcji jest możliwość odroczenia w czasie decyzji o podjęciu realizacji projektu, do czasu zmniejszenia/wyeliminowania niepewności towarzyszącej realizacji projektu;
- **opcja rezygnacji** (*option to abandon*) – źródłem wartości tej opcji jest możliwość rezygnacji z kontynuacji projektu;
- **opcja zmiany** (*switch option*) – wartość opcji zmiany wynika z charakteryzującej projekt możliwości zmiany (struktury i/lub kosztu zasileń materiałowych, zmiany asortymentu wyrobów, zmiany rynków, technologii wytwarzania itp.);
- **opcja zwiększenia/zmniejszenia skali** (*option to expand/contract*) – wartość opcji związana jest z możliwością zmiany skali projektu w zależności od sytuacji rynkowej;
- **opcja wzrostu** (*option to grow*) – źródłem wartości tej opcji jest możliwość przyszłego rozwoju w wyniku zrealizowania początkowej inwestycji o niskiej lub ujemnej NPV;

• **opcja złożona** (*compound option*) – źródłem wartości tej opcji jest możliwość sekwencyjnej realizacji projektu; realizacja wcześniejszej fazy daje opcję realizacji fazy następnej.

Opcje finansowe a opcje rzeczowe: podobieństwa i różnice

Kluczowym elementem koncepcji opcji rzeczowych jest „przeniesienie” technik wyceny opcji finansowych do obszaru inwestycji niefinansowych. Zwolennicy tego podejścia argumentują, że istnieje wystarczająco wiele analogii pomiędzy oboma rynkami, tj. finansowym i niefinansowym, aby swobodę decyzji inwestora na rynku finansowym móc porównać z elastycznością menedżerską na rynku niefinansowym i tym samym znaleźć uzasadnienie do wykorzystania tych samych lub podobnych technik wyceny praw warunkowych (*contingency claims*), jakimi dysponuje posiadacz opcji zarówno finansowych, jak i rzeczowych.

Jedną z podstawowych korzyści, jakie osiąga nabywca opcji finansowych, jest możliwość odroczenia w czasie decyzji związanej z instrumentem bazowym, na który wystawiona została opcja. Pozwala to na zmniejszenie wyjściowego zaangażowania kapitałowego i tym samym zmianę profilu ryzyka towarzyszącego decyzji inwestycyjnej. Wyróżnikiem opcji jako instrumentu finansowego jest możliwość dokonania przez inwestora wyboru pomiędzy wykonaniem opcji lub doprowadzeniem do jej wygaśnięcia.

Wartość opcji finansowej w okresie jej trwania opcji ulega zmianom pod wpływem czynników – z perspektywy inwestora – zewnętrznych; bardziej precyzyjnie, głównie pod wpływem zmiany ceny instrumentu bazowego i upływu czasu. Zmiana wartości opcji przekłada się ocenę opłacalności jej wykonania w czasie trwania opcji (dla opcji amerykańskiej) lub w terminie wygaśnięcia (dla opcji europejskiej). Należy zwrócić uwagę na dwie kluczowe cechy opisanego procesu decyzyjnego. Po pierwsze, wartość waloru bazowego (a tym samym wartość opcji) jest parametrem, na który inwestor nie ma żadnego wpływu. Inwestor nie może podjąć żadnych działań, w wyniku których wartość waloru bazowego ulegnie zmianie. Po drugie, informacje z rynku finansowego (towarowego) określające wartość waloru bazowego i wartość opcji mają charakter obiektywny i są łatwo dostępne. Jeśli te dwa kluczowe uwarunkowania procesu inwestowania w opcje

Tab. 1. Czynniki determinujące cenę opcji finansowych i realnych

Opcja finansowa	Zmienna	Opcja rzeczowa
Cena akcji	S	Niezbędne nakłady inwestycyjne
Cena wykonania	K	Wartość bieżąca przyszłych strumieni generowanych przez inwestycję
Czas do wygaśnięcia	T	Czas, w jakim opcja może być zrealizowana
Wariancja stóp zwrotu	σ^2	Ryzyko determinowane zmiennością strumieni pieniężnych
Stopa zwrotu wolna od ryzyka	r	Stopa zwrotu wolna od ryzyka
Dywidenda	δ	Utrata wartości projektu wskutek opóźnienia jego realizacji

Źródło: M. BRACH, *Real Options in Practice*, J. Wiley, New York 2003, s. 43.

finansowe mogą być spełnione w przypadku inwestycji rzeczowych, wówczas „otwiera się” możliwość wykorzystania dla tychże inwestycji metod wyceny oraz zasad budowy strategii opracowanych dla opcji finansowych. Zarazem jednak, im bardziej realia procesu decyzyjnego dotyczącego przedsięwzięć inwestycyjnych odbiegają od tych założeń, tym większe wątpliwości powinno budzić „proste” przeniesienie do obszaru inwestycji rzeczowych metod i narzędzi znanych z rynków finansowych. Logika procesu inwestowania w opcje finansowe, charakteryzująca się brakiem wpływu inwestora na otoczenie i „pasywnym” oczekiwaniem na zmianę poziomu niepewności, określana bywa terminem „czekaj i obserwuj” (*wait and see*)¹⁹⁾. W przypadku inwestycji rzeczowych, aktywna rola inwestora, jego potencjalny wpływ na wartość waloru bazowego i związane z nim ryzyko powodują, że mamy zazwyczaj do czynienia z sytuacją, którą można opisać frazą „działaj i obserwuj” (*act and see*). Wyróżniającą opcję jako instrument finansowy oczekiwanie na „zewnętrzne” (tj. wynikające z rozwoju sytuacji na rynku) rozstrzygnięcie problemu niepewności zostaje zastąpione w przypadku opcji realnych naturalnymi dla przedsięwzięć inwestycyjnych działaniami wewnętrznymi (tj. podejmowanymi przez inwestora) na rzecz ograniczenia ryzyka i zmiany wartości instrumentu bazowego.

Źródłem wartości opcji finansowej jest elastyczność decyzyjna pozwalająca na wykonanie opcji tylko wówczas, gdy jest to dla inwestora opłacalne i do wygaśnięcia opcji w sytuacji przeciwnej. Podobnie niesymetryczna²⁰⁾ jest wartość funkcji wypłaty opcji rzeczowej: decyzje odnośnie do momentu rozpoczęcia realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego, tudzież późniejsze decyzje odnośnie do jego kształtu i dalszego funkcjonowania są podejmowane w kontekście napływających z otoczenia i redukujących początkową niepewność informacji.

Cena opcji rzeczowej, podobnie jak opcji finansowej, jest uzależniona od sześciu parametrów²¹⁾:

- oczekiwana wartość bieżąca przepływów pieniężnych generowanych przez projekt – im większa wartość bieżąca oczekiwanych przepływów, tym większa wartość opcji rzeczowej, dla której te przepływy są instrumentem bazowym;
- nakłady inwestycyjne – im większa wartość nakładów inwestycyjnych na realizację projektu, tym mniejsza wartość opcji;
- okres ważności opcji – im bardziej odległy termin do wygaśnięcia opcji, tym więcej czasu na zdobycie wiedzy niezbędnej do zarządzania niepewnością i, tym samym, większa wartość opcji;
- niepewność dotycząca wartości bieżącej oczekiwanych przepływów pieniężnych generowanych przez projekt – im wyższy poziom niepewności związanej z analizowanym przedsięwzięciem inwestycyjnym, tym większa wartość utożsamianej z elastycznością decyzyjną opcji rzeczowej;
- stopa zwrotu wolna od ryzyka – wzrost poziomu tej stopy prowadzi do wzrostu wartości opcji, gdyż zwiększa się wartość korzyści finansowych wynikających z odroczenia realizacji projektu;
- przepływy pieniężne tracone na rzecz konkurentów w wyniku opóźnienia wykonania opcji – wzrost wartości tych przepływów

przyczynia się do spadku wartości opcji.

W tabeli 1 zestawione zostały czynniki wpływające na cenę opcji finansowych i odpowiadające im czynniki determinujące cenę opcji rzeczowych.

Zestawienie zaprezentowane w tabeli 1 wskazuje na wiele analogii pomiędzy opcjami finansowymi i rzeczowymi. Dodatkowo można wyróżnić inne wspólne cechy o charakterze fundamentalnym, takie jak²²⁾:

- inwestowanie w niepewność,
- nieodwracalność decyzji inwestycyjnej,
- możliwość dokonania wyboru spośród dwóch lub większej liczby alternatyw.

Zarazem jednak trzeba zauważyć, że występuje wiele różnic pomiędzy tymi kategoriami opcji. Różnice te są, zdaniem niektórych autorów, na tyle istotne, że stawiają pod znakiem zapytania możliwość prostego przeniesienia metod wyceny opcji finansowych od obszaru opcji rzeczowych. Wśród najważniejszych różnic można wymienić następujące²³⁾:

- w przypadku opcji rzeczowych decyzje muszą zostać podjęte, nawet jeśli nie cała niepewność towarzysząca sytuacji decyzyjnej została usunięta; w przypadku opcji finansowych przed (lub w) terminem wygaśnięcia wszystkie parametry ekonomiczne wyznaczające decyzję są znane;
- nabywca opcji finansowej jest biernym obserwatorem czynników wyznaczających wartość opcji; posiadacz opcji rzeczowej ma możliwość wpływania na wartość aktywów bazowego, którego dotyczy opcja;
- wartość opcji finansowych wyznacza różnica pomiędzy ceną realizacji i potencjałem wzrostowym aktywów bazowego; w przypadku opcji rzeczowych część ich wartości jest uzależniona od wielu czynników o charakterze biznesowym (posiadanych kompetencji, udziału w rynku, siły marki, barier wejścia itp.);
- większa zmienność wartości aktywów bazowego zawsze podnosi wartość opcji finansowej, gdyż stwarza większe prawdopodobieństwo, że opcja będzie *in-the-money*; prawidłowość ta nie zawsze dotyczy opcji rze-

Tab. 2. Opcje finansowe i opcje rzeczowe: podobieństwa i różnice

Definicje i charakterystyki	Opcje finansowe	Opcje rzeczowe
Wystawienie opcji	Formalny kontrakt określający wszystkie aspekty prawne i ekonomiczne transakcji	Inicjująca decyzja inwestycyjna, otwierająca możliwości podejmowania kolejnych decyzji w przyszłości. Brak formalnej umowy
Wykonanie opcji	Wypełnienie warunków legalnego kontraktu sporządzonego w momencie wystawienia opcji	Decyzja inwestycyjna uwarunkowana stanem otoczenia biznesowego
Cena instrumentu bazowego	Cena instrumentu bazowego w terminie wykonania	Wartość, w terminie wykonania, przepływów pieniężnych z przedsięwzięcia inwestycyjnego
Cena wykonania	Cena realizacji opcji uzgodniona w kontrakcie	Koszt związany z realizacją decyzji inwestycyjnej
Instrument bazowy	Instrument finansowy będący w obrocie publicznym	Aktywa materialne lub niematerialne
Termin wykonania	Precyzyjnie określony w umowie kontraktu opcyjnego	Nieokreślony, nieprecyzyjny, rozciągnięty w czasie, teoretycznie nawet do nieskończoności
Płynność i obrót	Wysoki stopień płynności	Praktycznie pozbawione płynności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. JANNEY, G. DESS: *Can Real-Options Analysis Improve Decision-Making? Promises and Pitfalls*. „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no. 4, s. 61.

Tab. 3. Różnice pomiędzy opcjami rzeczowymi i finansowymi

Opcje finansowe	Opcja rzeczowe
Rynek jest kompletny. Portfel replikujący może duplikować funkcję wypłaty opcji.	Rynek nie jest kompletny. Utworzenie portfela replikującego zazwyczaj nie jest możliwe
Obrót walorem bazowym. Waler bazy znajduje się w obrocie na rynkach finansowych	Waler „bliźniaczy”. Waler bazowy nie znajduje się w obrocie. Konieczne jest założenie, że istnieje „waler bliźniaczy” (<i>twin security</i>), zmiana wartości którego jest skorelowana ze zmianą wartości waloru bazowego
Aktualna cena waloru bazowego. Aktualna cena waloru bazowego jest znana (można ją zaobserwować)	Hipotetyczny waler. Aktualnej ceny waloru bazowego nie da się zaobserwować. Musi zostać skalkulowana jako wartość bieżąca przepływów pieniężnych generowanych przez waler
Brak stopy dyskonta. W celu wyznaczenia ceny opcji nie jest konieczna znajomość stopy dyskonta, ze względu na to że cena waloru jest znana oraz zakłada się brak możliwości arbitrażu	Konieczna znajomość stopy dyskonta. W niektórych typach problemów znajomość stopy dyskonta jest konieczna do wyznaczenia bieżącej wartości przepływów pieniężnych z projektu
Brak interakcji. Opcje finansowe są zamkniętymi, stałymi strukturami. Nie ma interakcji pomiędzy poszczególnymi rodzajami opcji finansowych	Występują interakcje. Opcje rzeczowe w obrębie jednego projektu, jak i pomiędzy różnymi projektami często wzajemnie na siebie oddziałują. Wartość jednej z opcji może być uzależniona od charakteru innej i/lub od momentu jej wykonania
Ograniczona liczba źródeł niepewności. Liczbę źródeł niepewności ogranicza fakt, że opcje są wystawione zazwyczaj na jeden waler, a jedynym źródłem niepewności jest cena tego waloru	Liczne źródła niepewności. Opcje rzeczowe mogą dotyczyć więcej niż jednego waloru bazowego, zaś liczba źródeł niepewności związanych z tymi walorami jest również większa
Jeden właściciel. Istnieje jeden określony właściciel opcji finansowej	Współwłasność opcji. Opcje mają często charakter opcji wspólnych (<i>shared</i>), dostępnych dla konkurujących podmiotów
Zmniejszanie wartości opcji. Posiadacz opcji może być narażony na utratę części korzyści (np. dywidendy), które są dostępne dla posiadacza waloru bazowego, ale nie dla posiadacza opcji. Zjawisko to może być modelowane, np. dzięki wykorzystaniu dostępnych danych historycznych	Zmniejszenie lub zwiększenie wartości opcji. Posiadacz opcji rzeczowej może doświadczyć zarówno wzrostu, jak i spadku wartości posiadanej przez siebie opcji w wyniku działań innych podmiotów gospodarczych. Sytuacje takie nie mają jednak charakteru powtarzalnego, nie przebiegają według żadnego wzorca i tym samym są trudne do modelowania

Źródło: H. ERDOGMUS, *Valuation of Learning Options in Software Development Under Private and Market Risk*. „The Engineering Economist” 2002, vol. 47, no. 3, s. 346.

czowych (np. duża zmienność popytu rynkowego czy standardów technologicznych może negatywnie oddziaływać na stabilność przepływów pieniężnych z projektu, a tym samym na wartość opcji);

- prawidłowości dotyczące wykonania opcji finansowych są jednoznacznie określone; w przypadku opcji realnych, ze względu na mnogość czynników o charakterze biznesowym wpływających na wartość opcji, prawidłowości takie – aczkolwiek znane – są mniej jednoznaczne.

Najważniejsze różnice w interpretacji parametrów modelu wyceny opcji finansowych i rzeczowych podsumowuje tabela 2.

Metoda opcji rzeczowych nie zyskała w praktyce tak dużej akceptacji, jakiej oczekiwali jej zwolennicy propagujący tezę o wyższości tej metody nad tradycyjnymi metodami dyskontowymi.

Wśród głównych przyczyn takiego stanu rzeczy należy wymienić m.in.:

- trudności w szacowaniu parametrów modeli wyceny,
- wysoki stopień złożoności większości modeli wyceny,
- trudności wyceny w obliczu współwłasności wielu opcji,
- trudności wyceny konsekwencji współzależności wielu opcji,
- brak możliwości uwzględnienia większej liczby źródeł niepewności,
- nieuwzględnianie organizacyjnych uwarunkowań wykonania opcji rzeczowych.

H. Erdogmus, zestawiając cechy opcji finansowych i rzeczowych, eksponuje istotne między nimi różnice²⁴⁾. Tabela 3 uwzględnia wiele różnic pomiędzy opcjami finansowymi i rzeczowymi. Między innymi te właśnie różnice sprawiają, że trudno jest doszukiwać się prostej analogii pomiędzy opcjami rzeczowymi i finansowymi, a tym samym bezkrytycznie przenoszenie modeli wyceny znanych z rynków finansowych do obszaru inwestycji rzeczowych może prowadzić do błędnych wniosków. Głównym źródłem problemów związanych z wykorzystaniem opcji rzeczowych w praktyce jest to, że metodologia ich wyceny została zapożyczona z metodologii wyceny opcji finansowych.

Zastosowanie tych samych metod wyceny do wariantów o zasadniczo odmiennej charakterystyce może prowadzić do błędnych wniosków. Użyteczność wartości numerycznych uzyskanych w wyniku zastosowania określonych modeli wyceny jest więc w wielu przypadkach ograniczona.

W kontekście powyższych stwierdzeń można sformułować tezę o istnieniu istotnych ograniczeń analogii między opcjami finansowymi i rzeczowymi. Podobieństwo konstrukcji obu rodzajów opcji nie musi automatycznie oznaczać, że techniki wyceny opcji finansowych mogą być bezkrytycznie przenoszone do innej domeny inwestycyjnej. Istnieją wprawdzie modele wyceny opracowane specyficznie dla opcji rzeczowych, np. model R. Geskego czy model W. Margrabe, ale stopień ich matematycznej złożoności, jak i brak możliwości spełnienia założeń, na których opierają się te modele, w praktyce wykluczają powszechność ich stosowania.

dr Włodzimierz Rudny
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademii Ekonomicznej
w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ W polskiej literaturze przedmiotu poza wymienionym terminem używa się również terminów „opcje rzeczywiste” oraz „opcje realne”.
- ²⁾ S. MYERS, *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics” 1977, vol. 5, no. 2, s. 147–175.
- ³⁾ P. SAMUELSON, *Rational Theory of Warrant Price*, „Industrial Management Review”, vol. 6, Issue 2, Spring 1965, s. 13–39.
- ⁴⁾ A. ROBICHEK, J. VAN HORNE, *Abandonment Value of Capital Budgeting*, „Journal of Finance” 1967, vol. 22, issue 4, s. 577–589.
- ⁵⁾ W. KESTER, *Today's Options for Tomorrow's Growth*, „Harvard Business Review” March/April 1984, vol. 62, issue 2, s. 153–160.
- ⁶⁾ J. COX, S. ROSS, A. RUBINSTEIN, *Option Pricing: a Simplified Approach*, „Journal of Financial Economics” 1979, vol. 7, issue 3, s. 229–263.
- ⁷⁾ M. BRENNAN, E. SCHWARTZ, *Evaluating Natural Resource Investments*, „Journal of Business” 1985, vol. 58, issue 2, s. 125–157.
- ⁸⁾ J. PADDOCK, D. SIEGEL, J. SMITH, *Option Valuation of Claims on Real Assets: the Case of Offshore Petroleum Leases*, „Quarterly Journal of Economics” 1988, vol. 103, issue 3, s. 479–508.
- ⁹⁾ S. TITMAN, *Urban Land Prices Under Uncertainty*, „American Economic Review” 1985, vol. 75, issue 3, s. 505–514.
- ¹⁰⁾ L. QUIGG, *Empirical Testing of Real Option-Pricing Models*, „Journal of Finance” 1993, vol. 48, no. 2, s. 621–640.
- ¹¹⁾ W. SAHLMAN, *Aspects of Financial Contracting in Joint Venture Capital*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1988, vol. 1, no. 2, s. 23–36.
- ¹²⁾ B. KOGUT, *Joint Venture and the Option to Expand and Acquire*, „Management Science” 1981, vol. 37, no. 1, s. 19–33.
- ¹³⁾ P. SERCU, R. UPPAL, *International Capital Budgeting Using Option Pricing Theory*, „Managerial Finance” 1994, vol. 20, no. 8, s. 3–21.
- ¹⁴⁾ A. BUCKLEY, *International Capital Budgeting*, Prentice Hall, London 1996.
- ¹⁵⁾ B. KOGUT, N. KULATILAKA, *Options Thinking and Platform Investments: Investing in an Opportunity*, „California Management Review” 1994, vol. 36, no. 2, s. 52–71.
- ¹⁶⁾ H. SMIT, L. ANKUM, *A Real Options and Game-Theoretic Approach to Corporate Investment Strategy Under Competition*, „Financial Management” 1993, vol. 22, no. 3, s. 241–250.
- ¹⁷⁾ C. HOOP, S. TSOLAKIS, *Investment Applications in the Shipping Industry: An Overview*, Proceedings of the 8th International Conference „Real Options. Theory Meets Practice”, Montreal 2004, s. 1–29.
- ¹⁸⁾ A. VOLLERT, *A Stochastic Control Framework for Real Options in Strategic Evaluation*, Birkhauser, Boston 2003, s. 1.
- ¹⁹⁾ R. ADNER, D. LEVINTHAL: *What Is Not a Real Option: Considering Boundaries for the Application of Real Options to Business Strategy*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 1, s. 76.
- ²⁰⁾ Niesymetryczność funkcji wypłaty z opcji oznacza, że inwestor realizuje zyski wtedy, kiedy rynek stwarza taką możliwość i redukuje straty (do wysokości premii za opcje) w sytuacji, kiedy wykonanie opcji byłoby nieopłacalne.
- ²¹⁾ T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*, J. Wiley, New York 2000, s. 400.
- ²²⁾ M. BRACH, *Real Options in Practice*, J. Wiley, New York 2003, s. 44.
- ²³⁾ W. RUDNY, *Metoda opcji rzeczowych jako przykład nowego podejścia do problemu oceny opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 4/2007, s. 148.
- ²⁴⁾ H. ERDOGMUS: *Valuation of Learning Options in Software Development Under Private and Market Risk*, „The Engineering Economist” 2002, vol. 47, no. 3, s. 346.

Summary

The interest in real options has increased the ninetieth in line with the growing interest in the concept of value and valuation methodology. The key concept behind real option methodology is the transfer of techniques of valuation of financial options to the domain of real investments.

Despite similarities, there are, however, important differences. The investor holding a real option can – contrary to the financial options – influence the value of the base instrument. The market for base instrument usually does not exist and/or is not complete. Real options are usually shared and there are interactions between them. The number of uncertainty sources influencing the value of real options is usually bigger.

All this leads to the conclusion that the analogy between financial and real options is limited and valuation techniques developed in financial markets cannot be transferred to different, although similar domain, without critical consideration.

Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rynku pracy województw: lubelskiego oraz podkarpackiego

Ewa Bojar, Jakub Bis, Tomasz Żminda

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej, prowadząc prace na grantem badawczym nr N 11506931/3191, na podstawie rejestru REGON uzyskała w sumie dane adresowe 1736 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego na terenie województw lubelskiego oraz podkarpackiego. Ankieterzy dotarli do 500 losowo wybranych spółek (po 250 w każdym województwie). W efekcie intensywnych działań, mających na celu szczegółowe wypełnienie oraz zwrot ankiet, zespołowi badawczemu udało się zebrać dane ze 106 przedsiębiorstw. Województwa lubelskie oraz podkarpackie są najslabiej rozwiniętymi regionami Polski (tabela 1). Od lat regiony te cechuje najniższy poziom produktu krajowego brutto w przeliczeniu na głowę mieszkańca. Szczególnie odczuwalnym problemem w regionach słabo rozwiniętych jest bezrobocie, wyraźnie obserwowane w województwach należących do Polski Wschodniej. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą wpływać na ograniczenie tego problemu w kraju. Tymczasem paradoksem jest, że regiony te, mając teoretycznie największe potrzeby w zakresie wsparcia z zewnątrz w postaci kapitału zagranicznego, mają jednocześnie ogromne problemy z pozyskiwaniem BIZ. W rankingach atrakcyjności inwestycyjnej województwo lubelskie rokrocznie zajmuje przedostatnią pozycję spośród polskich województw, a województwo podkarpackie wciąż występuje poza pierwszą dziesiątką. W ostatnim rankingu atrakcyjności inwestycyjnej województwo podkarpackie uplasowało się na 12. pozycji¹⁾.

Województwa lubelskie i podkarpackie nie są regionami chętnie wybieranymi na lokalizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Do końca 2007 r. (według oficjalnych danych GUS) na terenie województwa lubelskiego ulokowanych było zaledwie 1,78% spośród wszystkich BIZ w Polsce (12. miejsce). Natomiast w województwie podkarpackim ulokowanych było jeszcze mniej, bo tylko 1,59% BIZ w Polsce (15. miejsce). Niska atrakcyjność inwestycyjna analizowanych województw ma bezpośrednie przełożenie na znacznie mniejszą niż średnia w kraju liczbę podmiotów z kapitałem

zagranicznym zlokalizowanych w tych województwach. Zaskakujący jest natomiast fakt, że dynamika przyrostu liczby przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w obu województwach nieznacznie tylko odbiega w dół od średniej krajowej (tabela 2).

Jeśli za kryterium oceny przyjąć tworzoną liczbę miejsc pracy – 15 423 lubelskie oraz 43 995 podkarpackie na koniec 2007 r. według danych GUS), okazuje się, że województwo podkarpackie zajmuje 9. pozycję w kraju. Mimo zaledwie 294 spółek z kapitałem zagranicznym w województwie podkarpackim, BIZ przyczyniły się do powstania ponad dwa razy większej liczby miejsc pracy niż w województwie lubelskim (tabela 3). Dynamika przyrostu zatrudnienia w spółkach z kapitałem zagranicznym w województwie lubelskim wyniosła poniżej 100% względem roku 1999. Czyli sumaryczne zatrudnienie w analizowanych przedsiębiorstwach spadło. Biorąc pod uwagę, że w rozpatrywanym okresie

Tab. 1. Produkt krajowy brutto oraz stopa bezrobocia według województw

Wyszczególnienie Województwo	PKB na 1 mieszkańca [zł]			PKB na 1 mieszkańca Polska = 100			Stopa bezrobocia [w %]		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2006	2007	2009
łódzkie	22 261	23 666	25 521	91,9	91,8	91,8	14,7	11,2	10
mazowieckie	36 884	40 817	44 381	152,3	158,4	159,7	11,8	9	7,8
małopolskie	20 664	21 989	24 111	85,3	85,3	86,7	11,3	8,7	8,3
śląskie	27 205	27 792	29 497	112,3	107,9	106,1	12,7	9,2	7,7
lubelskie	16 771	17 591	18 779	69,3	68,3	67,6	15,5	13	12,2
podkarpackie	16 886	17 789	19 024	69,7	69	68,4	16,4	14,2	14,1
podlaskie	18 054	19 075	20 396	74,6	74	73,4	13,3	10,4	10,9
świętokrzyskie	18 696	19 274	21 130	77,2	74,8	76	17,7	14,9	14,8
lubuskie	21 622	23 241	24 733	89,3	90,2	89	19	14	14,1
wielkopolskie	26 011	27 553	29 279	107,4	106,9	105,3	11,7	7,8	7,2
zachodniopomorskie	22 456	23 924	25 324	92,7	92,8	91,1	21,5	16,4	14,8
dolnośląskie	24 641	26 620	29 739	101,8	103,3	107	16,6	11,4	11,3
opolskie	20 778	21 347	22 347	85,8	82,8	80,4	16,2	11,9	11,1
kujawsko-pomorskie	21 625	22 474	24 301	89,3	87,2	87,4	19,2	14,9	14,5
pomorskie	23 619	25 308	27 373	97,5	98,2	98,5	15,3	10,7	9,4
warminsko-mazurskie	18 790	19 709	21 005	77,6	76,5	75,6	23,6	18	18,1

Źródło: GUS: www.stat.gov.pl

Tab. 2. Liczba spółek z udziałem kapitału zagranicznego w województwach w latach 1999–2007

Rok Województwo	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Dynamika 1999=100%
podlaskie	57	92	92	87	88	95	100	102	114	200%
świętokrzyskie	169	185	150	135	171	170	148	166	161	95%
warmińsko-mazurskie	254	270	287	296	287	278	268	265	247	97%
podkarpackie	222	244	246	260	244	251	271	298	294	132%
lubelskie	275	294	289	297	299	308	332	336	329	120%
opolskie	426	449	445	426	419	412	420	428	459	108%
kujawsko-pomorskie	400	403	378	392	420	433	457	485	520	130%
lubuskie	576	648	604	570	592	637	682	718	793	138%
łódzkie	693	690	666	671	653	699	726	792	808	117%
małopolskie	834	902	794	745	813	844	920	1092	1110	133%
pomorskie	960	1002	1024	1002	902	943	1041	1127	1190	124%
zachodniopomorskie	1005	1023	961	955	963	993	1074	1166	1163	116%
wielkopolskie	1258	1256	1253	1262	1314	1345	1385	1436	1488	118%
śląskie	1437	1408	1452	1491	1618	1624	1652	1708	1861	130%
dolnośląskie	1556	1587	1522	1593	1675	1758	1831	1962	2048	132%
mazowieckie	3278	3791	4306	4306	4913	5026	5530	5934	5930	181%
Polska	13 400	14 244	14 469	14 488	15 371	15 816	16 837	18 015	18 515	138%

Źródło: *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, GUS, Warszawa (opracowania z lat 2000-2008).

liczba funkcjonujących przedsiębiorstw zwiększyła się, należy stwierdzić, że w województwie lubelskim nastąpiło rozdrobnienie spółek z kapitałem zagranicznym. Zjawisko to jest zupełnie przeciwne do tego, które można zaobserwować w województwie podkarpackim, gdzie średnia wielkość spółek z kapitałem zagranicznym zwiększyła się.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, wobec niedostatku środków krajowych oraz kapitału z budżetu państwa, odgrywają istotną rolę jako inwestycje kreujące nowe miejsca pracy i przyczyniające się do utrzymania starych w zakładach przejmowanych przez kapitał zagraniczny. Jako miarę znaczenia kapitału zagranicznego na rynku pracy moż-

na traktować udział pracujących w spółkach z kapitałem zagranicznym w zatrudnieniu ogółem. Na koniec 2007 r. spółki z kapitałem zagranicznym zatrudniały 10,8% ogółu pracujących. Największą rolę spółki te odgrywały w najlepiej rozwiniętych województwach kraju, tj. mazowieckim (23,2%), wielkopolskim (14,1%) oraz dolnośląskim (14,0%), zaś najmniejszą rolę odgrywały w regionach słabo rozwiniętych, tj. w województwie lubelskim (2,0%), podlaskim (2,3%) i warmińsko-mazurskim (3,8%). W wyjątkowo korzystnej sytuacji w stosunku do wymienionych

słabo rozwiniętych województw jest województwo podkarpackie, gdzie w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego znajduje zatrudnienie 6,5% ogółu pracujących, przy czym i tak wynik ten jest dużo poniżej średniej krajowej.

Województwo podkarpackie to region, który przyciągał dużych inwestorów z branży przemysłowej. Spośród znaczących przedsiębiorstw w regionie wymienić należy te największe: produkcja z wyrobów z drewna (Kronospan Holdings, Henry i Ronald Stern, Fujitsu), części lotniczych (United Technologies Corporation, Coltec Aerospace, Safran Groupe) czy opon (The Goodyear Tire & Rubber Company). W efekcie pozyskania tego typu inwesto-

Tab. 3. Zatrudnienie w spółkach z kapitałem zagranicznym według województw w latach 1999–2007

Rok Województwo	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Dynamika 1999=100%
dolnośląskie	67 736	72 033	69 872	75 346	80 659	90 922	100 040	116 119	135 850	200,56%
kujawsko-pomorskie	28 007	28 978	29 456	30 312	27 828	31 180	31 661	34 254	40 595	144,95%
lubelskie	16 893	17 250	12 397	12 441	14 293	14 798	13 790	15 076	15 428	91,33%
lubuskie	24 859	25 286	24 305	23 626	25 495	27 179	30 387	34 850	36 748	147,83%
łódzkie	32 383	35 667	34 205	34 537	36 054	42 162	47 929	55 295	62 612	193,35%
małopolskie	47 473	55 439	56 359	66 619	68 670	76 470	77 642	84 818	84 256	177,48%
mazowieckie	347 730	364 696	371 931	374 362	386 730	398 678	421 478	460 058	514 887	148,07%
opolskie	18 966	20 163	18 399	17 399	18 036	18 563	20 683	22 416	25 452	134,20%
podkarpackie	25 047	21 502	23 653	29 243	33 907	34 570	36 525	39 303	43 995	175,65%
podlaskie	6 675	6 439	6 917	7 169	8 094	7 318	6 500	7 735	9 260	138,73%
pomorskie	48 444	50 023	52 234	52 020	50 734	52 887	56 081	63 174	65 252	134,70%
śląskie	77 306	76 191	74 681	80 361	86 719	109 176	117 367	128 629	147 496	190,80%
świętokrzyskie	19 982	23 448	21 077	21 637	18 459	18 737	15 796	18 099	19 031	95,24%
warmińsko-mazurskie	24 798	23 873	20 354	22 174	20 771	19 988	20 474	20 641	15 862	63,96%
wielkopolskie	100 410	108 263	107 338	111 008	112 254	132 777	147 226	167 187	186 342	185,58%
zachodniopomorskie	36 784	37 255	34 710	35 383	34 724	36 936	42 569	45 705	50 667	137,74%
Polska	923 493	966 506	957 888	993 637	1 023 427	1 112 341	1 186 148	1 313 359	1 453 733	157,42%

Źródło: *Działalność gospodarcza...*, op.cit.

rów, pod względem zatrudnienia analizowane województwo wyprzedza lubuskie, gdzie zlokalizowanych jest ponad dwa razy więcej przedsiębiorstw bezpośrednich inwestorów zagranicznych (718 spółek).

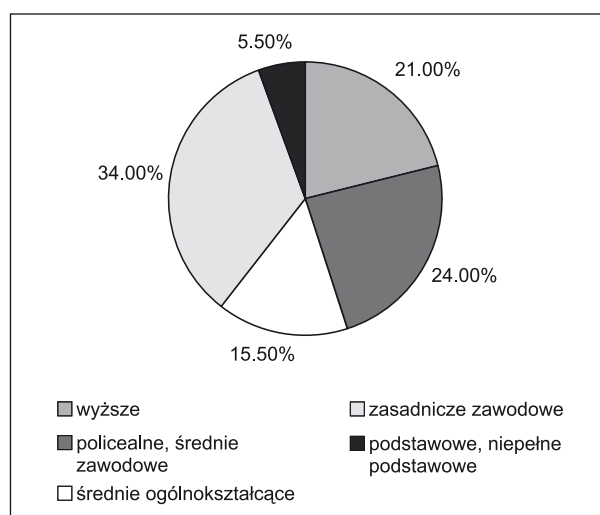
Dla województwa lubelskiego inwestycją zagraniczną o strategicznym znaczeniu było Daewoo. W okresie największego rozwoju zatrudniono tam około 8 tysięcy osób. Po upadku Daewoo w 2001 r. produkcję samochodów dostawczych kontynuowała Wytwórnia Silników Wysokoprężnych ANDORIA SA z Andrychowa, a w latach 2003–2007 Intrall Polska spółka z kapitałem rosyjsko-angielskim, zatrudniająca zaledwie 560 osób. W Lublinie wyróżnia się SIPMA (spółka z kapitałem włoskim), producent maszyn rolniczych, które są eksportowane do wielu krajów Europy, Ameryki, a nawet Australii. Przedsiębiorstwo zatrudnia ok. 700 osób. W miejscowości Mełgiew działa znany w świecie koncern Same Deutz Fahr produkujący ciągniki rolnicze i ogrodnicze i zatrudniający ponad 300 osób. Przemysł maszynowy i elektromaszynowy rozwija się także w Kraśniku – Tsubaki Hoover z kapitałem japońsko-amerykańskim (łożyska toczne – ok. 1500 pracowników) i Janowie Lubelskim – Caterpillar Poland z kapitałem amerykańskim (podzespoły do maszyn budowlanych).

Analizując wpływ BIZ na poziom zatrudnienia w województwie podkarpackim, można zauważyć wiele pozytywnych zjawisk. W analizowanych podmiotach największą grupę zatrudnionych (59,1% w województwie lubelskim oraz 61% w województwie podkarpackim) stanowią osoby w przedziale wieku 25–44 lata, najmniej liczną grupą wiekową (odpowiednio 6,6% oraz 5%) są osoby powyżej 55. roku życia. Dane te jednoznacznie pokazują, jak atrakcyjnym dla inwestorów zagranicznych jest rynek pracy badanych regionów. Młodsze osoby są na ogół bardziej elastyczne, chętniej się doksztalają, są po prostu wydajniejsze. Niestety z punktu widzenia gospodarki, problemów systemu emerytalnego, czy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, korzystniejsze byłoby większe zaangażowanie w BIZ pracowników powyżej 55. roku życia.

Tab. 4. Udział pracujących w spółkach z kapitałem zagranicznym wśród pracujących ogółem w 2007 r.

Wyszczególnienie	Spółki z kapitałem zagranicznym	Polska	Udział w %
	Pracujący	Ogółem	
Ogółem	1 453 733	13 456 973	10,8%
mazowieckie	514 887	2 218 546	23,2%
wielkopolskie	186 342	1 318 551	14,1%
dolnośląskie	135 850	970 842	14,0%
lubuskie	36 748	315 757	11,6%
zachodniopomorskie	50 667	519 557	9,8%
śląskie	147 496	1 603 146	9,2%
pomorskie	65 252	721 747	9,0%
opolskie	25 452	312 819	8,1%
małopolskie	84 256	1 093 088	7,7%
łódzkie	62 612	959 747	6,5%
podkarpackie	43 995	677 553	6,5%
kujawsko-pomorskie	40 595	697 505	5,8%
świętokrzyskie	19 031	457 101	4,2%
warmińsko-mazurskie	15 862	422 170	3,8%
podlaskie	9260	410 827	2,3%
lubelskie	15 428	758 017	2,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.stat.gov.pl



Wykres 1. Liczba nowo zatrudnianych pracowników w województwach lubelskim i podkarpackim w przedsiębiorstwach z udziałem BIZ w 2007 r. pod względem wykształcenia

Źródło: badania własne Katedry Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej.

Jeżeli badaną grupę przedsiębiorstw w obydwu województwach przeanalizujemy w aspekcie wykształcenia, okazuje się, że najczęściej pracowników stanowią osoby z wykształceniem zawodowym (34%), a następnie policealnym i średnim zawodowym (24%). Natomiast 21% to pracownicy z wykształceniem wyższym. Na te wyniki duży wpływ ma niewątpliwie grupa badawcza, gdzie ponad połowę ankietowanych stanowiły duże przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe. Z zebranych danych wnika zatem jednoznacznie, że BIZ w województwach lubelskim i podkarpackim zatrudniają w większości osoby z niższym wykształceniem.

Wykształcenie nabiera istotnego znaczenia, jeżeli poddamy analizie rotację pracowników w badanych przedsiębiorstwach. Jak wynika z tabeli 5, osoby z wykształceniem wyższym w porównaniu do osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym są w mniejszym stopniu narażone na utratę pracy. Zatrudnienie osób z wykształceniem wyższym oraz policealnym i średnim zawodowym wzrosło odpowiednio w 37 oraz 12 przedsiębiorstwach, a zmalało w sumie w 10 (po 5 w każdej grupie). Natomiast zatrudnienie w grupie osób z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym wzrosło w sumie w 25, a zmalało w 24 przypadkach BIZ. W sumie jedynie 23% przedsiębiorstw zmniejszyło zatrudnienie po wejściu inwestora zagranicznego. Natomiast z pogłębionych analiz poszczególnych grup pracowników wynika, że globalne zmiany zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach były dodatnie.

W sumie jedynie 23% przedsiębiorstw zmniejszyło zatrudnienie po wejściu inwestora zagranicznego. Natomiast z pogłębionych analiz poszczególnych grup pracowników wynika, że globalne zmiany zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach były dodatnie. Najwięcej zwolnień dotknęło stanowiska robotnicze (25,71%) i administracyjne (20,59%). Najszybciej po wejściu inwestora zagranicznego rosła liczba handlowców (36%) i robotników (34,29%), przy czym zatrudnienie handlowców zmalało jedynie w 16% przedsiębiorstw. Kadra zarządzająca w blisko 70% pozostawała bez zmian. Można zatem stwierdzić, że kapitał obcy przyczynia się do wzrostu zatrudnienia w przedsiębiorstwach z udziałem BIZ w województwie podkarpackim.

Tab. 5. Zmiany zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach na przestrzeni ostatnich 3 lat (2005–2007) w wyróżnionych grupach pracowniczych w województwach: lubelskim i podkarpackim

Wykształcenie	zmałało	nie zmieniło się	wzrosło	ulegało wahaniom
wyższe	5	36	37	3
policealne, średnie zawodowe	5	48	12	9
średnie ogólnokształcące	3	44	12	7
zasadnicze zawodowe	13	28	23	10
podstawowe, niepełne podstawowe	11	24	2	3

Źródło: badania własne Katedry Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej.

W województwie lubelskim osoby z wykształceniem wyższym mają silniejszą pozycję na rynku pracy. Zatrudnienie osób z wykształceniem wyższym oraz policealnym i średnim zawodowym wzrosło odpowiednio w 15 oraz 5 przedsiębiorstwach, a zmalało w sumie jedynie w 3. Natomiast zatrudnienie w grupie osób z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym wzrosło w sumie w 7, a zmalało w 12 przypadkach. Globalne zmiany zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach były dodatnie. Najwięcej zwolnień dotknęło stanowiska administracyjne (29,2%) i robotnicze (26,7%). Najszybciej po wejściu inwestora zagranicznego rosło zatrudnienie robotników (42,1%) i handlowców (28%), przy czym zatrudnienie handlowców zmalało jedynie w 12% przedsiębiorstwach. Kadra zarządzająca w 80% przypadków pozostawała bez zmian.

Analizując rynek pracy, należy zwrócić uwagę na pewien element kapitału ludzkiego wyszczególniony przez R. Lucasa²⁾, J. McDermotta i M. Goodfrienda³⁾. Tym elementem jest *learning-by-doing*, innymi słowy praktyczne uczenie się zawodu, doksztalcenie, doskonalenie, pozyskiwanie *know-how*. W przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w województwie podkarpackim najczęściej wydaje się na szkolenia kadry zarządzającej. Grupa ta stanowi zaledwie 11,2% całkowitego zatrudnienia, jednak wydaje się na nią aż 27,2% całości wydatków na szkolenia. Drugą grupą, której udział w budżecie doskonalenia umiejętności wynosi 27,0%, stanowią handlowcy. Natomiast najmniej wydaje się na szkolenia robotników. Pracownicy fizyczni, którzy stanowią 46,0% ogółu zatrudnionych w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego, pochłaniają zaledwie 25,7% wydatków na szkolenia.

Badane przedsiębiorstwa zapytano również o najczęstsze sposoby rekrutacji oraz najczęstszą przyczynę zwolnień pracowników. W kwestii rekrutacji zdecydowana większość ankietowanych wskazywała:

- ogłoszenia w gazetach,
- ogłoszenia w portalach internetowych,
- urzędy pracy,
- agencje doradztwa personalnego.

Tylko po jednym wskazaniu otrzymały: praktyki, po których zatrudniano praktykantów oraz własna strona internetowa.

Interesujące wyniki uzyskano w przypadku odpowiedzi na pytanie dotyczące najczęstszych przyczyn zwolnień zatrudnionych osób. Zdecydowanie najczęściej (21,2%) wymieniano wyjazd do pracy za granicę. Spośród tych wskazań w blisko 1/3 przypadków doprecyzowano, że wyjazd dotyczył pracy w zawodzie, jaki wykonywał pracownik w badanym przedsiębiorstwie. Niewątpliwie od 2004 r. na polskim rynku pracy zmieniło się bardzo dużo. Wejście Polski do Unii Europejskiej, otwarcie rynków pracy, głównie przez Wielką Brytanię i Irlandię, a potem kolejne państwa, spra-

wiły pracodawcom wiele problemów związanych z zatrudnieniem kompetentnej siły roboczej.

Podsumowując analizę BIZ pod kątem zatrudnienia, nie dostrzega się negatywnego wpływu inwestycji zagranicznych na rynek pracy. Można natomiast stwierdzić, że kapitał obcy na terenie województwa podkarpackiego przyczynia się do lepszego wykorzystania czynnika ludzkiego pod względem jakościowym i ilościowym. W przypadku inwestycji typu *brownfield*, kiedy inwestor przejmuje istniejące przedsiębiorstwo zazwyczaj zobowiązuje się do utrzymania zatrudnienia przez pewien okres, aby następnie zredukować je do niezbędnego minimum. Mając do czynienia z inwestycją typu *greenfield*, w której inwestor buduje swoją działalność od podstaw i zatrudnia osoby bezrobotne, daje się zauważyć zwiększony wpływ na tworzenie nowych miejsc pracy, zmniejszenie stopy bezrobocia, poprawę kwalifikacji siły roboczej czy wzrost zarobków. Jeszcze lepsza polityka władz regionów słabo rozwiniętych wobec walki z bezrobociem i inwestorów zagranicznych, którzy tworzą nowe miejsca pracy, mogłaby przyczynić się do wzrostu wykorzystania zasobów ludzkich. Istotne znaczenie dla regionów ma rodzaj lokowanych na ich terenie BIZ.

prof. Ewa Bojar

mgr inż. Jakub Bis

mgr inż. Tomasz Żminda

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką
Politechniki Lubelskiej

PRZYPISY

¹⁾ *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2007*, IBnGR, Warszawa 2007, s. 11.

²⁾ R.E. Jr. LUCAS, *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economy”, no. 2, 1988, s. 3–42.

³⁾ M. GOODFRIEND, J. MCDERMOTT, *Early Development*, „The American Economic Review”, no. 1(85), 1995, s. 116–134.

BIBLIOGRAFIA

[1] *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2007*, IBnGR, Warszawa 2007.

[2] BOJAR E., Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

[3] BOJAR E. (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w regionach słabo rozwiniętych – studium porównawcze Polski i Irlandii. Efekty i zagrożenia*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń, 2008.

[4] *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, GUS, Warszawa (opracowania z lat 2000–2008).

[5] LUCAS R.E. Jr., *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economy”, no. 2, 1988.

[6] GOODFRIEND J., MCDERMOTT J., *Early Development*, „The American Economic Review”, no. 1(85), 1995.

Summary

In the article authors focus on influence of foreign direct investments on labor market in lubelskie and podkarpackie provinces. There were basic macro-economic indicators analyzed and results of empirical research were presented. Result of the research indicates that most employees are 25–44 years old, with vocation-education. The main reason of leaving the job was abroad departure. In conclusion the authors state that foreign direct investments do not impact labor market in negative way.

Rynkowa premia za ryzyko w warunkach polskich

Błażej Prusak

Wprowadzenie

Jednym z ważniejszych elementów oczekiwanej stopy zwrotu przez inwestora lub przez wszystkich dawców kapitału, która pełni zarazem rolę stopy dyskontowej, jest premia za ryzyko. Stopa dyskontowa wykorzystywana jest m.in. w analizie projektów inwestycyjnych oraz do wyceny przedsiębiorstw metodą dochodową. Tak więc przeszacowanie lub jej niedoszacowanie, które wiąże się także z określeniem poziomu premii za ryzyko, może być przyczyną bądź to podjęcia błędnych decyzji w przypadku projektów inwestycyjnych, bądź to przeszacowania/niedoszacowania wyceny przedsiębiorstwa wyznaczanej za pomocą metod dochodowych.

Problem kalkulacji premii za ryzyko w Stanach Zjednoczonych jest rozpatrywany już od wielu lat, a do głównych naukowców zajmujących się tym obszarem badawczym można zaliczyć m.in. A. Damodara i T.E. Copelanda. W Polsce zagadnieniu temu poświęca się nadal niewiele miejsca, a dotychczasowe propozycje doboru wartości premii za ryzyko bazują raczej na badaniach zagranicznych. Oznacza to, że premia ta jest najczęściej ustalana na podstawie korekty premii za ryzyko dla rynku amerykańskiego, która to uwzględnia ryzyko danego kraju. Za takim podejściem przemawia wiele czynników, wśród których można wymienić m.in.: dużą zmienność cen akcji na rynku polskim oraz stosunkowo krótki okres funkcjonowania GPW w Warszawie.

Niemniej jednak okres działania GPW w Warszawie, mimo że znacznie odbiega on od tego w Stanach Zjednoczonych, wynosi już ponad 17 lat. Dlatego też w tym artykule podjęto próbę oszacowania premii za ryzyko w warunkach polskich, na podstawie danych pochodzących z rodzimego rynku finansowego. Opis i wyniki badań zostały poprzedzone ukazaniem podstawowych zagadnień dotyczących wykorzystania i szacowania premii za ryzyko w teorii finansów.

Premia za ryzyko w teorii finansów

Premia za ryzyko wykorzystywana jest do oszacowania kosztu kapitału własnego, który to w najprostszej swojej postaci składa się ze stopy wolnej od ryzyka oraz z premii za ryzyko. Koszt kapitału własnego stanowi niezbędny element podczas obliczania stopy dyskontowej¹⁾.

$$KKW = SWR + PR \quad (1)$$

gdzie:

KKW – koszt kapitału własnego,

SWR – stopa wolna od ryzyka,

PR – premia za ryzyko.

Na premię za ryzyko w przypadku danego przedsiębiorstwa składa się premia za ryzyko przedsiębiorstwa (premia za ryzyko biznesowe) oraz premia za ryzyko rynkowe²⁾.

$$KKW = SWR + PRB + PRR \quad (2)$$

gdzie:

PRB – premia za ryzyko przedsiębiorstwa (premia za ryzyko biznesowe),

PRR – premia za ryzyko rynkowe,

pozostałe zmienne jak wyżej.

Stopa wolna od ryzyka (SWR) jest najczęściej ustalana na poziomie rentowności długoterminowych obligacji skarbowych (5-, 10- lub 20-letnich), aczkolwiek można spotkać się także z podejściem, gdy jest ona przyjmowana jako rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych.

Premia za ryzyko rynkowe wyrażona jest w punktach procentowych i nie zależy od rodzaju przedsiębiorstwa. Oznacza średnią stopę zwrotu z rynku ponad stopę wolną od ryzyka, gdzie średnia stopa z rynku może być kalkulowana na poziomie zmian indeksów giełdowych, takich jak: WIG, WIG 20.

Premia za ryzyko przedsiębiorstwa wyznaczana jest w relacji do premii rynkowej i oznacza dodatkową premię ponad premię za ryzyko rynkowe. Uzależniona jest ona od specyfiki i ryzyka działalności przedsiębiorstwa i wpływ na nią ma m.in. • ryzyko finansowe i operacyjne • rodzaj działalności • wielkość przedsiębiorstwa itp. W sytuacji, gdy ryzyko związane z danym przedsiębiorstwem jest niższe od ryzyka przeciętnego podmiotu gospodarczego działającego w gospodarce, wówczas premia za ryzyko przedsiębiorstwa może przyjąć wartość ujemną.

Wykorzystując do oszacowania kosztu kapitału własnego model CAPM, można zapisać:

$$KKW = SWR + \beta \cdot (RSZ - SWR) \quad (3)$$

gdzie:

β – wskaźnik systematycznego ryzyka rynkowego beta określający relację zmienności cen akcji danej spółki do zmienności indeksu bazowego, np. WIG lub WIG 20.

RSZ – rynkowa stopa zwrotu, wyznaczona jako, np. zmiana indeksu WIG lub WIG 20,

pozostałe zmienne jak wyżej.

Różnica między rynkową stopą zwrotu a stopą zwrotu wolną od ryzyka jest premią za ryzyko rynkowe. Tak więc można zapisać:

$$KKW = SWR + \beta \cdot PRR \quad (4)$$

gdzie: zmienne jak powyżej.

Zakładając, że ryzyko przedsiębiorstwa jest tożsame z ryzykiem rynkowym, co oznacza, że beta jest równa 1, uzyskuje się wzór oznaczony numerem (1), gdzie premia za ryzyko jest tożsama premii za ryzyko rynkowe. W sytuacji gdy ryzyko przedsiębiorstwa jest różne od ryzyka rynkowego i zarazem beta jest różna od 1, wzór na koszt kapitału własnego można zapisać następująco:

$$KKW = SWR + (\beta - 1) \cdot PRR + PRR \quad (5)$$

gdzie: zmienne jak powyżej.

W taki też sposób za pomocą przekształcenia modelu CAPM można uzyskać wzór oznaczony numerem (2), gdzie premia za ryzyko przedsiębiorstwa uzależniona jest od wskaźnika beta oraz od premii za ryzyko rynkowe.

Premia za ryzyko rynkowe wyznaczana jest na podstawie danych historycznych poprzez porównanie rynkowych stóp zwrotu (np. zmian indeksów giełdowych) ze stopami zwrotu z bezpiecznych papierów skarbowych. Można ją kalkulować na poziomie realnym bądź nominalnym, przy czym pomiędzy tymi wielkościami zachodzi następująca relacja:

$$P_n = P_r \cdot (1 + inf) \quad (6)$$

gdzie:

P_n - premia za ryzyko w ujęciu nominalnym,
 P_r - premia za ryzyko w ujęciu realnym,
 inf - inflacja.

Przyjęcie w analizach wartości nominalnej premii za ryzyko wyznaczonej na podstawie danych historycznych zakłada, że stopy inflacji w przyszłości będą kształtowały się na zbliżonym poziomie, jak w przeszłości³⁾. Dlatego też w gospodarkach rozwijających się lepszym pomysłem wydaje się być obliczenie na podstawie danych *ex post* realnej premii za ryzyko, a ewentualnie dla celów analitycznych skorygowanie jej następnie o prognozowany poziom inflacji w celu wyznaczenia nominalnej premii za ryzyko.

Premię za ryzyko można szacować jako średnią arytmetyczną lub średnią geometryczną z różnic pomiędzy rynkową stopą zwrotu i stopą zwrotu z bezpiecznych papierów skarbowych. Pierwsze podejście jest poprawne w sytuacji, gdy roczne stopy zwrotu nie są ze sobą skorelowane⁴⁾. W rzeczywistości dotychczas przeprowadzone badania sugerują jednak, że są one ze sobą skorelowane negatywnie, co przemawia za średnią geometryczną⁵⁾. Zastosowanie w takim przypadku średniej arytmetycznej powoduje bowiem przeszacowanie premii za ryzyko⁶⁾. D.C. Indro i W.Y. Lee proponują połączenie dwóch koncepcji i wyznaczanie premii za ryzyko na podstawie średniej ważonej, przy czym dla średniej geometrycznej waga powinna wzrastać wraz ze zbliżaniem się do okresu bieżącego.

W przypadku krajów rozwijających się, do których zalicza się również Polskę, A. Damodaran pro-

ponuje kalkulację premii za ryzyko poprzez dodanie do premii za ryzyko wyznaczonej dla kraju rozwiniętego (np. wyznaczonej dla USA) wartości premii za ryzyko krajowe (*country risk premium*). Premia za ryzyko krajowe odzwierciedla dodatkowe ryzyko wynikające ze specyfiki danej gospodarki rozwijającej się. Może być ona szacowana na podstawie trzech metod: ● na podstawie ratingów przyznawanych przez agencje ratingowe poszczególnym krajom (np. przez S&P, Moody's, Fitch i inne) ● dzięki wykorzystaniu porównawczych analiz scoringowych krajów opracowywanych przez różne organizacje ● poprzez porównanie podstawowych mierników rynkowych dla danych krajów, tj. zmienności rynku mierzonej np. zmiennością cen akcji na giełdzie papierów wartościowych, marży obligacji z tytułu potencjalnego ryzyka niewypłacalności emitenta obligacji (*bond default spread*), marży naliczanej w swapach odmowy zapłaty z tytułu potencjalnego ryzyka niewypłacalności emitenta obligacji (*credit default swap spreads*)⁷⁾.

Premia za ryzyko dla Polski ustalona na podstawie ratingu krajów, przygotowanego przez Standard and Poors' na rok 2007 została skalkulowana na poziomie 5,99 punktu procentowego, z czego 4,79 punktu procentowego stanowi premia za ryzyko dla USA i 1,2 punktu procentowego przeciętna premia rynkowa z tytułu ryzyka kraju⁸⁾.

Próba oszacowania rynkowej premii za ryzyko dla warunków polskich

Rynkowa premia za ryzyko ze względu na wysoki poziom inflacji w początkowych latach funkcjonowania GPW w Warszawie została oszacowana na poziomie realnym za pomocą średniej arytmetycznej oraz przy wykorzystaniu średniej geometrycznej. W tym celu porównano zmiany indeksu WIG ze średnią rentownością 52-tygodniowych bonów skarbowych. W badaniu uwzględniono okres od 16.04.1991 do 31.01.2008, tj. od początku działalności GPW w Warszawie, przy czym ukazano premie za ryzyko dla różnych czasookresów.

Przebieg badań był następujący:

■ W celu wyznaczenia realnej rynkowej premii za ryzyko jako średniej arytmetycznej, w pierwszej kolejności przeliczono za pomocą metody dyskontowania wartości nominalne rentowności 52-tygodniowych bonów skarbowych oraz roczne zmiany nominalne indeksu WIG na wartości realne. Następnie ustalono dla każdego roku realną rynkową premię za ryzyko poprzez odjęcie od wartości realnej zmian indeksu WIG wartość realną rentowności 52-tygodniowych bonów skarbowych. W końcowym etapie, dla danego okresu badawczego wyznaczono realną rynkową premię za ryzyko, jako średnią arytmetyczną z rocznych realnych premii za ryzyko.

■ Wyznaczając realną rynkową premię za ryzyko przy wykorzystaniu średniej geometrycznej; w pierwszej kolejności obliczono nominalne stopy zwrotu z tytułu zmian indeksu WIG oraz z tytułu inwestycji w 52-tygodniowe bony skarbowe (założono, że roku na rok zakup bonów będzie ponawiany, czyli stopa zwrotu dla danego okresu została skalkulowana przy wykorzystaniu metody kapitalizacji) dla poszczególnych czasookresów. Następnie w celu urealnienia wartości stóp zwrotu uwzględniono pod-

Tab. 1. Kalkulacja rynkowej realnej premii za ryzyko wyznaczonej przy wykorzystaniu średniej arytmetycznej w poszczególnych czasookresach, w punktach procentowych

Rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych (ujęcie nominalne, jako wartość średnia z przetargu) w %																	
na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	
22.07.1991	10.02.1992	4.01.1993	3.01.1994	2.01.1995	2.01.1996	6.01.1997	5.01.1998	4.01.1999	3.01.2000	8.01.2001	7.01.2002	6.01.2003	5.01.2004	3.01.2005	3.01.2006	8.01.2007	na
11.02.2008																	
23,88	49,14	45,82	38,21	26,35	24,68	19,84	24,16	12,60	16,01	16,81	9,68	5,69	5,82	6,25	4,40	4,20	5,65
Zmiany indeksu WIG w poszczególnych latach w % - ujęcie nominalne																	
1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
-8,09	6,75	1099,4	-42,71	-1,15	85,66	1,69	-14,04	36,81	-5,97	-21,22	2,65	44,15	21,03	33,29	39,85	8,68	-50,67
Roczne wskaźniki cen dóbr i usług konsumpcyjnych w %																	
1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
42,61	43	35,3	32,2	27,8	19,9	14,9	11,8	7,3	10,1	5,5	1,9	0,8	3,5	2,1	1,0	2,5	4,2
Rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych - wielkości realne w %																	
na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
22.07.1991	10.02.1992	4.01.1993	3.01.1994	2.01.1995	2.01.1996	6.01.1997	5.01.1998	4.01.1999	3.01.2000	8.01.2001	7.01.2002	6.01.2003	5.01.2004	3.01.2005	3.01.2006	8.01.2007	11.02.2008
-13,48	4,29	7,79	4,55	-1,13	3,99	4,3	11,06	4,94	5,37	10,72	7,63	4,85	2,25	4,06	3,36	1,66	1,39
Zmiany indeksu WIG w poszczególnych latach w % - wielkości realne																	
1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
-35,55	-25,35	786,47	-56,66	-22,65	54,85	-11,5	-23,11	27,5	-14,6	-25,33	0,74	43,01	16,94	30,55	38,47	6,03	-52,66
Rynkowa premia za ryzyko w danym roku w punktach procentowych - ujęcie realne																	
-22,07	-29,64	778,68	-61,21	-21,52	50,86	-15,80	-34,17	22,56	-19,96	-36,05	-6,89	38,16	14,69	26,49	35,11	4,37	-54,05
Rynkowa premia za ryzyko w punktach procentowych dla poszczególnych czasookresów - ujęcie realne (średnia arytmetyczna)																	
1991-2008	1992-2008	1993-2008	1994-2008	1995-2008	1996-2008	1997-2008	1998-2008	1999-2008	2000-2008	2001-2008	2002-2008	2003-2008	2004-2008	2005-2008	2006-2008	2007-2008	2008
37,90	40,68	45,08	-3,83	0,27	1,95	-2,13	-0,89	2,44	0,21	2,73	8,27	10,79	5,32	2,98	-4,86	-24,84	-54,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z serwisu www.money.pl oraz ze strony Głównego Urzędu Statystycznego http://www.stat.gov.pl/gus/45_1634_PLK_HTML.htm



Tab. 2. Kalkulacja rynkowej realnej premii za ryzyko wyznaczonej przy wykorzystaniu średniej geometrycznej w poszczególnych czasookresach, w punktach procentowych

1991-2008	1992-2008	1993-2008	1994-2008	1995-2008	1996-2008	1997-2008	1998-2008	1999-2008	2000-2008	2001-2008	2002-2008	2003-2008	2004-2008	2005-2008	2006-2008	2007-2008	2008
Wskaźnik cen dóbr i usług konsumpcyjnych za dany okres w %																	
947,80	634,73	413,80	279,75	187,25	124,77	87,46	63,15	45,93	36,00	23,53	17,09	14,91	13,99	10,14	7,87	6,80	4,20
Rentowność inwestycji w 52-tygodniowe bony skarbowe dla poszczególnych czasookresów w % - ujęcie nominalne																	
1887,03	1510,49	979,85	640,44	435,73	324,01	240,08	183,78	128,56	102,98	74,97	49,79	36,57	29,22	22,11	14,93	10,09	5,65
Zmiany indeksu WIG dla poszczególnych czasookresów w % - ujęcie nominalne																	
2639,12	2709,64	2541,13	109,98	256,92	254,57	89,90	84,00	107,23	44,30	54,99	95,72	90,51	24,74	2,55	-24,01	-46,50	-50,67
Rentowność inwestycji w 52-tygodniowe bony skarbowe dla poszczególnych czasookresów w % - ujęcie realne																	
89,64	119,19	110,17	94,98	86,50	88,64	81,41	73,93	56,62	49,25	41,64	27,93	18,86	13,36	10,87	6,54	3,07	1,39
Zmiany indeksu WIG dla poszczególnych czasookresów w % - ujęcie realne																	
161,42	282,40	414,04	-44,71	24,25	57,75	1,30	12,78	42,00	6,10	25,47	67,16	65,80	9,43	-6,89	-29,56	-49,91	-52,66
Średnioroczne stopy zwrotu z inwestycji w 52-tygodniowe bony skarbowe w % - ujęcie realne (średnia geometryczna)																	
3,69	4,72	4,75	4,55	4,55	5,00	5,09	5,16	4,59	4,55	4,45	3,58	2,92	2,54	2,61	2,13	1,52	1,39
Średnioroczne zmiany indeksu WIG dla poszczególnych czasookresów w % - ujęcie realne (średnia geometryczna)																	
5,59	8,21	10,77	-3,87	1,56	3,57	0,11	1,10	3,57	0,66	2,88	7,62	8,79	1,82	-1,77	-11,02	-29,22	-52,66
Rynkowa premia za ryzyko w punktach procentowych dla poszczególnych czasookresów - ujęcie realne (przy wykorzystaniu średniej geometrycznej)																	
1,90	3,49	6,02	-8,42	-2,99	-1,43	-4,98	-4,06	-1,02	-3,89	-1,57	4,04	5,87	-0,72	-4,38	-13,15	-30,74	-54,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z serwisu www.money.pl oraz ze strony Głównego Urzędu Statystycznego http://www.stat.gov.pl/gus/45_1634_PLK_HTML.htm

czas kalkulacji poziom inflacji dla takiego samego czasookresu. W kolejnym etapie obliczono, przy wykorzystaniu średniej geometrycznej, średnioroczne realne stopy zwrotu z tytułu zakupu bonów skarbowych oraz zmian indeksu WIG. Realną rynkową premię za ryzyko dla poszczególnych czasookresów wyznaczono jako różnice pomiędzy średniorocznymi realnymi zmianami indeksu WIG a średniorocznymi stopami zwrotu z tytułu zakupu bonów skarbowych.

■ W pierwszym roku funkcjonowania GPW w Warszawie dla uproszczenia założono, że okres ten liczy 8 miesięcy, co jest równoważne 2/3 roku. Wskaźnik cen dóbr i usług konsumpcyjnych oraz rentowność bonów skarbowych dla tego okresu oszacowano poprzez przemnożenie wartości rocznych przez 2/3. Ze względu na brak danych dla 1991 i 1992 r. uwzględniono w badaniach rentowność 26-tygodniowych bonów skarbowych.

■ W tabelach 1 i 2 zaprezentowano kalkulację realnej rynkowej premii za ryzyko dla całego czasookresu badawczego, przy czym należy być świadomym tego, że minimalny okres kalkulacji powinien wynosić co najmniej 10 lat.

Końcowe wyniki badań zaprezentowano w tabelach 1 i 2.

Podsumowanie

Na podstawie szacunków rynkowej realnej premii za ryzyko dla warunków polskich można zauważyć, że wartości premii różnią się znacząco w zależności od przyjętej metody liczenia oraz od czasookresu. Szczególny wpływ na te różnice miał rok 1993, kiedy to zmiany indeksu WIG w ujęciu realnym

sięgnęły znacznie ponad 700%. Przyjmując za minimalny okres dla celów wyznaczania premii za ryzyko – 10 lat (czasookres 1999–2008) – można zauważyć, że osiągnęła ona wartość ujemną (kalkulacja za pomocą średniej geometrycznej) lub 2,44 punktu procentowego (kalkulacja za pomocą średniej arytmetycznej), co wydaje się być wartością zanizoną, jeżeli porównamy ją z wartościami uzyskanymi dla gospodarki amerykańskiej. Czasookresy do roku 1994 włącznie cechuje podobna charakterystyka, natomiast w przypadku okresów dłuższych istotny wpływ na uzyskane wartości miały wyniki z roku 1993 – znacznie odbiegające od wartości średniej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że ze względu na dużą zmienność i niestabilność polskiego rynku kapitałowego w pierwszych latach jego funkcjonowania trudno jest nadal oszacować wartość rynkowej premii za ryzyko na podstawie danych z niego pochodzących.

Dlatego też wielu analityków w raportach przyjmuje nominalną rynkową premię za ryzyko na poziomie 5–6 punktów procentowych. Są to wartości zbliżone do tych, jakie zostały skalkulowane przez amerykańskich naukowców w wyniku korekty rynkowej premii za ryzyko dla warunków amerykańskich o krajową premię za ryzyko.

dr Błażej Prusak
Katedra Nauk Ekonomicznych,
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Politechniki Gdańskiej

PRZYPISY

¹⁾ Stopa dyskontowa jest wyznaczana na podstawie wyłącznie kosztu kapitału własnego lub średniego ważonego kosztu kapitału, który to uwzględnia w sobie poziom kosztu kapitału własnego. Sposób wyznaczania stopy dyskontowej uzależniony jest od podejścia do szacowania przepływów pieniężnych. Więcej na ten temat zob. np. T. DUDYCZ, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, rozdział 2, s. 37–71.

²⁾ Zob. np. P. SZCZEPANKOWSKI, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 87.

³⁾ Zob. S.Z. BENNINGA, O.H. SARIG, *Finanse przedsiębiorstwa. Metody wyceny*, WIG-Press, Warszawa 2000, s. 320.

⁴⁾ A. DAMODARAN, *Equity Risk Premium (ERP): Determinants, Estimation and Implications*, Stern School of Business, September 2008, s. 21–22, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/ERPfull.pdf> (10.01.2009).

⁵⁾ E.F. FAMA, K.R. FRENCH, *The Cross-Section of Expected Returns*, „Journal of Finance”, vol. 47, 1992, s. 427–466 podano za A. DAMODARAN, *Equity Risk Premium (ERP): Determinants, Estimation and Implications*, op. cit., s. 22.

⁶⁾ A. DAMODARAN, *Equity Risk Premium (ERP): Determinants, Estimation and Implications*, op. cit., s. 21.

⁷⁾ Więcej na temat metod wyznaczania premii za ryzyko dla krajów rozwijających się zob. *ibidem*, s. 36–49.

⁸⁾ Data Sets. *Risks Premiums for Other Markets* – 2007, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (12.01.2009).

Summary

The equity risk premium is an essential component of the evaluation of equity capital cost. In this article different methods of premium valuation are shown. Moreover, I present the results of the calculation of real equity risk premium based on the data on Polish financial market.

Wprowadzenie

Mimo znaczenia przypisywanego koncepcji wartości dla klienta we współczesnej literaturze marketingowej, badacze wciąż mało uwagi poświęcają zarówno samej koncepcji, jak i jej praktycznej przydatności. W obecnym kształcie pojęcie wartości dla klienta pozostaje obiecującą, lecz niezbyt przydatną propozycją. W niniejszym artykule autor dokona przeglądu anglojęzycznej literatury w zakresie wartości dla klienta, i na tej podstawie sformułuje wnioski dla operacjonalizacji jej pomiaru.

Pojęcie i natura wartości dla klienta

Trudność zdefiniowania pojęcia wartości dla klienta wynika z jego wieloznaczności i różnorodności w sposobie werbalizacji wartości przez konsumentów. Badania Zeithaml wskazują na cztery sposoby rozumienia wartości: • „wartość to niska cena” • „wartość jest tym, czego oczekuję od produktu” • „wartość to jakość, jaką otrzymuję za cenę, którą płacę”; oraz • „wartość jest tym, co dostaję, w zamian za to, co daję” [Zeithaml, 1988]. Dokonując syntezy swoich obserwacji, Zeithaml definiuje postrzeganą wartość dla klienta jako całościową ocenę użyteczności produktu dokonaną przez konsumenta na podstawie spostrzeżeń tego, co się otrzymało i tego, co się dało. Takie właśnie podejście, które wywodzi wartość z porównania szeroko pojętych postrzeganych kosztów/ciężarów oraz postrzeganych korzyści, wydaje się dominować w literaturze [por. Näslund D. *et al.*, 2006], choć istnieją i inne konceptualizacje, oparte na wielowymiarowych konstrukcjach odnoszących się do potrzeb i korzyści dla nabywcy [Roig *et al.*, 2006]. Ta urzekająca swoją prostotą koncepcja nastęrcza jednak sporo problemów aplikacyjnych, zwłaszcza w dziedzinie pomiaru i zarządzania wartością.

Sheth i Mittal oferują wnikliwy wgląd w naturę koncepcji wartości dla klienta [Sheth, Mittal 2004, s. 32–4]. Instrumentalny wymiar wartości odpowiada na potrzeby i pragnienia konsumentów i nabywców, które mogą się jednak zmieniać w czasie, czyniąc wartość koncepcją dynamiczną. Wartość dla klienta tworzy strukturę hierarchiczną, u której podstawy leżą wartości uniwersalne – obowiązkowe dla oferty – a na ich fundamencie umieszczone są wartości osobiste, najpierw specyficzne dla grupy, następnie specyficzne dla jednostki. Dywersyfikacja wartości w ramach struktury rośnie wraz z przesuwaniami się w górę hierarchii, a relacje w ramach struktury wartości mają charakter synergistyczny. Struktura wartości dla określonej jednostki odpowiada spełnianej przez nią roli: użytkownika, nabywcy czy też płatnika. Powyższe uwagi dopełniają spostrzeżenia Eggerta i Ulagi, którzy podkreślają subiektywną i relatywną naturę spostrzeżeń wartości przez klienta, a która wynika m.in. z porównania oferty danego dostawcy z ofertą jego konkurentów. Poza tym ocena oferty może mieć podłoże zarówno kognitywne, jak i afektywne [Eggert, Ulaga, 2002]. Ocena wartości zależy od tego, czy nabywca dokona jej przed zakupem czy też po okresie użytkowania, obydwie sytuacje różnią się bowiem wyznaczonymi przez nabywcę celami, a w konsekwencji i rozważanymi informacjami [Woodruff, 1997].

Problemy konceptualizacji i operacjonalizacji wartości dla klienta

Przemysław Stach

Struktura wartości dla klienta

Pierwszym problemem, jaki napotka marketer w procesie operacjonalizacji wartości dla klienta, jest kwestia zdefiniowania kosztów i korzyści. Stanowisko badaczy w tej kwestii jest w zasadzie jednolite. Należy obydwie części równania definiować szeroko. Koszty powinny obejmować wszelkie ciężary, te o charakterze kwantyfikowalnym (ekonomicznym, finansowym), jak i te ze swojej natury psychologiczne, także związane z wydatkiem czasu oraz energii na etapie zakupu, użytkowania i pozbywania się produktu. Natomiast korzyści należy poszukiwać w obrębie szeroko pojętego produktu całkowitego, obejmującego wszystkie atrybuty materialne i niematerialne, które mają zdolność do zaspokajania różnych potrzeb i pragnień docelowego odbiorcy (użytkownika, nabywcy, płatnika).

Bardzo obiecującą, z aplikacyjnego punktu widzenia, jest konceptualizacja struktury wartości zaproponowana przez Smitha i Colgate'a. Próbując zaradzić koncepcyjnym niedostatkom dostępnych w literaturze typologii wartości, badacze ci zaproponowali cztery grupy wartości, obejmujące – zgodnie zresztą z definicją Zeithaml – zarówno korzyści, jak i obciążenia. Zdefiniowane przez wymienionych badaczy grupy to:

- grupa wartości funkcjonalnych, wynikających z cech produktu, jego działania oraz efektów tegoż działania
- grupa wartości hedonistycznych, wynikających ze zdolności do generowania przez produkt odpowiednich odczuć, emocji i doświadczeń sensorycznych
- grupa wartości symbolicznych, związanych z psychologicznymi i symbolicznymi znaczeniami przypisywanymi produktowi oraz
- grupa wartości poświęceń, obejmująca ekonomiczne i psychologiczne koszty nabywania i użytkowania oferty.

Autorzy wymienionej typologii wskazali także pięć źródeł wartości: informacja, produkty, interakcje pomiędzy nabywcą a przedstawicielami sprzedawcy i jego systemami, środowisko nabywania i konsumowania oferty oraz transfer własności [zob. więcej Smith, Colgate, 2007]. Typologia ta stanowi przydatny schemat do operacjonalizacji w pomiaru wartości dla klienta, a także wskazuje praktyczne kierunki doskonalenia oferty przedsiębiorstwa.

Syntetyczny wskaźnik wartości dla klienta

W literaturze przedmiotu istnieje rozbieżność poglądów co do tego, jak nabywca dochodzi do syntetycznej oceny wartości, czy wynika

ona z różnicy pomiędzy korzyściami i kosztami [np. Blois K., 2004], czy raczej jest stosunkiem korzyści i kosztów [np. Ravald A., Gronroos Ch., 1996]. Z arytmetycznego punktu widzenia, iloraz korzyści i kosztów daje wyższy wynik wartości niż różnica pomiędzy korzyściami i kosztami. Zatem w przypadku ilorazu wartość byłaby mniej obciążona kosztami.

Z problemem wagi składowych równania wartości związane jest pytanie o regułę decyzyjną wykorzystywaną przez konsumentów do percypowania wartości. Nie jest jasne, czy konsument wykorzystuje strategię kompensacyjną czy też niekompensacyjną. Według tej pierwszej, decydent rozważa wszystkie korzyści i koszty jednocześnie, przy czym poszczególne elementy jednych i drugich mają dla niego różne znaczenie. Ocena syntetyczna jest wynikiem kompensowania gorszej oceny jednego elementu przez lepszą ocenę innego. Z drugiej strony, decydent może wykorzystywać jedną z kilku reguł niekompensacyjnych. Wtedy ocena wartości może być inspirowana przez wybrane, najważniejsze dla decydenta aspekty (koszty i/lub korzyści) oferty rynkowej, opierając się np. • na wymaganiach minimalnych dla różnych elementów oferty (model koniunkcyjny) • kompromisie pomiędzy dwoma lub więcej istotnymi aspektami (model disjunkcyjny) czy też • rankingu preferencji atrybutów oferty (model leksykograficzny) [por. Sheth, Mittal, s. 293–6]. Autor nie napotkał literaturze przekonujących argumentów przemawiających za wyborem jednego z podejść, zatem problem ten wymaga weryfikacji empirycznej.

W końcu operacjonalizacja wartości dla klienta jest w pewnym stopniu zależna kontekstowo. Choć ramy definicyjne zdają się mieć ogólne zastosowanie, to jednak poszczególne wymiary powinny odzwierciedlać treść decyzji zakupowych nabywców. Dochodzi tutaj także problem perspektywy, z jakiej wartości jest oceniana. Propozycja wartości z perspektywy marketera, który bierze pod uwagę oferty konkurentów, możliwości przedsiębiorstwa oraz swoją interpretację potrzeb konsumentów, będzie zapewne różnić się od faktycznej wartości oczekiwanej przez konsumentów, którzy odniosą ją do swoich potrzeb, pragnień, doświadczeń, a także przekonań, co jest technicznie możliwe. Z powyższych rozważań wynika, że koncepcja pomiaru wartości dla klienta musi być operacjonalizowana zawsze w określonym kontekście.

Wartość dla klienta a jakość oferty, zadowolenie i lojalność klienta

Zeithaml definiuje jakość jako postrzeganą wyższość lub doskonałość produktu [Zeithaml, 1988], natomiast w literaturze marketingowej jakość jest powszechnie postrzegana jako zdolność oferty do zaspokojenia potrzeb i rozwiązania problemów nabywcy. Ocena jakości formułowana przez konsumenta jest syntetyczną, subiektywną postawą, na którą składa się wiele wymiarów [Parasuraman *et al.*, 1988]. Mimo pozornej bliskości koncepcyjnej jakości oferty i wartości dla klienta, wartość nie jest pojęciem redundantnym, przykładem bowiem miarę doskonałości oferty do kosztów jej pozyskania i użytkowania, w ten sposób uwiarygodnia formułowane przez nabywcę intencje zakupowe.

Za wiodącą miarę sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa uważa się często zadowolenie klienta. Woodruff przekonuje, że postrzegana wartość wpływa na zadowolenie lub niezadowolenie nabywcy [Woodruff, 1997]. Zadowolenie jest syntetyczną, afektywną reakcją o zmiennej intensywności, na dane aspekty nabywania i/lub konsumpcji produktu [Giese, Cote, 2000], a w ujęciu teorii niepotwierdzonych oczekiwań rodzi się w wyniku porównania oczekiwań nabywcy i oceny otrzymanej oferty. Powszechnie oczekuje się, że zadowolenie powinno przewidywać lojalność, aczkolwiek niektórzy badacze zwracają uwagę na fakt, że relacje zadowolenie – lojalność nie zawsze są dostrzegalne i dość często mają charakter nieliniowy. Neal sugeruje, że postrzegana wartość lepiej niż zadowolenie przewiduje lojalność nabywcy, ocena oferty bierze bowiem pod uwagę koszty z nią związane, jak również formułowana jest w odniesieniu do ofert konkurencyjnych. Nie jest zatem wyłącznie postawą względem oferty poddawanej ocenie [Neal, 1999]. Eggert i Ulaga przekonują o praktycznej wyższości koncepcji wartości nad zadowoleniem, sugerując, że ta pierwsza ma charakter strategiczny, bardziej poznawczy niż afektywny, obejmuje zarówno fazę przed, jak i posprzedażową, a jej pomiar może objąć nie tylko obecnych, ale i potencjalnych nabywców, co istotnie zwiększa jej wartość informacyjną w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej firmy [Eggert, Ulaga, 2002].

Istotną kwestią w znaczeniu kształtowania wartości dla klienta jest jej oczekiwany wpływ na lojalność klienta. Day definiuje lojalność jako powtarzające się zakupy określonej marki wywołane wewnętrzną dyspozycją (tj. postawą) nabywcy [za: Sheth, Mittal, 2004, s. 392]. Ravland i Gronroos stawiają tezę, że percepcja wartości jest kluczową antecedencją wiarygodności dostawcy oraz zaufania do niego, a w konsekwencji także lojalności względem niego [Ravald, Gronroos, 1996].

Z powyższych rozważań wynika, że wartość dla klienta nie jest konstruktem zbędnym, przeciwnie, poszerza istotnie zakres poznania i zrozumienia decyzji nabywców, a także, jak sugerują badacze przedmiotowi, pozwala na trafniejsze przewidywanie przyszłych zachowań konsumentów.

Zakończenie oraz implikacje dla pomiaru wartości

Wartość dla klienta jest konstruktem wielowymiarowym. Od jakości odróżnia ją przede wszystkim ujęcie oceny w kategoriach po-

strzeganych kosztów i korzyści, natomiast jako konkurencyjna do zadowolenia miara sukcesu daje daleko lepsze możliwości kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Fundamentalnym wymogiem skutecznego zarządzania wartością dla klienta jest jej trafny pomiar. Dotychczasowy dorobek literatury sugeruje, że skala do pomiaru wartości dla klienta powinna być wielowymiarowa i obejmować bogatą listę źródeł wartości (tzw. *value drivers*). Owe źródła wartości winny odnosić się do korzyści i potrzeb/pragnień nabywcy, jak i jego poświęceń finansowych i pozafinansowych. Choć literatura nie przynosi definitywnych rozstrzygnięć w tej kwestii, logicznym wyjściem wydaje się traktowanie poszczególnych źródeł wartości jako mających potencjalnie różną wagę dla różnych (segmentów) nabywców. Wielce prawdopodobne jest także to, że niektóre źródła wartości mają określone wartości brzegowe, które nie dają się zrekompensować wyższymi ocenami w innych obszarach oferty, co sugeruje potrzebę określenia tych granic w drodze empirycznego pomiaru. W końcu należy pamiętać, że skala wartości powinna odnosić ocenę do całego cyklu sprzedażowego, od fazy przedtransakcyjnej na fazie potransakcyjnej kończąc, wykorzystując oferty konkurentów jako układ odniesienia dla formułowanych ocen.

dr Przemysław Stach

Wydział Zamiejscowy w Tarnowie
Wyższej Szkoły Biznesu NLU w Nowym Sączu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLOIS K., *Analyzing Exchanges Through the Use of Value Equations*, „The Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 19, no. 4/5, 2004.
- [2] EGGERT A., ULAGA W., *Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?*, „The Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 17, no. 2/3, 2002.
- [3] GIESE J.L., COTE J.A., *Defining Consumer Satisfaction*, „Academy of Marketing Science Review”, vol. 4, 2000.
- [4] NÄSLUND D., OLSSON A., KARLSSON S., *Operationalizing the Concept of Value – An Action Research-Based Model*, „The Learning Organization”, vol. 13, no. 3, 2006.
- [5] NEAL W.D., *Satisfaction Is Nice, But Value Drives Loyalty*, „Marketing Research”, vol. 11, no. 1, 1999.
- [6] PARASURAMAN A., ZEITHAML V. A., BERRY L.L., *Service Quality: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing”, vol. 64, no. 1, 1988.
- [7] RAVALD A., GRONROOS CH., *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing”, vol. 30, no. 2, 1996.
- [8] ROIG J.C.F., GARCIA J.S., TENA M.A.M., MONZONIS J.L., *Customer Perceived Value in Banking Services*, „International Journal of Bank Marketing”, vol. 24 no. 5, 2006.
- [9] SHETH J.N., MITTAL B., 2004, *Customer, Behavior: A Managerial Perspective 2e*, Thomson South-Western.
- [10] SMITH J.B., COLGATE M., *Customer Value Creation: A Practical Framework*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, vol. 15, no. 1, 2007.
- [11] DRUFF R.B., *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Academy of Marketing Science Journal”, vol. 25, no. 2, 1997.
- [12] ZEITHAML V.A., *Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing”, vol. 52, no. 3, 1988.

Summary

The article is an attempt to enumerate major issues associated with the process of conceptualization and operationalization of the construct of the customer value from the viewpoint of a researcher preparing the measurement. The author's observations and conclusions, inspired by the English-language literature study, have led him to formulate a number of suggestions for the measurement of the customer value.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

Google'owe strategie firm

Andrei HAGIU i David B.YOFFIE, *What's Your Google Strategy?*, „Harvard Business Review”, April 2009, s.74–81.

Andrei Hagiu i David B.Yoffie są profesorami w Harvard Business School, w Bostonie. David B.Yoffie jest również dziekanem nauczania kadr zarządczych.

Toys„R”Us, amerykański potentat w branży zabawek i gier (sprzedaż na poziomie 14 mld USD rocznie), w 2000 r. podpisał 10-letnią umowę na wyłączność z firmą internetową Amazon. Firma Toys„R”Us widziała w kontrakcie doskonałe rozwiązanie na nasilającą się konkurencję. Postanowiła zbudować detaliczny biznes *online*, który miał zdominować branżę i zwiększyć jej zyskowność. W tym celu zarząd zdecydował się wykorzystać internetowe kompetencje Amazon w zakresie handlu elektronicznego. Zgodził się płacić rocznie 50 mln USD plus określony procent od sprzedaży w zamian za zbudowanie i prowadzenie witryny na platformie Amazon. Po niespełna czterech latach, kiedy okazało się, że przedsięwzięcie przynosi straty, firma Toys„R”Us zaczęła domagać się od Amazon odszkodowania w wysokości 200 mln USD.

W ciągu dwuletniej sądowej batalii Toys„R”Us dowodził, że Amazon naruszył umowę, ponieważ do jej realizacji wynajął małą firmę zewnętrzną. Amazon z kolei uzasadniał swoje działania, twierdząc, że trzecia strona realizowała bardzo dobrze potrzeby klientów, których Toys„R”Us nie mogłaby zrealizować samodzielnie. Ostatecznie sąd orzekł, że Amazon naruszył umowę. To pozwoliło firmom zakończyć współpracę, ale nie przyniosło odszkodowania dla Toys„R”Us.

Frustracja Toys„R”Us nie jest czymś wyjątkowym. Wiele firm, du-

żych i małych, próbowało po omacku rozpoznać zasady gry z szybko rosnącą grupą tzw. wielostronnych internetowych platform (*multisided platforms* – MSP), takich jak Amazon.

Platformy MSP łączą wzajemnie różne grupy klientów i obejmują różnorodne produkty, usługi lub technologie. Na przykład, operatorzy kart kredytowych oraz eBay łączy konsumentów i sprzedawców. Wyszukiwarka Google łączy ogłoszeniodawców z odbiorcami ich usług. Platforma Microsoft Windows kojarzy trzy strony: programistów rozwijających aplikacje, użytkowników oraz producentów sprzętu. Z kolei platforma standardu Blu-ray dla DVD wysokiej rozdzielczości łączy dostawców treści, producentów i klientów. MSP stają się coraz ważniejszymi partnerami biznesowymi dla firm, z powodu rosnącego znaczenia internetu i związanych z nim technologii.

Korzystanie z platform MSP, chociaż ma wiele zalet, może mieć też i wady. MSP-y umożliwiają zwiększenie efektywności firmy. Na przykład, ogłaszanie się w Google umożliwia dotarcie w tani sposób do wielu klientów. To jednak jeszcze nie gwarantuje sukcesu. Gdyby Toys„R”Us przed zawarciem umowy z Amazon rozpoznał dobrze rynek, wiedziałby, że długoterminowe interesy obu firm są całkowicie rozbieżne. Sukces Amazon zależy od tego, jak wielka jest różnorodność oferowanych produktów w różnych kategoriach. Z kolei wcześniejsze sukcesy Toys„R”Us wynikały głównie z koncentracji wysiłków sprzedażowych na produktach cieszących się dużym wzięciem. Bez wyraźnej strategii współdziałania z MSP firma może łatwo pozbyć się kontroli nad klientami lub nieświadomie zamienić się w przeciętnego dostawcę. Oto kilka podstawowych działań, które mogą pomóc menedżerom w opracowaniu strategii wobec platformy:

- zdecyduj, czy podjąć współpracę z istniejącą platformą MSP, czy zbudować własną platformę, czy też przyjąć strategię mieszaną;
- jeżeli zdecydujesz się na zewnętrzną MSP, to określ, czy ma być to jedna, a może więcej platform;
- jeżeli już wybierzesz jedną lub więcej platform MSP, to określ zasady gry (funkcje lub usługi), które powinieneś wykorzystać, a jakie odrzucić – tak, aby utrzymać swoją przewagę konkurencyjną.

Grać czy nie grać

Jest dość oczywiste, że firmy powinny grać wspólnie z tymi platformami, które mogą dodać wartość do ich biznesu. W niektórych branżach nie ma wyboru. Na przykład mała firma informatyczna przygotowująca aplikacje na pecety lub do gier musi współpracować z takimi MSP-ami, jak Windows, Macintosh czy PlayStation. Jest jednak pewne ryzyko. Firma czy firmy kontrolujące MSP-y i mające dużą siłę wobec pojedynczego gracza będą chciały przechwycić jak najwięcej wartości dla siebie.

Najczęstszą formą takich działań jest podwyżka opłat, gdy współpraca się zacieśnia, a MSP ma sukcesy. Przykładem tego mogą być praktyki Microsoft. Po tym, gdy rynek pecetów został opanowany przez Windows, Microsoft podwyższał cenę licencji prawie co roku, przez kolejne dwie dekady. Należy zawsze pamiętać, że firma kontrolująca dobrą MSP, kontroluje interfejs między graczami i końcowymi użytkownikami, i może dyktować reguły związków.

Innym sposobem przechwytywania wartości przez MSP jest osłabianie relacji firmy partnerskiej z klientami, np. poprzez stopniowe przejmowanie kontroli nad nimi, albo poprzez zapraszanie

Tab.1. Rodzaje platform internetowych

	Platformy zwykłe (<i>pure platforms</i>)	Zwykłe rynki pośrednictwa (<i>pure markets intermediaries</i>)	Platformy wielostronne (<i>multisided platforms</i> - MSP)
Funkcje	Prezentacja produktów, usług lub technologii dla innych osób/firm w celu budowania komplementarnych produktów, usług czy technologii (nie służą do kontaktów z klientami)	Są to firmy zarabiające na redukcji kosztów transakcyjnych dla dwóch lub więcej graczy. Najczęściej sprawują całkowitą kontrolę nad produktami i usługami, którymi handlują	Łączą cechy platformy i pośrednika. Działają między firmą a klientem. Nie przejmują własności towarów lub usług. Kreują pośrednio efekty współpracy w sieci
Przykłady	Systemy ERP firmy SAP, technologia atramentu elektronicznego E-Ink, technologia Qualcomm's CDMA dla urządzeń mobilnych	Wal-Mart, 7-Eleven, Whole Foods	Nintendo Wii, Amazon.com, Match.com, eBay

innych graczy do konkurowania w tej samej kategorii. To oczywiście ogranicza zdolność indywidualnego gracza do przejmowania wartości. W latach 2000-2001 z oferty platformy Amazon skrzętało, oprócz Toys,"R"Us, kilku innych detalistów: Borders, Circuit City, Gap i HMV. Po kilku latach stwierdzali, że utracili możliwość wyróżniania się na tle rosnącej liczby małych dostawców przyciąganych przez Amazon. Ostatecznie wszyscy owi wielcy gracze porzucili Amazon i przenieśli się na swoje własne platformy. Stracili jednak czas i pieniądze.

W obliczu tych zagrożeń firma powinna rozważyć zbudowanie platformy na swój użytek lub we współpracy z innymi graczami. To ostatnie rozwiązanie powinna wybrać, jeżeli ma silną pozycję na rynku i może przewodzić innym. Takie firmy nazywamy graczami „strategicznymi”.

Strategiczni gracze mogą wybrać jedno z dwóch następujących podejść. Po pierwsze, mogą zbudować platformę na prawach własności (samodzielnie lub z partnerami) w celu samodzielnego kreowania wartości i przechwycenia jej w największym stopniu. Po drugie, mogą stworzyć otwarty MSP. Przykładem tego mogą być platformy Google: Android (system operacyjny dla telefonów komórkowych) i OpenSocial (dla rozwoju współpracy w społecznych sieciach). Google chce w ten sposób zapobiec dominacji platform Symbian, Microsoft czy Apple (w przypadku systemów operacyjnych dla urządzeń mobilnych), a także platform Facebook i MySpace (w przypadku sieci społecznych).

Firmy popełniają dwa częste błędy, podejmując decyzje o tym, czy warto grać z istniejącym MSP. Po pierwsze, nie potrafią w pełni zrozumieć celów właściciela MSP i jak te cele się zmieniają w czasie - kiedy rośnie siła MSP, a jej właściciel przechwytuje coraz więcej wartości od graczy.

Drugim powszechnym błędem jest przecenianie swoich możliwości w bu-

dowaniu własnej MSP i przekonywaniu innych graczy do przyłączenia się do niej. W taką pułapkę wpadła Nokia. Po wprowadzeniu smartfonów w 1996 r., zdała sobie sprawę, że potrzebuje platformy, która zapewni jej rozwój specjalnych aplikacji dla mobilnych usług. Miała to być konkurencja dla liderów rynku: Palm oraz Windows Mobile. Nokia przekonała trzech innych producentów do przyłączenia się do platformy Symbian, konsorcjum umożliwiającego rozwój nowego systemu operacyjnego. Początkowo Nokia posiadała 40% udziałów w tym projekcie.

Symbian dawał licencję na system operacyjny swoim udziałowcom, a także innym producentom telefonów komórkowych. Szybko stał się liderem na rynku systemów operacyjnych dla smartfonów z udziałami rynkowymi na poziomie 60%. Właściciele licencji, ażeby wyróżnić się na tym bardzo konkurencyjnym rynku, rozwijali swoje niekompatybilne wersje systemu. To z kolei utrudniło platformie Symbian popularyzację wśród programistów rozwijających aplikacje. W ciągu ponad siedmiu lat powstało tylko około 5 tys. aplikacji. Dla porównania, w przypadku iPhone powstało 10 tys. aplikacji w ciągu niespełna roku.

Ponadto znaczące udziały Noki w przedsięwzięciu spowodowały, że inni partnerzy zaczęli obawiać się, że użyje swojej siły przeciwko nim. W celu zredukowania ryzyka zaczęli wykorzystywać także Linuxa i Windows Mobile na równi z Symbian. To z kolei dało zachętę do działania nowym graczom: Android (Google) oraz iPhone (Apple). Nokia, aby obronić Symbian, wykupiła udziały pozostałych partnerów i stworzyła w czerwcu 2008 r. konsorcjum działające na zasadzie kodów otwartych (*open source*).

Z kim warto grać?

Jeżeli firma decyduje się na współpracę z więcej niż jedną platformą MSP, to musi

ustalić, z jakimi. Niektóre platformy wymagają wyłączności. Ani Google, ani Yahoo nie stawiają takich warunków, a zatem można korzystać z obu jednocześnie.

Tymczasem oferta ze strony MSP wymagającej wyłączności może być bardzo dobrą okazją. Jeżeli MSP potrzebuje konkretnej firmy, to może nawet za wyłączność oferować jej pieniądze lub inną formę rekompensaty. Najbardziej widocznym przykładem tego w ostatnim czasie była batalia między obozem Toshiba HD DVD i obozem Sony Blu-ray o dominację platform na rynku DVD wysokiej rozdzielczości. Obie strony oferowały duże kwoty największym producentom filmów (m.in. Paramount, DreamWorks, Disney), aby przekonać ich do swoich rozwiązań na warunkach wyłączności.

Podobnie dostawcy „gorących wiadomości” są w stanie zgarnąć ogromne sumy w efekcie rywalizacji stacji radiowych i telewizyjnych, które biją się o wyłączność w ich nadawaniu. Na przykład satelitalny operator radiowy Sirius zapłacił 500 mln USD za 5-letni wyłącznościowy kontrakt z radiową gwiazdą Howardem Sternem.

W długim okresie kluczowym pytaniem dla strategicznych graczy jest, czy wyłączne związki z platformą MSP spowodują jej wzmocnienie. Może być korzystne dla wszystkich, gdy taki jeden standard (związany z tym zwycięskim MSP) rozszerzy rynek dla wszystkich graczy. Jednakże z reguły jest lepiej, jeżeli gracz strategiczny współpracuje z dwiema lub więcej platformami MSP, zapobiegając w ten sposób dominacji jednej platformy. Samsung i Motorola zreszcie wykorzystywały to podejście w telefonach komórkowych i grały z wieloma MSP-ami: Symbian, Windows Mobile, Linux i Palm. Ta strategia miała sens, ponieważ trudno było określić, która platforma może wygrać. Żadna z wymienionych nie była na tyle silna, aby zdominować rynek. Słabą stroną tej

obronnej strategii są dodatkowe koszty współpracy z kilkoma MSP-ami.

Brak zdecydowania w wyborze MSP może być kosztowny. Time Warner popełnił ten błąd w wojnie standardów wysokiej rozdzielczości DVD. Ponad dwa lata Time Warner wspierał zarówno HD DVD, jak i Blu-ray. Początkowo miał nadzieję, że wygra ten pierwszy. Było kilka powodów. Time Warner miał większy udział rynkowy w nagraniach zrobionych w standardzie HD DVD (50%) niż Blu-ray (20%). Ponadto HD DVD było tańsze, co oznaczało szybszy wzrost sprzedaży, gdyby standard ten wygrał. Ponadto standard Blu-ray należał do Sony – głównego konkurenta Time Warner.

Niepewność na rynku związana z wojną standardów i tym, który zwycięży, powodowała, że zmniejszały się zakupy sprzętu. Time Warner był świadom, że 50-proc. udział w nagraniach HD DVD daje mu więcej władzy nad tym standardem niż 20% udziału w kontroli Blu-ray. Dlatego na początku 2008 r. postanowił opuścić obóz HD DVD, a ten niezwłocznie ogłosił swoje wycofanie z walki. Brak zdecydowania Time Warner negatywnie odbił się na jego długoterminowych zyskach.

Jak grać?

Wybierając sposób gry na wybranej platformie, firmy muszą pamiętać o dwóch kwestiach:

- jak odróżnić się od innych konkurentów obecnych na tej samej platformie,
- jak zmniejszyć ryzyko przejęcia korzyści przez właściciela platformy?

Dla graczy niestrategicznych, którzy nie będą mieli wpływu na działania MSP, decyzja o zasadach gry sprowadza się zwykle do wybrania pozycji z oferowanego menu. Na przykład, mała firma, która zdecydowała się umieścić reklamę na MSP Google, ma jedynie prawo do określenia, oprócz treści reklamy, wysokości budżetu (kwoty do wydania) oraz podania kluczowych słów. Jednakże w pewnych przypadkach nawet gracz niestrategiczny może mieć wybór, który pozwoli mu odróżnić się od konkurentów i zapobiegnie „degradacji” jego biznesu. Przykład LinkedIn pokazuje, że jego zarząd pamiętał o tym, decydując się na współpracę z platformą OpenSocial należąca do Google.

Motywy Google przy wprowadzeniu platformy OpenSocial w 2007 r.

były oczywiste: pozbawić liderów (MySpace i Facebook) wyłączności, zwiększyć konkurencję i ułatwić sobie sprzedaż reklam. LinkedIn musiał podjąć decyzję, czy warto grać razem z Google, a jeśli tak, to jak. Decyzja o podjęciu gry była stosunkowo łatwa. LinkedIn, jako trzecia co do wielkości sieć społeczna, musiał rozszerzyć swój zasięg i obniżyć koszty, aby móc skutecznie konkurować. Podstawowym pytaniem było: jak konkurować?

Po rozpoznaniu niebezpieczeństw, LinkedIn przygotował strategię wykorzystującą zalety platformy OpenSocial. Ażeby zmniejszyć ryzyka, zdecydował też o rozbudowie swojej własnej platformy. Kontynuował oferowanie swoich aplikacji, a OpenSocial wykorzystywał do wzmocnienia ich wartości. Na przykład, do swojej aplikacji kalendarza dodał te funkcje OpenSocial, które pozwalają członkom LinkedIn znaleźć osoby także z innych sieci społecznych, które powinny wziąć udział w określonym wydarzeniu. W ten sposób LinkedIn, umiejętnie korzystając z platformy MPS należącej do Google, uniknął marginalizacji.

Gracze strategiczni mają więcej możliwości. Dobrym przykładem jest Electronic Arts (EA), światowy lider na rynku gier wideo, który zmusił platformę Xbox kontrolowaną przez Microsoft do uwzględnienia swoich żądań.

Microsoft domagał się od producentów gier komputerowych wykorzystywania swoich własnych narzędzi (np. funkcji dźwiękowych), a także pozwolenia na obsługę i administrację klientów. Firma EA obawiała się, że te warunki dadzą Microsoft zbyt wiele kontroli nad jej związkami z użytkownikami i wyrównają pole gry między różnymi producentami gier. Obawiała się także ustanowienia złego precedensu, który zachęciłby Microsoft do dalszych uciążliwych żądań w przyszłości. Ażeby zwiększyć presję na Microsoft, EA wzbogaciła funkcjonalność gier w wersjach dla Sony PlayStation 2 – największego konkurenta Xbox. Microsoft po rozpoznaniu braku tej funkcjonalności poddał się. Pozwolił EA na zachowanie kontroli nad bazą swoich klientów, a nawet zgodził na finansową rekompensatę.

Podjęcie współpracy z MSP wymaga dokładnej analizy tego, jak warunki umowy mogą wpływać na równowagę sił, zarówno teraz, jak i w przyszłości. Pewne punkty umowy muszą być uzależnione od rozwoju

rynku. Dowodzi tego przykład relacji między studiami nagrań muzycznych, a platformą iTunes należąca do Apple. Te pierwsze, uciekając przed śmiertelnym zagrożeniem darmowego serwisu nagrań platformy Napster i jej naśladowców, pospieszyły na iTunes, która gwarantowała opłaty od kopiowanych nagrań. Było to w 2001 r. W ciągu kilku kolejnych lat iTunes stał się dominującą platformą na rynku nagrań cyfrowych, uzależniając od siebie studia nagrań i przechwytyując większość zysków dzięki odtwarzaczowi iPod. Niewątpliwie studia w chwili zagrożenia uległy czarowi S. Jobsa – szefa Apple i zaniedbały rozważenia długookresowych konsekwencji warunków kooperacji.

* * *

Współpraca z platformami MSP wkrótce stanie się codziennością dla wszystkich firm, dużych i małych. MSP-y redukują koszty transakcyjne i dają szeroki dostęp do rynków. Jednakże w ciągu mijających 10 lat byliśmy świadkami, jak potężni właściciele MSP-ów (Microsoft, Google, Apple) przechwytyują większą część wartości kreowanych przez platformy, ponieważ firmy przyłączające się do nich niezbyt dokładnie rozumieją ich motywy i strategię.

MSP-y szybko zmieniają swoje strategię. Za kilka lat Google będzie na pewno inną firmą niż dzisiaj. Z kolei obecni skromni gracze mogą się stać dominującymi platformami jutro. Przed pojawieniem się iPhone, większość producentów komórek była graczami na platformach sieci komórkowych. W ciągu ostatnich dwóch lat, najpierw iPhone, a potem jego naśladowcy z branży, utworzyli platformy nowej generacji. Dobry gracz może szybko stać się dyktatorem zasad gry dla całej branży. Dla zarządów firm wniosek z tego płynie następujący: przed wejściem na jakąś popularną platformę należy dobrze zastanowić się nad długookresowymi konsekwencjami takiej decyzji.

opr. dr Jan Polowczyk

