

- Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych
– *Maria Aluchna* 4
- Nowa strategia transnarodowa korporacji międzynarodowych
– globalna standaryzacja i lokalna wrażliwość
– *Jan Macias* 8
- Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji
w świetle teorii strukturacji Anthony’ego Giddensa
– *Grzegorz Baran, Janusz Bąk* 12
- Hipoteza bliskości – *Wojciech Czakon* 16
- Nastrój i emocje a jakość decyzji kierowniczych
– *Mirostaw Laszczak* 21
- W kwestii uzupełnienia luki w ewolucji nauk o zarządzaniu
w Polsce – *Tomasz Sobczak* 23
- Identyfikacja wyłaniających się kierunków badań w obszarze
zarządzania publicznego – *Aldona Frączkiewicz-Wronka* 27
- Państwo a reformowanie polskiej nauki
– *Janusz T. Hryniewicz* 32

FINANSE

- Niematerialny łańcuch wartości a renta ekonomiczna
przedsiębiorstwa – *Grzegorz Urbanek* 34

MARKETING

- Marketing procesów w organizacji procesowej
– *Michał Flieger* 38

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 43

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Redukcja asymetrii informacyjnej za pomocą mechanizmów
nadzorczych – znaczenie rozproszenia akcjonariatu i ekspozycji
na międzynarodowy rynek kapitałowy – „Corporate Governance:
An International Review” – opr. *Maria Aluchna* 45

NESTORZY NAUK O ZARZĄDZANIU

- 90. urodziny Profesora Jerzego Trzcienieckiego 48



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 9 (848) 2010

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 Urbanczyk

Zespół

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

Adres redakcji:

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 85 654 52 46, mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski; Kraków – tel. 12 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 42 639 82 34; Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Poznań – tel. 61 854 38 39, dr hab. Piotr Bartkowiak; Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

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

Łamanie: bloor | studio graficzne

Okładka: studio digitouch.pl

Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

Na 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 2010 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 wysłała 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.

Strategie polskich przedsiębiorstw na przełomie wieków

to temat wiodący numeru, którego wydanie Redakcja „Przeglądu Organizacji” planuje w roku przyszłym. Zapraszamy Szanownych Autorów już teraz do zgłaszania tekstów.

Od ponad 20 lat trwa bowiem wielka polska modernizacja. Jest to proces wielowymiarowy – zmieniają się struktury (ekonomiczne, polityczne, społeczne i kulturowe), instytucje i agencje, a więc aktorzy tego procesu. Przedstawiciele nauk o zarządzaniu interesują przede wszystkim zmiany zachowań przedsiębiorstw – jak kształtują one swoje strategie, jak dobierają cele i metody działania, aby zmienić swoje miejsce w strukturze i poprawić konkurencyjność, zarówno na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym. Polska modernizacja obfituje zarówno we wzloty, jak i dramaty firm – aktorów tego procesu. Pierwsze lata transformacji przyniosły ze sobą bankructwo wielu wielkich przedsiębiorstw państwowych, które nie przeszły próby skutecznej adaptacji do nowych warunków. Inne firmy zostały sprywatyzowane. Jednocześnie powstały setki tysięcy nowych podmiotów, z których większość pozostała do dzisiaj w klasie firm małych i średnich, ale część urosła, stając się antylopami, gazelami lub rekinami biznesu. Na przełomie wieków funkcjonowało około 50 000 małych i średnich firm, które stanowiły trzon polskiej przedsiębiorczości. Znacznie mniej było dużych przedsiębiorstw. W numerze tematycznym „Przeglądu Organizacji” Redakcja chciałaby przyjrzeć się bliżej strategiom dużych i średnich polskich firm w okresie modernizacji. Szczególnie zależy nam na artykułach empirycznych, które przedstawiają wyniki badań i analizują ich implikacje teoretyczne i praktyczne w taki sposób, który pozwoli lepiej zrozumieć przyczyny i uwarunkowania sukcesów lub niepowodzeń strategicznych w okresie transformacji.

Oto przykłady pytań teoretycznych i empirycznych, na które będą poszukiwane odpowiedzi:

- Co oznacza słowo „strategia” dla firm w okresie transformacji?
- Czy ustrukturalizowane *ex ante* zachowania przedsiębiorcze, takie jak: prowadzenie eksperymentów rynkowych i wykorzystywanie okazji są alternatywą czy uzupełnieniem planowanego rozwoju przedsiębiorstwa oraz jaka jest skala takich zachowań?
- Jakie zasoby i umiejętności były i są kluczowe dla sukcesu firm?
- Jaką rolę odgrywają imitacja i innowacja w strategii firm?
- Jakie procesy budowy strategii dominują?
- Jak kształtowane są procesy zarządzania strategicznego, w tym – jak podejmowane są decyzje strategiczne?
- Jaka jest rola liderów w budowie i wdrażaniu strategii?
- Dlaczego firmom w niektórych branżach udało się skutecznie stawić czoła silniejszemu, zagranicznemu konkurentom?
- Jakie znaczenie w strategiach firm ma proces umiędzynarodowienia działalności?
- Jaka jest rola niepowodzeń i porażek w procesie uczenia się organizacji w tym okresie?
- Czy otoczenie instytucjonalne ułatwia, czy też utrudnia budowanie skutecznych strategii przedsiębiorstw?

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zaprasza do zgłaszania zarówno artykułów teoretycznych, jak i empirycznych poświęconych wyżej wymienionym oraz podobnym zagadnieniom, które pozwolą lepiej zrozumieć logikę zarządzania strategicznego w polskich firmach w okresie transformacji.

Informacje organizacyjne

Ostateczny termin składania tekstów – do 15 października 2010 r. włącznie.

Redaktorzy numeru specjalnego:

dr hab. Szymon Cyfert, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

e-mail do korespondencji: s.cyfert@ue.poznan.pl

prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

e-mail do korespondencji: rkrupski@op.pl

prof. dr hab. Krzysztof Obłój, Uniwersytet Warszawski, Akademia L. Koźmińskiego

e-mail do korespondencji: kobloj@wspiz.edu.pl

Zgłoszone artykuły powinny odpowiadać typowemu formatowi „Przeglądu Organizacji” (proszę porównać dowolny numer), mieć maksimum 25 000 znaków (ze spacjami) i zawierać krótkie (do 100 słów) streszczenia

w języku polskim i angielskim. Tytuł i dane autora (autorów) powinny być zawarte na odrębnej stronie tytułowej artykułu. Wszystkie zgłoszone propozycje artykułów będą podlegać procesowi tzw. ślepych recenzji. Autorzy zostaną poinformowani o ostatecznych decyzjach Redakcji w styczniu 2011 r.

Harmonogram

Wstępny harmonogram prac nad numerem tematycznym: ● 15 października 2010 r. – artykuły zgłoszone elektronicznie do redaktora prowadzącego prof. dr. hab. Rafała Krupskiego: rkrupski@op.pl

- listopad – grudzień 2010 r. – proces recenzji
- styczeń 2011 r. – przygotowanie wybranych artykułów do druku z uwzględnieniem uwag recenzentów
- marzec 2011 r. (wstępnie) – publikacja numeru tematycznego „Przeglądu Organizacji”

Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych

Maria Aluchna

Wprowadzenie

Odnutowywane w ostatnich latach procesy globalizacyjne oraz rozwój gospodarek wschodzących zwiększyły zainteresowanie systemami społecznymi i ekonomicznymi w wielu różnych krajach. Przyczyniło się to między innymi do większej dostępności analiz z wielu gospodarek wschodzących. Wzrost opracowań poświęconych funkcjonowaniu zarówno systemu ekonomicznego (ujęcie makro) czy porządku instytucjonalnego (ujęcie mezo), jak i przedsiębiorstw (ujęcie mikro) wypełnia lukę dostępnych analiz i wzbogaca wiedzę o funkcjonowaniu gospodarek w poszczególnych krajach. Jednym z obszarów, który zyskał niezmiernie dużo, jest zagadnienie grup kapitałowych. Wzrost zainteresowania tymi strukturami, które często występują w krajach rozwijających się, stanowiąc niekiedy narzędzie wzrostu gospodarczego, umożliwił poznanie różnych ich typów, charakterystyk i realizowanych strategii działania. Warto zaznaczyć, że w obliczu krytyki funkcjonowania konglomeratów i postępujących zmian na rynku (m.in. liberalizacja systemu finansowego, rozwój procesów outsourcingowych, konieczność budowania elastycznych struktur) wielu obserwatorów uważało temat za wyczerpany, a formę grupy kapitałowej za przestarzałą i zanikającą. Jednak dostępność opracowań z różnych regionów świata, rosnąca świadomość znaczenia grup kapitałowych w gospodarkach wschodzących oraz rozwój metod statystycznych i ekonometrycznych, umożliwiające zaawansowane badania empiryczne, uczyniły zagadnienie grup kapitałowych jednym z bardziej dynamicznie rozwijających się kierunków w zarządzaniu.

Niniejszy artykuł przybliży najnowszy dorobek międzynarodowy w zakresie funkcjonowania grup kapitałowych. Szczególna uwaga została poświęcona przedstawieniu różnych typów grup kapitałowych, występujących na świecie, na podstawie badań literatury międzynarodowej. Artykuł przyjmuje następującą strukturę. W części pierwszej przytoczono definicje grupy kapitałowej odróżniające je od struktur organizacyjnych czy kontraktowych. W części drugiej skrótkowo przedstawiono typy grup kapitałowych występujących na świecie, podczas gdy część trzecia tekstu zawiera analizę porównawczą, uwzględniającą ich cechy charakterystyczne.

Definicje grupy kapitałowej

Grupy kapitałowe w literaturze z zakresu zarządzania czy prawa są wyróżniane ze względu na cechy charakterystyczne tej struktury, specyfikę sposobu prowadzenia działalności gospodarczej oraz zakres realizowanych celów. Ta specyfika grup kapitałowych¹⁾ pozwala odróżnić je od dwóch pozostałych, zasadniczych rodzajów struktur działalności gospodarczej, czyli struktur organizacyjnych i struktur kontraktowych²⁾. Struktury organizacyjne tworzą niesamodzielne prawnie podmioty gospodarcze, podczas gdy struktury kontraktowe składają się z samodzielnych podmiotów powiązanych zawartymi umowami. Oznacza to tym samym, że umowy współpracy cechują się większą elastycznością i mniejszą trwałością, struktury organizacyjne natomiast są z reguły mniej złożone. Grupy kapitałowe znajdują się między tymi dwoma typami, stanowią przykład zarazem struktur złożonych, jak i relatywnie stabilnie powiązanych zależnościami kapitałowymi. Jak sygnalizowano we wstępie, tematyka grup kapitałowych znajduje się w centrum zainteresowania badaczy z różnych dziedzin. Grupy kapitałowe stały się bowiem obszarem badawczym dla specjalistów z dziedziny prawa, rachunkowości, podatków, inwestycji, polityki gospodarczej i zarządzania, co oznacza, że każda z tych dziedzin dąży do wypracowania własnej definicji. Tabela 1 przedstawia wyróżniane perspektywy analiz.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnych określeń, takich jak: zgrupowanie kapitałowe, grupy kapitałowe, konglomeraty, koncerny lub holdingi, które często są stosowane zamiennie, choć autorzy jednocześnie wypracowali definicje odnoszące do każdego z tych terminów³⁾. Pod pojęciem zgrupowania kapitałowego rozumie się „zespół samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych, utworzony do realizacji wspólnych celów gospodarczych i realizujących te cele, opierając się na łączących te podmioty powiązaniach”⁴⁾. Oznacza to, że pojęcie zgrupowania kapitałowego jest tożsame ze stosowanym w literaturze i prawie niemieckim pojęciem koncernu. Koncern określa się jako strukturę obejmującą jednostki gospodarcze, które są wyodrębnione pod względem ekonomicznym i prawnym (spółki prawa handlowego) lub wyodrębnione tylko pod względem ekonomicznym (oddziały spółki)

Tab. 1. Perspektywy postrzegania struktur kapitałowych

Perspektywy	Istota
Perspektywa kodeksowa	Struktury kapitałowe są postrzegane jako ograniczenie autonomiczności samodzielnych prawnie spółek
Perspektywa rachunkowości	Struktury kapitałowe są postrzegane jako czynnik wpływający na rzetelność i przejrzystość ewidencji zjawisk gospodarczych jednostek gospodarczych i ich wyników
Perspektywa fiskalna	Struktury kapitałowe są postrzegane jako instrument ograniczania obciążeń fiskalnych (podatkowych) i czynnik zakłócający sprawiedliwe obciążenia fiskalne
Perspektywa antymonopolowa	Struktury kapitałowe są postrzegane jako ograniczenie konkurencji i interesów konsumentów
Perspektywa inwestycyjna	Struktury kapitałowe są postrzegane jako instrument inwestycji kapitałowych
Perspektywa zarządcza – wycinkowa	Struktury kapitałowe są postrzegane jako instrument realizacji celów rozwojowych podmiotu dominującego
Perspektywa zarządcza – kompleksowa	Struktury kapitałowe są postrzegane jako odrębne, samodzielne podmioty gospodarcze, dążące do realizacji własnych celów

Źródło: M. TROCKI, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 25.

• stanowią zintegrowany system więzi techniczno-produkcyjnych, handlowych i kapitałowych oraz • są zarządzane przez jednostkę wiodącą (dominującą), prowadzącą własną działalność o podstawowym znaczeniu dla zgrupowania. Termin „grupa kapitałowa”, który przyjął się w praktyce i literaturze przedmiotu, to zgrupowanie charakteryzujące się następującymi cechami⁵⁾:

- mają wspólny cel gospodarczy do realizacji;
- składają się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych (spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych);
- powiązane są w sposób trwały więziami kapitałowymi;
- mają możliwość realizacji wspólnych celów, wynikającą z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań.

W literaturze często spotyka się także termin holdingu, który określa wszelkiego rodzaju zgrupowania gospodarcze oparte zarówno na więziach kapitałowych lub kontraktowych, jak również personalnych. W strukturze holdingu wszystkie uczestniczące podmioty reprezentują odrębne osobowości prawne, podczas gdy jedna ze spółek (*holder*) ma udziały (akcje) w innych spółkach, dzięki czemu dominuje nad pozostałymi spółkami zgrupowania poprzez uzyskanie przewagi głosów w zgromadzeniu wspólników i w rezultacie – kontroli składu ich zarządów⁶⁾. W najczęściej obserwowanej praktyce spółka dominująca rezygnuje z prowadzenia podstawowej działalności gospodarczej, z reguły realizowanej w spółkach zdominowanych, co odciąża ją od prowadzenia własnych interesów operacyjnych (holding strategiczny lub finansowy). Dyskusja nad

kwestiami definicyjnymi grup kapitałowych jest niewątpliwie niezwykle interesująca, gdyż pokazuje złożoność analizowanej tematyki i jednocześnie wielość funkcji realizowanych przez te struktury. Jednocześnie takie rozważania wykraczają poza zakres niniejszego opracowania. Należy mieć jednak świadomość złożoności grup kapitałowych oraz wielowymiarowości tych struktur odnoszących się do różnych obszarów funkcjonowania (zarządzanie, prawo, finanse, podatki).

Grupy kapitałowe na świecie

Stosowany powszechnie w niniejszym artykule oraz w polskiej literaturze przedmiotu termin „grupa kapitałowa” jest specyficznym określeniem i nie pojawia się w międzynarodowych opracowaniach. W literaturze anglojęzycznej używa się innych pojęć, choć i tam obserwuje się znaczne rozbieżności w stosowanych terminach i ich zakresach definicyjnych. Najogólniejszym terminem jest pojęcie grupy spółek (*group of companies*), stosowane także w Polsce w opracowaniach z zakresu prawa, które odróżnia grupy kapitałowe od przedsiębiorstw działających indywidualnie (*stand alone companies*). Podobne podejście wyróżnia spółki

z grupy (*affiliated companies*) oraz spółki niewchodzące w skład grup kapitałowych (*non affiliated companies*)⁷⁾. Pojawia się także wiele różnorodnych terminów wykorzystywanych w odniesieniu do poszczególnych regionalnych lub narodowych typów grup kapitałowych. I tak w opracowaniach dotyczących gospodarki amerykańskiej autorzy stosują najczęściej pojęcie konglomeratu, przez które rozumie się przedsiębiorstwa składające się z wielu spółek powiązanych kapitałowo, działających w różnych segmentach rynkowych. W analizach z regionów gospodarek wschodzących często używane jest także pojęcie grupy biznesowej (*business group*), grupy przemysłowej lub przemysłowo-financej (*industrial / financial-industrial group*) lub grupy korporacyjnej (*corporate group*)⁸⁾. Analizy charakterystyki i funkcjonowania grup kapitałowych w Europie Zachodniej najczęściej odnoszą się do ich struktur własności i wykorzystują termin piramid (choć taki typ struktury własności jest dość powszechny także w innych regionach). Jednocześnie autorzy stosują nazwy z danych rejonów, nietłumaczone na język angielski, jak na przykład *grupos*, które wykształciły się w Ameryce Południowej, *business houses* (domy gospodarcze) funkcjonujące w Indiach czy też *keiretsu* i nieistniejące już *zaibatsu* w Japonii, *chaebol* z Korei Południowej lub *guanxi qiye* z Tajwanu.

Wielość wykorzystywanych pojęć, opisujących grupy kapitałowe, każe oczekiwać znacznego zróżnicowania tych struktur w odniesieniu do ich charakterystyki i funkcjonowania. W definicjach z literatury polskiej przytoczonych w pierwszej części tekstu najczęściej stosuje się kryteria wyróżniania grup kapitałowych, obejmujące między innymi kwestie

powiązań ekonomicznych w grupie (np. intensywność więzi techniczno-ekonomicznych między firmami, rodzaj gospodarczego zintegrowania firm, strategiczne zróżnicowanie firm), struktury formalnej grupy (rozmiar grupy, stosunek zależności pomiędzy firmami, zasięg geograficzny grupy)⁹⁾ czy też kwestie podporządkowania lub równorzędności spółek, typu układu gospodarczego, liczby poziomów nadrzędności i podporządkowania, sposobu powstania grupy¹⁰⁾. Wiele analiz międzynarodowych, szczególnie dotyczących grup z krajów rozwijających się, wyróżnia dodatkowo także inne kryteria wspomagające analizę tych struktur. Na przykład analizy wskazują obok zależności formalnych także zależności nieformalne¹¹⁾, obejmujące powiązania rodzinne, personalne i społeczne w grupie, a także więzi zaufania, więzi etniczne, geograficzne czy religijne. Te zależności nieformalne tworzą poczucie tożsamości i identyfikacji z daną grupą. Wśród powiązań nieformalnych wyróżnia się także relacje natury politycznej i zależności między podmiotami biznesowymi a środkami władzy politycznej. Często działają pod jedną nazwą wspólną dla wszystkich spółek z grupy, wykorzystując tym samym pozytywny wizerunek¹²⁾.

Międzynarodowa analiza porównawcza

Dostępność opracowań na temat charakterystyki i funkcjonowania grup kapitałowych w poszczególnych krajach pozwalają przeprowadzić międzynarodową analizę porównawczą. Odnosząc się do wyróżnionych wcześniej różnych typów grup kapitałowych, poniżej przedstawiono ich mocno skróconą charakterystykę.

Amerykańskie konglomeraty¹³⁾ – dojrzałe grupy kapitałowe przyjmujące najczęściej postać holdingów strategicznych lub finansowych, w których spółki dominujące koncentrują się na zarządzaniu udziałami, poszukiwaniu synergii między poszczególnymi spółkami i optymalnym wykorzystaniu kapitału.

Europejskie piramidy¹⁴⁾ – grupy kapitałowe przyjmujące najczęściej postać piramid, w których na szczycie znajdują się spółki notowane na giełdzie. Oddzielenie praw do kontroli od praw do własności oraz stosowanie akcji uprzywilejowanych zapewniają kontrolę rodzinom lub inwestorom strategicznym. Najczęściej występują w Szwecji, Belgii i Włoszech.

Rosyjskie grupy biznesowe¹⁵⁾ – relatywnie młode grupy kapitałowe budowane przez państwo lub oligarchów, będących najczęściej jednocześnie dominującymi akcjonariuszami i pełniących funkcję prezesa zarządu. Specjalizują się w przemyśle wydobywczym i generują znaczną część rosyjskiego PKB.

Business houses (Indie)¹⁶⁾ – duże grupy kapitałowe kontrolowane przez bogate rodziny, których powstanie wiąże się z możliwościami rekompensaty słabego porządku instytucjonalnego i wysokich kosztów transakcyjnych rozwijającej się gospodarki, choć wielu badaczy upatruje ich związku z grupami zarządzanymi jeszcze przez brytyjskie agencje w XIX i XX wieku. Hinduskie *business houses* cechują się znaczną dywersyfikacją obejmującą działalność w wielu niepokrewnych branżach. Najlepiej rozpoznana pozostaje wciąż grupa Tata mająca między innymi takie marki, jak Tetley, Jaguar czy Tata Nano. Obecnie podlegają znaczącym zmianom związanym głównie z procesami restrukturyzacyjnymi i reformami *corporate governance*.

Keiretsu (Japonia)¹⁷⁾ – powstały po II wojnie światowej w reakcji na rządy administracji amerykańskiej w Japonii, dążącej do eliminacji przedwojennych, zaangażowanych w przemysł zbrojeniowy *zaibatsu*. *Keiretsu* (poziome lub pionowe) stanowią przykład kłastrów, budujących siećową gospodarkę; cechują się wzajemnymi powiązaniami kapitałowymi oraz silną dywersyfikacją. Centrum grupy stanowią bank oraz jedno lub dwa przedsiębiorstwa produkcyjne. Obecnie podlegają znaczącym zmianom związanym głównie z liberalizacją systemu finansowego oraz reformami *corporate governance*.

Tab. 2. Międzynarodowa analiza porównawcza

Grupa kapitałowa	Struktura własności / kontrola	Zakres dywersyfikacji	Typologia
Amerykańskie konglomeraty	Akcyonariat rozproszony	Pokrewna	Rosnące znaczenie holdingu strategicznego i zarządczego
Europejskie piramidy	Akcyonariat skoncentrowany (inwestor finansowy, strategiczny, rodzina)	Pokrewna	Rosnące znaczenie holdingu strategicznego i zarządczego
Rosyjskie grupy kapitałowe	Akcyonariat skoncentrowany (oligarchowie, państwo)	Raczej pokrewna, jeśli niepokrewna, to wdrażana restrukturyzacja	Holdingi operacyjne i strategiczne
<i>Business houses</i>	Akcyonariat skoncentrowany	Niepokrewna, procesy restrukturyzacyjne	Holdingi operacyjne i strategiczne
<i>Keiretsu</i>	Akcyonariat rozproszony	Niepokrewna	Holdingi operacyjne i strategiczne
<i>Chaebole</i>	Akcyonariat skoncentrowany (rodzina)	Niepokrewna, procesy restrukturyzacyjne	Holdingi operacyjne i strategiczne
Chińskie grupy kapitałowe	Akcyonariat skoncentrowany (państwo)	Raczej pokrewna	Holdingi operacyjne i strategiczne
<i>Grupos</i>	Akcyonariat skoncentrowany	Niepokrewna	Holdingi operacyjne i strategiczne

Źródło: opracowanie własne.

Chaebol (Korea)¹⁸⁾ – powstałe na bazie doświadczeń japońskich, otrzymały znaczne wsparcie ze strony rządu ze względu na znaczną rolę w procesie rozwoju gospodarczego państwa. *Chaebol* cechują się znaczną dywersyfikacją, obejmującą działalność w wielu niepokrewnych branżach, nieprzejrzystymi powiązaniami krzyżowymi między spółkami w grupie oraz historycznie wysokim zadłużeniem. Obecnie podlegają znaczącym zmianom związanym głównie z procesami restrukturyzacyjnymi i reformami *corporate governance*.

Chińskie grupy kapitałowe¹⁹⁾ – budowane przez rząd Chin na wzór rozwiązań koreańskich i japońskich w przekonaniu, że grupy kapitałowe mogą stanowić ważne narzędzie w rozwoju gospodarczym. Kontrolowane są przez państwo za pomocą wielopoziomych struktur piramidowych.

Grupos (Ameryka Południowa)²⁰⁾ – kontrolowane przez bogate i wpływowe rodziny, powstały podobnie jak *business houses* głównie ze względu na możliwości rekompensowania słabego porządku instytucjonalnego. Cechują się znaczną koncentracją własności (piramidy) oraz zakresem dywersyfikacji. Nie obserwuje się wśród nich zasadniczych zmian.

Tabela 2 syntetycznie przedstawia charakterystykę omawianych grup kapitałowych na świecie, opracowaną na podstawie wyróżnionych trzech kryteriów – struktury własności, zakresu dywersyfikacji oraz typu grupy.

Podsumowując, należy podkreślić, że wielość występujących na świecie typów grup kapitałowych wiąże się ze znaczną różnorodnością rozwiązań spotykanych w poszczególnych krajach. Ta różnorodność wskazuje, że poszczególne wykształcone typy stały się zapewne odpowiedzią na warunki panujące w otoczeniu i mogą podlegać zmianom ewolucyjnym, które obecnie są obserwowane przede wszystkim w przypadku gospodarek wschodzących. Biorąc pod uwagę rosnącą liczbę opracowań oraz dynamiczne zmiany w obrębie grup kapitałowych, dalsze analizy jawią się jako niezmiernie istotne do zrozumienia ich funkcjonowania oraz wpływu na system społeczny i ekonomiczny.

dr Maria Aluchna
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoly Głównej Handlowej

PRZYPISY

- ¹⁾ A. ZATTONI, *The Structure of Corporate Groups: The Italian Case*, „Corporate Governance” 1999, vol. 7, no. 1, s. 38–48.
- ²⁾ M. TROCKI, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- ³⁾ H. JAGODA, *Rodzaje holdingów i ich organizacja*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 642, Wrocław 1992, s. 32–37; T. FALENCIKOWSKI, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń 2008, s. 60; B. NOGALSKI, W. GOLNAU, J. WAŚNIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie grupami kapitałowymi*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1998, s. 11–14; L. STECKI, *Holding*, TNOiK, Toruń 1995. Zob. M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2000.
- ⁴⁾ M. TROCKI, *Grupy kapitałowe*, op. cit.

⁵⁾ *Ibidem*.

⁶⁾ Z. KREFT, *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.

⁷⁾ T. KHANNA, Y. YAFEH, *Business Groups in Emerging Markets*, European Corporate Governance Institute, Working Paper no. 92/2005.

⁸⁾ A. CUERVO-CAZZURA, *Business Groups and Their Types*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, vol. 23, s. 419–437.

⁹⁾ B. WAWRZYŃIAK, *Koncentracja w gospodarce jako światowa tendencja w zarządzaniu globalnym*, w: M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK, *Grupy kapitałowe w Polsce*, op. cit., s. 88.

¹⁰⁾ Z. KREFT, *Holding*, op. cit., s. 35 oraz J. SOLARZ, *Holding finansowy*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994, s. 4.

¹¹⁾ T. KHANNA, Y. YAFEH, *Business Groups and Risk Sharing*, Harvard Business School, „Competition and Strategy Working Paper Series”, Working Paper 01-041/2005 (<http://ssrn.com/abstract=255308>); T. KHANNA, J. RIVKIN, *Estimating the Performance Effects on Business Groups in Emerging Markets*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, s. 45–74.

¹²⁾ R. FISMAN, T. KHANNA, *Facilitating Development: The Role of Business Groups*, „World Development” 2004, vol. 32, no. 4, s. 609–628.

¹³⁾ R. MORCK, *How to Eliminate Pyramidal Business Groups – The Double Taxation of Inter-Corporate Dividends and Other Incisive Uses of Tax Policy*, „NBER Working Papers” no. 10944/2004.

¹⁴⁾ *Ibidem*.

¹⁵⁾ A. RADYGIN, *Corporate Governance, Integration and Reorganization: The Contemporary Trends of Russian Corporate Groups*, „Econ Change” 2007, vol. 39, s. 261–323.

¹⁶⁾ B. KEDIA, D. MUKHERJEE, S. LAHIRI, *Indian Business Groups: Evolution and Transformation*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, vol. 23, s. 559–577.

¹⁷⁾ Z. KORBASIEWICZ, *Keiretsu. Japoński model grupy kapitałowej*, w: M. ALUCHNA, P. PŁOSZAJSKI (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, SGH, Warszawa 2008, s. 141–162.

¹⁸⁾ Por. J.-S. BAEK, J.-K. KANG, I. LEE, *Business Groups and Tunneling: Evidence from Private Securities Offerings by Korean Chaebols*, „CEI Working Paper Series” no. 2004-6 (<http://ssrn.com/abstract=702042>).

¹⁹⁾ D. CLARKE, *Corporate Governance in China: An Overview*, „China Economic Review” 2003, vol. 14, issue 4, s. 494–507 (<http://ssrn.com/abstract=424885>).

²⁰⁾ S. PERKINS, R. MORCK, B. YOUNG, *Innocents Abroad: The Hazards of International Joint Ventures with Pyramidal Group Firms*, „NBER Working Papers” no. 13914/2008 (<http://ssrn.com/abstract=1097265>).

Summary

The access to analysis of business groups around the world, the growing awareness of the importance of groups for emerging markets and the development of statistical and econometric tools for advanced empirical projects make the topic of business groups one of the most popular management research topics. The paper presents the latest literature review referring to the recent evidence on business groups functioning. More precisely, it focuses on discussing various types of business groups based on comparative analysis. The analysis includes groups which developed in the US, Western Europe, Russia, India, Japan, Korea, China and Latin America.

Nowa strategia transnarodowa korporacji międzynarodowych – globalna standaryzacja i lokalna wrażliwość

Jan Macias

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych trendów rozwojowych współczesnego świata jest globalizacja¹⁾. Globalizacja, bez względu na jej pozytywne i negatywne skutki, stanowi przyszłość świata²⁾. Jak pisze J. Stiglitz (laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2001 r.), „nie możemy cofnąć globalizacji”, musimy natomiast „zreformować instytucje międzynarodowe, które rządzą globalizacją”³⁾. Międzynarodowa konkurencja w globalizującej się gospodarce zmusza przedsiębiorstwa do myślenia i działania globalnego, a technologia stała się krytycznym czynnikiem ich rozwoju.

Jednak świat w latach 90. XX w. ewoluował także w innym kierunku, stał się bardziej marketingowy, elastyczny oraz wrażliwy lokalnie. Znajduje to odzwierciedlenie w teorii biznesu międzynarodowego, teorii handlu i inwestycji międzynarodowych, zarządzaniu strategicznym czy przedsiębiorczości międzynarodowej, w postaci zjawiska transnarodowości (*transnationalism*): ekonomicznej transnarodowości (*economic transnationalism*), transnarodowej przedsiębiorczości (*transnational entrepreneurship*), transnarodowej działalności (*transnational activity*) czy strategii transnarodowej (*transnational strategy*)⁴⁾. Dziś np. transnarodowa przedsiębiorczość jest już szybko rozwijającym się zjawiskiem (prądem) w ramach teorii biznesu międzynarodowego (*theory of international business*)⁵⁾.

Na gruncie zarządzania strategicznego jest rozpatrywany jeden z bazowych rodzajów strategii przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym, tj. strategia transnarodowa. Stanowi ona kombinację strategii globalnej i strategii wielonarodowej⁶⁾. Określa się ją inaczej mianem globalizacji działalności biznesowej (*globalization of business activities*) lub globalnym podejściem do strategii (*glocal strategy approach*).

Celem artykułu jest przedstawienie modeli ewolucji myślenia strategicznego przedsiębiorstw ponadnarodowych oraz charakterystyki sił i czynników warunkujących adaptację podejścia strategicznego globalnego i transnarodowego.

Rzecz o modelach myślenia strategicznego korporacji ponadnarodowych: od międzynarodowości do transnarodowości

Dominującą siłą rozwoju procesów internacjonalizacji i globalizacji są korporacje (przedsiębiorstwa) ponadnarodowe. Ich znaczenie w globalizującej się gospodarce i zarządzaniu strategicznym ciągle rośnie. Za istotne cechy korporacji ponadnarodowych uznaje się posiadanie znaczących inwestycji bezpośrednich w obcych krajach oraz aktywne zarządzanie aktywami zlokalizowanymi poza krajem macierzystym.

Można wyróżnić cztery podstawowe modele (fazy, stadia) ewolucji mentalności i myślenia strategicznego korporacji ponadnarodowych w czasie⁷⁾:

- model mentalności i myślenia strategicznego międzynarodowego – strategia międzynarodowa (*international strategy*),
- model mentalności i myślenia strategicznego wielonarodowego – strategia wielonarodowa (*multinational strategy*),
- model mentalności i myślenia strategicznego globalnego – strategia globalna (*global strategy*),
- model mentalności i myślenia strategicznego transnarodowego – strategia transnarodowa (*transnational strategy*).

Korporacje adaptujące strategię międzynarodową, jako szerokie podejście strategiczne, skupiają się na rozwoju produktów zasadniczo na krajowy rynek, a tylko później są one sprzedawane za granicą. Wytwórczość zagraniczna (*offshore manufacturing*) jest tu rozumiana jako środek ochrony krajowego (macierzystego) rynku korporacji. Technologie i wiedza są transferowane od spółki dominującej do zagranicznych operatorów – spółek zależnych. Korporacje (przedsiębiorstwa) międzynarodowe są zasadniczo rozpatrywane jak przedsiębiorstwa krajowe z dodatkami obcymi (zagranicznymi)⁸⁾.

Z kolei strategia wielonarodowa zakłada koncentrację przede wszystkim na narodowych zróżnicowaniach w osiąganiu celów strategicznych oraz lokalnej wrażliwości. Korporacje wielonarodowe cechuje rosnąca wrażliwość i czułość na lokalne

środowiska oraz elastyczność w podejściu do operacji międzynarodowych. Korporacje różnicują i modyfikują swoje produkty, strategie i praktyki zarządzania, odpowiednio do narodowych różnic w preferencjach klientów, charakterystyk przemysłów i regulacji rządowych przy rozszerzaniu zakresu swojego biznesu na inne kraje czy też przenoszeniu go do innego kraju. Prowadzi to do rozwoju w tych korporacjach lokalnych innowacji (*local-for-local innovations*).

Zadaniem spółek zależnych korporacji jest nie tylko identyfikacja lokalnych potrzeb, lecz także wykorzystywanie ich własnych lokalnych zasobów w reakcji na te potrzeby. Realizacja większości biznesów wewnątrz każdego kraju na podstawie lokalnej pozwala także adaptować strategię wielonarodową do harmonizowania kosztów i przychodów w wyrażeniu walutowym. Strategia światowa tych korporacji jest budowana na podstawie wielu wrażliwych narodowo (krajowo) strategii spółek zależnych (*subsidiary companies*). Wiele europejskich korporacji (np. Unilever, ICL, Philips czy Nestle) działa zgodnie z tym strategicznym modelem. W korporacjach tych zasoby i aktywa były historycznie szeroko rozproszone, co pozwalało ich zagranicznym spółkom zależnym na podejmowanie szerokiego zakresu aktywności biznesowej – od rozwoju i produkcji do sprzedaży i usług. Do tego dochodzi lokalna autonomia. Dodać trzeba, że chociaż takie narodowe niezależne jednostki są zwykle elastyczne i wrażliwe na ich lokalne środowiska, to jednak występowały w nich problemy, dotyczące nieskuteczności i niezdolności wykorzystania wiedzy i kompetencji innej narodowej jednostki.

Natomiast strategia globalna rozpatruje świat jako jednostkę analizy. Cechuje ją globalna efektywność i globalna standaryzacja produktów poprzez odpowiednią lokalizację i czerpanie korzyści z ekonomii skali i zakresu. Korporacje, realizujące to podejście strategiczne, rozwijają produkty na światowy rynek, wytwarzają je w skali globalnej w kilku zakładach o wysokiej wydajności, często w centrum korporacji. Podkreślenia wymaga, że narodowe gusty i preferencje są raczej bardziej podobne niż zróżnicowane i mogą one być podobnie spełniane przez dostarczanie nabywcom standaryzowanych produktów po odpowiednim koszcie i przewadze jakościowej w stosunku do narodowej możliwości ich zróżnicowania. Jest to zgodne z argumentem T. Levitta, że przyszłość należy do tych korporacji, które będą wytwarzać i sprzedawać tę samą rzecz (wyrób) w ten sam sposób, wszędzie⁹⁾. Strategia globalna wymaga znacznej, centralnej koordynacji i kontroli, które są powiązane zazwyczaj ze strukturą organizacyjną korporacji. Jest to więc podejście scentralizowane, oferujące globalne, standaryzowane produkty o niskich kosztach i wysokim poziomie jakościowym.

Strategię globalną realizuje wiele japońskich korporacji, takich jak: Toyota, Canon, Komatsu i Matsushita. Te i inne pojedyncze korporacje poszukują jednak takiego poziomu efektywności, który stanowi pewien kompromis między elastycznością i uczeniem się. Na przykład koncentracja produkcji w skali globalnej może być także przyczyną wysokie-

go poziomu przewozu ładunków pomiędzy krajami, co prowadzi z kolei do wzrostu ryzyka wprowadzenia zaostrzonej polityki interwencyjnej, szczególnie przez rządy głównych krajów importerów.

Strategia transnarodowa (glokalizacji)

Korporacje, które wybierają tę strategię, uznają, że każde z wyżej wymienionych trzech innych modelowych podejść strategicznych jest niekompletne, każde z nich ma swoją wartość, lecz nie reprezentuje całej prawdy. Zgodnie ze strategią transnarodową korporacje światowe uznają, że potrzeba bycia wrażliwym na lokalne rynki i presja na rozwój globalnej, konkurencyjnej efektywności powinny być jednocześnie (*simultaneously*), nawet jeśli czasem pozostają w sprzeczności ze sobą. To nowe, rozwijające się podejście do światowego zarządzania zakłada więc wyłaniające się wymaganie bycia bardziej wrażliwym na lokalne potrzeby przy jednoczesnym utrzymaniu globalnej efektywności. W takich korporacjach kluczowe biznesy i zasoby nie są centralizowane w spółkach macierzystych, a każda spółka zależna stanowi przedsięwzięcie oparte na lokalnej podstawie. Zamiast tego, zasoby i aktywności biznesowe są rozproszone, ale wyspecjalizowane, aby móc osiągnąć efektywność i elastyczność działania w tym samym czasie. Co więcej, te rozproszone zasoby są integrowane w postaci wzajemnie powiązanej światowej sieci operacji korporacji.

W przeciwieństwie do globalnego modelu strategii, podejście strategiczne transnarodowe (glokalizacji) uznaje więc ważność elastyczności i wrażliwości krajowego poziomu operacji, stąd powrót w terminologii do określenia „narodowy” (*national*). W porównaniu z podejściem wielonarodowym, podejście transnarodowe zabezpiecza połączenie i koordynację tych operacji, aby utrzymać konkurencyjną skuteczność i ekonomiczną efektywność. Znajduje to odzwierciedlenie przez dodanie w terminologii przedrostka „trans”.

Strategia ta zakłada rozwój źródeł przewagi konkurencyjnej poprzez eksploatację efektywności, elastyczności i uczenia się jednocześnie. Strategia transnarodowa skupia się na lokalizacji, krzywej doświadczenia, lokalnej wrażliwości i globalnym uczeniu się, co wiąże się z wielorakim bezpośrednim transferem umiejętności i kompetencji. Potrzeby koordynacji globalnie rozproszonego łańcucha wartości i transfer kluczowych kompetencji kreuje presję na centralizację niektórych decyzji operacyjnych, szczególnie dotyczących produkcji i B+R. Jednocześnie potrzeby lokalnej wrażliwości wywierają presję w kierunku decentralizacji innych operacyjnych decyzji, zwłaszcza dotyczących marketingu. W korporacjach transnarodowych potrzeby koordynacji są wysokie.

Korporacje te muszą rozwijać bardzo różne konfiguracje aktywów i zdolności w porównaniu z typowymi korporacjami międzynarodowymi, wielonarodowymi czy globalnymi. Korporacja globalna dąży do koncentracji wszystkich swoich zasobów – albo w swoim kraju macierzystym, albo w zagranicznych lokalizacjach o niskich kosztach w celu eksploatacji ekonomii skali, dostępnej w każdej aktywności. ➡

Z kolei korporacja wielonarodowa w sposób charakterystyczny rozprasza swoje zasoby między swoje narodowe operacje, odpowiednio do lokalnych potrzeb. Natomiast korporacja międzynarodowa dąży do centralizacji tych zasobów, które są kluczowe tylko dla rozwoju innowacji, a jednocześnie decentralizuje inne, co pozwala adaptować te innowacje w skali światowej. Korporacja transnarodowa musi zatem rozwijać bardziej wyrafinowaną i wyróżniającą się konfigurację. Musi ona najpierw zdecydować, które kluczowe zasoby i zdolności są najbardziej centralizowane wewnątrz kraju macierzystego operacji, nie tylko w celu realizacji ekonomii skali, lecz także do ochrony pewnych kluczowych kompetencji i stworzenia wizji zarządzania korporacją. Niektóre inne zasoby mogą być najlepiej zdecentralizowane na podstawie regionalnej lub lokalnej, gdyż albo potencjalna ekonomia skali jest mała, albo potrzeba kreowania elastyczności występuje jako pojedyncze udogodnienie.

Klasycznym już przykładem strategii transnarodowej jest prowadzona przez korporację GE Medical Systems rekonfiguracja jej światowych zasobów, zapoczątkowana w 1997 r. Podczas gdy badania podstawowe pozostają skoncentrowane w USA, to rozwój i zdolności z zakresu inżynierii były aktywnie rozwijane na Węgrzech, w Indiach, Korei i Chinach. Korporacja GE założyła redukcję kosztów materiałowych o 20% oraz produkcyjnych kosztów płacowych o 50% poprzez rozwój własnych „centrów doskonałości” (*centers of excellence* – COEs). W ciągu kilku lat większość finalnej produkcji GE była delokalizowana z USA do Meksyku, z Francji na Węgry, a z Japonii do Chin. Przez dekady GE sprzedawała zmodyfikowane zachodnie produkty na rozwijających się rynkach; stanowi to przejaw istoty strategii transnarodowej (strategii globalizacji)¹⁰. GE tworzy w tym celu modelowe lokalne zespoły rozwoju (*local growth teams* – LGTs), oparte na sformalizowanych zasadach funkcjonowania. Ostatnio taki kolejny zespół, jako autonomiczna jednostka, został utworzony w Wuxi (Chiny). Była to więc adaptacja produktów korporacji do specyficznych potrzeb lokalnych – krajów rozwijających się. Obecnie GE w stosunku do wielkich, wschodzących gospodarek światowych (Chiny, Indie) próbuje stosować strategię „odwróconej innowacji” (*reverse innovation*). Rozwijane produkty w takich krajach, jak Chiny czy Indie GE następnie dystrybuuje w skali globalnej. Trzeba jednak poczynić zastrzeżenie, że produkty adresowane do krajów rozwijających się i mające zaspokajać ich specyficzne potrzeby raczej nie mogą być sprzedawane w krajach rozwiniętych, gdyż nie są one wystarczająco dobre pod względem konkurencyjności. Strategia „odwróconej innowacji” GE dowodzi o realizacji strategii transnarodowej (globalizacji).

Inny przykład stanowi Coca-Cola Company. Była ona często wymieniana jako korporacja globalna z racji globalnej sieci produktów i globalnego biznesu. Stosownie do światowych tendencji lat 90. XX w. Coca-Cola przeobraziła się z postrzeganego dotąd globalnego przedsiębiorstwa w kierunku przedsiębiorstwa wielonarodowego, bardziej dostosowując swoje operacje do lokalnych potrzeb, lokalnych systemów prawnych i lokalnych wartości kulturowych¹¹.

Zmianę orientacji strategicznej Coca-Coli trzeba zaklasyfikować, bez większego błędu, do strategii transnarodowej (globalizacji).

Z nowszych badań empirycznych wynika, że korporacje operują w biznesie raczej regionalnie niż globalnie¹². W szczególności, A.M. Rugman i A. Verbeke (2004) na podstawie badań 380 wielonarodowych przedsiębiorstw (wybranych spośród grupy 500 największych światowych przedsiębiorstw) stwierdzają, że tylko 9 z nich adaptowało globalne strategie, a 320 przedsiębiorstw stosowało rzeczywiście strategiczne orientacje regionalne. Potwierdza to też fakt, że łańcuchy dostaw (*supply chains*) przedsiębiorstw zlokalizowanych na kontynencie Ameryki Północnej są raczej regionalne niż globalne. Jest to zgodne z tezą, że globalizacja jest w istocie kształtowana poprzez rozwój procesów regionalizacyjnych (integracji regionalnej)¹³.

Siły i czynniki globalnej integracji, koordynacji i standaryzacji

Do istotnych sił i czynników globalnej integracji, koordynacji i standaryzacji można zaklasyfikować:

- globalną efektywność¹⁴,
- wielonarodową elastyczność,
- zdolność światowego uczenia się,
- ekonomię skali,
- ekonomię zakresu,
- ekonomię lokalizacji,
- czynniki kosztów,
- wpływ umiejętności spółek zależnych w zagranicznych lokalizacjach biznesowych korporacji,
- liberalizację środowiska w handlu światowym (likwidacja barier handlowych i inwestycyjnych),
- zmniejszenie poziomu ryzyka w prowadzeniu operacji biznesowych poprzez wielonarodową elastyczność,
- rozwój nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (np. *e-mail*, internet, telefonia komórkowa),
- rozwój globalnych instytucji (np. WTO, United Nations, IMF, World Bank),
- globalnych konkurentów jako agentów zmian,
- zmiany w produkcji i handlu światowym,
- dynamiczny rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*foreign direct investment* – FDI),
- rozwój globalnego zarządzania oraz globalnej ekonomii w XXI w.,
- dynamiczny rozwój ponadnarodowych przedsiębiorstw, głównych aktorów napędzających procesy globalizacji.

Analizując powyższe siły i czynniki globalizacji z pozycji budowy światowej przewagi konkurencyjnej, można stwierdzić, że mogą one stanowić zarówno rzeczywiste siły strategiczne w mega- i makrootoczeniu, jak i cele strategiczne oraz środki czy źródła tej przewagi.

Siły i czynniki lokalnej adaptacji i wrażliwości oraz lokalnego zróżnicowania

Siły i czynniki działające w kierunku lokalnej adaptacji i wrażliwości to:

- różnice kulturowe,
- zakupy (popyt) rządowe,
- presja na lokalizację,
- presja na redukcję kosztów,
- różnice w gustach i preferencjach klientów,
- różnice w infrastrukturze i tradycyjnych praktykach i procedurach,
- specyfika potrzeb lokalnych,
- różnice w kanałach dystrybucji.

Odpowiednio do presji na lokalną adaptację i wrażliwość, korporacje (przedsiębiorstwa) ponadnarodowe muszą modyfikować, adaptować i różnicować swoje produkty oraz strategie marketingowe przy przechodzeniu z jednego do innego kraju¹⁵⁾. Na przykład takie przedsiębiorstwa (korporacje), jak KPMG (z siedzibą w Szwajcarii) czy E&Y (z siedzibą w Wielkiej Brytanii) generalnie wybierają raczej podejście strategiczne bardziej lokalne, poprzez rozwój i promocję bardziej intensywnych usług w specyficznych krajach (o specyficznych potrzebach)¹⁶⁾.

Podsumowanie

Przedsiebiorstwa (korporacje) ponadnarodowe mogą stosować cztery modelowe podejścia strategiczne w zarządzaniu swoimi operacjami na świecie: • strategię międzynarodową • strategię wielonarodową • strategię globalną oraz • strategię transnarodową. Między tymi bazowymi strategiami nie ma ostrych granic. Strategie te stanowią efekt ewolucji strategicznego myślenia i zmian w mentalności korporacji ponadnarodowych. W latach 90. XX w. świat ewoluował w kierunku większej elastyczności i wrażliwości lokalnej. Powstał model strategii transnarodowej, zwanej inaczej strategią globalizacji, co zresztą odzwierciedla już praktykę strategiczną korporacji ponadnarodowych. Strategia transnarodowa (globalizacji) zawiera w części elementy i aspiracje strategii globalnej w postaci globalnej standaryzacji oraz efektywności i jednocześnie w części elementy i aspiracje strategii wielonarodowej w postaci lokalnej adaptacji i lokalnej wrażliwości. W istocie rzeczy, strategia ta zawiera elementy zarówno strategii globalnej, strategii wielonarodowej, jak i strategii międzynarodowej. Za istotne dla strategii transnarodowej (globalizacji) uznaje się szczególnie lokalną adaptację wyrobów i usług, strategii, praktyk i procedur zarządzania w miejscu lokalizacji działań biznesowych. Można stwierdzić, że cechą charakterystyczną strategii transnarodowej jest pewna względna równowaga pomiędzy globalną standaryzacją a lokalną adaptacją i wrażliwością, i to równowaga jednoczesna (*simultaneously*). Wprowadzenie zamienniej nazwy dla strategii transnarodowej – jako strategii globalizacji, wskazuje jednocześnie na ważność lokalizacji (*localization*).

dr Jan Macias

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

PRZYPISY

- ¹⁾ M.R. CZINKOTA, J.A. RONKAINEN, *Trends and Indications in International Business. Topics for Future Research*, „Management International Review” 2009, vol. 49, no. 2, s. 253.
- ²⁾ S. MARKOWSKI, „Spór o globalizację. Eseje o przyszłości świata” Lecha W. Zachera, „Biuletyn Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN” 2004, nr 2, s. 125.
- ³⁾ J. STIGLITZ, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 198 i 223.
- ⁴⁾ J.M. SEQUEIRA, J.C. CARR, A.A. RASHEED, *Transnational Entrepreneurship: Determinants of Firm Type and Owner Attributions of Success*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 33, no. 5, s. 1023–1028.
- ⁵⁾ I. DRORI, B. HONIG, M. WRIGHT, *Transnational Entrepreneurship: An Emergent Field of Study*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 33, no. 5, s. 1001.
- ⁶⁾ L. BRYAN, J. FRASER, *Getting to Global*, „McKinsey Quarterly” 1999, no. 4, s. 68–81.
- ⁷⁾ Ch.A. BARTLETT, S. GHOSHAL, J. BIRKINSHAW, *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2004, s. 10–13.
- ⁸⁾ Ch.W.L. HILL, *International Business. Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2009, s. 475–477.
- ⁹⁾ T. LEVITT, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61, no. 3, s. 92–102.
- ¹⁰⁾ J.R. IMMELT, V. GOVINDARAJAN, C. TRIMBLE, *How GE Is Disrupting Itself*, „Harvard Business Review” 2009, vol. 87, no. 10, s. 56.
- ¹¹⁾ G. SVENSSON, „Glocalization” of Business Activities: A „Glocal Strategy” Approach, „Management Decision” 2001, vol. 39, no. 1–2, s. 13.
- ¹²⁾ M. RUGMAN, J. LI, C.H. OH, *Are Supply Chains Global or Regional?*, „International Marketing Review” 2009, vol. 26, no. 4–5, s. 384.
- ¹³⁾ J. MACIAS, *Internacionalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2009, s. 7.
- ¹⁴⁾ *The Oxford Handbook of International Business*, ed. A.M. RUGMAN, Oxford University Press, New York 2009, s. 315.
- ¹⁵⁾ D. VRONTIS, A. THRASSOU, I. LAMPRIANOU, *International Marketing Adaptation Versus Standardisation of Multinational Companies*, „International Marketing Review” 2009, vol. 26, no. 4–5, s. 492.
- ¹⁶⁾ A. KOLK, A. MARGINEANTU, *Globalisation/Regionalisation of Accounting Firms and Their Sustainability Services*, „International Marketing Review” 2009, vol. 26, no. 4–5, s. 405.

Summary

The article presents models of evolution strategic thinking international corporations: from international to transnational. A new transnational strategy (glocal strategy) is combination of global strategy and multinational strategy and comprises: global standardization and simultaneously local responsiveness. International corporations can to adapt very different strategic approaches. This paper shows too forces and factors for global standardization and local responsiveness (adaptation).

Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa

Grzegorz Baran, Janusz Bąk

Wprowadzenie

Współczesne organizacje działają w środowisku charakteryzującym się dużą złożonością, wysoką dynamiką i w konsekwencji rosnącą nieciągłością. Duża liczba obiektów wchodzących we wzajemne interakcje kreuje nieoczekiwane rezultaty i implikuje trudności w predykcji stanów otoczenia. Zdolność pozyskania informacji o kierunku zmian oraz umiejętność transformowania ich w wiedzę, w szczególności wyprzedzającą przyszłe zdarzenia oraz pozwalającą zidentyfikować szansę i zagrożenia, to zasadnicza umiejętność współczesnych organizacji działających w takim środowisku¹⁾. Organizacje mogą odbierać płynące z otoczenia słabe sygnały, a pozyskane w ten sposób informacje transformować w wiedzę dzięki internalizacji w działaniu członków organizacji praktyki wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji. Koncepcja ta jest dyskutowana i omawiana przez badaczy na gruncie zarządzania, ale głównie jako poszukiwanie najlepszego sposobu zorganizowania systemu wczesnego rozpoznania w sensie instytucjonalnym i narzędzi doskonalących informacyjną warstwę systemu. Mimo że wczesne rozpoznanie w organizacji jest przede wszystkim procesem społecznym, dla którego realizacji kluczowa jest społeczna praktyka członków organizacji, autorem nie udało się odnaleźć prac, które analizowałyby w sposób wyraźny i jednoznaczny problem wczesnego rozpoznania z perspektywy interakcji członków organizacji, a wczesne rozpoznanie jest jedną z podstawowych społeczno-poznawczych aktywności w burzliwym otoczeniu.

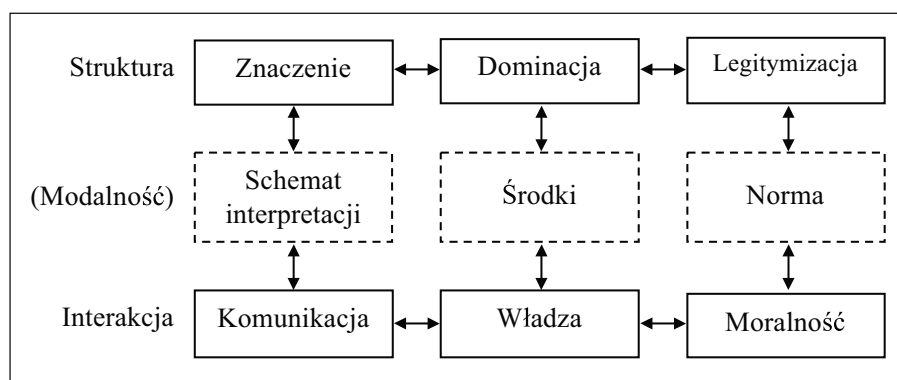
W artykule została podjęta próba spojrzenia przez pryzmat teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa na wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w celu uwypuklenia interakcyjnego charakteru tego mechanizmu i jego strukturacyjnych własności. Autorzy poszukują odpowiedzi na pytanie, jak wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji może być interpretowane w języku i kategoriach działania społecznego, które jest kluczową kategorią dla tego mechanizmu i w jaki sposób dochodzić może do uruchomienia mechanizmu zmiany oraz jakie są jego strukturalne uwarunkowania.

Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji

Obecnie większość decyzji jest podejmowana w sytuacji braku pełnego opisu świata, który można by uznać za całkowicie prawdziwy. Podejmowane są decyzje w warunkach niepewności, bazujące na różnych potencjalnych stanach, które są mniej lub bardziej prawdopodobne²⁾. Niepewność, która jest konsekwencją zachodzących zmian, ma swoje zarówno pozytywne, jak i negatywne strony – może przeobrazić się w szansę, ale również może stać się zagrożeniem³⁾. Otoczenie wywołuje presję na zmianę w ramach organizacji i adaptację do zmieniającej się sytuacji. Przygotować można się do tego na dwa sposoby: albo poprzez tworzenie warunków zmniejszających zapotrzebowanie na informacje (np. tworzenie rezerwowych zasobów), albo zwiększenie zdolności przetwarzania informacji (np. doskonalenie systemów informacyjnych, procesów komunikacji⁴⁾). Mając na uwadze ograniczoność i duży koszt utrzymywania zwiększonej liczby zasobów, bardziej wskazane wydaje się doskonalenie procesów przetwarzania informacji, a co za tym idzie oparcie się na mechanizmie, który pozwolić ma na rozpoznanie zmian otoczenia i przygotowanie się na nie, tak by je zniwelować (w przypadku zagrożeń) bądź wykorzystać (w przypadku szans).

Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji nie jest koncepcją nową i swoje początki datuje na lata 70. XX wieku, kiedy to idee wczesnego ostrzegania z gruntu wojskowego i medycznego przeniesiono na grunt zarządzania głównie za sprawą prac Ansoffa⁵⁾. Później koncepcja ostrzegania została rozszerzona o identyfikację szans i zaczęto mówić o wczesnym rozpoznaniu jako ujęciu szerszym, które prowadzić ma do identyfikacji i interpretacji szans oraz zagrożeń. Dominujący nurt badań nad wczesnym rozpoznaniem to prace poszukujące idealnego sposobu zorganizowania tego systemu i/lub narzędzi go wspomagających⁶⁾.

Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji zdefiniować możemy jako proces, w ramach którego działania członków organizacji nakierowane są na postrzeganie zdarzeń, sygnałów, wiadomości czy



Rys. 1. Dualność struktury w interakcji społecznej

Źródło: A. GIDDENS, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretacyjnych*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2001, s. 176; A. GIDDENS, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 69.

też innych zjawisk, które są lub mogą być widziane jako wyrażenia, wskaźniki, dowody, znaki istnienia obecnych lub przyszłych pozytywnych lub negatywnych kwestii dotyczących organizacji, pozyskiwanie tych informacji, dzielenie się nimi i analizowanie w celu identyfikacji szans oraz zagrożeń wystarczająco wcześniej, aby możliwe było podjęcie działań wyprzedzających⁷⁾. Jest to społeczna praktyka członków organizacji, którzy, dostrzegając zachodzące zmiany i odbierając docierające do nich sygnały i wiadomości, interpretują je i dzielą się nimi z innymi na drodze komunikacji. W ramach interakcji konstytuują znaczenia, odnoszące się do stanów otoczenia, co prowadzić powinno do rozpoznania nadchodzących zagrożeń i szans oraz do wypracowania intersubiektywnej interpretacji. Uzyskana w ten sposób wiedza staje się podstawą decyzji podejmowanych w organizacji i działań związanych ze zidentyfikowanymi zmianami; jest zatem swoistym zapalnikiem, inicjatorem procesów dostosowania, które są niezbędne do tego, aby organizacja mogła reagować na zmiany w środowisku. Podjęte decyzje wpływają na realizowane procesy, będące odpowiedzią organizacji na zidentyfikowane sygnały.

Wczesne rozpoznanie zamknięte w etapach: skanowania, interpretowania i uczenia się jest procesem gromadzenia i przetwarzania danych/informacji o otoczeniu, które mogą być przydatne w identyfikowaniu szans, detekcji i interpretacji obszarów problemowych oraz wprowadzaniu strategicznych adaptacji. Musi być jednak oderwane od prostego modelu wymiany informacji, aby spojrzeć na powyższy proces przez pryzmat interakcji między jednostkami wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a do komunikacji dodać należy także relacje władzy i obowiązujące w organizacji normy⁸⁾.

Teoria strukturacji Anthony'ego Giddensa

Sformułowana przez Giddensa teoria strukturacji⁹⁾ jest ogólną teorią organizacji społecznej, która wyłoniła się na gruncie krytyki dotychczasowych teorii społecznych i próbuje pogodzić tzw. subiektywne i obiektywne podejście do systemów społecznych, jakimi są m.in. organizacje. Na nowo definiuje dualizm jednostki i społeczeństwa, jako dualizm działania i struktury, które są niemożliwymi do rozdzielenia subiektywnymi

i obiektywnymi stronami społecznej rzeczywistości, spotykającymi się w powtarzanych społecznych praktykach. Giddens wskazuje zarówno na wolne działanie jednostek w celu tworzenia „organizacyjnej rzeczywistości”, jak również wpływ tej „organizacyjnej rzeczywistości” na jednostki. Odbija to rzeczywiste napięcie wewnątrz tego dialektycznego, dynamicznego i transformującego procesu nieodłącznego każdej organizacji. Giddens koncentruje się na ciągłych wzajemnych

relacjach pomiędzy instytucją i jej członkami oraz komunikacyjnym wymiarze ich działania. Organizacje składają się ze świadomie działających aktorów, zdolnych do zmiany struktury, w ramach której działają, a równocześnie ich działania znajdują się pod wpływem tej struktury. Innymi słowy, właściwości strukturalne i działanie ludzi są nierozdzielne ze sobą związane. Teoria strukturacji ujmuje te opozycje w postaci dualności struktury (struktura jest zarówno środkiem, jak i wynikiem zachowania, które zwrotnie organizuje; właściwości strukturalne systemu społecznego nie istnieją niezależnie od działania, lecz są permanentnie uwikłane w jego produkcję i reprodukcję). W ramach teorii strukturacji analiza odbywa się poprzez „modalności”, które odnoszą się do mediacji interakcji i struktury (rysunek 1).

Modalności mogą zatem być widziane jako miejsce interakcji między możliwościami aktorów społecznych i strukturalnymi właściwościami organizacji społecznych; są tym elementem, który łączy strukturę z codziennym działaniem i interakcjami; są medium, które służy reprodukowaniu i produkcji strukturalnych własności organizacji społecznych. Zdefiniowane przez Giddensa modalności to: ● schematy interpretacyjne, czyli zasoby wiedzy podzielanej, którą aktorzy społeczni wykorzystują do interpretacji rzeczywistości i wchodzenia w interakcje z innymi ● środki, czyli system zasobów, za pomocą których realizuje się władza ● normy, czyli reguły, czy też „sposoby robienia rzeczy”, narzucające legitymizację i moralne sankcje związane ze społecznym działaniem¹⁰⁾.

Tak jak komunikacja, władza i moralność stanowią integralne elementy każdej interakcji i wyodrębnione są tylko analitycznie, tak samo znaczenie, dominacja i legitymizacja są własnościami struktury wyodrębnionymi również w celu analitycznym. Znajdujące się pośrodku „modalności” łączą je ze sobą. Codzienne interakcje członków organizacji realizowane są np. w aspekcie znaczeniowym i mechanizm ten przebiega następująco: komunikując się, aktorzy dzielą się zrozumieniem określonej sytuacji, wyjaśniając ją poprzez modalności w postaci schematów interpretacyjnych, które zakorzenione są w strukturalnych właściwościach organizacji społecznej, w którą wpisane jest znaczenie. Cały mechanizm działa oczywiście również w przeciwnym kierunku. ➡

Znaczenie w sensie strukturalnym zmienia się tak, jak zmieniają się schematy interpretacyjne, będące wynikiem komunikowania się.

Teoria strukturalizacji Giddensa, mimo że jest ogólną teorią społeczną i nie jest teorią specyficzną dla nauk o zarządzaniu, szczególnie szerokie zastosowanie znalazła w badaniach nad systemami informacyjnymi¹¹⁾, gdyż doskonale łączy w sobie takie pojęcia, jak: struktura, jednostka, interpretacja, relacje, władza, normy itp.¹²⁾.

Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji jako proces strukturalizacji

Zgodnie z teorią strukturalizacji systemy społeczne (organizacje) składają się ze świadomie działających aktorów społecznych, zdolnych do zmiany struktury i równocześnie ich działania są zwrotnie definiowane przez tę strukturę, sama zaś struktura istnieje tylko w ich codziennym działaniu. Społeczne działania „polegają” na istnieniu struktury, ale równocześnie struktura „polega” na działaniu, bo jej istnienie warunkowane jest regularnością ludzkich zachowań. Tak więc zmiana organizacyjna polega na zmianach powtarzających się praktyk realizowanych przez członków organizacji. Uznając, że wczesne rozpoznanie jest społeczną i poznawczą aktywnością, realizowaną w praktycznym działaniu członków organizacji, możemy uznać je za specyficzną formę strukturalizacji.

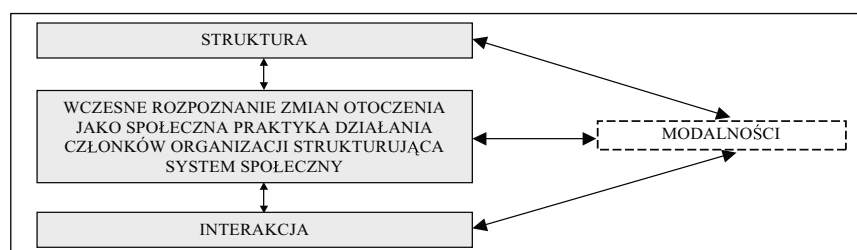
Wczesne rozpoznanie jest systemem interakcji i odbywa się tak długo, jak znajduje odbicie w działaniu, dlatego musimy wziąć pod uwagę jego dualny charakter. Z jednej strony, wczesne rozpoznanie, jako społeczna praktyka, jest częścią funkcjonowania organizacji, a właściwości strukturalne systemu organizacyjnego definiują kontekst, w którym jest realizowana, działając na nią ograniczająco i dopuszczająco. Z drugiej strony, wczesne rozpoznanie jest realizowane przez jednostki, które, wchodząc w interakcje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, próbują zidentyfikować nadchodzące zmiany i dzięki ich uświadomieniu wpłynąć na strukturę, modyfikując ją tak, by organizacja sprostała nadciągającym zagrożeniom i wykorzystała pojawiające się szanse. Poprzez modalności aktorzy konstytuują znaczenie, dominację i legitymizację w procesie wczesnego rozpoznania, produkując i reprodukcując właściwości strukturalne systemu społecznego, jakim jest organizacja, ale równocześnie pozostają pod wpływem tych właściwości (rysunek 2).

Znaczenie, legitymizacja i dominacja determinują działanie, ale istnieją tylko dzięki ciągłemu odtwarzaniu w procesach społecznych interakcji, takich jak: komunikacja, władza i moralność.

Członkowie organizacji działają w ramach zastanej struktury, pewnych zbiorów zasobów i reguł postępowania. Struktura ta kształtuje ich postępowanie, dostarczając procedur działania w określonych sytuacjach, pozycje w organizacji definiowaną

przez zajmowane stanowisko czy też udostępniając wiedzę, jaka jest w posiadaniu organizacji. Z drugiej strony, członkowie organizacji, aby realizować wczesne rozpoznanie, muszą tę strukturę ciągle przekształcać, muszą ją strukturalizować. Wczesne rozpoznanie ma dostarczać informacji i wiedzy na temat przyszłych stanów otoczenia, musi zatem redefiniować schematy interpretacyjne, czyli sposoby widzenia rzeczywistości. Dostrzeżenie strategicznych zaskoczeń, a więc trafne zinterpretowanie słabych sygnałów możliwe jest tylko po wyjściu poza zastane schematy. Nowe sytuacje nie dają się kategorizować i typizować w posiadanych przez członków organizacji zasobach wiedzy podzielanej. Zatem wczesne rozpoznanie wymusza zmianę struktury na poziomie znaczenia przypisywanego rzeczom i zdarzeniom. Z kolei nowo wypracowane w ramach społecznych interakcji znaczenia definiują nowy kontekst tak długo, dopóki nie pojawiają się nowe sygnały, które dostrzeżone i zinterpretowane wymuszą strukturalizację, czyli zmianę. Proces ten jest ciągły, bo otoczenie jest burzliwe, czyli ulega permanentnym przekształceniom. Z kolei nowe stany otoczenia wymuszają zmiany w zakresie środków, zasobów materialnych i niematerialnych, które dostarczać mają niezbędnej władzy do osiągnięcia pożądanego skutku działania. Zasoby służą osiągnięciu celów i wdrażaniu planów poprzez władzę, której dostarczają. Strukturalne właściwości dominacji wpływają na sposób, w jaki jest realizowana władza w organizacji. Poprzez posiadaną władzę realizowana jest zmiana posiadanych środków, by móc realizować nowe cele wynikające z nowych sytuacji. Dominacja zmienia swoją formę, nowa sytuacja może bowiem wymagać innej konfiguracji działania, np. poprzez położenie nacisku na inne aspekty funkcjonowania organizacji, a co za tym idzie na przesunięcia w zakresie dominacji w strukturze organizacji. I wreszcie normy, które również stanowią kontekst działania aktorów pod wpływem nowych sytuacji bardzo często muszą ulec powtórnej negocjacji. Pewne zachowania nie są już pożądane, ale z kolei oczekiwane są inne. Legitymizacyjny wymiar struktury musi ulec zmianie poprzez zmianę norm, a to z kolei wpływa na moralność na poziomie interakcji. Nowa sytuacja (czyli strukturalna właściwość systemu w tym wymiarze) trwa tak długo, dopóki nie pojawi się konieczność redefinicji.

Na podstawie powyższego widać, w jakim sensie wczesne rozpoznanie może być widziane jako proces strukturalizacji, który służy produkcji i reprodukcji struktury w wyniku codziennych interakcji nakierowanych na dostrzeżenie nowych sytuacji.



Rys. 2. Wczesne rozpoznanie jako proces strukturalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Celem artykułu było przedstawienie wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji realizowanego jako społeczna praktyka działania członków organizacji w świetle teorii strukturalizacji Anthony'ego Giddensa. Ujęcie takie przedstawia analizowane procesy w nowej perspektywie, zwraca uwagę na strukturalny charakter wczesnego rozpoznania oraz trzy wymiary interakcji, w ramach których dochodzi do wczesnego rozpoznania: komunikację, władzę i moralność. Zrozumienie strukturalnego charakteru wczesnego rozpoznania pozwala wyjaśnić, jak aktorzy społeczni, będąc pod wpływem właściwości strukturalnych organizacji, mogą jednocześnie poprzez aktywnie podejmowane działania zmieniać tę strukturę i modyfikować funkcjonowanie organizacji tak, aby była lepiej przygotowana na nadchodzące zagrożenia i skuteczniej wykorzystywała pojawiające się szanse. Aktorzy ci w świetle teorii Giddensa dokonują strukturalizacji systemów społecznych poprzez modyfikację poszczególnych modalności, reprodukując tym samym strukturę. Możemy na tym gruncie sformułować stwierdzenia, że wczesne rozpoznanie:

- jest społeczną praktyką członków organizacji realizowaną w ramach systemów interakcji;
- jako społeczne działanie reprodukuje i produkuje strukturalne własności organizacji;
- wpływa na strukturalne własności organizacji i systemy interakcji poprzez modyfikację modalności, którymi są: schematy interpretacyjne, zasoby, normy;
- jako społeczne działanie jest „definiowane” przez strukturalne własności organizacji.

Wczesne rozpoznanie jest procesem strukturalizacji w tym sensie, że wymusza na organizacjach zmianę struktury poprzez zmianę na poziomie reguł oraz zasobów, a równocześnie reguły i zasoby stanowią kontekst działania. Modyfikowane schematy interpretacyjne, środki i normy konstytuowane przez komunikację, władzę i moralność, zmieniają strukturalne własności w wymiarze znaczenia, dominacji i legitymizacji; równocześnie na nowo definiują kontekst wczesnego rozpoznania.

dr Grzegorz Baran
Instytut Spraw Publicznych
Uniwersytetu Jagiellońskiego

mgr inż. Janusz Bąk

Zakład Nauk Społecznych, Ekonomii i Prawa
Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University
w Nowym Sączu
Wydział Zamiejscowy w Tarnowie

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. Ch.W. CHOO, *Information Management for the Intelligent Organization*, Asis, Medford NJ 1998, s. IX.
- ²⁾ K.J. ARROW, *Granice organizacji*, PWE, Warszawa 1985, s. 26.

³⁾ Por. B. GILAD, *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York 2004, s. 71–73.

⁴⁾ G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 92.

⁵⁾ I.H. ANSOFF, *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, „California Management Review” 1975, vol. 18, no. 2.

⁶⁾ Por. I. RIESER, *Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis*, München 1980; K. FABIĄSKA, J. ROKITA, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986; I. ANSOFF, E. McDONNELL, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall 1990; B.S. COFFMAN, *Weak Signals Research*, www.mgtaylor.com, 1997; S. BLANCO, H. LESCA, *Business Intelligence: Integrating Knowledge into the Selection of Early Warning Signals*, Workshop of Knowledge Management, France 1998; J. WIERZBIŃSKI, *Systemy wczesnego ostrzegania w planowaniu strategicznym*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1998; R. BOROWIECKI, M. ROMANOWSKA (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001; I.O. NIKANDER, *Early Warnings. A Phenomenon in Project Management*, Helsinki University of Technology 2002; M. WATKINS, M. BAZERMAN, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming*, „Harvard Business Review” 2003, March; B. GILAD, *Early Warning*, op. cit.; G.S. DAY, P.J.H. SCHOEMAKER, *Peripheral Vision. Detecting the Weak Signal That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2006.

⁷⁾ Por. I.O. NIKANDER I. O., *Early Warnings*, op. cit., s. 49.

⁸⁾ Por. S.W. SMOLIAR, *Interaction Management. The Next (and Necessary) Step Beyond Knowledge Management*, „Business Process Management Journal” 2003, vol. 9, no. 3; D. O'DONELL, P. O'REGAN, B. COATES, T. KENNEDY, B. KEARY, G. BERKERY, *Human Interaction: The Critical Source of Intangible Value*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no. 1.

⁹⁾ Zob. A. GIDDENS, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturalizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2003; A. GIDDENS, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretacyjnych*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2001; P.T. GIBBONS, *A Structuration Approach to the Resource Based View of the Firm*, European Academy of Management, Stockholm 2002.

¹⁰⁾ P.T. GIBBONS, *A Structuration Approach...*, op. cit.

¹¹⁾ Por. M. JONES, H. KARSTEN, *Review: Structuration Theory and Information Systems Research*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Working Papers no. 11/2003.

¹²⁾ Por. S. MANTERE, *Champion, Citizen, Cynic? Social Position in the Strategy Process*, Helsinki University of Technology 2003, s. 24–26.

Summary

Modern organizations operating in turbulent environments must internalize and improve the practice of early recognition of changes in the organizational environment. It requires the analysis of the fundamental socio-cognitive activity of members of the organization in the turbulent environment. The analysis should be performed in a wider perspective of interpersonal interaction, not only through the prism of the tools and institutional arrangements. The article was an attempt to look through the lens of Anthony Giddens' structuration theory on early detection of changes in the organization's environment in order to emphasize the interactive nature of this mechanism and its structuration features.

Hipoteza bliskości

Wojciech Czakon

Wprowadzenie

Niewiele pojęć jest równie często wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu, czy szerzej w naukach społecznych, do wyjaśniania badanych zjawisk, jak bliskość. Odnosi się ona zarówno do przestrzeni fizycznej, relacji psychicznych i społecznych, jak i podzielanych wartości kulturowych lub podobieństwa instytucjonalnych warunków działania. Badacze i praktycy w coraz większym stopniu kierują uwagę w stronę otoczenia organizacji. Tam się bowiem rodzą oddziaływania, które przesądzą o przetrwaniu, rozwoju czy przewadze konkurencyjnej. Wiele kluczowych pojęć współczesnego zarządzania, takich jak: klaster, sieć, strategia zbiorowa, środowisko innowacyjne, czy ekosystem biznesu, wprost do bliskości nawiązuje. Jest ona jednym z kluczowych założeń, albo przypuszczeniem, co uzasadnia tytułowe sformułowanie – hipoteza bliskości. Mimo częstego wykorzystania w badaniach organizacji oraz zjawisk międzyorganizacyjnych sama bliskość nie doczekała się wielu przekrojowych analiz.

Celem artykułu jest rozpoznanie istoty bliskości oraz jej znaczenia w zrozumieniu zjawisk międzyorganizacyjnych. Artykuł podzielono na dwie części. Pierwsza skupia się na zjawiskach i zmiennych wyjaśnianych za pomocą bliskości, aby udokumentować jej częste i owocne zastosowanie do wyjaśniania ważnych problemów nauk o zarządzaniu. Druga część koncentruje się na wymiarach kategorii bliskości.

Zmienne wyjaśniane – co bliskość pomaga zrozumieć

Efektywność pracy, przewaga konkurencyjna, innowacyjność, sprawność współdziałania międzyorganizacyjnego, to centralne zagadnienia nauk o zarządzaniu, badane także ze względu na bliskość. Ponadto rozpoznawano także zjawiska geografii ekonomicznej, takie jak: lokalizacja przedsiębiorstw, polityka wspierania finansowego B+R, polityka miejska, narodowe systemy innowacji, więzi między nauką a przemysłem itd.

Od połowy XX wieku publikowano liczne prace empiryczne, *notabene* na łamach periodyków socjologicznych i psychologicznych, a nie nauk o zarządzaniu, skupione na **wydajności pracy**, stresie, satysfakcji z pracy [Monge *et al.*, 1985]. Udowodniono, że usytuowanie przestrzenne pracowników względem siebie wpływa na procesy komunikacji. Pokazano także, że nadmierna bliskość może wywoływać stany lękowe, depresję czy agresję. Innymi słowy, na poziomie

pojedynczego pracownika bliskość względem innych jest silnie skorelowana z istotnymi zmiennymi kształtującymi efektywność działania organizacji. Potrzeba głębszego zrozumienia przyczynowości pomiędzy bliskością a tymi zmiennymi skłaniała badaczy do odmiennych operacjonalizacji bliskości: poczynawszy od przestrzennej zmiennej liniowej, przez funkcjonalne cechy przestrzeni dzielonej przez pracowników, aż do bliskości psychologicznej – subiektywnie odczuwanej przez pracowników.

Poziom populacji przedsiębiorstw ma wcześniejsze korzenie, czerpie bowiem z XIX-wiecznej ekonomii, a zwłaszcza z dzieł A. Marshalla (1890). Bliskość geograficzna daje przedsiębiorstwom dojrzałych przemysłów dostęp do wspólnego zasobu siły roboczej, wyspecjalizowanych dostawców, kanałów dystrybucji i komunikacji, infrastruktury instytucjonalnej biznesu [Staber, 2001]. Są to tzw. efekty zewnętrzne. Innym efektem, związanym z występowaniem na jednym obszarze przedsiębiorstw wielu sektorów, jest tzw. efekt urbanizacji [Jacobs, 1984]. Oznacza on, że firmy korzystają z bliskości wielu przedsiębiorstw z innych sektorów. Dzięki temu uzyskują dostęp do nowych pomysłów i kompetencji, co ma istotne znaczenie w sektorach wyłaniających się lub w fazie gwałtownych zmian. Innymi słowy, bliskość geograficzna jest źródłem komparatywnie lepszej pozycji kosztowej względem przedsiębiorstw zlokalizowanych w bardziej izolowanych obszarach [Audretsch, Feldman, 1996]. Oznacza to kosztową **przewagę konkurencyjną**, kategorię kluczową w naukach o zarządzaniu. O ile jednak efekt lokalizacji przyczynia się do osiągnięcia przewagi kosztowej, to jednocześnie ujemnie wpływa na szanse przetrwania przedsiębiorstw [Staber, 2001]. Wynika to ze zwiększonego natężenia konkurencji.

Procesy innowacyjne, postrzegane jako warunek długoterminowej konkurencyjności [Ganesan *et al.*, 2001], nie odbywają się w izolacji [Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996]. Pomiar dyfuzji wiedzy na podstawie cytowań patentów dowodzi, że innowacyjność jest wyraźnie zlokalizowana geograficznie, a nie przepływa swobodnie w przestrzeni, a także, że zależy od nakładów ponoszonych przez inne przedsiębiorstwa, laboratoria i uniwersytety [Torre, Gilly, 2000] zlokalizowane na danym obszarze. Ze względu na złożoność współczesnych technologii, koszty prac badawczo-rozwojowych, ryzyko rynkowe [Haagedorn, 1993] przedsiębiorstwa nie są skłonne lub nie są zdolne samodzielnie realizować procesów innowacyjnych. Dlatego silnie wykorzystują współpracę z otoczeniem. Gdyby problem innowacyjności rozwiązać w grupę problemów cząstkowych, to bliskość

chętnie wykorzystywano do wyjaśniania: przepływu i pozyskiwania informacji [Asheim, 1996], komunikowania się [Boschma, 2005], absorpcji informacji [Nooteboom, 2000] czy procesów wprowadzania nowych produktów [Ganesan *et al.*, 2001].

Kolejnym obszarem zastosowania hipotezy bliskości pozostaje **współdziałanie przedsiębiorstw**. Szczególne znaczenie praktyczne ma jego trwałość oraz warunki sprawności. Opierając się na założeniu osadzenia aktywności gospodarczej w strukturach i procesach społecznych [Granovetter, 1985], stwierdzono, że bliskość pozytywnie wpływa na sprawność współdziałania, choć nie jest to związek liniowy, lecz raczej paraboliczny [Uzzi, 1997]. Bliskość staje się tu wyjaśnieniem obniżenia ryzyka zachowań oportunistycznych oraz powodem szczególnej otwartości informacyjnej uczestników sieci. Bez zbytniej przesady można generalizować, że wyjaśnienie zjawiska sieci bez tej kategorii nie jest w ogóle możliwe.

Wreszcie piątym, leżącym na pograniczu nauk o zarządzaniu i ekonomii czy ściślej geografii ekonomicznej, zbiorem zagadnień są **strategie zbiorowe**, przejawiające się głównie w alokacji zasobów do działalności badawczo-rozwojowej. Bliskość jest tu zarówno wyjaśnieniem: decyzji o lokalizacji przedsiębiorstw, uzasadnieniem polityki przyciągania inwestycji, kształtowania lokalnych rynków pracy, ponoszenia nakładów na badania naukowe, zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i ze środków publicznych [Torre, Gilly, 2000], czy kształtowania narodowych systemów innowacji [Nelson, 1993]. Samo współwystępowanie w danym obszarze przedsiębiorstw o określonym profilu nie prowadzi jednak do osiągnięcia trwałego rozwoju, wzrostu zatrudnienia czy przyrostu wartości dodanej. W tym sensie rozpatruje się ją jako warunek konieczny, ale niewystarczający.

Podsumowując, kategoria bliskości znajduje bezpośrednie lub pośrednie zastosowanie w wyjaśnianiu kluczowych w naukach o zarządzaniu problemów. Szczególnie przyczynia się ona do lepszego zrozumienia źródeł przewagi konkurencyjnej leżących poza granicami przedsiębiorstwa. Stosowanie kategorii bliskości nasila się w naukach o zarządzaniu wskutek konwergencji analizy na poziomie

mikro, tj. wewnątrzorganizacyjnym oraz analizy na poziomie makro, tj. zbiorowości czy populacji przedsiębiorstw. Konwergencji towarzyszyło dogłębniejsze rozpoznanie bliskości jako kategorii złożonej i zmiennej w czasie, tj. dynamicznej.

O ile jednak bliskość jest powszechnie stosowaną zmienną wyjaśniającą, to jednak badacze wyróżniają wiele jej rodzajów. Starają się także ustalić, który rodzaj bliskości stanowi warunek konieczny sprawności procesów innowacyjnych. Wobec tego należy bliżej przyjrzeć się jej złożoności, by lepiej zrozumieć to, za pomocą czego usiłuje się wyjaśniać kluczowe problemy zarządzania.

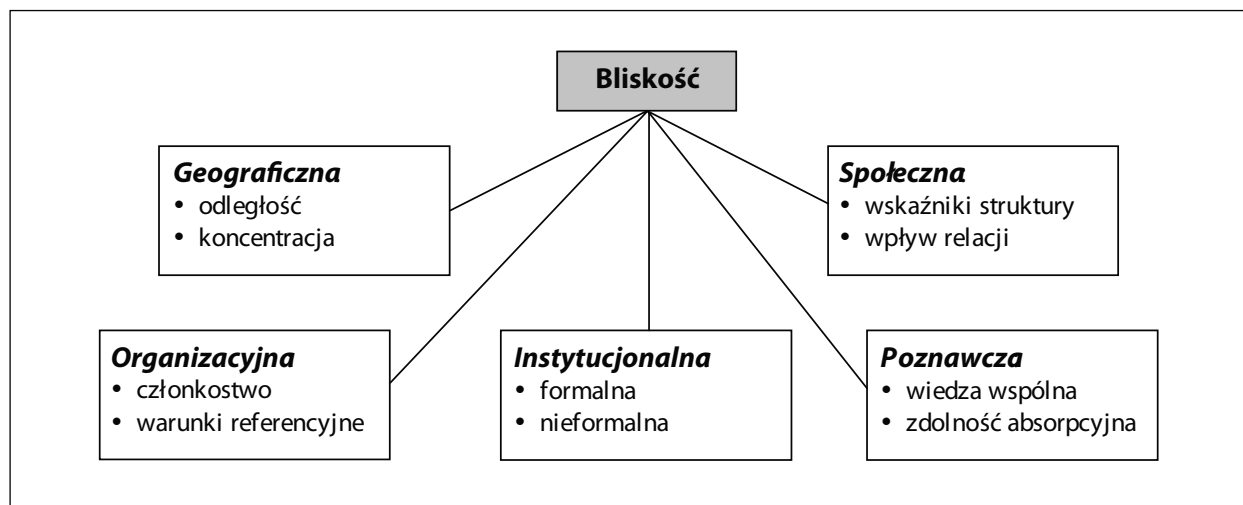
Istota bliskości w naukach o zarządzaniu

Przytoczone badania empiryczne oraz opracowane na ich podstawie konceptualizacje prowadzą do mglistego oznaczenia kategorii bliskości. Ta mglistość bierze się z jednej strony z potocznego użycia tego słowa, co tworzy ułudę prostoty i intuicyjnej zrozumiałości przez każdego. Z drugiej strony rygor badań naukowych doprowadził do wyodrębnienia wielu perspektyw, miar i elementów bliskości. Jakkolwiek próby zbiorczego rozpoznania bliskości się bardzo niedawne [Boschma, 2005], to jednak wyróżnić można kilka względnie dobrze wyodrębnionych wymiarów bliskości (schemat 1).

Bliskość geograficzna

Bliskość geograficzna oznacza przestrzenną odległość pomiędzy aktorami, zarówno w znaczeniu bezwzględny, mierzonym miarami fizycznymi, jak i relatywnym, mierzonym względem skupieniem w danym obszarze. W tym sensie bliskość geograficzna to nie bliskość jednego przedsiębiorstwa do drugiego, ale do wielu innych.

Choć zainteresowanie bliskością nie jest nowe, trzeba zauważyć, że klasyczna ekonomia w ogóle abstrahuje od przestrzeni [Staber, 2001]. Podobnie zresztą w zarządzaniu strategicznym, jak twierdzi M. Porter (2001, s. 245), gdzie „zarówno w konkurencji, jak i konkurencyjności niemal całkowicie pomijana jest rola lokalizacji”. Na tej podstawie



Schemat 1. Wymiary bliskości międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [BOSCHMA, 2005].



definiuje klastery, jako wyróżniający się od geograficznego skupiska istnieniem: wzajemnych powiązań przedsiębiorstw, różnorodnego otoczenia gospodarczego i instytucjonalnego, wreszcie konkurencją i współpracą pomiędzy jego członkami [Porter, 2001, s. 246].

Zatem bliskość geograficzna nie może być samodzielnym, bezpośrednim wyjaśnieniem zjawisk osiągania przewagi kosztowej, przepływu wiedzy czy nawet samego istnienia klastrów. Raczej stanowi ona warunek ułatwiający interakcję przedsiębiorstw. Wyróżnić można dwa odrębne spojrzenia na tę rolę bliskości geograficznej [Ooremans, Meeus, 2005]. Pierwszym jest dyfuzja wiedzy w jednostce geograficznej. Zakłada się tu kumulatywny charakter wiedzy, co klastrów daje przewagę nad przedsiębiorstwami działającymi samodzielnie w każdej „rundzie innowacji” [Audretsch, Feldman, 1996]. Drugie spojrzenie na rolę bliskości geograficznej w interakcjach przedsiębiorstw podnosi, że stwarza ona warunki szczególnie efektywnego transferu wiedzy milczącej, jak w koncepcji *innovative milieu* [Asheim, 1996].

Badania empiryczne dowodzą, że sama bliskość geograficzna nie jest wystarczającym warunkiem do transferu wiedzy, a nawet nie prowadzi wprost do lokalnych przepływów wiedzy [Giuliani, 2007]. Co więcej, przepływy wiedzy różnią się znacząco swoimi właściwościami ze względu na bliskość [Mansard, Megier, 2009]. Lokalne przepływy towarzyszą relacjom społecznym, są przez to względnie częste, ale też przypadkowe, niezamierzone czy wręcz plotkarskie. Dlatego nazywa się je „lokalnym buceniem”. Z kolei regionalne przepływy wiedzy charakteryzują się celowością, koordynacją, a także wymagają nakładów i zaangażowania stron. Stąd, przez odwołanie do globalnych aliansów korporacyjnych, zwane są „globalnymi rurociągami”.

Bliskość organizacyjna

Bliskość organizacyjna oznacza stopień podobieństwa warunków działania aktorów [Boschma, 2005], definiowany przez relacje hierarchiczne, informacyjne czy funkcjonalne, w których przychodzi im działać. Zakłada się, że dwóch lub więcej aktorów, których warunki organizacyjne są podobne, będzie ze sobą sprawniej współpracować, komunikować i uczyć się, niż aktorzy funkcjonujący w zupełnie innych uwarunkowaniach organizacyjnych.

Bliskość organizacyjna mierzy zjawisko zbiorowe i dynamiczne wewnątrz organizacji. Zbiorowe, ponieważ pracownicy pozostają bliscy wielu innym pracownikom jednocześnie i to bez względu na sposób pomiaru, czy to przestrzenny, czy subiektywny. Dynamiczne, pracownicy w ciągu dnia pracy zmieniają bowiem swoją bliskość wobec innych, podczas gdy każdego dnia też wzorzec zmian pozostaje niezmienny [Monge *et al.*, 1985]. Istotna jest też treść właściwość bliskości organizacyjnej na poziomie indywidualnego pracownika, a mianowicie sposobność i przymus komunikowania się. To nie sama geograficzna bliskość sprzyja przepływowi informacji oraz koordynacji działań, ale szczególnie bliskość organizacyjna.

Temu wewnątrzorganizacyjnemu znaczeniu bliskości towarzyszy, rzadziej wykorzystywana, bliskość

zewnątrzną. Rozumie się ją jako członkostwo w tych samych organizacjach: filantropijnych [Galaskiewicz, Burt, 1991], stowarzyszeniach branżowych, izbach handlowych [Torre, Gilly, 2000] czy formalnych aliansach [Ganesan *et al.*, 2001]. Zakłada się więc, że funkcjonowanie we wspólnych formach ponadorganizacyjnych przyczynia się do transferu wiedzy, zarówno zamierzonego, jak i niezamierzonego. Szczególnie umowy międzyorganizacyjne uznaje się za wehikuły transferu wiedzy, w których trwa wyścig o kompetencje [Hamel, 1990].

Wpływ bliskości organizacyjnej na sprawność działania, zwłaszcza gdy chodzi o innowację, nie jest jednak liniowy. Warto zauważyć, że bliskość organizacyjna tworzy wzajemną współzależność, która może powodować niechęć wobec nowych partnerów, a także nowej wiedzy. Niektórzy autorzy szczególnie podkreślają znaczenie stopnia autonomii oraz kontroli stosowanych w organizacjach [Torre, Gilly, 2000]. Gdy bliskość organizacyjna oznacza silnie zhierarchizowane środowisko, to może ono stwarzać zagrożenie dla innowacyjności, która wymaga przecież otwartości na nowość oraz elastyczności.

Bliskość poznawcza

Bliskość poznawcza to wyraz podobnej bazy wiedzy referencyjnej, ograniczeń racjonalności oraz zdolności absorpcyjnej [Boschma, 2005] aktorów indywidualnych lub organizacji. Bliskość poznawczą definiuje się również jako wiedzę wzajemnie posiadaną [Durnell Cramton, 2001]. Zakłada ona, że ludzie oraz tworzone przez nich organizacje tym sprawniej się komunikują, im bardziej podobną mają wiedzę referencyjną.

Bliskość poznawcza wpływa dodatnio na szybkość i dokładność komunikacji, ale też determinuje jej zakres [Nooteboom, 2000]. Ten ostatni efekt jest niejednoznaczny, z jednej strony pozwala bowiem koncentrować się wyłącznie na potrzebach współdziałania, ale z drugiej naraża partnerów na ślepotę wobec innych zagadnień i niezamierzoną dyfuzję wiedzy. Przedsiębiorstwa są świadome tego zjawiska, zwykle unikają bowiem lokalizowania swoich laboratoriów badawczych w bezpośredniej bliskości centrów badawczych konkurentów [Cantwell, Santangelo, 2002].

Wymiar poznawczy bliskości odnosi się bezpośrednio do innowacyjności i uczenia się jako warunków skoordynowanego działania bieżącego oraz kreowania przyszłej przewagi konkurencyjnej. Oznacza przy tym, że ani bliskość geograficzna, ani organizacyjna nie są potrzebne do efektywnego uczenia się, ale właśnie bliskość poznawcza. Jednakże niesie ryzyko utraty kontroli nad wiedzą kluczową, a przez to może obniżać przyszłe renty z nią związane. Dlatego w warunkach międzyorganizacyjnych poszukuje się takich partnerów, których ryzyko zachowań oportunistycznych będzie możliwie niskie.

Bliskość społeczna

Najpowszechniejsze chyba skojarzenie bliskości społecznej prowadzi w stronę tzw. hipotezy małych światów [Watts, 1999]. Badania socjologiczne pokazują bowiem, że każdy człowiek znajduje się w sieci społecznej znacznie bliżej dowolnego innego człowieka niż może się wydawać. Oznacza

ściślej, że żaden człowiek nie potrzebuje więcej niż sześciu pośredników, by nawiązać kontakt z dowolną osobą na świecie. Odległość geograficzna nie ma przy tym znaczenia.

Bliskość społeczna w zarządzaniu nawiązuje jednak głównie do osadzenia społecznego [Granovetter, 1985], które opiera się na założeniu, że interakcje gospodarcze są zanurzone w relacjach społecznych, a obydwie te struktury wpływają wzajemnie na siebie. Osadzenie społeczne oznacza się stopniem występowania relacji opartych na przyjaźni, podobieństwie i wspólnym doświadczeniu. Pozwalają one na stosowanie mechanizmów koordynacji oraz przepływów informacji, wynikających ze społecznej bliskości, a więc więzi silniejszych pomiędzy członkami wspólnoty niż z podmiotami otoczenia. Umożliwia to szczególnie efektywną komunikację, niemożliwą do osiągnięcia w warunkach transakcji rynkowych, a przy tym obniża ryzyko zachowań oportunistycznych [Uzzi, 1997]. Badanie w amerykańskiej branży optycznej na próbie 655 przedsiębiorstw pokazuje, że nie ma związku pomiędzy bliskością geograficzną a siłą więzi, podczas gdy wymiar relacyjny jest istotny dla innowacyjności [Ganesan *et al.*, 2005]. Inne badania wskazują, że im większa bliskość społeczna, tym sprawniejsze uczenie się i wyższy potencjał innowacyjny. Szczególnym przejawem wpływu bliskości społecznej na uczenie się są tzw. wspólnoty praktyki czy wspólnoty epistemiczne [Molina *et al.*, 2010].

Jednakże bliskość społeczna wiąże się z innowacyjnością i sprawnością współdziałania relacją paraboliczną. Istnieją trzy okoliczności, które prowadzą do ujemnego wpływu tzw. nadmiernego osadzenia: niedocenywanie ryzyka zachowań oportunistycznych, grzęźnięcie w zamkniętym zbiorze relacji, ograniczenie skłonności i zdolności wychodzenia poza utarte schematy działania [Ooremans, Meeus, 2005].

Bliskość instytucjonalna

Analogicznie do pozostałych, ten wymiar bliskości oznaczyć można stopniem podobieństwa warunków instytucjonalnych, w których przychodzi działać dwóm lub większej liczbie aktorów. Dla nurtu instytucjonalnego w socjologii poznawczej, normatywne i regulacyjne ramy wpływają na ocenę tego, co jest lub nie jest zachowaniem akceptowalnym w populacji firm [Staber, 2001]. Wyróżnia się więc instytucje formalne od zachowań nieformalnych, przejawiających się w zwyczajach i normach zachowań.

Założenie bliskości instytucjonalnej opiera się na przeświadczeniu, że im większa bliskość instytucjonalna, tym lepsze warunki do transferu wiedzy, interaktywnego uczenia się i realizacji procesów innowacyjnych. Badania empiryczne pokazują, że podzielane normy i wartości, czyli kulturowy i nieformalny komponent bliskości instytucjonalnej sprzyja przepływowi wiedzy w branży farmaceutycznej [Zeller, 2002]. Jednakże, podobnie do bliskości społecznej, nadmierna bliskość instytucjonalna może tworzyć bariery sprawnego działania poprzez ograniczanie procesów innowacyjnych [Boschma, 2005]. Również i w tym przypadku pewien poziom bliskości jest korzystny, podczas gdy nadmierny staje się ciężarem.

Zakończenie

Zastosowanie bliskości do wyjaśniania przewagi konkurencyjnej płynącej z bezpośredniego otoczenia firmy przyczyniło się do lepszego zrozumienia komparatywnej przewagi kosztowej oraz sprawności procesów innowacyjnych. Jednocześnie ujawniło istnienie co najmniej pięciu jej wymiarów: geograficznego, organizacyjnego, poznawczego, społecznego i instytucjonalnego. Pomiedzy nimi występują jednak niejasne granice (społeczny – instytucjonalny, organizacyjny – przestrzenny, poznawczy – społeczny), a także wzajemne oddziaływanie. Bliskość ulega też zmianom w czasie, jest dynamiczna.

Sednem bliskości pozostają jednak interakcje i skoordynowanie działań, one bowiem przesadzają o rzeczywistych oddziaływaniach, a nie o obserwowanych tylko przez badacza relacjach. Stąd wydaje się, że bliskość stwarza warunki do osiągania celów zarządzania. Jednakże to czynniki specyficzne dla branży, a nawet technologii decydują o wzorcach przestrzennych sektorów [Breschi, 2000].

Nieliniowa zależność pomiędzy bliskością a zmiennymi zależnymi wskazuje z jednej strony na złożoność badanych relacji. Z drugiej jednak strony uprawnia do przypuszczenia, że występują inne zmienne – pośredniczące i moderujące, zaś bliskość jest ważnym, lecz pierwszym tylko przybliżeniem. Wymaga więc bardziej szczegółowych hipotez, by lepiej zrozumieć dynamikę procesów międzyorganizacyjnych.

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

BIBLIOGRAFIA

- [1] ASHEIM B., *Industrial Districts as „Learning Regions”: A Condition for Prosperity*, „European Planning Studies” 1996, vol. 4, s. 379–400.
- [2] AUDRETSCH D., FELDMAN M., *R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production*, „American Economic Review” 1996, vol. 86, no. 3, s. 630–640.
- [3] BOSCHMA R., *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, no. 1, s. 61–74.
- [4] BRESCHI S., *The Geography of Innovation: A Cross-Sector Analysis*, „Regional Studies” 2000, vol. 34, no. 4, s. 213–229.
- [5] CANTWELL J., SANTANGELO G., *The New Geography of Corporate Research in Information and Communication Technology*, „Journal of Evolutionary Economics” 2002, vol. 12, s. 163–197.
- [6] DURNELL CRAMTON C., *The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration*, „Organization Science” 2001, vol. 12, no. 2, s. 346–371.
- [7] GALASKIEWICZ J., BURT R.S., *Interorganizational Contagion in Corporate Philanthropy*, „Administrative Science Quarterly” 1991, vol. 36, no. 1, s. 88–105.
- [8] GANESAN S. *et al.*, *Does Distance Still Matter? Geographical Proximity and New Product Development*, „Journal of Marketing” 2001, vol. 69, s. 44–60.
- [9] GRANOVETTER M., *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, vol. 91, no. 3, s. 481–510.
- [10] GIULIANI E., *The Selective Nature of Knowledge Networks in Clusters: Evidence from the Wine Industry*, „Journal of Economic Geography” 2007, vol. 7, no. 2, s. 139–168.

- [11] HAGEDOORN J., *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 5, s. 371–385.
- [12] HAMEL G., *Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 83–103.
- [13] JACOBS J., *Cities and the Wealth of Nations*, Vintage, New York 1984.
- [14] MARSHALL A., *Principles of Economics*, Royal Economic Society/Macmillan, London 1890.
- [15] MOLINA F. et al., *Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation*, „Journal of Small Business Management” 2010, vol. 48, no. 2, s. 258–279.
- [16] MONGE P. et al., *The Dynamics of Organizational Proximity*, „Management Science” 1985, vol. 31, no. 9, s. 1129–1141.
- [17] NOOTEBOOM B., *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [18] OOREMANS W., MEEUS M., *Do Organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance?*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, no. 1, s. 89–104.
- [19] PORTER M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [20] POWELL W., KOPUT K., SMITH-DOERR L., *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41, no. 1, s. 116–145.
- [21] STABER U., *Spatial Proximity and Firm Survival in a Declining Industry District: The Case of Knitwear Firms in Baden Wurtemberg*, „Regional Studies” 2001, vol. 35, no. 4, s. 329–341.
- [22] TORRE A., GILLY J.P., *On the Analytical Dimension of Proximity Dynamics*, „Regional Studies” 2000, vol. 34, no. 2, s. 169–180.
- [23] UZZI B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, s. 35–67.
- [24] WATTS D., *Networks, Dynamics, and the Small World-Phenomenon*, „American Journal of Sociology” 1999, vol. 105, no. 2, s. 493–527.
- [25] ZELLER C., *Project Teams as a Means of Restructuring Research and Development in the Pharmaceutical Industry*, „Regional Studies” 2002, vol. 36, s. 275–289.

Summary

Proximity has been very often used as explanatory variable in management research. The author stresses major dependent variables. Next, five proximity dimensions are discussed: geographical, organizational, cognitive, social and institutional. In conclusion the paper underlines that the relationship between proximity and explained variables has been identified as non-linear, while proximity dimensions have impact on each other.

Krzysztof Janasz

Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce

Źródła i modele

Difin, Warszawa 2010

Powszechnie uważa się, że sukces finansowy i ekonomiczny odnoszą te społeczności, państwa i przedsiębiorstwa, które wykształca i wyzwala w sobie zdolność do generowania innowacji. Zarówno na poziomie jednostek, jak i całych grup społecznych innowacyjność zależy od norm społecznych, kultury organizacji i, jak się sądzi, jest powiązana z kapitałem społecznym, a przede wszystkim z tzw. kreatywnym kapitałem społecznym. Działalność przedsiębiorstw na globalnym rynku wymaga posługiwania się pojęciem kapitału innowacyjnego. Kapitał ten charakteryzuje się określonym zespołem uwarunkowań instytucjonalnych i behawioralnych właściwych jednostce, organizacji, rynkom i społeczeństwom.

Podstawowym problemem rozwoju innowacji w Polsce na tle krajów UE jest brak właściwego systemu finansowania innowacji, co jest konsekwencją zbyt małego zaangażowania się kapitału prywatnego w finansowanie innowacyjnej działalności przedsiębiorstw. W przypadku przedsiębiorstw, które działają w Polsce, występuje również niedobór zarówno własnych,

jak i zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie wśród nowych, innowacyjnych, a zarazem ryzykownych przedsięwzięć.

Determinanty i modele finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską mogą być różnorodne. Występujące fundusze ryzyka, pożyczkowe i poręczeniowe, są zdecydowanie za małe i jak dotychczas nie rozwiązują kwestii dostępu do tak zwanego przyjaznego kapitału, który mógłby być wykorzystany na rozwój działalności innowacyjnej, w tym na tworzenie przedsiębiorstw innowacyjnych.

Niewypracowane zostało jednolite i uniwersalne podejście teoretyczne i metodyczne w problematyce finansowania działalności innowacyjnej, a przecież identyfikacja specyficznych cech mechanizmów tego rodzaju finansowania, ich wymogów oraz odpowiedniej struktury kapitałowej stwarzają podstawy podniesienia konkurencyjności całej gospodarki.

Z Wprowadzenia

Nastrój i emocje a jakość decyzji kierowniczych

Miroslaw Laszczak

Wprowadzenie

Obiektywizm, racjonalność i żelazna logika są tyleż pożądanymi, co nieosiągalnymi atributami procesu podejmowania decyzji. Trzeba zatem pogodzić się z tym, że – jak przekonuje J.C. Harsanyi – „(...) istoty ludzkie dalekie są od doskonałej racjonalności postulowanej przez normatywne teorie racjonalnego zachowania i istnieją przynajmniej dwie główne tego przyczyny. Jedną z nich leży w czynnikach emocjonalnych. (...) Drugą przyczyną jest ograniczona zdolność przetwarzania informacji”¹⁾. Ten zbiór przyczyn odpowiedzialnych za zniekształcenia decyzyjne bywa niekiedy powiększony o oddziaływania organizacyjne – wynikające z charakteru i kultury organizacyjnej²⁾. Jednak autorzy są zgodni, że mówiąc o procesach decyzyjnych trzeba uwzględnić oddziaływania psychologiczne, których skutkiem są poznawcze i emocjonalne zniekształcenia decyzji³⁾. Pojawiają się one przede wszystkim tam, gdzie decyzje są skomplikowane, gdy dotyczą spraw ważnych i wiążą się z ryzykiem. Aspektu emocjonalnego nie sposób pominąć również wtedy, gdy do podjęcia decyzji dochodzi w warunkach wewnątrzorganizacyjnego konfliktu.

Zrozumiałe – choć z góry skazane na niepowodzenie – są wysiłki decydentów starających się wyabstrahować proces podejmowania decyzji od wpływów emocji. Tak długo, jak decyzja jest sprawdzianem sposobu myślenia menedżera i weryfikuje jego przydatność dla organizacji, tak długo *ego* decydenta uwikłane będzie w proces decyzyjny, burząc warunki pełnej racjonalności. Zamiast więc ostrzeżeń wysuwanych pod adresem menedżerów, aby nie podejmowali decyzji pod wpływem emocji, znacznie więcej sensu zdaje się mieć próba wyjaśnienia, w jaki sposób emocje wpływają na procesy poznawcze oraz jak ich obecność przekłada się na ostateczną decyzję.

Im dłuższy namysł, tym wpływ emocji... większy

Oddziaływanie emocji na procesy decyzyjne wyjaśnia model infuzji afektu (*Affect Infusion Model* – 1995). Zgodnie z nim, wiele zależy od tego, którą z czterech strategii rozwiązywania problemów decyzyjnych wybierają sami decydenci.

Strategia bezpośredniego dostępu odnosi się do decyzji programowalnych i polega na tym, że sięga się po gotowe i znane rozwiązanie. Wielorakie doświadczenia menedżerów, którzy karierę swą budowali przez wiele lat i rozwiązywali problemy na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, przyjmują formę bogatego zasobu rozwiązań, które tylko czekają na wykorzystanie. Powtarzalne problemy, tak samo jak wystandaryzowane

sytuacje decyzyjne, umożliwiają wykorzystanie strategii bezpośredniego dostępu, która uniemożliwia wniknięcie emocji do procesu decyzyjnego, bo też i sam wybór staje się wówczas schematyczny i mechaniczny.

Strategia przetwarzania zmotywowanego stosowana jest wówczas, gdy decydent jest silnie umotywowany do uzyskania takiego, a nie innego wyniku. Jeśli menedżer chce przekonać podwładnych do swoich planów, jak też wtedy, gdy sam będzie poszukiwać dowodów na poparcie własnej hipotezy, stosować będzie selektywne, ukierunkowane i celowe taktyki wyszukiwania informacji, korzystając ze strategii przetwarzania zmotywowanego. W takiej sytuacji wpływ emocji jest zarówno ograniczony, jak i mało prawdopodobny. Decydent jest przekonany, że „wie lepiej” i stara się tylko uzasadnić swój sąd, wybierając korzystne dla siebie informacje, za nic mając logikę myślenia i odrzucając emocje.

Większy wpływ emocji ujawnia się natomiast podczas **heurystycznej strategii przetwarzania**, po którą sięga się wówczas, gdy: ● brakuje gotowych odpowiedzi ● rozwiązania są nieoczywiste ● decydent nie ogranicza się do zbierania wyłącznie sprzyjających mu informacji ● decydent próbuje wygenerować rozwiązanie kosztem minimalnego wysiłku. W takiej sytuacji osoby podejmujące decyzje zaczęły odwoływać się do swego ograniczonego zasobu informacji. Zastosują heurystyki, będące drogami na skróty. Bojąc się, że nadmiar drobnych informacji ich przytłoczy, zrezygnują ze szczegółowego przeszukiwania zbiorów informacji. Nie mając czasu na drobne analizy, zadowolą się powierzchownymi, czasem niezwiązanymi z problemem skojarzeniami.

W tym przypadku przelotny nastrój może stać się wskazówką, jakie rozwiązanie wybrać, a doświadczane emocje stają się wiarygodnym źródłem informacji. Afekt zaczyna przenikać do procesu decyzyjnego, łamiąc jego logikę i wypaczając racjonalność. Paradoksalnie jednak, im mniej czasu mają decydenci na podjęcie decyzji i im częściej wykorzystują drogę na skróty, tym trudniej jest przedostać się emocjom do ostatecznych przemyśleń decydenta.

Wszystko się jednak zmienia, gdy złożony problem decyzyjny wymaga „(...) wyselekcjonowania, przyswojenia i zinterpretowania nowych informacji oraz powiązania ich z dotychczasowymi strukturami wiedzy”⁴⁾. Oznacza to, że kiedy problem jest nowy i trudny – jak to się dzieje w przypadku podejmowania decyzji strategicznych – decydenci skłaniają się ku **strategii przetwarzania rzeczowego**. Oryginalność rozwiązywanych problemów, wyłaniających się często przy okazji zmian jakościowych w otoczeniu przedsiębiorstwa, stawia menedżerów przed trudnymi zagadnieniami. Po pierwsze, muszą przyswoić sobie nową sytuację i zrozumieć ją, a po drugie – zaproponować nowe rozwiązanie.

To właśnie wtedy przejściowy nastrój i doświadczane emocje torują drogę do rozwiązań, które skłonny jest zaakceptować decydent. Zjawisko to jest tym bardziej ciekawe, że zdaje się kłócić z naszymi intuicyjnymi przeczućmi. Wpływ afektu na wybór ostatecznej decyzji rośnie w miarę wysiłku wkładanego przez decydenta, starającego się jak najbardziej szczegółowo i konstruktywnie przetwarzać informacje i analizować dany problem. W języku potocznym mówi się co prawda, że pierwsza decyzja jest najlepsza, jednak nikt temu nie daje wiary. Tymczasem przeprowadzane badania zdają się pokazywać, że im dłużej zastanawiamy się nad danym problemem i im dokładniej analizujemy jego części składowe lub też im większe znaczenie osobiste ma rozważany problem, tym bardziej decydenci wystawiają się na wpływ emocji, które bezwiednie zaczynają ingerować w ich procesy myślowe i bywa, że determinują ostateczny wybór⁵⁾. Menedżerowie mogą oczywiście wkładać wiele wysiłku w to, żeby abstrahować od swoich stanów emocjonalnych, mogą nawet uparcie twierdzić, że nie poddają się emocjom i na chłodno kalkulują, tylko że ich prywatne sądy w tym względzie nie są wiele warte. Jako podstawowe правило należy raczej traktować zdanie, że: „ludzie selektywnie przetwarzają informacje zgodne z doświadczanymi emocjami i szybciej generują zgodne z emocjami oceny”⁶⁾.

W sukurs zarządzającym przychodzą oczywiście rozmaite systemy eksperckie oraz informatyczne systemy przetwarzania informacji. Ich zadaniem jest uproszczenie problemu decyzyjnego i skrócenie czasu analizy. Można byłoby powiedzieć, że dochodzi do odhumanizowania procesu decyzyjnego. Ale to tylko część prawdy o procesie podejmowania ważnych decyzji. Gdy w jednym z badań spytano menedżerów podejmujących kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie o to, czy bardziej ufają własnym przeczućmi czy podpowiedziom pochodzącym z komputera, odpowiedzi ułożyły się w następujący sposób: 90 proc. stwierdziło, że zaufałyby przede wszystkim sobie, 9 proc. zaufałyby komputerowi, a 1 proc. ankietowanych nie miało zdania⁷⁾. Wygląda to tak, jak gdyby decydent chciał być wewnętrznie przekonany o słuszności dokonanego wyboru, w ten sposób otwiera się na własne emocje i na świat przeczuci, umożliwiając wniknięcie afektu do procedur decyzyjnych.

Panujący w organizacji nastrój

Nie bez znaczenia jest również panujący w organizacji nastrój. Pracownicy, szczególnie ci, którzy często zmieniają pracę, dobrze wiedzą, jak różny może być emocjonalny klimat; czasem pełen podejrzeń, wzajemnej wrogości i wyszukiwania wad, innym razem przeważa optymizm i chęć współpracy. Zależy to od kondycji finansowej przedsiębiorstw oraz od tworzonej latami polityki personalnej i przekłada się na jakość decyzji menedżerskich. Jak się okazuje, duże osobiste zaangażowanie smutnego decydenta skłania go do wykorzystania strategii motywacyjnej ukierunkowanej na poprawę nastroju⁸⁾ – to stąd mogą brać się decyzje uprzywilejowujące pewne koterie lub grupy wpływu, zazwyczaj te, od których menedżer oczekuje pozytywnej emocjonalnej gratyfikacji w postaci pochwał bądź tylko zwykłej aprobaty.

Negatywny nastrój pociąga za sobą bardziej uważne i staranne przetwarzanie informacji i tym szerzej otwiera drzwi dla wpływu afektu. Natomiast menedżerowie, których nastrój jest pozytywny, wykorzystują zazwyczaj heurystyczne strategie przetwarzania informacji, lecz ich myślenie nie staje się wcale bardziej nonszalanckie czy niedbałe. Często pozytywny nastrój

wiąże się ze skłonnością decydentów do eksperymentowania i wymyślania nowych heurystyk⁹⁾. Pod wpływem pozytywnego klimatu organizacyjnego i dobrego nastroju decydenci lepiej porządkują materiał wykorzystywany w procesach decyzyjnych, przez co są mniej przytłoczeni trudnością problemu i mogą szybciej pracować. Ponadto w wyniku pozytywnego nastroju decydenci myślą sprawniej i bardziej starannie. Istnieją także dowody na to, że pozytywny nastrój pobudza twórczość, nowatorstwo i otwiera umysł decydenta na nowe idee¹⁰⁾. Spostrzeżenia te starają się wykorzystywać przedsiębiorstwa amerykańskie, szczególnie działające w branży nowych technologii i pod presją konkurencji. Stąd właśnie wzięło się w tych przedsiębiorstwach zainteresowanie elastycznym czasem pracy, dowolnym kształtowaniem przestrzeni biurowej, a nawet finansowaniem kursów medytacji dla kadry menedżerskiej. Wszystko z nadzieją, że wraz z poprawą nastroju decydentów poprawi się też jakość podejmowanych przez nich decyzji.

Podsumowanie

Podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje nie sposób oddzielić od ich emocjonalnego tła. Stąd szczególnej wagi nabierają próby przedstawienia, w jaki sposób emocje wnikają do procedur decyzyjnych i w jaki sposób oddziałują na ostateczne wybory menedżerów. Decydenci dysponują bogatym wachlarzem strategii przetwarzania informacji poprzedzających ostateczny wybór, lecz wbrew potocznym przekonaniom, im więcej namysłu i refleksji, tym większa możliwość wniknięcia intuicji. Sam nastrój bywa wskazówką dla decydenta, informującym go, czy decyzja jest poprawna. Na uwagę jednak zasługuje i to, że istnieją badania informujące o tym, że dobry nastrój sprzyja kreatywności i poprawia jakość decyzji.

dr inż. Mirosław Laszczak
Akademia Techniczno-Humanistyczna
w Bielsku-Białej

PRZYPISY

¹⁾ Cyt. za: T. SZAPIRO, *Co decyduje o decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 63.

²⁾ K. BOLESTA-KUKUŁKA, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 168.

³⁾ *Ibidem*.

⁴⁾ M. LEWIS, J.M. HAVILAND-JONES, *Psychologia emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 450.

⁵⁾ J.P. FORGAS, G.H. BOWER, *Mood Effects on Person Perception Judgements*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1987, no. 53, s. 57.

⁶⁾ M. LEWIS, J.M. HAVILAND-JONES, *Psychologia emocji*, op. cit., s. 450.

⁷⁾ M. LASZCZAK, *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wydawnictwo ATH, Bielsko-Biała 2010, s. 191.

⁸⁾ J.P. FORGAS, *Mood Effects on Partner Choice: Role of Affect in Social Decisions*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, no. 61, s. 708–720.

⁹⁾ M. LEWIS, J.M. HAVILAND-JONES, *Psychologia emocji*, op. cit., ss. 452 i 541.

¹⁰⁾ *Ibidem*, s. 543.

Summary

Decision making process is deeply involvement in emotion influences. Therefore it is interesting to recognize how emotion affects the final decisions. Managers can use numerous strategies to process information. Nevertheless, the more consideration and reflection, the more possibilities to emotion affect into decision making process. Also the mood appears to be something like a valid suggestion about decision correctness. There are some evidences that decision maker in good mood makes some better and more creative decisions.

W kwestii uzupełnienia luki w ewolucji nauk o zarządzaniu w Polsce

Tomasz Sobczak

Wprowadzenie

O stopniu tożsamości danej nauki świadczy m.in. zainteresowanie jej dziejami, którego wynikiem są monografie opisujące ten aspekt. W dorobku nauk o zarządzaniu w Polsce brakuje wyczerpującego – jeżeli chodzi o chronologię – opracowania naukowego. Na przykład ekonomia, jako najbliższa instytucjonalnie dyscyplina naukowa zarządzaniu, doczekała się co najmniej kilku syntez, które składają się na całość ewolucji polskiej myśli ekonomicznej od czasów najdawniejszych do chwili obecnej [2, 6, 9, 10]. Okazuje się, że polska nauka ma w swoim dorobku prace traktujące o dziejach rodzimej myśli organizatorskiej, ale prezentują one – w różnym stopniu szczegółowości – rozwój naszych nauk w wybranych okresach. Zestawienie tego typu opracowań nie daje jednak pełnego obrazu tego interesującego zjawiska na przestrzeni całych dziejów Polski. Uważna lektura tych prac wskazuje na istnienie przysłowiowych białych plam. I tak w interesującej pracy Leszka Krzyżanowskiego [8], przedstawiającej proces kształtowania się nauk o organizacji i zarządzaniu w Polsce w latach 1900–1995, wyróżniono siedem okresów w rozwoju naszych nauk:

1. Początki i lata międzywojenne (1900–1939)
2. Restytucja i rozwój (1945–1948)
3. Utrata tożsamości i zabiegi o przetrwanie (1949–1956)
4. Rehabilitacja i rozwój (1957–1968)
5. Nobilitacja i rozkwit (1969–1980)
6. Dezintegracja potencjału naukowego i utrata suwerennego statusu (1981–1989)
7. Po systemowej transformacji polityczno-gospodarczej (1990–1995).

W porównaniu do Krzyżanowskiego, w szerszej perspektywie historycznej rozwój nauk o zarządzaniu prezentuje Witold Kieżun [5, s. 6–9, 36–39], który, analizując wkład Polaków w rozwój tych nauk, wyróżnił następujące okresy:

1. Praktyka i teoria zarządzania w Polsce szlacheckiej
2. Nauka i praktyka zarządzania w XX wieku do wybuchu II wojny światowej
3. Nauka i praktyka w okresie PRL:

- teoretyczna myśl o zarządzaniu w latach 1945–1948

- teoretyczna myśl o zarządzaniu w latach 1948–1989 (w tym okresie omówił nurt rozwijania bazy teoretycznej i porządkowania przedmiotu dyscypliny, empiryczny i dedukcyjny nurt rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu oraz ukazał praktykę zarządzania na tle rozwoju teorii zarządzania)

4. Nauka zarządzania w III Rzeczypospolitej (w tym miejscu scharakteryzował nurt rozwijania bazy teoretycznej i porządkowania przedmiotu dyscypliny oraz empiryczny i dedukcyjny nurt rozwoju nauki zarządzania).

Bożena Kożuch [7, s. 48–52], kontynuując sposób periodyzacji rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu zaproponowany przez Krzyżanowskiego, wydłuża ramy czasowe siódmego etapu, tj. do 2003 roku i dodaje nowy, ósmy okres o nazwie *Poszerzenie pól badawczych (od 2003)*.

Jak można zauważyć, Krzyżanowski nie omawia dorobku teoretycznego i praktycznego z zakresu organizacji i zarządzania na ziemiach polskich do roku 1900. Kieżun w swojej periodyzacji rozwoju naszych nauk uwzględnia także dorobek intelektualny z okresów Polski średniowiecznej i Rzeczypospolitej szlacheckiej, pośrednio nawiązujący do typowych zagadnień organizatorskich [Kieżun, 1997, s. 6–7]. Ten badacz zwrócił uwagę na dwa dzieła z okresu nowożytnego: pierwsze, autorstwa Andrzeja Frycza Modrzewskiego *O poprawie Rzeczypospolitej* z roku 1551, i drugie, Anzelma Gostomskiego *Gospodarstwo* z roku 1588.

Kożuch, która, jak już wspomniano, uzupełniła ustalenia Krzyżanowskiego o czasy najnowsze, zwraca uwagę na wysoki poziom organizacyjnego myślenia w Polsce przedrozbiorowej, powołując się na dzieła urodzonego na Morawach Jana A. Komeńskiego (1592–1670), Andrzeja F. Modrzewskiego (1503–1572) i Anzelma Gostomskiego (1508–1580). Dalej pisze: „Przykładem organizacyjnego mistrzostwa w sferze koncepcyjnej i wykonawczej jest dorobek Komisji Edukacji Narodowej (KEN) z 1773 r. W reformie oświaty przeprowadzonej przez KEN uwzględniono m.in. fazę percepcji ze sformulowaniem celów działania, planowaniem pracy oraz pozyskaniem

zasobów, następnie fazę realizacji, a także kontroli” [7, s. 47].

W tak przyjętej periodyzacji rozwoju organizacji i zarządzania na ziemiach polskich wymienieni autorzy z bliżej nieokreślonych powodów pominęli wkład naszych rodaków żyjących w XIX wieku. Analiza dorobku publikacyjnego autorstwa Polaaków z tego okresu wskazuje, że wielokrotnie, w różnym zakresie analizowali zagadnienia organizacji i zarządzania zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Oczywiście, same tytuły prac i ich główny przedmiot nie odzwierciedlają naszej problematyki, ale uważna lektura tych pozycji pokazuje, że obok zagadnień z zakresu ekonomii, ekonomiki rolnictwa, filozofii oraz osobistych doświadczeń rodzinnych poruszano także kwestie postępowania z pracownikami, administrowania, organizacji tak pracy, jak i na przykład całego majątku ziemskiego.

Celem niniejszego tekstu jest zwrócenie uwagi na wybrane prace, w których ich polscy dziełnastowieczni autorzy zajmowali się również problematyką organizacji i zarządzania. W takim ujęciu obecny artykuł to uzupełnienie ustaleń dokonanych przez L. Krzyżanowskiego, W. Kieżuna i B. Kozuch. Ze względu na ograniczoną objętość tego tekstu nie należy traktować go jako pełnego i wyczerpującego opracowania poruszanych w nim zagadnień. Jest to raczej swoiste zaproszenie do podjęcia przez innych naukowców bardziej szczegółowych badań nad dorobkiem polskiej myśli organizatorskiej w innych okresach niż dobrze rozpoznany wiek XX.

Dorobek polskiej myśli organizatorskiej XIX wieku

Wybitny ekonomista i działacz gospodarczy Fryderyk Skarbek obok wybitnego i uznanego wkładu w rozwój polskiej myśli ekonomicznej zajmował się w mniejszym zakresie także zagadnieniami organizacji pracy. Píše o pracy ludzkiej jako skutku połączenia działania władz umysłowych i sił fizycznych, rozróżnia pracę na umysłową i zmysłową. Wskazuje na związek pracy mechanicznej i umysłu. Píše o pracy umysłowej i jej wpływie na produkcję, m.in. rozróżnia złą wolę, niedbalstwo lub nieumiejętność działania pracy umysłowej [14, s. 42–43].

Należy podkreślić, że Skarbek dostrzega negatywne strony specjalizacji zawodowej, przez którą rozumie tak podział pracy w ramach całego społeczeństwa, jak i w skali przedsiębiorstwa. Jak pisze: „Zbytne bowiem rozdrobnienie robót między robotników może na koniec mieć ten skutek szkodliwy, że przytępia ich władze umysłowe i ma wpływ na pogorszenie ich bytu” [14, s. 87]. Wskazuje na „nieczynność władz umysłowych” w warunkach szkodliwych warunków pracy mechanicznej, „gdy robotnik od innych jest odosobniony lub gdy dla łaskoty machin ani z nikim rozmowy prowadzić, ani nawet myśli swoich zebrać nie może”. Dalej Skarbek pisze o negatywnym wpływie podziału pracy w przedsiębiorstwie, który wyraża się jednostronnością

kształcenia zdolności robotnika, a która czyni go często niezdolnym do „wszelkich innych robót” [14, s. 88]. Zauważa także problem związany z utratą przez wyspecjalizowanego robotnika miejsca pracy. „Zręczność bowiem w wykonywaniu częściowej roboty nabyta na nic mu się nie przyda, skoro tylko tej roboty potrzebować nie będą, a gdy przez czas, który nią był zajęty, nie tylko nie mógł nabywać zdolności do innych prac, ale nawet siły swoje moralne i fizyczne przytępił” [14, s. 88].

W innej pracy Skarbek zajmuje się skutecznością pracy, która, jak zauważa, zależy od „1. dobrego użycia czasu, 2. dobrego wykorzystania władz fizycznych i moralnych, 3. wsparcia i pomocy, jaką człowiekowi daje przyrodzenie i ludzie, z którymi pozostaje w stosunkach towarzyskich” [15, s. 312]. Dalej czytamy, że wewnętrzną wartość pracy szacuje się na podstawie czasu użytego na pracę oraz poziomu „jej wydoskonalenia, tzn. zdolności niezbędnych do jej wykonywania”. Skarbek wskazuje na zdolności ludzkie, dobrą wolę i gorliwość robotnika, które decydują o „stopniu wydoskonalenia w każdym rzemiośle” [15, s. 317–318].

Współcześnie na pograniczu takich dyscyplin naukowych, jak psychologia, zarządzanie i fizjologia człowieka bada się zjawisko tzw. wypalenia zawodowego. W tym kontekście warto przypomnieć fragment tekstu, którego autorem jest właśnie Skarbek. „Każdy pracujący powinien umieć zaprowadzić stosowany podział czasu swego na ten, który należy poświęcić pracy i ten co, go odpoczynkowi, wytchnieniu i nawet rozrywkom przeznaczyć wypada. (...) Robotnik poświęcający za wiele czasu pracy, a za mało spoczynkowi, nie tylko, że wysila się z uszczerbkiem przyszłej zdolności swojej, ale pozbawia się teraz przyjemności pożycia dla jakiejś przyszłej korzyści lub przyjemności, która może nigdy nie nastąpić” [13, s. 470].

Ustalenia Skarbka w zakresie takich zagadnień, jak podział pracy w przedsiębiorstwie, nadmierna specjalizacja, proces zmniejszania się zdolności pracownika czy też kwestia wartości indywidualnej pracy należy uznać za cenny wkład w rozwój współczesnej koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

Henryk M. Kamiński (1812–1865), wybitny przedstawiciel polskiej myśli ekonomicznej w swoim najważniejszym dziele życia *Filozofia ekonomii materialnej ludzkiego społeczeństwa* pisze o podziale pracy w dwóch aspektach. W ramach pierwszego, który określa jako „urządzenie i rozdział pracy”, zajmuje się tzw. bodźcem ogólnym do pracy, przez który rozumie „interes własny każdego człowieka bez wyjątku”, analizuje społeczny podział pracy, specjalizację zawodową, czyli podział na „gałęzie specjalne”. W drugim aspekcie pisze o „rozdziale pracy”, przez który rozumie techniczny podział pracy lub też podział pracy w ogóle [4, s. 180–189]. Należy zauważyć, że ten badacz zajmuje się tak materialną, jak i moralną stroną pracy. Strona moralna pracy, jak wskazuje Kamiński, to potrzeba duchowa człowieka, „która tylko w obcowaniu towarzyskim może znaleźć używalność właściwego sobie życia, która żyje z innych i w innych”. Dalej czytamy, że człowiek najwyższy poziom zadowolenia

„znajduje w tym, ażeby służyć jak najlepiej społeczeństwu, i ta pobudka umysł jego porywa i gwałtownie naprzód pędzi” [4, s. 183]. Warto też podkreślić, że Kamiński termin „urządzenia pracy” niekiedy stosował do opisu organizacji procesu wytwórczego [4, s. 285–286]. W swojej analizie systemu społeczno-gospodarczego ten ekonomista i filozof w pewnym stopniu wpisuje się w problematykę organizacji pracy, motywacji i odpowiedzialności społecznej biznesu.

Na łamach „Przeglądu Organizacji” piszący te słowa zwrócił uwagę na wspomnienia i pamiętniki jako źródło inspiracji dla współczesnych specjalistów od zarządzania [16, s. 23–25]. Okazuje się, że ten rodzaj piśmiennictwa z okresu XIX wieku zawiera także liczne informacje o organizacji i zarządzaniu majątkami ziemskimi. Na przykład Karol Belina Brzozowski na podstawie doświadczeń w zakresie kierowania własnym majątkiem ziemskim w I połowie XIX wieku przekazuje uniwersalną wiedzę z zakresu tak postępowania z bliższymi i dalszymi współpracownikami, jak i zasady organizacji pracy w tego typu organizacjach. Godne uwagi jest to, że autor tych ciekawych wspomnień pisze o potrzebie poznania potrzeb i cech każdego ze współpracowników (współcześnie takie działanie składa się na proces tworzenia skutecznego systemu motywacyjnego). Brzozowski wskazuje wielokrotnie na potrzebę stosowania podejścia naukowego, i co ważne – moralnego w zarządzaniu majątkiem ziemskim, które jawi się jako specyficzne wielokierunkowe przedsiębiorstwo [12].

W tym samym okresie znaczące osiągnięcia organizacyjne w kierowaniu majątkiem osiągnął wybitny Wielkopolek, Dezydery Chłapowski, uczestnik wojen napoleońskich i powstania listopadowego. We własnym majątku ziemskim jako jeden z pierwszych na ziemiach polskich m.in. trójpółką zastępuje płodozmian, orze żelaznymi pługami, stosuje młockarnię kieratową. Chłapowski należy do pionierskiej grupy ziemian, która w miejsce pańszczyzny wprowadziła system czynszów i pracy najemnej [1, s. 232–238]. Osobiście angażował się w techniczne aspekty procesu produkcji rolniczej, kontrolował prace robotników rolnych. Jak pisze Krzysztof Morawski, Chłapowski bezpośrednio uczestniczył w dysponowaniu codzienną pracą, interesował się jej przebiegiem i wykonaniem, a także znał swoich pracowników, którzy przestają „być anonimową masą, losy ich i nazwiska występują w rodzinnej korespondencji”. Jak zauważa Morawski, były „to początki tzw. *human relations* w przedsiębiorstwie” [11, s. 56]. Tak więc własnym przykładem Chłapowski w praktyce realizował zasadę osobistego zarządzania przedsiębiorstwem rolno-przemysłowym (jego majątek ziemski składał się także z gorzelnii, browaru, cukrowni i olejarni). Własne doświadczenia związane z zarządzaniem tego typu organizacjami wykorzystał do napisania niemal zapomnianej współcześnie pracy *O rolnictwie*, która w XIX wieku doczekała się aż czterech wydań. Warto zaznaczyć, że Chłapowski dzielił się posiadanym kapitałem ludzkim także

w ramach działalności edukacyjnej. W jego gospodarstwie prowadzone były praktyki dla przyszłych agronomów [1, s. 238].

O wysokim stopniu znajomości zagadnień organizacji i zarządzania w XIX wieku – obok prac o charakterze teoretycznym i wspomnieniowym – świadczą także dokumenty urzędowe, powstałe w ramach działalności gospodarczej. Szczególną grupą takich dokumentów są tzw. instrukcje gospodarcze tworzone w dobrach magnackich i szlacheckich. Ich autorami najczęściej byli właściciele i członkowie ich najbliższej rodziny oraz osoby sprawujące wysokie stanowiska urzędnicze w administracji danego majątku. Te niezwykle interesujące materiały to źródło cennych informacji o praktyce zarządzania tego typu organizacjami, w których obok produkcji rolnej prowadzono niekiedy także działalność o charakterze przemysłowym (produkcja sukna, cegielnie, browary, tartaki itp.).

Liczne instrukcje gospodarcze, w których poruszano problemy organizacji i zarządzania, pochodzą m.in. z dóbr Ordynacji Zamojskiej i innych posiadłości tej magnackiej rodziny. Wiele cennych informacji w interesującym nas przedmiocie wnoszą także instrukcje z dóbr Nieborów oraz pozostałych majątności Radziwiłłów z Nieborowa. Oba zbiory instrukcji opracowano i opublikowano w roku 1963 [3].

Na przykład w roku 1814 spisana została instrukcja dla dyrektora i pisarzy browaru portowego w Zwierzyńcu, w której określono obowiązki pisarza, sposoby prowadzenia kontroli, organizacji gospodarki magazynowej i związane z nią ewidencje [3, s. 135–140]. W roku 1838 powstał projekt instrukcji dla administracji Ordynacji Zamojskiej o reorganizacji i zasadach wydzierżawiania manufaktury maszyn i narzędzi w Zwierzyńcu. W tym dokumencie poruszono m.in. problem „rozłożenia warsztatów i uporządkowania rzemieślników przy robocie”, kwestie kontroli wykonanej pracy oraz gospodarki maszynowej [3, s. 203–208]. W innym dokumencie jego twórca zajął się kwestią podniesienia kwalifikacji zawodowych owczarzy, którzy, jak zauważa, obok właściciela owczarni są „środkiem (...) najpewniejszym” zapewniającym zwrot kapitału „z najwyższym, jak można procentem”. Dlatego też proponuje, by „wszyscy dotychczasowi owczarze w całym kraju pociągnięni (*sic!*) byli do złożenia egzaminu z wiadomości owczarskich, główniejszych, które każdy owczarz wiedzieć i umieć zastosować powinien” [3, s. 218–220].

Niezwykle wartościowym źródłem wiedzy o organizacji stosunków pracy pomiędzy właścicielem a ekonomami folwarcznymi, których współczesnymi odpowiednikami są kierownicy i brygadziści zakładów rolnych, jest instrukcja wydana przez Michała Hieronima Radziwiłła z Nieborowa. Ten dokument spisany w roku 1811 regulował obowiązki ekonoma w zakresie prowadzenia ewidencji, spisów z natury, administrowania pracownikami folwarcznymi (czeladzią), organizowania i kontrolowania prac chłopów pańszczyźnianych, organizacji prac polowych i inwentarskich, gospodarki budynkami czy uprawy roli [3, s. 338–358]. W roku 1826 ten sam Radziwiłł wydał dyspozycję dla ekonomów

folwarcznych, w której ustalili szczegółowe zasady ich wynagradzania tak w naturze, jak i w pieniądzu. Instrukcja i dyspozycja wystawione przez właściciela dóbr nieborowskich regulują te kwestie, które stanowią kluczowe elementy współczesnych kontraktów menedżerskich.

Podsumowanie

W analizowanym okresie rozwoju nauk organizacji i zarządzania na ziemiach polskich odnotowano liczne przykłady zainteresowania Polaków problemami, które od początku XX wieku niezmiennie angażują przedstawicieli naszych nauk. Na ziemiach polskich XIX wieku – tak od strony teoretycznej, jak i praktycznej – poruszano w różnym zakresie problemy organizacji pracy i produkcji oraz zarządzania majątkami ziemskimi, w tym folwarkami i manufakturami przemysłowymi.

Prace teoretyczne z zakresu ekonomii, wspomnienia i instrukcje gospodarcze powstałe na ziemiach polskich XIX wieku zawierają liczne przykłady zainteresowania ich twórców problemami organizacji i zarządzania. Okazuje się, że te artefakty przeszłości to potencjalne źródło interesujących informacji nie tylko dla badaczy dziejów nauk o zarządzaniu, ale także dla specjalistów z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw rolnych, organizacji pracy, czy też odpowiedzialności społecznej biznesu. Dociekliwa i uważna lektura dzieł polskich klasyków ekonomii politycznej, spisanych wspomnień i dokumentów gospodarczych z innych epok historycznych – niż wiek XX – może przynieść cenne i interesujące ustalenia również w zakresie genezy współczesnych subdyscyplin składających się na nauki o zarządzaniu w Polsce.

Powszechną zasadą współczesnych nauk o zarządzaniu w Polsce jest prowadzenie badań ukierunkowanych na bieżące i przyszłe problemy organizacji oraz zarządzania. Do absolutnych wyjątków należą te prace, które powstały w ramach podejścia historycznego, które ukazują rozwój zarządzania organizacjami w kontekście dziejowym. Niestety, analizy te z reguły ograniczają się do wieku XX. Nieliczni badacze dziejów naszych nauk informują telegraficznie, że w Polsce przedrozbiorowej wydano kilka prac, które wskazują, że w tym okresie interesowano się problematyką organizatorską. Być może braki w wykształceniu humanistycznym (np. brak umiejętności pracy nad dokumentami źródłowymi powstałymi w innych okresach) tłumaczą niechęć naszego środowiska do sięgania po przykłady z bardziej odległej nam przeszłości niż ubiegłe stulecie.

Warto zauważyć, że w analizowanym okresie, poprzedzającym narodziny naukowej organizacji na początku XX w. wymiennie stosowano terminy: kierowanie, zarządzanie i administrowanie. Ta wieloznaczność pojęć dowodzi braku rozwiniętej i jasnej terminologii w ówczesnej praktyce gospodarowania.

dr Tomasz Sobczak
Wydział Inżynierii Mechanicznej i Mechatroniki
Zachodniopomorskiego
Uniwersytetu Technologicznego
w Szczecinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] FLORKOWSKI H., *Dezydery Chłapowski z Turwi (1788–1879). General-rolnik*, w: *Ziemiaństwo wielkopolskie. W kręgu arystokracji*, A. KWILECKI (red. nauk.), Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004.
- [2] GŁABIŃSKI S., *Historia ekonomiki*, t. II *Historia ekonomiki polskiej*, Wydawnictwo Naukowe, Lwów 1939.
- [3] *Instrukcje gospodarcze dla dóbr magnackich i szlacheckich z XVII–XIX wieku*, t. II, B. BARANOWSKI et al. (wyd.), Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1963.
- [4] KAMIENSKI H., *Filozofia ekonomii materialnej ludzkiego społeczeństwa z dodaniem mniejszych pism filozoficznych*, Warszawa 1959.
- [5] KIEŻUN W., *Polski wkład do nauk o zarządzaniu*, „Master of Business Administration” nr 5/1997.
- [6] KOWALIK T., *Historia ekonomii w Polsce 1864–1950*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1992.
- [7] KOŻUCH B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [8] KRZYŻANOWSKI L., *Nauki organizacji i zarządzania w Polsce w latach 1990–1995*, ORGMASZ, Warszawa 1995.
- [9] LIPIŃSKI E., *Historia polskiej myśli społeczno-ekonomicznej do końca XVIII wieku*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1975.
- [10] ŁUKAWER E., *Z historii polskiej myśli ekonomicznej 1945–1995*, Wyższa Szkoła Bankowości, Finansów i Zarządzania, Warszawa 1996.
- [11] MORAWSKI K., *Wspomnienia z Turwi*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1981.
- [12] *O nowoczesnym zarządzaniu majątkiem – rady dla potomnych Karola Belina Brzozowskiego*, P. FRANASZEK (red.), Towarzystwo Wydawnicze „Historia Iagellonica”, Kraków 2005.
- [13] SKARBEK F., *Ekonomia indywidualna*, w: F. SKARBEK, *Ogólne zasady nauki gospodarstwa narodowego*, t. II, PWN, Warszawa 1955.
- [14] SKARBEK F., *Ogólne zasady nauki gospodarstwa narodowego*, t. I, PWN, Warszawa 1955.
- [15] SKARBEK F., *Zasady ekonomiczne zastosowane do bogactwa indywidualnego*, w: F. SKARBEK, *Ogólne zasady nauki gospodarstwa narodowego*, t. II, PWN, Warszawa 1955.
- [16] SOBCZAK T., *Wspomnienia jako źródło inspiracji dla współczesnego zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2008.

Summary

The article is a bridge linking two stages distant from oneself of the development of management sciences: the Polish Commonwealth and years 1900–1939. The author made the attempt to fill the gap which exists in the periodization of the evolution of management sciences. They kept an eye on three groups of the publication in which they were establishing to organizations and management issues on Polish territories in the 19th century.

Identyfikacja wyłaniających się kierunków badań w obszarze zarządzania publicznego

Aldona Frączkiewicz-Wronka

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest próbą zarysowania zakresu przedmiotowego zarządzania publicznego jako dyscypliny badawczej oraz wskazanie na uwidaczniające się kierunki badań w odniesieniu do jego podmiotu, czyli organizacji publicznych. Intencją autorki było wskazanie na fakt, że dla organizacji publicznej kontekst działania jest kluczową determinantą, a do zrozumienia istoty zarządzania publicznego niezbędne są odniesienia do wiedzy z zakresu politologii i społecznych aspektów rozwoju gospodarczego.

Zarządzanie publiczne – makroekonomiczne i polityczne przesłanki refleksji teoretycznej i praktyki działania

Teoria ekonomii, nauk o zarządzaniu oraz politologii, jak również obserwowana praktyka działania wyraźnie wskazują na wzajemne przenikanie się obszarów badawczych tych dziedzin. Podejmowane są działania, których celem jest wprowadzenie instrumentarium typowego dla zarządzania do działań charakterystycznych dla polityk publicznych na poziomie ponadnarodowym, narodowym, regionalnym, lokalnym, jak i do organizacji funkcjonujących w sektorze *non-profit*. Jest to konsekwencja wielu zmian, wśród których jako najważniejsze należy wskazać: demograficzne, polityczne, ekonomiczne i kulturowe¹⁾. Podkreślenia wymaga fakt, że jeszcze do niedawna sektor publiczny działał we względnie ustabilizowanym środowisku, miał zabezpieczone źródła finansowania, a także możliwość długoterminowego (z uwagi na dość stabilną sytuację polityczną) planowania²⁾. Reformy podejmowane w wielu krajach w latach 80. i 90. ub. wieku spowodowały zasadniczą zmianę warunków, zasad i mechanizmów ich funkcjonowania. Szczególnie w państwach postsocjalistycznych dokonana została radykalna zmiana regulacji, a w ślad za tym zmieniły się zasady redystrybucji środków przeznaczonych na zaspokojenie potrzeb społecznie uznanych za ważne, zasady gospodarowania nimi oraz system nadzoru nad organizacjami realizującymi wskazane zadania. Zmiany systemowe, rozwój mechanizmów rynkowych, ustawiczne turbulencje w otoczeniu, wzrost konkurencyjności oraz konieczność

analizowania kosztów funkcjonowania wymuszają zasadnicze zmiany metod zarządzania sektorem publicznym oraz organizacjami w nim działającymi. Inferencja źródeł literaturowych wskazuje, że już w latach 70. ub. wieku dokonane analizy strategii politycznych i samej polityki wykazywały, że implementacja nowoczesnych metod zarządzania może przyczynić się do rozwiązania problemu braku sprawności państwa³⁾, rozumianego jako nieefektywne wywiązywanie się grupy sprawującej władzę z podjętych w trakcie procesu wyborczego obietnic co do wielkości i kierunków strumienia wydatkowania środków publicznych. Stąd zasadność poszukiwania rozwiązań, które dają szansę na działania efektywne ekonomicznie przy utrzymaniu zasad sprawiedliwości społecznej.

Zmiany, jakie dokonywały się na początku lat 90., jednoznacznie potwierdziły funkcjonującą regułę, w myśl której o rzeczywistości należy myśleć jako o braku i wyborze. Podstawą do działania staje się proces decyzyjny, a narzędzia stosowane przez decydentów mają pomagać w podejmowaniu racjonalnych decyzji o tym, jak najlepiej alokować ograniczone zasoby wobec nieskończoności potrzeb. Zasoby są zawsze ograniczone, a wybory muszą być nieustannie dokonywane, jedyną zmienną jest rozmiar braków, a zatem stopień trudności podejmowanych wyborów⁴⁾. Istotą polityk publicznych jest to, aby wyborów dokonywać w myśl zasady sprawiedliwości społecznej i egalitaryzmu, a istotą zarządzania w sektorze publicznym jest to, aby realizację podjętych decyzji uczynić efektywną ekonomicznie⁵⁾. W tym miejscu, w opinii autorki niniejszego tekstu, należy przybliżyć pojęcie polityki społecznej, wchodzi ono bowiem w spektrum rozważań jako obszar, w którym rzeczzone zarządzania publiczne jest w dużej części realizowane. Chociaż należy podkreślić, że nie wszyscy teoretycy akceptują stanowisko, w ramach którego działania z zakresu polityki społecznej są immanentną cechą współczesnego państwa. Pamiętać należy o często podnoszonym dualnym podejściu do polityki społecznej, gdzie jedni badacze twierdzą, że nie ma efektywnej polityki ekonomicznej bez dobrze zorganizowanej i spójnej polityki społecznej, a drudzy, że o wszelkim postępie decyduje gospodarka, głosząc równocześnie, że polityka społeczna pasożytuje na organizmie wzrostu gospodarczego⁶⁾. W zależności od stanowiska badawczego można podkreślać

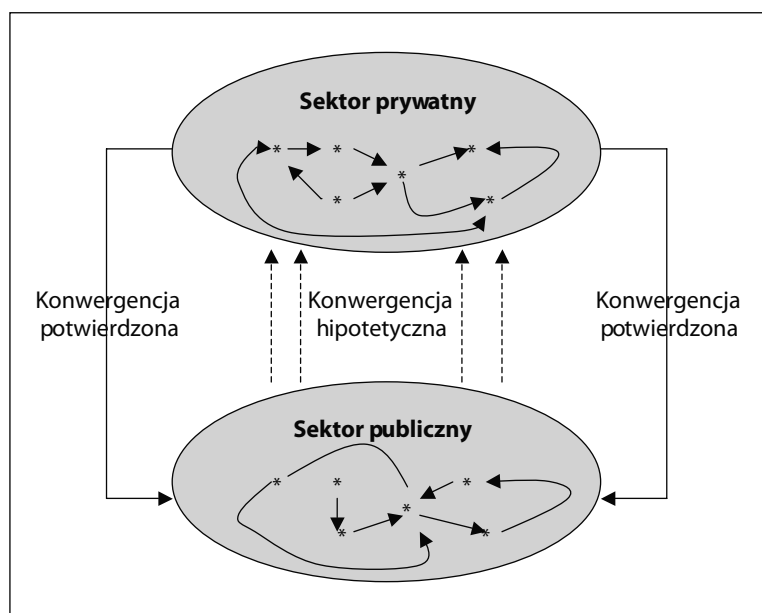
przeciwstawianie polityki społecznej polityce gospodarczej bądź też wskazywać na organizatorską rolę podmiotów państwowych w kształtowaniu warunków rozwoju społecznego. Najlepszym sprawdzianem sprawności tych ostatnich jest umiejętność gromadzenia odpowiednich środków na zaspokojenie elementarnych potrzeb materialnych, zdrowotnych i edukacyjnych obywateli w celu wyrównania szans życiowych oraz kształtowania systemów wspierania przezorności osobistej i zbiorowej. W takim to ujęciu polityka społeczna ma stanowić gwarancję bezpieczeństwa społecznego (socjalnego) oraz zachęcać do zdobywania wiedzy, rozwoju inicjatywy gospodarczej, rozwoju kulturalnego i fizycznego narodów, bez lęku o brak podstaw do egzystencji oraz zabezpieczenia socjalnego na dziś i jutro, prawa do opieki zdrowotnej dla siebie i rodziny, także po zakończeniu efektywnej działalności zawodowej. Bezpośrednio z założeniami polityki społecznej i ich urzeczywistnianiem wiążą się problemy sprawowania władzy we współczesnych państwach demokratycznych. Powiązanie to znalazło potwierdzenie w określeniu polityki społecznej jako działania i zasad stanowiących dane państwo, które wyznaczają sposób, w jaki interweniuje ono w stosunki pomiędzy jednostkami, grupami, społecznościami i instytucjami społecznymi oraz jak je reguluje. Zasady i działania są rezultatem wartości i zwyczajów panujących w społeczeństwie i w znacznym stopniu determinują dystrybucję środków przeznaczonych na zaspokajanie potrzeb społecznie uznanych za ważne oraz pozwalają na antycypowanie poziomu dobrobytu jego członków. Rozważania dotyczące pozycji polityki społecznej i etapów jej rozwoju stoją poza zasadniczym nurtem przedstawianego opracowania, niemniej jednak należy zaznaczyć, że cele i sposoby realizacji zadań polityki społecznej państwa pozostają w ścisłym związku z etapami historycznego rozwoju zarządzania publicznego i mają znaczący wpływ na jego konceptualizację.

Konwergencja metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorem prywatnym i sektorem publicznym

Poszukiwanie rozwiązań w duchu nowego zarządzania publicznego, czyli efektywnych ekonomicznie zasad systemowego działania organizacji, realizujących statutowe zadania państwa, w tym szczególnie zadania z zakresu polityki społecznej, spowodowały wyraźny wzrost zainteresowania narzędziami, wykorzystywanymi w organizacjach funkcjonujących w sektorze prywatnym. Ponadto procesy rekonstrukcji państwa opiekuńczego, krytyka kierunków i struktury wydatków publicznych, a także brak akceptacji dla zbiurokratyzowanego funkcjonowania instytucji publicznych, wymusiły działania, które zakończyły się częściowym urynkowaniem usług użyteczności publicznej, a nawet prywatyzacją niektórych segmentów. Umiejętność kreowania strategii, jej zaplanowanie, a następnie wdrożenie i monitoring rezultatów stały się niezwykle potrzebne we współczesnej polityce społecznej, tym samym przyczyniając się do szybkiego rozwoju teorii nauk o zarządzaniu w obszarze zarządzania publicznego. Przywołując stanowisko K. Perechudy, można zaryzykować stwierdzenie, że we współczesnym świecie coraz silniej obserwujemy uniwersalizację teorii, koncepcji, modeli, metod zarządzania i swoisty ich transfer między organizacjami⁷⁾. Po dokonaniu odpowiedniej adaptacji, istnieje realna możliwość ich zastosowania do osiągania zadanych celów również w organizacjach publicznych. J.W. Fesler i D.F. Kettl wskazali na kluczową różnicę, wyznaczającą zakres i przebieg procesu zarządzania w tych organizacjach. Stwierdzili oni, że „(...) najbardziej istotna różnica pomiędzy organizacją publiczną a organizacją prywatną wynika z rządów prawa. Organizacje publiczne istnieją po to, aby wykonywać prawo i każdy element ich istnienia, ich struktura, obsada personalna, budżet i cel są produktem władzy prawodawczej”⁸⁾. Właśnie ten desygnat w istotny sposób determinuje

w nich dobór metod, narzędzi oraz instrumentów zarządzania. Nie należy jednak demonizować wskazywanych różnic, a tylko poprzez umiejętne adaptowanie już znanych rozwiązań z sektora prywatnego do sektora publicznego poszukiwać wzmacniania skuteczności działania i racjonalności podejmowanych decyzji.

Analiza źródeł literaturowych oraz obserwowana praktyka funkcjonowania organizacji wewnątrz sektorów – prywatnego i publicznego pozwalają na sformułowanie stwierdzenia, że wewnątrz sektorów organizacje swobodnie imitują pojawiające się wzorce zarządzania; na zewnątrz kierunek tej imitacji jest raczej dookreślony jako ten od organizacji biznesowych do organizacji publicznych. Prawdopodobne jest również istnienie kierunku imitacji od organizacji publicznych do prywatnych, ale jak do tej pory nie pojawiły się badania eksplorujące takie założenie.



Rys. 1. Konwergencja wzorców zarządzania wewnątrz i między sektorami

Źródło: opracowanie własne.

Wskazany nurt myślenia wyznacza główny kierunek badań, który należy rozwijać, mając na względzie wzbogacenie teorii zarządzania publicznego. Jednakże należy mocno podkreślić, że wyznaczone i scharakteryzowane poniżej kierunki badań dotyczą procesów dokonujących się w organizacji i jej relacji z otoczeniem⁹⁾. Poza treścią rozważań w niniejszej publikacji pozostaje cała sfera zagadnień, dotyczących problemów zarządzania publicznego realizowanych na rzecz i przez podmioty ponadnarodowe, państwowe, regionalne i lokalne, które to zagadnienia szczegółowo zostały przedstawione w pracy J. Hausnera *Zarządzanie publiczne*¹⁰⁾.

Antycypowane kierunki badań jako niezbędne do rozwoju dyscypliny „zarządzanie publiczne”

Analiza literatury z zakresu zarządzania, zarządzania publicznego¹¹⁾, ekonomii, politologii, wyniki badań empirycznych i przeprowadzany przez wiele lat proces weryfikowania przemysłów stwarzają pokusę próby sformułowania zarysowujących się głównych obszarów badań w odniesieniu do dyscypliny zarządzania publicznego traktowanego jako dyscypliny naukowej¹²⁾.

Specyfika sektora publicznego, między innymi szczególna rola wartości, publiczne źródła finansowania aktywności, problemy z jednoznacznym dookreśleniem pojmowania efektywności i jej pomiarem, pozycja interesariuszy, turbulentne otoczenie oraz wysokie upolitycznienie procesu podejmowania decyzji, stanowią podstawę do tego, aby uznać badania nad definiowaniem **kontekstu organizacyjnego oraz jego znaczenia dla wyników zarządzania** jako szczególnie ważne do budowania pryncypiów dyscypliny. Definicja dotychczas wykorzystywana do organizacji działających w sektorze prywatnym, a adaptowana do sektora publicznego, jest zbyt statyczna i bierze pod uwagę zbyt małą liczbę niezależnych zmiennych. Takie rozumienie kontekstu organizacyjnego jest konsekwencją wieloletniego zawężania pojmowania relacji kontekst – organizacje publiczne do myślenia o tych ostatnich jako o pasywnych odbiorcach działań otoczenia, bez uznania faktu, że organizacje publiczne mogą również wpływać na kontekst, aktywnie go kształtując (np. *lobbying*, gra polityczna, *marketing polityczny*).

Drugim ważnym ograniczeniem dotychczasowego pojmowania kontekstu organizacyjnego jest nieprzywiązywanie należytej wagi do zmiany warunków działania sektora publicznego. Statyczne patrzenie na kontekst organizacyjny i niedowartościowanie interakcji, które zachodzą między poszczególnymi interesariuszami lub ich grupami, oznacza, że identyfikujemy zależności w pewnym układzie czasu, rzadko antycypując konsekwencje zmiany ról i zajmowanego przez interesariuszy/aktorów stanowiska dla wyniku zarządzania organizacjami publicznymi.

Następnym ważnym obszarem do budowania pryncypiów dyscypliny wydaje się podejmowanie badań i tworzenie, w konsekwencji prowadzonego procesu diagnozowania i wnioskowania, twierdzeń dowartościowujących znaczenie aspektu **współpracy między organizacjami publicznymi jako czynnika znacząco podnoszącego efektywność podejmowanych przez nie działań**.

Analiza istniejących opracowań i praktyki działania wyraźnie wskazuje, że wewnętrzna organizacyjna współpraca, partnerstwo i integracja są trzema czynnikami najważniejszymi do zdiagnozowania zależności w sektorze publicznym. Istotne jest zrozumienie znaczenia wskazanych procesów w perspektywie korzyści do wyznaczania działania i zarządzania organizacjami w tym sektorze.

Szczególną rolę w procesie podejmowania decyzji oraz w fazie implementowania ich do praktyki działania pełnią różne podmioty i agendy państwowe oraz grupy interesów, często w literaturze przedmiotu nazywane aktorami. Podkreślana **wielość aktorów oraz formułowane przez nich niespójne lub wręcz przeciwstawne cele wpływające na wyniki zarządzania** stanowią następny znaczący obszar badań strukturyzujących koncepcję zarządzania publicznego. Dotychczasowe badania tej problematyki zawężyły obszar analizy, apriorycznie przyjmując homogeniczne rozumienie aktorów, przypisując każdej z grup to samo znaczenie dla wyniku zarządzania organizacjami działającymi w sektorze publicznym.

Nowoczesne ujęcie tej problematyki w odniesieniu do zarządzania organizacjami publicznymi przypisuje każdej z głównych grup aktorów (zarządzający, inni pracownicy organizacji i klienci) werbalizowanie i działanie w paradygmacie innych wartości, poziomu identyfikacji z organizacją, umiejętności, sposobu artykułowania potrzeb i metod wywierania wpływu. Fakt ten znacząco zmienia optykę badawczą, uwrażliwiając na konieczność identyfikowania jednostkowego oraz łącznego kierunku wpływu aktorów na osiągnięte przez zarządzających wyniki.

Potrzebę badania tego kierunku zmiany pojmowania uwarunkowań zarządzania organizacjami publicznymi wzmacnia również fakt innego niż dotychczasowy **sposobu definiowania i realizowania pracy**. W miejsce indywidualnego przydziału i realizacji zadań opisywanych przez zarządzających, zarówno z punktu widzenia pożądanego efektu, jak i sposobu realizacji, odizolowania od klienta i rzadkiej oceny (*feedback*), pojawia się paradygmat dowartościowujący pracę w wielozadaniowym zespole, służenie klientowi, wsparcie procesu pracy przez ICT i pozytywne do osiąganych wyników stałe kolektywne ocenianie procesu realizacji zadania.

Ze względu na fakt, że sektor publiczny jest znaczącym podmiotem zatrudniającym pracowników (w skali każdej rozwiniętej gospodarki jest to około 12–14% siły roboczej, a w krajach skandynawskich szacuje się, że nawet jedna czwarta lub jedna trzecia wszystkich pracujących), którzy pracują często z tzw. grupami wrażliwymi społecznie (np. osoby starsze, zmarginalizowane, niedostosowane społecznie, chorzy itp.), szczególnego znaczenia nabiera problem badania **unormowań dotyczących regulamentacji wykonywania zawodu** w tym sektorze, a szczególnie adekwatności powierzanych pracownikom zadań do ich umiejętności profesjonalnych, jak również mentalnych zdolności do pracy z osobami poszkodowanymi przez los. Rosnące potrzeby w zakresie asystencji społecznej oraz możliwości zatrudniania pracowników na zasadach innych niż umowa o pracę stwarzają pole badawcze do podejmowania rozważań dotyczących wpływu kwalifikacji pracowników na wyniki zarządzania organizacjami publicznymi.

Następnym, wskazywanym jako wyłaniający się, obszarem badań, który ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju teorii zarządzania publicznego, jest **postrzeganie zmiany i identyfikowanie działań umacniających jej akceptację w otoczeniu organizacji publicznej**. Szczególne odniesienie poznawcze znajduje ta problematyka w sektorze ochrony zdrowia, w którym z jednej strony mamy do czynienia z narastającymi zobowiązaniami państwa wobec obywateli, jako konsekwencją prowadzonej wcześniej walki o władzę i czynionych wyborcom obietnic, a z drugiej strony z rosnącymi lawinowo kosztami opieki zdrowotnej i koniecznością podejmowania przez podmiot wyznaczający kroków w kierunku ich urealnienia, co oznacza stopniowe poddawanie ich mechanizmom rynkowym.

Biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój i złożoność sektora publicznego, prawdopodobne jest pojawienie się wielu **nieplanowanych i nieprzewidywalnych efektów podejmowanych działań, jak i patologii organizacyjnych**. Zaistniałe wyniki i procesy, które doprowadziły do ich powstania, stanowią następny potencjalny obszar badań o znaczącym wpływie na formułowanie pryncypiów dyscypliny.

Ostatnim identyfikowanym obszarem badań – ważnym dla rozwoju teorii dyscypliny zarządzania publicznego – jest konieczność podejmowania dociekań nad **nowymi formami organizacyjnymi**, które przybierają organizacje publiczne w celu wypełniania swoich ustawowych zadań i obowiązków. Podnoszona wielokrotnie konieczność polepszenia wyników zarządzania w tym sektorze stwarza warunki do eksperymentowania i tworzenia nowych z punktu widzenia formalnoprawnego instytucji, np. partnerstwa publiczno-prywatnego, przedsiębiorstw socjalnych, sieci itp. Istotą tego działania jest implementowanie do sektora publicznego modeli biznesowych, ale funkcjonujących w paradygmacie prospołecznym, stąd też i potrzeba podejmowania szczegółowych badań nad relacjami między nowymi formami organizacyjnymi, przybieranymi przez organizacje publiczne a poziomem i jakością dostarczanych społeczeństwu usług użyteczności publicznej¹³⁾.

Zgrupowany wyżej katalog nie jest zamknięty, stanowi tylko pokłosie procesu weryfikowania postawionych hipotez i pytań badawczych w toku prowadzonych przez wiele lat badań empirycznych i studiów literaturowych oraz przyczynek do szerszej refleksji nad dyscypliną zarządzania publicznego. Specyfika procesów dziejących się w organizacjach publicznych silnie dowartościowuje metody badań jakościowych, bazujące na obserwacji uczestniczącej, wywiadach, badaniach etnograficznych, a nade wszystko eksploratywne studia przypadków. Jak pisze W. Czakon, „(...) pogląd o kluczowym znaczeniu badań jakościowych w rozwoju nauk o zarządzaniu jest znany od dawna i akceptowany¹⁴⁾. Studia przypadków mają długą historię w naukach o zarządzaniu, uznane są na etapie badań eksploracyjnych, czego dowodem są prace prekursorów dyscypliny. Badania tego typu były prowadzone w późniejszych latach w kluczowych dla zarządzania strategicznego problemach przez Chandlera (1962), Kanter (1977), Mintzberga (1979), Ecclesa i Crane’a (1988) czy Eisenhardt (1989) i przyczyniły się do zrozumienia odpowiednio: relacji pomiędzy strategią a strukturą, naturą pracy menedżera, ról kobiet i mężczyzn

w korporacjach, sieci społecznych w bankowości inwestycyjnej, szybkiego podejmowania decyzji strategicznych w zmieniającym się otoczeniu.

Wskazane zarysowujące się kierunki przyszłych badań, mających fundamentalne znaczenie dla rozwoju dyscypliny „zarządzanie publiczne” wymagają zastosowania metodologii typowej dla badań longitudinalnych, sprzyjających bardziej wiarygodnej interpretacji kierunków związków przyczynowo-skutkowych oraz umożliwiających rozpatrywanie zarówno tempa, jak i kierunku zmian¹⁵⁾ (strategie porównań podłużnych, które są oparte na kryterium czasu i służą zrozumieniu mechanizmów zmian oraz czynników wpływających na ich zaistnienie). Wybór takich metod badań jest konsekwencją tego, że w systemach społecznych zarówno problem, jak i odpowiadające mu rozwiązania wyłaniają się stopniowo. Stąd też proces opisywania tego, co dzieje się w sferze społecznej od strony problemów zarządzania w niej, jest trudny i najeżony kwestiami wynikającymi z konieczności przykładania szczególnej wagi do norm i wartości.

Podsumowanie

Poszukując odpowiedzi na pytanie, co decyduje o postrzeganiu zarządzania publicznego jako nurtu nowego i odrębnego od pozostałych, należy za S. Kelmanem zwrócić uwagę na następujące aspekty: ● **w porównaniu z politologią** zarządzanie publiczne jest bardziej zorientowane na dawanie zaleceń (na przykład, jak poprawić wydajność organizacji publicznych) aniżeli wyłączenie na analizy i wyjaśnienia ● **w porównaniu z programami społecznymi** bardziej dotyczy „implementacji”, czyli tego, co faktycznie musi się zdarzyć w organie administracji publicznej/innej organizacji publicznej, aby można było urzeczywistnić dany pomysł, w przeciwieństwie do dostarczania jedynie abstrakcyjnych „recept” na to, jak tworzyć dobrą politykę ● **w porównaniu z administracją publiczną** jest bardziej zorientowane na działania strategiczne, prowadzone przez głównych liderów w organizacjach, kładąc szczególny nacisk na interakcje z systemem politycznym – w przeciwieństwie do skupiania się na niższych poziomach wewnątrz organizacji czy na zarządzaniu funkcjonalnym, jak planowanie wydatków (budżetowanie) albo zarządzanie zasobami ludzkimi¹⁶⁾.

Wskazany nurt myślenia wyznacza główne kierunki badań, które należy rozwijać, mając na względzie wzbogacenie teorii zarządzania publicznego. Tematem rozważań niniejszego artykułu jest nie tyle zmiana w organizacji jako takiej, ile konsekwencje reorientacji zasad funkcjonowania państwa jako podmiotu sprawowania władzy i kształtowania prawideł rozwoju społeczno-gospodarczego dla domeny nauk o zarządzaniu. Rozwój nauk o zarządzaniu przez dziesięciolecie był silnie związany z potrzebami zgłaszanymi przez organizacje rynkowe i z tym właśnie obszarem utożsamiano domenę dyscypliny. Zmiana zarysowała się, gdy grono badaczy amerykańskich, uprawiających różne dyscypliny naukowe, ale zainteresowanych połączeniem dorobku reprezentowanych przez siebie podejść badawczych w jedną subdyscyplinę nauk o zarządzaniu, zapoczątkowało nurt nazwany zarządzaniem publicznym (*public management*).

Sam termin „zarządzanie publiczne” może być rozumiany jako zarządzanie w sektorze publicznym (podejście przedmiotowe) lub jako zarządzanie sprawami publicznymi (podejście podmiotowe). W odniesieniu do podejścia przedmiotowego należy pojmować powyższe stwierdzenie jako koncentrowanie się na naturze działalności, jaką reprezentuje sobą sektor publiczny. Rodzaj aktywności sugeruje dobór metod i narzędzi zarządzania. Z kolei podejście podmiotowe do zarządzania publicznego wychodzi z natury problemów stawianych do rozwiązania, jakie są rezultatem złożoności instytucjonalnej i niepewności decyzyjnej sektora publicznego, wynikającej przede wszystkim z: ● koordynacji instytucjonalnej w ramach sektora publicznego, który ma hierarchiczną strukturę, a różne instytucje wchodzące w jego skład mają odmienne interesy i preferencje ● przekształceń i zmienności otoczenia, które kreują nowe potrzeby, w tym nowe zapotrzebowanie na usługi publiczne ● niespójności i sprzeczności celów ustalanych w ramach sektora publicznego, często opartych na regulach politycznych.

Reasumując, należy stwierdzić, że w obliczu wyników licznych badań podejmowanych nad efektywnością wydatkowanych na zaspokojenie celów społecznych środków publicznych oraz oceny jakości procesów zachodzących wewnątrz organizacji publicznych i społecznych, zaczęto zastanawiać się nad nową organizacją sektora publicznego. Tak, aby tradycyjne obszary odpowiedzialności państwa, takie jak: obrona, bezpieczeństwo, edukacja, problemy bytowe, zdrowie, opieka społeczna, wykluczenie społeczne były zaspokajane przez wyspecjalizowane podmioty na akceptowanym społecznie i efektywnym ekonomicznie poziomie. W konsekwencji dowartościowania znaczenia kształtowania zasad rozwoju organizacji publicznych w ostatnich latach nastąpiło wzmożone zainteresowanie relacjami państwo – obywatel, jako efektu zmiany myślenia o jej treści. Pojawia się zatem potrzeba nowego spojrzenia na sektor publiczny, zasady rządzące jego działaniami i organizacje w nim funkcjonujące. Podsumowując prowadzone rozważania, należy podkreślić, że w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku i początku XXI wieku doszło do zmiany paradygmatu działania organizacji sektora publicznego, w konsekwencji tegoż zauważamy znaczący wzrost zainteresowania badaniami mającymi wpływ na rozwój teorii zarządzania publicznego.

dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka,
prof. AE w Katowicach

Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

PRZYPISY

¹⁾ A. FRĄCZKIEWICZ-WRONKA, *Nowa koncepcja zarządzania sprawami publicznymi: współzarządzanie rozwojem lokalnym*, w: K. RYĆ (red.), *Nowe trendy w ekonomii i ich wykorzystanie w zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania” nr 2 (17)/2007, s. 39–49.

²⁾ Zob. J. KLEER, *Identyfikacja dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny*, w: J. KLEER (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 9–53.

³⁾ R. MAYNTZ, F.W. SCHARPF (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Campus, Frankfurt am Main 1995; F.W. SCHARPF, *Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*, Westview Press, Boulder 1997.

⁴⁾ CH. NORMAND, *Economics, Health and the Economics of Health*, BMJ 1991, s. 303.

⁵⁾ J. HAUSNER, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 46–47.

⁶⁾ N. BARR, *The Economics of Welfare State*, Oxford University Press, Oxford-New York 2004, s. 6–12.

⁷⁾ K. PERECHUDA, *Dyфуzja wiedzy jawnej i niejawniej jako instrument sieciowego zarządzania gminą*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2/2006, s. 5–13.

⁸⁾ J.W. FESLER, D.F. KETTL, *The Politics of the Administrative Process*, Chatham House, Chatham 1991, s. 9.

⁹⁾ Zob. B. KOŻUCH, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.

¹⁰⁾ Zob. J. HAUSNER, *Zarządzanie publiczne*, op. cit.

¹¹⁾ Zob. I. KESSLER, S. DOPSON, *Public Management: Shifting Challenges and Issues*, w: S. DOPSON, M. EARL, P. SNOW (eds.), *Mapping the Management Journey. Practice, Theory and Context*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 124.

¹²⁾ A. FRĄCZKIEWICZ-WRONKA, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

¹³⁾ A. FRĄCZKIEWICZ-WRONKA, A. AUSTEN, M. WRONKA, *Identyfikacja partnerstwa jako czynnika warunkującego rozwój przedsiębiorstwa społecznego*, w: J. SKALIK (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 563–572.

¹⁴⁾ W. CZAKON, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2009, s. 13.

¹⁵⁾ W.P. BARNETT, R.A. BURGELMAN, *Evolutionary Perspective on Strategy*, „Strategic Management Journal” 1996, Summer Special Issue, s. 5–18.

¹⁶⁾ S. KELMAN, *The „M” in APPAM: Holding on to a Prescriptive Past as we Grope Towards a (Multi-) Disciplinary Future*, „International Public Management Review – Electronic Journal” 2003, no. 4(2), <http://www.ipmr.net>, s. 2.

Summary

This paper is an attempt to outline the scope of the public management research as a discipline, as well as to indicate the direction of research regarding its subject – public organizations. The intention of the author was to point out that for of public organizations context its is a key determinant and in order to understand the essence of public management it is necessary to refer to political sciences and social aspects of economic development. Seeking for the solutions in the spirit of the new public management, that is cost-effective principles of performance of organizations pursuing functions of the state, including in particular social policy tasks, cause increase in interest in the tools used in organizations operating in the private sector. Indicated trend sets the main directions of research, which should be developed in order to enrich the theory of public management. Seeking solutions in the spirit of the new public management, namely the principles of cost-effective system of organizations pursuing statutory powers of the state, including in particular the tasks of social policy, resulted in marked increase in interest in the tools used in organizations operating in the private sector.

Państwo a reformowanie polskiej nauki

Janusz T. Hryniewicz

W numerze 7–8/2010 „Przeglądu Organizacji” ukazał się – moim zdaniem – bardzo ciekawy artykuł profesora Marka Ratajczaka na temat państwa i szkolnictwa wyższego. Artykuł zainspirował mnie do napisania kilku uwag na ten sam temat. Nie jest to polemika, a raczej próba włączenia się w dyskusję.

Prowadzone są obecnie prace nad reformą szkolnictwa wyższego. Na razie znane są dwie propozycje reformatorskie: skrócenie drogi do doktoratu i likwidacja lub znaczne uproszczenie habilitacji. Spróbujmy zastanowić się nad tym, czemu służyć ma proces reformowania szkolnictwa wyższego. Jaki stan docelowy chcemy uzyskać i kiedy, czy od razu czy później, jak się rozłożą społeczne korzyści i straty, czy zyska większość czy mniejszość? I najważniejsze pytanie: **czy nauka polska zyska na reformach i co zyska, a co straci?**

Reforma szkolnictwa wyższego powinna oznaczać zespół propozycji, mających na celu podniesienie poziomu nauki polskiej i jakości kształcenia. Podatnicy mają prawo oczekiwać od państwa, że zarządzając nauką, nie zrobi niczego takiego, co prowadziłoby do obniżenia jej poziomu i że inicjując reformę, będzie miało na względzie lepsze wywiązanie się z odpowiedzialności za to, czym zarządza. Na czym polega odpowiedzialność państwa za naukę? Państwo i jego urzędnicy powinni pamiętać, że odpowiedzialność ta wiąże się z interesem publicznym, a to oznacza, że z dwu możliwych rozwiązań zawsze należy wybrać takie, które służy większej liczbie osób. Odpowiedzialność państwa za sektor nauki polega na zagwarantowaniu młodzieży i rodzicom płacącym za naukę swoich dzieci, że uzyskane kwalifikacje dają szansę na dobrą pracę, zaś pracodawcom państwo powinno zagwarantować, że poziom absolwentów jest mniej więcej porównywalny i nie trzeba przeprowadzać dodatkowych sprawdzianów, czy dyplom to rzeczywiście dyplom, a nie świadectwo ukończenia technikum. Wobec społeczeństwa odpowiedzialność państwa polega na „dostarczeniu wykonawców usług” potrafiących je świadczyć na co najmniej zadowalającym poziomie.

W nauce, tak jak w gospodarce obowiązują te same prawa regulujące jakość i efektywność. Po pierwsze, uniwersalizm jest lepszy od partykularyzmu. Jeżeli we wszystkich uczelniach są takie same zasady dochodzenia do efektywności i taki sam jest jej pomiar, to przeciętny poziom nauki i kształcenia jest przewidywalny i wyższy niż wtedy, gdy zasady te w niektórych uczelniach nie obowiązują. Po drugie, selekcja. Poziom funkcjonowania każdej organizacji

jest wyższy wtedy, gdy nabywanie nowych uprawnień i kompetencji poprzedzone jest selekcją. Im jest ona ostrzejsza i częstsza, tym lepiej. Po trzecie, konkurencja i koncentracja. Konkurencja – wiadomo. Znaczenie koncentracji polega na tym, aby w sytuacji ograniczonych zasobów koncentrować je w uczelniach, których istnienie najlepiej służy społeczeństwu. Tak jak ministerstwa gospodarcze pilnują konkurencji na rynku, tak i ministerstwo nauki powinno dbać o konkurencję w dziedzinie nauki.

Jak to działa w polskiej praktyce? Weźmy przykład jednej z polskich uczelni. Po napisaniu doktoratu, w miarę wolnych etatów, zostaje się adiunktem i pisze się habilitację. Jeżeli się napisze, to albo się zostanie profesorem uczelnianym, albo nie. Nie, jeżeli w danej jednostce (wydziale, instytucie) profesorów tytularnych (belwederskich) jest zbyt mało i wtedy się jest nadal adiunktem, ale z uprawnieniami samodzielnego pracownika naukowego. Jeżeli się zostanie profesorem uczelnianym, to tylko na 5 lat. Po pięciu latach można zostać profesorem uczelnianym na stałe, po wylegitymowaniu się odpowiednim dorobkiem naukowym, najlepiej książką (kolejna habilitacja). Następnie można zostać profesorem tytularnym, ale jeżeli napisze się odpowiednio wartościową książkę. Jeżeli zostanie się profesorem tytularnym, to można objąć w uczelni stanowisko profesora zwyczajnego, ale nie od razu. Żeby tak się stało, trzeba wykazać się dorobkiem naukowym, i jedna książka to za mało. Czyli kolejna „mała habilitacja”. Opisałem to na podstawie własnego doświadczenia w Uniwersytecie Warszawskim.

Pojawiają się teraz retoryczne, ale warte postawienia pytania. Która uczelnia lepiej służy nauce polskiej? Ta, w której tak jest, czy ta, w której tego nie ma? A na przykład pracodawcy: jakich absolwentów woleliby zatrudniać? Czy uczelni, w której działa taka, jak opisana wyżej selekcja, czy takiej, w której tego nie ma? A co się stanie, gdy zniesione zostaną habilitacje? Czy poziom nauki w UW się podniesie, pozostanie bez zmian, czy się obniży? Dość szybko się obniży, co zarejestrują wskaźniki ministerialne, oparte na miarach publikacji. Dlaczego? Ponieważ obecnie wiele książek powstaje tylko dlatego, że muszą być napisane jako habilitacje lub tzw. książki profesorskie. Innych bodźców nie ma, ponieważ na książce naukowej nikt nigdy niczego nie zarobił.

Nie wydaje się także, aby skrócenie drogi do doktoratu, przez opuszczenie stopnia magisterskiego, sprzyjało podniesieniu poziomu nauki i jakości kształcenia. Natomiast lepiej by temu służyło działanie

na rzecz porównywalności i wyrównania (w górę) poziomu branych doktoratów. W tym celu należałoby wzmocnić rolę komisji do spraw ocen tytułów naukowych. Należy przywrócić indywidualne oceny poszczególnych prac przez dwóch – trzech „superrecenzentów”. To samo dotyczy prac habilitacyjnych.

Przejdźmy teraz do najważniejszego problemu. Jakie wzory zarządzania nauką powinno upowszechniać **odpowiedzialne państwo**? Takie, jak opisane wyżej, oparte na wielostopniowej selekcji, czy jakieś inne uproszczone? Niewątpliwie mogą pojawić się argumenty, że państwo wychodzi naprzeciw oczekiwaniom znacznej części środowiska i stara się zaradzić brakom kadrowym. Natomiast młodzież i rodzice mogą sobie sprawdzać w internecie, analizować rankingi, pytać znajomych i nieznajomych o to, która szkoła daje kwalifikacje prawdziwe, a która tylko dyplom. Rodzice studentów mogą jednak uznać, że po to płacą podatki na ministerstwo nauki, żeby się nie fatygować, zaś płacąc podatek wynajęli specjalistów, żeby zrobili to za nich i zagwarantowali minimalny poziom usług edukacyjnych.

Czego należy zatem oczekiwać od urzędników ministerialnych uczestniczących w reformowaniu nauki? Urzędnicy ministerialni powinni cały czas konfrontować nowe propozycje z interesem publicznym. Im więcej ludzi korzysta na zmianach, tym lepiej. Jeżeli na zmianie korzysta mała grupa ludzi, a większa traci, jest to wyraźnie niezgodne z interesem publicznym. Drugim ważnym elementem interesu publicznego jest priorytet potrzeb odbiorcy usług świadczonych przez sektor nauki, tj. poziom absolwentów i wymogi pracodawców, jak i przekonanie rodziców, że wydając pieniądze na studia dzieci, nie zostali oszukani. Od urzędników reformujących naukę wymagać należy, że każdą nową propozycję poddadzą testowi kilku pytań. Czy dzięki danej zmianie poziom nauki się podniesie, czy poprawi się poziom absolwentów, czy pracodawcy otrzymają więcej zasobów intelektualnych.

Od przedstawicieli środowiska naukowego, uczestniczącego w komisjach reformatorskich, oczekiwać należy systematycznego i systemowego oglądu doświadczeń zagranicznych. Pamiętać należy jednak, że za granicą na naukę wydaje się drastycznie więcej. Inne wydatki, inne laboratoria, inna organizacja. Warunków tych raczej nie można skopiować przy kilkukrotnie niższych wydatkach na wszystkie elementy tego syndromu.

Dlatego należałoby zacząć od oglądu tego, co się sprawdziło w Polsce. Zobaczyć, jak funkcjonują najlepsze polskie uczelnie i czy inne mogą się do nich upodobnić, a jeżeli nie, to zastanowić się, czego im potrzeba. Na pewno nie chodzi tu o wydatki na zatrudnienie posiadaczy habilitacji, tak np. prywatna uczelnia w Siedlcach zatrudniała takowych za pensje 2000 zł brutto, a Akademia Świętokrzyska profesorom tytularnym w 2007 r. płaciła 3800 zł brutto. Zaznaczyć trzeba, że jeden pracownik może firmować tylko jeden kierunek studiów, poza własną uczelnią. I tego raczej nie należy zmieniać przez dopuszczenie większej liczby firmowanych kierunków.

Interes publiczny to także sprawne zarządzanie nauką oparte m.in. na tzw. pamięci organizacyjnej i wyciąganiu wniosków z przeszłych doświadczeń. Obecne zabiegi reformatorskie były poprzedzone innymi. I tak na początku lat 90. zmieniono przepisy, aby umożliwić powstawanie nowych szkół wyższych.

Z reformą wiązano oczekiwania, że nowe uczelnie podejmą badania naukowe i szkolenie nowej kadry i te, które to będą robić najlepiej, przetrwają, a reszta nie. W efekcie poziom polskiej nauki się poprawi i zwiększy się wielkość zasobów intelektualnych na rynku pracy. Tak miało być, ale czy tak jest? Raczej nie.

Mineło kilkanaście lat i obecnie, w miejsce oczekiwanych kilkudziesięciu prywatnych i nieco mniejszej liczby publicznych uczelni, które wzmocnione konkurencją rynkową prowadzą badania i dydaktykę na w miarę dobrym poziomie, mamy około 300 szkół wyższych. Znaczna część z nich narzeka na braki kadrowe w zakresie samodzielnych pracowników naukowych. Z dotychczasowych zapowiedzi reformatorskich i dyskusji wokół nich można odnieść wrażenie, że najważniejszym celem ministerialnych reformatorów jest stworzenie warunków do tego, żeby usunąć barierę kadrową zagrażającą przetrwaniu słabszych uczelni. W efekcie jest ich trzysta i nie będzie przeszkód, żeby było jeszcze więcej.

Potrzebna jest konsolidacja tych 300 jednostek w kierunku utworzenia około 100–150 szkół z własnymi dobrze wyposażonymi bibliotekami i wydawnictwami, gromadzącymi fundusze na badania statutowe.

Dyskusje wokół reformy szkolnictwa rażą niekiedy operowaniem wyrwanymi z kontekstu przykładami i traktowaniem ich jako poważnych postulatów zmian. Na przykład gdzieś rektora się nie wybiera, to my też tak zrobimy, gdzieś są nobliści, to sprowadźmy ich do Polski, niech robią konkurencję, gdzieś nie ma rad wydziałów, to u nas niech też ich nie będzie...

Może źle szukałem, ale nigdzie nie przeczytałem, jaki jest obraz stanu docelowego, do którego ma reforma doprowadzić.

Moim zdaniem najważniejszy obecnie postulat zmian, mający na celu poprawę stanu nauki polskiej, polega na wzajemnym zbliżeniu gospodarki i nauki. Bariery przeciwdziałające współpracy leżą po obu stronach. Na początek należy zmienić przepisy podatkowe w taki sposób, aby firmom współpraca z nauką i wdrażanie innowacji faktycznie się opłacały. I tak np. z badań firmy Deloitte wynika, że w Wielkiej Brytanii z odpisów podatkowych z tytułu współpracy z nauką korzysta 14 000 firm, w Polsce 128. Należy dokładnie przemyśleć, jakie sumy są stymulujące, a następnie wprowadzić stosowne zmiany. Taki powinien być pierwszy cel zabiegów reformatorskich.

Drugim celem powinna być wspomniana wcześniej konsolidacja uczelni, najlepiej przez ich łączenie.

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

Summary

The state plays and will be play important role in the sector of science and research. Between them this role depends on guarantee high level of qualification of graduates and comparability of the diplomas. Unfortunately propositions of changes have not contained consideration on consequences proposed changes for uprising level of polish academic sector. In my opinion two goals are most important: 1. Close links between science and economy. 2. Consolidation of academic schools.

Niematerialny łańcuch wartości a renta ekonomiczna przedsiębiorstwa

Grzegorz Urbanek

Wprowadzenie

W podejściu zasobowym przedsiębiorstwo jest traktowane w kategoriach heterogenicznego podmiotu, który charakteryzuje jego unikatowa baza zasobów i szczególne kompetencje. Zgodnie z teorią zasobową firma może uzyskać ponadprzeciętne dochody tylko wtedy, gdy ma lepsze od konkurentów zasoby i gdy są one chronione przez jakąś formę mechanizmu izolacji, zapobiegającego ich rozprzestrzenianiu w sektorze. J. Barney przedstawił szeroką definicję zasobów przedsiębiorstwa; składają się na nie wszystkie aktywa, zdolności, procesy, atrybuty, informacje, wiedza, kontrolowane przez przedsiębiorstwo, umożliwiające tworzenie i realizowanie strategii, która poprawia jego efektywność¹⁾. Zgodnie z teorią zasobową czynnikami, mogącymi tworzyć wyższy od przeciętnego zwrot (tzw. rentę ekonomiczną) są aktywa, które wykazują następujące cechy: • tworzą istotną wartość dla klienta • są unikatowe • nie mogą być łatwo pozyskane, skopiowane lub zastąpione przez konkurentów²⁾. Kryterium tym odpowiadają w szczególności aktywa niematerialne. Przewaga konkurencyjna oparta na tej kategorii aktywów może mieć znamiona trwałości z racji tego, że są one chronione przed rozprzestrzenianiem i dostępnością dla wielu podmiotów przez mechanizm izolacji oparty między innymi na tzw. okazjonalnej niejasności³⁾.

Zagadnienie tworzenia wartości przez aktywa niematerialne jest bardzo złożone. W procesie tworzenia renty ekonomicznej⁴⁾ przez przedsiębiorstwo aktywa niematerialne wchodzi z sobą w różnego rodzaju interakcje i wzajemnie się wspierają. Celem artykułu jest analiza wzajemnych relacji pomiędzy zasobami niematerialnymi w tym procesie. Zrozumienie tych relacji może być pomocne w optymalizacji zarządzania tą kategorią aktywów, przekładającej się na wzrost renty ekonomicznej i w efekcie na zwiększenie wartości dla akcjonariuszy. W artykule opisano najpierw tworzenie ponadnormalnego zwrotu i jego wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono koncepcję przyporządkowującą miejsce poszczególnych rodzajów aktywów niematerialnych w tzw. niematerialnym łańcuchu wartości dodanej. W dalszej części opracowania opisano najważniejsze relacje pomiędzy wybranymi aktywami niematerialnymi i przykłady ich wzajemnego

wspierania w ofercie rynkowej. Artykuł kończą wnioski i rekomendacje odnośnie do zalecanych działań ukierunkowanych na optymalizację zarządzania aktywami niematerialnymi w przedsiębiorstwie.

Aktywa niematerialne a renta ekonomiczna

Zwiększona wartość, dodawana przez czynniki niematerialne do aktywów materialnych, jest nazywana często „wartością w użyciu” tych ostatnich. Ta dodatkowa wartość może być określona jako różnica pomiędzy wartością aktywów materialnych „w użyciu” a wartością tychże aktywów możliwą do uzyskania z ich sprzedaży jako osobnych składników majątku przedsiębiorstwa. Aktywa niematerialne, podobnie jak aktywa materialne, są poddane działaniom praw ekonomicznych, które determinują ich potencjał do tworzenia korzyści ekonomicznych oraz ryzyko ich uzyskania. Istotną różnicą między aktywami materialnymi (fizycznymi i finansowymi) a aktywami niematerialnymi jest ich potencjał tworzenia wartości w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa. Spośród wymienionych kategorii, aktywa niematerialne mają największy potencjał tworzenia „wartości w użyciu” i najmniejszy w sytuacji likwidacji przedsiębiorstwa⁵⁾.

W przypadku aktywów materialnych nie działa mechanizm izolacji (są one dostępne dla wszystkich zainteresowanych stron na tych samych zasadach), dlatego też aktywa te są w stanie wygenerować tylko „normalny” zwrot, na poziomie przeciętnego kosztu kapitału potrzebnego do ich nabycia. W związku z tym całą nadwyżkę – rentę ekonomiczną albo zysk ekonomiczny – tworzą aktywa niematerialne. Dlatego wyższy niż „normalny” zwrot w przedsiębiorstwach jest związany z posiadaniem przez nie przewagi konkurencyjnej, opartej na niedoskonale mobilnych aktywach niematerialnych.

W podstawowym modelu wyceny przedsiębiorstwa jego wartość (V) zależy od czterech kluczowych parametrów⁶⁾:

$$V = \frac{NOPLAT_1 \times (1 - \frac{g}{ROIC})}{WACC - g}$$

gdzie:

NOPLAT₁ – zysk operacyjny po opodatkowaniu w następnym roku,

ROIC – zwrot na zaangażowanym kapitale,

g – stopa wzrostu firmy,

WACC – średni ważony koszt kapitału.

Podstawowy model wyceny przedsiębiorstwa, opisany powyższym wzorem, można przekształcić w model wyceny oparty na zysku ekonomicznym, w którym wartość przedsiębiorstwa jest równa sumie zainwestowanego kapitału i wartości bieżącej przyszłych rent ekonomicznych:

$$V = IC_0 + \frac{IC_0 \times (ROIC - WACC)}{WACC - g} = IC_0 + PVEP$$

gdzie:

IC_0 – zainwestowany kapitał przedsiębiorstwa,

PVEP – wartość bieżąca przyszłych ekonomicznych rent (zysków ekonomicznych).

Zainwestowany kapitał jest w przybliżeniu równy sumie aktywów wykazywanych w bilansie przedsiębiorstwa. Z kolei wartość bieżąca przyszłych ekonomicznych rent odzwierciedla zdolność przedsiębiorstwa do uzyskiwania zwrotu z zaangażowanego kapitału (ROIC) powyżej jego kosztu (WACC). Jak wspomniano wcześniej, zwrot z kapitału powyżej kosztu jego pozyskania, czyli renta ekonomiczna, jest efektem zaangażowania aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa.

Niematerialny łańcuch wartości

Wzajemne relacje pomiędzy zasobami niematerialnymi w procesie tworzenia renty ekonomicznej można opisać za pomocą niematerialnego łańcucha wartości dodanej. Analogicznie do klasycznego łańcucha wartości dodanej M. Portera⁷⁾, renta w przedsiębiorstwie jest tworzona przez działania związane z aktywami niematerialnymi. Część tych działań przebiega sekwencyjnie, bezpośrednio nadbudowując wartość oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Część działań ma natomiast charakter wspomagający, a ich udział w tworzeniu wartości jest pośredni. Z tego punktu widzenia wśród aktywów niematerialnych można wyróżnić **aktywa podstawowe**, które bezpośrednio tworzą

wartość dla przedsiębiorstwa, oraz **aktywa pomocnicze**, które je wspomagają w tym procesie. Do aktywów podstawowych należą: prace badawczo-rozwojowe, patenty i *know-how*, a także marki i relacje z klientem. Do aktywów pomocniczych należą: kapitał ludzki, przywództwo, kultura organizacyjna i relacje z partnerami biznesowymi (rysunek 1).

Aktywa podstawowe mogą tworzyć wartość samodzielnie lub w powiązaniu z innymi aktywami podstawowymi. Prace badawczo-rozwojowe prowadzą do powstania patentów i *know-how*, jak również nowych odmian produktów. Produkty te mogą być oferowane na rynku przy wykorzystaniu uznanych marek, które z kolei mogą stanowić bazę do nawiązania relacji z klientami.

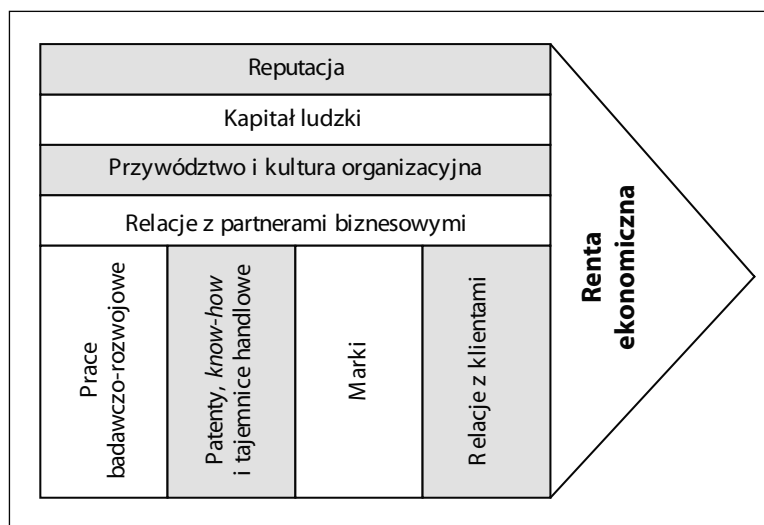
Aktywa pomocnicze, takie jak kapitał ludzki, przywództwo i kultura organizacyjna, reputacja oraz relacje z partnerami biznesowymi, stanowią czynniki wspierające aktywa podstawowe i wzmacniające ich potencjał tworzenia wartości. Na przykład relacje z partnerami biznesowymi mogą dotyczyć realizacji wspólnych prac badawczo-rozwojowych, krzyżowego korzystania z własności intelektualnej (patentów), łącznego stosowania marek w ofercie rynkowej, czy też wspólnego programu lojalnościowego dla klientów.

Udział aktywów niematerialnych w tworzeniu renty ekonomicznej

Podobnie jak ma to miejsce w łańcuchu M. Portera, w przypadku niematerialnego łańcucha wartości przedsiębiorstwo może realizować wszystkie lub tylko część działań z całego zestawu. Badania i rozwój są jednym z podstawowych procesów prowadzących do doskonalenia aktywów technologicznych w przedsiębiorstwie. Wydatki na B+R mają charakter inwestycji w tworzenie **aktywów technologicznych (tajemnic handlowych, patentów)**, które mogą być źródłem renty ekonomicznej w przedsiębiorstwie. Tego rodzaju inwestycje są zauważane i doceniane przez rynek, co przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstw już w momencie ogłaszania przez nie programu inwestycyjnego związanego z pracami badawczo-rozwojowymi. Analiza danych historycznych pokazuje, że firmy, które uzyskiwały wyższy od przeciętnego przyrost wartości akcji, wydawały więcej niż przeciętnie na inwestycje w badania i rozwój⁸⁾.

W wyniku przeprowadzonego programu badawczo-rozwojowego może dojść do uzyskania oryginalnego rozwiązania problemu technicznego, które może stanowić tajemnicę handlową lub zostać opatentowane. Patent można zdefiniować w kategoriach prawa do wyłącznego korzystania z wynalazku przez określony czas. Dzięki systemowi ochrony patentowej firma może uzyskać rentę będącą efektem posiadania monopolu na jego stosowanie.

Źródłem renty ekonomicznej w wielu firmach jest **silna marka**. Warunkiem stworzenia silnej marki, oprócz oferowania poszukiwanych przez konsumentów korzyści, jest jej wyróżnienie



Rys. 1. Niematerialny łańcuch wartości w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

na rynku spośród innych ofert. Silna marka musi być unikatowa, wyróżniać się swoimi obietnicami oraz mieć jasną i wyjątkową identyfikację. W efekcie stosowania rozpoznawalnych marek firmy mogą uzyskiwać większą sprzedaż lub większą jednostkową marżę, co niekiedy następuje równocześnie.

Silna marka może oddziaływać na cztery źródła generowania przychodów w przedsiębiorstwie, to znaczy może zwiększać: ● liczbę klientów ● używalność marki przez obecnych klientów ● lojalności klientów ● możliwość rozszerzenia marki na nowe produkty⁹⁾. Pozytywny wpływ silnych marek na tworzenie wartości przedsiębiorstw znajduje potwierdzenie w wynikach wielu badań empirycznych. Na przykład badania T. Maddena, F. Fehle i S. Fourniera wykazały, że firmy z wartościowymi markami (według rankingu Interbrand z lat 1994–2000) uzyskiwały wyższy miesięczny zwrot z akcji od przeciętnego na rynku przy niższym jednocześnie od przeciętnego poziomie ryzyka¹⁰⁾. Z kolei R. Kerin i R. Sethuraman wskazali na występowanie dodatkowej relacji między wartością marki a wskaźnikiem wartość rynkowa do wartości księgowej dla firm dysponujących wartościowymi markami według rankingu firmy Interbrand z lat 1995–1996¹¹⁾.

Patent i marka stanowią kategorię aktywów, które często mogą wspólnie przyczyniać się do zwiększenia i utrzymania renty ekonomicznej przedsiębiorstwa. Licznych przykładów współdziałania aktywów w tworzeniu wartości dostarcza branża farmaceutyczna. Firma Bayer, mimo że patent na aspirynę wygasł na początku XX wieku, cały czas uzyskuje wyższe marże na sprzedawanym przez siebie specyfiku dzięki marce. Klienci są skłonni nadal płacić więcej za substancję czynną (kwas acetylosalicylowy) firmy Bayer niż za ten sam specyfik innych producentów. Podobna sytuacja występuje w przypadku specyfiku Sildenafil, powszechnie znanego pod marką Viagra. Mimo że patent chroniący Viagrę został „złamany” przez inne firmy, które oferują jej odpowiednik, właściciel Viagry – firma Pfizer jest w stanie sprzedawać swój lek po cenie ponad dwukrotnie wyższej.

Opisywane powyżej zjawisko synergii między aktywami niematerialnymi nie ogranicza się wyłącznie do branży farmaceutycznej. Innym przykładem na wzajemne wspieranie aktywów niematerialnych jest strategia firmy Apple. Apple sprzedaje swoje kolejne użytkowe produkty elektroniczne: iPod, iPhone czy iPad pod wspólną marką. Produkty te znajdują się na podobnym poziomie technologicznym, co oferta konkurentów; są one jednak sprzedawane ze znacznie wyższą marżą dzięki wizerunkowi marki.

Kolejnym źródłem renty ekonomicznej mogą być szczególne **relacje przedsiębiorstwa z klientami**. Jak syntetycznie ujął to P. Drucker, celem każdej działalności biznesowej jest „stworzenie klienta”¹²⁾. W sytuacji, gdy produkty od strony funkcjonalnej upodabniają się do siebie, sukces przedsiębiorstwa jest w coraz większym stopniu pochodną jakości jego relacji z klientami, a w mniejszym stopniu efektem jakości samych produktów. W „starej ekonomii” wysiłki menedżerów były skoncentrowane na nakłanianiu klientów do kupienia wyrobu. Obecnie coraz większego znaczenia nabierają relacje z konsumentem, mające na celu jego utrzymanie. Nacisk działań marketingowych przesuwa się z faz związanych z przyciąganiem nowych klientów na fazę zwiększania lojalności dotychczasowych. Poprzez odpowiednie

zabiegi firma może wykreować korzystne dla siebie zachowania konsumentów. Oddziaływanie na klienta może dotyczyć takich zagadnień, jak na przykład uznanie i szacunek, serwis, informacja, niezbędna pomoc, jakość produktu czy uczciwa cena.

Wśród aktywów pomocniczych szczególną rolę odgrywa **kapitał ludzki**. Na kapitał ludzki składają się zarówno łatwa do zastąpienia siła robocza, pracownicy wykwalifikowani, jak i nowa kategoria – pracownicy wiedzy. Ta ostatnia grupa ma szczególne znaczenie w procesie tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa. Pracownicy wiedzy dysponują bowiem umiejętnościami, których nie mają i nie są w stanie pozyskać pozostałe grupy. P. Drucker już dawno zauważył, że pracownik wiedzy, oprócz posiadania formalnego wykształcenia, potrafi pozyskiwać i wykorzystywać w swoich działaniach wiedzę analityczną, a także ma nawyk ciągłego doskonalenia swoich umiejętności¹³⁾.

Kapitał ludzki tworzy wartość dodaną dla przedsiębiorstwa w dwojaki sposób. Po pierwsze, poprzez bezpośrednie stosowanie wiedzy i umiejętności pracowników w procesach gospodarczych. Tego typu działania podejmowane są na przykład w procesach negocjacji, obsługi klienta, realizacji działań produkcyjnych i administracyjnych w przedsiębiorstwie. Efekty tych działań znajdują odzwierciedlenie we wzroście bieżących przychodów i obniżeniu kosztów, czyli bezpośrednio w rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa. Po drugie, poprzez akumulację wiedzy w innych aktywach niematerialnych, których potencjał tworzenia wartości dzięki temu wzrasta. Ta część wartości nie zawsze znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych, natomiast uzewnętrznia się w przyroście wartości pozabilansowych aktywów niematerialnych. Potencjał związany z aktywami niematerialnymi może być uruchamiany w celu zwiększenia przychodów i redukcji kosztów w kolejnych okresach, w przypadku ich zastosowania przez przedsiębiorstwo.

Kapitał ludzki można traktować jako pierwotne źródło akumulacji opartych na wiedzy niematerialnych aktywów. Wykorzystanie aktywów technologicznych, na przykład patentów czy tajemnic handlowych w ofercie rynkowej, wymagało wcześniejszego zaangażowania kapitału ludzkiego w pracach badawczo-rozwojowych. Stosowanie marki z kolei wymagało jej wcześniejszego zbudowania, wykorzystującego na przykład kreatywne rozwiązania promocyjne. Także relacje z klientami są efektem podejmowanych wcześniej świadomych działań z zakresu ich tworzenia.

Kolejną grupę aktywów pomocniczych stanowią, ściśle ze sobą związane, **kultura organizacyjna i przywództwo**. Ich znaczenie polega na mobilizowaniu innych aktywów i zdolności firmy. Gdy dysponentami najcenniejszych, z punktu widzenia tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa, umiejętności są profesjonaliści, stworzenie dla nich odpowiedniego środowiska pracy jest kluczowym czynnikiem powodzenia ich działań. Aby profesjonalista mógł i, co równie ważne, chciał wykorzystywać w pracy na rzecz firmy swoją wiedzę ukrytą, musi być do tego odpowiednio umotywowany i musi mieć stworzone odpowiednie warunki, spośród których kultura organizacyjna należy do najważniejszych.

Kultura organizacyjna odgrywa zasadniczą rolę w formułowaniu wartości organizacji. Jest ona zbudowana na kluczowych wartościach, normach

i przekonaniach podzielanych przez pracowników. Jednocześnie wartości wyznawane przez poszczególnych członków organizacji mogą być bardzo różne. Może być to źródłem konfliktu wartości organizacyjnych i indywidualnych. Konflikt ten może być zminimalizowany poprzez odpowiednie przywództwo, jeżeli liderzy organizacji cieszący się realnym autorytetem potrafią stworzyć i promować pożądaną z jej punktu widzenia hierarchię wartości.

Odpowiednio sformułowane zasady kultury organizacyjnej i przywództwa sprzyjają pozyskiwaniu najlepszych pracowników i powodują, że chętniej realizują oni wspólne cele organizacji, w pełni angażując się w nie i utożsamiając z nimi. Z drugiej strony koherentne postawy pracowników kształtują pożądane elementy kultury organizacyjnej i ułatwiają efektywne przywództwo, które w takich przypadkach częściej polega na motywowaniu, a rzadziej na wymuszaniu oczekiwanych zachowań organizacyjnych.

Wśród aktywów pomocniczych coraz większe znaczenie mają **relacje z partnerami biznesowymi w ramach aliansów i sieci ekonomicznych**. Jest to efekt przeobrażeń rynkowych związanych z nowymi wymogami konkurencyjności. Dziś klienci chcą otrzymywać natychmiast wysokiej jakości produkty i być kompleksowo obsługiwani. Dostarczenie takiej obsługi, w sytuacji szybkich zmian rynkowych i ciągle rosnących oczekiwań klientów, przekracza zwykle możliwości pojedynczego podmiotu. Wymusza to na przedsiębiorstwach podejmowanie współpracy z partnerami biznesowymi w celu dostarczania najlepszej wartości dla swoich klientów.

Inną przyczyną wzrostu znaczenia partnerstwa biznesowego są jego malejące koszty. W efekcie rozwoju technik informatycznych zmniejszyły się koszty transakcyjne i koordynacji *outsourcingu*, co zwiększa jego opłacalność. W rezultacie coraz więcej firm kupuje na zewnątrz to, co do tej pory realizowało własnymi siłami. Dzięki temu firmy mogą skoncentrować swoje zasoby w tych obszarach, w których mają najlepsze kompetencje.

Ostatnim z omawianych aktywów pomocniczych przedsiębiorstwa jest **reputacja**¹⁴⁾. Reputację można traktować jako funkcjonującą na rynku opinię na temat przedsiębiorstwa. Opinia ta jest wypadkową poglądów różnych grup interesu na temat strategii firmy, jej sytuacji finansowej i perspektyw rozwojowych, marek produktów, kultury organizacyjnej, etyki działania, współpracy z partnerami, innowacyjności, poziomu kwalifikacji pracowników i jakości zarządzania, otwartości, innowacyjności, atrakcyjności branży itp. Można ją zatem traktować jak zagregowany zasób firmy, który, z jednej strony, podsumowuje postrzeganie przez rynek innych aktywów niematerialnych, a z drugiej strony wpływa na sposób postrzegania i tym samym potencjał tworzenia wartości tych aktywów. Pozytywny wizerunek i reputacja dają firmie przewagę nie tylko na rynku produktów, ale także na rynku pracowników i partnerów biznesowych.

Podsumowanie

W podejściu zasobowym posiadanie przewagi konkurencyjnej i uzyskiwanie renty ekonomicznej przez przedsiębiorstwo związane jest z posiadaniem przez nie cennych aktywów niematerialnych. Relacje pomiędzy zasobami niematerialnymi

w procesie tworzenia renty ekonomicznej można opisać, stosując koncepcję niematerialnego łańcucha wartości dodanej. W ramach łańcucha wartości można wyróżnić aktywa podstawowe, które w kolejnych etapach dodają wartości do oferty przedsiębiorstwa, oraz aktywa wspomagające, które wzmacniają potencjał rynkowy aktywów podstawowych. Poszczególne aktywa niematerialne przedsiębiorstwa są zarządzane zwykle w ramach określonej funkcji przedsiębiorstwa: aktywa technologiczne w ramach funkcji produkcji lub komórek B+R, marka i relacje z klientami w ramach marketingu. Stosowanie podejścia „silosowego” w zarządzaniu aktywami niematerialnymi może prowadzić do zaprzepaszczenia okazji do wygenerowania przez przedsiębiorstwo dodatkowej renty ekonomicznej, będącej rezultatem współdziałania tej kategorii aktywów. Dlatego optymalizacja zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstwa wymaga podejścia całościowego, w ramach którego poszukuje się synergii pomiędzy różnego rodzaju aktywami.

dr hab. Grzegorz Urbanek, prof. UŁ
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- ¹⁾ J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- ²⁾ *Ibidem*.
- ³⁾ Zob. I. DIERICKX, K. COOL, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12, s. 1504–1511.
- ⁴⁾ W polskim piśmiennictwie problematykę renty ekonomicznej w kontekście zasobowej teorii firmy podejmował między innymi W. Czakon. Zob. W. CZAKON, *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji” nr 4/2010, s. 8–12.
- ⁵⁾ G. SMITH, R. PARR, *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, Wiley, New York 2000, s. 433.
- ⁶⁾ T. KOLLER, M. GODDARD, D. WESSELS, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Wiley, Hoboken 2005, s. 93.
- ⁷⁾ M. PORTER, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 36.
- ⁸⁾ R.F. REILLY, R.P. SCHWEIHS, *Valuing Intangible Assets*, McGraw-Hill, New York 1999, s. 435.
- ⁹⁾ D. SHULTZ, H. SCHULTZ, *IMC The Next Generation – Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*, McGraw Hill, Boston 2003, s. 313.
- ¹⁰⁾ T. MADDEN, F. FEHLE, S. FOURNIER, *Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2006, vol. 34, no. 2, s. 224–235.
- ¹¹⁾ R. KERIN, R. SETHURAMAN, *Exploring the Brand Value – Shareholder Value Nexus for Consumer Goods Companies*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1998, vol. 26, no. 4 (Fall), s. 260–273.
- ¹²⁾ P. DRUCKER, *Management: Task, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York 1974, s. 61.
- ¹³⁾ P. DRUCKER, *The Age of Social Transformation*, „Atlantic Monthly Online” 1994, November.
- ¹⁴⁾ Szerzej na temat reputacji przedsiębiorstwa zob. np. T. DĄBROWSKI, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2009, s. 27–30.

Summary

This article aims to analyze the relationship between intangible assets in the process of economic rent generation. The concept of intangible value chain is presented, in which the assets are divided into: primary – directly creating value for the firm, and supporting – that assist them in this process. Understanding the relationships that exist between the intangibles may be helpful in optimizing the management of this category of assets. That should translate into an increase in firm's economic rent and ultimately shareholder value.

Marketing procesów w organizacji procesowej

Michał Flieger

Wprowadzenie

Koncepcja organizacji procesowej należy do tego obszaru wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania, który współcześnie rozwija się bardzo dynamicznie i w związku z tym podlega ciągłym, często zasadniczym przemianom i uzupełnieniom. Co jakiś czas pojawiają się nowe elementy wzbogacające i rozwijające tematykę związaną z teoretycznymi oraz praktycznymi aspektami wykorzystania owej koncepcji w organizacjach, co postrzegać należy jako proces naturalny i pożyteczny.

Pewna niedogodność tej sytuacji dla praktyków związana jest z koniecznością ciągłego eksperymentowania i heurystycznego poszukiwania rozwiązań pojawiających się problemów. Problemy te pojawiają się zarówno w fazie teoretycznego przygotowania procesu zmiany organizacji z funkcjonalnej na procesową, jak i podczas wdrażania tej koncepcji w życie. Często następstwem pojawiających się problemów i ich przewycięzania jest również uzupełnienie podstaw teoretycznych tematu, co powoduje, że efekty przebytych doświadczeń eliminują istniejące luki wiedzy. Niniejszy artykuł jest próbą zwrócenia uwagi na niedostrzegany w literaturze przedmiotu aspekt miar i oceny procesów pod kątem ich kształtu i odbioru społecznego. Wydaje się, że aspekt ten może mieć kluczowe znaczenie w zwiększeniu efektywności działań organizacyjnych w ramach

zarządzania procesami i jego uwzględnienie w działaniach zarządczych może pozwolić na uniknięcie wielu błędów i zagrożeń.

Klasyczne ujęcie atrybutów procesów biznesowych

Opinia powszechnie spotykaną w literaturze przedmiotu na temat efektywności procesów w organizacji jest powiązanie owej efektywności z efektem końcowym, czyli wartością, jaką otrzymuje klient oraz ceną, jaką musi za otrzymaną wartość zapłacić [Grajewski, 2007, s. 58]. Z opinią tą, rozpatrywaną na odpowiednio wysokim poziomie uogólnienia, trudno się oczywiście nie zgodzić. Wątpliwości jednak budzić może definiowanie w literaturze pojęcia wartości dodanej.

Tradycyjnie pojęcie wartości dodanej definiowane jest przez pryzmat produktu końcowego. Uważa się bowiem, że im produkt końcowy bardziej odpowiada potrzebom klientów organizacji, a nawet potrzeby te wyprzedza, tym większa jest wartość dodana, jaką reprezentuje. Zatem konsekwentnie stosując tę perspektywę do oceny procesów biznesowych, przyjmuje się, że procesy efektywne to takie, które zapewniają wytworzenie produktu o odpowiednio wysokiej wartości dodanej dla klienta.

Koncentrując się zatem na produkcie końcowym, wymienia się zwykle standardowe atrybuty procesów,

Tab. 1. Klasyczne atrybuty procesów biznesowych

Lp.	Atrybut	Definicja
1.	Czas trwania procesu	Średni czas wykonywania danego procesu składającego się ze wszystkich operacji
2.	Elastyczność procesów	Zdolność procesu do jego całkowitej zmiany, doskonalenia, przestawienia kolejności wykonywanych czynności, łączenia operacji, dostosowania do wymogów klienta
3.	Jakość procesu	Miara przebiegu procesu wyrażająca się oceną poziomu satysfakcji klientów z konsumowanych przez nich efektów procesów
4.	Koszt procesu	Wszystkie koszty cząstkowe związane z wykonywaniem czynności składowych procesu
5.	Terminowość realizacji procesu	Zgodność terminu wykonania z planem
6.	Znaczenie dla organizacji	Generowane przez proces przychody dla organizacji
7.	Znaczenie dla klienta	Poziom satysfakcji klientów z efektu procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. BITKOWSKA, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2009, s. 66.

które służą do oceny ich zdolności do dostarczania produktów o pożądanym przez klientów cechach. Atrybuty te przedstawione zostały w tabeli 1.

Analizując atrybuty zawarte w tabeli 1, można łatwo dostrzec tak charakterystyczne ujęcie efektywności procesów w aspekcie oferowanego produktu końcowego. Perspektywa ta jest szczególnie widoczna w sposobie definiowania jakości procesów oraz znaczenia dla klienta, gdzie występują bezpośrednie odwołania do efektów procesów, czyli produktów końcowych. Takie ujęcie atrybutów procesów przekłada się następnie na tworzenie miar, służących do określenia ich efektywności, ponieważ atrybuty są głównymi punktami odniesienia branżowymi pod uwagę przy ocenie procesów [Bela, 2000]. Zatem zbyt wąskie ujęcie atrybutów procesu może skutkować pominięciem pewnych aspektów efektywności procesów podczas ich planowania i wdrażania, co w ostateczności może spowodować utratę klientów na rzecz konkurencji. Co ważne, sytuacja taka może wystąpić nawet wtedy, gdy produkt końcowy procesów w organizacji jest optymalny z punktu widzenia standardowych atrybutów i mierników, a więc dostarcza założoną wcześniej wartość dodaną dla klienta.

Marketing procesów w organizacji

Marketing procesów jest pojęciem nowym, które ma za zadanie uzupełnić atrybuty procesów, przedstawione w tabeli 1. W literaturze powszechnie przyjmuje się, że klient organizacji procesowej ocenia ją tylko z perspektywy efektu końcowego [Rummler, Brache, 2000]. Należy jednak postawić pytanie, czy faktycznie tak jest w każdym przypadku. Wydaje się, że dla klienta organizacji procesowej (i nie tylko) elementem decydującym o zakupie danego dobra może być dodatkowo sposób wytworzenia danego dobra (architektura procesu). Klient może mieć wiedzę dotyczącą architektury procesu ze źródeł niezależnych (pośrednich), np. media lub opinie innych klientów, oraz bezpośrednich – w przypadku zetknięcia się z procesami danego przedsiębiorstwa. Jeżeli posiadane informacje dotyczące struktury procesów w organizacji lub osobiste doświadczenia klienta są niesatysfakcjonujące, to może się okazać, że nawet gdy produkt końcowy reprezentuje wysoką wartość dodaną dla klienta, zrezygnuje on z kupna, kierując się brakiem akceptacji procesów wytwórczych.

Brak akceptacji, o którym mowa wyżej, może wynikać z różnych przesłanek. W przypadku zastosowania *x-engineeringu* klient może nie akceptować praktyk stosowanych w działalności firmy zewnętrznej, np. technik zarządzania, wyzysku, nieetycznych sposobów redukcji kosztów [Champy, 2003, s. 50]. Takie same zarzuty mogą dotyczyć organizacji także w przypadku, gdy nie korzysta z usług firm zewnętrznych i sama stosuje praktyki nieakceptowane społecznie, wywołujące kontrowersje i nieetyczne. Ten sam mechanizm może się uwidocznić w przypadku zastosowania *outsourcingu* w łańcuchu procesowym [Trocki, 2001, s. 13].

Należy zatem zadbać o odbiór całości działań firmy (architektury procesu) zarówno przez klientów firmy, jak i społeczność jako całość. Proces, mimo że jest efektywny, musi dodatkowo „sprzedać się” wewnątrz i na zewnątrz firmy. Tylko połączenie

produktu o dużej wartości dodanej dla klienta oraz ogólnie akceptowanej (bądź pożądanej) architektury procesów może prowadzić do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji procesowej.

Marketing procesów to ogół działań, jakie podejmuje organizacja w celu „sprzedania” procesu klientowi. Nie ma tu jednak zastosowania powszechna zasada marketingu, polegająca na pytaniu klienta o opinię, dotyczącą pożądanego kształtu procesu – o architekturze procesu decyduje bowiem głównie generowanie wartości dodanej w postaci produktu końcowego. Zatem organizacja staje przed problemem, w jaki sposób „sprzedać” proces, który w pewnym sensie został jej narzucony przez samego klienta jego wymaganiami w stosunku do produktu.

Problem ten należy rozwiązać, wskazując na pewne możliwości wyboru spośród działań (architektur) alternatywnych, które w poszczególnych obszarach procesu mogą kreować zbliżoną wartość dodaną. Wtedy dominującym kryterium wyboru powinna być perspektywa marketingu procesów, czyli odbioru procesu przez klienta. Organizacja zatem stawia sobie pytanie, który z alternatywnych przebiegów procesu (jeżeli możliwości alternatywne występują) zostanie lepiej odebrany przez klientów. Dodatkowo przyjęcie takiej perspektywy może pozwolić na identyfikację elementów procesu nieakceptowanych przez klientów i wtedy proces musi zostać przekonfigurowany. Działanie takie pozwoli na uniknięcie problemów ze sprzedażą produktów z przyczyn pozostających poza kwestią jego wartości dodanej w ścisłym znaczeniu.

Zastosowanie perspektywy marketingu procesów wynika nie tylko z faktu, że klient może mieć do czynienia z procesami w organizacji w pewnym sensie przypadkowo (np. informacje z mediów bądź przypadkowa wizyta w firmie). Coraz częściej klienci zaczynają się interesować przebiegiem procesów, aby upewnić się, że mają one akceptowalny społecznie kształt. Przejawem tego zainteresowania są ruchy społeczne, które za cel swojego działania wybierają monitorowanie sposobu wytwarzania dóbr, a w przypadku, gdy sposób ten jest nieodpowiedni, używają różnych form nacisku w stosunku do organizacji w celu zmiany tych sposobów. Przykładem takiej sytuacji może być zastosowanie *outsourcingu*, który, gwarantując wysoką jakość przy relatywnie niskim koszcie, może być całkowicie społecznie nieakceptowany ze względu na praktyki zarządzania w firmie zewnętrznej. Niewolnicza praca ludzi, rażąco niskie płace lub nieodpowiednie warunki pracy mogą spowodować, że cały proces się nie „sprzeda”, mimo faktu, że wytworzony przy jego pomocy produkt końcowy może mieć bardzo dużą wartość dodaną z perspektywy potrzeb klienta.

W tym miejscu należy się zastanowić nad pojęciem wartości dodanej. W wąskim rozumieniu ograniczymy się do postrzegania wartości dodanej z perspektywy produktu końcowego. Takie ujęcie wartości dodanej jednak może spowodować porażkę firmy na rynku. Konieczne jest ujęcie szersze, odnoszące się również do wartości dodanej, którą dla klienta ma sposób wytwarzania produktu (np. sposób ekologiczny). Dopiero suma wartości dodanych: produktu i procesu stanowi o ostatecznym zadowoleniu klienta. Przedsiębiorstwo musi pamiętać o tym, że klient oczekuje komfortu i poczucia satysfakcji, nie tylko

myśląc o cechach nabytego produktu (cenie, jakości, czasie dostawy), ale też o sposobie jego wytwarzania. Wartość dodana musi więc być postrzegana szerzej – również przez pryzmat konfiguracji i architektury procesu, jak i sposobu organizacji pracy. W przypadku procesów produkcyjnych perspektywa marketingu procesów może dotyczyć np. materiałów wejściowych procesu produkcyjnego. Komponenty nieekologiczne, niedające się recyklingować, muszą być zastąpione przyjaznymi dla środowiska, aby proces produkcji się „sprzedał”. Takie działanie spowoduje prawdopodobnie zwiększenie kosztów, jednak klient chętnie zapłaci za produkt więcej, jednocześnie płacąc za swoją satysfakcję z większej wartości dodanej, wpływającej zarówno z produktu, jak i z procesu.

Dodatkowo brak perspektywy marketingu procesów może doprowadzić do sytuacji, w której produkt o potencjalnie najwyższej wartości dodanej, ale rozumianej w wąskim znaczeniu, zostanie przez klientów całkowicie odrzucony i uznany wręcz za niepożądany na rynku. Sytuacja taka może wystąpić z powodu braku akceptacji pewnych mechanizmów, elementów lub uczestników procesu. Przyjęcie jedynie perspektywy produktowej prowadzi zatem do krótkowzroczności procesowej, czyli sytuacji, w której organizacja koncentruje się na produkcji, pomijając aspekt marketingu procesów.

Zatem już na etapie projektowania procesów należy sobie zadać pytanie, czy przy zetknięciu klienta z procesami organizacji ich odbiór będzie pozytywny, neutralny czy negatywny. Oczywiście najbardziej pożądaną sytuacją dla organizacji jest pozytywny odbiór procesów. Oznacza to, że w takiej sytuacji architektura procesu jawi się jako potencjalne pole tworzenia przewagi konkurencyjnej, dając organizacji procesowej ogromne możliwości wpływania na decyzje klienta o zakupie jej produktów. Na przykład wspomniany wcześniej *outsourcing* elementów procesu w rejonu świata gospodarczo zacofane pozwala firmie przyczynić się do przyspieszenia ich rozwoju i polepszenia sytuacji życiowej społeczności lokalnej. Takie podejście umożliwia w konsekwencji przygotowanie odpowiedniego przekazu dla klientów (z wykorzystaniem reklamy, PR), co może prowadzić do ich emocjonalnego związku z firmą, wzmacniając jej pozycję na rynku. Przeciwnie, w przypadku szkodenia lokalnym społecznościom w wyniku nieodpowiedniej architektury *outsourcingowej* procesu, klienci mogą ostentacyjnie odrzucić produkt, co może doprowadzić do upadku firmy. Należy podkreślić również, że neutralny stosunek klientów do procesów organizacji procesowej jest także sytuacją niekorzystną z perspektywy

organizacji, ponieważ oznacza to, że nie wykorzystuje ona swojej szansy na budowę dodatkowej przewagi konkurencyjnej.

Efekt działalności organizacji procesowej należy zatem rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- produktowej,
- odbioru procesów przez klientów.

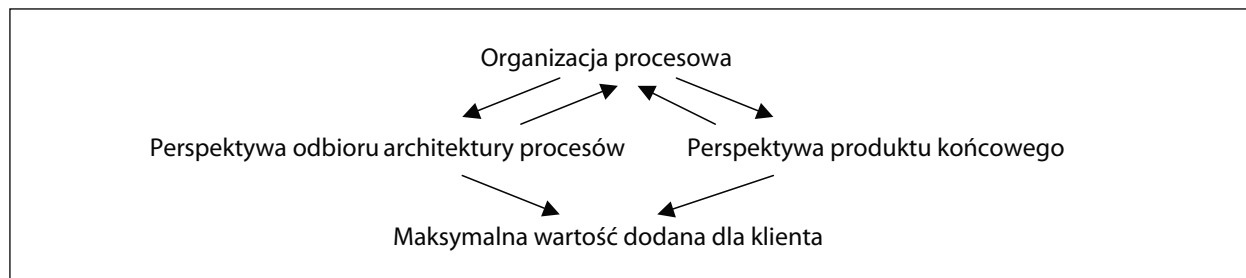
Powyższą prawidłowość przedstawia rysunek 1 pokazujący, że organizacja procesowa jest zarówno tworzona, jak i w sposób ciągły doskonała, biorąc pod uwagę dwa podstawowe kryteria – odbioru architektury procesów przez klientów oraz zdolności produktu końcowego do zaspokojenia potrzeb klientów. Tylko wtedy wartość dodana dla ostatecznego odbiorcy jest maksymalizowana.

Kontrola z perspektywy marketingu procesów

Perspektywy przedstawione na rysunku 1 powinny być podstawą nie tylko projektowania procesów, ale też ich bieżącej kontroli. Kontrola taka jest konieczna ze względu na panującą wewnątrz organizacji procesowej zasadę wewnętrznego świadczenia usług i negocjacji warunków zakupu wewnątrz organizacji, pomiędzy poszczególnymi ogniwami procesu.

I znowu klasyczne ujęcie mówi, że każdy proces i każda jego część muszą stanowić znaczny wkład w budowanie wartości dla klienta, a struktura procesu powinna zawierać tylko te operacje, które zwiększają wartość lub umożliwiają jej kreowanie. Zbędny koszt dla organizacji jest istnienie w procesie operacji niezwiększających wartości dodanej [Grajewski, 2007, s. 77]. Trudno się z powyższym stwierdzeniem nie zgodzić, jednak można odnieść wrażenie, że odnosi się ono jedynie do perspektywy produktu końcowego jako tego elementu, który tworzy wartość. Zatem taka krótkowzroczność może doprowadzić do niekontrolowanych architektur procesów w organizacji, tworzonych podczas wewnętrznych negocjacji pomiędzy ogniwami procesu. Ryzyko przyjęcia jedynie perspektywy produktu i doprowadzenia do niepożądanych przez klientów kształtów procesów potęguje możliwość zastąpienia ogniw wewnątrzorganizacyjnych ogniwami zewnętrznymi, pozornie bardziej efektywnymi.

Zatem zasada wewnętrznego świadczenia usług i negocjacji warunków zakupu wewnątrz organizacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami procesu powinna być wzbogacona o wszechobecną perspektywę marketingu procesów. Oznacza to, że organizacja może:



Rys. 1. Perspektywy oceny efektów działalności organizacji procesowej

Źródło: opracowanie własne.

- zastosować odgórną kontrolę procesów i zachodzących w nich zmian w wyniku wewnętrznych negocjacji z perspektywy marketingu procesów;
- włączyć perspektywę marketingu procesów we wszystkie wewnętrzne działania ogniw procesu w celu uzyskania korzyści płynących z samokontroli (wszechobecna perspektywa odbioru procesów przez klienta wewnątrz ogniw procesów).

Drugie podejście wydaje się efektywniejsze, ponieważ oddolne przyjęcie perspektywy marketingu procesów (wraz z perspektywą produktu) wewnątrz ogniw procesowych w naturalny sposób wyznacza granice zewnętrzne zmian akceptowanych oraz pożądanych przez klientów. Kontrola odgórną, z racji swojego oddalenia od centrów kreowania wartości dodanej (ogniw), może nie dostrzegać wymogu zmian stawianego przez klientów, jest zatem mniej efektywna. Błędem jest jednak twierdzenie, że kontrola odgórną jest zbędna – pozwala ona na przyjęcie perspektywy makro w ocenie procesów pod kątem marketingu procesów. Ogniwa, uwikłane w działania w swoich obszarach mikro, mogą przejawiać tendencję do utraty z pola widzenia całego procesu. Stąd, choć ciężar kontroli powinien przesuwać się w stronę samokontroli ogniw, należy wykorzystywać także odgórną kontrolę procesów. Postulatowi samokontroli sprzyja dodatkowo wzrost wiedzy uczestników procesu – są oni gotowi w coraz większym stopniu przejmować odpowiedzialność za kształt procesów [Perechuda, 2000, s. 88–89].

Konieczne jest zatem ciągle badanie pożądanej struktury procesów w organizacji procesowej tak, aby była ona wyznacznikiem granicy dopuszczalnych zmian. Opinie klientów, dotyczące możliwych zmian architektury procesów, wyznaczają swoisty tunel nawigowania dla ogniw procesu w trakcie zmian (wraz z perspektywą wartości dodanej produktu końcowego). Wyjście poza te granice spowoduje, że suma wartości dodanej dla klienta zmaleje.

Konfiguracja i zmiana architektury procesów w perspektywie marketingu procesów

Zadania pożądanej przez klientów struktury procesów pozwalają organizacji na odpowiedź na pytanie, które z alternatywnych, możliwych do podjęcia działań w ramach procesów organizacja powinna wdrożyć w przypadku zmiany procesu (np. w wyniku negocjacji wewnętrznych). Stąd uczestnicy procesów powinni mieć pełną wiedzę dotyczącą wyników tych badań, aby mogli

uwzględnić je, prowadząc negocjacje z innymi ogniwami procesu. Wydaje się jednak, że prowadzenie takich badań zasadne jest głównie wtedy, gdy organizacja jest tworzona od podstaw lub gdy zachodzi potrzeba dokonania konkretnych zmian w architekturze procesów już istniejących. W takiej sytuacji można określić, które z proponowanych działań alternatywnych jest korzystniejsze dla firmy z perspektywy marketingu procesów. Natomiast możliwości prowadzenia badań wyprzedzających wydają się ograniczone, gdyż trudno przewidzieć w danej chwili, jakie konieczności zmian wystąpią w przyszłości.

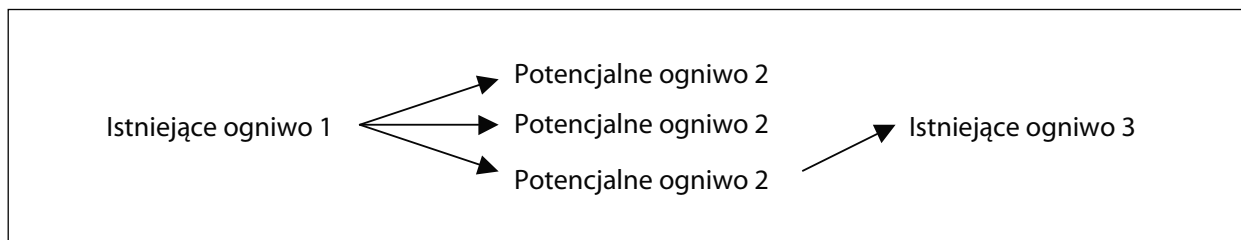
Zatem postulat marketingu procesów mówi o wpływie perspektywy klientów na architekturę procesów. Zależność tę przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2 przedstawia sytuację, w której występują trzy alternatywne możliwości konfiguracji procesu w obszarze ogniw nr 2. Zakłada się, że w przypadku, gdy każde z ogniw nr 2 przynosi porównywalną wartość dodaną z perspektywy produktu końcowego, elementem decydującym o wyborze może być opinia klientów dotycząca najbardziej pożądanego, oczekiwanego lub atrakcyjnego kształtu procesów. W tej sytuacji konieczne jest przeprowadzenie badań określających wartość każdej z alternatyw dla klienta i wybór tej, która oceniana jest najwyżej. Na rysunku 2 przedstawiono sytuację, w której wybrano alternatywę trzecią.

W praktyce może wystąpić sytuacja, w której klienci wskażą na alternatywę, która z perspektywy produktu końcowego przynosi nieco mniejszą wartość dodaną niż pozostałe. Jednak jej zastosowanie może się okazać konieczne, ponieważ w przeciwnym razie proces jako całość może zostać przez klientów odrzucony (nieakceptowany). Odrzucenie to może wynikać z nieakceptowanych procesów technologicznych, sposobu organizacji pracy, naruszenia podstawowych wartości społecznych, moralnych, kulturowych itp. To właśnie perspektywa marketingu procesów pozwala uniknąć takiego zagrożenia.

Powyższa perspektywa powinna mieć zastosowanie w pracy zespołów ds. realizacji projektów. Przestrzeganie zasady wewnętrznych relacji rynkowych oraz konfiguracji procesów dostosowanej sytuacyjnie do oczekiwań klientów powoduje, że zespoły te otrzymują dużą autonomię działań i kompetencje związane z projektowaniem przebiegu procesów, doбором realizatorów procesu oraz (co szczególnie istotne) z oceną efektywności procesów.

Kwestią kluczową w tym przypadku staje się zatem owa ocena, która powinna brać pod uwagę



Rys. 2. Wybór alternatywnych gniazd (ogniw) procesowych z uwzględnieniem perspektywy marketingu procesów

Źródło: opracowanie własne.

kreowanie wartości dodanej w szerszym zakresie (nie powinna ograniczać się jedynie do perspektywy produktu końcowego). Rozszerzenie pojęcia wartości dodanej otwiera przed zespołami nowe możliwości kreowania wartości dodanej w obszarze innowacyjnych rozwiązań architektury procesowej, pożądanych przez klientów. Jak wspomniano wcześniej, organizacja może w ten sposób wyróżnić się, budować swoją przewagę konkurencyjną dzięki innowacyjności oraz kreowaniu i wyprzedzaniu potrzeb klientów w tym obszarze. Wydaje się, że współcześnie, biorąc pod uwagę intensywność globalnej konkurencji, firmy nie mogą pozwolić sobie na ignorowanie tej płaszczyzny walki konkurencyjnej.

Wydaje się zatem, że zespoły autonomiczne, realizujące zadania wewnątrz procesów, powinny być szkolone oraz monitorowane pod kątem marketingu procesów. Dodatkowo w początkowej fazie ich działania powinny otrzymywać pomoc ze strony naczelnego kierownictwa i dopiero z upływem czasu, gdy pojawi się tzw. świadomość marketingu procesów należy stopniowo zwiększać upelnomocnienie zespołów aż do ich całkowitej autonomii.

Należy podkreślić, że zasada przedstawiona na rysunku 2 ma również zastosowanie w przypadku *x-engineeringu*, gdy dochodzi do konfiguracji (unikacji i uzupełnienia) procesów pomiędzy współpracującymi organizacjami w łańcuchu (dostawcami, odbiorcami). Dotyczy także zastosowania *outsourcingu*. Perspektywa marketingu procesów ma zatem zastosowanie w skali mikro (wewnątrz organizacji), jak i makro (pomiędzy organizacjami).

Konieczność zastosowania perspektywy marketingu procesów wynika również z założeń tzw. nowego marketingu [Perechuda, 1999, s. 40]. Nowy marketing postuluje między innymi nawiązywanie bezpośrednich i długotrwałych więzi z klientem oraz wyrabianie poczucia przynależności klienta do firmy. Wydaje się, że powyższe nie jest możliwe bez uwzględnienia perspektywy klienta przy konfiguracji procesów, ograniczając się jedynie do wartości dodanej płynącej z produktu końcowego. Klient powinien identyfikować się z firmą jako całością, a nie jedynie z jej produktami. Takie szersze ujęcie wymusza na organizacjach zaangażowanie klienta w proces decyzyjny związany z konfiguracjami wewnętrznymi procesów.

Uwagi końcowe

Marketing procesów to pojęcie nowe, oznaczające konieczność uwzględnienia perspektywy (opinii) klientów organizacji przy kształtowaniu architektury procesów w organizacji procesowej. Działanie takie pozwala na wykreowanie dodatkowej wartości dodanej dla klienta. Stąd odpowiednia architektura procesów jawi się jako potencjalne pole walki konkurencyjnej nie tylko w sensie wytworzonego efektu w postaci produktu końcowego, ale również w sensie właściwej (odpowiadającej klientowi) konfiguracji jako takiej.

Perspektywa marketingu procesów rozszerza pojęcie wartości dodanej, tworząc nowe możliwości oddziaływania na klientów i długoterminowe wiązania ich z organizacją. Perspektywa ta ma również znaczący wpływ na działanie zespołów

wewnątrzorganizacyjnych, gdyż wymaga od nich uwzględnienia perspektywy klienta podczas projektowania przebiegu procesu, oceny jego efektywności oraz dobierania realizatorów procesu. Ponadto marketing procesów wpływa na konfigurację procesów przekraczające granice danej organizacji, jak ma to miejsce w przypadku *x-engineeringu* oraz *outsourcingu*. Jest to zatem perspektywa uniwersalna, której kompleksowe zastosowanie w organizacji procesowej może być warunkiem jej sukcesu rynkowego.

dr Michał Flieger

Katedra Nauk Ekonomicznych
Wydział Prawa i Administracji
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BELA T., *Koszty i zyski wdrożeń systemów*, „Manager” nr 5/2000.
- [2] CHAMPY J., *X-engineering przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2003.
- [3] FLIEGER M., *Od administrowania do zarządzania publicznego – transformacja stanowiąca warunek efektywnego zarządzania gminą oraz przedsiębiorstwami sektora publicznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 2007.
- [4] GRAJEWSKI P., *Organizacja procesowa, projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] KOŻUCH B. (red.), *Zarządzanie usługami publicznymi*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2008.
- [6] MARTYNIAK Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- [7] PERECHUDA K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [8] PERECHUDA K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.
- [9] RUMMLER G.A., BRACHE A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [10] SKALIK J., BÉLZ G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 2007.
- [11] TROCKI M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

Summary

Creation of process organization requires taking into consideration many attributes, like cost, flexibility, time, quality, on time doing and the importance. These traditional attributes consider only final product as the source of value adding element. This article introduces the term „process marketing”, which means shaping process architecture taking into consideration also clients opinions. This approach leads to accepting the processes and to the identification of clients with the company. This way, the company may compete not only by means of final product, but also by proper process architecture.



1 września 2010 r. prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, obecny przewodniczący Głównej Rady Naukowej TNOiK, a uprzednio także prezes Zarządu Głównego TNOiK (1998–2005) oraz rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (2002–2008), otrzymał godność doktora *honoris causa* Tarnopolskiego Instytutu Technologii

Społecznych i Informacyjnych – TISIT (Ukraina). Uroczystość, której przewodniczył JM rektor TISIT, prof. Yaroslav Bakushevych, odbyła się w trakcie inauguracji roku akademickiego 2010/2011 ukraińskiej uczelni. Tarnopolska uczelnia uhonorowała Profesora Ryszarda Borowieckiego w uznaniu wkładu, jaki wniósł w rozwój współpracy pomiędzy Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie a Tarnopolskim Instytutem Technologii Społecznych i Informacyjnych, jak również w dowód uznania dla dokonań Profesora w sferze nauki, dydaktyki oraz praktyki gospodarczej. Honorowy Doktor, zarówno jako rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, jak i kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw tej uczelni, w sposób znaczący przyczynił się bowiem do rozwoju kontaktów naukowych i dydaktycznych pomiędzy obydwoma uczelniami.

Po krótkim podziękowaniu za otrzymaną godność doktora *honoris causa*, skierowanym do władz oraz całej

społeczności akademickiej TISIT, Profesor Ryszard Borowiecki wygłosił okolicznościowy wykład „Zarządzanie przedsiębiorstwami w warunkach dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej”, stanowiący zarazem inauguracyjny wykład roku akademickiego 2010/2011. Przyznany przez ukraińską uczelnię honorowy doktorat stanowi już trzecią tego rodzaju godność przyznaną Profesorowi. W 2007 r. został uhonorowany doktoratem przez Uniwersytet w Mesynie (Włochy), a rok później przez Kijowski Narodowy Uniwersytet Handlu i Ekonomii (Ukraina).

Tarnopolski Instytut Technologii Społecznych i Informacyjnych (TISIT) jest pierwszą polsko-ukraińską niepubliczną uczelnią wyższą. Został utworzony w 2001 r. z inicjatywy ukraińskich i polskich pracowników naukowych na czele z prof. Yaroslavem Bakushevychem, pełniącym od początku funkcję rektora TISIT. Obecnie uczelnia kształci studentów w zakresie ekonomii międzynarodowej, ekonomii menedżerskiej, marketingu oraz socjologii – pracy socjalnej. Jako członek Europejskiego Stowarzyszenia Edukacji Międzynarodowej współpracuje w zakresie działalności naukowej i dydaktycznej z wieloma uczelniami zagranicznymi, w tym uczelniami polskimi: Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, Wyższą Szkołą Zarządzania w Rzeszowie oraz Wyższą Szkołą Nauk Społecznych w Poznaniu.

dr Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Krzysztof Obłój

Pasja i dyscyplina strategii

Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy

Poltext, Warszawa 2010

Jeszcze przed wakacjami tego roku, nakładem wydawnictwa Poltext, ukazała się kolejna książka prof. Krzysztofa Obłója pt. *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Jak każde wydanie książki prof. Obłója, tak i to jest istotnym wydarzeniem w środowisku zarządzania strategicznego. A to wydaje się być czymś specyficznym, bo jak już z tytułu wynika, do chłodnej logiki strategii autor dodał warstwę emocjonalną – marzenia, pasje, które twórcom strategii powinny towarzyszyć. Bez tego poprawnie zbudowana strategia, zgodnie ze sztuką, logiką z pewnością nie będzie się wyróżniać od strategii innych firm, a nawet jeżeli, to w dobie powszechnego odgapienia, żywot jej oryginalności będzie krótki, a więc i krótkie będą profity z niej płynące.

Pierwszy rozdział autor poświęcił istocie, treści strategii. Nie tylko nie próbuje jeszcze raz zdefiniować,

czym jest strategia, ale w zasadzie głosi pochwałę różnorodności ujęć, podejść, co jest raczej zgodne z postępującą różnorodnością i złożonością współczesnego świata. W walce logika i romantyka czasami dominuje ta pierwsza postawa (jest miejsce na stały trzon strategii), czasami dominuje ta druga, czasami dominuje optymizm (związany z rozwojem), a czasami pesymizm. Rozdział zawiera krótką, acz treściwą analizę ewolucji zarządzania strategicznego. Wszystko to wieńczy nowe wyzwanie strategii związane z kryzysem, niepewnością i w ogóle z wszelkimi niesprzyjającymi warunkami. Jak w tym kontekście budować strategię? O tym jest ta książka.

W drugim rozdziale prof. K. Obłój zdradza, czym w istocie jest pasja strategii. Podchodzi przy tym niezwykle analitycznie, pisząc o marzeniach jako źródłach biznesowych pasji. Te marzenia są o prawdziwej



innowacji i zmianie. Pisze o tym, jak klasyczna logika zawodzi w stawianiu hipotez strategicznych i o roli wyobraźni w przekraczaniu schematów myślowych oraz o różnorodnych sytuacjach decyzyjnych firm w swoistym cyklu rozwoju organizacji, ujętym metaforycznie w stany skupienia materii: gaz – ciecz – ciało stałe. Przypomina, że wybory strategiczne wiążą się z inercją i wykluczeniem. Mnie najbardziej zafrapował fakt, że prof. Oblój ma wątpliwości, czy strategia może być elastyczna, stawiając znak zapytania, czy nie jest to oksymoron? Ten sposób rozumowania można przecież przenieść na tytuł książki, gdzie jest miejsce i na logikę (dyscyplina strategii) i emocje (pasje). Szkoda, że prof. Oblój, pisząc o pasjach menedżerów dążących do sukcesów swoich firm, nie wspomniał o pasjach akademików i polityków. Ilu z nich z pasją głosi szkodliwe społecznie idee.

Trzeci rozdział K. Oblój nazwał dyscypliną wdrażania strategii. Główną, kolejną propozycją, dotyczącą struktury strategii, a w zasadzie procesu identyfikacji i implementacji strategii, jest model, który autor nazwał dyscypliną wdrażania strategii. Składa się on z czterech elementów: • nadawania sensu zmianom w otoczeniu • określania celów i priorytetów • wyznaczania granic firmy • budowania modelu biznesowego. W stosunku do modelu, zaproponowanego przez prof. Obłoję wiele lat temu (domena, przewaga strategiczna, cele, funkcjonalne programy działania – uzupełnione później o misję), który, jak się wydaje, wszedł do kanonów dydaktycznych z zakresu zarządzania strategicznego, nastąpiły tu istotne zmiany. Trudno dyskutować w encyklopedycznym skrócie o modelu, zwłaszcza że jest on głęboko przemyślany i z pasją uzasadniany przez autora. Wśród wielu wątków rozdziału wyróżniam natomiast egoistycznie jeden, ponieważ mnie dotyczy. Profesor obdarzył mnie przy tym tak pięknym, acz niezasłużonym epitetem, że, nie ukrywam, poruszyło to moją próżność. Ale *ad rem*. Profesor odniósł się do moich poglądów w sprawie treści strategii. Dla firm działających w niepewnym, turbulentnym otoczeniu za właściwą uznałem strategię w postaci planu tworzenia warunków do wykorzystywania okazji. Chwaląc spójność teoretyczną, profesor zganił jednocześnie to podejście jako mało praktyczne (drogie), z dość przekonującym uzasadnieniem. Z moich dotychczasowych badań wynika, że część firm ma właśnie taką strategię. Z najnowszych badań (jeszcze nieopublikowanych) wynika, że dotyczy to przede wszystkim firm usługowych, raczej średnich i małych. Z mojego punktu widzenia ważne jest, by takie przypadki w ogóle dostrzegać. Jeżeli skala tego zjawiska będzie przynajmniej kilkunastoprocentowa (na co się zanoszą już ze wstępnej obróbki danych), według mnie (po powtórzeniu badań i użyciu podobnych wyników przez innych), trzeba takie przypadki uwzględnić w teorii zarządzania strategicznego. Inaczej trzeba wyraźnie zaznaczyć, że teoria naszej dyscypliny dotyczy tylko dużych i to najczęściej przemysłowych firm. Rzeczą uważam za ważną i nieskromnie jednak napiszę, że z pasją od lat próbuję badać, wyjaśniać i przekonywać w tym względzie środowiska akademickie zarządzania strategicznego.

Czwarty rozdział książki to kolejne bardzo ważne zagadnienie, dotyczące przewagi konkurencyjnej.

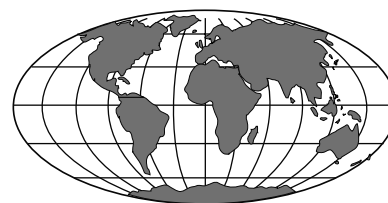
Po znakomitym, teoretycznym wprowadzeniu prof. Oblój uzasadnia ostatecznie wyższość modelu: zasoby – kluczowe procesy biznesowe – sukces firmy nad modelem: zasoby – przewaga – nadzwyczajne efekty, pisząc kategorycznie, że umiejętności stanowią ważniejszą kategorię niż same zasoby. W opisie praktyki przewagi konkurencyjnej wraca do swoich przemysłów i publikacji sprzed lat. Ich przypomnienie jest w tym miejscu ważne dla redakcyjnej koncepcji książki i całkowicie uzasadnione. To, co mnie najbardziej pasjonuje, to treść strategii. I tu mam najwięcej pytań i wątpliwości. Prof. Oblój pisze, że nie ma jednej recepty dla wszystkich firm. Przy czym nie chodzi tu o jednolite strategie, ale o jednolity zestaw stałych elementów tych strategii. Z tym się zgadzam. Jednakże autor z pasją broni stanowiska, że jest wśród nich kilka niezmiennych elementów strategii i to niezależnie od rodzajów firm i specyfiki otoczenia. Są nimi według Oblój: cel strategiczny, terytorium działania i typ przewagi konkurencyjnej. Tu mam wątpliwości, chyba że horyzonty czasu tych trzech elementów są krótkie (ale czy strategiczne?). Według mnie przedstawiony model jest elegancki, ale czy uniwersalny? Na pewno tak, dla firm działających w otoczeniu przewidywalnym, dla firm przemysłowych, dla firm dużych (w których jest duża inercja w zasadzie wszystkiego). Ale dla wspomnianych już firm usługowych średnich i małych, a także w innym przekroju dla firm innowacyjnych, ograniczenia trzech podstawowych elementów strategicznych mogą być swoistym więzieniem, hamującym żywiołowy rozwój (dla nich być może lepszym rozwiązaniem jest model: zasoby – filtry okazji – zarządzanie projektami [por. „PO” nr 6/2010 – przypis autora recenzji]. Generalnie, pytanie o uniwersalność modelu jest podstawowe, a odpowiedź wiąże się ze stopniem akceptowalności różnorodności tego świata.

Przedostatni, piąty rozdział prof. K. Oblój poświęcił niezmiennym cechom strategii, czyli według niego: prostocie, wewnętrznej spójności i zewnętrznemu dopasowaniu (zewnętrznej spójności). Napisały, jak wszystkie z wielką erudycją, nie pozostawiając w zasadzie cienia wątpliwości, że jest tak, jak pisze. Sprawiają to przede wszystkim liczne przykłady organizacji i funkcjonowania światowych firm, w przytaczaniu których autor jest niedoścignionym mistrzem. Ale by nim być, trzeba mieć jego wiedzę o firmach, ich sukcesach i porażkach itd. itp.

Ostatni, szósty rozdział zawiera refleksje prof. K. Oblój na temat różnych zjawisk i procesów społecznych, które towarzyszą powstawaniu, a głównie realizacji strategii. Jest więc o inercji, o różnych wewnątrzorganizacyjnych grach pomiędzy ludźmi i grupami społecznymi, jest również o nie najlepszych liderach. A wszystko to poparte przekonującymi przykładami z praktyki światowych firm.

Reasumując, jest to znakomita książka, napisana z pasją o pasji strategii, godna polecenia menedżerom różnego autoramentu. Polecam ją również młodym akademikom, bo jest w niej mnóstwo inspirujących do badań wątków.

prof. dr hab. Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania
i Przedsiębiorczości

PRZEGLĄD PRASY
ZAGRANICZNEJ

„Corporate Governance: An International Review”

Redukcja asymetrii informacyjnej za pomocą mechanizmów nadzorczych – znaczenie rozproszenia akcjonariatu i ekspozycji na międzynarodowy rynek kapitałowy

C. HOLM, F. SCHØLER, *Reduction of Asymmetric Information Through Corporate Governance Mechanisms – The Importance of Ownership Dispersion and Exposure Towards the International Capital Market*, „Corporate Governance: An International Review” 2010, vol. 18, no. 1, s. 32–47.

Claus Holm – profesor, specjalizuje się w badaniach z zakresu audytu oraz rachunkowości finansowej i menedżerskiej, pracuje w Department of Business Studies, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Dania. **Finn Schøler** – pracuje na stanowisku Associate Professor w Department of Business Studies, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Dania.

Wstęp

Zgodnie z preambułą *Zasad corporate governance*, sformułowanych przez OECD, nadzór korporacyjny jest postrzegany jako kluczowy element zapewnienia wysokiej efektywności spółek, wzrostu gospodarczego oraz poprawy zaufania inwestorów [OECD, 2004]. Przestrzeganie wysokich standardów *corporate governance* jest doceniane przez rynek kapitałowy. Jednak stosowanie poszczególnych zaleceń dotyczących struktury nadzorczej jest silnie uzależnione od istniejącego w danym kraju systemu ekonomicznego i porządku instytucjonalnego [Berglöf i Pajuste, 2005; Chua, Eun i Lai, 2007]. Z tego też względu narodowe dokumenty dobrych praktyk powinny uwzględniać specyfikę swoich krajów i nie forsować strategii

one size fits all. Badania prowadzone nad ewolucją systemów nadzorczych w Niemczech, Francji, Hiszpanii i Włoszech związane z konwergencją standardów dobrych praktyk i liberalizacji systemu finansowego wyraźnie odnotowują zmiany o słabszym natężeniu niż oczekiwane [Deeg i Perez, 2000]. Jednocześnie zaleca się utrzymywanie narodowej specyfiki wielu rozwiązań jako najlepszej strategii rozwoju efektywnych, choć różnych, systemów narodowych [Forker i Green, 2000].

Zgodnie z teorią agencji, mechanizmy nadzorcze mają na celu ograniczenie asymetrii informacyjnej między spółką a dostawcami kapitału [Shleifer i Vishny, 1997]. Jednocześnie charakterystyka spółki obejmująca jej wielkość, wiek, realizowaną strategię, branżę, w jakiej działa czy strukturę własności, jawi się jako istotny czynnik pomocny w zrozumieniu różnic w funkcjonowaniu poszczególnych mechanizmów nadzorczych. Niniejsze badanie koncentruje się na znaczeniu różnej charakterystyki spółki w odniesieniu do stopnia rozproszenia akcjonariatu i ekspozycji na międzynarodowy rynek kapitałowy. Struktura własności, a w szczególności stopień rozproszenia akcjonariatu, bezpośrednio wpływa na strukturę nadzorczą w odniesieniu do możliwości zbliżania interesu spółki i jej dostawców kapitału. Mniejsze rozdrobnienie własności spółki sprzyja większej kontroli ze strony akcjonariusza większościowego [Shleifer i Vishny, 1997]. Większy stopień rozdrobnienia akcjonariatu będzie natomiast wpływać na odpowiedzialność spółki wobec akcjonariuszy

mniejszościowych [Chua, Eun i Lai, 2007; Thomson, Pedersen i Kvist, 2006]. Z kolei ekspozycja spółki na międzynarodowy rynek kapitałowy ma wpływ na strukturę *corporate governance*. Spółki poszukujące kapitału na rynku międzynarodowym wykazują większą tendencję do przestrzegania wysokich standardów nadzorczych. Jednak znaczenie poszczególnych mechanizmów nadzorczych będzie zróżnicowane także ze względu na pochodzenie poszczególnych dostawców kapitału z narodowych systemów *corporate governance* o różnej charakterystyce [Deeg i Perez, 2000].

Niniejsze badania ma na celu odpowiedzieć na pytanie, jak rozproszenie akcjonariatu oraz ekspozycja na międzynarodowy rynek kapitałowy oddziałują na dwa podstawowe mechanizmy nadzorcze, czyli przejrzystość oraz niezależność rady. Przejrzystość jest rozumiana jako mechanizm zewnętrzny, podczas gdy niezależność rady stanowi przykład wewnętrznego mechanizmu nadzorczego. Badanie przeprowadzone na próbie 100 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Kopenhadze wskazuje, że przejrzystość jest ważniejszym mechanizmem nadzorczym dla spółek cechujących się większą ekspozycją na międzynarodowy rynek kapitałowy, a różnice w poziomie rozproszenia akcjonariatu nie wywierają wpływu na poziom przejrzystości. Ponadto wyniki badań sugerują, że niezależność rady nadzorczej (w Danii funkcjonuje model dwupoziomowy) stanowi ważny mechanizm nadzorczy w spółkach o rozproszonej strukturze własności, ➡

lecz nie pełni takiej roli w przypadku spółek o wysokiej ekspozycji na międzynarodowy rynek kapitałowy.

Niniejszy artykuł przyjmuje następującą strukturę. W pierwszej części zawarto przegląd literatury i formułowanie hipotez badawczych. Przebieg badania wraz z uzyskanymi wynikami przedstawia część druga. W części trzeciej przeprowadzono dyskusję wyników oraz sformułowano wnioski z analizy.

Ramy teoretyczne

Przejrzystość jako mechanizm nadzorczy

Teoria agencji zakłada, że publikowanie istotnych i wiarygodnych informacji jest kluczową kwestią dla efektywnego funkcjonowania rynku kapitałowego. Publikacja może obejmować udzielanie informacji zgodnie z obowiązującym prawem lub dodatkowych danych o spółce, leżących w zakresie zainteresowania inwestorów. Polityka informacyjna przyczynia się do zwiększonej przejrzystości, która z kolei stanowi jeden z najistotniejszych zaleceń dokumentów dobrych praktyk [OECD, 2004]. Znaczenie przejrzystości jest w literaturze analizowane głównie przez pryzmat kosztu kapitału, zakładając negatywną zależność między tymi zmiennymi mimo mieszanych wyników badań empirycznych. Brak jednoznacznych wyników sugeruje konieczność większej dokładności w konstrukcji stosowanych miar – na przykład Gietzmann i Ireland (2005) wykorzystali miarę czasowej przejrzystości, wskazując na znaczenie jakości, a nie liczby ujawnianych danych, co pozwoliło im uzyskać przewidywaną negatywną zależność. W badaniach nad spółkami niemieckimi, analizujących przyjęcie międzynarodowych standardów rachunkowości, także uzyskano negatywną zależność między kosztem kapitału a przejrzystością. Wyników niższego kosztu kapitału dla spółek stosujących standardy IAS/IFRS lub US-GAAP nie udało się jednak potwierdzić w kolejnych badaniach z Niemiec za okres 1993–2002 [Daske, 2006]. Wydaje się, że potencjalnych źródeł pomagających wytłumaczyć te rozbieżności warto szukać w opracowaniach wskazujących na znaczenie kategorii struktury własności dla funkcjonowania poszczególnych mechanizmów nadzorczych. Dwivedi i Jain (2005) w badaniach na próbie 340 spółek z Indii brali pod uwagę wskaźniki Q Tobina, odnosząc je do różnych zmiennych opisujących strukturę nadzorczą, takich

jak: wielkość rady, akcje pozostające w posiadaniu członków rady, udziały we własności kontrolowane przez inwestorów instytucjonalnych i zagranicznych oraz rozproszenie akcjonariatu. Uzyskano wyższe wskaźniki Q Tobina dla spółek o wyższym udziale akcjonariuszy zagranicznych oraz niższe wskaźniki Q Tobina w przypadku spółek o większym rozproszeniu akcjonariatu (jeśli to rozproszenie dotyczyło inwestorów indywidualnych). Znaczenie struktury własności uzyskano także w wielu innych badaniach – na przykład w analizach austriackich spółdzielni bankowych, które wykazały gorsze wyniki w przypadku większego rozproszenia własności [Gordon i Schmid, 1999].

Różnice w praktykach polityki informacyjnej, występujące między spółkami, są szczególnie widoczne w badaniach uwzględniających specyfikę pochodzenia lub charakterystykę przedsiębiorstw. Badania porównawcze informacji zawartych w raportach rocznych 116 amerykańskich i 64 brytyjskich spółek [Gray, Meek i Roberts, 1995] wykazały znaczne różnice w zakresie przejrzystości i praktyk, w szczególności po uwzględnieniu giełdy, na której spółki były notowane (krajowe lub zagraniczne). Szczególne znaczenie dla jakości przejrzystości odgrywało notowanie na giełdzie zagranicznej. Ekspozycja na międzynarodowy rynek kapitałowy wpływała także na wycenę walorów spółki [Chua, Eun i Lai, 2007].

Przedstawiony przegląd literatury wskazuje na znaczenie struktury własności oraz ekspozycji na międzynarodowy rynek kapitałowy dla prowadzonej polityki informacyjnej (przejrzystości) i pozwala sformułować dwie hipotezy badawcze.

H1: Spółki o bardziej rozproszonym akcjonariacie będą wykazywać większą przejrzystość.

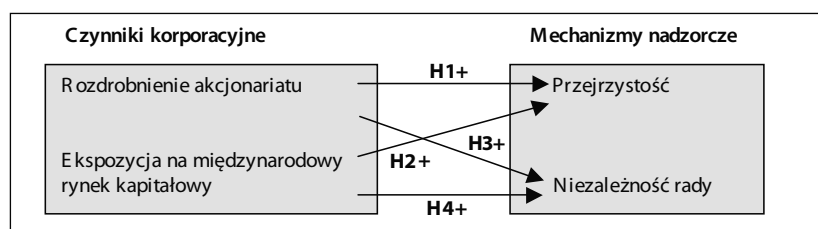
H2: Spółki o większej ekspozycji na międzynarodowy rynek kapitałowy będą wykazywać większą przejrzystość.

Niezależność rady jako mechanizm nadzorczy

Zgodnie z założeniami teorii agencji, obecność niezależnych członków

w radzie stanowi istotny mechanizm ograniczający konflikt identyfikowany między menedżerami a dostawcami kapitału [Brennan, 2006; Ingley i Van der Walt, 2004]. Niezależność rady sprzyja jakości prowadzonego przez nią nadzoru, zwiększa obiektywność oceny i działanie spółki zgodnie z interesem akcjonariuszy i tym samym stanowi istotny element struktur *corporate governance* [OECD, 2004]. Mimo strukturalnych różnic między modelem jednopoziomowym (radą dyrektorów) a modelem dwupoziomowym (rada nadzorcza i zarząd) rekomendacje dotyczące obecności niezależnych członków są bardzo podobne [Brennan i Solomon, 2008]. Wiele dokumentów dobrych praktyk (w tym kodeks Giełdy Papierów Wartościowych w Kopenhadze) zaleca, by członkowie niezależni stanowili co najmniej połowę składu rady. Niezależność rady, rozumiana jako udział członków niezależnych, jest jednocześnie sygnałem poziomu przejrzystości spółki, gdyż obie kwestie sprzyjają zakresowi ujawnianych informacji. Udział członków niezależnych w radzie również jest w wielu badaniach odnoszony do struktury własności – na przykład w badaniu na próbie spółek z Australii zidentyfikowano odwrotną zależność między koncentracją własności a niezależnością rady [Kang, Cheng i Gray, 2007]. Badanie porównujące 390 dużych spółek z kilku regionów (USA, Japonia, Europa Zachodnia) potwierdziły tę negatywną zależność [Li, 1994]. Wyniki te interpretowane są jako zamienne funkcjonowanie mechanizmów nadzoru nad zarządzającymi, obejmujących niezależnych członków rady i skoncentrowaną własność (lub obecność akcjonariusza większościowego). Spółki poszukujące kapitału na międzynarodowym rynku kapitałowym chętniej wdrażają postulaty dobrych praktyk *corporate governance*. Jednak do tej pory nie analizowano związków między ekspozycją na międzynarodowy rynek kapitałowy a niezależnością rady.

Przedstawiony przegląd literatury wskazuje na znaczenie struktury własności oraz ekspozycji na międzynarodowy rynek kapitałowy dla



Rys. 1. Zależności analizowane w badaniach zgodnie z teorią agencji

niezależności rady i pozwala sformułować dwie hipotezy badawcze.

H3: Spółki o bardziej rozproszonym akcjonariacie będą wykazywać większą niezależność rady.

H4: Spółki o większej ekspozycji na międzynarodowy rynek kapitałowy będą wykazywać większą niezależność rady.

Wszystkie cztery hipotezy podsumowuje rysunek 1.

Badanie

Badanie przeprowadzono na próbie 100 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Kopenhadze. Analizy zostały oparte na danych z 2004 r., obejmujących statuty, raporty roczne oraz strony internetowe analizowanych spółek. Rok ten został wybrany ze względu na czas przyjęcia przez spółki duńskie raportowania według standardów IAS/IFRS. W badaniu posłużono się zmiennymi zależnymi, opisującymi przejrzystość spółek i niezależność rady:

- CGM1 – uwzględniającą zakres przejrzystości w odniesieniu do 82 kategorii (m.in. ogólna polityka informacyjna, strategia spółki, misja, zarządzanie ryzykiem, relacje inwestorskie, procedury zwoływania WZA, funkcjonowanie i skład rady nadzorczej, polityka wynagrodzeń menedżerskich, wybór i wynagrodzenie audytora, struktura własności i procedury głosowania na WZA). Miara ta stanowi liczbę pozycji objętych w polityce informacyjnej, lecz nie daje obrazu jakości przejrzystości spółek. Jest ona stosowana w większości badań nad przejrzystością, choć często obserwuje się jej konstrukcję, uwzględniającą wagi poszczególnych kategorii oraz kategoryzacje uzyskanych miar w ranking [Balling, Holm i Poulsen, 2005];

- CGM2 – obrazującą niezależność rady mierzoną udziałem członków niezależnych w ogólnej liczbie członków rady.

Następnie skonstruowano zmienne niezależne opisujące rozproszenie akcjonariatu (OD) oraz ekspozycję na międzynarodowy rynek kapitałowy (IN):

- OD1 – zmienna odzwierciedlająca obecność lub jej brak akcjonariusza większościowego rozumianego jako pojedynczy podmiot mający co najmniej 20% głosów;

- OD2 – zmienna opisująca stosowanie przez spółkę wielu klas akcji obejmujących często akcje uprzywilejowane, w szczególności pod względem liczby głosów przypadających na akcję;

- OD3 – zmienna identyfikująca ewentualne ograniczenia w nabywaniu akcji;

- OD4 – zmienna opisująca pakiet akcji kontrolowanych łącznie przez inwestorów instytucjonalnych;

- IN1 – zmienna opisująca procent głosów kontrolowanych przez akcjonariuszy zagranicznych;

- IN2 – zmienna identyfikująca, czy spółka zdecydowała się dobrowolnie przyjąć standardy IAS/IFRS;

- IN3 – zmienna uwzględniająca udział obcokrajowców w radzie nadzorczej;

- IN4 – zmienna opisująca międzynarodowe doświadczenie członków rady nadzorczej.

Jako zmienną opisującą wyniki spółek w badaniu przyjęto wskaźnik EBITDA (C1), wskaźnik ceny (wartości rynkowej) do wartości księgowej (C2), wskaźnik beta opisujący bieżące ryzyko rynkowe spółki (C3) oraz logarytm naturalny całkowitych aktywów jako zmienną reprezentującą wielkość spółki (C4). Na podstawie skonstruowanych zmiennych zbudowano model opisujący zależności przedstawione w hipotezach.

Dyskusja wyników

Uzyskane wyniki wskazują, że przejrzystość jako mechanizm nadzorczy współwystępuje z wielkością firmy, ale nie odnotowuje żadnych statystycznie istotnych zależności w odniesieniu do ryzyka i wyników spółki. Brak zależności między przejrzystością a wynikami spółek można tłumaczyć ogólnie wysokimi standardami relacji inwestorskich i silnym porządkiem instytucjonalnym w Danii (polityka informacyjna spółek jest dość podobna zgodnie z wymogami prawa). Jednocześnie rozproszenie akcjonariatu nie współwystępuje z większą przejrzystością spółki, co oznacza, że wyniki nie potwierdzają hipotezy H1 i są zgodne z rezultatami innych badań [Adjaoud, Zeghal i Andaleeb, 2007; Klapper i Love, 2004].

Wyniki potwierdzają jednak hipotezę H2, sugerując, że większa ekspozycja na międzynarodowy rynek kapitałowy współwystępuje z większą przejrzystością spółki. Międzynarodowe doświadczenie członków rady i wcześnie przyjęcie standardów międzynarodowej sprawozdawczości finansowej zdecydowanie sprzyjają większej przejrzystości, podczas gdy obecność zagranicznych akcjonariuszy w strukturze własności oraz udział obcokrajowców w składzie rady odnotowują trochę słabsze efekty.

W badaniu uzyskano także potwierdzenie hipotezy H3, wskazującej na znaczenie rozproszenia akcjonariatu mierzonego wszystkimi czterema

wskaźnikami dla większej niezależności rady nadzorczej (najbardziej statystycznie istotna okazała się zmienna OD1, mniej ważne są zmienne OD3 i OD4, podczas gdy OD2 nie jest istotna statystycznie). Oznacza to, że niezależność rady jawi się jako ważny mechanizm nadzorczy w przypadku spółek o rozproszonej strukturze własności. Jednocześnie w badaniu nie potwierdzono hipotezy H4. Choć model ten jest statystycznie istotny, to znacznie słabiej tłumaczy badane zależności, a zależności statystycznie istotne uzyskano jedynie dla pierwszej zmiennej IN1.

Podsumowując, niniejsze badanie proponuje dyskusję w ramach kontekstowego rozumienia funkcjonowania mechanizmów nadzorczych, przyjmując trzy zasadnicze założenia: ● mechanizmy nadzorcze mogą inaczej funkcjonować w różnych systemach *corporate governance* ● różne mechanizmy nadzorcze mogą nie stanowić idealnych zamienników w danych systemach *corporate governance* oraz ● poszczególne mechanizmy nadzorcze mogą być ważniejsze dla określonych spółek niż dla innych. Uzyskane wyniki wskazują, że przejrzystość jest ważniejszym mechanizmem nadzorczym dla spółek cechujących się większą ekspozycją na międzynarodowy rynek kapitałowy, a różnice w poziomie rozproszenia akcjonariatu nie wywierają wpływu na poziom przejrzystości. Ponadto wyniki badań sugerują, że niezależność rady nadzorczej (model funkcjonujący w Danii) stanowi ważny mechanizm nadzorczy w spółkach o rozproszonej strukturze własności, lecz nie pełni takiej roli w przypadku spółek o wysokiej ekspozycji na międzynarodowy rynek kapitałowy. Zgodnie z teorią agencji, różnice w znaczeniu tych dwóch mechanizmów wynikają z ich różnych możliwości ograniczania asymetrii informacyjnej i kosztu kapitału. Niniejsze badanie wzbogaca literaturę przedmiotu, koncentrując się na kwestiach substytucyjności mechanizmów *corporate governance* – różnice w narodowych specyfikach systemów nadzorczych oznaczają, że poszczególne mechanizmy nie będą się idealnie wzajemnie uzupełniać. Takie wnioski podtrzymują słuszność różnicowania dokumentów dobrych praktyk oraz reform nadzorczych wdrażanych w poszczególnych spółkach, uwzględniając określone problemy i specyfikę rynku działania.

Opr. dr Maria Aluchna
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej



Jerzy Trzcieniecki urodził się 10 maja 1920 r. w Czortkowie na Podolu (obecnie południowo-zachodnia Ukraina). W 1939 r. podczas kampanii wrześniowej podchorąży Rezerwy Artylerii został ranny, za co później odznaczono Go Medalem Zwycięstwa i Wolności oraz Odznaką Grunwaldzką. W czasie wojny zaangażował się w konspiracyjne nauczanie w Cieżkowicach (okolice Tarnowa), a gdy w 1945 r. powstały tam koedukacyjne gimnazjum i liceum, został w nich

zatrudniony jako nauczyciel języków (niemieckiego i rosyjskiego) oraz przysposobienia obronnego i wychowania fizycznego (jako wykształcony i wysportowany artylerzysta). W tym samym czasie podjął także studia ekonomiczne w krakowskiej Akademii Handlowej (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).

Jerzy Trzcieniecki został asystentem wybitnego naukowca, prof. dr. inż. Stanisława Bienkowskiego, swojego promotora, tuż po obronie pracy magisterskiej (zatytułowanej „Analiza systemów płac”) w 1947 r., w Katedrze Organizacji Przedsiębiorstw Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny). W roku akademickim 1948/49 ukończył „rok doktorski” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na specjalizacji „Organizacja przedsiębiorstw handlowych”. Pracę dydaktyczno-naukową kontynuował w Katedrze Ekonomiki Przemysłu od 1951 r. W 1953 r. został prodziekanem Wydziału Przemysłu. W latach 1956–1960 pełnił funkcję kierownika Studium Zaocznego Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie. W 1958 r. uzyskał stypendium Fundacji Forda, pozwalające mu przez 7 miesięcy studiować organizację pracy na uczelniach i w przedsiębiorstwach w Niemieckiej Republice Federalnej.

Tytuł doktora uzyskał w 1960 r., broniąc pracę zatytułowaną „Zagadnienia metodyki normowania długości cyklu produkcyjnego w warunkach produkcji jednostkowej i małoseryjnej”. Przewód doktorski Jerzego Trzcienieckiego był jednym z pierwszych na krakowskiej uczelni, dostała ona bowiem prawo nadawania stopnia naukowego doktora dopiero w 1959 r. Stopień naukowy doktora habilitowanego Jerzy Trzcieniecki uzyskał na Wydziale Produkcji i Obrotu Towarowego w 1964 r. na podstawie oceny dorobku naukowego oraz rozprawy habilitacyjnej zatytułowanej „Metoda obserwacji migawkowych w badaniu organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego”. Zaraz po habilitacji został kierownikiem nowo utworzonej Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania. W latach 1967–1971 był kierownikiem, a następnie konsultantem krakowskiego Zakładu Doświadczalnego „Orgam”, wykonującego liczne projekty dla przedsiębiorstw i będącego częścią Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego w Warszawie. Tytuł profesora nadzwyczajnego otrzymał w 1971 r., natomiast pięć lat później, w 1976 r. tytuł profesora zwyczajnego nauk ekonomicznych.

W 1970 r. Profesor Trzcieniecki został założycielem oraz dyrektorem pierwszego w Krakowie Instytutu Organizacji i Zarządzania (w Akademii Ekonomicznej w Krakowie) i pozostał nim aż do przejścia na emeryturę w 1990 r. W tym czasie zajmował także ważne stanowiska poza uczelnią, był m.in. członkiem Centralnej Komisji Kwalifikacyjnej, członkiem Rady Głównej Ministerstwa Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki, przewodniczącym Zespołu Dydaktyczno-Wychowawczego Organizacji i Zarządzania przy tymże ministerstwie, wiceprezesa Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, a także członkiem komitetów redakcyjnych czasopism „Problemy Organizacji” oraz „Organizacja i Kierowanie”. W 2005 r. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie uhonorował Profesora Trzcienieckiego tytułem doktora *honoris causa* w dowód uznania i podziwu dla Jego dokonań. Profesor od lat współpracuje

także z Górnośląską Wyższą Szkołą Handlową imienia Wojciecha Korfańskiego w Katowicach.

W latach 1958–1967 Profesor kierował krakowskim Oddziałem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, gdzie inicjował wiele projektów badawczych we współpracy z praktyką gospodarczą oraz tworzył platformę wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami nauki a przedstawicielami przemysłu. W latach 1989–1993 kierował także Główną Radą Naukową TNOiK, inicjując wiele konferencji i ekspertyz naukowych, czym przyczynił się do rozwoju nowej gospodarki. Profesor został uhonorowany najważniejszymi odznaczeniami i godnościami w dowód uznania za ogromny wkład w rozwój TNOiK: Złotą Honorową Odznaką TNOiK, Medalem imienia Karola Adamięckiego oraz godnością Członka Honorowego TNOiK.

Profesor Trzcieniecki był aktywnie zaangażowany w prace Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Zaowocowało to powstaniem krakowskiego ośrodka badań nad zarządzaniem, krakowskiej szkoły zarządzania na poziomie akademickim oraz dynamicznie działającej Komisji Organizacji i Zarządzania PAN w Krakowie, której przez 14 lat przewodniczył. W 1999 r., zaraz po powołaniu Kapituły, Profesor został uhonorowany Medalem imienia prof. Tadeusza Kotarbińskiego za wybitny wkład w budowę podstaw organizacji i zarządzania, zarówno na polu nauki, jak i praktyki.

Profesor Jerzy Trzcieniecki jest twórcą krakowskiej szkoły organizacji i zarządzania, inicjatorem powstania dyscypliny naukowej „teoria organizacji i zarządzania” oraz współautorem pierwszego programu nauczania tego przedmiotu. Jest także autorem pierwszego powojennego podręcznika z tej tematyki pt. *Elementy teorii organizacji i zarządzania* (współautor profesor Alfred Czerwiński), który był podstawą wykładów na wielu uczelniach krajowych. Profesor całe swoje zawodowe życie poświęcił stymulowaniu rozwoju nauk o zarządzaniu oraz promowaniu współpracy środowisk naukowych z praktyką.

Podkreślić należy Jego wszechstronność, ogromną wiedzę, umiejętności dydaktyczne i administracyjne. Profesor jest autorem wielu publikacji z zakresu nauk o zarządzaniu, w tym kilkudziesięciu monografii, licznych artykułów, rozpraw, recenzji, przekładów oraz opracowań projektowych z zakresu metodyki badań organizatorskich, teorii zarządzania, analizy strukturalnej, teorii systemów, metodologii badań i innych. Cechą charakterystyczną Jego prac naukowych jest silny związek teorii z praktycznym jej zastosowaniem, w czym pomogła wieloletnia praktyka przemysłowa Profesora.

10 maja 2010 r., dokładnie w 90. urodziny Profesora Jerzego Trzcienieckiego, odbyła się Jubileuszowa Konferencja połączona z 50-leciem uzyskania przez Niego doktoratu. Obchody Jubileuszu odbyły się w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, z którym Profesor Trzcieniecki związany jest już od 65 lat. Obchody Jubileuszu uświetnili swoją obecnością przedstawiciele szeroko rozumianego środowiska akademickiego. Senator RP, dr Stanisław Bisztyga wręczył Profesorowi Trzcienieckiemu Medal Senatu RP.

W swoim jubileuszowym wystąpieniu Profesor Trzcieniecki podkreślił, że nauce zwanej „organizacja i zarządzanie” poświęcił pół wieku. Omówił wątpliwości związane z samą nazwą nauki oraz ściśle powiązanie zarządzania z produkcją, rozwojem informatyzacji oraz naukami technicznymi, humanistycznymi i ekonomicznymi, podkreślając tym samym poszerzanie zakresu nazwy „zarządzanie” na przestrzeni lat.

Od czasu przejścia na emeryturę Profesor Jerzy Trzcieniecki nadal prowadzi działalność dydaktyczną i naukową w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Profesor kształci także kolejne pokolenia absolwentów studiów magisterskich, prowadząc zajęcia oraz seminaria dyplomowe.

prof. dr hab. Janusz Teczek
mgr Monika Sady

Katedra Zarządzania Międzynarodowego
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie