

- Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne
– przegląd badań – *Monika Marcinkowska* 3
- Festiwal nauki jako międzynarodowy instrument dyfuzji wiedzy
– *Tomasz Malczyk* 6
- Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja – analiza
polskich prywatnych MŚP
– *Witold Nowiński, Wanda Nowara* 10
- Zróżnicowanie i determinanty rentowności sektora MŚP
w Unii Europejskiej – *Zbigniew Gołaś*. 14
- Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych
a ich wyniki ekonomiczne – *Aleksandra Gawel* 19
- Instytucje zasileń rzeczowych i informacyjnych przedsiębiorstw
na polskim rynku – *Izabella Steinerowska-Streb* 23
- Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym
– *Karol Marek Klimczak, Anna Marta Pikos*. 27
- Integracja jako kluczowy problem w zarządzaniu łańcuchem
dostaw. Aspekt modelowania – *Piotr Blaik* 30

INFORMATYKA

- Zarys problemu wykorzystania internetu w badaniach
jakościowych – *Marcin Komańda* 36

KONFERENCJE 40

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 43

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Ekstremalne negocjacje – „Harvard Business Review”
– *opr. Jan Polowczyk* 46

ROCZNY SPIS TREŚCI 50

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 12 (851) 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@przekladorganizacji.pl
www.przekladorganizacji.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 Kuceba; 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 „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляду”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przeгляд 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 2011 r.:

- kwartalna – 60 zł brutto,
- półroczna – 120 zł brutto,
- całoroczna – 240 zł brutto.

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym planowany od 01.01.2011 r. 5-proc. podatek VAT).

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 „Przeгляду Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- przesyłanie • **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;
- przesyłanie 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.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań

Monika Marcinkowska

Wprowadzenie

W numerze 10/2010 „Przeglądu Organizacji” przedstawiono teoretyczne rozważania, dotyczące wpływu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility* – CSR) na ich wyniki ekonomiczne. Kwestia ta jest przedmiotem licznych studiów analitycznych; badania w tym obszarze są prowadzone już od ponad 35 lat. Analizie poddawane są trzy rodzaje wyników: operacyjne, finansowe i giełdowe.

Rezultaty tych badań nie są jednoznaczne – niektóre analizy dowodzą pozytywnego związku, inne prezentują odmienne wnioski. Większość studiów zawiera dowody na nieistotne statystycznie różnice między wynikami spółek odpowiedzialnych społecznie i pozostałych¹⁾. Ważną konkluzją generalną przeprowadzonych badań jest stwierdzenie, że zazwyczaj spółki przyjmujące strategię CSR nie są za nią finansowo „karane”.

Niniejsze opracowanie ma na celu przedstawienie kluczowych wyników badań nad relacjami między wynikami społecznymi i ekologicznymi a ekonomicznymi we wskazanych trzech perspektywach.

Wpływ CSR na wyniki operacyjne

Badania koncentrujące się na **wynikach operacyjnych** mają najbardziej zróżnicowane konkluzje. Paul and Siegel [23] dokonali szerokiego przeglądu literatury, podsumowując go następująco: „Działalność CSR może wpływać – po stronie efektów na: wydajność, zmianę techniczną, ekonomię skali, jak również – po stronie nakładów: zwiększać koszty i zmieniać strukturę nakładów (potencjalnie zwiększać koszty *outsourcingu*, zmniejszać inwestycje i zatrudnienie). Czynniki te są zależne od takich cech, jak motywacja do społecznie odpowiedzialnych działań, regulacje podatkowe, lokalizacja i działalność innowacyjna”. Tylko niektóre działania CSR zwiększają produktywność, a tym samym są korzystne dla przedsiębiorstw. Potrzebne są zatem dodatkowe zachęty (np. regulacje prawne), aby były podejmowane także inne działania CSR.

Przegląd badań dotyczących generowania wartości przeprowadzili Venanzi and Fidanza [32]. Zaobserwowali oni, że „czas, kraj pochodzenia, wielkość i poziom

wzrostu przedsiębiorstwa determinują jego *ratingi* interesariuszy”. Mimo że empiryczny związek między dbałością o interesariuszy a kreowaniem wartości dla właścicieli nie jest jednoznaczny, ani statystycznie istotny, to „można domniemywać, że firmy dbają o satysfakcję interesariuszy, aby osiągnąć lepsze wyniki”²⁾.

Kwestię wpływu CSR na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw dobrze podsumowują Husted i Allen [13]. Podkreślają oni, że działania związane z CSR dają szansę na powstawanie innowacji i kreowanie wartości (redukcję kosztów, zróżnicowanie produktów, zwiększanie lojalności klientów, zwiększenie możliwości konkurencyjnych), jednak nie gwarantują tworzenia przewagi konkurencyjnej ani generowania tej wartości.

Wpływ CSR na wyniki finansowe

Wielu badaczy analizowało wpływ CSR na **wyniki finansowe**. Salzmann [27] przytacza liczne przykłady badań potwierdzających zarówno pozytywny, negatywny, jak i neutralny związek między wynikami finansowymi a efektami społecznej i ekologicznej odpowiedzialności.

Kulawczuk *et al.* [15] badali sytuację finansową polskich przedsiębiorstw biorących udział w programie „Fair Play” i odkryli, że osiągały one lepsze wyniki (w podstawowych kategoriach finansowych) niż porównywalne spółki. Artykuł przywołuje także badania zakończone podobnymi wynikami, które zostały przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.

Bauer [3] wskazał, że menedżerowie nie stoją przed wyborem między ekowydajnością i wynikami finansowymi. Dowodzi on, że liderzy ekologiczni co prawda nie odnotowali ponadprzeciętnych wyników finansowych, ale te przedsiębiorstwa, które były na końcu stawki pod względem postaw ekologicznych, miały wyniki finansowe znacząco gorsze.

Goukasian i Whitney [10] wskazują, że ponoszenie kosztów zachowań społecznie odpowiedzialnych nie wiąże się z wyborem negatywnym: podmioty, które uwzględniają kwestie CSR odnotowują wyniki operacyjne i finansowe zgodne z oczekiwaniami, nawet po poniesieniu kosztów zachowań odpowiedzialnych społecznie i ekologicznie (wyniki finansowe były przeciętnie takie same).

Goss i Roberts [9] znaleźli interesujący, wymierny argument za wdrażaniem programów CSR: przedsiębiorstwa o najniższych ocenach w zakresie społecznej odpowiedzialności płacą wyższe marże odsetkowe od zaciągniętych kredytów.

Kwestia wpływu CSR na wyniki finansowe jest zatem skomplikowana. Jak podsumowują Schaltegger i Synnestvedt [28], „nie tyle poziom wyników środowiskowych (ekologicznych), ale głównie rodzaj zarządzania ekologicznego, za pomocą którego dany poziom jest osiągnięty, wpływa na wyniki ekonomiczne”. Co więcej, niektóre badania pokazują, że różne wymiary aktywności CSR mają odmienny wpływ na wyniki finansowe [29]; ponadto odmiennie efekty mogą być odnotowane w różnych branżach [11, 14].

Orlitzky, Schmidt i Rynes [22] dowodzą, że „cnoty korporacyjne w formie społecznej i – w mniejszym stopniu – ekologicznej odpowiedzialności, z dużym prawdopodobieństwem opłacają się, mimo że operacjonalizacja korporacyjnych wyników społecznych (*Corporate Social Performance* – CSP) i korporacyjnych wyników finansowych (*Corporate Financial Performance* – CFP) zmniejsza umiarkowany pozytywny związek. Wyniki społeczne są w wyższym stopniu skorelowane z wynikami księgowymi niż rynkowymi, a wskaźniki reputacji są w wyższym stopniu skorelowane z wynikami finansowymi w porównaniu z innymi wskaźnikami CSP”.

Wpływ CSR na wyniki giełdowe

Przedmiotem wielu artykułów są **wyniki giełdowe** spółek. Badania koncentrują się na stopach zwrotu odnotowanych na akcjach, zrównoważonych indeksach lub społecznie odpowiedzialnych funduszach.

Najprostsze badania polegają na porównaniu stóp zwrotu z akcji spółek społecznie odpowiedzialnych i innych. Na przykład badania przeprowadzone przez Accenture na próbie 275 globalnych spółek z listy „Fortune 1000” wskazały, że 50 najlepszych pod względem CSR podmiotów osiągało lepsze wyniki giełdowe niż inne podmioty³⁾ [1].

Podobne badania przeprowadzono w odniesieniu do 141 spółek wchodzących w skład World Business Council of Sustainable Development (WBCSD), notowanych na giełdach. Porównano stopy zwrotu⁴⁾ z akcji spółek, pogrupowanych według segmentów geograficznych, z wynikami dla porównywalnych portfeli (odpowiednich indeksów giełdowych). Analiza wykazała, że spółki odpowiedzialne społecznie osiągały lepsze wyniki (zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasowym) niż średnio cały rynek, co pozwoliło autorom wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwa uwzględniające w swej strategii ideę zrównoważonego rozwoju odnoszą większe sukcesy niż konkurenci, niezależnie od lokalizacji (wyniki spółek WBCSD były lepsze we wszystkich segmentach geograficznych) [15].

Jednak Renneboog, Horst, Zhang [25] oraz Schröder [30] cytują ponad 20 badań, z których z kolei płynie ogólny wniosek, że zwroty (lub zwroty korygowane o ryzyko) z inwestycji społecznie odpowiedzialnych nie różnią się istotnie od zwrotów z konwencjonalnych inwestycji. Tylko niektóre studia wskazują na lepsze wyniki indeksów CSR. Korzyścią odnotowywaną przez fundusze SRI

(*Socially Responsible Investing*) jest niższa zmienność przepływów pieniężnych niż w funduszach konwencjonalnych oraz stały dopływ środków⁵⁾ [6]. Bauer, Koedijk i Otten [4] udowodnili efekt uczenia się – po okresie gorszych wyników starsze fundusze uzyskują lepsze wyniki, podczas gdy wyniki młodych funduszy są gorsze od porównywalnych funduszy konwencjonalnych.

Barnett [2] wskazuje, że badacze powinni uwzględnić różny charakter relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami i proponuje wykorzystywać wskaźnik SIC (*Stakeholder Influence Capacity* – pojemność wpływu interesariuszy), który pomaga wyjaśnić, dlaczego wpływ działań społecznych na wyniki finansowe różni się w czasie i pomiędzy firmami. SIC określa zdolność podmiotu do zidentyfikowania, podjęcia działań i odnoszenia korzyści z poprawy relacji z interesariuszami poprzez społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Ilustruje, w jaki sposób działania CSR są transformowane na wyniki finansowe poprzez właściwe relacje z interesariuszami.

Podsumowanie – wnioski

Zwolennicy CSR formułują zwykle jednoznaczne przekazy, że bycie społecznie odpowiedzialnym jest opłacalne. Nie można jednak jednoznacznie obronić tezy, że działania społecznie odpowiedzialne zapewnią przedsiębiorstwu korzyści ekonomiczne. Po przeanalizowaniu kwestii, czy przedsiębiorstwa mogą, powinny i czy faktycznie poświęcają zyski, angażując się w inicjatywy użyteczne społecznie i ekologicznie, badacze z amerykańskiego National Bureau of Economic Research (NBER) skonkludowali, że „niektóre podmioty niekiedy generują długoterminowe zyski poprzez pewne działania społecznie odpowiedzialne” [24].

Co jest powodem zróżnicowanych wyników badań empirycznych? Po pierwsze, należy podkreślić, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest zagadnieniem bardzo subiektywnym, zróżnicowanym kulturowo, a przy tym wciąż dość słabo rozpowszechnionym (nie wszyscy istotni interesariusze są w pełni świadomi jego znaczenia). Pomiar wyników społecznych i ekologicznych nie jest obiektywny i jednoznaczny, jak w przypadku wyników finansowych⁶⁾. Niektórzy badacze dowodzą nawet, że *ratingi* CSR nie wykorzystują w sposób optymalny dostępnych danych [7]. Do pewnego stopnia przyczyny leżą w konstrukcji zrównoważonych indeksów (zob. szerzej [8, 12, 31, 33]) i niekonsekwencji w doborze spółek w portfelu zrównoważonych funduszy [5] oraz niskiej profesjonalnej wiedzy „etycznych inwestorów”.

Ponadto należy wskazać, że ujawnienia na temat działalności społecznej i ekologicznej nie są wystarczające; promocja „potrójnej” sprawozdawczości wraz z rozwojem usług zapewniających (*assurance*) powodują wzrost liczby publikowanych raportów i poprawę ich jakości, jednak publikacja raportów na temat CSR wciąż nie jest ogólnym trendem w polityce informacyjnej przedsiębiorstw.

Bardzo negatywnym aspektem CSR jest fakt, że idea ta jest dość sceptycznie i podejrzliwie postrzegana przez wielu potencjalnie wpływowych interesariuszy, w tym zwłaszcza klientów i pracowników. Ich obojętność powoduje brak „efektu pchania”: jeśli nie nagradzają oni dobrych przedsiębiorstw i nie karzą

złych, to podmioty te nie są wystarczająco umotywowane do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych. Trzeba jednak przyznać, że ów sceptycyzm jest często konsekwencją cynicznego, oszukańczego zachowania niektórych przedsiębiorstw⁷⁾, przynoszącego szkodę tej idei. Wskutek tego wiele osób nie wierzy w deklaracje działań podejmowanych dla dobra publicznego⁸⁾.

Przede wszystkim trzeba pamiętać, że na wartość przedsiębiorstwa i ich wyniki finansowe wpływa wiele czynników, a postawy społecznie odpowiedzialne są tylko jednym z nich. Oznacza to, że – w przypadku zróżnicowanego zachowania się wielu zmiennych – nie jest możliwe jednoznaczne określenie wpływu strategii CSR na wyniki podmiotów. Zauważmy również, że w literaturze poświęconej CSR podkreśla się, iż pozytywne wyniki są oczekiwane w długiej perspektywie, a badania prowadzone są zwykle w odniesieniu do krótkich okresów (najwyżej kilkuletnich).

Nie bez znaczenia jest także kwestia przyczynowości – czy wyniki finansowe poprzedzają działalność społecznie odpowiedzialną, czy też to CSR powoduje określone skutki dla wyników finansowych. Okazuje się bowiem, że częściej to wyniki finansowe poprzedzają wyniki społeczne [29]. Podobne rezultaty przynoszą zakrojone na szerszą skalę badania prowadzone nad relacjami między reputacją a wynikami finansowymi. Ich autorzy dowiedli, że reputacja nie wpływa na wyniki finansowe, podczas gdy dobre wyniki finansowe wzmacniają reputację przedsiębiorstwa [26]. Można zatem zaryzykować tezę, że przedsiębiorstwa, które weszły już na ścieżkę stabilnego rozwoju finansowego i osiągnęły satysfakcjonujący zwrot dla właścicieli, zaczynają podejmować w praktyce kwestie odpowiedzialności społecznej i ekologicznej oraz zrównoważonego rozwoju. Tym samym zarysowuje się możliwy kompromis między modelem akcjonariuszy (*shareholders*) i interesariuszy (*stakeholders*).

Najistotniejszą jednakże kwestią jest sam charakter tych spółek i ich inwestorów. „Etyczni inwestorzy” mają inne cele aniżeli „konwencjonalni inwestorzy”. Wymagają oni, aby spółki nie tylko osiągały dobre wyniki finansowe, ale by dodatkowo były społecznie odpowiedzialne⁹⁾; nie oczekują lepszych wyników, lecz stosują dodatkowe kryteria w swoich wyborach inwestycyjnych. Może to stanowić ogólną konkluzję i wytyczne dla przedsiębiorstw – fakt włączenia do swej strategii idei CSR nie może być powodowany pragnieniem osiągnięcia dodatkowych zysków; musi to być raczej świadoma decyzja, wywołana chęcią uwzględnienia w działalności biznesowej kwestii odpowiedzialności i autentycznego zaangażowania. Natomiast inwestorzy, jeśli przyjmują zasadność idei społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, nie mogą oceniać ich wyłącznie z jednej, finansowej perspektywy – muszą uwzględnić zrównoważony, trójelementowy obraz generowanych efektów [18].

dr hab. Monika Marcinkowska, prof. UŁ
Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

¹⁾ Przegląd kluczowych badań teoretycznych i empirycznych nad związkiem CSR z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw przedstawiają np. prace [19 i 20].

²⁾ Badania koncentrowały się na satysfakcji klientów, jakości produktów, zarządzaniu zasobami ludzkimi i ochronie środowiska.

³⁾ Średnia trzyletnia stopa zwrotu dla akcjonariuszy była o 16 pkt. proc. wyższa niż dla najgorszych 50 spółek i o 6 pkt. proc. wyższa niż dla średnich 50 podmiotów. Średnia pięcioletnia stopa zwrotu dla akcjonariuszy była o 38 pkt. proc. wyższa niż dla najgorszych 50 spółek i o 21 pkt. proc. wyższa niż dla 50 podmiotów osiągających przeciętne wyniki.

⁴⁾ Analizowano stopy zwrotu w różnych horyzontach czasowych: od jednego miesiąca do pięciu lat.

⁵⁾ Pokazuje to lojalność inwestorów społecznie odpowiedzialnych i ich poświęcenie dla dodatkowego celu inwestycji, jakim jest spełnienie kryteriów społecznych i ekologicznych.

⁶⁾ Wiele organizacji publikuje propozycje mierników zrównoważonego rozwoju i standardów raportów CSR (np. GRI, UN, AccountAbility, EU, FEE, FORGE), jednak nie dokonano ich unifikacji – szerzej zob.: [16, 17].

⁷⁾ W niektórych przedsiębiorstwach poparcie dla CSR jest jedynie deklaratywne; próbują one cynicznie poprawić swoją reputację przez pozorne działania, wprowadzając interesariuszy w błąd (powstał nawet termin *greenwashing* jako określający takie oszukańcze praktyki marketingowe przedsiębiorstw).

⁸⁾ Badania wskazały, że 76% Polaków uważa, że przedsiębiorstwa podejmują działania społeczne i filantropijne tylko do celów reklamy. Jednocześnie 90% oczekuje większego zaangażowania w tę działalność [21].

⁹⁾ W istocie grupa inwestorów etycznych jest skłonna poświęcić krótkoterminowe zyski finansowe w imię wspierania swoich przekań (i przekazywania dziedzictwa przyszłym pokoleniom) [5]. W szczególności w przypadku inwestorów religijnych kwestie etyczne są podstawowymi, najważniejszymi kryteriami podejmowania decyzji inwestycyjnych – wspierają oni podmioty wyznające i wcielające w życie te same idee.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACCENTURE, *Driving Value from Integrated Sustainability. High Performance Lessons from the Leaders*, 2010.
- [2] BARNETT M.L., *Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 3.
- [3] BAUER R. et al., *The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency*, 2006, www.ssrn.com
- [4] BAUER R., KOEDIJK K., OTTEN R., *International Evidence on Ethical Mutual Fund Performance and Investment Style*, „Journal of Banking and Finance” 2005, vol. 29, no. 7.
- [5] BEAL D., GOYEN M., „Putting Your Money Where Your Mouth Is”. *A Profile of Ethical Investors*, „Financial Services Review” 1998, vol. 7 (2).
- [6] BENSON K.L., HUMPHREY J.E., *Socially Responsible Investment Funds: Investor Reaction to Current and Past Returns*, 2007, www.ssrn.com
- [7] CHATTERJI A.K., LEVINE D.I., TOFFEL M.W., *How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility?*, Working Paper no. 33, Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard University, Boston 2007.
- [8] FOWLER S.J., HOPE C., *A Critical Review of Sustainable Business Indices and their Impact*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76, no. 3.
- [9] GOSS A., ROBERTS G.S., *The Cost of Virtue: Corporate Social Responsibility and the Cost of Debt Financing*, 2006, www.ssrn.com
- [10] GOUKASIAN L., WHITNEY L.K., *Corporate Socially Responsible Firms Perform Well! Evidence from Financial and Operating Performances*, 2008, www.ssrn.com
- [11] HO KANG K., LEE S., HUH Ch., *Impacts of Positive and Negative Corporate Social Responsibility Activities on Company Performance in the Hospitality Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 2010, vol. 29, issue 1.
- [12] HOPKINS M., *Defining Indicators to Assess Socially Responsible Enterprises*, „Futures” 1997, vol. 29, no. 7.
- [13] HUSTED B.W., ALLEN D. B., *Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation Among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience*, „Long Range Planning” 2007, vol. 40, issue 6.

- [14] INOUE Y., LEE S., *Effects of Different Dimensions of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance in Tourism-related Industries*, „Tourism Management” (w druku).
- [15] KOMMUNALKREDIT DEXIA ASSET MANAGEMENT, *Sustainability Pays Off*, Vienna, October 2004.
- [16] KULAWCZUK P., POSZEWIECKI A. (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.
- [17] MARCINKOWSKA M., *Corporate Social Responsibility – a Need for Accountable Accounting*, in: P. SAUER (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyslskeho seminare, Prague 2003.
- [18] MARCINKOWSKA M., *Is Corporate Social Responsibility Economically Justified?*, in: P. SAUER (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyslskeho seminare, Prague 2008.
- [19] MARGOLIS J.D., ELFENBEIN H.A., WALSH J.P., *Does it Pay to be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance*, Working Paper, Harvard Business School, July 2007.
- [20] McWILLIAMS A., SIEGEL D.S., WRIGHT P.M., *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, „Rensselaer Working Papers in Economics” no. 0506, May 2008.
- [21] ON BOARD, *Odpowiedzialny biznes: sceptycyzm*, lipiec 2008.
- [22] ORLITZKY M., SCHMIDT F.L., RYNES S.L., *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*, „Organization Studies” 2003, vol. 24, no. 3.
- [23] PAUL C.J.M., SIEGEL D.S., *Corporate Social Responsibility and Economic Performance*, 2006, www.ssrn.com
- [24] REINHARDT F.L., STAVINS R.N., VIETOR R.H.K., *Corporate Social Responsibility Through An Economic Lens*, „NBER Working Paper” no. 13989, May 2008.
- [25] RENNEBOOG L., ter HORST J.R., ZHANG Ch., *Socially Responsible Investments: Methodology, Risk Exposure and Performance*, „ECGI Finance Working Paper” no. 175/2007.
- [26] ROSE C., THOMSEN S., *The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence*, „European Management Journal” 2004, vol. 22, no. 2 (April).
- [27] SALZMANN O., IONESCU-SOMERS A., STEGER U., *A Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options*, „European Management Journal” 2005, vol. 23, issue 1.
- [28] SCHALTEGGER S., SYNNESTVEDT T., *The Link Between „Green” and Economic Success: Environmental Management as the Crucial Trigger Between Environmental and Economic Performance*, „Journal of Environmental Management” 2002, vol. 65, issue 4.
- [29] SCHOLTENS B., *A Note on the Interaction Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, „Ecological Economics” 2008, vol. 68, issues 1-2.
- [30] SCHRÖDER M., *Socially Responsible Investments in Germany, Switzerland and the United States – An Analysis of Investment Funds and Indices*, „ZEW Discussion Paper” no. 03-10/2003.
- [31] VAN DEN BOSSCHE F. et al., *Robust Corporate Social Responsibility Investment Screening*, „Ecological Economics” 2010, vol. 69, issue 5.
- [32] VENANZI D., FIDANZA B., *Corporate Social Responsibility and Value Creation*, 2006, www.ssrn.com
- [33] ZIEGLER A., SCHRÖDER M., *What Determines the Inclusion in a Sustainability Stock Index*, „Ecological Economics” 2010, vol. 69, issue 4.

Summary

As the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) becomes more popular, discussions about its business justification are raised. The issue of the influence of CSR engagement on the economic results is the subject of numerous research initiatives. The paper presents the review of the key studies, covering the three kinds of economic outcomes: operational, financial and stock exchange. The results of those studies are unequivocal, the potential reasons for that are discussed.

Popularyzacja nauki a dyfuzja wiedzy

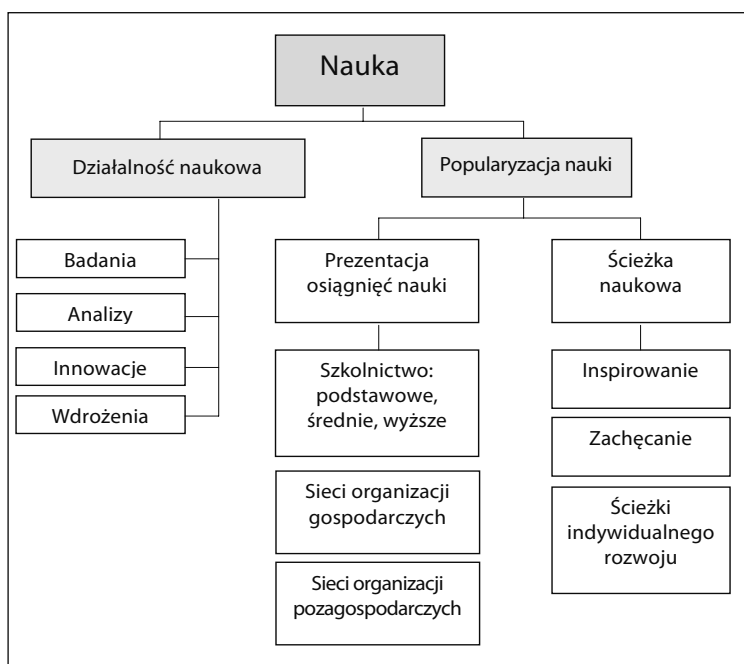
Nauka wymaga wysiłku umysłowego, tworzenia, analizy stanu osiągnięć i kreowania nowej rzeczywistości. Wszystkie działania skierowane są w pierwszym rzędzie na zaspokajanie potrzeb człowieka, które bez wątpienia są impulsem do poszukiwań rozwiązań, postępu technicznego, wdrożeń, zdobywania doświadczeń. Przed nauką stoi duże wyzwanie, które rozdziela się na dwa aspekty: bieżącą działalność badawczą i empiryczną prowadzoną przez osoby, zespoły badawcze, ośrodki naukowe, laboratoria itd., oraz poprawną i trafną prezentację osiągnięć nauki, promocję stanu posiadania wiedzy, jej sprawdzalność w życiu codziennym [Malczyk, 2007–2008].

Pierwszy aspekt wydaje się oczywisty; na nim opiera się bowiem rozwój nauki, budujący wiedzę; mówimy tu przede wszystkim o profesjonalnym przeprowadzaniu badań, które kończą się uzyskaniem rozwiązań innowacyjnych skierowanych do dalszych analiz, testów, a ostatecznie wdrożeń. Oczekiwany rezultat pracy naukowej, zakończony gotowym produktem, stopniowo przenika do codzienności i dzięki temu jest dostępny dla każdego zainteresowanego. Natomiast drugi aspekt skupia się na działaniach popularyzujących naukę i jest równie złożony i ważny jak pierwszy. Należy po nim oczekiwać wielu produktów istotnych z punktu widzenia dobra społecznego. Dostrzegamy tu dwie ścieżki i obie popularyzują naukę: pierwsza przekazuje w sposób czytelny i spójny osiągnięcia nauki w ogóle i z nastawieniem na określoną dziedzinę (zależnie od zainteresowania), natomiast druga celuje w tworzenie sposobów zachęcenia, najczęściej młodych ludzi, do poszukiwań, wątplenia w rzeczy uznane za oczywiste, rozwijania się i zdobywania wiedzy. Upatruje się tutaj metod wyszukiwania osób utalentowanych, które właściwie na początku zachęczone i dobrze prowadzone mogą z czasem włączyć się w realizację badań i kreowanie innowacyjnych rozwiązań [Malczyk, 2009a]. Przechodzą wówczas do realizacji pierwszego aspektu, czyli pracy w zawodzie naukowca, innowatora i wdrożeniowca (rysunek 1).

Przed promocją nauki stoi duże wyzwanie wspierane przez współczesne potrzeby szybko zmieniającej się rzeczywistości, której dobrym odzwierciedleniem są potrzeby rynku pracy, a w związku z tym zatrudnianie osób o wysokich kwalifikacjach i dużej specjalizacji, jednak umiejących dopasować się do nowych nurtów i oczekiwań rynku i pracodawców [Malczyk, 2008]. Z drugiej strony popularyzacja nauki to permanentna edukacja, swoista filozofia edukacji, polegająca na uświadamianiu i przewidywaniu przyszłości, nowych trendów, oczekiwań na nowe zawody i produkty itd. Istniejące i dobrze prosperujące firmy budują swoją atrakcyjność na dopasowanych do zmieniających się oczekiwań społecznych produktach, wyprzedzaniu nadchodzących zmian. Uzyskanie i utrzymanie takiej prężności i sprawności w działaniu wymagają stałej edukacji, a właściwie informowania o wyniku prowadzonych badań, osiągniętych rezultatach, prognozie zmian na najbliższy przedział czasowy itd. W tym ujęciu popularyzacja nauki spełnia fundamentalne wręcz przesłania usprawniające pracę i rozwój metod zaspokajania potrzeb obecnych i przyszłych. Przewidywania

Festiwal nauki jako międzynarodowy instrument dyfuzji wiedzy

Tomasz Malczyk



Rys. 1. Merytoryczny zakres oddziaływania popularyzacji nauki

Źródło: opracowanie własne.

zmian, oczekiwań, a przez to wyprzedzania zdarzeń, czyli szukania czasu na przygotowanie się do nadchodzącego jutra.

Regionalna sieć wiedzy

Wdobie tak wielu specjalności i specjalizacji, daleko posuniętego profesjonalizmu, znacznego przyspieszenia rozwoju nauki, zachodzi realna konieczność zdefiniowania znaczenia popularyzacji nauki i wyszukania instrumentów ją realizujących. Popularyzacja nauki to ukierunkowana wypadkowa wielu celowych działań, dopasowana do określonego odbiorcy i nastawiona na osiągnięcie zamierzonego celu. Jest instrumentem dyfuzji wiedzy dopasowanej do zasięgu regionalnego, krajowego, globalnego czy unii państw. Dopasowanie wiedzy jest odpowiedzią na kompilację potrzeb, tworzących się na poziomie regionalnym, a nawet światowym i skierowane jest do określonych osób, zdarzeń, problemów, miejsca i czasu. Dzisiaj popularyzacji nauki można postawić wymagania tak wysokie,

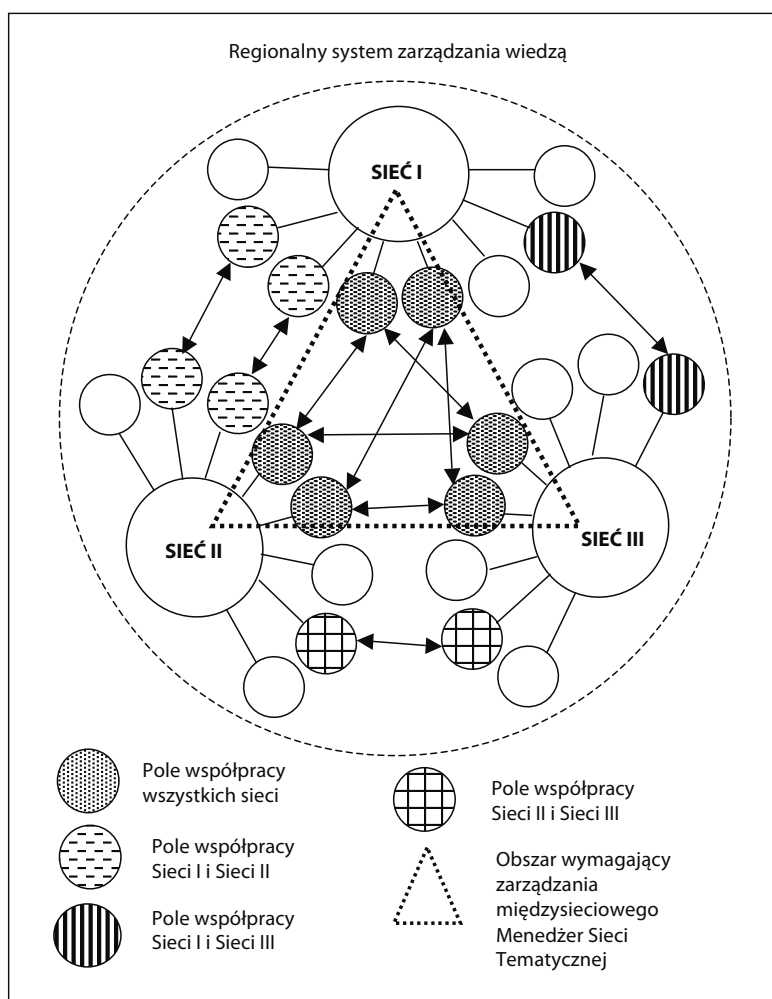
że stanie się narzędziem wymagającym specjalistycznej wiedzy, a wręcz ustanowienia menedżera zarządzającego wiedzą ukierunkowaną na jeden z wymienionych aspektów. Popularyzator nauki to osoba znająca potrzeby rynku i osiągnięcia nauki, zarządzająca tymi informacjami i budująca sieć wiedzy wrośniętą w istniejące sieci organizacji gospodarczych i pozagospodarczych w danym regionie. Znająca, rozumiejąca i implikująca potrzeby i zadania, płynące z każdego poziomu administracji państwowej, ośrodków naukowych i rynku, z jednoczesnym rozszerzeniem na region, województwo, kraj, związki państw i świat (rysunek 2).

Sieć jest zbiorem wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami, jest efektem poszukiwania komplementarnych zasobów [Jewtuchowicz, 2001]. Sieci oparte są na: bliskości relacji w środowisku lokalnym (regionie), stosunkach partnerskich, wzajemnej współpracy. Takie połączenie sieci zapewnia odpowiedni poziom wartości dodanej [Chądzyński, Nowakowska, Przygodzki, 2007]. Z uwagi na fakt, że sieci łączą się w celu realizacji określonego obszaru

działania, tworzą one organizację sieciową [Perechuda, 2007]. Łączy ona jednostki uczestniczące w wykonaniu poszczególnych czynności w określonych fazach całego cyklu [Świerczek, 2006]. Cechami takich sieci są m.in.: wzajemna koordynacja działań, wspólne decyzje dotyczące działań w wyznaczonym obszarze współpracy, występowanie dłuższego horyzontu czasowego i powtarzalnego charakteru współpracy, występowanie wymiany informacji w ramach sieci [Łobos, 2005].

Festiwal nauki jako instrument popularyzacji nauki

Sprawna dyfuzja wiedzy wymaga odpowiednich mechanizmów implikujących ideę popularyzacji nauki. Jednym z nich jest festiwal nauki, który wyrasta na doskonałe narzędzie realizacyjne. Niesie w sobie potencjał spontaniczności rozwoju, samoistnego przenoszenia się z ośrodka na ośrodek realizujący idee festiwalu, z kraju do kraju i z kontynentu na kontynent. Fenomen



Rys. 2. Połączenie kilku sieci organizacyjnych (wywodzących się z różnych środowisk) w jedną sieć tematyczną (regionalny system zarządzania wiedzą)

Źródło: opracowanie własne.

zjawiska polega na tym, że jednostka za jednostką przystępuje dobrowolnie do działań popularyzatorskich, które w ujęciu globalnym, a nawet krajowym, nie mają jednolitej i zdefiniowanej struktury. Jednak mimo to wykonują zbliżone czynności, mają ten sam cel, tę samą pasję. Festiwale nauki nie akceptują granic, za nic mają politykę i jej zależności, ponieważ wyrastają z potrzeby serca i rozumu, a odwołując się do jakże ludzkiej potrzeby posiadania i używania wiedzy, skierowane są do źródła podstawy ludzkiego bytu. Idea festiwalu nauki skupia się na przyszłości każdego z nas, angażując się w rozwój społeczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych.

Historia stworzenia festiwalu nauki, z jakim mamy do czynienia obecnie, jest bardzo bogata i sięga dwóch wieków wstecz. Mowa jest tu oczywiście o skonkretyzowanym i ukierunkowanym działaniu, promującym naukę, a nie o wszelkich działaniach, przekazujących wyniki prac odkrywczych i doświadczeń, jakie wypracował człowiek, ponieważ te sięgają początków notowanej obecności pierwszych ludzi. Praktycznie każde działanie naszych przodków miało cechy promocji ich osiągnięć. Trudno zatem jednoznacznie wskazać, które działania z definicji promowały naukę. Z tego też powodu można podjąć

próbę wskazania na moment, w którym człowiek w sposób celowy dzielił czynności popularyzujące naukę i zaczął je realizować w obecnym rozumieniu [Malczyk, 2009b).

Dzisiaj festiwal nauki to instytucja promująca wiedzę, ułatwiająca jej dyfuzję do społeczności. Z uwagi na swoje przeznaczenie festiwal odnosi się w szczególności do grupy osób uczących się i przedsiębiorców (rysunek 3).

Dzięki takiej rozpiętości oddziaływania, festiwal jednocześnie prezentuje osiągnięcia nauki i ich zastosowanie w praktyce. Z kolei przedsiębiorcy, pracownicy administracji oraz inne osoby i instytucje mogą same zaprezentować się podczas festiwalu i porównać swoje osiągnięcia z innymi. Mogą wreszcie podnieść swoje umiejętności, zapytać o możliwości rozwiązania nurtujących problemów, nawiązać współpracę, wejść do regionalnej sieci wiedzy itd. Z jednej strony młody i niedoświadczony odbiorca (młodzież szkolna), a z drugiej osoba lub firma działająca na rynku (przedsiębiorca, urzędnik). Obie strony łączy to samo, czyli potrzeba nauki, poznawania, stawania się coraz lepszymi. Sprzężenie zwrotne w informacjach, regionalna sieć wiedzy, neutralna platforma, jaką jest festiwal nauki, aktywne połączenie nauki z praktyką, to atuty festiwalu nauki (rysunek 4).

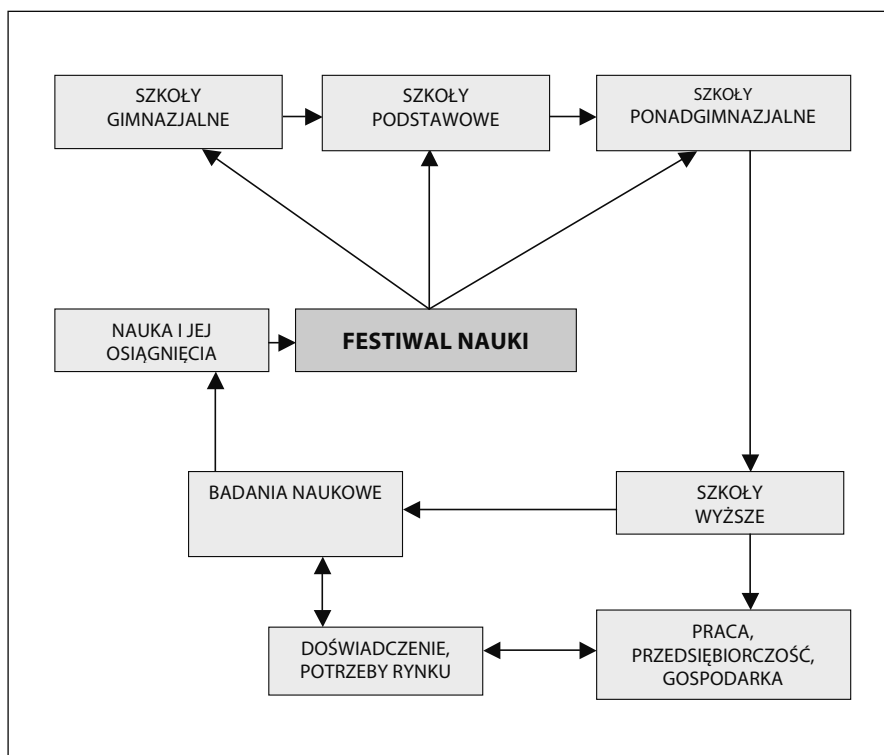
Bez wątpienia festiwal nauki to instrument dyfuzji wiedzy zarówno na polu regionalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. W dobie globalizacji informatycznej festiwale organizowane na świecie ujednolicają swoją misję, stosują podobne i sprawdzone narzędzia, emanują wiedzą światową, a przy tym szybko dostosowują się do nowych potrzeb. Sieć skupiająca ruch festiwalowy ma zasięg globalny i może realizować globalne potrzeby edukacji. Wymaga zarządzania wiedzą, którą dysponuje, wypracowania mechanizmów szybkiej wzajemnej komunikacji, a także wpisania festiwalu, jako znaczącego elementu, do szeroko pojętego systemu edukacji, działającego w sferze międzynarodowej i krajowej, a nade wszystko regionalnej. Tak otwarta idea działa ponad sieciami organizacji gospodarczych i pozagospodarczych, tworzy własną sieć wiedzy, która w istotny sposób wspomaga proces tworzenia społeczeństwa opartego na wiedzy.

dr inż. Tomasz Malczyk

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie

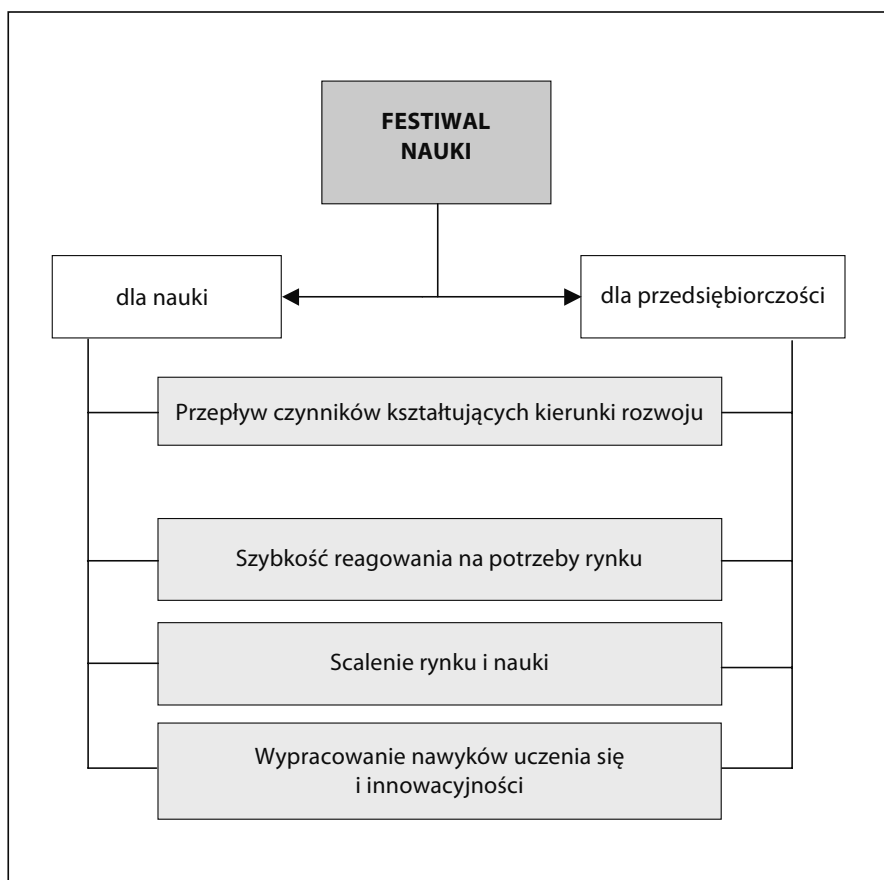
BIBLIOGRAFIA

- [1] CHADZYŃSKI J., NOWAKOWSKA A., PRZYGDZKI Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- [2] JEWTUCHOWICZ A., *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, w: K.B. MATUSIAK,



Rys. 3. Sieć powiązań i zakres oddziaływania festiwalu nauki

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Znaczenie festiwalu nauki w aspekcie rozwoju nauki i przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

E. STAWASZ, A. JEWTUCHOWICZ (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

[3] ŁOBOS K., *Organizacje sieciowe*, w: R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.

[4] MALCZYK T., *Innowacyjność w kształtowaniu tożsamości*, w: T. MALCZYK, Z. KULAS, B. KOZAK (red.), *Wiedza drogą do sukcesu, Wiedza drogą do sukcesu - przedsiębiorczość i innowacyjność*, Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa 2009a.

[5] MALCZYK T., *Mechanizmy kształtujące postawy przedsiębiorczości, czyli w co warto zainwestować*, w: T. MALCZYK, B. KOZAK (red.), *Wiedza drogą do sukcesu, czyli jak skutecznie kreować własną ścieżkę kariery*, Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa 2008.

[6] MALCZYK T., *Nyski Festiwal Nauki. Międzynarodowy wymiar popularyzacji nauki*, Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa 2009b.

[7] MALCZYK T., wydania specjalne „Alma Mater” nr 1/2007 i nr 1 (2)/2008.

[8] PERECHUDA K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006.

[9] ŚWIERCZEK A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” nr 10/2006.

Summary

The science festival is the perfect instrument of knowledge diffusion about the regional, national and international range. The mission of the science festival movement has the extremely essential and ambitious message, it builds the knowledge capital of society. The created streams of knowledge hit to youth, businessmen, the government and non government workers. The festival stimulates to create the network of knowledge and include together all festival participants. This movement build the knowledge based society.

Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja – analiza polskich prywatnych MŚP

Witold Nowiński, Wanda Nowara

Wprowadzenie

Tradycyjne modele, opisujące mechanizmy internacjonalizacji przedsiębiorstw, przedstawiały ją zazwyczaj jako proces charakteryzujący się wzrastającym zaangażowaniem firmy w działalność międzynarodową. Stopniowy wzrost umiędzynarodowienia był tłumaczony ograniczonymi zasobami przedsiębiorstw. Ograniczenia te, w szczególności w przypadku MŚP, zmuszały firmy do pozyskiwania wiedzy o rynkach zagranicznych w drodze akumulacji bezpośrednich doświadczeń. W efekcie, w początkach działalności firmy miały skupiać się na rynku krajowym i dopiero po osiągnięciu pewnej dojrzałości wchodzić na rynki zagraniczne. Z kolei ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw według tych modeli cechować się miała w początkowym etapie doborem rynków, zbliżonych pod względem dystansu psychicznego i form wejścia na rynki, wymagających niewielkiego zaangażowania. Wraz ze zdobywaniem wiedzy rosnąć powinno zaangażowanie, wyrażające się wzrostem udziału sprzedaży zagranicznej, wchodzeniem na rynki o większym dystansie psychicznym, a przy okazji ogólnie wzrostem liczby obsługiwanych rynków oraz stosowaniem bardziej zaawansowanych form wejścia.

Ten model stopniowej internacjonalizacji począwszy od lat 90. zaczął być podważany. Badacze z krajów wysoko rozwiniętych zaczęli zauważać, że coraz częściej firmy wchodzą na rynki zagraniczne szybko i przeskakują etapy, jakie przewidywały wcześniejsze tradycyjne teorie¹⁾. W ostatnich latach zagadnienia wczesnej internacjonalizacji zaczęły być także analizowane na rynkach wschodzących, w tym także na rynku polskim. Badania Cieslika i Kaciaka²⁾, Morawczyńskiego³⁾ i Nowińskiego⁴⁾ wskazują, że również na naszym rynku pojawiają się firmy, które od założenia można uznać za międzynarodowe lub globalne. Powstaje jednak pytanie o skalę tego zjawiska, a także o to, który model dominuje wśród polskich firm i czy model ten ulega zmianie. Dotychczasowe badania nie w pełni odpowiadają na te pytania. Ponadto dotychczasowe badania, analizując szybkość internacjonalizacji, za moment rozpoczęcia działalności, od którego liczy się czas osiągania pewnych etapów umiędzynarodowienia, traktują datę formalnego utworzenia firmy. W efekcie nie rozróżniają one między firmami, które faktycznie rozpoczynają działalność, a takimi, które są nowe jedynie formalnie, *de facto* zaś kontynuują

prowadzoną już wcześniej działalność w nowej formie prawnej. Według Zahry⁵⁾, firma, która kontynuuje działalność wcześniej prowadzoną w innej formie prawnej bądź w innym składzie własnościowym, bazuje na zasobach, kontaktach i wiedzy swojej „poprzedniczki”, co może znacznie przyspieszać jej internacjonalizację. Niniejsze badania oparte są na danych umożliwiających określenie faktycznego, a nie tylko formalnego wieku firmy, co pozwala dokładniej określić jej związek z internacjonalizacją.

Głównym celem prezentowanego badania jest próba odpowiedzi na pytanie, czy małe i średnie polskie przedsiębiorstwa prywatne wchodzą na ścieżkę internacjonalizacji zgodnie z modelami, zakładającymi stopniowe, etapowe budowanie swojej obecności na rynkach zagranicznych, czy też prezentują przyspieszony model. Ma ono też na celu określenie, czy tempo internacjonalizacji polskich MŚP ulegało w ostatnich dwóch dekadach zmianom. Badanie ograniczone jest do firm, w których polscy właściciele mają udział kontrolny (tj. minimum 50% udziałów oraz decydującą rolę w zarządzie). Przedmiotem badania są firmy małe i średnie, zatrudniające nie więcej niż 250 pracowników, czyli takie, dla których modele etapowe były dedykowane. Twórcy modelu z Uppsali⁶⁾, jednego ze sztanदारowych modeli stopniowej internacjonalizacji, zakładali bowiem, że właśnie te firmy są w największym stopniu dotknięte ograniczeniami zasobowymi, które wymuszają stopniowy charakter umiędzynarodowienia. Badanie obejmuje firmy prywatne i lokalne, tj. niemające powiązań z większymi grupami kapitałowymi i niebazujące na doświadczeniu zagranicznych udziałowców z ich rodzimych rynków. Powiązania kapitałowe mogą oznaczać dostęp do większych zasobów, zarówno w formie środków finansowych, jak i wiedzy, dostępu do kanałów zbytu itp., ułatwiających i przyspieszających internacjonalizację. Podobny efekt może dawać zaangażowanie osób zagranicznych w kierowanie przedsiębiorstwem. Dlatego zawężenie badanych przedsiębiorstw do niezależnych firm o lokalnych korzeniach pozwala na wyeliminowanie wpływu wspomnianych czynników na szybkość internacjonalizacji. Badanie pozwala więc określić tempo i sposób internacjonalizacji tych przedsiębiorstw, które podlegają relatywnie największym ograniczeniom w zakresie zasobów ułatwiających ekspansję za granicę.

Hipotezy

Modele, jakie przez lata obowiązywały w badaniach nad internacjonalizacją, czyli modele etapowe, opierają się na założeniach, że internacjonalizacja poprzedzona jest dłuższym etapem przygotowawczym, a wchodzenie na rynki zagraniczne i zwiększanie sprzedaży zagranicznej następuje stopniowo. Jak już wspomniano, literatura coraz częściej sugeruje, że tempo internacjonalizacji ulega zwiększeniu, a firmy przeskakują etap przygotowań i budowania pozycji w kraju, i w krótkim czasie, bądź natychmiast po założeniu, wchodzą na rynki zagraniczne. Autorzy chcieli więc poprzez badanie zweryfikować, czy istotnie tempo internacjonalizacji wzrasta. Postawili więc hipotezę, że:

H1: Tempo internacjonalizacji wśród polskich MŚP powstałych po roku 1989 ulega przyspieszeniu.

Badacze wskazują na wiele czynników – zarówno zewnętrznych, jak i dotyczących przedsiębiorstwa i przedsiębiorców, które decydują o internacjonalizacji. Są to więc czynniki związane ze środowiskiem, w jakim firma działa, siły wypychające z rynku krajowego, np. jego mały rozmiar lub silna konkurencja, siły przyciągające na rynki zagraniczne związane z wyższymi marżami, globalną czy regionalną integracją rynków, a także zmiany w technologiach komunikacyjnych. Do tego dochodzą czynniki związane z przedsiębiorcami, ich doświadczeniem międzynarodowym, przedsiębiorczością, kontaktami zagranicznymi. Są też w końcu czynniki związane z samym przedsiębiorstwem, konkurencyjnością jego zasobów, powiązaniem kooperacyjnymi czy wyjątkowymi zasobami. W tym badaniu autorów najbardziej interesowało nie tyle to, jak poszczególne czynniki wpływają na proces internacjonalizacji, ale czy ich rola w okresie objętym badaniem ulegała zmianom. Można wysuwać pewne przypuszczenia, że wskutek zmian w otoczeniu gospodarczym, instytucjonalnym i technicznym znaczenie poszczególnych czynników będzie ulegało zmianom. Ponieważ jednak przesłanki do ewolucji roli czynników internacjonalizacji nie są zupełnie jednoznaczne, sformułowano hipotezę, że:

H2: Z biegiem lat rola poszczególnych czynników w internacjonalizacji ulega zmianie.

Jeśli prawdą byłoby, że internacjonalizacja MŚP jest coraz szybsza, co sugeruje hipoteza 1, to pojawia się pytanie, na ile w ogóle można mówić o stopniowo wzrastającym zaangażowaniu międzynarodowym MŚP. Stopniowo rosnące zaangażowanie międzynarodowe stanowiło punkt wyjścia dla większości modeli etapowych⁷⁾, ale jednocześnie niektóre badania mówiące o firmach, które stają się globalne, krótko po założeniu, podtrzymują ten punkt widzenia⁸⁾. Dlatego postawiono hipotezę, że:

H3: Mimo przyspieszenia internacjonalizacji, polskie MŚP stopniowo zwiększają swoje zaangażowanie na rynkach zagranicznych.

Metody

Badanie zostało przeprowadzone na próbie 45 MŚP, które wzięły udział w badaniu ankietowym dotyczącym procesów internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa zostały wybrane do badania

na podstawie bazy KOMPASS. Kwalifikując przedsiębiorstwa do badania, ustalono następujące kryteria wyboru: firma ma charakter produkcyjny, prowadzi eksport, jest małym bądź średnim przedsiębiorstwem, ma obrót nie mniejszy niż 0,3 mln EUR, założona została (formalnie) w latach 2000–2005. Następnie spośród 641 firm, jakie zostały zakwalifikowane do badania, wybrano 372 firmy, co do których na podstawie ich stron internetowych uzasadnione było przekonanie, że są firmami rdzennie polskimi i zakładane były od podstaw, a nie w wyniku procesów prywatyzacyjnych, oraz że stanowią firmy niezależne i nie wchodzą w skład większych grup kapitałowych. Autorzy wychodzili z założenia, że udział zagranicznych inwestorów, przynależność do grupy kapitałowej oraz bazowanie na wcześniejszym doświadczeniu firmy mogą mieć istotny wpływ na wyniki badania, a podstawowym celem była analiza procesów internacjonalizacji w polskich niezależnych MŚP.

Po odrzuceniu firm, co do których w toku badania okazało się, że nigdy nie eksportowały, zmieniły adres lub właściciela, w próbie pozostało 326 firm. Łącznie otrzymano 67 odpowiedzi, spośród których do analizy zakwalifikowano 45, które w kwestionariuszu potwierdziły, że są eksporterami i których początki działalności sięgały nie wcześniej niż do roku 1989. Należy zaznaczyć, że chociaż formalnie wszystkie firmy zostały założone w aktualnej formie prawnej w latach 2000–2005, to spośród 45 firm aż 10 miało swoje początki w latach 1989–1999. Umożliwiło to przeprowadzenie testów, uwzględniających wpływ czasu na proces internacjonalizacji.

Przeprowadzona anketa miała formę pisemną i była rozsyłana drogą pocztową. W przypadku, gdy odpowiedzi były niekompletne, kontaktowano się dodatkowo z respondentami drogą telefoniczną w celu ich uzupełnienia. Treść ankiety zawierała m.in. pytania o rok założenia firmy w obecnej formie prawnej oraz o pierwszy rok faktycznej działalności w przypadku, gdy firma kontynuuje działalność, założoną pierwotnie w innej formie prawnej. Respondenci podawali także rok, w którym firma rozpoczęła działalność eksportową oraz rok, w którym osiągnęła próg 25% przychodów z eksportu. Ponadto określali liczbę rynków zagranicznych, na których firma jest obecna. Respondenci byli też proszeni o podanie, czy eksport był rozważany przed rozpoczęciem działalności (odpowiedź tak/nie) oraz o ocenę w skali 1–5 roli wielu działań, jak np. działań poprzedzających rozpoczęcie eksportu, i czynników wpływających na ekspansję eksportową (dotyczących otoczenia, przedsiębiorcy oraz firmy).

Wyniki empiryczne

Ustalono na początek, czy istnieje zależność pomiędzy rokiem powstania firmy a okresem osiągnięcia wysokich przychodów z eksportu. W tym celu ze zbioru wyjściowego 45 MŚP wyodrębniono 27, które osiągnęły 25-proc. próg przychodów z eksportu i dla nich wyliczono korelację pomiędzy wiekiem przedsiębiorstwa a liczbą lat od początków powstania do osiągnięcia wspomnianego progu. Zastosowano korelację porządku rang według Spearmana⁹⁾, która wyniosła 0,365 na poziomie

Tab. 1. Szybkość internacjonalizacji przedsiębiorstw „starych” i „młodych”

Przedział czasu	Liczba firm, które rozpoczęły w tym czasie działalność	Liczba firm, które osiągnęły próg 25% przychodów z eksportu	Liczba firm, które osiągnęły próg 25% nie później niż w 3 roku działalności	% firm z eksportem większym niż 25% przychodów z eksportu	Średni czas (liczba lat) do osiągnięcia progu 25% przychodów z eksportu	% firm, które osiągnęły próg 25% przychodów z eksportu nie później niż w trzecim roku działalności
1989–2000	20	11	4	55%	6,27	20%
2001–2006	25	16	10	64%	3,19	40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

istotności 0,06. Oznacza to, że istnieje statystycznie istotna zależność między czasem założenia firmy a czasem potrzebnym do osiągnięcia progu przychodów z eksportu na poziomie 25%, na podstawie czego można domniemywać, że młodsze przedsiębiorstwa szybciej dokonują internacjonalizacji¹⁰.

Dodatkowo, w celu wykazania, że firmy młodsze szybciej osiągają próg 25% przychodów z eksportu w ciągu 3 lat od rozpoczęcia działalności, podzielono badane podmioty ponownie na dwie części, ale tym razem według kryterium wieku. Wyróżniono grupę: starszych, tj. założonych między 1989 i 2000 r. oraz młodszych, tj. założonych w latach 2001–2006. Przy podziale kierowano się jak najbliższą liczebnością obu grup, która wyniosła odpowiednio 20 i 25 (tabela 1). Średni czas do uzyskania progu 25% przychodów z eksportu wśród przedsiębiorstw z grupy młodszej wyniósł 3,19 lata, czyli niemal dwa razy szybciej niż w grupie starszej. Wynik dwustronnego testu *t-Studenta* (przeprowadzonego po uprzedniej pozytywnej weryfikacji rozkładu normalnego) wskazuje, że prawdopodobieństwo *p* wystąpienia statystycznie istotnych różnic jest wysokie i wynosi 0,0157.

Według przyjętej definicji wczesnej internacjonalizacji (próg 25% przychodów z eksportu nie później niż w trzecim roku działalności), 10 firm powstałych od 2001 r. (czyli 40%) kwalifikuje się do tej kategorii, podczas gdy wśród tych, które powstały pomiędzy 1989 a 2000 r. w grupie tej są 4 firmy (20%). Test *chi-kwadrat* nie wykazał znaczących różnic między grupami firm (starsze vs młodsze) w zakresie udziału firm z eksportem większym niż 25% przychodów z eksportu.

Na podstawie powyższych wyników przyjęto, że hipoteza 1 została zweryfikowana pozytywnie, tzn. tempo internacjonalizacji wśród polskich MŚP powstałych po 1989 r. ulega przyspieszeniu.

Następnym elementem analizy były determinanty internacjonalizacji. Badaniem objęto 12 następujących czynników: ● globalną integrację rynku ● zbyt mały rynek krajowy ● zbyt dużą konkurencję na rynku krajowym ● konkurencyjność oferty firmy na rynkach zagranicznych ● przedsiębiorczość kierownictwa firmy ● posiadane kontakty na rynkach zagranicznych ● ważne powiązania kooperacyjne z firmami krajowymi ● wyjątkowe zasoby lub umiejętności posiadane przez firmę ● wyższą rentowność sprzedaży zagranicznej ● doświadczenie kierownictwa w biznesie międzynarodowym ● integrację Polski z Unią Europejską oraz ● dostęp do nowoczesnych technik komputerowych (internet itp.). Pomiar korelacji tych czynników z wiekiem firmy wykazuje statystyczną istotność tylko dla jednej determinanty, tj. intensywności konkurencji na rynku krajowym.

Korelacja jest ujemna, co oznacza, że konkurencja bardziej przyczyniała się do internacjonalizacji firm młodszych niż firm starszych. Współczynnik korelacji rang Spearmana wyniósł w tym przypadku -0,437, przy istotności poniżej 0,05.

Przypatrzone się także, jakie działania były podejmowane przed rozpoczęciem działalności eksportowej wśród przedsiębiorstw starszych i młodszych. Analiza dotyczyła następujących kwestii: poszukiwania potencjalnych klientów, analizy potrzeb potencjalnych klientów, nawiązywania kontaktów z osobami mającymi wiedzę/powiązania przydatne w sprzedaży eksportowej, rozwoju produktów, prowadzenia próbnej sprzedaży eksportowej oraz udziału w targach. Pomiar korelacji tych działań z wiekiem firmy wykazuje statystyczną istotność tylko dla jednego ze wskazanych 6 działań poprzedzających eksport. Jest nim nawiązywanie kontaktów z osobami/firmami, które mogą być pomocne w realizacji eksportu i jest ono ujemnie skorelowane z wiekiem, co oznacza, że młodsze przedsiębiorstwa częściej świadomie nawiązują kontakty, służące rozpoczęciu eksportu. Współczynnik korelacji rang Spearmana wyniósł -0,307 (przy istotności poniżej 0,05). Zmiany w zakresie znaczenia jednego tylko czynnika z każdego zestawu nie dają podstaw do pozytywnej weryfikacji hipotezy 2, mówiącej, że rola poszczególnych czynników w internacjonalizacji ulega zmianie.

Ostatni etap badania dotyczył pytania, czy internacjonalizację firm można określić jako stopniową. W tym celu przeanalizowano związek liczby rynków i udziału przychodów z eksportu z wiekiem firmy. Obliczenia wskazały co prawda dodatnią korelację między tymi zmiennymi, ale związek ten nie jest istotny statystycznie nawet na poziomie $p = 0,1$. Zatem nie można potwierdzić założeń hipotezy 3 o stopniowym zwiększaniu zaangażowania polskich MŚP na rynkach zagranicznych, mimo przyspieszenia internacjonalizacji.

Dyskusja

W wykazana coraz szybsza internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw jest zgodna z tendencjami występującymi w innych krajach, opisanymi w literaturze, a także powszechnym odczuciem. Oznacza to odejście od tradycyjnych teorii internacjonalizacji, które zakładały, że MŚP będą wchodzić na rynki zagraniczne stopniowo i stosunkowo powoli. Oczywiście nie dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw. Można zastanawiać się, na ile tempo internacjonalizacji będzie dalej rosnąć. Istotna jest tu poczyniona obserwacja, że już na etapie pomysłu na

biznes, duża część firm rozważa eksport i szuka potencjalnych klientów nie tylko na rynku krajowym; szybsza internacjonalizacja może być również tego efektem. Nieparametryczny test U Manna-Whitneya wskazuje istotne różnice ($p = 0,04$) w kwestii szybkości osiągania prognozy 25% przychodów z eksportu dla firm, które rozważały i nie rozważały eksportu przed założeniem, aczkolwiek ze względu na stosunkowo małą liczebność firm, które nie rozważały eksportu przed założeniem, warto tę kwestię ponownie zweryfikować w przyszłych badaniach. W każdym razie coraz lepsze wykształcenie i znajomość języków obcych wśród przedsiębiorców mogą przyczynić się do tego, że eksport coraz częściej będzie rozważany jeszcze przed uruchomieniem firmy. W efekcie szybkość internacjonalizacji może w przyszłości rosnać.

Zaskakująca jest niezauważalna zmiana znaczenia determinantów ekspansji zagranicznej. Wydawałoby się, że coraz szybsza internacjonalizacja powinna być związana z pogłębianiem procesu globalizacji, w tym dostępem do internetu, oraz integracji europejskiej. Rozwój środków telekomunikacji radykalnie zmienił możliwości dostępu do informacji o poszczególnych rynkach w zakresie popytu i podaży, konkurencji, procedur i kosztów związanych z wejściem *etc.* Zdawałoby się, że ma to szczególne znaczenie dla MŚP, ponieważ zwykle, w przeciwieństwie do dużych korporacji, nie stać ich na płatne pozyskiwanie danych, jak również trudniej jest im pokonywać bariery administracyjne. Tymczasem nie obserwujemy zmiany roli czynników związanych z technologiami internetowymi czy integracją europejską. Być może nasilające się znaczenie konkurencji na rynku krajowym dla internacjonalizacji polskich MŚP jest pośrednio efektem integracji i jej wpływu na intensywność konkurencji.

Nie ustalono jednoznacznie, czy przyspieszona internacjonalizacja współwystępuje ze stopniowym modelem internacjonalizacji polskich MŚP. Choć korelacja między wiekiem firm a liczbą rynków i udziałem sprzedaży zagranicznej jest dodatnia, to jednak statystycznie nieistotna. Może to wynikać z faktu, że część firm nadal działa według modelu stopniowego zwiększania swojego zaangażowania zagranicznego, podczas gdy inne, szczególnie te stosujące strategię niszoową, natychmiast po założeniu obecne są na wielu rynkach i lokują tam większość swojej sprzedaży. W przyszłości warto byłoby się przypatrzeć, jaki jest kierunek geograficzny ekspansji firm, które zwiększają liczbę rynków stopniowo, wraz z wiekiem, a jaki wśród firm, u których ta zależność nie występuje. Pozwoliłoby to ocenić, czy dla obu grup równie duże znaczenie ma dystans psychiczny.

Wnioski

Niniejsze badania wykazały, że niezależne, polskie prywatne MŚP coraz szybciej zwiększają swoje zaangażowanie na rynkach zagranicznych i częściej świadomie nawiązują kontakty, służące budowaniu pozycji zagranicznej. Częściej też, niż to było wcześniej, decyduje o tym nasilająca się konkurencja na rynku krajowym.

W dalszych badaniach warto byłoby bliżej przyjrzeć się, czy wynika to z coraz liczniejszej grupy firm globalnych, czy też z generalnego przyspieszenia ekspansji zagranicznej. Podczas gdy obecne badanie

skupiło się na polskich, prywatnych i niezależnych MŚP, to w przyszłości warto badania rozszerzyć na przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym, przedsiębiorstwa sprywatyzowane oraz stanowiące część większych grup kapitałowych. W ten sposób będzie można zrozumieć, jak powiązania MŚP oraz ich przeszłość wpływają na zachowania międzynarodowe.

dr Witold Nowiński

Katedra Stosunków Międzynarodowych
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

dr Wanda Nowara

Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

PRZYPISY

- ¹ B.M. OVIATT, P.P. McDOUGALL, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, no. 1, s. 45–64.
- ² J. CIEŚLIK, E. KACIAK, *The Speed of Internationalization of Entrepreneurial Start-Ups in a Transition Environment*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2009, vol. 14, no. 4, s. 375–392.
- ³ R. MORAWCZYŃSKI, *Born Globals and „Traditionally” Internationalized SMEs in the Polish Economy. Some Empirical Findings from a Comparative Analysis*, in: R. BOROWIECKI, A. JAKI (eds.), *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 451–464.
- ⁴ W. NOWIŃSKI, *Drivers and Strategies of Early Internationalization: Case Studies from Poland*, referat prezentowany na 34. konferencji EIBA, Tallinn 2008.
- ⁵ S.A. ZAHRA, *A Theory of International New Ventures: a Decade of Research*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, no. 1, s. 20–28.
- ⁶ J. JOHANSON, J.E. VAHLNE, *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, no. 1, s. 23–32.
- ⁷ L.C. LEONIDOU, C.S. KATSIKEAS, *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, „Journal of International Business Studies” 1996, vol. 27, no. 3, s. 517–551.
- ⁸ N. HASHAI, T. ALMOR, *Gradually Internationalizing „Born Global” Firms: An Oxymoron?*, „International Business Review” 2004, vol. 13, s. 465–483.
- ⁹ Zastosowano ten współczynnik ze względu na rodzaj danych. Jako metoda rangowa, *rho* Spearmana jest w niewielkim stopniu wrażliwe na obserwacje odstające. Ponadto współczynnik ten może być stosowany przy dowolnym rozkładzie porównywanych zmiennych.
- ¹⁰ Inne wskaźniki korelacji dla zmiennych niemających rozkładu normalnego – *tau* Kendalla oraz *gamma* Kruskala wyniosły odpowiednio 0,273 oraz 0,301 na poziomie istotności 0,05.

Summary

Traditional internationalization theories assumes that small and medium enterprises would grow internationally only gradually and relatively slowly, mainly due to their weak resource base. 1990 brought first studies undermining this view of gradual internationalization. This paper shows that Polish SMEs also speed up their internationalization processes and enter foreign markets earlier and more intensely. The relevance of majority internationalization drivers is similar irrespective of company age. The only significant change refers to the rising impact of competitive pressure on the pace of internationalization. Simultaneously we observe that younger SMEs more frequently search for international contacts that may facilitate internationalization. The observed relationships between company age and the number of international markets as well as share of foreign-derived revenues do not support hypothesis concerning gradual internationalization of Polish SMEs.

Zróźnicowanie i determinanty rentowności sektora MŚP w Unii Europejskiej

Zbigniew Gołaś

Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą gospodarek zdecydowanej większości krajów Unii Europejskiej (UE) jest bardzo wysoka ranga mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw (MŚP), tj. podmiotów, które zatrudniają odpowiednio: <10, 10–49 oraz 50–250 pracowników, a ich roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza odpowiednio: 2/2, 10/10 oraz 50/43 milionów EUR [Commission..., 2004]. Szczególne znaczenie sektora MŚP w gospodarce UE wynika z dwóch przesłanek. Po pierwsze, liczba tego rodzaju podmiotów przesądza o tym, że są one największym pracodawcą i najsilniej determinują sytuację na rynku pracy. Po drugie, działalność w mikro-, małej i średniej skali jest powszechnie uznawana za przejaw zdrowej konkurencji oraz ważny wyznacznik przedsiębiorczości [Skowronek-Mielczarek, 2003]. Biorąc jednak pod uwagę inne parametry niż liczba przedsiębiorstw i zatrudnionych, znaczenie sektora MŚP nie jest jednolite; jest on bowiem silnie zróżnicowany pod względem efektywności technicznej, ekonomicznej oraz finansowej, i to zarówno wewnątrz poszczególnych krajów, jak i między krajami UE [Majewski, 2005].

Jednym z ważniejszych wyznaczników pozycji ekonomicznej MŚP jest ich efektywność finansowa mierzona rentownością. Szczególna ranga rentowności wynika z trzech przesłanek [Wędzki, 2006]: po pierwsze, rentowność stanowi podstawę oceny stopnia pomnażania kapitału właścicieli w kontekście VBM (*Value Based Management*); po drugie, wyraża funkcję celu przedsiębiorstwa; po trzecie, jej analiza umożliwia identyfikację czynników zdolności tworzenia wartości dla właścicieli firm postrzeganych w kategoriach zysku bilansowego i/lub rezydualnego.

Głównym celem prezentowanego artykułu jest analiza zróżnicowania poziomu i czynników kształtujących rentowność przedsiębiorstw z sektora MŚP w krajach UE. W analizie wykorzystano najnowsze ekonomiczno-finansowe informacje statystyczne pochodzące z bazy danych Komisji Europejskiej ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, publikowane na stronach Eurostat [SME Performance..., 2009].

Metoda badawcza

Z powodu ograniczonej liczby informacji i ich zakresu w bazie danych Komisji Europejskiej ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu

[SME Performance..., 2009] analizę rentowności MŚP w krajach UE-27 przeprowadzono na podstawie dekompozycji wskaźnika rentowności przychodów mierzonego nadwyżką operacyjną netto¹⁾. Wskaźnik ten przedstawiono w postaci iloczynu produktywności nakładów, uzbrojenia pracy mierzonego wartością nakładów (zużycia pośredniego) w przeliczeniu na zatrudnionego, pracochłonności produkcji, wskaźnika wartości dodanej, wskaźnika kosztów pracy najmniejszej oraz wskaźnika wynagrodzeń przedsiębiorców, według następującego schematu:

$$RN = \frac{NON}{P} = \frac{PS}{N} \times \frac{N}{Z} \times \frac{Z}{PS} \times \frac{WD}{PS} \times \frac{NOB}{WD} \times \frac{NON}{NOB}$$

$$RN = PN \times UP \times PP \times WWD \times WKP \times WWP$$

gdzie:

RN - rentowność przychodów [nadwyżka operacyjna netto (NON)/przychody ze sprzedaży (PS)],
 PN - produktywność nakładów [przychody ze sprzedaży (PS)/nakłady ogółem (N)],
 UP - uzbrojenie pracy [nakłady ogółem (N)/liczba zatrudnionych (Z)],
 PP - pracochłonność produkcji [liczba zatrudnionych (Z)/przychody ze sprzedaży (PS)],
 WWD - wskaźnik wartości dodanej [wartość dodana (WD)/przychody ze sprzedaży (PS)],
 WKP - wskaźnik kosztów pracy [nadwyżka operacyjna brutto/wartość dodana (WD)]
 WWP - wskaźnik wynagrodzeń przedsiębiorców [nadwyżka operacyjna netto (NON)/nadwyżka operacyjna brutto (NOB)].

Przedstawione wyżej wskaźniki, tworzące spójny i logiczny system analizy strukturalnej rentowności przychodów, poddano analizie statystycznej przy zastosowaniu podstawowych statystyk opisowych²⁾. Ponadto przeprowadzono analizę ilościową rentowności przy zastosowaniu metody krokowej regresji liniowej, w której za zmienne objaśniające przyjęto mnożniki z przedstawionego wyżej modelu dekompozycji rentowności. W modelowaniu ekonometrycznym³⁾ wykorzystano dane charakteryzujące poszczególne mnożniki w układzie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw oraz według 45 sekcji szczegółowych gospodarki krajów wchodzących w skład UE-27, według danych z 2008 r.

Zróżnicowanie rentowności w sektorze MŚP Unii Europejskiej według krajów

W tabeli 1 przedstawiono poziom rentowności przychodów, mierzony nadwyżką operacyjną netto, według wielkości przedsiębiorstw oraz w układzie krajów UE. Z danych tych wynika, że ogółem w UE sektor MŚP uzyskuje znacząco niższą rentowność przychodów (6,84%) aniżeli sektor dużych przedsiębiorstw (9,55%), głównie w następstwie relatywnie niskiej rentowności (4,32%) najliczniejszej grupy podmiotów działających w mikroskali. Różnice w tym zakresie są znaczące i nie dotyczą tylko Niemiec, Danii, Luksemburga i Wielkiej Brytanii, w których efektywność finansowa, mierzona nadwyżką operacyjną, była w sektorze MŚP wyższa niż w dużych przedsiębiorstwach. Ponadto, biorąc pod uwagę statystyki opisowe, można zauważyć, że przeciętny obraz sprawności finansowej przedsiębiorstw w UE jest wypadkową bardzo silnych różnic w tym zakresie między poszczególnymi krajami UE.

Na znaczące zróżnicowanie rentowności MŚP w układzie krajów UE wskazuje jednoznacznie wielkość współczynnika zmienności v_p , którego poziom przekraczał w 2008 r. 42%. Ponadto zastosowane statystyki wskazują tutaj również na wyraźną prawostronną asymetrię rozkładu rentowności ($\bar{x} > Q_2$), z której wynika, że w ponad połowie krajów rentowność MŚP była wyższa niż przeciętnie w UE. Jednak w świetle kwartyła pierwszego (Q_1) w 25% krajów przedsiębiorstwa z sektora MŚP uzyskiwały relatywnie niską rentowność, tj. relacja nadwyżki operacyjnej do przychodów była w nich równa lub niższa od 4,1%. Należy tutaj zaliczyć MŚP działające na Węgrzech (0,32%), w Grecji (1,53%), Słowenii (1,93%) i Francji (1,96%). Biorąc z kolei pod uwagę kwartył 3 (Q_3), można zauważyć, że w 25% krajów UE rentowność sektora znacznie przekraczała średnią w UE i była ona w nich co najmniej równa lub większa od 8,6%. W tej grupie najsilniej wyróżniały się MŚP funkcjonujące w Wielkiej Brytanii, gdzie rentowność sektora MŚP wynosiła blisko 15%, a także, chociaż w mniejszym stopniu MŚP na Malcie (11,4%), w Irlandii (11,9%) oraz na Cyprze (12,9%).

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że na duże zróżnicowanie rentowności w MŚP głównie wpływa bardzo silne zróżnicowanie relacji nadwyżki operacyjnej do przychodów w sektorze mikroprzedsiębiorstw ($v_p=114,5\%$). Generalnie w ponad 50% krajów UE rentowność w mikroprzedsiębiorstwach była wyższa od średniej, a jej rozkład, podobnie jak w całym sektorze MŚP, cechował się dość wyraźną asymetrią prawostronną ($\bar{x} > Q_2$). Jednak w świetle kwartyła pierwszego (Q_1) w 25% krajów UE mikrofirmy były nierentowne, tj. relacja nadwyżki operacyjnej do przychodów była w nich równa lub niższa od -1,0%. Pod tym względem wyróżniają się przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa na Litwie (-7,3%), Węgrzech (-7,1%), w Grecji (-6,5%), Słowenii (-4,6%), Portugalii (-4,4) oraz funkcjonujące w Polsce (-3,1%). Biorąc z kolei pod uwagę kwartył trzeci (Q_3), można zauważyć, że w 25% krajów UE rentowność mikroprzedsiębiorstw znacznie przekraczała średnią w UE, była bowiem ona w nich co najmniej równa lub większa od 6,2%. W tej grupie najsilniej wyróżniały się mikrofirmy w Wielkiej Brytanii (17,4%)

oraz w Danii (17,7%), a także w Niemczech (10,3%), na Cyprze (10,6%), w Irlandii (12,7%) i Luksemburgu (13,0%).

W zdecydowanie mniejszym stopniu różnicowała kraje UE rentowność małych i średnich przedsiębiorstw ($v_p=20,7\div 22,3\%$). Niemniej jednak również w przypadku tych klas wielkości przedsiębiorstw sprawność finansowa, mierzona relacją nadwyżki operacyjnej do przychodów, oscylowała w dość szerokim przedziale wynoszącym odpowiednio: $3,3\div 15,8\%$ (małe firmy) oraz $3,0\div 15,3\%$ (średnie firmy). Przyczyn tego stanu, odnoszących się również do mikrofirm, można upatrywać w wielu czynnikach wewnętrznych, tj. w dużej mierze zależnych od decyzji przedsiębiorców, jak i uwarunkowaniach zewnętrznych, na które wpływ przedsiębiorców jest generalnie ograniczony lub znikomy. Rentowność jest bowiem kształtowana z jednej strony przez decyzje przedsiębiorców w obszarze struktury majątkowo-kapitałowej, strategii płynności i sprzedaży, organizacji produkcji oraz przez będący w ich dyspozycji kapitał ludzki, z drugiej zaś przez czynniki makroekonomiczne i sektorowe związane z cyklicznością koniunktury, procesami inflacyjnymi, zmiennością cen, polityką gospodarczą, fiskalną, kursową, konkurencyjnością i nowoczesnością branży oraz zmiennością popytu.

Rentowność jest zatem kategorią o dużym stopniu syntezy, co w dużej mierze przesądza o konieczności jej analizy w ujęciu systemowym, tj. uwzględniającym różnorodne układy strukturalne czynników, tworzące logiczne łańcuchy powiązań przyczynowo-skutkowych przy jednoczesnym wykorzystaniu metod deterministycznych i/lub stochastycznych.

W tabeli 2 przedstawiono strukturę modelu przyczynowo-skutkowego wskaźnika rentowności przychodów sektora MŚP uzyskaną na podstawie dekompozycji tego wskaźnika, opisaną we wstępnej części prezentowanego artykułu. Jego analiza prowadzi do wniosku, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa maleje jego efektywność mierzona produktywnością nakładów materialnych, znacząco rośnie uzbrojenie zatrudnionych; poziom tego uzbrojenia w przedsiębiorstwach małych i średnich jest wyższy, w stosunku do mikroprzedsiębiorstw, o około 50 i 100%.

Ponadto różnice w uzbrojeniu zatrudnionych znajdują swoje przełożenie w poziomie pracochłonności, a tym samym wydajności pracy. Uzyskanie 100 tys. EUR przychodów wiązało się w mikroprzedsiębiorstwach z zaangażowaniem blisko 9 pracowników, podczas gdy w małych i średnich firmach odpowiednio: niecałe 6 i 5 pracowników. Prezentowane dane wskazują również, że mikrofirmy, ze względu na słabe zaangażowanie nakładów materialnych, cechują się relatywnie wyższym udziałem wartości dodanej w przychodach. Różnice te nie są jednak tak silne, jak w przypadku uzbrojenia zatrudnionych mierzonego poziomem nakładów materialnych. Jednak w następstwie wysokiej pracochłonności, znaczna część wartości dodanej jest w mikroprzedsiębiorstwach wytracana wskutek kosztów pracy zatrudnionych. Udział tych kosztów w wartości dodanej kształtował się bowiem w nich na poziomie 56%, podczas gdy w małych i średnich firmach: 34,7% i 36,7%. Dane tabeli 2 wskazują również na wysoki, w stosunku do generowanej nadwyżki, poziom wynagrodzeń mikroprzedsiębiorców.

Tab. 1. Rentowność przychodów w krajach Unii Europejskiej według wielkości przedsiębiorstw w 2008 (%)

Kraje UE	Wielkość przedsiębiorstwa					
	Mikro	Małe	Średnie	Razem MŚP	Duże	Ogółem
Austria	4,26	8,80	11,23	8,36	11,92	9,65
Belgia	0,50	5,40	7,21	4,24	6,72	5,21
Bulgaria	1,19	6,21	7,82	5,20	11,64	7,45
Cypr	10,61	14,27	14,18	12,93	19,48	14,01
Czechy	-1,43	5,03	6,57	3,72	11,53	6,93
Dania	17,67	7,30	5,86	10,45	6,19	9,04
Estonia	3,16	4,14	6,92	4,80	8,12	5,41
Finlandia	5,67	6,21	8,13	6,75	7,70	7,24
Francja	-0,65	3,61	3,02	1,96	5,43	3,50
Grecja	-6,52	7,73	8,77	1,53	12,79	4,06
Hiszpania	4,08	9,08	9,28	7,40	12,32	9,02
Holandia	3,07	7,28	7,31	6,25	7,45	6,70
Irlandia	12,66	8,31	14,05	11,88	19,38	15,21
Litwa	-7,33	5,78	7,91	3,96	9,10	5,73
Luksemburg	13,04	4,28	4,19	6,94	4,71	6,04
Łotwa	5,43	9,57	10,90	8,85	10,73	9,23
Malta	6,67	15,83	15,31	11,36	26,20	15,68
Niemcy	10,34	8,60	8,64	9,04	7,01	7,98
Polska	-3,16	8,58	9,62	4,45	12,74	7,84
Portugalia	-4,46	6,24	8,47	2,94	11,31	5,42
Rumunia	5,72	7,20	8,67	7,27	19,36	12,26
Słowacja	5,22	5,63	5,30	5,39	10,90	8,17
Słowenia	-4,62	5,37	4,75	1,93	8,11	4,21
Szwecja	1,67	4,52	6,24	4,18	9,38	6,47
Wielka Brytania	17,37	13,31	13,84	14,71	14,02	14,36
Węgry	-7,15	3,35	5,75	0,32	9,85	4,24
Włochy	0,31	7,39	6,09	4,20	8,15	5,35
Statystyki opisowe						
\bar{x} (EU-27)	4,32	7,79	8,28	6,84	9,55	7,99
min	-7,3	3,3	3,0	0,3	4,7	3,5
max	17,7	15,8	15,3	14,7	26,2	15,7
Q ₁	-1,0	5,4	6,2	4,1	7,9	5,4
Q ₂	3,2	7,2	7,9	5,4	10,7	7,2
Q ₃	6,2	8,6	9,5	8,6	12,5	9,1
v _p (%)	114,5	22,3	20,7	42,1	21,5	25,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie [SME Performance..., 2009].

Udział nadwyżki operacyjnej netto w nadwyżce operacyjnej brutto wynosił w nich 27,1%, podczas gdy w małych i średnich przedsiębiorstwach 89,9÷98,4%. Zdolności akumulacyjne mikrofirm są zatem generalnie bardzo niskie i nie stwarzają tym samym dobrych perspektyw rozwojowych.

Reasumując, można stwierdzić, że pod względem analizowanych czynników sektor MŚP jest silnie zróżnicowany. Ponadto, w świetle współczynnika zmienności (v_p), również wewnątrz poszczególnych klas wielkości przedsiębiorstw występują silne różnice, dotyczące głównie uzbrojenia zatrudnionych, pracochłonności produkcji oraz kosztów pracy. Oznacza to, że w tych czynnikach należy upatrywać głównych determinant rentowności. Siłę i kierunek ich wpływu można określić, stosując odpowiednie metody ilościowe.

Analiza ilościowa czynników kształtujących rentowność przychodów w sektorze MŚP

W tabeli 3 przedstawiono współczynniki równań liniowej regresji cząstkowej modelu ogólnego między wielkością wskaźnika rentowności przychodów, mierzonego nadwyżką operacyjną netto, a statystycznie istotnymi zmiennymi objaśniającymi (przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$) oraz współczynniki beta (β) i determinacji (R^2). Współczynniki te stanowią podstawę do syntetycznej oceny siły i kierunku wpływu wymienionych wcześniej czynników na efektywność finansową MŚP, mierzoną rentownością przychodów.

Analiza zamieszczonych w tabeli 3 parametrów strukturalnych modeli regresji pozwala na wysunięcie następujących wniosków:

Tab. 2. Struktura modelu przyczynowo-skutkowego rentowności przychodów według wielkości przedsiębiorstw oszacowana na podstawie 45 sekcji działalności (NACE) w UE ogółem w 2008 r.

Statystyki	Mnożniki modelu przyczynowo skutkowego ^{*)}						
	PS/N	N/Z	Z/PS	WD/PS	NOB/WD	NON/NOB	NON/PS
Mikroprzedsiębiorstwa							
\bar{x}	1,40	83,36	8,58	28,48	56,09	27,05	4,32
v_p (%)	9,66	58,78	41,79	19,98	19,21	76,07	95,56
Małe przedsiębiorstwa							
\bar{x}	1,33	128,58	5,84	24,95	34,70	89,93	7,79
v_p (%)	8,87	46,00	35,17	19,63	30,29	4,66	28,16
Średnie przedsiębiorstwa							
\bar{x}	1,30	167,29	4,61	22,91	36,77	98,36	8,28
v_p (%)	10,03	57,82	31,56	23,34	25,59	0,69	28,33
Ogółem sektor MŚP							
\bar{x}	1,34	118,41	6,30	25,39	43,11	62,47	6,84
v_p (%)	9,99	51,48	37,13	21,98	23,11	14,73	26,98

^{*)} Oznaczenia mnożników modelu przedstawiono w części wstępnej artykułu.

Źródło: obliczenia własne na podstawie [SME Performance..., 2009].

Tab. 3. Współczynniki regresji liniowej i beta (β) między wskaźnikiem rentowności przychodów Y (nadwyżka operacyjna netto/przychody ogółem w %) a statystycznie istotnymi zmiennymi niezależnymi X_i , oszacowane na podstawie parametrów 45 sekcji szczegółowych działalności (NACE) w UE ogółem w 2008 r.

Zmienne niezależne X_i ^{*)}	Zmienna zależna Y			
	Mikrofirmy	Małe firmy	Średnie firmy	Ogółem MŚP
Współczynniki regresji				
X_1	11,760	0,322	2,658	0,157
X_2	-	-	-	-
X_3	-0,419	-0,423	-0,168	-1,444
X_4	-	0,514	0,446	0,747
X_5	0,455	0,281	0,324	0,175
X_6	0,026	-	-	-
Stała równania	-32,421	-13,056	-17,265	-10,175
Współczynniki β				
X_1	0,521	0,276	0,203	0,076
X_2	-	-	-	-
X_3	-0,114	-0,103	-0,049	-0,404
X_4	-	0,508	0,528	0,704
X_5	0,511	0,399	0,487	0,245
X_6	0,090	-	-	-
Współczynniki determinacji R^2 (%)				
R^2 (%)	91,27	97,12	96,39	89,42

^{*)} Oznaczenia jak w modelu dekompozycji rentowności: X_1 – wskaźnik produktywność nakładów (PN), X_2 – wskaźnik uzbrojenia pracy (UP), X_3 – wskaźnik pracochłonności produkcji (PP), X_4 – wskaźnik wartości dodanej w % (WWD×100), X_5 – wskaźnik kosztów pracy w % (WKP×100), X_6 – wskaźnik wynagrodzeń przedsiębiorców w % (WWP×100).

Źródło: obliczenia własne na podstawie [SME Performance..., 2009].

- większość przyjętych w modelach regresji zmiennych niezależnych okazała się statystycznie istotna i wyjaśniła w wysokim stopniu zmienność rentowności przychodów, zarówno w poszczególnych klasach wielkości przedsiębiorstw ($R^2=91,27-97,12\%$), jak i w MŚP ogółem ($R^2=89,42\%$);
- oszacowane parametry funkcji regresji wskazują, że we wszystkich klasach wielkości przedsiębiorstw wzrost efektywności nakładów wpływał pozytywnie na rentowność. W wymiarze bezwzględny ten czynnik oddziaływał najsilniej w mikrofirmach, w których poprawa efektywności nakładów o jednostkę przekładała się na przeciętny wzrost rentowności o ponad 11%;
- negatywny związek z rentownością miał poziom pracochłonności produkcji. W każdym typie przedsiębiorstw jej wzrost powodował spadek rentowności, w tym szczególnie w mikro- i małych firmach, w których dodatkowe zatrudnienie o jednostkę, w relacji do przychodów, redukowało rentowność przychodów o ponad 0,4%;
- ważną determinantą rentowności w małych i średnich firmach okazał się udział wartości dodanej w przychodach. Wzrost tego udziału o 1 punkt procentowy skutkowało przeciętnie wzrostem rentowności przychodów o $0,44\pm 0,51\%$;
- we wszystkich typach wielkości przedsiębiorstw ujawnił się istotny związek rentowności z kosztami pracy. Wzrost udziału nadwyżki operacyjnej brutto w wartości dodanej, tj. redukcja kosztów pracy najemnej, skutkowało wzrostem rentowności od 0,28% w małych firmach do 0,45% w mikrofirmach;
- w mikroprzedsiębiorstwach ujawnił się również wpływ wynagrodzeń przedsiębiorców na rentowność przychodów. Redukcja wynagrodzenia wpływała wprawdzie pozytywnie na rentowność, jednak siła tego wpływu w wymiarze bezwzględny była bardzo słaba;
- z punktu widzenia współczynników β , mierzących względny wpływ rozpatrywanych czynników, pierwszorzędne znaczenie w kształtowaniu poziomu i zmienności rentowności miało w mikrofirmach efektywne wykorzystanie nakładów i koszty pracy, natomiast w małych i średnich firmach zdolność generowania wartości dodanej oraz koszty pracy.

Podsumowanie

Z punktu widzenia liczby przedsiębiorstw i zatrudnienia sektor MŚP odgrywa podstawową rolę w gospodarkach krajów UE. Biorąc jednak pod uwagę kryteria sprawności techniczno-ekonomicznej oraz finansowej, pozycja tego sektora jest znacznie słabsza. Szczególnie pod tym względem wyróżniają się mikroprzedsiębiorstwa, których znaczna część jest nierentowna. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele, jednak w świetle analizy ilościowej należy ich upatrywać przede wszystkim w kosztach pracy, pracochłonnym charakterze wytwarzania, a także w relatywnie wysokim, w stosunku do generowanej nadwyżki operacyjnej, poziomie wynagrodzeń przedsiębiorców, wskazującym na ograniczone możliwości akumulacji, a tym samym ograniczone możliwości rozwoju.

dr hab. Zbigniew Gołaś, prof. UP
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw Agrobiznesu
Wydział Ekonomiczno-Społeczny
Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ W bazie danych Komisji Europejskiej ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu informacje dotyczące przedsiębiorstw, również z sektora MŚP, ograniczone są do kilkunastu podstawowych kategorii ekonomiczno-finansowych, bez informacji bilansowych. Dane te umożliwiają oszacowanie nadwyżki operacyjnej według następującego sekwencyjnego rachunku: wartość dodana = przychody ogółem (produkcja globalna) – koszty zużycia pośredniego, nadwyżka operacyjna brutto = wartość dodana – koszty pracy, nadwyżka operacyjna netto = nadwyżka operacyjna brutto – wynagrodzenia przedsiębiorców [*SME Performance...*, 2010].

²⁾ W analizie zastosowano: \bar{x} – średnia, \min – wartość minimalna, \max – wartość maksymalna, Q_1 – kwartył pierwszy, Q_2 – kwartył drugi (mediana), Q_3 – kwartył trzeci, v_p – współczynnik zmienności [WYSOCKI, LIRA, 2003].

³⁾ W analizie determinantów rentowności przychodów, poza parametrami strukturalnymi, uwzględniono także współczynniki beta (β), które informują o relatywnym znaczeniu zmiennych niezależnych (X_{it}) w wyjaśnianiu zmian zmiennej zależnej Y_{it} . Współczynniki β obliczono według formuły: $\beta_j = (s_j \times a_j) / s_y$, gdzie: a_j – współczynnik regresji cząstkowej przy zmiennej niezależnej x_j , s_j – odchylenie standardowe zmiennej niezależnej x_j , s_y – odchylenie standardowe zmiennej zależnej y [GOLDBERGER, 1972].

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Commission Regulation (EC) no. 364/2004 of 25 February 2004* (<http://eur-lex.europa.eu>).
- [2] GOLDBERGER A.S., *Teoria ekonometrii*, PWE, Warszawa 1972.
- [3] MAJEWSKI R., *Tendencje rozwojowe sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: S. PANGSY-KANIA, G. SZCZODROWSKI (red.), *Gospodarka Polski w zjednoczonej Europie. Przedsiębiorczość, branże, regiony*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- [4] NACE (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna), http://www.iso.org/iso/country_codes (2009).
- [5] Rozporządzenie (WE) nr 1893/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 grudnia 2006 r. w sprawie statystycznej klasyfikacji działalności gospodarczej NACE Rev. 2 i zmieniające rozporządzenie Rady (EWG) nr 3037/90 oraz niektóre rozporządzenia WE w sprawie określonych dziedzin statystycznych (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:393:0001:0039:PL:PDF>).
- [6] SKOCZYŁAS W., NIEMIEC A., *Nowe mierniki w ocenie bieżącej rentowności przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw*, t. 1, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.
- [7] SKOWRONEK-MIELCZAREK A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [8] *SME Performance Review. Annual Report on European SMEs*, European Commission, Eurostat 2010 (http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/sme_perf_review/spr_main_en.htm).
- [9] WĘDZKI D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [10] WYSOCKI F., LIRA J., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 2003.

Summary

The article presents the results of profitability analysis in micro, small and medium enterprises of EU countries. The analysis was conducted on the basis of European Commission for Enterprise and Industry data from 2008. The results of regression analysis point that the productivity of inputs, labor-intensive production, the share of value added in gross operating surplus and labor costs are the most important factors influencing the revenues profitability in the SME sector.

Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych a ich wyniki ekonomiczne

Aleksandra Gawel

Istota innowacji i ich determinanty

Znaczenie innowacji w życiu gospodarczym jako jeden z pierwszych podkreślał Joseph Schumpeter (1960). Pod pojęciem innowacji rozumiał on nowe kombinacje gospodarcze, zawierające nowe lub ulepszone produkty, nowe metody produkcyjne, nowe rynki zbytu, nowych dostawców czynników produkcji czy wreszcie nową organizację rynku. Schumpeter widział w aktywności innowatorów przyczynę występowania cykli koniunkturalnych. W sytuacji braku innowacji, zyski przedsiębiorstw były zerowe, wprowadzenie przez przedsiębiorcę-innowatora nowych rozwiązań doprowadzało do powstania zysku, a tym samym uruchamiało aktywność naśladowców innowacji, którzy obserwując sukces innowatora, zaczęli wdrażać takie samo nowe rozwiązanie. W efekcie następowała faza wzrostowa cyklu koniunkturalnego, przyczyniająca się do dyfuzji innowacji. Jednak po przekroczeniu pewnego progu nasycenia rynku, możliwości osiągania zysku spadały, co powodowało odchodzenie firm z rynku i początek fazy spadkowej cyklu koniunkturalnego.

Istotą innowacji jest podejmowanie nowej aktywności ekonomicznej, obejmującej zarówno wprowadzanie nowych rozwiązań na rynek, jak i wchodzenie na rynek naśladowczych konkurentów. Nowe rozwiązania ekonomiczne nie muszą być nowością na skalę światową, by określić je mianem innowacji; wystarczy, jeśli są nowe na danym rynku czy dla danej firmy [Koellinger, 2008]. Innowacje są procesem interaktywnym, który odnosi się do planowania i wdrażania zmian w aktywności firm [Nauwelaers, Wintjes, 2002].

Innowacje są również definiowane jako wdrożenie z sukcesem nowej kreatywnej idei i w tym sensie innowacje mogą być traktowane jako proces lub jako wyniki. Innowacje traktowane jako proces oznaczają ciągły i cykliczny proces, na który składają się fazy świadomości zmian, ich szacowania, adaptacji, dyfuzji i implementacji. Natomiast przy rozumieniu innowacji jako wyniku, efektem jest nowy produkt, usługa czy wiedza, które są możliwe do przyswojenia lub rozpowszechnienia oraz mogą być zastosowane w różnych kontekstach przez podmioty.

Mówiąc o innowacyjności przedsiębiorstwa, rozumie się ją jako otwartość na nowe pomysły jako część kultury organizacyjnej. Poziom innowacyjności jest różnicowany pomiędzy firmami czy

przedsiębiorcami, gdyż jest zależny od wielu czynników związanych z indywidualnymi cechami przedsiębiorcy czy firmy oraz z elementami otoczenia. Pośród czynników indywidualnych związanych z osobą przedsiębiorcy, wpływających na innowacyjność prowadzonej przez niego firmy, wymienia się na przykład osiągnięcie wyższego poziomu wykształcenia, bezrobocie czy wyższy poziom zaufania do siebie samego [Koellinger, 2008]. Innowacyjność przedsiębiorstw jest pozytywnie związana z ich zaangażowaniem w rozwijanie nowych rynków, szczególnie poprzez wchodzenie na nowe rynki zagraniczne poprzez eksport [North, Smallbone, 2000]. Kolejnym elementem innowacyjności przedsiębiorstw jest faza cyklu życia, w której przedsiębiorstwo się znajduje. Firmy wchodzące na rynek cechują się największym prawdopodobieństwem wprowadzania innowacji, a firmy najstarsze – najmniejszym [Huergo, Jaumandreu, 2004]. Często to małe, nowe na rynku firmy wprowadzają nowości, natomiast duże firmy mają przewagę komparatywną w ich uogólnieniu [Nooteboom, 1999].

W analizach innowacyjności często bada się związki między wydatkami na badania i rozwój a innowacyjnością, choć wyniki tych badań nie są jednoznaczne. W niektórych publikacjach wskazuje się, że wydatki na badania i rozwój są tym czynnikiem, który pozytywnie wpływa na innowacyjność firm [Acs, Audretsch, 1988; Bhattacharya, Bloch, 2004]. Jednocześnie wyniki innych badań dowodzą, że związek taki nie występuje, wydatki na badania i rozwój nie są powiązane z innowacyjnością produktową, a ich wpływ na innowacyjność procesową jest negatywny [Simonen, McCann, 2008]. Pamiętać również należy, że wydatki na badania i rozwój mogą oznaczać, że firma sama takie badania prowadzi lub zakupiła wyniki tych badań od jednostek badawczo-rozwojowych. Okazuje się, że tylko wówczas, gdy firmy działają w środowisku wysokiej technologii, samodzielne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych ma większy wpływ na szanse przedsiębiorstwa na rynku niż kupowanie ich wyników. W pozostałych przypadkach takiej przewagi nie obserwuje się [Esteve-Pérez, Mañez-Castillejo, 2008]. Istotne w rozstrzygnięciu kwestii wpływu wydatków na badania i rozwój są również wielkość firmy i zakres, w którym wyniki prac badawczo-rozwojowych mogą być zastosowane. W takim ujęciu duże firmy osiągają przewagę przy prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych, gdyż mają

możliwość szerszego wykorzystania ich wyników [Cohen, Klepper, 1996].

Spośród czynników otoczenia przedsiębiorstwa, takie parametry, jak charakterystyka przemysłu pod względem koncentracji przedsiębiorstw, intensywność eksportu i importu mają pozytywny wpływ na innowacyjność firm [Bhattacharya, Bloch, 2004]. Uważa się, że w krajach na wyższym poziomie rozwoju przedsiębiorcy są bardziej skłonni do prowadzenia aktywności innowacyjnej [Koellinger, 2008].

Przedsiębiorcy mogą wprowadzać innowacje w dwóch postaciach, albo poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań rynkowych w ramach nowo tworzonej firmy, albo poprzez rozszerzenie skali działania firm istniejących [Auerswald, 2008]. Taka sytuacja może prowadzić do różnych konsekwencji. Z jednej strony można przyjąć, że aktywność innowacyjna istniejących przedsiębiorstw staje się barierą wejścia na rynek dla nowych przedsiębiorstw, gdyż im większa innowacyjność istniejących firm, tym trudniejsze stają się warunki ich naśladownictwa przez firmy nowo tworzone. Z drugiej strony natomiast uważa się, że przedsiębiorstwa istniejące na rynku podejmują się prac badawczo-rozwojowych, by poprawić istniejące produkty, a innowacyjne wejścia na rynek są wynikiem rozszerzania się wiedzy [Acs i in., 2009]. W takim ujęciu działalność innowacyjna istniejących firm staje się inspiracją do tworzenia nowych przedsiębiorstw. Powyższy problem wyjaśnia koncepcja reżimów przemysłowych, w których działają firmy. W reżimach przedsiębiorczych, cechujących się wysoką stopą tworzenia nowych firm, innowacje są wprowadzane przez wejście na rynek nowych firm, natomiast w reżimach zrutyinizowanych, z niską stopą tworzenia nowych firm, innowacje są wprowadzane raczej przez istniejące niż przez nowe firmy [Audretsch, Fritsch, 2002].

Rola innowacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstw – założenia i wyniki badań

Stawiając pytanie o motywacje, stojące przed przedsiębiorstwami przy wdrażaniu innowacji, warto zwrócić uwagę, że we współczesnej gospodarce podstawą budowania przewagi konkurencyjnej przestała być statyczna przewaga cenowa. Obecnie dynamiczny proces wprowadzania

ciągłych ulepszeń w sposobie funkcjonowania firm stał się tym czynnikiem, który daje przewagę tym firmom, które potrafią kreować wiedzę szybciej niż konkurenci [Maskell, Malmberg, 1999]. Stąd innowacje, będące sposobem na ciągłe poprawianie i rozwijanie funkcjonowania firm, stały się tym samym niezbędnym elementem uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Dlatego też uzasadnione wydaje się założenie, że główną motywacją do wprowadzania innowacji jest chęć rozwoju, zwiększenia zysków, poprawy pozycji konkurencyjnej; czasem innowacje stają się wręcz warunkiem przetrwania firmy na rynku.

Pamiętać jednak należy, że wprowadzanie innowacji jest obciążone ryzykiem niepowodzenia. Z jednej strony, konieczne są stosunkowo duże nakłady ludzkie i finansowe na opracowanie nowych produktów, technologii, spenetrowanie nowych rynków zbytu czy zakupu czynników produkcji. Z drugiej strony, odpowiedź rynku na wprowadzone nowe rozwiązania jest nieznana, klienci mogą zaakceptować nowe produkty lub je odrzucić. Dlatego też większe ryzyko ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo jest innowatorem, który wprowadza nowe dla rynku rozwiązania, a mniejsze ryzyko występuje w przypadku, gdy firma jest naśladowcą, czyli wprowadza nowe dla firmy rozwiązania, które są już znane na rynku, ale po raz pierwszy stosowane przez dane przedsiębiorstwo.

Aby zrealizować cel artykułu – określenie wpływu innowacyjności na uzyskiwane przez firmy wyniki ekonomiczne, należało najpierw rozstrzygnąć problem miar innowacyjności. Przyjęto, że o innowacyjności decyduje udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem przedsiębiorstw, dodatkowo z rozróżnieniem produktów innowacyjnych na rynku i dla przedsiębiorstwa. Analizę przeprowadzono w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych w ujęciu województw na podstawie danych za 2008 r.¹⁾, publikowanych na stronach internetowych Głównego Urzędu Statystycznego.

Jak wskazują dane zawarte w tabeli 1, wśród polskich przedsiębiorstw przemysłowych w 2008 r., ok. 12% przychodów ze sprzedaży netto stanowiły przychody ze sprzedaży produktów innowacyjnych, z czego większy udział miały przychody ze sprzedaży

Tab. 1. Udział przychodów netto ze sprzedaży netto produktów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce w 2008 r.

	Ogółem	Firmy małe (10–49 pracowników)	Firmy średnie (50–249 pracowników)	Firmy duże (powyżej 250 pracowników)
Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	12,31%	4,23%	7,85%	15,23%
Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	6,55%	2,41%	3,96%	8,15%
Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych tylko dla przedsiębiorstwa w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	5,76%	1,82%	3,89%	7,07%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_podgrup.katgrup?p_dane=0&p_kate=10 z dnia 10.05.2010).

produktów innowacyjnych dla rynku (6,55%) niż tylko dla przedsiębiorstwa (5,76%). Jednak niezależnie od rodzaju rozpatrywanych produktów innowacyjnych, to zawsze duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 250 pracowników, miały największy udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych w swoich ogólnych przychodach. Natomiast najniższe udziały odnotowywały przedsiębiorstwa małe, zatrudniające między 10 a 49 osób. Zatem w polskich warunkach to duże przedsiębiorstwa stanowią napęd innowacyjny gospodarki.

Ponieważ w artykule przyjęto perspektywę województw, przeanalizowano statystyki opisowe zbiorowości udziałów przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych w ujęciu regionalnym (por. tabela 2). Największą zmiennością, liczoną zarówno odchyleniem standardowym, jak i współczynnikiem zmienności, cechują się innowacje będące nowością na rynku, zaś najmniejszą zmiennością – innowacje będące nowością tylko dla przedsiębiorstwa. Równocześnie różnica między minimalnymi i maksymalnymi wartościami tych udziałów w województwach jest największa, ponad siedmiokrotna, w przypadku innowacyjności rozumianej jako nowość dla rynku. W tym samym czasie różnica ta dla innowacji będących nowymi produktami dla przedsiębiorstw jest ponad czterokrotna.

Aby określić związki między innowacyjnością a wynikami firm przemysłowych, przeprowadzono estymację parametrów funkcji regresji. Ponieważ próba jest mała, wyniki należy traktować jako wstępne

i szacunkowe. Przyjęto dwie zmienne objaśniane, prezentujące wyniki ekonomiczne firm, czyli dynamikę sprzedaży przemysłowej oraz rentowność obrotu brutto²⁾. Równocześnie za zmienne objaśniające przyjęto 3 parametry, czyli udziały przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych, przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku oraz przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych tylko dla przedsiębiorstwa w przychodach netto ze sprzedaży ogółem. Pierwsza miara pokazuje ogólny poziom innowacyjności przedsiębiorstw, druga miara wskazuje na innowacyjność prekursorską, a trzecia – innowacyjność naśladowczą. Po zamianie wszystkich danych na logarytmy naturalne, oszacowano parametry 6 funkcji regresji metodą najmniejszych kwadratów, czego wyniki prezentuje tabela 3.

Ponieważ w badaniu dysponowano próbą o małej liczebności obserwacji, wynikającą z braku danych w dłuższym okresie, wyniki należy traktować jako wstępne i szacunkowe. Jednak warto zauważyć, że negatywne wartości parametrów przy funkcji regresji z rentownością obrotu brutto jako zmienną objaśnianą sugerują, że wyższy poziom zaangażowania w sprzedaż produktów innowacyjnych we wszystkich trzech przekrojach, obniża rentowność firm przemysłowych. Sytuacja taka może wynikać ze wspomianej rozbieżności pomiędzy znacznymi nakładami koniecznymi przy wprowadzaniu na rynek produktów innowacyjnych a nieznaną odpowiedzią popytową rynku na te produkty. Problemy mogą również

Tab. 2. Statystyki opisowe udziałów przychodów ze sprzedaży netto produktów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych dla województw Polski w 2008 r.

	Średnia	Mediana	Minimalna	Maksymalna	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności
Udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych	11,95	11,20	6,20	27,01	5,00	0,42
Udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku	6,64	5,36	3,13	23,89	5,01	0,75
Udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla przedsiębiorstwa	5,31	4,43	2,14	10,25	2,52	0,47

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_podgrup.katgrup?p_dane=0&p_kate=10 z dnia 10.05.2010).

Tab. 3. Wartości parametrów funkcji regresji między innowacyjnością a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw przemysłowych w 2008 r.

Zmienne objaśniające	Zmienne objaśniane	
	Dynamika sprzedaży przemysłowej	Rentowność obrotu brutto
Udział sprzedaży produktów innowacyjnych w sprzedaży ogółem	0,0366	-1,0367
Udział sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku	0,0453	-0,4404
Udział sprzedaży produktów innowacyjnych dla przedsiębiorstwa	-0,01297	-0,3554

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_podgrup.katgrup?p_dane=0&p_kate=10 z dnia 10.05.2010).

wynikać z trudności ze sfinansowaniem działalności innowacyjnej. Zgodnie z wynikami badań, najbardziej innowacyjne firmy mają najmniejsze sukcesy w pozyskiwaniu środków finansowych na rynku pożyczkowym [Freel, 2007]. Powoduje to konieczność inwestowania własnych środków finansowych przez przedsiębiorstwa, a w przypadku trudności z finansowaniem wewnętrznym zmniejszania skali innowacji.

Natomiast wprowadzanie na rynek produktów innowacyjnych jest pozytywnie powiązane z dynamiką sprzedaży przemysłowej. Można przypuszczać, że występuje wprost proporcjonalna zależność między udziałem sprzedaży produktów innowacyjnych ogółem i innowacyjnych dla rynku a dynamiką sprzedaży. Im większy udział mają innowacyjne produkty w sprzedaży firm przemysłowych, tym większa dynamika sprzedaży. Szczególnie znaczenie mają innowacje, które stanowią nowe produkty na rynku. Natomiast w przypadku wprowadzania przez firmy produktów, które są nowe wyłącznie dla danego przedsiębiorstwa, powyższa zależność nie występuje.

Uwagi końcowe

Celem artykułu jest określenie wpływu innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych na uzyskiwane wyniki ekonomiczne. Zbadano, w jaki sposób udziały przychodów ze sprzedaży innowacyjnych produktów ogółem, innowacyjnych dla rynku i dla przedsiębiorstwa wpływają na dynamikę sprzedaży przemysłowej i rentowność obrotu brutto. Przyjęto perspektywę regionalną, badając owe zależności w przekroju województw Polski.

Ze względu na małą liczbę obserwacji, uzyskane wyniki należy traktować jako szacunkowe. Pozwalają one jednak przypuszczać, że w warunkach polskiej gospodarki motorem wprowadzającym na rynek nowe produkty są duże przedsiębiorstwa. Innowacje, stanowiące nowe produkty dla rynku, cechują się większą zmiennością w układzie regionalnym niż innowacje będące nowymi produktami tylko dla przedsiębiorstw. Ze względu na konieczność nakładów finansowych i ludzkich na wprowadzenie na rynek nowych produktów i nieznaną odpowiedź popytową ze strony odbiorców, ogólna aktywność innowacyjna obniża rentowność przedsiębiorstw przemysłowych, a jednocześnie przyczynia się pozytywnie do wzrostu dynamiki sprzedaży, szczególnie w odniesieniu do produktów nowych dla rynku, co można określić mianem innowacji prekursorskich.

Warto również zauważyć, że możliwe jest występowanie opóźnień czasowych między wprowadzaniem innowacyjnych produktów a wynikami firm, jednak podjęcie takich badań wymaga dostępu do danych w dłuższym okresie.

dr hab. Aleksandra Gawel
profesor Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ Informacje o aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych na podstawie danych GUS publikowanych na stronie http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_podgrup.katgrup?p_dane=0&p_kate=10 (z dnia 10.05.2010).

²⁾ Informacje o wynikach ekonomicznych przedsiębiorstw przemysłowych na podstawie danych GUS publikowanych na stronie http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1140_PLK_HTML.htm (z dnia 10.05.2010).

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACS Z.J., AUDRETSCH D.B., *Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis*, „American Economic Review” 1988, vol. 78.
- [2] ACS Z.J., BRAUNERHJELM P., AUDRETSCH D.B., CARLSSON B., *The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32.
- [3] AUDRETSCH D.B., FRITSCH M., *Growth Regimes over Time and Space*, „Regional Studies” 2002, vol. 36/2.
- [4] AUERSWALD P.E., *Entrepreneurship in the Theory of the Firms*, „Small Business Economics” 2008, vol. 30.
- [5] BHATTACHARYA M., BLOCH H., *Determinants of Innovation*, „Small Business Economics” 2004, vol. 22.
- [6] COHEN W.M., KLEPPER S., *Firm Size and the Nature of Innovation Within Industries: The Case of Process and Product R&D*, „Review of Economics and Statistics” 1996, vol. 78.
- [7] ESTEVE-PÉREZ S., MAÑEZ-CASTILLEJO J.A., *The Resource-Based Theory of the Firm and Firm Survival*, „Small Business Economics” 2008, vol. 30.
- [8] FREEL M.S., *Are Small Innovators Credit Rationed?*, „Small Business Economics” 2007, vol. 28.
- [9] HUERGO E., JAUMANDREU J., *How Does Probability of Innovation Change with Firm Age?*, „Small Business Economics” 2004, vol. 22.
- [10] KOELLINGER P., *Why Are Some Entrepreneurs More Innovative than Others?*, „Small Business Economics” 2008, vol. 31.
- [11] MASKELL P., MALMBERG A., *Localised Learning and Industrial Competitiveness*, „Cambridge Journal of Economics” 1999, vol. 23.
- [12] NAUWELAERS C., WINTJES R., *Innovating SMEs and Regions: The Need for Policy Intelligence and Interactive Policies*, „Technology Analysis and Strategic Management” 2002, vol. 14, no. 2.
- [13] NOOTEBOOM B., *Innovation, Learning and Industrial Organisation*, „Cambridge Journal of Economics” 1999, vol. 23.
- [14] NORTH D., SMALLBONE D., *Innovative Activity in SMEs and Rural Economic Development: Some Evidence from England*, „European Planning Studies” 2000, vol. 8, no. 1.
- [15] SCHUMPETER J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [16] SIMONEN J., McCANN P., *Innovation, R&D Cooperation and Labor Recruitment: Evidence from Finland*, „Small Business Economics” 2008, vol. 31.
- [17] http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_podgrup.katgrup?p_dane=0&p_kate=10 (z dnia 10.05.2010).
- [18] http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1140_PLK_HTML.htm (z dnia 10.05.2010).

Summary

The aim of this paper is to investigate the influence of innovativeness, measured by the share of innovation product sale in total sale of companies, on the economic results of manufacturing companies, such as dynamics of sold production and profitability rate of gross turnover. The research result should be treated as preliminary. Big companies are the engine to introduce the innovation in Polish economy. Because of the necessity of financial and human expenditures on innovative products and unknown replay of market demand, overall innovative activity reduces the profitability of manufacturing companies and leads to the growth of dynamics of sold production.

Instytucje zasileń rzeczowych i informacyjnych przedsiębiorstw na polskim rynku

Izabella Steinerowska-Streb

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych czynników decydujących o przetrwaniu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw stały się te, dostosowujące się do zmieniającego się otoczenia. Dla firm działających w warunkach niestabilnych, bądź w sektorze o dużej presji konkurencyjnej, adaptacja jest strategią kosztowną i często trudną do praktycznego wdrożenia, co wynika z konieczności ciągłego przetwarzania zdobytej wiedzy w codziennym działaniu, czyli permanentnego uczenia się [Penc, 2007]. W tych okolicznościach niezwykle istotnego znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw nabrała infrastruktura rynku, rozumiana jako ogół instytucji, które ułatwiają lub warunkują przemieszczanie się zasobów z jednego miejsca w drugie [Miszewski, 2008]. Wśród tych instytucji szczególne miejsce zajmują instytucje zasileń rzeczowych i informacyjnych, mają one bowiem bezpośredni wpływ na zasoby, którymi przedsiębiorstwa dysponują, a tym samym na procesy alokacji i realokacji zasobów.

W polskiej gospodarce oba wskazane typy instytucji, podobnie jak inne elementy infrastruktury rynku, ulegają ciągłemu rozwojowi. Ich wzrost ilościowy, jak i jakościowy, odzwierciedla rosnące potrzeby przedsiębiorstw w zakresie świadczonych przez nie usług. Jest wielce prawdopodobne, że wraz z zachodzącymi procesami globalizacji i integracji, a także wraz z gwałtownym rozwojem nowych technologii, znaczenie tych instytucji w aktywności gospodarczej będzie coraz większe.

Celem artykułu jest systematyzacja instytucji zasileń rzeczowych i informacyjnych przedsiębiorstw, występujących na polskim rynku. Realizacja tego celu wymagała rozpoznania obecnie funkcjonujących w Polsce instytucji zasilających podmioty gospodarcze w zasoby rzeczowe i informacyjne.

Przegląd instytucji zasileń rzeczowych i informacyjnych działających w Polsce

Banki należą do najstarszych instytucji zasileń rzeczowych przedsiębiorstw. Kredytują one inwestycje podmiotów gospodarczych, umożliwiając im podejmowanie działań proinnowacyjnych i rozwojowych¹⁾. Obecnie jednak banki nie są dla przedsiębiorstw wyłącznie źródłem zasileń

kapitałowych. Od chwili integracji Polski z Unią Europejską zaangażowały się we współfinansowanie przedsięwzięć realizowanych przy wykorzystaniu środków unijnych i pełnią wobec nich także funkcję informacyjno-doradczą. Prowadzą działalność informacyjną, dotyczącą środków pomocowych, korzystając z bankowych narzędzi internetowych oraz finansując publikacje fachowych poradników, podręczników czy dodatków prasowych. Ponadto w wielu bankach przedsiębiorcy mogą skorzystać z pomocy wykwalifikowanego personelu, uzyskując pomoc rozpoczynającą się na przygotowaniu wniosku i założeniu rachunku, poprzez monitoring realizacji projektu, a kończąc na ograniczeniu ryzyka powstania szkód za pomocą właściwych instrumentów prawno-finansowych [Bieniasz, 2006].

Ponadto banki ułatwiają przedsiębiorstwom działalność, pełniąc w stosunku do nich funkcję rachunkowo-operacyjną, polegającą na prowadzeniu ich rachunków i dokonywaniu na tych rachunkach operacji bankowych. W ten sposób kontrahenci znacznie sprawniej mogą się rozliczać, a także zmniejsza się ryzyko związane z ewentualną kradzieżą pieniędzy.

Oprócz banków tradycyjnymi instytucjami zasileń informacyjnych i rzeczowych przedsiębiorstw są ukształtowane w ciągu wielu lat formy organizacyjne, specjalizujące się w dziedzinie obrotu towarowego, tj. giełdy, targi oraz wystawy. Umożliwiają one przedsiębiorstwom dokonywanie transakcji, których przedmiotem są surowce i towary, pieniądze i papiery wartościowe, jak i różnego rodzaju usługi. Ponadto instytucje te są dla podmiotów gospodarczych źródłem informacji o tym, co dzieje się na określonym rynku.

Giełdy zapewniają koncentrację popytu i podaży różnych towarów w określonym czasie oraz tworzą warunki do zawierania transakcji kupna-sprzedaży według z góry określonych zasad, podporządkowanych regulaminowi giełdy [Dębski, 1994]. Zasadnicza ich rola polega na odkrywaniu cen rynkowych towarów, zapewnieniu płynności obrotu towarowego przez aktywność spekulacyjną, a także stworzeniu możliwości zarządzania ryzykiem w transakcjach terminowych [Chojnacki, 2005]. Głównym celem tych instytucji jest więc pośrednictwo handlowe, jak również zbieranie i przetwarzanie informacji rynkowych oraz udostępnianie ich wyników. Informacje te umożliwiają przedsiębiorstwom analizę zmian cen

w czasie lub w porównywalnych okresach, dzięki czemu mogą one ograniczyć ryzyko przy podejmowaniu strategicznych decyzji.

W zależności od przedmiotu obrotu oraz skali działania, giełdy mogą zajmować się również organizacją importu i eksportu, prowadzeniem działalności doradczej, badawczej, edukacyjnej, wydawniczej i informacyjnej, zaopatrywaniem detalicznych organizacji, szybkim uzyskiwaniem informacji o koniunkturze i aktualnych cenach na giełdach krajowych i zagranicznych dzięki włączeniu w satelitarną sieć łączności. Dla przedsiębiorstw giełdy są więc istotnym źródłem zasileń rzeczowych oraz informacyjnych.

Giełdy w polskich warunkach rynkowych, od początku transformacji systemowej stopniowo zyskują na znaczeniu. Zmiany, które zachodzą w całej gospodarce, sprzyjają bowiem funkcjonowaniu tych instytucji oraz ich efektywności ekonomicznej. Korzystne warunki stwarzane przez otoczenie (państwo, nabywcy, producenci, pośrednicy) przyczyniły się do rozwoju giełd towarowych na różnych rynkach, jak również do reaktywacji działalności Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie²⁾.

Gospodarka rynkowa wpłynęła korzystnie, podobnie jak na giełdy, na rozwój innych form obrotu towarowego – targów i wystaw. Targi umożliwiają nawiązanie kontaktów pomiędzy producentami towarów a kupcami hurtowymi i detalicznymi, które zmierzają do zawierania transakcji w określonych terminach i miejscach. Ponadto dostarczają one kupującym i sprzedającym informacji z jednej strony o możliwościach wytwórczych producentów, a z drugiej strony o tym, jak kształtują się postawy konsumentów. Natomiast wystawy nie prowadzą do zawarcia transakcji handlowych w trakcie ich trwania. Celem wystaw jest wyłącznie prezentowanie osiągnięć technicznych i demonstracja towarów firm uczestniczących w nich. Przedsiębiorstwa biernie uczestniczące w wystawach mogą zapoznać się z ofertą konkurencji, a także nawiązać kontakt z odpowiadającymi im partnerami.

Na popularność targów i wystaw negatywnie wpłynął rozwój internetu, ponieważ za jego pośrednictwem przedsiębiorstwa prezentują swoją ofertę oraz znajdują nabywców. Mimo to targi i wystawy nadal stanowią dla przedsiębiorstw ważne źródło zasileń informacyjnych i rzeczowych³⁾.

Obok tych i podobnych, ugruntowanych już w praktyce form organizacyjnych, istotną rolę w zasileniach informacyjnych i rzeczowych podmiotów gospodarczych pełnią obecnie instytucje, których celem jest wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności, takie jak: inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, organizacje przedstawicielskie biznesu, agencje rozwoju lokalnego. Instytucje te ukształtowały się w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej w drugiej połowie XX wieku (USA – przełom lat 60. i 70., Europa Zachodnia – koniec lat 70.). Natomiast w Polsce proces ich powstawania rozpoczął się po roku 1989, a nasilił wraz z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Instytucje te udzielają przedsiębiorstwom pomocy merytorycznej i kapitałowej, koncentrując swoją aktywność na wsparciu poprzez [Masternak-Janus, Kocońda, 2007]:

- tworzenie ułatwień w podejmowaniu działalności gospodarczej i inicjowanie powstawania nowych firm,

- kreowanie warunków do transferu nowych technologii do gospodarki i realizację przedsięwzięć innowacyjnych,

- podnoszenie jakości zasobów przez edukację, szkolenia, doradztwo oraz upowszechnianie wzorców pozytywnego działania,

- zagospodarowanie zasobów i realizację przedsięwzięć infrastrukturalnych,

- tworzenie sieci współpracy i partnerstwa różnych podmiotów działających na rzecz dynamizacji rozwoju wzrostu dobrobytu i zasobności mieszkańców itp.

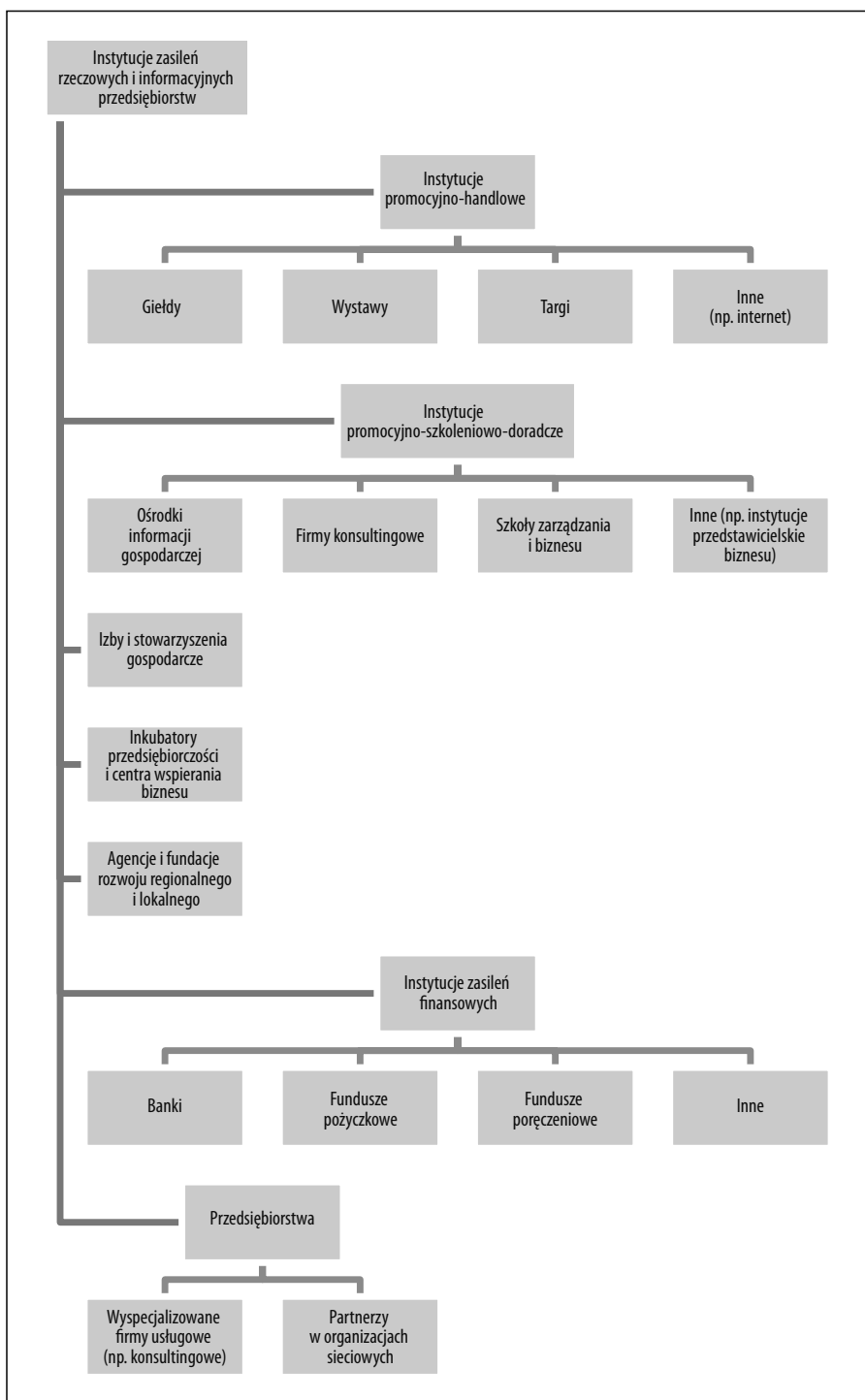
Szeroki wachlarz wskazanych celów oraz konieczność uwzględnienia lokalnych i regionalnych uwarunkowań determinują dużą różnorodność wśród tych instytucji – zarówno pod względem formy organizacyjno-prawnej, jak i podejmowanych działań. Część z nich jest utworzona przez państwo i jego agendy oraz samorządy lokalne, a także terytorialne, natomiast inne przez fundacje, instytucje pomocowe i organizacje o charakterze komercyjnym [Miś, 2007].

Generalnie, instytucje wspomagające przedsiębiorstwa można podzielić na instytucje *non-profit* oraz udzielające pomocy publicznej, a także na instytucje działające na zasadach rynkowych. Do pierwszej grupy należą organizacje o statusie publicznym i społecznym. Ich pomoc skierowana jest do konkretnych grup podmiotów, znajdujących się zwykle w trudniejszej niż pozostałe sytuacji rynkowej [Miszewska, 2006]. W Polsce określa się je mianem ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Celem ich działania nie jest maksymalizacja zysku, lecz zaspokajanie nietypowych potrzeb, inicjowanie zmian i transformacji lokalnych społeczności.

Funkcjonalnie ośrodki innowacji i przedsiębiorczości koncentrują swoją aktywność na newralgicznych dla procesów rozwojowych obszarach wspierania przedsiębiorczości. Zasilają one podmioty gospodarcze zarówno rzeczowo, jak i informacyjnie poprzez usługi: szkoleniowe i doradztwa, informacyjne, proinnowacyjne, finansowe [Tokaj-Krzewska, Żołnierski, 2004; Szymala, 1999].

W Polsce pierwsze instytucje tego typu pojawiły się w 1990 r. W różnych regionach kraju stopniowo powstawały wyodrębnione organizacyjnie i spójne koncepcyjnie ośrodki szkoleniowo-doradcze, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości i parki technologiczne. Równoległe zadania związane ze wspieraniem przedsiębiorczości i transferu technologii, promocją i rozpowszechnianiem informacji były adaptowane w różnego typu organizacjach biznesu (izby gospodarcze, organizacje rzemiosła, zrzeszenia i związki pracodawców oraz inne instytucje przedstawicielskie przedsiębiorców) w formie wyodrębnionych centrów biznesu⁴⁾.

Obecnie, wśród funkcjonujących na rynku polskim instytucji wsparcia przedsiębiorczości, szczególną rolę przypada instytucjom rządowym, takim jak: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wraz ze związanymi z nią regionalnymi instytucjami finansowymi i Krajowym Systemem Usług (punkty konsultacyjno-doradcze, sieci Informacji dla Biznesu, centra Euro Info, Krajowa Sieć Informacji); Agencja Rozwoju Przemysłu (tworząca regionalne parki przemysłowe) oraz Krajowy Urząd Pracy i ośrodki szkoleniowo-doradcze oraz fundusze pożyczkowe [Buś-Bidas, 2008; Miszewska, 2006].



Schemat 1. Instytucje związane z zasileniami rzeczowymi i informacyjnymi przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Poza wskazanymi instytucjami cennym źródłem zasileń rzeczowych i informacyjnych są dla podmiotów gospodarczych firmy działające na zasadach rynkowych. Do takich instytucji należą wyspecjalizowane instytucje usługowe (np. firmy konsultingowe i doradcze) oraz przedsiębiorstwa działające w ramach organizacji sieciowych (systemów franchisingowych, sieci dealerskich, akwizycyjnych itp.).

Komercyjne firmy usługowe zajmują się zasileniami przedsiębiorstw, świadcząc na ich rzecz różnego

rodzaju usługi o charakterze informacyjnym lub finansowym, doradczym i szkoleniowym. Swoją działalność finansują w znacznej części z programów pomocowych Unii Europejskiej lub z rządowych środków skierowanych do określonej grupy podmiotów.

Całkowicie odmienny charakter mają zasilenia przedsiębiorstw w organizacjach sieciowych. Organizacje te zbudowane są bowiem z niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów, które współdziałają ze sobą, mając na celu realizację określonego zamysłu strategicznego. Ich współpraca może dotyczyć bardzo wielu obszarów działalności firmy, jak: wymiana doświadczeń i wiedzy, prace badawczo-rozwojowe, wspólne finansowanie i wykorzystywanie rzadkich lub kapitałochłonnych zasobów, budowa kanałów zbytu. Takie powiązania pozwalają obniżyć koszty oraz poprawiać innowacyjność i konkurencyjność współpracujących ze sobą firm. Do sieci międzyorganizacyjnych można zaliczyć wiele różnych form powiązań, np. alianse strategiczne, sieci franchisingowe, *outsourcing*, grona przemysłowe [Knap-Stefaniuk, 2010].

Systematyzacja instytucji zasileń rzeczowych i informacyjnych funkcjonujących na polskim rynku

Instytucji zasilających przedsiębiorstwa zarówno informacyjnie, jak i rzeczowo jest obecnie na polskim rynku bardzo dużo. Podejmując się próby systematyzacji tych podmiotów, najogólniej można je podzielić na (schemat 1): ● instytucje promocyjno-szkoleniowo-doradcze (np. szkoły zarządzania i biznesu, ośrodki informacji gospodarczej, firmy konsultingowe) ● instytucje promocyjno-handlowe (targi, wystawy, giełdy) ● izby i stowarzyszenia gospodarcze ● inkubatory przedsiębiorczości i centra wspierania biznesu, agencje i fundacje rozwoju regionalnego i lokalnego ● instytucje zasileń finansowych (banki, fundusze

pożyczkowe i poręczeniowe) • przedsiębiorstwa (organizacje sieciowe, wyspecjalizowane firmy usługowe).

Tymczasem, jeżeli za podstawę klasyfikacji uzna się ukierunkowanie na generowanie zysku, można wyodrębnić instytucje działające na zasadach rynkowych, a także instytucje *non-profit* oraz udzielające pomocy publicznej. Do pierwszej grupy będą na przykład należały: banki i inne instytucje finansowe, giełdy, targi, wyspecjalizowane instytucje usługowe, takie jak firmy konsultingowe i doradcze, przedsiębiorstwa działające w ramach organizacji sieciowych (systemów franchisingowych, sieci dealerskich, akwizycyjnych itp.). Natomiast do drugiej grupy można zaliczyć między innymi: instytucje przedstawicielskie biznesu, szkoły wyższe i instytucje naukowe, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości.

dr Izabella Steinerowska-Streb
Katedra Ekonomii i Polityki Transformacji
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

PRZYPISY

¹⁾ O znaczeniu tych instytucji w działalności przedsiębiorstw świadczy fakt, że obecnie w Europie kredyt stanowi najistotniejsze źródło finansowania podmiotów gospodarczych (B. MIKOŁAJCZYK, *Banki a małe i średnie przedsiębiorstwa Unii Europejskiej*, w: E. ORECHWA-MALISZEWSKA, A. KOPCZUK (red.), *Finansowe aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2003, s. 161).

²⁾ Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie została reaktywowana w 1991 r. (J. ŚLADKOWSKI, *Inżynieria finansowa*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2007, s. 8).

³⁾ Z badania przeprowadzonego wśród małych i średnich polskich firm wynika, że dla 4% respondentów targi i wystawy są źródłem informacji w procesie innowacyjnym (S. PYCIŃSKI, A. ŻOŁNIERSKI (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, PARP, Warszawa 2007, s. 242).

⁴⁾ Do połowy lat 90. XX wieku zainteresowanie działalnością ośrodków było niewielkie (zob. szerzej: K. MATUSIAK, M. MAŻEWSKA, *Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 57–58).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIENIASZ A., *Rola banków w wykorzystaniu środków unijnych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu” nr 540, Wrocław 2006.
- [2] BUŚ-BIDAS A., *Instytucjonalne wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 12/2008.
- [3] CHOJNACKI P., *Znaczenie giełd towarowych jako źródła pozyskiwania danych na rynku rolnym*, „Roczniki Naukowe” tom VII, zeszyt 2, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Lublin 2005.
- [4] KNAP-STEFANIUK A., *Nowe wyzwania w zarządzaniu. Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzia telein-*

formatyczne, <http://www.wsz-pou.edu.pl> (data odczytu: 11.07.2010).

[5] MASTERNAK-JANUS A., KOCOŃDA A., *Instytucjonalne wsparcie działalności innowacyjnej w Polsce i wybranych krajach UE*, w: S. LACHIEWICZ (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. II, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

[6] MATUSIAK K., MAŻEWSKA M., *Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.

[7] MIKOŁAJCZYK B., *Banki a małe i średnie przedsiębiorstwa Unii Europejskiej*, w: E. ORECHWA-MALISZEWSKA, A. KOPCZUK (red.), *Finansowe aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2003.

[8] MISZEWSKA E., *Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości*, w: A. KALETA, K. MOSZKOWICZ, L. WOŹNIAK (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[9] MISZEWSKI M. (red.), *Rola mechanizmu rynkowego w procesie transformacji gospodarczej. Wybrane aspekty*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego” w Katowicach, Katowice 2008.

[10] MIŚ T., *Wspieranie instytucjonalne działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw (na przykładzie regionu podkarpackiego)*, w: M. CISEK, B. DOMAŃSKA-SZARUGA (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.

[11] PENC J., *Zarządzanie innowacyjne – sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych, Łódź 2007.

[12] PYCIŃSKI S., ŻOŁNIERSKI A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, PARP, Warszawa 2007.

[13] ŚLADKOWSKI J., *Inżynieria finansowa*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2007.

[14] SZYMALA Z., *Rola agencji rozwoju regionu krakowskiego we wspieraniu rozwoju gospodarczego regionu*, w: J. TARGALSKI (red.), *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.

[15] TOKAJ-KRZEWSKA A., ŻOŁNIERSKI A. (red.), *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2002–2003*, PARP, Warszawa 2004.

Summary

Enterprises operate on the market both as suppliers of different goods as well as the buyers of goods and services. So they are depended on the material and information resources which they gain. Therefore institutions which support them with these resources have a significant influence on their activity. Such institutions constantly develop in the polish market. Their growth and increase of the quality of goods and services offered by them are the result of the increasing needs of enterprises in this field. The systematization of those institutions was an objective of this article.

Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym

Karol Marek Klimczak, Anna Marta Pikos

Wprowadzenie

Transformacja sektora publicznego od modelu idealnej biurokracji do modelu menedżerskiego wymaga wprowadzenia w jednostkach publicznych wielu systemów i praktyk zarządczych występujących w sektorze prywatnym [3]. Przemiany dotyczą także systemu kontroli, w którym rosłoby znaczenie zyskuje kontrola funkcjonalna, zamiast dotychczasowej kontroli instytucjonalnej [7]. Jedną z trudności w stosowaniu nowego modelu kontroli jest oparcie go na analizie ryzyka, czyli dobranie środków kontroli adekwatnych do występujących zagrożeń i możliwości. Proces analizy i kontroli ryzyka nazwano zarządzaniem ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem stało się obowiązkiem w jednostkach sektora finansów publicznych na mocy znolizowanej Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz. U. 2009, nr 157, poz. 1240). W Ustawie tej nastąpiło ostateczne zerwanie z tradycją instytucjonalnej kontroli wewnętrznej. Kontrola wewnętrzna prowadziła do zaniedbania kontroli funkcjonalnej i pomijała czynniki ryzyka o charakterze niefinansowym. Na mocy nowej ustawy kontrolę wewnętrzną zastąpiono kontrolą zarządczą. W przeciwieństwie do poprzedniej formy kontroli, kontrola zarządcza obejmuje nie tylko celowość i zgodność z procedurami, ale również zapewnienie skuteczności i efektywności działania, ochronę zasobów, przepływ informacji oraz zarządzanie ryzykiem. Nowe uregulowania wprowadzają więc daleko idące zmiany w tradycyjnym podejściu do kontroli w sektorze publicznym [2].

Zarządzanie ryzykiem jest definiowane jako systematyczny proces identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz podejmowania działań kontrolnych wobec ryzyka, który zwiększa prawdopodobieństwo zrealizowania przez organizację jej celów [5]. W systemie kontroli zarządczej zarządzanie ryzykiem stanowi podstawę wyboru środków kontroli wstępnej i bieżącej, które mają za zadanie ograniczyć ryzyko w kluczowych obszarach. Dzięki zarządzaniu ryzykiem kontrola zarządcza staje się zarówno bardziej efektywna, jak i wydajna. Jest ona skoncentrowana na najważniejszych rodzajach ryzyka, a analiza ryzyka pozwala na dobranie odpowiednich środków kontroli i monitorowanie rezultatów ich zastosowania.

Jak zaznaczono powyżej, zarządzanie ryzykiem jest dla polskiego sektora finansów publicznych nową praktyką zarządczą. Wprowadzenie tej praktyki do organizacji napotyka więc na wiele wyzwań,

których identyfikacji służyły wcześniejsze badania [6]. Część z tych wyzwań jest typowa dla zarządzania zmianą. W poniższym opracowaniu postawiono istotne pytanie dotyczące motywacji pracowników sektora publicznego do uczestniczenia w procesie zarządzania ryzykiem w ich organizacjach: czy dostrzegają oni ryzyko, które powinni ograniczać? Badania Bellante i Link [1] wskazują, że sektor publiczny jest uważany za mniej ryzykowny, a jego pracownicy cechują się wysoką awersją do ryzyka. Jeśli faktycznie pracownicy uważają swoje organizacje za bezpieczne, można oczekiwać, że nie będą skłonni do poświęcania czasu i środków na stworzenie systemu, który ma je chronić przed zagrożeniami.

Przedstawione poniżej badanie ma na celu potwierdzenie lub odrzucenie hipotezy bazowej, wedle której pracownicy sektora publicznego mają niższy poziom percepcji ryzyka niż pracownicy sektora prywatnego. Testowane są następujące hipotezy szczegółowe:

H0: Średni poziom percepcji ryzyka wśród pracowników sektora publicznego równa się średniemu poziomowi percepcji ryzyka wśród pracowników sektora prywatnego.

H1: Średni poziom percepcji ryzyka wśród pracowników sektora publicznego jest niższy od średniego poziomu percepcji ryzyka wśród pracowników sektora prywatnego.

Metodologia

Badanie percepcji ryzyka przeprowadzono za pomocą kwestionariusza, w którym uczestnicy oceniali prawdopodobieństwo, że przedstawione rodzaje zdarzeń (sytuacji) mogą dotknąć ich organizacje. Kwestionariusz zawierał opis 24 sytuacji potencjalnego zagrożenia. Uczestnicy oceniali prawdopodobieństwo poprzez zaznaczenie punktu na skali ciągłej o długości 10 cm, której lewy koniec oznaczono jako „0 – niemożliwe”, a prawy jako „100% – pewne”. Skala ciągła minimalizuje wpływ badacza na ocenę wybieraną przez uczestników badania, choć zwiększa pracochłonność kodowania danych. Wyniki zostały poddane analizie statystycznej. Miarą percepcji ryzyka jest (dla każdego uczestnika badania) suma ocen prawdopodobieństwa dla wszystkich sytuacji.

Badanie zostało przeprowadzone wśród populacji studentów studiów podyplomowych prowadzonych w Akademii Leona Koźmińskiego. Badaniu poddano 104 osoby (71 kobiet i 33 mężczyzn) z 5 różnych

Tab. 1. Wykaz sytuacji występujących w kwestionariuszu

Nr	Opis sytuacji
1.	Szkoda polegająca na pogorszeniu się wizerunku firmy i utracie przez to jej kontrahentów
2.	Problemy z obsługą klientów spowodowane nieodzyskaniem danych po awariach systemu
3.	Utrata zdolności do wywiązywania się z bieżących zobowiązań płatniczych w terminie ich wymagalności
4.	Błędy aplikacji systemowych, powodujące problemy w korzystaniu z nich przez klientów
5.	Wprowadzenie przez organy państwa nowych unormowań prawnych, skutkujących brakiem możliwości egzekucji warunków zawartych umów
6.	Wzrost kosztów, wynikający ze sporów z kontrahentami
7.	Znaczny wzrost raty zaciągniętego kredytu opartego na zmiennej stopie procentowej, powodujący problemy finansowe
8.	Kłęski i wypadki żywiołowe, rodzące potrzebę zaciągnięcia kredytu
9.	Możliwość poniesienia strat finansowych wskutek fluktuacji kursów walutowych
10.	Problemy z wykonywaniem zadań wskutek źle wdrożonej technologii
11.	Nieosiągnięcie wyznaczonych celów organizacji, będące wynikiem niewłaściwego doboru personelu do zespołu zadaniowego
12.	Wyciek poufnych informacji, powstały wskutek przechowywania dokumentacji w niewłaściwym miejscu
13.	Niezaspokajanie potrzeb użytkowników, wynikające ze stosowania nieadekwatnej technologii
14.	Duża fluktuacja kadry, powstająca na skutek stosowania nieefektywnych mechanizmów rekrutacji, szkolenia, oceny i motywowania pracowników
15.	Nieetyczne działanie pracownika, powodujące obniżenie efektywności działania organizacji
16.	Podjęcie błędnej decyzji przez władze firmy, wynikające z braku zaangażowania pracowników w sprawy organizacji
17.	Straty finansowe, powstałe wskutek pogorszenia się koniunktury gospodarczej
18.	Wypłata odszkodowań w związku z nierozliczeniem się odbiorców inwestycji w terminach zgodnych z zawartymi umowami
19.	Poniesienie strat materialnych i niematerialnych w związku z niekorzystnym dla firmy rozstrzygnięciem sądowym
20.	Osiągnięcia straty z inwestycji, wynikające z upadłości wykonawcy projektu
21.	Błędy w rozliczeniach podatkowych, powodujące nałożenie kar pieniężnych
22.	Wzrost kosztów w związku z koniecznością dostosowania się do przepisów ochrony środowiska
23.	Problem w uzyskaniu kredytu, wynikający ze złego stanu koniunktury gospodarczej
24.	Brak możliwości zapłaty przez kontrahenta w związku z wejściem w życie nowych przepisów prawa

Źródło: wyniki badań własnych.

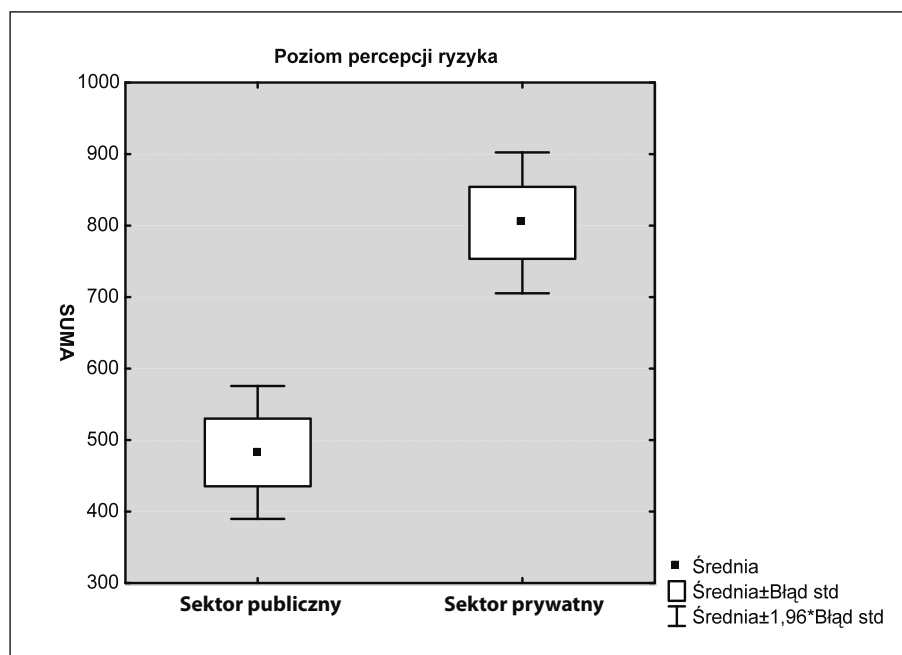
kierunków studiów, wśród których połowę stanowili pracownicy sektora publicznego i połowę pracownicy sektora prywatnego. Badanie przeprowadzono w salach wykładowych, w trakcie zajęć. Uczestnicy potrzebowali około 20 minut, aby wypełnić kwestionariusz.

Wyniki

Analiza zebranych danych pokazała, że średni poziom percepcji ryzyka pracowników sektora publicznego jest niższy od percepcji ryzyka przez pracowników sektora prywatnego, co pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej na korzyść hipotezy alternatywnej. Statystyka testu *t-Studenta* na równość średnich ocen ryzyka w tych grupach przyjęła wartość 4,6466, co pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej na poziomie ufności 1%. Rysunek 1 pokazuje, że łączne oceny ryzyka przyjmowały

znaczaco niższe wartości wśród pracowników sektora publicznego.

Analizie poddano również oceny przyznane poszczególnym rodzajom ryzyka, aby sprawdzić, czy za różnicę w percepcji nie odpowiadają tylko niektóre z nich. W tym celu posłużono się analizą czynnikową, dzięki której wyodrębni się z wielu zmiennych kilka ogólnych czynników, które pokazują generalne prawidłowości dotyczące badanego zjawiska. Zastosowanie kryterium Keisera pozwoliło na wyodrębnienie 4 składowych głównych o wartościach własnych od 1,22 do 9,88, przy czym składnik o najwyższej wartości własnej wyjaśniał ponad 40% wariancji łącznej percepcji ryzyka. W tabeli 1 przedstawiono wyniki analizy. Dla każdej z czterech grup sytuacji obliczono sumę ocen, a następnie zastosowano test *t-Studenta* w celu porównania średnich ocen między sektorami. Test wskazał na istotne statystycznie różnice w wartościach średnich we wszystkich



Rys. 1. Łączny poziom percepcji ryzyka według sektora

Źródło: wyniki badań własnych.

przypadkach, co pozwala twierdzić, że pracownicy sektora publicznego niżej oceniają ryzyko, bez względu na jego rodzaj.

Wnioski

Zarządzanie w sektorze publicznym często wymaga modyfikacji narzędzi zarządczych stosowanych w sektorze prywatnym, aby odpowiadały one specyfice sektora [4]. Statystycznie istotna różnica w ocenie ryzyka między pracownikami sektora publicznego i prywatnego pokazuje, że należy uwzględnić odmienną percepcję ryzyka przy wdrażaniu systemów zarządzania ryzykiem. Niska ocena prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych zdarzeń, które mogłyby istotnie wpłynąć na realizację celów, prowadzi pracowników do przekonania, że zarządzanie ryzykiem nie jest przydatnym systemem, a jedynie kolejnym wymogiem

zacji przed zagrożeniami, można przedstawiać zarządzanie ryzykiem jako element systemu kontroli zarządczej, zwiększający jej efektywność i wydajność. Dla kadry kierowniczej może to być istotny argument. Dla pracowników przekonujące mogą być dwie korzyści związane z zarządzaniem ryzykiem:

- komunikowanie ryzyka przełożonym zabezpiecza pracownika w przypadku niezrealizowania założonych celów, jeśli przyczyną jest brak zgody na wprowadzenie odpowiednich środków kontroli ryzyka;
- powiązanie środków kontroli z analizą i oceną ryzyka prowadzi do racjonalizacji kontroli poprzez usunięcie niepotrzebnych środków kontroli i wprowadzenie nowych tam, gdzie są one potrzebne.

Rozwój zarządzania ryzykiem ma kluczowe znaczenie dla profesjonalizacji zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych. Obok racjonalizacji

biurokratycznym. W ten sposób wyjaśnione zostały wyniki wcześniejszych badań, które zidentyfikowały brak przekonania kadr kierowniczych i pracowników o potrzebie zarządzania ryzykiem jako najważniejszą barierę do jego stosowania [6].

Niska percepcja ryzyka nie powinna być jednak interpretowana jako podstawa do odrzucenia koncepcji zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym. Wskazuje ona jedynie na konieczność zmiany sposobu wprowadzania zarządzania ryzykiem i prezentowanych pracownikom argumentów, wspierających zasadność jego stosowania. Zamiast argumentować, że system ten pozwala na zabezpieczenie wykonania celów organi-

Tab. 2. Wyniki analizy czynnikowej

Czynnik	Opis	Wartość własna	% łącznej wariancji	Numery sytuacji z tabeli 1	Test <i>t-Studenta</i>
Ryzyko zewnętrzne	Czynniki ryzyka poza kontrolą organizacji	9,8809	41,17039	3, 5, 8, 9, 10, 17, 23, 24	5,3724***
Ryzyko kadrowe	Czynniki ryzyka związane z pracownikami	2,1078	8,78249	2, 11, 12, 14, 15, 16, 17	4,6251***
Ryzyko IT	Awarie i błędy w systemach informatycznych	1,3662	5,69251	2, 4	2,1683**
Ryzyko finansowe	Zdarzenia skutkujące bezpośrednio stratami finansowymi	1,2215	5,08963	7, 18, 19, 20, 21, 22	2,4359**

Poziom ufności dla testu *t-Studenta* oznaczono: *** dla 1%, ** dla 5%.

Źródło: wyniki badań własnych.



środków kontroli, zarządzanie ryzykiem wprowadza procesy samoulepszenia organizacji poprzez zastosowanie cyklu analizy, planowania, podjęcia działań i kontroli efektów. Ponadto liczba informacji, które generuje system zarządzania ryzykiem, wymaga wzmocnienia kanałów komunikacji, co może prowadzić do rozwoju systemów informacji zarządczej. Korzyści z wprowadzenia zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym wykraczają znacznie poza bezpośredni cel, jakim jest zabezpieczenie organizacji przed zagrożeniami. Zmiana sposobu prezentowania zarządzania ryzykiem, która wynika z przeprowadzonego badania, może istotnie zwiększyć szanse na skuteczne zastosowanie tego systemu w praktyce.

dr Karol Marek Klimczak
Katedra Rachunkowości
mgr Anna Marta Pikos
Katedra Metod Ilościowych
i Zastosowań Informatyki
Akademii Leona Koźmińskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] BELLANTE D., LINK A.N., *Are Public Sector Workers More Risk Averse than Private Sector Workers?*, „Industrial & Labor Relations Review” 1981, vol. 34, no. 3.
- [2] CHOJNA-DUCH E., *Próba systematyzacji pojęć i zadań z dziedziny kontroli i audytu wewnętrznego na podstawie ustawy o finansach publicznych*, „Kontrola Państwowa” nr 1/2010.
- [3] HAUSNER J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- [4] HOOD C.C., ROTHSTEIN H., *Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities*, National Audit Office, London 2000.
- [5] ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO Standard 31000: 2009: Risk Management - Principles and Guidelines*.
- [6] KLIMCZAK K.M., *Wdrażanie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2009.
- [7] SYLWESTRZAK A., *Kontrola administracji publicznej w III Rzeczypospolitej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.

Summary

Risk management has become mandatory for Polish public sector organisations with the new law on public finance, adopted on 27 of August 2009 (Dz. U. 2009, no. 157, item 1240). The goal of risk management is to bring the management's attention to key risks that threaten the achievement of objectives and which need to be managed with appropriate controls. For risk management to be effective it needs to become accepted by public sector managers and employees. This paper presents an empirical study, which shows that public sector employees have lower risk perception than their counterparts in the private sector. The results imply that risk management should be introduced as an element of management control, rather than a separate system of risk control.

Wprowadzenie

W odniesieniu do rozwoju logistyki w ostatnich dziesięcioleciach charakterystyczne jest przesuwanie akcentu w kierunku pojmowania logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania, której istotą jest integracja oraz kształtowanie i optymalizowanie procesów i systemów przepływów w skali przedsiębiorstwa i całego łańcucha dostaw (*Supply Chain*).

Istotne korzyści przedsięwzięć integracyjnych w sferze przepływów towarów i informacji, zarówno w sensie realnym, jak i potencjalnym, tkwią w ograniczeniu bądź w łagodzeniu skutków nieracjonalnych styków („miejsc przecięcia” interesów) między wyspecjalizowanymi sferami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami oraz w synchronizacji tych współzależności. Rozszerzanie przedsięwzięć integracyjnych na relacje między dostawcami i odbiorcami pozwala na tworzenie i wykorzystanie potencjałów realizacji w sferze przepływów między przedsiębiorstwami, w postaci m.in. wzrostu zdolności i szybkości reagowania w całym łańcuchu dostaw.

O istocie i znaczeniu integracji w zarządzaniu łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management - SCM*)

Najbardziej zaawansowaną współcześnie fazą integracji logistyki jest dynamicznie rozwijająca się koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) [Blaik, 2010a]. Koncepcję SCM cechuje podejście i orientacja na zintegrowane planowanie, sterowanie i organizowanie relacji w sferze przepływów towarów oraz orientacja na integrację wszystkich uczestników łańcucha i procesów tworzenia wartości. Przy czym łańcuch dostaw należy rozumieć jako specyficzny, rozpatrywany z perspektywy przenikania i wykraczającej poza przedsiębiorstwo, łańcuch obejmujący sieć przedsiębiorstw zaangażowanych w różne procesy, tworzące wartość w postaci produktów i usług dostarczanych klientom.

Powszechne przekonanie, że zintegrowane zarządzanie i działania w sferze przepływów w skali rynku przynoszą lepsze wyniki niż zarządzanie poszczególnymi funkcjami i procesami w skali przedsiębiorstw, stanowi podstawowy paradygmat rozwoju zarządzania łańcuchem dostaw [Schulze, 2007, s. 31-32]. U podłoża koncepcji SCM znajduje się integracja, która eliminuje bądź neutralizuje u samych podstaw miejsca potencjalnych konfliktów, wywołujących straty czasu, nadmierne koszty dostosowania, braki jakości itp. Przez integrację przedsiębiorstw w SCM można redukować straty powstające w wyniku braku dostosowania, jak również stosowania lokalnych, suboptymalnych rozwiązań, a tym samym zwiększać sprawność i efektywność zespołowego tworzenia świadczeń w łańcuchu dostaw.

W tym kontekście mogą pojawić się pytania dotyczące istoty, podstawowych wymiarów i znaczenia integracji, form i obszarów integracji, czy sposobu mierzenia jej zakresu i rezultatów itp. Można zgodzić się z poglądem, że poziom integracji jest trudny do określenia m.in. dlatego, gdyż samo pojęcie integracji nie zostało jak dotąd w sposób przekonujący zdefiniowane i brak jest w zasadzie czytelnej i szeroko

Integracja jako kluczowy problem w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Aspekt modelowania

Piotr Blaik

akceptowanej interpretacji istoty integracji [Schulze, 2007, s. 32; Chen, Daugherty, Roath, 2009, s. 63]. W odniesieniu do koncepcji SCM znajduje to często wyraz w zamiennym stosowaniu pojęć integracji, kooperacji, współpracy/współdziałania czy koordynacji. W wielu opracowaniach poświęconych integracji nie definiuje się w sposób czytelny nawet samej idei/koncepcji integracji. W konsekwencji podejmowane próby konceptualizacji i operacjonalizacji problemu integracji łańcucha dostaw znacząco różnią się w ujęciu różnych autorów.

Według A. Rodriguesa, Th. Stanka i D. Lyncha integracja wyraża dążenia przedsiębiorstwa do osiągnięcia operacyjnej i strategicznej efektywności poprzez współpracę pomiędzy wewnętrznymi obszarami funkcjonalnymi, jak również dzięki współpracy z innymi przedsiębiorstwami [Rodrigues, Stank, Lynch, 2004, s. 65 i nast.]. Integracja zakłada, że przedsiębiorstwo podejmuje działania prowadzące do osiągnięcia celów poprzez współpracę i koordynację w obszarach funkcjonalnych i czynności w relacji z innymi przedsiębiorstwami [Chen, Daugherty, Roath, 2009, s. 64]. M. Schulze pod pojęciem integracji rozumie zależną od kontekstu formę współpracy między dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw [Schulze, 2007, s. 32–33]. Natomiast H.Ch. Pfohl, identyfikując podstawy kooperacji w sieci, traktuje integrację jako przejaw specyficznego powiązania subsystemów w systemach logistyki i powstawania nowych oraz intensyfikacji istniejących związków w tych systemach [Pfohl, 2004, s. 25]. Z kolei T. Becker rozumie integrację w SCM jako rozszerzenie współpracy przedsiębiorstw w celu realizacji zadań i procesów, wskazując przy tym na znaczenie wykraczającego poza przedsiębiorstwo systemu celów oraz uzgodnienia strategii¹⁾. Integracja procesów w SCM zorientowana jest na ich optymalizację, a rezultatem integracji jest m.in. świadomość partnerów o konsekwencjach, jakie powstają w wyniku zmian u innych partnerów [Becker, 2002, s. 80 i nast.]. Podobnie T. Van der Vaart i D. Van Donk upatrują korzyści integracji w łańcuchu dostaw w świadomości przedsiębiorstw o skutkach ich działań dla całej sieci tworzenia wartości [Van der Vaart, Van Donk, 2004, s. 26 i nast.].

Na istotę i znaczenie integracji procesów logistycznych i obszarów łańcucha dostaw zwraca uwagę D. Kisperska-Moroń, przytaczając określenie „szkoły integracyjnej”, skupiającej swą uwagę na połączeniu obszarów łańcucha dostaw w system procesów, zwiększający możliwości wzrostu wartości

[Kisperska-Moroń, 2006, s. 12–13]. Autorka wskazuje na dwa aspekty procesów integracji: koordynację decyzji w obrębie procesów logistycznych i koordynację sfery logistyki z innymi funkcjami w ramach i między przedsiębiorstwami oraz scalanie koordynowanych procesów logistycznych. D. Bowersox, D. Closs i Th. Stank wyróżniają trzy tzw. konteksty integracji, mające istotne znaczenie w kształtowaniu i sprawnym zarządzaniu łańcuchem dostaw: operacyjny, zorientowany na planowanie i kontrolę oraz zorientowany na wzajemne zachowanie partnerów²⁾. Zdefiniowane w ramach tych kontekstów kompetencje integracji łączą w sensie pojęciowym pozostałe zdolności łańcucha dostaw [Pfohl, 2004, s. 23–25; Prockl, 2007, s. 286 i nast.].

Przy kształtowaniu integracji łańcucha i sieci dostaw istotną rolę odgrywa stopień integracji. Stąd niezbędna jest identyfikacja różnych projektów i form łańcucha dostaw, integracji procesów oraz jej skutków. Wymaga to doskonalenia instrumentów i wskaźników, które umożliwią kwantyfikację i ciągły pomiar korzyści w poszczególnych fazach SCM³⁾.

Modele integracji zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) – próba systematyki

Dyskusja nad znaczeniem i zakresem integracji w zarządzaniu łańcuchem dostaw oraz zasadami i celowością jego rozwoju w kontekście zachodzących zmian w strukturze współdziałania przedsiębiorstw, wspomaga proces poszukiwania i podejmowania właściwych decyzji odnośnie do zakresu integrowanych funkcji, jak również instrumentów integracji oraz liczby integrowanych przedsiębiorstw, względnie form integracji [Pfohl, 2004, s. 25–26]⁴⁾.

Pełniejsze światło na omawiany zakres i znaczenie oraz proces postępującej integracji w SCM rzucana w tabeli 1 próba systematyki znanych w literaturze koncepcji/modeli integracji i ewolucji SCM, w których wskazuje się na formy oraz etapy i stopień integracji sfer działalności przedsiębiorstw i procesów ich współdziałania w łańcuchu dostaw. Celem systematyki różnych autorskich interpretacji form i stopni integracji w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest m.in. bliższe rozeznanie postępującej skali i zakresu integracji oraz związanych z nią korzyści w poszczególnych fazach SCM. Przy tego rodzaju systematyce należy jednak pamiętać, że kompleksowość aspektów integracji w znacznej

Tab. 1. Formy (obszary) oraz stopień integracji w koncepcjach/modelach integracji SCM

Autorzy koncepcji / modelu integracji (rok)	Formy i stopień integracji w SCM
Model faz integracji według G. Stevensa (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja na bazie liniowej • integracja funkcjonalna • integracja wewnętrzna • integracja zewnętrzna
Model stopni (szkół) integracji według C. Bechtela i J. Jayarama (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • uświadomienie istnienia łańcuchów funkcjonalnych • wspólne wykorzystanie realnych logistycznych więzi • koncentracja na integracji przepływów informacji • koncentracja na zintegrowanych procesach biznesu partnerów • koncentracja na wzajemnym projektowaniu przyszłości SCM
Model kontekstów integracji i kompetencji integracji łańcucha dostaw (21st CLF) według D. Bowersox, D. Clossa i Th. Stanka (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja klientów • integracja wewnętrzna • integracja dostawców materiałów/usług • integracja technologii i planowania • integracja mierzenia efektów • integracja relacji
Model intensywności integracji według H. Dekkera i A. Van Goora (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja fizyczna • integracja przepływów informacji • integracja działań kontrolnych • integracja infrastrukturalna
Model kluczowych wymiarów integracji SCM według H. Lee (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja przepływów informacji • koordynacja wspólnego wykorzystania zasobów • integracja wykraczającego poza przedsiębiorstwo systemu sterowania
Model 2 wymiarów i 5 stopni integracji według M. Frohlicha i R. Westbrooka (2001)	<p>wymiary: kierunek integracji i zakres integracji</p> <p>stopnie integracji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwa niezintegrowane (zorientowane wewnętrznie) • przedsiębiorstwa częściowo zintegrowane (zorientowane zewnętrznie) • przedsiębiorstwa zorientowane na dostawcę • przedsiębiorstwa zorientowane na odbiorcę • przedsiębiorstwa zorientowane na odbiorcę i dostawcę
Koncepcja stopni integracji według T. Beckera (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • koordynacja prosta (uzgodnienie zadań i kierunków działania) • połączone przedsiębiorstwa (uwzględnianie celów partnerów) • współpraca przedsiębiorstw (wspólne projekty) • właściwa integracja (integracja procesów, wspólny system celów)
Koncepcja integracji według S. Fawcetta i G. Magnana (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • wewnętrzna integracja procesów • zewnętrzna integracja z dostawcami • zewnętrzna integracja z klientami • przekrojowa integracja całkowitej sieci (procesów łańcucha dostaw)
Fazy integracji według T. Van der Vaarta i D. Van Donka (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • przejrzystość w udostępnianiu przez przedsiębiorstwa informacji • związanie/koordynacja w przekazywaniu i wspólnym wykorzystaniu informacji • zintegrowane planowanie (scentralizowane planowanie i kontrola)
Model dojrzałości łańcucha dostaw według Ch. Poiriera i F. Quinna (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja przedsiębiorstwa • doskonałość korporacyjna • współpraca partnerska • współpraca w łańcuchu wartości • pełne powiązanie sieci

Źródło: opracowanie na podstawie [SCHULZE, 2007, s. 40–51; BOWERSOX, CLOSS, STANK, 1999, ss. 24, 117; POIRIER, QUINN, 2006, s. 35].

mierze utrudnia analizę i jednoznaczną ocenę realnych poziomów i kierunków integracji łańcucha dostaw.

W przytoczonej tabeli ujęte zostały te koncepcje/modele, w których podkreśla względnie dyskutuje się strategiczne znaczenie integracji we wdrażaniu strategicznych celów przedsiębiorstw i ich wspólnej realizacji w poszczególnych fazach SCM. M. Frohlich i R. Westbrook traktują integrację jako strategiczny punkt widzenia w tworzeniu i ocenie funkcjonowania łańcucha dostaw, wskazując na rozszerzanie się kierunków i zakresu integracji [Frohlich, Westbrook, 2001, s. 187–190]. Natomiast G. Stevens podkreśla znaczenie samej wiedzy i świadomości przedsiębiorstwa, że kolejne fazy postępującej integracji wspomagają uzgodnienie i wdrożenie wspólnej strategii konkurencji [Stevens, 1989, s. 6–8].

C. Bechtel i J. Jayaram, wychodząc z założenia, że celem SCM jest integrowanie poszczególnych obszarów oraz programów strategicznego zarządzania i działania przedsiębiorstw w sferze przepływów w całościową koncepcję zarządzania i zintegrowany proces biznesu, wyróżnili pięć faz integracji SCM, które określili jako szkoły integracji, przedstawiające kolejno coraz szerszy zasięg przedmiotu i obszaru integracji [Bechtel, Jayaram, 1997, s. 16–19]. Według pierwszych trzech szkół integracja łańcucha dostaw może być osiągnięta przez wspólną w łańcuchu optymalizację oraz synchronizację zadań i sfer funkcjonalnych, zaś w kolejnej fazie (szkole integracji procesów) podkreśla się znaczenie integracji procesów tworzenia wartości w całym łańcuchu dostaw i kształtowaniu optymalnej struktury zintegrowanego procesu biznesu (struktury sieci). Istotną wartością poznawczą przytoczonej systematyki szkół

integracji jest uwypuklenie znaczenia wiedzy o zewnętrznym, wzajemnym oddziaływaniu na wyniki przedsiębiorstw. Właściwa ocena tego oddziaływania możliwa jest poprzez ścisłą integrację przepływów informacyjnych. W konsekwencji, możliwości oraz strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstw są wyznaczane i oceniane w kontekście całego łańcucha dostaw.

Struktura przytoczonych modeli integracji i ewolucji łańcucha dostaw wskazuje na postępującą integrację różnych możliwych aspektów łańcucha, a w szczególności:

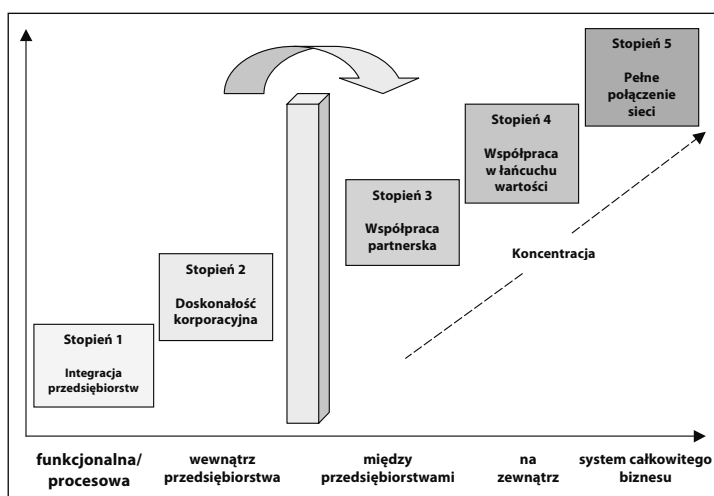
- obiektów (strumienie materiałów i informacji, zasoby),
- funkcji, procesów, systemów, struktur, sieci,
- komponentów zarządzania i efektywności (system planowania i kontroli, system celów, tworzenie wartości, metody pomiaru efektów/osiągnięć),
- uczestników (liczba i relacje między przedsiębiorstwami (dostawcami, klientami),
- kierunku integracji (integracja „w przód”, integracja „w tył”),
- orientacji integracji (wewnętrzna/zewnętrzna),
- kompetencji (zdolność do innowacji, wiedza dotycząca integracji i technologii, zdolność projektowania, kształtowanie relacji z klientami).

W konfiguracji integrowanych łańcuchów, proponowanej w poszczególnych modelach integracji łańcucha dostaw, zaobserwować można różne formy integracji zarządzania logistycznego i powiązań między partnerami łańcucha dostaw. Postępująca integracja i rozwój łańcucha dostaw ujawnia się m.in. poprzez zmiany i przewartościowanie form oraz pogłębienie stopnia i rozszerzenie zakresu integracji, w ramach integracji wewnętrznej i zewnętrznej, integracji funkcjonalnej i procesowej, integracji operacyjnej i strategicznej, integracji fizycznej i informacyjnej, integracji w sferze realizacji i w sferze planowania i kontroli, integracji z dostawcami lub z klientami i integracji sieci itp.

Modele dojrzałości łańcucha dostaw i sieci logistycznej w aspekcie praktycznym

Ewolucję poziomu integracji funkcji i procesów logistycznych można bliżej zilustrować, wykorzystując interpretację wyników badań prowadzonych przez firmę konsultingową Computer Sciences Corporation (CSC), w celu udokumentowania postępu transformacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Stąd też Ch. Poirier i F. Quinn opracowali model dojrzałości łańcucha dostaw (*Supply Chain Maturity Model*) [Poirier, Quinn, 2006, s. 35], którego strukturę pięciostopniowej ewolucji przedstawia rysunek 1.

W ramach wspomnianych badań podjęto, na podstawie określonych parametrów, próbę przyporządkowania przedsiębiorstw do odpowiednich stopni modelowego ujęcia procesu transformacji SCM³⁾. W świetle uzyskanych proporcji rozkładu odpowiedzi można zauważyć, że duży odsetek przedsiębiorstw badanych branż przemysłu (18 branż w 2005 r. i 22 w 2006 r. z Ameryki Pn., Europy i Azji) osiągnął



Rys. 1. Model „dojrzenia”/ ewolucji łańcucha dostaw

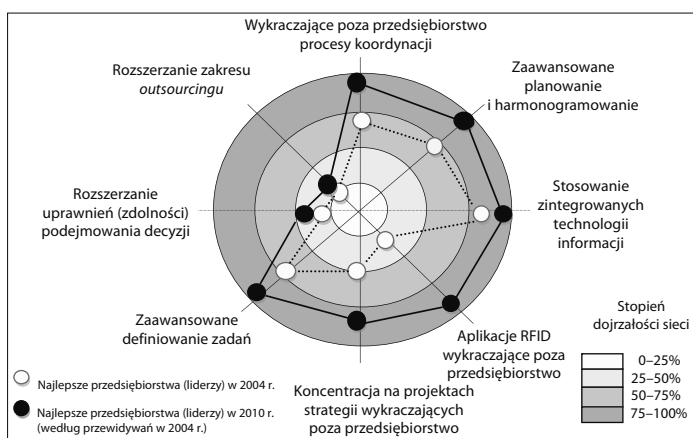
Źródło: opracowanie na podstawie [POIRIER, QUINN, 2006, s. 35].

zaawansowany stopień integracji w SCM i mierzy do współpracy z zewnętrznymi partnerami łańcucha dostaw i łańcucha tworzenia wartości. Ponad 50% przedsiębiorstw plasuje swój postępek w tym zakresie na poziomie 1 i 2 stopnia modelu SCM, podczas gdy pozostała część przedsiębiorstw ocenia, że osiągnęła postępek w ramach stopnia 3 lub na wyższym poziomie. Ogólnie rzecz biorąc, większość przedsiębiorstw ocenia swój postępek w modelu CSC jako wykraczający poza budowanie wewnętrznej doskonałości i wiąże swoje wysiłki z ustanowieniem kompetencji w sieci.

W tym kontekście warto nawiązać także do tzw. modeli oceny dojrzałości sieci logistycznej (*Netzwerkreife Scoringmodell, Netzwerkreifegrad Modell*) oraz wyników badań empirycznych dotyczących integracji i zmian w łańcuchu dostaw i w sieciach logistycznych [Straube, Pfohl, Günthner, Dangelmaier, 2005, ss. 6, 102; Straube, Cetinkaya, 2009, s. 138–139]⁶⁾. Autorzy tych badań, przyjęli założenie, że dojrzałość sieci logistycznej może być oceniana na podstawie 8 grup kryteriów, które mogą być interpretowane jako strategie sukcesu (rysunek 2)⁷⁾ bądź 13 grup kryteriów, traktowanych jako bazowe strategie/kompetencje (rysunek 3).

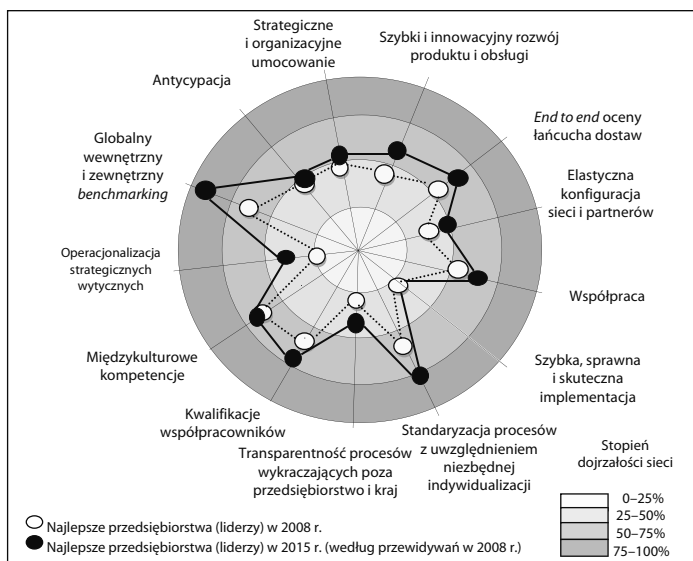
Dojrzałość sieci logistycznej charakteryzuje zdolności przedsiębiorstwa oraz skuteczne wdrażanie postępowych koncepcji logistyki, zapewniające wysoki wewnętrzny i zewnętrzny stopień wzajemnego powiązania. Stopień dojrzałości sieci logistycznej służy określeniu rzeczywistego statusu wdrożenia logistyki, jak również sformułowaniu wzorca sukcesu dla implementacji zorientowanej na klienta zintegrowanej logistyki w strukturę sieci.

Przyjęte do oceny stopnia dojrzałości sieci kryteria poddano empirycznej weryfikacji na podstawie szacunkowych ocen ekspertów (menedżerów) w badanych przedsiębiorstwach, umożliwiającą określenie stopnia różnicowania integracji sieci i wdrożenia odpowiednich kompetencji logistycznych i strategii sukcesu, zakresu stosowania zintegrowanych technologii informacji itp.⁸⁾. W badaniach ankietowych, przeprowadzonych na podstawie modeli oceny dojrzałości sieci, określono – bazując na ocenie dotychczasowych doświadczeń i teoretycznych oczekiwaniach – stopień logistycznej dojrzałości sieci na dany moment (rok 2004 bądź 2008) i w perspektywie lat 2010 i 2015 (rysunki 2 i 3).



Rys. 2. Kryteria dojrzałości sieci logistycznej (w świetle badań w 2004 r.)

Źródło: opracowanie na podstawie [STRAUBE, PFOHL, GÜNTNER, DANGELMAIER, 2005, s. 102-103].



Rys. 3. Strategie bazowe i kompetencje sieci przedsiębiorstw (w świetle badań w 2008 r.)

Źródło: opracowanie na podstawie [STRAUBE, CETINKAYA, 2009, s. 139].

Analiza danych, uzyskanych na podstawie badań w przedsiębiorstwach w latach 2004-2008 (por. rysunki 2 i 3), pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- tylko niewiele badanych przedsiębiorstw ma odpowiednie kompetencje sieci;
- proces kształtowania i rozbudowy kompetencji sieci jest długotrwały, a ich pożądana instrumentalizacja napotyka w wielu przedsiębiorstwach na znaczne trudności;
- w przypadku niektórych kompetencji sieci także najlepsze przedsiębiorstwa (liderzy) nie uzyskały oczekiwanego poziomu, związanego z wymogiem elastycznego i szybkiego konfigurowania i dostosowania kompetencji sieci logistycznej, rozszerzenia uprawnień i zdolności decyzyjnych logistyki i rozszerzenia zakresu *outsourcingu*;
- liderzy stawiają akcent na strategiczne umocowanie logistyki w systemie gospodarowania, znając

dokładnie koszty logistyczne, potrzeby logistyki oraz sposoby ich oceny, dysponując większymi możliwościami rozbudowy sfery odpowiedzialności za logistykę i tworzenia sieci logistycznej na najwyższym szczeblu zarządzania;

- liderzy uzgadniają z partnerami sieci swoje ryzyko i szanse w całej sieci, co pozwala im skuteczniej rozwijać i realizować zintegrowane strategie sieci, w czym pomocne są wysokie międzykulturowe kompetencje tych przedsiębiorstw, co z kolei warunkuje m.in. częstsze zastosowanie poziomej kooperacji i rozszerzonych sieci;

- standaryzacja globalnych procesów, jak również osiągnięcie transparentności w sieci są obecnie i będą w przyszłości traktowane przez najlepsze przedsiębiorstwa jako wyzwania i kompetencje, wymagające i zasługujące na stałe usytuowanie na najwyższych szczeblach decyzyjnych przedsiębiorstwa;

- najlepsze przedsiębiorstwa rozwijają wykraczający poza region i dany kraj *benchmarking*, co prowadzi do regularnej identyfikacji optymalizacji potencjałów, kontroli i porównania świadczeń logistycznych z odpowiednimi zdolnościami, z czego wynikają z kolei najlepsze praktyki w dalszej optymalizacji i adaptacji.

Podsumowanie

Wzajemne powiązania tendencji integracyjnych logistyki oraz przewartościowania strategicznych funkcji logistyki wskazują na różne możliwe sposoby traktowania logistyki oraz proces jej rozwoju i ewolucji w kierunku koncepcji zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw. Bliższa analiza wspomnianych tendencji i przewartościowań logistyki pozwala na sformułowanie kilku refleksji.

Po pierwsze - integracja przejawia się jako integracja różnorodnych procesów i funkcji logistycznych w ramach systemu i podsystemów logistyki z innymi funkcjami i obszarami funkcjonalnymi w ramach i między przedsiębiorstwami.

Po drugie - można wyróżnić różne formy i wymiary integracji, w ramach których i między którymi zachodzą powiązania dynamizujące w znacznej mierze cały proces integracji i zarządzania logistycznego.

Po trzecie - w ewolucji zarządzania logistycznego i zarządzania łańcuchem dostaw jest charakterystyczny wzrost jego strategicznych i normatywnych aspektów.

Po czwarte - integracja decyzji logistycznych i przedsiębiorstw jest stymulowana przez integrację kompetencji i odpowiedzialności. Stąd wynika wyzwanie pod adresem długotrwałych i kompleksowych zmian oraz działań na rzecz adekwatnych i stymulujących rozwiązań w systemie organizacyjnym oraz w strukturze podejmowania decyzji i zachowań.

Po piąte - w kontekście kompleksowości aspektów integracji szczególnego znaczenia nabiera

strategiczny wymiar zarządzania łańcuchem dostaw i związane z tym potencjały wzrostu konkurencyjności sieci.

prof. zw. dr hab. Piotr Blaik
Katedra Logistyki i Marketingu
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Opolskiego

Artykuł przygotowany w ramach własnego projektu badawczego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego.

PRZYPISY

¹⁾ M. Schulze, zwraca uwagę na fakt, że postępująca integracja funkcji i procesów jest wtedy korzystna, gdy w ramach wspólnej strategii przyczynia się do osiągnięcia wspólnych celów [SCHULZE, 2007, ss. 33, 40]. D. Power traktuje SCM jako koncepcję strategiczną i swoistą strategię konkurencji, a wymóg integracji łańcucha dostaw jako strategiczną przesłankę i potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej [POWER, 2005, s. 260].

²⁾ W ramach kontekstu operacyjnego chodzi o tworzenie punktów styku między funkcjami i uczestnikami łańcucha dostaw. W odniesieniu do kontekstu zorientowanego na planowanie i kontrolę akcent pada na decyzje dotyczące integracji na różnych płaszczynach działania w SCM. Wreszcie w zorientowanym na zachowania partnerów kontekście integracji podkreśla się znaczenie całościowego i spójnego układu relacji między uczestnikami łańcucha dostaw [BOWERSOX, CLOSS, STANK, 1999, s. 24].

³⁾ D. Kisperska-Moroń podkreśla, że „zjawisko integracji powinno także dotyczyć interpretacji ilościowej zjawisk zachodzących w tym łańcuchu”, co wiąże się z koniecznością dążenia do ujednoczenia systemów pomiaru przejawów integracji współpracujących przedsiębiorstw [KISPERSKA-MOROŃ, 2006, ss. 44, 50–52].

⁴⁾ Wymienione aspekty integracji ilustrują w sposób syntetyczny J. Mentzer i inni w swoim ogólnym modelu zarządzania łańcuchem dostaw [MENTZER *et al.*, 2001, s. 16–19]. Zob także: [SCHULZE, 2007, s. 31].

⁵⁾ Zob. *The Fourth Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a Survey Jointly Conducted by Computer Sciences Corporation and Supply Chain Management Review (SCMR)*, CSC, Massachusetts 2006, ss. 3–4, 9. Zob także: [BLAIK, 2010b, s. 19–20].

⁶⁾ Badania ankietowe w roku 2004 zostały przeprowadzone wśród 215 ekspertów w przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych i usługowych w Europie (w tym głównie w Niemczech) i Azji [STRAUBE, PFOHL, GÜNTNER, DANGELMAIER, 2005, s. 67], a w roku 2008 badania ankietowe *online* przeprowadzono wśród 896 przedsiębiorstw w Niemczech sektora przemysłu, handlu i usług oraz 132 przedsiębiorstw z Chin, 111 z Europy i 160 z USA. Zob. [STRAUBE, CETINKAYA, 2009, s. 135].

⁷⁾ W wyniku przeciwstawienia przedsiębiorstw z wysokim i niskim stopniem dojrzałości (integracji) uwydatniają się odmienne cechy, które można interpretować jako podstawy strategii sukcesu [STRAUBE, PFOHL, GÜNTNER, DANGELMAIER, 2005, ss. 6, 102].

⁸⁾ W toku badań w 2004 r., w grupie liderów w branżach (21 przedsiębiorstw, tj. 10% badanej zbiorowości), dokonano empirycznej weryfikacji i oceny zakresu oraz skuteczności wdrażania sieciowo zorientowanych koncepcji integracji i bazowych strategii, zapewniających relatywnie wysoki stopień dojrzałości sieci logistycznej, a tym samym racjonalne wykorzystanie potencjałów sukcesu zintegrowanych przedsiębiorstw.

BIBLIOGRAFIA

[1] BLAIK P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. trzecie zmienione, PWE, Warszawa 2010a.

[2] BLAIK P., *Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Struktura – trendy – doświadczenia*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 4/2010b.

[3] BECHTEL C., JAYARAM J., *Supply Chain Management: A Strategic Perspective*. „International Journal of Logistics Management” 1997, vol. 8, no. 1.

[4] BECKER T., *Supply Chain Prozesse: Gestaltung und Optimierung*, in: A. BUSCH, W. DANGELMAIER (Hrsg.), *Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.

[5] BOWERSOX D., CLOSS D., STANK TH., *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, CLM, Oak Brook, IL. 1999.

[6] CHEN H., DAUGHERTY P., ROATH A., *Defining and Operationalizing Supply Chain Process Integration*, „Journal of Business Logistics” 2009, no. 1.

[7] FROHLICH M., WESTBROOK R., *Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies*, „Journal of Operations Management” 2001, no. 2.

[8] KISPERSKA-MOROŃ D. (red.), *Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006.

[9] MENTZER J., DeWITT W., KEEBLER J., MIN S., NIX N., SMITH C., ZACHARIA Z., *Defining Supply Chain Management*, „Journal of Business Logistics” 2001, no. 2.

[10] PFOHL H.CH., *Grundlagen der Kooperation in logistischen Netzwerken*, in: H.CH. PFOHL (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Kooperation in der Logistik. Outsourcing – Beziehungsmanagement – Finanzielle Performance*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.

[11] POIRIER CH., QUINN F., *Solid Gains*, „Supply Chain Management Review” 2006, vol. 1.

[12] POWER D., *Supply Chain Management Integration and Implementation: A Literature Review*. *Supply Chain Management*, „International Journal” 2005, no. 4.

[13] PROCKL G., *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.

[14] RODRIGUES A., STANK TH., LYNCH D., *Linking Strategy, Structure, Process and Performance in Integrated Logistics*, „Journal Business of Logistics” 2004, vol. 25, no. 2.

[15] SCHULZE M., *Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.

[16] STEVENS G., *Integrating the Supply Chain*, „International Journal of Physical Distribution and Materials Management” 1989, vol. 19, no. 8.

[17] STRAUBE F., CETINKAYA B., *Logistische Netzwerkreife im Kontext von Megatrends*, in: „Jahrbuch Logistik 2009”.

[18] STRAUBE F., PFOHL H.CH., GÜNTNER W., DANGELMAIER W., *Trends und Strategien in der Logistik. Ein Blick auf die Agenda des Logistik-Management 2010*, Deutscher Verkehrs-Verlag, Bremen 2005.

[19] VAN der VAART T., VAN DONK D., *Buyer Focus: Evaluation of a New Concept for Supply Chain Integration*, „International Journal of Production Economics” 2004, no. 1.

[20] *The Fourth Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a Survey Jointly Conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR)*, CSC, Massachusetts 2006.

Summary

An important indicator of contemporary logistics is progressing integration and optimization of processes and systems in the sphere of materials, products and information flow, both in business and whole supply chain scale. It is more and more commonly known that integrated flow management in market scale gives better results than management of specific functions and processes in business scale. This conviction constitutes fundamental paradigm of supply chain management development. The paper tries to explain the nature and strategic role of supply chain management integration as well as identify basic dimensions and levels of integration in the light of previous experiences concerning integration trends modeling and putting into practice within supply chains and logistics network.

Zarys problemu wykorzystania internetu w badaniach jakościowych

Marcin Komańda

Wprowadzenie

W nauce o zarządzaniu coraz częściej można spotkać się z przeprowadzanymi badaniami jakościowymi. Wynika to z obecnej popularności podejścia sytuacyjnego do badanej rzeczywistości, które zakłada szczególność określonego i wybranego układu sił/zjawisk poddawanego analizie [Golafshani, 2003]. Pozyskane dane jakościowe są w tym kontekście uznawane za cenne, gdyż są ściśle związane z wybranym problemem badawczym, a także dostarczają jego bogaty opis. Pozwalają one również na możliwość wyjaśnienia pojedynczych zdarzeń, a także ich ciągu w określonym obszarze zainteresowań badacza [Miles, Huberman, 2000]. I jeśli twierdzi się, że badania jakościowe w stosunku do badań ilościowych cechują się mniejszą standaryzacją procedur ich przeprowadzania, to jednocześnie podkreśla się, że mogą one dzięki temu doprowadzić do zaskakującej integracji wiedzy. Ta cecha sprawia, że badania jakościowe są wykorzystywane przy próbach opisu nowo określonych problemów badawczych [Konecki, 2000]. Wśród potencjalnych słabych stron badań jakościowych, związanych z konkretnymi metodami, wymienia się natomiast przede wszystkim kwestie związane z doбором przypadków, gromadzeniem danych, a także zagadnienia związane z poddawaniem ich analizie i wysuwaniem na ich podstawie generalizacji [Miles, 1979]. Współcześnie zarysowuje się również wiele problemów związanych z przeprowadzaniem tych badań, opierając się na wirtualnym środowisku, jakim jest internet. Artykuł ten podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie, jak należy rozpatrywać owe wirtualne środowisko oraz stara się określić wyzwania związane z realizacją zadań badawczych w internecie.

Internet a dane jakościowe

Problem analizy danych jakościowych potęguje się w przypadku, gdy badacz nie rozumie rzeczywistej istoty kontekstu pozyskanych danych. Współczesne szerokie wykorzystanie narzędzi informatycznych, a w szczególności internetu, sprawia, że środowisko wirtualne staje się istotnym, aczkolwiek niekoniecznie prawidłowo rozumianym tłem zgromadzonych danych, rzutującym na ich interpretację. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że kontekst elektronicznego środowiska (internetu) można spostrzegać na trzy sposoby: jako

narzędzia, miejsca i sposobu bycia. Przytaczane tu odniesienie się do internetu w swoim klasycznym ujęciu jest przedstawiane jako trzy możliwe i odrębne punkty widzenia [Markham, 2004]. Jednak należy zwrócić uwagę, że można przyjąć ich wzajemne uwarunkowanie i tak zostaną one zaprezentowane w niniejszym artykule.

W przypadku rozumienia internetu jako narzędzia, przyjmuje się, że jest on sposobem na przekazywanie informacji, nawiązywania interakcji w procesie komunikowania się z innymi uczestnikami sieci czy też sposobem na prowadzenie symultanicznej pracy. Wskazuje się często w tym zawężonym kontekście na korzyści, jakie to narzędzie może wraz z jego użytkowaniem przynieść (na przykład obniżenie kosztów działania, przyspieszenie pracy, niezależność od fizycznego miejsca przebywania poszczególnych kooperantów).

W przypadku miejsca internet należy rozumieć jako przestrzeń, w której realizują się interakcje pomiędzy podmiotami. Integralną częścią tej przestrzeni jest architektura powiązań określona przez narzędzia wykorzystywane w komunikowaniu się, jednak ona sama jest związana również ze sposobami wykorzystania tychże narzędzi w konkretnych przypadkach, w konkretnych celach, jak i ze zmiennością przebiegu owych interakcji w czasie (niekoniecznie pokrywających się z przeznaczeniem stosowanych narzędzi). Nie można zatem zapomnieć, że owo miejsce jest związane z szeroko rozumianym kontekstem społeczno-kulturowym.

Sposób bycia wskazuje z kolei na problem samookreślenia się użytkowników internetu. To miejsce pozwala na to, by mogli oni występować jako ktokolwiek – nie ma znaczenia płeć, wykształcenie, zainteresowania, poglądy polityczne, miejsce pochodzenia czy status społeczny. Każdy może stać się tym, kim chce w pożądanym przez niego celach, a więc wykorzystywać we właściwy sobie sposób i we właściwym sobie celu określone miejsce i narzędzia [Markham, 2004]. Można przyjąć zatem, że pierwsze podejście akcentuje relacje formalne pomiędzy uczestnikami środowiska wirtualnego, drugie – poszerza analizę o relacje nieformalne, a trzecie – prowadzi do zredefiniowania przeznaczenia i wykorzystania ustalonej architektury powiązań.

Wybór określonego rozumienia internetu jako badawczego kontekstu jest niezbędny do prawidłowego przeprowadzenia badań jakościowych. Jednocześnie badacz spotyka się ze szczególnymi zagrożeniami

Tab. 1. Główne zagrożenia wynikające z badań jakościowych a rozumienie internetu

Zagrożenia wynikające z badań jakościowych	Rozumienie internetu		
	Narzędzie	Miejsce	Sposób bycia
Praco- i czasochłonność	Konieczność określenia stosowanych narzędzi komunikacji (wszystkich/większości czy najbardziej istotnych z punktu widzenia przyjętego problemu badawczego?)	Dynamika architektury powiązań pomiędzy podmiotami (możliwość braku jej prawidłowego określenia)	Konieczność zidentyfikowania zachowań i poglądów użytkowników sieci w dłuższym okresie
Przeładowanie danymi	Zebrań wielu danych o charakterze czysto technicznym (być może nieistotnych z punktu widzenia założonego problemu badawczego)	Konieczność odniesienia się do narzędzi i kontekstu społecznego, kulturowego (jak szeroko je analizować?)	Konieczność śledzenia różnorodnych aktywności internautów
Brak znajomości uwarunkowań przeprowadzonych badań	Nieograniczenie się jedynie do narzędzi, ale również analizowanie miejsca	Pominięcie kontekstu kulturowego, brak odniesienia się do powiązań między podmiotami	Problem stopnia pewności analizy zachowań podmiotów

Źródło: opracowanie własne.

wynikającymi z takiego, a nie innego odniesienia się do zebranych danych (tabela 1). Są one powiązane z głównymi zagrożeniami wynikającymi przy realizacji badań jakościowych, a wśród których można wyróżnić: praco- i czasochłonność gromadzenia i analizy zebranych danych; przeładowanie zebranymi danymi, które niekoniecznie będą dotyczyć badanego zjawiska; brak znajomości uwarunkowań i procedury przeprowadzonych badań [Miles, 1979], co może rzutować na stopień prawdziwości uogólnień wyciąganych z zebranych danych [Czakon, 2006]. Znajomość procedury wybranej metody badań jakościowych jest warunkiem podstawowym, dlatego też nie zostanie on uwzględniony w prezentowanej tabeli. Można jednak zwrócić uwagę, że istotną kwestią w tym zakresie stanie się rozstrzygnięcie, czy wykorzystana zostanie procedura standardowa czy też zostanie ona określona na potrzeby danego badania (w takim przypadku mogą pojawić się dodatkowe problemy, które będą musiały zostać rozwiązane na bieżąco w trakcie realizacji procedury badawczej).

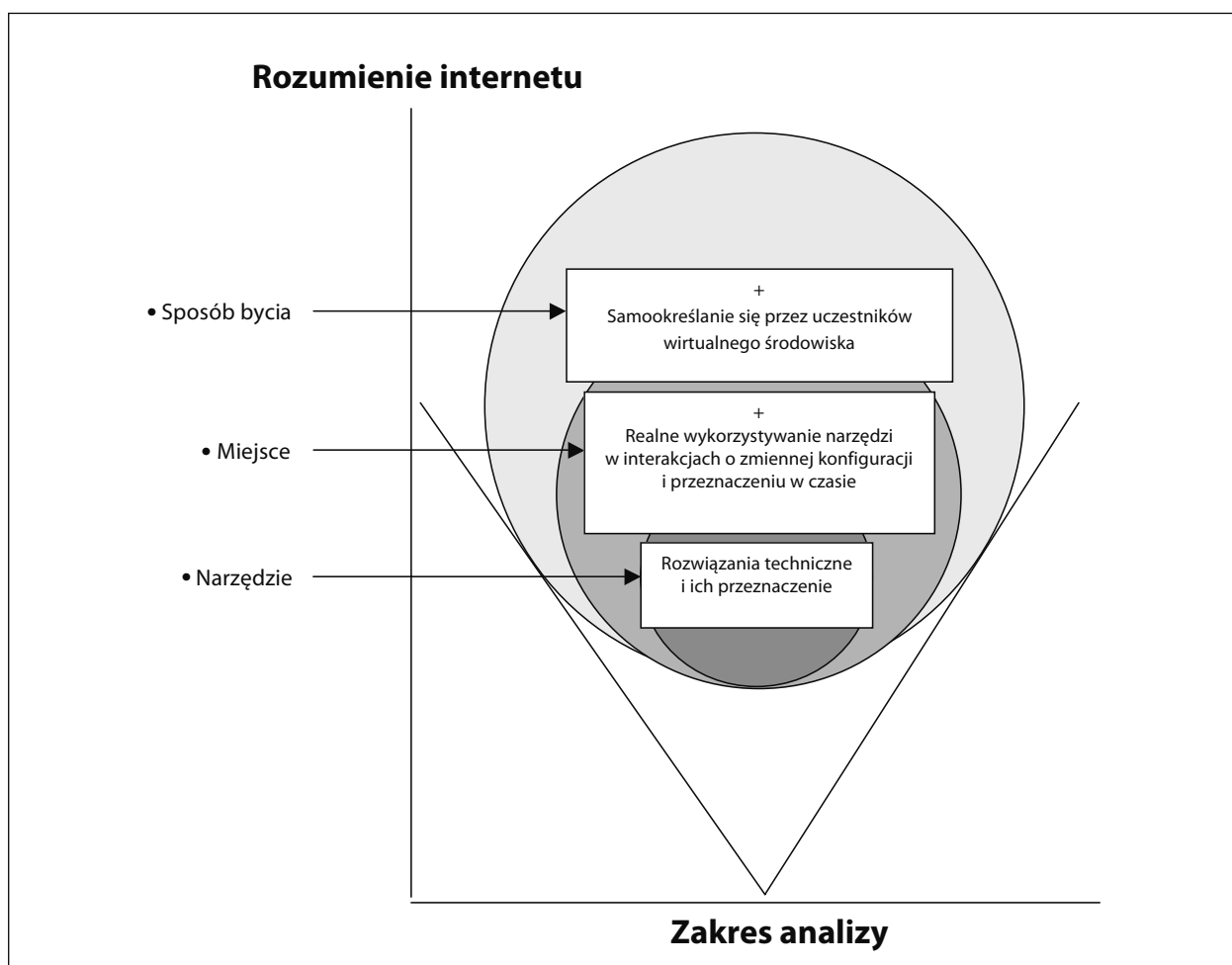
W przypadku problemu praco- i czasochłonności przeprowadzanych badań jakościowych należy zwrócić uwagę, że w zależności od przyjętego sposobu patrzenia na problem internetu, wzrasta poziom złożoności analizy (rysunek 1).

Narzędzie wymaga zidentyfikowania stosowanych rozwiązań w zakresie komunikowania się i określenia ich przeznaczenia. W przypadku miejsca dochodzi do tego również przydatność i częstotliwość ich wykorzystywania w konkretnych przypadkach przez konkretne osoby. W sposobie bycia natomiast należy dodatkowo jeszcze dokonać analizy, czy użytkownicy sieci (a więc i konkretnych narzędzi) prezentują spójne i trwałe zachowanie i czy w związku z tym rzeczywiście można przyjąć, że są tymi, za kogo się podają. To ustalenie z kolei jest kluczowe dla stopnia pewności wyciąganych uogólnień na podstawie analizy zebranych danych. W przypadku miejsca ważne w tym kontekście staje

się odniesienie do uwarunkowań kulturowych i społecznych rzutujących na charakter interakcji, jak i prawidłowy ich przebieg [Hulten, Bjoerkstrand, 2009]. Istotny aspekt stanowi natomiast problem błędnego zrozumienia kontekstu internetu w przypadku przyjęcia odniesienia się do środowiska wirtualnego jako narzędzia. Może to skutkować tym, że będzie się je o wiele szerzej analizować niż się powinno (w szczególności może dojść tu do odniesienia się do internetu jako miejsca). Przeładowanie danymi wiąże się z kolei z tym, że pozyskane zostaną niekoniecznie dane o charakterze istotnym dla badanego problemu. W przypadku rozumienia internetu jako narzędzia, może nastąpić koncentracja na specyfikacjach technicznych bez należytego odniesienia się do przeznaczenia konkretnych rozwiązań [Bulearca, Bulearca, 2009]. W odniesieniu do miejsca należy dokonać również analizy narzędzi, ale trzeba wyraźnie określić, co jest celem przeprowadzanych badań w tym przyjętym odniesieniu się do internetu, aby nie analizować danych o charakterze technicznym, niemających wpływu na badany problem. W sposobie bycia istnieje konieczność względnego potwierdzenia dokonanych spostrzeżeń, co pozwoli przedsięwziąć w konsekwencji dalsze kroki w analizie pozyskanych danych jakościowych.

Wybrane problemy badań jakościowych w internecie: forum dyskusyjne

Fora internetowe są specyficznym obiektem zainteresowań. Samo forum skupia internautów zaintrygowanych wybranym tematem/problemem, jednak może ono być założone specjalnie na potrzeby dyskusyjne danej grupy lub być utworzone w ramach już istniejącej strony internetowej, która w takim przypadku będzie skupiać różne fora tematyczne. W tym drugim przypadku istotny będzie też fakt, że użytkownicy prawdopodobnie będą udzielać się na kilku lub wszystkich podforach. ➔



Rys. 1. Poziom złożoności analizy danych jakościowych w zależności od rozumienia ich wirtualnego kontekstu

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.N. MARKHAM, *Internet Communication as a Tool for Qualitative Research*, in: D. SILVERMAN (ed.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2004, s. 98–100.

Fora internetowe są istotnym źródłem informacji, które można wykorzystać w badaniach. Przede wszystkim oferują one możliwość poznania opinii i sądów internautów na dany temat. Użytkownicy forum wykorzystują dostępne im narzędzia informatyczne, by wyrażać swoje zdanie, co dodatkowo daje możliwość badaczowi zrozumienia ich intencji i rzeczywistych przekonań. Można tu wspomnieć o wykorzystywaniu cytowań, podawania oraz linków, prezentowania maili, wstawiania materiałów filmowych czy też zdjęć [Eysenbach, James, 2001].

Główny problem z interpretacją informacji zawartych w forach dyskusyjnych związany jest przede wszystkim ze zrozumieniem rzeczywistych celów leżących u podstaw ich działalności na forum, a związku z tym, czy osoby, które występują na forum w danej roli, rzeczywiście są tymi, za kogo się podają. Przykładami obrazującymi ten problem mogą być fora poświęcone ocenie przez klientów produktów firmy czy też świadczonych usług. Należy rozstrzygnąć, kto tak naprawdę umieszcza na forum swoje opinie. Czy są to rzeczywiście klienci czy konkurencja (w przypadku negatywnych opinii), a może i przedstawiciele samej firmy (w przypadku

pozytywnych opinii). W analizie informacji w takim przypadku należy wziąć pod uwagę następujące czynniki: liczbę wygłoszonych opinii, czas, w jakim były one zgłaszane (np. nagromadzenie negatywnych opinii w krótkim czasie może świadczyć o akcji negatywnego PR-u przeprowadzonego przez konkurencję), czy też zwrócić uwagę na dane użytkowników (np. adres IP). Działanie te podejmowane przez badacza mają mieć na celu odróżnienie istotnych i rzetelnych danych od pozostałych, jakie można znaleźć na forum.

Podejmowanie badań jakościowych opartych na wykorzystaniu informacji pochodzących z internetu, a w szczególności z forum dyskusyjnego, wiąże się również z określonymi problemami etycznymi, z jakimi musi się badacz zmierzyć. Główny problem, który musi zostać rozwiązany, polega na wyborze formy przeprowadzanego badania, a co za tym idzie, czy zostanie ono przeprowadzone w sposób aktywny czy też pasywny. Badacz musi określić, czy wystarczy mu obserwacja zasobów strony internetowej (forum) czy też włączy się w aktywność wykazywaną przez użytkowników strony. Z jednej strony włączenie się w działalność internautów może pomóc

Tab. 2. Źródła informacji pochodzących z forum internetowego i zagrożenia w ich interpretacji

Źródła informacji	Komentarze użytkowników forum, zamieszczone zdjęcia, filmy, linki (odnośniki) do innych stron, cytowanie, zamieszczona korespondencja elektroniczna
Zagrożenie w interpretacji informacji	Brak pewności co do roli odgrywanej przez poszczególnych użytkowników forum, a co za tym idzie brak pewności co do rzetelności informacji przez nich podawanych

Źródło: opracowanie własne.

w poznaniu ich rzeczywistych intencji, z drugiej strony aktywność badacza może doprowadzić do zmiany zachowań grupy już udzielającej się. Ewentualny wybór formy badania zależeć będzie również od tego, czy będzie się miało do czynienia z grupą zamkniętą czy też otwartą (a także czy zasoby forum/strony będą upublicznione czy też nie); od bieżącej liczby uczestników badanej grupy czy też norm, jakimi będą się oni wykazywać w swojej aktywności.

Powyższe kwestie przekładają się z kolei na dalsze problemy, które związane są z ewentualną koniecznością zachowania prywatności użytkowników strony/forum. Potencjalne zidentyfikowanie forumowiczów lub wykorzystanie informacji podawanych przez nich może doprowadzić do zaszkodzenia im w realnym świecie. Pozostaje również do rozważenia problematyka własności intelektualnej, związanej z tym, czy badacz może wykorzystywać wszystkie informacje, jakie zostają podane na forum/stronie internetowej przez jej użytkowników i czy ewentualna możliwość odniesienia się do nich zależy jedynie od celów badania. Na gruncie tych wątpliwości wysuwa się zatem czasem postulat konieczności uzyskania zgody od użytkowników, względnie właściciela forum na przeprowadzenie badań [Bowen, 2005]. W ten sposób autorzy opracowań na ten temat pośrednio odnoszą się ponownie do problemu wpływu na zawartość strony/forum, jak i zachowań jej/jego użytkowników. Realizacja badań jakościowych w internecie przekłada się więc na ogólny dylemat, czy dążyć do poszukiwania prawdy za wszelką cenę czy postępować przede wszystkim ze wszelkich miar uczciwie wobec innych użytkowników sieci.

Podsumowanie

Przeprowadzenie badań jakościowych w internecie wymaga od badacza przede wszystkim określenia sposobu odniesienia się do istoty wirtualnej rzeczywistości, szczególnie w momencie interpretacji danych, a także wyboru określonej metody badawczej. Przy realizacji badań należy spodziewać się, że z jednej strony zebrany materiał będzie bogaty, z drugiej strony jednak będą istniały poważne zastrzeżenia co do jego wartości.

Jednoczesne dążenie do pozyskania względnie pewnego i rzetelnego materiału do badań naraża badacza na działania z pogranicza zachowań nieetycznych. Bezpośrednie zaangażowanie w działalność forum internetowego, polegające na prowokowaniu określonych zachowań przez użytkowników forum, będących nieświadomymi roli, jaką wypełnia badacz, może wydawać się za nieusprawiedliwione. Relacje pomiędzy określoną, przyjętą rolą badacza a rolami użytkowników internetu stanowią i będą stanowić źródło dylematów natury etycznej.

Złożoność kwestii związanych z pozyskiwaniem i oceną informacji pochodzących ze środowiska wirtualnego, jakim jest internet, sprawia, że problemy te będą jeszcze długo dyskutowane. Należy jednak raczej spodziewać się, że w kontekście gwałtownej dynamiki wykorzystania dostępnych rozwiązań komunikacyjnych, jak i przebiegu relacji pomiędzy internautami w czasie i przestrzeni, prawdopodobnie wypracowane zostaną co najwyżej pewne ogólne zasady/wytoczne postępowania przy realizacji owych badań i interpretacji danych z nich pochodzących.

dr Marcin Komańda

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOWEN G.A., *Preparing a Qualitative Research-Based Dissertation: Lessons Learned*, „Qualitative Report” 2005, no. 2.
- [2] BULEARCA M., BULEARCA S., *Internet and Interactive Websites: Cornerstones of Competitive Advantage in the Virtual Economy*, „Global Business and Management Research: An International Journal” 2009, no. 3/4/.
- [3] CZAKON W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2006.
- [4] EYSENBACH G., JAMES E.T., *Ethical Issues in Qualitative Research on Internet Communities*, „British Medical Journal” 2001, no. 323.
- [5] GOLAFSHANI N., *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*, „Qualitative Report” 2003, no. 4.
- [6] HULTEN P., BJOERKSTRAND H., *A Case Study of the Development of an E-service for the Swedish Mining Industry*, „Services Marketing Quarterly” 2009, no. 30.
- [7] KONECKI K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [8] MARKHAM A.N., *Internet Communication as a Tool for Qualitative Research*, w: D. SILVERMAN (ed.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2004.
- [9] MILES M.B., *Qualitative Data as an Attractive Nuisance: the Problem of Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24.
- [10] MILES M.B., HUBERMAN A.M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana Wydawnictwo Uniwersyteckie, Białystok 2000.

Summary

Virtual environment, which is the internet, is often conducted in the context of qualitative research. This act raises certain problems with the acquisition and interpretation of data. It is therefore important to a proper understanding of the substance of the Internet, particularly in relation to the use of technological solutions and the activity of its users. Conducting qualitative research in a virtual environment involves a number of challenges about ethic issues which should be solved in the stage of study planning.

W dniach 7–9 października br. w Ustroniu Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Katowicach zorganizowało wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach oraz Wydziałem Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej kolejną międzynarodową konferencję naukową „Nowoczesność przemysłu i usług”. Konferencja ta tradycyjnie stanowi główną imprezę Śląskich Dni Organizacji, obchodzonych w tym roku po raz trzydziesty drugi.

W tegorocznym forum naukowców i praktyków zarządzania (za jakie uznajemy naszą konferencję) wzięło udział ponad 120 osób. Wśród nich byli reprezentanci niemal wszystkich krajowych ośrodków akademickich oraz naukowcy z Ukrainy, Czech i Słowacji. Tak jak i w latach poprzednich, obecni byli także przedstawiciele śląskiego biznesu oraz organizacji samorządowych. Aktywne uczestnictwo przedstawicieli nauki i gospodarki stworzyło bardzo dobry klimat wymiany poglądów i doświadczeń oraz żywej, interesującej dyskusji.

Problematyka tegorocznej konferencji koncentrowała się wokół dwóch obszarów tematycznych. Pierwszy z nich obejmował zagadnienia **modeli, metod i narzędzi zarządzania organizacjami**, drugi zaś poświęcony był **współczesnym wyzwaniom i uwarunkowaniom rozwoju przemysłu i usług**.

Obrady prowadzono w pięciu sesjach plenarnych. Tematyką przewodnią sesji rozpoczynającej konferencję było „**Modelowanie współpracy międzyorganizacyjnej – ujęcie sektorowe i regionalne**”, której przewodniczącym był **prof. dr hab. Ryszard Borowiecki**. W sesji tej, poświęconej problematyce rozwoju przedsiębiorstw, w tym poprzez powiązania sieciowe, zaprezentowano pięć referatów: „Racjonalność korporacji – wybrane aspekty” (J. Pasieczny), „Kierunki rozwoju działalności gospodarczej 500 największych przedsiębiorstw w Polsce” (K. Kolegowicz, W. Szymba), „Model biznesu operatora a orkiestracja sieci” (W. Czakon), „Statyczny model struktury klastra” (L. Knop), „Elastyczność organizacji w sieci” (P. Jędrusik).

Zaprezentowane w tej sesji szerokie, a zarazem szczegółowe analizy porównawcze kierunków i dynamiki rozwoju przedsiębiorstwa w Polsce wykazały, że nie została zrealizowana większość uniwersalnych celów przekształceń strukturalnych, a intensywność i tendencje zmian struktury rodzajowej działalności gospodarczej nie przyczyniły się do przezwyciężenia niekorzystnego wpływu pogorszenia się warunków zewnętrznych, podobnie jak nie przyczyniły się do rozwiązania problemu bezrobocia w Polsce. Wskazano na konieczność kontynuowania tego typu badań, którymi zajmują się już nieliczne ośrodki, a które przedstawiają wpływ zmian strukturalnych na rozwój gospodarczy i jego tempo rozwoju. Dyskusja prowadzona w tym obszarze koncentrowała się wokół metod i zakresu dokonywania tego typu analiz porównawczych oraz poszukiwania modelowych rozwiązań dla praktyki zarządzania.

Druga sesja zatytułowana „**Nowoczesność przemysłu i usług**” to sesja praktyków, prowadzona przez **prof. dr. hab. Wojciecha Dyducha**. W sesji tej skoncentrowano się na problematyce rozwoju przedsiębiorstw reprezentujących sektor paliwowo-energetyczny oraz lotniczy. E. Białoń przedstawił

zagadnienia modernizacji i wzrostu zdolności wytwórczych jednego z największych w kraju wytwórców energii elektrycznej i ciepła, jakim jest Południowy Koncern Energetyczny SA. Zaakcentowano przy tym konieczność stosowania w przedsięwzięciach inwestycyjnych coraz bardziej rozwiniętych metod zarządzania projektami i ryzykiem. Z kolei S. Tokarski i K. Lampert zaprezentowali strategię wspierania innowacji w dynamicznie rozwijającej się korporacji energetycznej, jaką jest grupa Tauron SA. Głównym jej nośnikiem jest współpraca tego koncernu z uczelniami i instytutami badawczymi. W programie restrukturyzacji Katowickiego Holdingu Węglowego, którą przedstawił G. Waś, zwrócono uwagę na problem racjonalizacji eksploatacji złóż węgla i rosnące koszty jego wydobycia. Autor wystąpienia podkreślił znaczenie roli zasobów ludzkich i konieczność ich rozwoju w skutecznym wprowadzaniu tego programu. Tematem wystąpienia J. Podsiadło była strategia rozwoju Węglokoksu SA. Przedstawione kierunki rozwoju oznaczają dla przedsiębiorstwa reorientację jego strategii i zmianę modelu biznesowego. Ostatni referat przedstawiony w tej sesji (A. Tomasiak) poświęcony był możliwościom rozwoju transportu lotniczego, w szczególności w aspekcie regionalnym. W kontekście badanych tendencji światowych wskazano na duże szanse wzrostu przewozów *cargo*, co w połączeniu z rozbudową lotniska w Pyrzowicach oraz budową autostrad może stanowić o dużych możliwościach wzrostu skali przychodów osiąganych z usług lotniczych. W czasie ożywionej dyskusji zadawane pytania i prezentowane opinie dotyczyły problemów związanych z dokonywaniem dalszych zmian struktury gospodarki regionu, konsekwencji gospodarczych i społecznych dla województwa i kraju w związku z wprowadzaniem zasad pakietu klimatyczno-energetycznego oraz możliwości szerszego i skuteczniejszego wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach, jak i w sektorze usług.

Trzecia sesja konferencji zatytułowana „**Współczesne narzędzia i zasoby zarządzania przedsiębiorstwem**” podzielona została na 3 części. Pierwszą jej część, której przewodniczył **prof. dr hab. Stanisław Marciniak** dotyczyła koncepcji pomiaru efektywności pozafinansowej w organizacjach i znaczenia społecznej odpowiedzialności w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej. Cztery wygłoszone referaty: „Koncepcje pomiaru efektywności pozafinansowej w nowoczesnych organizacjach” (W. Dyduch, I. Kozłowska), „Reorganizacja procesów biznesowych w Jastrzębskiej Spółce Węglowej SA” (J. Urbisch), „Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa a społeczna odpowiedzialność biznesu” (O. Flak, A. Pyszka), „Struktura organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa” (Z. Patora-Wysocka) stały się podstawą do dyskusji nad współczesnymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem. Zainteresowanie wywołał problem: koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa a społeczna odpowiedzialność biznesu, a w szczególności wpływ działań w zakresie społecznej odpowiedzialności na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Charakterystyka dwóch obszarów badawczych, tj. konkurencyjności i społecznej odpowiedzialności biznesu pozwoliła na wyciągnięcie wniosków co do budowania relacji przedsiębiorstwo – partnerzy społeczni, integrującej ich cele i działania umożliwiające budowanie wspólnej wartości

Tematyka współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami była kontynuowana w kolejnej sesji, którą prowadził **prof. dr hab. Czesław Zajac**. Skoncentrowano się w niej na zagadnieniach oceny i kontroli zarządzania organizacją. W tej sesji referaty wygłosili: St. Marciniak, E. Głodziński - „Wpływ nowej ekonomii na rozwój narzędzi kontrolnych zarządzania przedsiębiorstwem”, T. Papaj, E. Czyż-Gwiazda - „Controlling procesów w organizacji *non-profit*” i M. Kral - „US financial risks and their Influence for World and Poland Economy”. Zainteresowanie wywołały wyniki badań wskazujące, że tworzenie i rozwijanie dobrych praktyk w zakresie podejścia procesowego to jeden z kierunków doskonalenia organizacji *non-profit*, tych tak ważnych podmiotów społeczeństwa obywatelskiego.

W ostatniej części tej sesji prowadzonej przez **prof. dr. hab. Jana Brzóska** skoncentrowano się na zagadnieniach zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi w organizacjach. Wygłoszono pięć referatów: „Optymalizacja opodatkowania w holdingach jako element zarządzania” (U. Moraniak, K. Malik), „Podejście zasobowe w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw” (W. Głód), „Outplacement jako nowoczesna metoda realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa” (K. Piotrowski), „Zasoby ludzkie jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw w świetle współczesnych koncepcji kierowania ludźmi” (Cz. Zajac), „Zasady budowy systemu wczesnego ostrzegania i reagowania w zarządzaniu według słabych sygnałów” (Z. Popławska, O. Cmo'c). Szczególnie interesujące było ujęcie analizy jakościowej zasobów ludzkich wykorzystującej model kapitału ludzkiego, model Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HRM) oraz koncepcję Systemu Wysoce Efektywnej Pracy. Podczas dyskusji zwracano uwagę na coraz większe zainteresowanie przedsiębiorców pozyskiwaniem pracowników zdolnych do kreowania i wdrażania innowacji, a także na wprowadzanie elastycznych systemów zatrudnienia.

W sesji czwartej pt. „**Procesy innowacyjne w przemyśle i usługach**”, prowadzonej przez **prof. dr. hab. Krzysztofa Malika**, przedstawiono trzy prezentacje dotyczące istoty i uwarunkowań innowacji. W pierwszej z nich zatytułowanej „Elektrownie gazowe - innowacyjne przedsięwzięcia w energetyce” (P. Kukurba) zaprezentowano koncepcję realizacji inwestycji elektrowni gazowej, zlokalizowanej na terenie północnej Polski. Kolejne dwa wystąpienia poświęcone były inicjowaniu i wdrażaniu procesów innowacyjnych w regionie - „Uwarunkowania dynamiki rozwoju innowacji” (J. Pyka,

J. Brzóska) oraz w sieciach - „Usługi proinnowacyjne dla uczestników klastrów” (S. Olko). Zaprezentowane działania wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego, w tym instrumenty wspomagające innowacyjność regionu, takie jak: dyfuzja innowacji w sektorze usług publicznych, rozwój infrastruktury gospodarki wiedzy, zainicjowały dyskusję nad wzrostem innowacyjności w regionie. Pytania i opinie po tej sesji dotyczyły kwestii roli ośrodków innowacji w procesach innowacyjnego rozwoju regionu, a także aspektów zarządzania wiedzą oraz komercjalizacji rozwiązań naukowych.

Ostatnia sesja zatytułowana „**Nowoczesne kadry w przemyśle i usługach**”, prowadzona przez **prof. dr. hab. inż. Józefa Bendkowskiego**, tematycznie objęła zagadnienia dotyczące roli innowacyjności w zarządzaniu organizacjami, w tym *non-profit* i organizacjami trzeciego sektora oraz elementami kształtowania kultury innowacji w regionie i organizacji. Rozpoczęła się ona od prezentacji badań J. Żukowskiej i M. Pindelskiego poświęconych roli innowacyjności w zarządzaniu organizacjami. Wpływ i znaczenie interesariuszy jednostki ochrony zdrowia na proces podejmowania decyzji menedżerskich stały się tematyką referatu, którego autorkami były A. Frączkiewicz-Wronka, K. Dyaczyńska i K. Szymaniec. Procesy decyzyjne w jednostkach oświatowych były przedmiotem badań I. Flajszok, A. Męczyńskiej i A. Michny. M. Szczepaniak przedstawiła rozwiązania instytucjonalne, organizacyjne i strukturalne w zakresie wspierania innowacji w trzecim sektorze. Sesję tę zakończyło wystąpienie A. Czarnowskiej poświęcone kulturze innowacji. Przedmiotem dyskusji po tej sesji były zagadnienia wprowadzania nowoczesnych systemów zarządzania zasobami kadrowymi w sektorze usług, a także modeli biznesowych opartych na innowacjach i zdolnych do innowacji dzięki kompetentnym pracownikom, płaskiej strukturze organizacyjnej i mechanizmom wspierającym, w tym głównie systemom motywacyjnym.

Pełne teksty referatów zostały opublikowane w dwóch odrębnych tematycznie tomach pod red. J. Pyki, zatytułowanych: *Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami* oraz *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług* (Wydawnictwo TNOiK, Katowice 2010).

dr hab. inż. Jan Brzóska, prof. PŚ
dr inż. Lilla Knop
Politechnika Śląska

Częstochowski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w roku 2010 obchodzi 50-lecie swojej działalności. W związku z jubileuszem w dniach **22-23 października br. na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej odbyła się Ogólnopolska Konferencja Naukowa nt. „Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw”**. Komitetowi programowo-organizacyjnemu konferencji przewodniczył prof. zw. dr hab. inż. **Leszek Kiełtyka** - kierownik Katedry Informatycznych Systemów Zarządzania. Patronat medialny nad konferencją objęły: „Życie Częstochowskie”, telewizja Orion oraz radio RMF MAXX.

Problematyka konferencji związana była z rozwojem i funkcjonowaniem przedsiębiorstw w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W obszarze rozpatrywanych zagadnień znalazły się m.in.: nowoczesne metody zarządzania organizacją, perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw, wpływ technologii informacyjnej na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw, rola zarządzania wiedzą w rozwoju przedsiębiorstw oraz innowacje w przedsiębiorstwie. Efektem wymiernym tych działań jest publikacja książkowa **Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw**, pod redakcją naukową prof. Leszka Kiełtyki (Difin, Warszawa 2010).

22 października obrady konferencji otworzył prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka – prezes TNOiK O/Częstochowa. W imieniu władz Politechniki Częstochowskiej uczestników konferencji powitała JM rektor Politechniki Częstochowskiej prof. Maria Nowicka-Skowron. Z kolei dziekan Wydziału Zarządzania, prof. Arnold Pabian przedstawił krótką charakterystykę Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Jeden z licznych honorowych gości, prof. Ryszard Borowiecki (wiceprzewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN) przekazał na ręce Prezesa Kiełtyki list gratulacyjny z okazji jubileuszu.

Dyskusję plenarną zakończył wykład prof. Zbigniewa Dworzeckiego *Nowoczesne instrumenty zarządzania w praktyce – rekomendacje na przyszłość*, który w swoim wystąpieniu zaprezentował miękkie i twarde narzędzia wspierające zarządzanie przedsiębiorstwem. Podkreślał ich rolę, a także wskazał na zmiany zachodzące w stopniu wykorzystania poszczególnych narzędzi zarządzania.

Szeroki zakres problematyki związanej z rozwojem i doskonaleniem funkcjonowania przedsiębiorstw oraz interdyscyplinarność uczestników konferencji stała się podstawą wymiany myśli i dyskusji naukowych w trzech sesjach. Pierwszą sesję naukową poprowadził prof. Mirosław Kwieciński z Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Tematyka prezentowanych zagadnień obejmowała koncepcję procesowego i systemowego zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa, badania literaturowe wybranych aspektów funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, dylematy projektowania wielopłaszczyznowej metody oceny procesów podejmowania decyzji kierowniczych oraz infrastrukturę negocjacyjną w biznesie elektronicznym.

Drugiego dnia konferencji podczas sesji naukowych w trakcie wystąpień oraz dyskusji przedstawiono m.in. takie zagadnienia, jak: postrzeganie informacji i wiedzy w organizacjach gospodarczych, narzędzia i systemy wspierające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, rynek kart płatniczych w Polsce w latach 2005–2009, rekrutacja i selekcja pracowników w przedsiębiorstwach przemysłu elektronicznego w województwie śląskim, systemy informatyczne wspierające działalność przedsiębiorstw dystrybucyjnych sektora energetycznego, model funkcjonalny platformy e-usług dedykowanej świadczeniom medycznym, wybrane aspekty monitoringu małych przedsiębiorstw oraz innowacyjność drugiego filara wytwarzania energii elektrycznej.

Wielowartość treści przedstawianych w ramach konferencji oraz różnorodność zagadnień, wokół których koncentrowała się dyskusja, wskazują na znaczną liczbę istotnych problemów związanych z rozwojem i doskonaleniem funkcjonowania przedsiębiorstw. Przedstawione wyniki potwierdziły konieczność diagnozowania wskazanych zagadnień, a w opinii uczestników powinny stać się podstawą dalszej wymiany poglądów.

W sesjach uczestniczyli pracownicy naukowcy wyższych uczelni, a wśród nich m.in.: profesorowie Jan Pyka, Zbigniew Dworzecki, Janusz Czekaj, Kazimierz Piotrkowski, Andrzej Pomykański, Ewa Bojar, Małgorzata Gableta, Mirosław Kwieciński, Bogusław Kaczmarek oraz Krzysztof Sokalski.

W ramach jubileuszu Zarząd TNOiK O/Częstochowa zorganizował konkurs dla przedsiębiorców

pod hasłem: „AS Biznesu i Przedsiębiorczości”. Oto cele konkursu:

- wyłonienie, wyróżnienie i promocja najlepszych firm, mających swoją siedzibę na terenie makroregionu częstochowskiego, których osiągnięcia mogą stanowić wzór do naśladowania,
- wspieranie rozwoju firm poprzez promowanie podmiotów działających zgodnie z prawem i normami rzetelnego postępowania w obrocie gospodarczym,
- kształtowanie pozytywnego gospodarczego wizerunku makroregionu częstochowskiego,
- wyróżnianie i nagradzanie firm i ich szefów, osiągających najlepsze wyniki ekonomiczne i wyróżniających się zaangażowaniem w rozwój gospodarczy kraju, a w szczególności swojego regionu i przestrzegających przy tym zasad etyki prowadzenia biznesu.

Patronat nad konkursem objął pełniący obowiązki prezydenta Miasta Częstochowy Piotr Kurpiós. Do udziału w konkursie przystąpiły firmy, które mają siedzibę, są zarejestrowane, względnie prowadzą działalność gospodarczą na terenie makroregionu częstochowskiego.

Wiele działań promocyjnych prowadzonych od maja do września 2010 r. zakończyła uroczysta gala 50-lecia TNOiK O/Częstochowa, zorganizowana 22 października 2010 r. na terenie Politechniki Częstochowskiej pod hasłem „To twoja firma rozdaje karty”. Podczas gali zostały wręczone statuetki „AS Biznesu i Przedsiębiorczości” oraz wyróżnienia dla najlepszych firm makroregionu częstochowskiego. Laureaci zostali uhonorowani specjalnie zaprojektowanymi statuetkami w czterech kategoriach:

- mikrop przedsiębiorstwo – statuetkę otrzymała firma Artystyczny Salon Ślubny „Wanda”,
- małe przedsiębiorstwo – statuetkę otrzymała firma działająca na rynku budowlanym od kilkudziesięciu lat – KOMOBEX-VICTORIA Sp. z o.o.,
- średnie przedsiębiorstwo – statuetkę otrzymała firma Polimex-Mostostal,
- duże przedsiębiorstwo – statuetkę otrzymała huta szkła Stolze Częstochowa Sp. z o.o.

Ponadto w konkursie zostały wyróżnione następujące firmy makroregionu częstochowskiego: EcoJura Sp. z o.o., Przychodnia Lekarska „Południe” Sp. z o.o., Asten Group, FUH Top Secret, SGP – Training & Consulting, BIG-DUO Informacja Gospodarcza SC oraz Vistal SA.

W ramach obchodów 50-lecia TNOiK O/Częstochowa zostały wręczone srebrne odznaki TNOiK oraz listy uznaniowe dla zasłużonych członków częstochowskiego Oddziału. Srebrne odznaki TNOiK wręczył prezes Zarządu Głównego TNOiK, prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki. Listami uznaniowymi, które wręczał prezes TNOiK O/Częstochowa, prof. Leszek Kiełtyka, zostali uhonorowani: Waław Korczak, Paweł Cholewa, Waław Mizerski, Henryk Wypych, Henryk Dyja, Jerzy Lech Czarnota, Monika Gierzyńska-Dolna, Stanisław Głód i Bolesław Koćwin.

Podczas uroczystej gali referat *K. Adamięcki i S. Bieńkowski prekursorami naukowego zarządzania w Polsce* wygłosił prof. Janusz Czekaj z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Uroczystość zakończył występ Zespołu Pieśni i Tańca „Śląsk” im. Stanisława Hadyny.

Opr. dr inż. Klaudia Smolağ sekretarz naukowej konferencji

Praca zbiorowa pod redakcją naukową Małgorzaty Czerskiej i Agnieszki A. Szpitter

Konceptcje zarządzania

Podręcznik akademicki

Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010

Recenzowany podręcznik pt. *Konceptcje zarządzania* został napisany pod redakcją naukową profesora Małgorzaty Czerskiej i doktor Agnieszki A. Szpitter. Jego współautorami są pracownicy Instytutu Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w Sopocie.

We wstępie podkreślono, że pomysł napisania podręcznika zrodził się z potrzeby wprowadzenia nowego przedmiotu – „Konceptcje zarządzania”. Całkowicie zgadzam się z wyrażonym poglądem, że ma on wielowymiarowy charakter i prezentuje wiele różnych podejść do zarządzania organizacją. Ma ponadto ułatwić studentom formułowanie odpowiedzi na pytania o tzw. recepty na sukces, sprawdzone metody działania, wzorcowe organizacje i nowoczesne koncepcje zarządzania. Celem recenzowanej pracy jest nie tylko próba uporządkowania wielu koncepcji zarządzania, ale także, może nawet przede wszystkim, zapoznanie czytelnika ze współczesną wiedzą, jednak z poszanowaniem dorobku i osiągnięć klasyków nauki o zarządzaniu.

Zdaniem recenzenta zamierzenia autorów zostały w pełni osiągnięte. Podręcznik jest bardzo interesujący i godny uwagi z kilku powodów. Jednym z nich jest to, że jego lektura dostarcza konkretnej wiedzy o wielu koncepcjach zarządzania, stosowaniu w praktyce nowatorskich odpowiedzi nauki, a także sprawia, że łatwiejsze staje się samodzielne studiowanie zagadnień zarządzania organizacjami. Zaletą jest też jego aktualność, o czym świadczą odniesienia do najnowszych wyników badań prowadzonych w wiodących ośrodkach oraz powoływanie się na najnowsze doniesienia literaturowe. Zwraca ponadto uwagę kompleksowość ujęcia koncepcji i logiczny układ (struktura) prezentowanych treści.

Podręcznik został podzielony na dziewięć części. W pierwszej zaprezentowano stopniowy rozwój wiedzy o organizacji i zarządzaniu. Podkreślono, że ewolucja poglądów na organizację i zarządzanie nią nie może być rozpatrywana w oderwaniu od warunków, w jakich pojawiały się i były weryfikowane. W konkluzji stwierdzono, że we współczesnej nauce nie ma ani nowoczesnych, ani przestarzałych teorii. „Rozwój wiedzy o zarządzaniu polega bowiem na próbie nadążania za zmieniającą się rzeczywistością. Rzeczywistość jest jednak różna. Jest ta przodująca – która wymaga stosowania adekwatnych do niej rozwiązań – i ta zapóźniona, która będzie wymagała rozwiązań «przestarzałych»” (s. 28). Moim zdaniem, słowa te zdecydowanie lepiej opisują praktykę zarządzania niż te mówiące, że w obecnych warunkach jedynie nowoczesne koncepcje są gwarancją sukcesów w zarządzaniu.

Uwiarygodnieniem zacytowanego fragmentu podręcznika są rozdziały drugi, trzeci i czwarty, w których w sposób merytoryczny i pojęciowo nienaganny przedstawiono dorobek szkoły klasycznej, humanizacyjnej oraz systemowej. Uważna lektura tych rozdziałów pozwala na sformułowanie wniosku, że dzisiejszą wiedzę dotyczącą m.in. formalizacji działań, motywacji pracowników czy rozwiązywania konfliktów, za-

wdzięczamy, w jakiejś mierze, badaniom przeprowadzonym przez przedstawicieli tych trzech nurtów.

Część druga skupia uwagę na nurtach zapowiadających narodziny współczesnych koncepcji zarządzania. Jednym z nich jest w nowatorski sposób rozpatrywana szkoła neoklasyczna, której głównymi przedstawicielami są nie tylko P.F. Drucker, ale także, co należy podkreślić, wszyscy prowadzący badania operujące się na założeniach podejścia sytuacyjnego. Zwrócono też słusznie uwagę na to, że ze szkoły neoklasycznej wyłonił się nurt nowej fali, zapoczątkowany badaniami przeprowadzonymi przez T.J. Petersa i R. Watermana.

Druga część podręcznika obejmuje ponadto rozważania poświęcone problemom wykorzystania metafor jako narzędzi lepszego rozumienia organizacji. Rozpoczęto je od wyjaśnienia tego, czym jest metafora w zarządzaniu i jakie są zalety i zagrożenia wynikające z jej stosowania w teorii organizacji. Następnie przedstawiono kilka metafor oraz wysoce przekonujący przykład wykorzystania metafory do odczytania, zrozumienia i projektowania konkretnej organizacji.

Wysoko należy również ocenić zawartość merytoryczną i sposób przedstawienia w trzeciej części klasycznych oraz współczesnych paradygmatów zarządzania. Z właściwą argumentacją wykazano, że większość współczesnych paradygmatów nie tyle wyklucza przydatność paradygmatów klasycznych, ile je rozszerza i uzupełnia, tworząc bardziej adekwatną do warunków działania perspektywę postrzegania rzeczywistości organizacyjnej. Swego rodzaju dopełnieniem rozważań pierwszego rozdziału tej części podręcznika jest treść rozdziału następnego, która z pewnością ułatwi czytelnikowi zrozumienie istoty organizacji procesowej oraz będzie pomocna w studiowaniu problematyki zarządzania procesami i przedsięwzięciami projektowo-wdrożeniowymi.

Część czwarta przybliży koncepcje zorientowane na jakość. W rozdziale dziewiątym dokonano przeglądu, w ewolucyjnym ujęciu, poglądów dotyczących zarządzania jakością. W kolejnym omówiono istotę TQM, normy ISO z serii 9000 oraz porównano systemy ISO i TQM. Treścią rozdziału jedenastego są natomiast rozważania poświęcone koncepcji *six sigma*. W czytelny sposób przedstawiono etapy i fazy wprowadzania strategii *six sigma* oraz role ludzi realizujących projekty w jej ramach.

Piąta część dotyczy ewolucyjnych i rewolucyjnych podejść do kreowania i wdrażania zmian w organizacji. Zaprezentowano *time-based management* i *kaizen*, a także *reengineering* i *benchmarking*. Bardzo przystępnie przedstawiono istotę, procedurę postępowania oraz przykłady zastosowania poszczególnych koncepcji.

Zawartością kolejnej, szóstej części, są koncepcje zorientowane na klienta. Po przedstawieniu koncepcji marketingowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zaprezentowano koncepcję marketingu relacji, słusznie podkreślając, że jest z jednej strony rozwinięciem koncepcji marketingowej, zaś z drugiej wydaje się być etapem ewolucji tej koncepcji w kierunku zarządzania relacjami

z klientami. Szczególnie cennymi elementami prowadzonych rozważań są: podjęta próba określenia charakterystycznych cech strategii zarządzania relacjami oraz sprecyzowanie roli kultury organizacyjnej w realizacji koncepcji CRM.

Siódma część prezentuje koncepcje zorientowane na współdziałanie, które opierają się na istnieniu relacji sieciowych, będących zakwestionowaniem hierarchii jako uprzywilejowanego sposobu regulowania zachowań. W rozdziale szesnastym omówiono istotę, rodzaje oraz wady i zalety organizacji sieciowych, natomiast w siedemnastym trzy koncepcje, tj. organizację wirtualną, wirtualne zespoły i telepracę, eksponując ich techniczno-organizacyjne i społeczne aspekty.

Część ósma odnosi się do koncepcji zorientowanych na wyszczuplanie organizacji, tj. do *outsourcingu* i *lean managementu*. Bardzo klarowna prezentacja obu koncepcji opiera się na założeniu, z którym trudno nie zgodzić się, że organizacja nie stanowi celu samego w sobie, ale jest środkiem prowadzącym do osiągnięć i wyników biznesowych. Do szczególnie wartościowych fragmentów tej części podręcznika zaliczam rozważania poświęcone opłacalności *outsourcingu* oraz prezentację oryginalnych wymiarów wdrażania odchudzonego zarządzania, które to wymiary lepiej, moim zdaniem, oddają jego istotę niż często przywoływane w literaturze przedmiotu zasady sformułowane przez D. Boesenberga i H. Metzera.

Podręcznik zamykają trzy rozdziały skupiające się na koncepcjach zorientowanych na wiedzę. W rozdziale dwudziestym przedstawiono istotę zarządzania wiedzą w organizacji oraz dwa podstawowe podejścia do zarządzania wiedzą. W następnym zaprezentowano koncepcję organizację uczącej się, tj. założenia leżące u podstaw tej koncepcji, proces jej tworzenia, dyscypliny wspomagające uczenie się organizacji w ujęciu P. Senge'a oraz teorię kapitału intelektualnego. W ostatnim precyzyjnie omówiono istotę innowacji, ich rodzaje, a także pięć modeli innowacji.

Oceniając wartość merytoryczną podręcznika, należy podkreślić, że zawiera on omówienie najważniejszych współczesnych i klasycznych, ale nie przestarzałych koncepcji zarządzania. Cenną jego wartością jest także prosty i przejrzysty sposób prezentacji materiału, ułatwiający jego zrozumienie i przyswojenie. Przydatność dydaktyczną zwiększa ponadto częste odwoływanie się do przykładów z praktyki gospodarczej, które mają bardzo zróżnicowany charakter. Utrwalaniu wiedzy, jak również kształtowaniu umiejętności sprzyjają niewątpliwie pytania kontrolne oraz zagadnienia do przemyślenia sformułowane na końcu każdego rozdziału.

Podsumowując, bardzo wysoko oceniam poziom metodyczny i merytoryczny wydanego przez Wydawnictwo C.H. Beck podręcznika. Wgłębiając się w jego treść, należy jednoznacznie pozytywnie odnotować szerokie spojrzenie autorów na omawiane zagadnienia, ukazanie nowych trendów w nauce o zarządzaniu, a także docenić ogromny wysiłek włożony w konsekwentne przedstawienie koncepcji zarządzania w układzie odpowiadającym obowiązującemu standardowi. Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, uważam, że recenzowany podręcznik wzorcowo spełnia postulat wyposażenia czytelnika w usystematyzowaną wiedzę na temat klasycznych i współczesnych metod zarządzania.

Głównym adresatem *Koncepcji zarządzania* są studenci kierunku zarządzania, w szczególności realizujący przedmiot pod tą samą nazwą. Ze względu na klarowność podziału i kategoryzacji wielu różnych koncepcji i dorobku nauki, podręcznik może stanowić również ważną pozycję w realizacji prac dyplomowych i naukowych oraz nauczaniu akademickim. Z pewnością powinien ponadto zainteresować menedżerów, u których może wywołać refleksje przydatne w praktyce zarządzania.

prof. dr hab. inż. Marian Hopej
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

Monika Kostera

Organizacje i archetypy

Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Każdy z nas, kto jest studentem Organizacji, powinien przeczytać Moniki Kostery *Organizacje i archetypy*. Wyjaśniam na wstępie, że pod pojęciem studenta Organizacji rozumiem każdego z interesariuszy teorii Organizacji, niezależnie od tego, jaką pozycję zajmuje w sformalizowanym systemie naukowych rang. Przeczytać powinien z kilku powodów. Pierwszy z nich – czytanie jest jedną ze ścieżek poznania. Drugi powód – na czytane treści nie pozostajemy obojętni. Trzeci wreszcie jest taki, że nieobojętność prowadzi nas do refleksji. W niej, refleksji, odnaleźć możemy afirmację dla przeczytanego lub niezgodę na przeczytane. Czasami odnaleźć możemy dyrektywę lub choćby przykłady, jak dalej (w naszej działalności naukowej) postępować lub nie i e postępować. *Organizacje i archetypy* są pod tym względem mistrzowskie – nie pozostawiają bez refleksji. Bo oto mamy opowieść o teorii organizacji napełnioną wiedzą, ilustracją, przykładem, wreszcie własnym doświadczeniem i refleksją autorki. To, oczywiście, nie wystarczy, bo to tylko zewnętrzna powłoka zawartości. Refleksja powstaje z dwóch powodów. Sposób narracji jawi się jako nieoczekiwany dla długoletniego studenta Organizacji, a autorska opo-

wieść zaczyna się wcale nie w teorii organizacji i wcale nie przez nią prowadzi swoje główne ścieżki.

Stalo się tak, że w świecie organizacji powstały byty rozproszone, nierzadko wirtualne. Organizacje te napełnione są realnymi postaciami, które żyją w wirtualnym świecie i kreują zbiorowości Zoś Samoś – wystawionych na brak prywatności, neurotycznych, narcystycznych, przepełnionych lękami. Wykreowane w XIX wieku Organizacje poszukują odpowiedzi na problemy takiego świata – i nie znajdują. Być może dlatego, że po opanowaniu wyuczonych nieudolności, poszukują narzędzi w magazynach historii. Być może więc *Organizacje i archetypy* przynoszą nowe otwarcie – odmienne spojrzenie na problemy i sposoby ich podejmowania – poprzez archetypy.

W charakterystyce rozwoju teorii organizacji we wczesnych latach 70. ub. wieku Charles Perrow użył – historycznie, żartobliwie, a zarazem proroczo – określić: siły po stronie ciemności i siły po stronie światła, z wyjaśnieniem, że pierwsze określenie odnosi się do mechanicznej, drugie do ludzkiej szkoły teorii organizacji. Proroczo, prowadzą one bowiem nadal wyścig o miejsce w rozważaniach nad organizacją.

Przykładowy Richard Daft pozostaje z szacunkiem dla szkoły ludzkiej po stronie mechanicznej; Monika Kostera pozostaje bezkompromisowo po stronie szkoły ludzkiej. Nadto, opowieść (zbiór opowieści?) o Organizacji w wydaniu Moniki Kostery zaczyna się i wiedzie przez archetypy psychologiczne.

Oba podejścia są odmienne, ale nie rozbieżne. Tradycyjne teorie organizacji odnotowują potrzebę prowadzenia analizy na trzech poziomach: jednostka – grupa – organizacja. Monika Kostera widzi raczej organizację w kategoriach innej trójcy: psyche – kultura – organizacja. Istotna różnica nie dotyczy jednak dwóch pierwszych elementów, ale trzeciego, ich rezultatu – projektu organizacji. Pierwszy z projektów to budowla do wypełnienia ludźmi, którzy odgrywać będą zadane role w porównywalny (na potrzeby koordynacji) sposób. Drugi projekt to zaproszenie do samodzielnego zdefiniowania, a potem wypełniania roli. Metaforycznie rzecz ujmując, w pierwszym przypadku to projekt zbioru studni na wspólnym terytorium, które pracują na rzecz jednego odbiorcy. W drugim przypadku to hologram, zbiór elementów o tej samej zasadzie funkcjonowania, które mogą się łączyć w większe całości.

Monika Kostera rozpoczyna podróż przez liczne organizacje od podstawowego ogniwa podstawowego elementu organizacji. Podstawowym elementem jest człowiek, ale podstawowym ogniwem jest jego psychika, a w szczególności zawilosci ludzkiej psychiki. Za sprawą Carla E. Junga zawilosci te pozwalają się wyjaśnić za pomocą archetypów. W wielkim uproszczeniu, archetyp, jak twierdzą biolodzy, to jedna z walizek w bagażu DNA, imperatyw zachowań niegdyś nazwany instynktem. W innej perspektywie, archetyp to miejsce o zdefiniowanym kształcie, ale nie zawartości – miejsce puste, które każdy z nas wypełnić musi swoją własną treścią; własną, więc dla każdego odmienną. Wspólne dla nas wszystkich jest jedynie to, że wszyscy nosimy w sobie miejsce na konkretną postać archetypu w nas. Organizacje mogą więc być miejscami, które zapraszają lub w których gromadzą się ludzie, dla których archetypiczne wypełnienia są wspólne lub podobne. Konsekwentne podążanie tą ścieżką prowadzi do miejsca, w którym wspólne cele, zasoby i struktury – są wtórne do wspólnoty archetypów. Takie rozumienie organizacji, umiejscowione całkowicie po stronie światła, może sprawiać trudności w zrozumieniu go przez stronę ciemności.

W konwencji psyche – kultura – organizacja Monika Kostera zapowiada opowieści archetypiczne. Zaprasza do podróży przez analizowane archetypy według schematu: prezentacja archetypu – kierunki poszukiwań zainspirowane archetypem – synteza. A potem z godną podziwu dyscypliną przedstawia zapowiedziane dwanaście archetypów organizacyjnych. Przechodzimy więc kolejnymi dwunastoma rozdziałami przez jungowskie archetypy: jaźni, cienia, Animy i Animusa (w tym matki i Syzygii), persony, mędrca, króla, poszukiwacza przygód, szachraja i wiecznego dziecka, ale też niejungowskie archetypy Gai, archetypy kosmogoniczne oraz archetypy śmierci i przemiany.

Nie miejsce tu na opis podróży i przygód po drodze. Zamiast tego będzie komentarz (tradycyjnego) studenta Organizacji do (nie) tradycyjnej podróży. Jest to więc, przede wszystkim, fascynujący zbiór opowieści z wielu różnych źródeł – od Dr. Jekylla i Mr. Hyde'a do Charlesa Nancy. Dalej, to kolekcja przypadków organizacyjnych firm znanych, takich jak LEGO czy IKEA oraz firm nieujawnionych z nazwy. Towarzyszy temu plejada odwołań do literatury naukowej od psychologii, poprzez antropologię organizacji

do nauk ścisłych. Ponad tym wszystkim góruje refleksja Moniki Kostery – z pozycji komentatora, człowieka doświadczonego lub aktywnego uczestnika naukowych zdarzeń. Tyle tak różnorodnego materiału zgromadzonego na dwustukilkudziesięciu stronach może przytłaczać. Dlatego też *Organizacje i archetypy* to książka, którą czytać trzeba pomalutku, a być może wielokrotnie, a być może we fragmentach. Zdarza się, że książki, które czytać trzeba pomalutku, napisane zostały nazbyt szybko. Ta książka do takich nie należy. Można lubić lub nie to, co w niej napisane, można się z tym zgadzać lub protestować. Została jednak napisana w odpowiednim czasie i tempie; treści w niej zawarte są bowiem kontynuacją myśli Moniki Kostery wyrażanej wielokrotnie w jej publikacjach, ale też w publikacjach jej współpracowników i studentów.

Gdybym był na miejscu autorki, miałbym prawdopodobnie smutnienie, w jaki sposób poukładać tak wielki materiał, w którym miejscu co pokazać i dlaczego właśnie tam. To problem większy niż tylko redakcyjny. Jose Ortega y Gasset twierdzi, że erudycja, choć elegancka i widowiskowa, nie jest nauką, co najwyżej jej opisem. Nauka (filozofia) jest, jego zdaniem, wynikiem syntezy, pochodnej zastosowania ujawnionej metody. Gdybym chciał obejść się z tym smutnieniem, poszedłbym prawdopodobnie śladem Garetha Morgana, który swoje *Imaginization* wyposażył w trzy rozdziały końcowe – w nich zawarte jest wyjaśnienie zamysłu metodologicznego oraz jego źródła. Monika Kostera zrobiła to samo, choć całkiem inaczej. Rozdział metodologiczny jest krótki i zawiera bardziej niż metodologiczne wyjaśnienia, gdy tymczasem źródła wraz z ich wyjaśnieniami rozproszone są w wielu miejscach w tekście. Jako (tradycyjny) student Organizacji, mam z tym pewien problem.

Ostatnia uwaga dotyczy bardziej wydawcy niż autorki – a może pospołu. Przywołany już Gareth Morgan opatrzył swoją książkę rozdziałami metodologicznymi, ale też wielką liczbą uciechliwych ilustracji, które ułatwiają konsumpcję nieregularnych pomysłów. Wydawca *Organizacji i archetypów* utkał ponad dwieście dywanów stron złożonym tekstem. I stało się jak z dywanami – można po nich chodzić, ale trudno śledzić wiązanie nitki.

Co (jednak) nie zmienia konkluzji wyrażonej na wstępie. Każdy student Organizacji powinien tę książkę przeczytać, każdy – zgodnie z jej duchem – dla własnych powodów, ale zawsze tak samo: pomalutku.

dr Jerzy S. Czarnecki
Student (tradycyjnej) Organizacji
Katedra Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

Niektóre inspiracje recenzenta:

dr Tomasz CZAPLA, student Organizacji

M. Jo HATCH, M. KOSTERA, A.K. KOZMIŃSKI, *Trzy oblicza przywództwa*, Wydawnictwa Akademickie Profesjonalne, Warszawa 2010.

M. KOSTERA, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

G. MORGAN, *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*, Sage Publications, Newbury Park, London, New Delhi 1993, Appendix A: *The Theory Behind the Practice* (s. 271–294), Appendix B: *A Note on Research Method* (s. 295–312) oraz *Reflections and Connections* (s. 313–328).

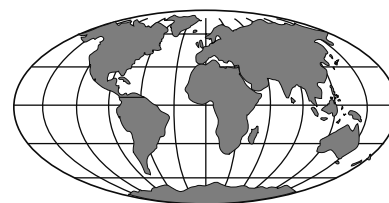
J. ORTEGA y GASSET, *Medytacje o Don Kichocie*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2008, s. 11.

CH. PERROW, *The Short and Glorious History of Organizational Theory*, „Organizational Dynamics” 1973, vol. 2, issue 3, s. 1–15 (3).

M. RIDLEY, *Genome*, Harper Perennial, London 1999, rozdział *Instinct*, s. 91–106.

R. ROBERTSON, *Jungian Archetypes: Jung, Gödel and the History of Archetypes*, Nicolas-Hays, York Beach, Maine 1995.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

Ekstremalne negocjacje

J. WEISS, A. DONIGIAN, J. HUGHES, *Extreme Negotiations*, „Harvard Business Review”, November 2010, s. 66–75.

Jeff Weiss jest profesorem-adiunktem w Wojskowej Akademii West Point i partnerem w firmie konsultingowej Vantage Partners w Bostonie. Specjalizuje się w korporacyjnych negocjacjach i zarządzaniu relacjami, a szczególnie w negocjacjach sprzedażowych i strategicznych aliansach. Aram Donigian jest majorem armii amerykańskiej, profesorem-asystentem w West Point, gdzie pracuje w Negotiation Project. Jonathan Hughes jest partnerem w Vantage Partners i specjalizuje się w zarządzaniu łańcuchem dostaw, strategicznymi aliansami i zarządzaniu zmianą.

Prezesi firm (CEOs) oraz pozostali członkowie zarządów, kierując złożonymi negocjacjami (o wysokiej stawce) ze strategicznymi partnerami w aliansach, kluczowymi dostawcami lub klientami, działają bardzo często w warunkach silnej presji czasu. Są to negocjacje dotyczące często setek milionów, a czasami miliardów dolarów. Wymagają szybkiej adaptacji do szybko zmieniających się informacji i okoliczności.

Oficerowie armii amerykańskiej mają do czynienia z podobnego typu wyzwaniem każdego dnia, patrolując niebezpieczne obszary Afganistanu i Iraku. Starają się przekonywać lokalnych liderów do współpracy, jednocześnie równoważąc konieczność ochrony swoich żołnierzy z potrzebą budowania wsparcia dla amerykańskich interesów ze strony lokalnych społeczności.

Kontekst biznesowy i militarny różnią się znacznie, ale w obu przypadkach liderzy muszą podejmować negocjacje pełne pułapek, przy dużej niepewności i braku dobrego wsparcia. Negocjacje takie są nazywane niebezpiecznymi. Nie dlatego, że dotyczą życia i śmierci, ale dlatego, że ich wysoka stawka wywiera wielką presję na lidera.

Niewątpliwie niebezpieczeństwo menedżera, który próbuje osiągnąć porozumienie z jedynym dostawcą jakiegoś produktu lub negocjuje wielomiliardowe transakcje związane z przejęciem innej firmy, czy też renegekuje ceny z niezadowolonym klientem, różni się od sytuacji wojennej, gdy dowódca oddziału negocjuje z tubylcami, aby pozyskać informacje i ustalić miejsce rakietowego ataku wroga. Jednak percepcja zagrożenia skłania zarówno biznesowych, jak i wojskowych liderów do podobnych zachowań. Obie grupy podobnie odczuwają presję do szybkiego i efektywnego działania, która bardziej kreuje pokusę dominacji niż współpracy i oferowania jednostronnych koncesji, aby szybko zmniejszyć możliwe zagrożenia.

Autorzy artykułu przez ponad sześć lat badali, jak amerykańscy oficerowie rozwiązywali konflikty w warunkach działań wojennych i oddziaływali na innych w sytuacjach podwyższonego ryzyka. Stwierdzili, że najlepsi dowódcy wykorzystywali pięć wysoce efektywnych strategii.

1. Dążyli do zrozumienia kontekstu wydarzeń, w tym społecznego tła.
2. Szukali ukrytych motywów drugiej strony i możliwości nawiązania współpracy.
3. Czekali na sposobność dokonania sprytnej „transakcji”.

4. Dążyli do budowania relacji opartych na zaufaniu, a nie na strachu.

5. Zwracali uwagę zarówno na proces negocjacji, jak i pamiętali o końcowych celach.

Strategie te, wykorzystywane w różnych kombinacjach, charakteryzują efektywne negocjacje ekstremalne (termin pułkownika Thomasa Kolditza, profesora Akademii West Point i autora *In Extremis Leadership*).

Negocjacyjne zachowania są głęboko zakorzenione w ludzkiej naturze i często mają charakter bardziej odruchowy niż przemyślany, szczególnie w sytuacjach niebezpiecznych. Pięć powyższych strategii może pomóc także w biznesowych negocjacjach, nie tylko w celu szybkiej reakcji przy negocjacyjnym stole, ale także, aby całościowo przemysłu sposób działania przed przystąpieniem do transakcji. Autorzy artykułu omówili na konkretnych przykładach z Afganistanu dobre i złe stosowanie każdej z powyższych strategii.

Strategia 1. Zrozum kontekst wydarzeń

Zacznij od zrozumienia punktu widzenia drugiej osoby lub grupy. Wykorzystaj to, czego się dowiedziałeś, aby ukształtować cele negocjacji i określić, jak je osiągnąć.

Negocjatorzy w niebezpiecznych sytuacjach próbują działać szybko, aby zredukować postrzegany poziom zagrożenia. Często rozpoczynają dyskusję, zanim dokładnie ocenią sytuację, działając pod wpływem założeń i odczuć; nie próbują rewidować tych założeń. Liderzy w biznesie i w armii działają podobnie; dążą do zakończenia negocjacji na podstawie

niekompletnych i nie zawsze prawidłowych informacji, które często prowadzą do konfliktu, impasu lub rozwiązania podejmującego tylko część problemu lub okazji. Jednak w rzeczywistości mają oni więcej czasu niż sami sądzą, aby przeprowadzić sondujące rozmowy, a potem rozważania i reakcję.

Kiedy talibowie rozpoczęli ostrzał afgańskiej ciężarówką z dostawą, mniej niż dwie mile od wojskowego posterunku, sierżant Michael Himmel (wszystkie nazwiska oficerów zostały zmienione) stwierdził, że powinna nastąpić natychmiastowa reakcja. Jednakże wszystkie amerykańskie jednostki były na patrolach. Zdecydował więc, że jest to dobra okazja dla Afgańskiej Policji Narodowej (APN), aby wzięła kryzysową sytuację w swoje ręce. Wcześniej jego pluton trenował i ćwiczył razem z APN przez sześć miesięcy. Dowódca APN, 55-letni Afgańczyk z 30-letnim doświadczeniem w policji, natychmiast się wycofał. Oświadczył, że jego ludzie są niewystarczająco przygotowani do samodzielnego działania i zażądał wsparcia. Ostatecznie sierżant wysłał słabo wyposażoną grupę do obserwowania ognia, która wróciła z niewieloma informacjami.

Z kolei porucznik Daniel Dubay poprowadził podobne negocjacje zupełnie inaczej. Podczas patrolu, niedaleko wioski Azrow, jego pluton został ostrzelany z dwóch budynków oddalonych o około 200 jardów. Po 45 minutach ostrzału talibowie wycofali się. Pluton rozpoczął poszukiwania rannych wśród miejscowej ludności. Podjechali do budynków, skąd strzelano. Odnaleźli 25 kobiet z dziećmi, zgromadzonych w niedużym pokoju. Poprzez tłumacza Dubay wyjaśnił im, że jego pluton został ostrzelany i że chciałby uzyskać informacje, które pozwoliłyby mu zidentyfikować rebeliantów. Początkowo kobiety nie chciały nic mówić. Dubay zdjął ciemne okulary, odłożył broń i ukląkł miejscowym zwyczajem. Zapewnił kobiety, że teraz ich domy są ochraniające przez siły afgańskie i amerykańskie. Powiedział, że chciałby się dowiedzieć, dlaczego wszystkie są w jednym ciasnym pomieszczeniu. Po kilkunastu minutach lody zostały przelamane. Jedna z kobiet powiedziała, że

zostały do tego zmuszone. Dubay podziękował jej. Następna kobieta powiedziała, że to nie byli Afgańczycy. Kolejnych kilka innych kobiet podało więcej szczegółów. W ten sposób porucznik Dubay osiągnął swój cel: nie tylko zebrał informacje, ale także nawiązał bezpośrednie relacje z miejscowymi kobietami, co pomogło mu w przyszłości. Zostawił im numer telefonu do centrum dowodzenia. Obiecał przyjechać ponownie za dwa dni, kiedy jego pluton będzie ponownie na patrolu. W ten sposób ustanowił wzajemny szacunek z mieszkańcami wioski, co miało zaowocować w kolejnych miesiącach.

Strategia 2. Poznaj drugą stronę i współpracuj z nią

Poznaj motywy działania i racje drugiej strony. Zaproponuj różne rozwiązania i zaprosz do ich udoskonalenia.

Sytuacje zagrożenia powodują, że ludzie działają bardziej stanowczo i chcą bardziej wywierać wpływ na drugą stronę, nawet siłą. Przy tym stanie umysłu negocjator dąży do przyjęcia ekstremalnej pozycji i wysuwa agresywne żądania. Niestety, to powoduje zawsze zwiększenie oporu i podrażnienie drugiej strony. Dyskusje stają się jałowe i nieefektywne.

Kapitan Chris Caldwell otrzymał informację z wywiadu, że jego żołnierze zadali straty wrogowi. Wiedział, że w okolicy jest tylko jeden afgański szpital. Pojechał tam na rozmowy z lekarzem, wiedząc, że ten jest sympatykiem talibów. Nie wpuszczono go jednak. Użył więc siły. Znalazł dowody na pobyt talibów i zatrzymał lekarza, aby go przesłuchać.

Kiedy starszyzna wioski dowiedziała się o akcji Caldwell, w złości przyjechała do niego. Kapitan zażądał współpracy ze swoimi żołnierzami. Z kolei starszyzna argumentowała, że będzie współpracować, jeżeli otrzyma zachętę w postaci istotnych pieniędzy. Caldwell z kolei zażądał najpierw informacji o rannych talibach. To rozwścieczyło starszyznę, negocjacje wymknęły się spod kontroli i zostały przerwane.

Negocjator, doświadczony w ekstremalnych sytuacjach, dąży do tego, aby zamienić negocjacje w rozwiązywanie problemu wspólnie przez obie strony. Kapitan

Andrew Williams, dowódca baterii artylerii w Ghazni, otrzymał raport od swoich żołnierzy, którzy widzieli improwizowane urządzenia wybuchowe, umieszczone wzdłuż poboczy drogi. Poinstruował ich, aby nie używali siły, ale obserwowali okolicę i zidentyfikowali mężczyzn, którzy to robili. Po uzyskaniu tych informacji natychmiast udał się do wsi, gdzie sprawcy mieszkali, spotkał się ze starszyzną i powiedział, że instalacja min powinna być wstrzymana. Dowiedział się, że jest to możliwe, ale po otrzymaniu w zamian pieniędzy.

Biorąc pod uwagę presję czasu i względy bezpieczeństwa, Williams powinien zapytać „ile?”. Zapytał jednak „dlaczego?”. Wyjaśnił zaraz, że nie może zaoferować żadnej kwoty, dopóki nie zrozumie, co starszyzna chce osiągnąć. Dowiedział się, że muszą zapłacić za informację o tym, kto jest odpowiedzialny za instalację min. Ponadto część pieniędzy chcieli przeznaczyć na potrzeby wioski, aby podtrzymać swój status i pokazać, że nie są tylko donosicielami.

Williams wystąpił z kontryferą. Zaproponował, że jego żołnierze zidentyfikują winowajców, a rada starszych będzie odpowiedzialna za doprowadzenie ich do najbliższego amerykańskiego posterunku. Dążąc do traktowania starszyzny jak partnerów, zapytał: „Czy jest coś złego w tej propozycji?”. Starszyzna, o dziwo, zaakceptowała ten plan, ale stwierdziła, że podejrzewani mężczyźni nie są ekstremistami, ale ich rodziny potrzebowały pieniędzy i dlatego świadczyli usługi talibom. Williams obiecał starszyźnie, że jeżeli doprowadzi owych mężczyzn na posterunek, gdzie zostaną wpisani do bazy danych, to potem będą mogli wrócić do swoich rodzin. Dodał, że to pomoże radzie starszych podbudować swój prestiż, ponieważ sprawy będą pod jej kontrolą. Tak też się stało. Dwa dni później, na posterunku winowajcy zostali ostrzeżeni przed powtórzeniem podobnych działań.

Strategia 3. Czekaj na sposobność dokonania sprytnej „transakcji”

Do przekonywania drugiej strony używaj bardziej faktów i zasad uczciwości niż brutalnej siły. Daj ➔

partnerowi możliwość obrony decyzji przed krytyką i kreuj przydatne precedensy do przyszłych negocjacji.

Niebezpieczeństwo często kreuje pokusy dla negocjatorów, aby grać twardo, używając przymusu do robienia interesów. To zwykle wywołuje resentymenty i prowadzi do przyszłych konfliktów, utrudniających dalsze negocjacje. Oczywiście wrogie przejęcie firmy różni się znacznie od agresji wojskowej, ale podobieństwa są istotne.

Pierwsze bojowe zadanie kapitana Kyle'a Lauersa brzmiało: pojmać lub zabić Walida Salata, przywódcę talibów, który ukrywał się w pobliżu wioski. Lauers czuł ogromną presję, dowodząc 130 żołnierzami. Głównym wyzwaniem miały być negocjacje z szefem lokalnej policji i radą starszych. Potrzebowal ich pomocy. Niestety, szef policji odmówił udziału w akcji. Wtedy kapitan Lauers ostrzegł Afgańczyków, że musi działać szybko i nie będzie mógł wziąć odpowiedzialności za to, co się stanie. Wydał rozkaz do rozpoczęcia ataku. W akcji zginął poszukiwany talib i trzech jego ludzi. Starszyzna zażądała wyjaśnień, dlaczego kompania Lauersa wkroczyła do wioski bez wsparcia miejscowej policji i bez dyskusji ze starszyzną. Kapitan wyjaśnił, że szef policji odmówił współpracy. Rada starszych zażądała pieniędzy na pokrycie strat. Lauers odpowiedział, że to talibowie są odpowiedzialni za szkody i starszyzna do nich powinna się zwrócić o rekompensatę.

Przez kolejne 11 miesięcy wioska była ciągłym problemem dla kapitana Lauersa. Regularne ataki moździerzowe odbywały się z jej sąsiedztwa. Jego żołnierze musieli słono płacić, gdy potrzebowali informacji od mieszkańców wioski, ale nawet wtedy podawano im mylne dane. Negocjacyjna strategia kapitana Lauersa nie sprawdziła się.

Efektywny negocjator wie, że cele prawie zawsze jest lepiej osiągnąć, jeżeli doprowadzi się do praw-

dziwej transakcji niż w efekcie wymuszenia uległości. Kapitan John Chang podczas pobytu na misji w Afganistanie stwierdził, że jego partner, Afgańska Armia Narodowa (AAN), regularnie stosuje groźby, szczególnie w kontekście niebezpiecznych sytuacji o wysokiej stawce, aby zmienić postawy lokalnej ludności. Chang wiedział sporo o afgańskiej kulturze, znał też Koran. Dzięki temu wiedział, że lokalna ludność przywiązuje duże znaczenie do bycia traktowaną z respektem. Zrozumiał, że jeżeli jego żołnierze zmienią swoje interakcje z AAN, to będzie to miało wpływ na to, jak AAN radzi sobie z lokalną ludnością. Zaprosił żołnierzy AAN do pracy w amerykańskich posterunkach. Dwie jednostki zaczęły razem jeść, trenować, planować, patrolować i odpoczywać, co zaowocowało prawdziwym partnerstwem. Po miesiącu, AAN stała się adwokatem amerykańskiej misji, wyjaśniając wioskowemu starszyznom, że Amerykanie są gośćmi w ich kraju i pomagają ludziom na prośbę afgańskiego rządu.

To przydało się, kiedy później w dolinie wzrosło niebezpieczeństwo ataków talibów. Kapitan Chang i jego partnerzy ze strony AAN poprosili rady starszych o rekomendacje, jak zapewnić lepsze bezpieczeństwo w dolinie. Starszyzny zgłosiły zastrzeżenia co do działań koalicji, takich jak przeszukiwanie domów, zatrzymywanie ludzi w środku nocy, zatrzymywanie i przeszukiwanie pojazdów. Powiedzieli, że obawiają się polować i wypasać bydło w górach, gdzie operuje artyleria amerykańska. Negocjacje przyniosły wzrost poszanowania wolności osobistych i lokalnego prawa. I co ważniejsze, stworzono warunki, aby było to zasługą AAN, a nie armii amerykańskiej. W efekcie działania rekrutacyjne talibów wśród miejscowej ludności znacząco osłabły.

Strategia 4. Najpierw zbuduj zaufanie

Zajmuj się bezpośrednimi relacjami. Angażuj się nieustannie w kreowanie zaufania i kooperacji.

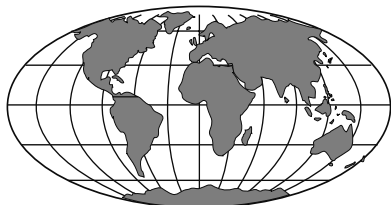
Kiedy stawka i ryzyko są szczególnie wysokie, liderzy, zarówno w biznesie, jak i w wojsku, często ulegają pokusie szybkich działań. Poza tym niebez-

pieczne sytuacje nie dają czasu na rozwijanie dobrych roboczych relacji między stronami. Z drugiej strony, robienie znaczących ustępstw prawie zawsze jest zaproszeniem do dalszego wymuszania i rodzi brak szacunku albo całkowite lekceważenie.

Wojskowi dowódcy często wpadają w pułapki ustępstw. Farukh, Afgańczyk, otworzył szkołę dla dziewcząt i był nieustannie nękanym przez lokalnych talibów. Wywiad wojskowy odkrył, że znany przywódca talibski dzwonił na komórkę Farukha. Stwierdzono, że miał kontakty także z innymi talibami. Został aresztowany i spędził 12 miesięcy w więzieniu. Ostatecznie został uniewinniony przed sądem. Jednak w międzyczasie jego szkoła została zamknięta. Dla wynagrodzenia utraconych pensji przyznano mu rekompensatę pieniężną. Nie zadowolili go jednak suma 12 tys. dolarów. Oświadczył publicznie, że nie zaufa nigdy więcej Amerykanom. Był znanym liderem w swojej wiosce, który długo współpracował z siłami pokojowymi NATO. Konflikt ten zniszczył zaufanie między amerykańskimi służbami wywiadu a lokalną ludnością.

Umiejętny negocjator nigdy nie robi arbitralnych ustępstw, aby pozyskać przychylną drugą stronę. Natomiast stale buduje zaufanie poprzez rosnące i wzajemne zaangażowanie. Kapitan Aaron Davis został oddelegowany do prowincji Khost z rozkazem ustanowienia „szybko i efektywnie” kilku trwałych relacji z lokalnymi liderami. Po tygodniu spotkał się z Haji Said Ullah, mężczyzną, który był kiedyś właścicielem dobrze prosperującej stacji benzynowej, którą Amerykanie zamknęli ze względów bezpieczeństwa, budując lotnisko. W ciągu dwóch lat różni amerykańscy dowódcy obiecywali mu rekompensatę i pomoc w odnalezieniu brata, którego uprowadzili talibowie. Żadna z tych obietnic nie została zrealizowana. Nic więc dziwnego, że Ullah powiła Davisa z dystansem i zażądał wysokiej kwoty pieniężnej. Davis oparł się pokusie koncentracji na pieniądzu. Chciał zbudować relacje.

Kapitan Davis spotykał się z Ullahem kilkakrotnie, wysłuchiwał jego gorzkich żalów i zadawał pytania. Nigdy nie zaferował pieniędzy. Obiecał, że rozpozna



sprawę i powróci za trzy dni. Tak też się stało. Obaj mężczyźni siedli przy herbacie. Kapitan przeprosił za wszystkie krzywdy, jakich Afgańczyk doznał i zrelacjonował, czego się dowiedział. Poprosił go o pomoc w odbudowaniu zaufania z lokalnymi liderami. Rozmawiali o zbieraniu informacji dotyczących brata, jak poprawić komunikację między wojskiem amerykańskim a miejscową ludnością i jak zapewnić ludności większe bezpieczeństwo. Dopiero wtedy Davis powrócił do kwestii pieniężnej rekompensaty. Przedstawił konkretne wyliczenie oparte na lokalnych standardach. Afgańczyk zapoznał się z wyliczeniami i w ciągu kilku minut je zaakceptował. Była to mała część kwoty, której zażądał na początku.

Strategia 5. Koncentruj się na procesie negocjacji

Świadomie zmieniaj zasady gry, nie naciskając na drugą stronę. Kształtuj proces negocjacji, pamiętając o końcowych celach.

W negocjacjach postrzeganych jako niebezpieczne, zarówno członkowie zarządów, jak i wojskowi dowódcy odruchowo dążą do unikania strat po swoich stronach. Nagłe wycofywanie się i zmiana zdania w krytycznych kwestiach powoduje wystawianie się na dodatkowe ryzyka.

Porucznik Matthew Frye zdobył pod tym względem pouczające doświadczenia. Podczas jednego z patroli negocjował z wioskową starszą w sprawie informacji o talibach. Już na wstępie zapytał ich, czego chcą w zamian za podanie ich nazwisk. Nic dziwnego, że rada starszych zażądała wielu rzeczy: żywności, wody i ubrań. Frye obiecał pomoc humanitarną, ale kiedy w zamian poprosił o konkretne informacje, starsza zaprzeczyła, aby znała powstańców. Chcąc chronić swoich ludzi przed atakami talibów, porucznik powiększył ofertę o natychmiastowy fundusz wsparcia i pomoc żołnierzy przy budowie studni. Starsza przyjęła ofertę, ale nadal milczała. Wtedy Frye uwarunkował realizację obietnic od otrzymania informacji. Starsza wpadła w złość z powodu wycofania pierwotnych przyrzeczeń. Tym samym Frye nie uzyskał nic: ani informacji,

ani dobrych roboczych relacji z lokalną społecznością.

Błędem porucznika było przekonanie, że ma tylko dwie opcje: odrzucenie żądań starszyzny, co wystawiało oddział na niebezpieczeństwo, albo realizację jej żądań w nadziei, że dotrzyma słownej umowy. Frye nie powinien składać szybkich obietnic, ale analizując szybko taktykę starszyzny, powinien prowadzić negocjacje w taki sposób, aby osiągnąć cele.

Z kolei porucznik Billy Gardner, podczas swojego pierwszego patrolu w Kunduz, prowadził pluton przez miejscowy bazar, kiedy podeszło do nich pięciu mężczyzn. Byli to reprezentanci lokalnych plantatorów jabłek. Byli zdenerwowani, ponieważ poprzednia jednostka amerykańska dała dystryktowi kilka milionów dolarów na zakup ziemi pod rozbudowę bazy. Tymczasem osoba, która dostała pieniądze, nie była legalnym właścicielem. Plantatorzy domagali się natychmiastowych rekompensat. Tłum gęstniał, mężczyźni grozili, a gdy Gardner nie reagował, domagali się coraz większych rekompensat.

Gardner postanowił zmienić całkowicie reguły negocjacji. Usiadł, pozdrowił mężczyzn w języku pasztuńskim, zdjął hełm, odłożył broń i słuchał uważnie. Przemówił powoli i spokojnie. Mowa ciała farmerów nagle się zmieniła, a ich krzyki ucichły. Gardner zadawał pytania w sposób respektujący drugą stronę, ale też zdecydowany. Stał się bezstronnym sędzią. Pytał mężczyzn o warunki prowadzonego przez nich biznesu, plony, kogo reprezentują i jak sprzedaż ziemi wpłynęła na ich działalność. Dowiedział się, że jabłka są główną ostoją lokalnej gospodarki. Plantatorzy nie byli przeciwni sprzedaży gruntu, ale chcieli być traktowani jak prawni właściciele. Gardner zaproponował kilka możliwych rozwiązań. Mężczyźni przedstawiali swój punkt widzenia.

Gardner słuchał, ale nie dawał definitywnych odpowiedzi, kiedy żądania rosły. Doszedł do wniosku, że ci mężczyźni reprezentują nieformalny, cywilny miejscowy samorząd. Była więc okazja, aby wzmocnić lokalne demokratyczne praktyki i instytucje. Zaproponował, aby zgłosili formalny wniosek do miejscowego gubernatora. Wtedy

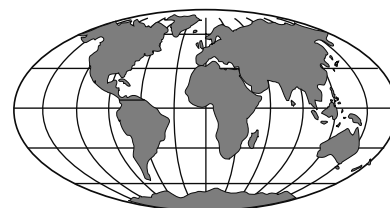
Amerykanie będą mieli podstawę do działania. Gardner obiecał im w tym pomóc. Rozmowa trwała długo, a na koniec farmerzy podziękowali się z żołnierzami swoją wiedzą o działalności talibów w okolicy.

* * *

Zapewne najważniejszą lekcją płynącą z afgańskich ekstremalnych negocjacji, ważną zarówno dla menedżerów, jak i wojskowych dowódców, jest to, że w sytuacji presji czasu i wysokiej stawki, najlepiej jest nie podejmować decyzji natychmiast. Dobrze jest zwolnić tempo negocjacji, wprowadzając drugą stronę do konstruktywnego dialogu i demonstrować autentyczną otwartość na perspektywę drugiej strony. Nie oznacza to poddawania się. Jest to działanie strategiczne, a nie reaktywne i pasywne. Pozwala dowiedzieć się, jak określone działania będą postrzegane przez drugą stronę. Umożliwia dokonania takich taktycznych wyborów, które spotkają się z konstruktywnymi reakcjami drugiej strony i pozwolą na osiągnięcie głównych celów.

Opr. dr Jan Polowczyk

Listopadowy numer „Harvard Business Review” zamieścił cztery artykuły dotyczące doświadczeń amerykańskich sił zbrojnych na wojnach w Iraku i Afganistanie i możliwości ich wykorzystania w biznesie. „PO” omawia jeden z nich. Biznes amerykański ma długie tradycje wykorzystywania eks-oficerów. Dla pokolenia II wojny światowej doświadczenie bojowe było prawie koniecznym warunkiem kariery przyszłego prezesa firmy (CEO). Jeszcze w 1980 r. 59% prezesów wielkich spółek publicznych w USA miało doświadczenie wojenne (II wojna światowa, wojna koreańska, wojna wietnamska). Do 2006 r. liczba weteranów-prezesów zmalała do 8%. W ostatnich kilku latach trend ten uległ odwróceniu. Korporacje amerykańskie poszukują na stanowiska menedżerów młodych oficerów (także kobiety), którzy mają w swoim CV doświadczenia bojowe z Iraku lub Afganistanu.



„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

Spis treści 2010

	nr	str.		nr	str.
Aluchna Maria			Dolińska Małgorzata		
- Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych	9	4	- Finansowanie rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw - wyniki badania ankietowego	6	26
Auksztol Jerzy			Flieger Michał		
- Asymetria informacji w projektach informatycznych - studium przypadku	2	31	- Marketing procesów w organizacji procesowej	9	38
Baran Grzegorz, Bąk Janusz			Franc-Dąbrowska Justyna, Porada-Rochoń Małgorzata		
- Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa	9	12	- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne - perspektywa międzynarodowa	4	28
Bąk Janusz, Baran Grzegorz			Frączkiewicz-Wronka Aldona		
- Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa	9	12	- Identyfikacja wylaniających się kierunków badań w obszarze zarządzania publicznego	9	27
Bąk-Grabowska Dominika			Gadomska-Lila Katarzyna		
- Pomoc rządowa dla polskich przedsiębiorstw w czasie kryzysu	3	24	- Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej - wyniki badań	2	12
Berent Tomasz			Gadomska-Lila Katarzyna, Platonoff Alberto Lozano, Moszoro Bartłomiej		
- Stopień dźwigni finansowej DFL - dziesięć metod pomiaru	6	30	- Kluczowe źródła i bariery innowacyjności przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	3	28
Bizon-Górecka Jadwiga, Górecki Jarosław			Gancarczyk Marta		
- Uwarunkowania międzynarodowej kooperacji polskich przedsiębiorstw budowlanych	7-8	46	- Podstawy decyzji o publicznym wsparciu informacyjnym i doradczym	4	24
Blaik Piotr			Gawel Aleksandra		
- Integracja jako kluczowy problem w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Aspekt modelowania	12	30	- Motywacje przedsiębiorcze w czasie cyklu koniunkturalnego	2	20
Bratnicka Katarzyna			- Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych a ich wyniki ekonomiczne	12	19
- Kultura organizacyjna i twórczość w przedsiębiorczych organizacjach - model koncepcyjny	11	3	Gołaś Zbigniew		
Brendzel-Skowera Katarzyna, Kościelniak Helena			- Zróżnicowanie i determinanty rentowności sektora MŚP w Unii Europejskiej	12	14
- System EMAS a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw	7-8	35	Górecki Jarosław, Bizon-Górecka Jadwiga		
Brzeziński Marek			- Uwarunkowania międzynarodowej kooperacji polskich przedsiębiorstw budowlanych	7-8	46
- Psychospołeczny obraz organizacji	3	13	Grycuk Adrian		
Bugdol Marek			- Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean	2	28
- Możliwości stosowania teorii systemu w zarządzaniu jakością	1	31	Gulski Bogusław		
Buszko Andrzej			- Czy poprawa kompetencji powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa?	1	12
- Koncepcja zwiększenia poziomu zaufania wśród kluczowych przedsiębiorstw budowlanych	7-8	41	Gwiazda Aleksander		
Chodak Grzegorz			- Koncepcja systemu oceny <i>Performance Management</i> i jego zastosowanie w praktyce menedżerskiej	6	7
- <i>E-commerce</i> narzędziem globalizacji handlu	6	40	Hopej-Kamińska Magdalena, Hopej Marian, Kamiński Robert		
Chodak Grzegorz, Zymonik Krzysztof			- Myślenie systemowe w kształtowaniu struktury organizacyjnej	11	6
- Zagrożenia i ochrona konsumentów w handlu elektronicznym	11	38	Hopej Marian, Hopej-Kamińska Magdalena, Kamiński Robert		
Chodyński Andrzej			- Myślenie systemowe w kształtowaniu struktury organizacyjnej	11	6
- Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstwa wobec interesariuszy	5	36	Hryniewicz Janusz T.		
Cwynar Wiktor, Patena Wiktor			- O adekwatności teorii naukowych w różnych kontekstach kulturowych	2	16
- Test motywacyjnego systemu płac opartego na EVA™	10	37	- Państwo a reformowanie polskiej nauki	9	32
Czakon Wojciech			- Przedsiębiorczość i stosunek Polaków do pracy. Stan obecny i perspektywy zmian	10	24
- Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle	4	8	Jedynak Piotr		
- Hipoteza bliskości	9	16	- Zarządzanie własnymi kompetencjami - przesłanki i egzemplifikacja	1	8
Czernek Bartosz			Jędrzyk Patrycja		
- Zmiany strategii deweloperów w okresie dekonunktury	5	24	- Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci	10	28
Czerwonka Leszek			Johann Maria		
- Długookresowy wpływ połączeń przedsiębiorstw na wartość spółek przejmujących	10	33	- Strategie marketingowe stosowane w praktyce polskich przedsiębiorstw	4	33
Ćwiklicki Marek					
- Scrum - nowa metoda zarządzania złożonymi projektami	4	16			
Dąbrowski Tomasz J.					
- Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację	1	15			

	nr	str.		nr	str.
Kafel Piotr, Sikora Tadeusz			Marcinkowska Monika		
- Zasada elastyczności w stosowaniu systemu HACCP na przykładzie przedsiębiorstw przetwarzających produkty rolnictwa ekologicznego	7-8	65	- Wykorzystanie informacji <i>controllingu</i>	1	23
Kamiński Robert, Hojej Marian, Hojej-Kamińska Magdalena			- spojrzenie behawioralne	10	7
- Myślenie systemowe w kształtowaniu struktury organizacyjnej	11	6	- Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne - aspekty teoretyczne	12	3
Klimczak Karol Marek, Pikos Anna Marta			- Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne - przegląd badań		
- Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym	12	27	Matwiejczuk Rafał		
Komańda Marcin			- Przesłanki tworzenia wartości w łańcuchu wartości	5	16
- Zarys problemu wykorzystania internetu w badaniach jakościowych	12	36	Molek-Winiarska Dorota		
Korol Tomasz			- Stres psychologiczny w motywowaniu pracowników	3	17
- Prognozowanie upadłości firm przy wykorzystaniu kursu dolara oraz logiki rozmytej	1	35	Moszoro Bartłomiej, Platonoff Alberto Lozano, Gadomska-Lila Katarzyna		
- Skuteczne metody prognozowania upadłości firm	6	15	- Kluczowe źródła i bariery innowacyjności przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	3	28
Korpysa Jarosław			Mrozowicz Kazimierz		
- Demograficzne determinanty rozwoju przedsiębiorczości młodzieży wiejskiej - wyniki badań	11	24	- Psychologiczne i organizacyjne mechanizmy formalizacji ról społecznych w organizacji (na przykładzie GOPR)	5	27
Kościelniak Helena, Brendzel-Skowera Katarzyna			- Zachowania ratowników górskich w świetle badań systemu wartości	10	15
- System EMAS a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw	7-8	35	Mucha-Kuś Karolina		
Kowalczyk Tomasz			- Strategia kooperacji - innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania	2	9
- Sytuacja gospodarcza a najnowsze trendy w transakcjach fuzji i przejęć w Niemczech	5	32	Nazdrowicz Jacek		
Kozarkiewicz Alina			- Innowacyjny menedżer w motywowaniu pracowników	7-8	14
- Współczesne trendy w innowacyjności - w kierunku otwartych innowacji	5	20	Nowara Wanda, Nowiński Witold		
Krupski Rafał			- Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja - analiza polskich prywatnych MŚP	12	10
- Kontekst chaosu w planowaniu strategicznym	3	6	Nowiński Witold, Nowara Wanda		
- Dyskusja o treści strategii	6	4	- Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja - analiza polskich prywatnych MŚP	12	10
Krzakiewicz Kazimierz, Roszyk-Kowalska Gabriela, Stańda Andrzej			Obłój Krzysztof		
- Kulturowo-organizacyjny kontekst kapitału intelektualnego	10	3	- Pasja strategii	3	3
Kurczewska Agnieszka			Pacana Andrzej		
- Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka	10	20	- Analiza wdrożenia praktyk 5S z wykorzystaniem burzy mózgów i diagramu Ishikawy	6	11
Laszczak Mirosław			Patena Wiktor, Cwynar Wiktor		
- Wyobrażenia w myśleniu strategicznym	2	6	- Test motywacyjnego systemu płac opartego na EVA™	10	37
- Nastroj i emocje a jakość decyzji kierowniczych	9	21	Platonoff Alberto Lozano, Moszoro Bartłomiej, Gadomska-Lila Katarzyna		
Leśniewski Michał Adam			- Kluczowe źródła i bariery innowacyjności przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	3	28
- Czynniki kształtowania przedsiębiorczości w gminach - wyniki badań	7-8	26	Piątkowski Jan		
Lewandowski Remigiusz			- Modele zatrudniania pracowników	3	35
- Dywidenda na polskim rynku giełdowym	6	35	Pikos Anna Marta, Klimczak Karol Marek		
Lichtarski Janusz Marek			- Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym	12	27
- Struktury zadaniowe - istota, badanie, występowanie	1	3	Polowczyk Jan		
- Typologia jednostek organizacyjnych w strukturach zadaniowych	5	11	- Wykorzystanie nowych technologii w zarządzaniu strategicznym	4	3
- Struktury zadaniowe w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych - studium porównawcze	11	19	Podczarski Stanisław		
Łącka Irena			- Kwantyfikacja trendów nakładów inwestycyjnych w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach przemysłowych	7-8	52
- Wybrane problemy przy realizacji przedsięwzięć innowacyjnych w MŚP	7-8	10	Porada-Rochoń Małgorzata, Franc-Dąbrowska Justyna		
Łuczka-Bakuła Władysława			- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne - perspektywa międzynarodowa	4	28
- System zarządzania środowiskowego w aspekcie tworzenia przewagi konkurencyjnej	11	10	Prusak Błażej		
Macias Jan			- Analiza skuteczności rekomendacji giełdowych na GPW w Warszawie	11	31
- Przedsiębiorczość strategiczna - kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa w czasach burzliwych	2	3	Ratajczak Marek		
- Konkurencyjność - strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw	5	4	- Państwo jako podmiot polityki rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce	7-8	3
- Nowa strategia transnarodowa korporacji międzynarodowych - globalna standaryzacja i lokalna wrażliwość	9	8	Roszyk-Kowalska Gabriela, Krzakiewicz Kazimierz, Stańda Andrzej		
Majewski Sebastian			- Kulturowo-organizacyjny kontekst kapitału intelektualnego	10	3
- Znaczenie czynników nieekonomicznych w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych	11	34	Różański Jerzy		
Malczyk Tomasz			- Bariery inwestowania za granicą na przykładzie Polski. Analiza podstawowych zmian w latach 1999-2008	2	24
- Festiwal nauki jako międzynarodowy instrument dyfuzji wiedzy	12	6	Rudny Włodzimierz		
			- Znaczenie organizacyjnych uwarunkowań opcji rzeczowych	4	13



	nr	str.		nr	str.
Sekula Zofia			Tabaszewska Edyta		
- Nowe tendencje w wartościowaniu pracy	7-8	67	- <i>Teaching Organization</i> – nowa forma organizacji opartej na wiedzy?	4	20
Siewiera Agnieszka			Unold Jacek		
- Ocena efektywności projektów inwestycyjnych	3	39	- Organizacyjno-informacyjny potencjał koncepcji Web 2.0	5	41
Sikora Tadeusz, Kafel Piotr			Urbanek Grzegorz		
- Zasada elastyczności w stosowaniu systemu HACCP na przykładzie przedsiębiorstw przetwarzających produkty rolnictwa ekologicznego	7-8	65	- Niematerialny łańcuch wartości a renta ekonomiczna przedsiębiorstwa	9	34
Sobczak Eugeniusz			- Wycena kompetencji przedsiębiorstwa	11	14
- Rozwój społeczno-gospodarczy województwa a aktywność sektora badawczo-rozwojowego (B+R)	7-8	30	Węgrzyn Bogusław		
Sobczak Tomasz			- Jakość produktu jako wyznacznik efektywności działań innowacyjnych i integracji procesów produkcyjnych przedsiębiorstwa	7-8	61
- W kwestii uzupełnienia luki w ewolucji nauk o zarządzaniu w Polsce	9	23	Wiatr Michał, Śnieżek Ewa		
- Działalność doradczą przedstawicieli nauk o zarządzaniu w Polsce	11	27	- Informacje o przepływach pieniężnych jako szczególnie rodzaj informacji finansowej	7-8	56
Sokołowski Jarosław			Wiśniewska Joanna		
- O funkcjach wynagrodzeń raz jeszcze	3	31	- Problemy badania procesów transferu technologii	6	22
Sroka Włodzimierz			Wojciechowski Tadeusz		
- Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza	1	28	- Kilka uwag o integracji marketingu i logistyki	4	36
Stańda Andrzej, Krzakiewicz Kazimierz, Roszyk-Kowalska Gabriela			Wojtaszczyk Katarzyna		
- Kulturowo-organizacyjny kontekst kapitału intelektualnego	10	3	- <i>Employer branding</i> – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy	1	18
Steinerowska-Streb Izabella			Woźniak Krzysztof		
- Instytucje zasileń rzeczowych i informacyjnych przedsiębiorstw na polskim rynku	12	23	- Problem pomiaru w naukach organizacji i zarządzania	5	8
Strychalska-Rudzewicz Anna			Zarzecki Dariusz		
- Proinnowacyjne zarządzanie przedsiębiorstw przemysłowych a ich kondycja finansowa – wyniki badań	7-8	18	- Użyteczność metody składania w szacowaniu kosztu kapitału własnego	2	36
Stryjewski Tomasz			Zastempowski Maciej		
- Symulacyjna prognoza rozmiarów kryzysu w przedsiębiorstwie	3	21	- Instrumenty konkurencji stosowane przez przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego	7-8	22
Szczupaczyński Jerzy			Zawiła-Niedźwiecki Janusz		
- Wymiary postaw moralnych polskich menedżerów	3	9	- Pojęcie ryzyka operacyjnego i klasyfikacja jego rodzajów	6	19
- Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców	10	11	Zymonik Krzysztof, Chodak Grzegorz		
Śnieżek Ewa, Wiatr Michał			- Zagrożenia i ochrona konsumentów w handlu elektronicznym	11	38
- Informacje o przepływach pieniężnych jako szczególnie rodzaj informacji finansowej	7-8	56			

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Nr 1 DNA innowatora - „Harvard Business Review” – opr. Jan Polowczyk	44	Nr 7-8 Jak rozpocząć przedsiębiorczą rewolucję - „Harvard Business Review” – opr. Jan Polowczyk	72
Nr 2 Chiński system corporate governance – analiza transakcji z podmiotami powiązanych „International Research Journal of Finance and Economics” - opr. Maria Aluchna	45	Nr 9 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
Nr 3 Era kapitalizmu klienta - „Harvard Business Review” – opr. Jan Polowczyk	45	Nr 10 Niezwykle skuteczni przedsiębiorcy na wschodzących rynkach - „Harvard Business Review” – opr. Jan Polowczyk	43
Nr 4 Udział menedżera we własności a polityka informacyjna i system corporate governance spółki „Journal of Business and Economic Studies” - opr. Maria Aluchna	45	Nr 11 Legalność działania spółki – strategie naprawy po oszustwach korporacyjnych - „Corporate Governance: An International Review” - opr. Maria Aluchna	45
Nr 5 Kreowanie rynku wynalazków - „Harvard Business Review” – opr. Jan Polowczyk	44	Nr 12 Ekstremalne negocjacje – „Harvard Business Review” - opr. Jan Polowczyk	46
Nr 6 Struktura własności a wartość spółki. Badania transakcji sprzedaży aktywów - „IUP Journal of Corporate Governance” - opr. Maria Aluchna	44		