

- Policja da się lubić – rozmowa z nadinspektorem ANTONIM KOWALCZYKIEM, komendantem głównym policji 3

- Nie zapominajmy o Adamieckim – Bolesław Rafał Kuc 7
- Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych – Anna Zarębska 11
- Wokół pojęcia przedsiębiorczości – Teresa Kraśnicka 14
- Przekaz informacji podczas doboru pracowników w świetle teorii kapitału ludzkiego – Wojciech Jarecki 17
- Elementy zarządzania wirtualnym zespołem – Daniel Gach 20

FINANSE

- Efekt ogłoszeń wyników finansowych spółek giełdowych: studium zdarzeń – Remigiusz Lewandowski 24

MARKETING

- Rola kraju pochodzenia produktu w kształtowaniu postaw konsumentów – Agnieszka Gardeła, Małgorzata Budzanowska 28
- Marketing partnerski – kształtowanie lojalności swoich klientów – Edyta Rudawska 33

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 36

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Klienci jako innowatorzy. Nowy sposób tworzenia wartości – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 41

KRONIKA TNOiK 44

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 6 (749) 2002

Rada Programowa

Prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący, **prof. Henryk Bieniok**, **prof. Ryszard Borowiecki**, **dr Ewa Gołębiowska**, **prof. Andrzej K. Koźmiński**, **prof. Ryszard Rutka**, **prof. Edward Urbańczyk**

Barbara Oledzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla, **prof. Zbigniew Dworzecki**, **dr Jacek Klich**, **prof. Bogdan Nogalski**, **Barbara Oledzka**, **prof. Janusz Pyka**, **Dariusz Teresiński**

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10
e-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 **mgr Julieta Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 **dr Edward Jędrzejewski**; **Gdańsk** – tel. 341-93-70, 341-45-11 **mgr Wanda Stankiewicz**; **Gorzów Wlkp.** – tel./fax 722-75-23 **mgr inż. Aleksy Wołoszyn**; **Katowice** – tel. 258-16-06 **dr inż. Krzysztof Pałucha**; **Kraków** – tel. 633-40-82, **dr Andrzej Jaki**; **Lublin** – tel. 532-99-18 **prof. dr hab. Ewa Bojar**; **Opole** – tel. 454-41-07 **dr Stanisław Grycner**; **Radom** – tel. 362-56-63 **Witold Kilian**; **Rzeszów** – tel. 86-36-398 **prof. dr hab. Jan Łukasiewicz**; **Toruń** – tel. 622-29-98 **mgr Bronisław Stawicki**; **Warszawa** – tel. 862-32-24 **wew. 110 Joanna Cygler**; **Wrocław** – tel. 343-72-78 **mgr inż. Paweł Pruchniewicz**; **Zielona Góra** – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 **mgr inż. Artur Kot**

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

Łamanie: STAND's, tel. 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione 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 „Przeгляdu”, wystarczy uiszczyć odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA Millennium, IV O/Warszawa nr 85116022020000000055199488.

Na odwołanie przekazu (na przelew) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, 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 2002 r.:

- kwartalna – 42 zł,
- półroczna – 84 zł,
- całoroczna – 168 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na III kw. 2002 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują: a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

do 5 XII – na I kwartał roku następnego,
do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,
do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,
do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

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

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-biały:
1/3 kolumny – 600 zł
1/2 kolumny – 900 zł
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Policja da się lubić

Rozmowa z nadinspektorem ANTONIM KOWALCZYKIEM,
komendantem głównym policji

W jaki sposób powinno się mierzyć stopień bezpieczeństwa publicznego i poczucie bezpieczeństwa obywateli?

Przede wszystkim nie powinniśmy ograniczać się wyłącznie do statystyk policyjnych, a więc liczby przestępstw popełnionych i wykrytych oraz liczby przestępców – schwytanych i skazanych. To są dane bardzo trudne do właściwej interpretacji, jeśli interpretacji takiej dokonują osoby niedoświadczone. Dużo ważniejsze jest poczucie bezpieczeństwa obywateli, które jest prawdziwą miarą skuteczności pracy policji – i nie tylko policji, ale o tym powiemy może nieco później. Związek poczucia bezpieczeństwa z poziomem przestępczości jest dość luźny. Są kraje, gdzie przestępstw jest więcej niż w Polsce, a mimo to ludzie czują się bezpiecznie, a są i takie, gdzie poczucie zagrożenia jest znacznie większe niż u nas, choć „obiektywne” wskaźniki są lepsze.

Ostatnie badania opinii publicznej wykazały, że cieszymy się znacznym zaufaniem społecznym (naszą pracę pozytywnie ocenia 57% badanych). To jest nie tylko powód do zadowolenia, ale i ważna przesłanka przyszłych sukcesów, ponieważ zaufanie obywateli jest jednym z bardzo istotnych czynników naszej skuteczności. W celu dalszego wzmocnienia poziomu zaufania prowadzimy rozmowy z różnymi instytucjami (Komitet Helsiński, Fundacja Batorego) oraz przedstawicielami administracji (województwie, prezydenci miast). Chcemy zaprezentować nasze metody pracy i sprecyzować zarówno swoją ofertę wobec obywateli, jak i przedstawić swoje oczekiwania. Chcemy też doprowadzić do sytuacji, w której pomiarem poczucia bezpieczeństwa będą zajmowały się nie tylko ogólnopolskie ośrodki badania opinii publicznej, ale także poszczególne jednostki samorządu terytorialnego – to nam pozwoli na precyzyjną ocenę działań poszczególnych komendantów policji.

Jaki powinien być budżet policji, żeby w ciągu kilku lat znacząco obniżyć poziom przestępczości w Polsce?

Bezpieczeństwo jest kosztowne. I choć straty z tytułu przestępstw są wielokrotnie wyższe niż wydatki na policję, to przecież nie można zagwarantować, że po wypomowaniu w policję dodatkowych kilku miliardów, tych strat na pewno nie będzie, a poza tym pieniądze na policję musi wydać budżet państwa, a straty w dużej części dotyczą samorządów lub prywatnych osób i instytucji.

Nie chciałbym mówić o bezwzględnych kwotach, bo w zestawieniu z naszym obecnym budżetem są to dość duże pieniądze, a z drugiej strony, nie ma chyba szefa instytucji publicznej, który miałby dość pieni-

Fot. „Gazeta Policyjna”

dzy – nie chodzi więc o narzekanie, tylko o propozycje rozwiązań. W zakresie kadr – uważam, że jest nas dostatecznie wielu, choć lepiej byłoby, gdybyśmy mogli zlikwidować wszystkie wakaty. Druga poważna pozycja to są szkolenia. I trzecia pozycja – najważniejsza i najdroższa – technika.

Zaawansowane rozwiązanie techniczne to m.in. Stanowisko Wspomagania Dowodzenia (SWD). Obecnie mamy je już w Szczecinie, Łodzi i Warszawie, a do końca roku uruchomimy kolejne w Krakowie. Jak to działa? Oczekiwanie na połączenie z operatorem numeru 997 lub 112 nie przekracza 20 sekund. Czas dojazdu do zdarzeń I kategorii (zabójstw, napadów, rabunków) nie przekracza 5 minut od chwili przyjęcia zgłoszenia. Wysyłaniem radiowozów, ich lokalizacją, rozmieszczeniem i optymalnym „pokryciem” terenu zajmuje się komputer. Cyfrowa mapa pozwala obserwować rozmieszczenie patroli i radiowozów z dokładnością do pół metra. Do radiowozu udającego się w określone miejsce przesyłane są wszelkie informacje, jakie istnieją w systemie na temat poprzednich interwencji, dane osób, które mogą mieć związek ze sprawą itd.

Inny przykład: jedna kamera zastępuje 5 policjantów. W rejonach, gdzie w styczniu i lutym bieżącego roku zainstalowaliśmy kamery, liczba zdarzeń kryminalnych spadła o prawie 60% – to są dane za cały pierwszy kwartał. Składają się na to trzy czynniki, które wzajemnie się uzupełniają: my reagujemy błyskawicz-



nie, przestępcy sami się stamtąd wynoszą, a ludzie czują się bezpieczniej, więc także chętniej reagują na zaobserwowane przejawy agresji, niszczenia mienia itp. W Warszawie jest obecnie 95 (a będzie 97) kamer. Kosztowało to 20 mln złotych. Jestem jednak przekonany, że zaangażowane w ten projekt środki finansowe samorządów okażą się bardzo rentowną inwestycją.

Jeszcze inna sprawa – właściwie marzenie. W USA widziałem symulator dla jednostek specjalnych pozwalający trenować użycie broni w sytuacjach wymagających natychmiastowej decyzji. Szkolony policjant musi zdecydować, czy ubezpieczony przez niego partner jest już w sytuacji bezpośredniego zagrożenia, czy nie. Przyznam, że za pierwszym razem sam nieco pochopnie „zastrzeliłem” człowieka zamierzającego się nożem na policjanta. Sądzę, że gdyby posłowie obejrzeli takie szkolenie, to daliby policji 70 mln złotych na ten symulator.

Jeśli uda się nam zdobyć pieniądze z programu PHARE, będziemy w stanie w każdym komisariacie postawić przyzwoite komputery i podłączyć je do sieci.

Czy obywatele powinni wybierać „swojego szeryfa”?

Powinni go znać, szanować, lubić i popierać, a przede wszystkim mieć do niego zaufanie. W mojej ocenie wystarczy, żeby „szeryf”, którego zaproponujemy, kierując się jego kwalifikacjami, potrafił zdobyć zaufanie mieszkańców. Do tego nie są konieczne wybory, choć może wybranemu łatwiej byłoby to zaufanie zdobyć.

Kwalifikacje (merytoryczne, psychologiczne, miedzierskie i inne) naszych policjantów oceniam bardzo wysoko. W niedalekiej przyszłości planujemy uruchomienie szerokiego programu szkoleń i podnoszenia (standaryzacji) kwalifikacji oraz stworzenie systemu czytelnych kryteriów awansu zawodowego. Dla każdej osoby przyjmowanej do policji będzie jasne, jakimi umiejętnościami należy się wykazać, żeby zostać „rzemieślnikiem”, a ile trzeba samemu w siebie zainwestować, żeby zostać „mistrzem”.

Czy problemy kadrowe są nadal hamulcem pracy policji?

W zasadzie nie mamy dziś problemów kadrowych. Ponieważ średnio odchodzi z pracy w policji 2,5 tys. osób, tyle samo powinniśmy przyjąć. W tym roku przyjmujemy jednak tylko 1000. Dzięki temu udało nam się zdobyć brakujące w budżecie na bieżący rok 172 mln złotych. 97 mln zaoszczędziliśmy we własnym zakresie (m.in. ograniczając zatrudnienie), a 75 mln Sejm przydzielił nam z rezerw budżetowych.

A ilu jest dziś policjantów?

103 tysiące. A zatem te braki nie są tak dramatyczne, jak czasem można wyczytać w prasie. Znalezienie we własnym budżecie prawie 100 mln złotych było konieczne m.in. po to, żeby żaden policjant w kraju nie mógł powiedzieć, że nie załatwił jakiejś sprawy, bo mu zabrakło pieniędzy na paliwo, bo komendzie odcięto telefon itp. Limity i ograniczenia są i będą,

ale nie może się to odbijać na pracy, szczególnie tej, która jest bezpośrednio widoczna dla obywateli. To nie jest tylko kwestia naszego wizerunku, ale i skuteczności. Jeśli obywatele nie będą przekonani, że warto się z nami kontaktować, to zużyjemy wprawdzie mniej benzyny, ale efekty będą jeszcze bardziej mizerne.

Jaka jest pozycja Polski na świecie w statystykach przestępczości?

Najpierw, jeśli można, chciałbym pochwalić się ostatnim wynikiem w kategorii „poparcie” – dziś popiera nasze działania ponad 72% obywateli – takiego poparcia policja nigdy jeszcze nie miała. Polska ma najmniej zabójstw na 100 tys. mieszkańców prawie w całej Europie (w zeszłym roku w skali całego kraju mieliśmy 1325 zabójstw). Ale trzeba sobie zdawać sprawę, że 80% zabójstw w Polsce to są nieporozumienia rodzinno-alkoholowo-towarzyskie. Żadna policja na świecie nie jest w stanie zapobiec takim zdarzeniom. Nie mamy natomiast większych problemów z odnalezieniem sprawców. Niestety, w tej kategorii przestępstw nie działa żadna profilaktyka – może antyalkoholowa, ale na bardzo długą metę. Okazuje się zatem, że zabójstw typu kryminalnego mamy około 300-350, a więc mniej więcej jedno dziennie na 38 milionów ludzi. I jeszcze jedna ciekawa sprawa – dziś wykrywane są zabójstwa np. z 1992 roku. Oznacza to, że żadne przestępstwo nie jest przez nas „zapomniane”. W miarę rozwoju techniki i gromadzenia nowych faktów, potrafimy odtwarzać coraz dawniejsze okoliczności przestępstw.

W tym miejscu warto powiedzieć kilka słów o procedurze rejestrowej, przeznaczonej dla zdarzeń mniejszego kalibru – ich także nie będziemy puszczać w niepamięć. Uproszczenie naszej pracy polega nie na tym, że przestaniemy w ogóle zajmować się sprawami „tylko” zarejestrowanymi – będziemy nad nimi pracować, ale dopiero wtedy, kiedy pojawią się okoliczności mające z taką sprawą związek, a do tego czasu będzie ona występowała w rejestrze dostępnym dla wszystkich policjantów. A ci policjanci nie będą śledzili w komendach nad wypełnianiem wielostronicowych formularzy, tylko będą chodzili po ulicach, rozmawiali z mieszkańcami, patrzyli, słuchali, będą widoczni i będą wzmagali poczucie bezpieczeństwa obywateli oraz poczucie zagrożenia wśród przestępców.

Patrząc na statystyki przestępstw, musimy też uwzględnić zmiany kwalifikacji czynów. W ubiegłym roku prowadzenie samochodu w stanie nietrzeźwym przestało być wykroczeniem, a stało się przestępstwem. A to oznacza, że mieliśmy wzrost przestępczości o ponad 120 tys. przypadków – tylko z tego tytułu. Zatem rzeczywisty wzrost liczby stwierdzonych przestępstw (po odliczeniu nietrzeźwych kierowców, których zapewne nie było więcej niż „normalnie”) wyniósł 0,2%. W ramach tej jednej piątej procenta zawiera się także wzrost ujawnionych przestępstw narkotykowych (wzrost o 48,8% – i nie mówię tu o prawdziwych dealerach) oraz oszustw gospodarczych (wzrost o 22,7%), przestępstw korupcyjnych (o 22,7%), fałszerstw gospodarczych (o 20,9%) oraz przeciwko własności intelektualnej (o 90,5% – dotyczy to także

ustawy o znakach towarowych). Wszystkie te zjawiska uważam za pozytywne, bo większa skuteczność ujawniania przestępstw w tych dziedzinach jest pierwszym krokiem w stronę ograniczenia ich liczby w przyszłości.

A jak wygląda statystyka kradzieży samochodów?

W ubiegłym roku nastąpił spadek kradzieży samochodów o 12,6%, a największy – o 35,6% – w województwie podlaskim, które generalnie króluje w statystykach za ubiegły rok, bo zanotowało największy wskaźnik spadku przestępczości we wszystkich niemal dziedzinach.

Tylko w I kwartale tego roku odnotowaliśmy spadek kradzieży o kolejnych 16% w skali całego kraju.

Moja filozofia w odniesieniu do kradzieży samochodów – i do innych przestępstw – jest następująca: naszym celem nie jest wzrost wykrywalności, tylko spadek liczby zdarzeń kryminalnych. Główne grupy zajmujące się kradzieżami samochodów w Polsce zostały rozbite i widać już tego efekty. Byłyby one jeszcze większe, gdyby nie fakt, że w tym roku przywieziono do Polski kolejną partię samochodów używanych, w nie najlepszym – delikatnie mówiąc – stanie technicznym. Zapotrzebowanie na części zamienne do tych pojazdów spowoduje zapewne wzrost podaży po stronie złodziei.

W chwili obecnej „odzyskiwalność” skradzionych w Polsce samochodów wynosi ok. 60% – tyle wraca do właścicieli. Przy czym czasami my te samochody znajdujemy i po miesiącu, i po dwóch, a sprawców często nie znajdujemy wcale, bo oni wzięli pieniądze od pasera i się rozplnęli. Ale paserów, „dziuple”, rozmaite warsztaty zajmujące się rozkręcaniem skradzionych aut na części kontrolujemy coraz efektywniej. A to się przekłada także na aktywność samych złodziei.

Czy wprowadzenie centralnego rejestru pojazdów lub inne rozwiązania techniczno-administracyjne mogą ograniczyć kradzieże samochodów?

Wprowadzenie centralnego rejestru pojazdów pozwoli ograniczyć kradzieże co najmniej o 30%. Jestem przekonany, że system ruszy 1 stycznia 2003 r. Jesteśmy przygotowani do jego uruchomienia już od początku tego roku. System łączności TETRA pozwala już w tej chwili każdemu policjantowi uzyskać bezpośredni dostęp do baz danych i sprawdzenie pojazdu bez angażowania dyżurnego w komendzie, czy innych osób. System jest przy tym całkowicie odporny na próbę podsłuchiwania.

Czy polityka „zera tolerancji” nadaje się do zastosowania w Polsce?

Jeśli chodzi o zero tolerancji dla policjantów popełniających przestępstwa – to zgoda. Natomiast jeśli chodzi o reagowanie na wszelkie przejawy wandalizmu, zachowań agresywnych, nieeleganckich i społecznych – bo tego z grubsza dotyczy polityka „zera tolerancji” – to musimy sobie wspólnie zadać pytanie, co byłoby potrzebne do zrealizowania tak ambitnych

zadań. Co, poza dobrą wolą i chęcią działania ze strony policji.

Przeanalizujmy to na przykładach. Kradzież kieszonkowa wartości poniżej 250 zł nie jest przestępstwem, tylko wykroczeniem. Zatem kieszonkowca zatrzymanego choćby i na gorącym uczynku, policja zatrzymuje, przesłuchuje i kieruje sprawę do sądu grodzkiego, który zajmie się nią w pierwszym wolnym terminie. W tym czasie sprawca często kradnie dalej. W przypadku nieletniego robiącego graffiti, pytamy o rodziców i kierujemy sprawę do sądu rodzinnego – tu terminy są znacznie krótsze, ale też nie liczone w pojedynczych dniach. A za miesiąc nasz grafciarz niczego już nie będzie pamiętał i będzie czuł się – subiektywnie, ale szczerze – niesłusznie prześladowany.

Szeroko opisywany przykład Nowego Jorku znam z bezpośredniej obserwacji. Tam udało się to, co i my bardzo chcielibyśmy osiągnąć: udało się znacznie podnieść poczucie bezpieczeństwa obywateli. Nie zlikwidowano tam bynajmniej przestępczości, a średnie wskaźniki, owszem, spadły znacznie, ale z bardzo wysokiego poziomu i teraz są nieco poniżej amerykańskiej – bardzo skądinąd wysokiej – średniej. Ale tam model walki z przestępczością jest zupełnie inny niż w Polsce. Burmistrzowi podlega policja, straż pożarna i wszelkie inne służby miejskie. Burmistrz ma też wpływ na prokuraturę, sądy i więzienia. Spójna polityka ścigania i karania przestępców potrafi zdziałać bardzo wiele.

Szybkie reagowanie na przestępstwa, silna więź z mieszkańcami i nowoczesne rozwiązania techniczne – jeśli kiedyś w końcu uda się doprowadzić do takiego stanu – nie dadzą w efekcie automatycznego spadku przestępczości, bo co z tego, że my złapiemy sprawcę, skoro będzie on czekał dwa lata na proces, a potem jeszcze rok na miejsce w więzieniu?

Gdyby rodzice grafciarza zostali pociągnięci do odpowiedzialności cywilnej przez właściciela pomazanej elewacji i gdyby proces był szybki, a egzekucja nieodwołalna, to graffiti z czasem dałoby się ograniczyć. Gdyby kradzież kieszonkowa została uznana za przestępstwo i była szybko i zdecydowanie karana (nawet jeśli dokonał jej nieletni, czy kobieta w zaawansowanej ciąży – choć w tych przypadkach trudno mówić o karze więzienia) – wówczas moglibyśmy oczekiwać znaczącego spadku kradzieży kieszonkowych.

Policja może podnosić sprawność swoich działań, ale nie ma wpływu na prokuraturę, sądy i egzekucję wymierzonych kar. Ze swej strony staramy się jak najlepiej wypełniać swoje zadania, szczególnie w tych dziedzinach, które nie wymagają wielkich środków. Odbudowujemy zaufanie społeczne do policji – to niewiele kosztuje, a daje bardzo dobre wyniki. Cieszymy się z tego, że na 997 dzwoni coraz więcej ludzi. Nawet jeśli 40% telefonów to sprawy bardzo luźno lub wcale nie związane z zadaniami policji, nie obrażamy się, nie odsyłamy z kwitkiem, tylko staramy się pomóc lub podpowiedzieć właściwego adresata. Nie wypytujemy na siłę o dane personalne – jeśli nasz informator chce pozostać anonimowy – szanujemy to, choć staramy się namawiać do składania zeznań. Dysponujemy też pewnymi (niedużymi, to prawda) funduszami, pozwalającymi wyrazić naszą wdzięczność za współpracę w materialnej postaci.



Warto też postawić sobie pytanie o to, czego można sensownie wymagać od wymiaru sprawiedliwości i organów ścigania (policji, prokuratury, sądów). W Holandii np. jest bardzo mało zgłoszeń o skradzionych rowerach. Żeby ograniczyć plagę kradzieży, z funduszy miejskich Amsterdamu zakupiono pewną liczbę rowerów, które zostały rozstawione po mieście z tabliczką, że uprasza się osoby z nich korzystające o odstawienie roweru na stojak – chodzi o to, żeby po użyciu taki rower nie wylądował w kanale. Nie wiem, czy to jest najlepsze rozwiązanie, ale jest dość skuteczne – choć i dość drogie.

Są trzy czynniki bezpieczeństwa: sensowny system zakazów i nakazów, szybka interwencja w przypadku popełnienia przestępstwa (i szybka kara) oraz pozabawienie sprawcy pożytków z popełnionego przestępstwa (sprawcy oraz jego rodziny, znajomych, kochanki itd., czyli osób, na które sprawca przepisał swój majątek). Policja jest pierwszym ogniwem tego łańcucha i mam wrażenie, że jest to ogniwo coraz bardziej skuteczne.

Jaki powinien być model funkcjonowania policji w Polsce?

Ja zajmuję się praktyką, a nie modelowaniem, dlatego odpowiem raczej kilkoma przykładami zmian, które można wprowadzić bez zasadniczej zmiany modelu.

Znaczną część aktywności policji zajmuje łapanie kierowców, którzy łamią ograniczenia prędkości. Gdyby zamiast patroli postawić na ulicach i przy drogach fotoradary, to efektywność wzrosłaby o kilka tysięcy procent, a ja miałbym kilkanaście tysięcy „więcej” policjantów bez konieczności zatrudniania dodatkowych ludzi. A gdyby jeszcze zwolnić policję z wypisywania mandatów... W Niemczech jest to opłata administracyjna ściągana przez właściciela drogi i przeznaczana w 50% na naprawę i utrzymanie dróg, a w 50% na policję. U nas policja ściąga mandaty i nie dostaje z nich ani grosza.

Dziś w oddziałach prewencji 93% ujawnionych zdarzeń dotyczy przestępstw i wykroczeń w ruchu drogowym. Ale komendanci wojewódzcy już wiedzą, że jeśli od czerwca którakolwiek komenda wojewódzka będzie miała powyżej 40% wykroczeń ujawnionych przez prewencję w ruchu drogowym, to mogą zapomnieć o premiach, nagrodach, awansach itd. Od ruchu drogowego jest „drogówka”, a prewencja powinna zajmować się poważniejszymi i trudniejszymi sprawami.

Filarem policji powinien być dzielnicowy. Ale dzielnicowy nie powinien być listonoszem dla sądu i prokuratury. Nie powinien być bezpłatnym ochroniarzem dla komornika, bo komornik bierze pieniądze za egzekucję, a policja nie. Dzielnicowy to „policjant pierwszego kontaktu” dla obywatela, musi być blisko niego, musi znać jego problemy i bolączki związane z bezpieczeństwem.

A czy policja powinna eskortować transporty bankowych pieniędzy?

Tutaj jesteśmy w sporze z ministerstwem finansów. Jesteśmy prawnie zobligowani do konwojowania pieniędzy banków państwowych, za co powinniśmy dostawać rekompensatę z tytułu zużytego paliwa i amortyzacji pojazdów (za czas i pracę naszych ludzi

– już niestety nie). A teraz minister finansów domaga się, żeby te pieniądze trafiły z powrotem do budżetu – tak jak mandaty. I tu nie ma między nami zgody.

Wracam jednak do mojego ulubionego dzielnicowego. Jego zadania powinny być określone przez samorząd lokalny – jako jednego z licznych elementów kształtowania bezpieczeństwa na danym terenie. Bo to samorząd powinien określać potrzeby w zakresie bezpieczeństwa i realizować je wszystkimi dostępnymi środkami, a więc inwestując w środki techniczne, korzystając ze straży miejskiej, stawiając określone zadania policji, a także apelując do obywateli, żeby sami czasem zadbali o swoje bezpieczeństwo, np. chowając pieniądze nieco głębiej niż do otwartej torebki itd. Są kraje, gdzie założenie sobie alarmu w domu czy w firmie jest podstawą do otrzymania ulgi w podatku lokalnym.

Policja jest odpowiedzialna za zapewnienie obywatelom minimum bezpieczeństwa. Minimum, czyli w miejscach publicznych i w przypadku zgłoszonych zdarzeń.

Jak Pan ocenia odporność państwa na infiltrację ze strony zorganizowanych grup przestępczych?

Ja mogę odpowiadać tylko za policję. W każdej grupie zawodowej zdarzają się „czarne owce”, w policji niestety też. Nie wiem, ilu policjantów współpracuje z grupami przestępczymi. Cieszy mnie tylko, że potrafimy się sami oczyszczać i robimy to dobrze. W grupie złodziei samochodów dowodzonej przez „Przeszczepa”, którą niedawno rozbiliśmy, udało się już aresztować 30 osób, w tym 4 policjantów. W każdym województwie mamy kilka takich przypadków, które są przykre i bolesne, ale to jest znak, że sprawy idą w dobrą stronę. Wszyscy policjanci mogą mieć pewność, że nie będzie żadnej taryfy ulgowej dla nikogo, kto współpracuje z bandytami. Biuro Spraw Wewnętrznych w Komendzie Głównej i jego wojewódzkie oddziały działają bardzo skutecznie i zdecydowanie. Policjanci, którzy domyślają się, że ktoś z ich kolegów może mieć kontakty przestępcze, sami się od niego odsuwają, nie chcą z nim pracować, często zgłaszają swoje zastrzeżenia przełożonym, choć przecież nakaz solidarności zawodowej jest wśród nas bardzo silny. Policja się oczyszcza i będzie się oczyszczać nadal. Nie mogę oczywiście zagwarantować, że nie ma czy nie będzie już nigdy skorumpowanych policjantów, ale na pewno nie będzie dla nich litości i tolerancji.

Czy policja może skutecznie walczyć z korupcją?

Możemy z korupcją walczyć skuteczniej niż dawniej. Możliwość kontrolowanego wręczania łapówki to jest bardzo potężne narzędzie. Być może przyczyni się to do kolejnych aresztowań i zwolnień policjantów ze służby, ale mam nadzieję, że dzięki takim mechanizmom nasza walka z korupcją w Polsce będzie wreszcie skuteczna.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Bolesław Rafał Kuc

Nie zapominajmy o Adamieckim

**Kotarbiński (1886–1981)
o Adamieckim (1866–1933)**

„Doprawdy, aż dziw bierze, jak mało miejsca zajmowała ostatnio postać Karola Adamieckiego w pamięci naszego ogółu – pisał w 1969 roku Tadeusz Kotarbiński. Spośród osób przygodnie na próbę zapytywanych po prostu mało kto wiedział, że był i działał kiedyś człowiek o takim nazwisku.” A dziś, na początku XXI wieku zapomnienie o wielkim inżynierze jeszcze się pogłębiło. Pamięć o uczonych nie trwa długo. Tadeusz Kotarbiński tak to wyjaśnia. „...nie ma czemu się dziwić. Wszak do tego, aby być publicznie pamiętanym, trzeba się wyróżnić w sprawowaniu władzy, w pisarstwie lub sztukach pięknych, czasem w odkryciach naukowych, jeśli dość efektowne, a z pewnością – choć tu już krótkodystansowo – w sferze sportu wyczynowego, kto jednak miałby pamiętać o zasługach poszczególnych inżynierów, nawet bardzo wybitnych, albo o którymś z indywidualnych współorganizatorów urzędzeń gospodarczych! Ich miana nie bywają z reguły notowane na giełdzie sławnych ludzi, których nazwiskami chrzci się ulice i których poczet recytuje się powszechnie dla uzasadnienia chwały narodowej, dla okazania, że nie gorsi jesteśmy od innych i że mamy swoich zasłużonych koryfeuszów i protagonistów kultury”¹⁾.

Pewnym pocieszeniem jest nazwanie ulic ich imionami, ustanowienie konkursów ku ich chwale. Ale to wszystko mało. Karol Adamiecki był inżynierem twórczym, pochłoniętym pasją usprawniania. „Twórczość wybitnego konstruktora urządzeń potrzebnych do fabrykacji blach, szyn, drutów itp. i nowatorskiego dyrektora fabryk takich wyrobów – starczyłby z pewnością, by jego postać uchronić od zapomnienia; ale głównie tytuły należnej mu pamięci wyróżnionej widnieją dopiero z jego zrodzonych w trudzie gospodarczym idei teoretycznych, których treść zawarta jest w pismach tutaj zebranych” – kontynuował T. Kotarbiński.

Zwraca naszą uwagę na fakt, że „Adamiecki nie pisał dużo: dużo obserwował, dużo myślał, dużo tworzył konstrukcji w materii fizycznej i w tworzywie zespołów ludzkich. Jednak pod koniec życia napisał dwie syntetyczne książki. Obie zginęły w gruzach i pożodze. Został wszelako niewielki poczet znamienitych artykułów, gdzie znalazło wyraz niemal wszystko, co ważne istotnie. Zebrano, co się dało wykryć i zgromadzić, wydano w wybranych fragmentach.”

Myślę, że wszyscy, którzy choć raz zetknęli się ze słowem pisanym, z klarowną myślą, z przenikliwą in-

tuicją Adamieckiego zgodzą się z T. Kotarbińskim, że zasłużył on na trwałą pamięć. Dlaczego? Oddajmy głos Kotarbińskiemu, atoli ktoś lepiej niż On potrafi uzasadnić ten wniosek. „Przede wszystkim jako niezależny współinicjator, w skali porównawczej szerokiego świata, umiejętności znanej u nas pod nazwą nauki organizacji i kierownictwa (kierowania). Niesporny główny jej początkodawca, Fryderyk Winsłom Taylor, starszy od Adamieckiego o dziesięć lat, o dwanaście lat wcześniej od niego rozpoczął w USA z zegarkiem w rękę badania nad najwydajniejszymi sposobami skrawania metali oraz nad optymalnym zużytkowywaniem czasu pracy i sił ładowaczy ciężarów i optymalną formą uzależnienia pracy robotnika fizycznego od instrukcji instancji kierowniczych. I to były pierwociny uogólnień w pewnym sensie unaukowionych, gdyż ilościowych, pomiarowych, opartych na zależnościach powszechnie sprawdzalnych, a nie tylko na wytrwałości praktyków. Pierwsze wyniki Taylor opublikował drukiem, po angielsku oczywiście, już w roku 1903. ale w tymże roku, nieco wcześniej, na drugiej, wschodniej półkuli, Adamiecki w gronie technologów i ekonomistów wygłosił odczyt, w którym zdwalał sprawę z własnych badań, też z zegarkiem w rękę, nad optymalnym użytkowaniem czasu przez uczestników fabrykacji zespołowej blach stalowych. Główną przyczyną małej wydajności tych robót dopatrywał się w braku uzgodnienia tempa i godzin wykonywania przesunięć. Stąd wysnuł całkowicie domorośle (w dodatnim sensie tego słowa) unaukowane uogólnienia na temat pewnych przynajmniej form scalania prac w zespole.”

Karol Adamiecki nie znał języka angielskiego. Biegła znajomość rosyjskiego na niewiele się zdała w upowszechnianiu wyników badań i dociekań systematycznych, które stanowiły podwaliny nowej nauki o organizacji i zarządzaniu. W roku 1909 K. Adamiecki ogłasza drukiem po polsku wyniki swych dociekań. Znałe są one pod nazwą harmonogramów, czyli planów harmonizacji współdziałań, przy czym okazała się wysoce pomocna graficzna metoda rozkładu w czasie ruchów uczestników zespołu. Kotarbiński jest zdania, że „...to były drugie współpierwociny tej samej w zasadzie umiejętności, z tą różnicą, że Amerykanin zmierzał do jak najracjonalniejszego zużytkowania aktywności poszczególnych robotników, gdy Polak był zatroskany o jak najracjonalniejsze ukształtowanie współpracy ich w zespołach. Uogólnienia wyrosłe z praktyki kunsztu inżynierskiego sięgnęły dość daleko. Zrodziła się dyscyplina teoretyczna wyspecja-

lizowana w odpowiadaniu na pytania: jak organizować czynności składające się na pracę ludzką i jak tą pracą kierować. Albowiem to, co okazało swój walor o obróbce stali nadawało się do przeniesienia na teren innych dziedzin produkcji dóbr użytkowych.”

Zachęcony zainteresowaniem, jakie budziły jego wypowiedzi, oddał się pracy badawczej bez reszty. Kotarbiński, który znał Adamieckiego osobiście, twierdził, że porwał go „**cel dotarcia do zasad pracy wydajnej w całej ich ogólności, a świadom był tego, że jego metodę harmonizacji działań można z powodzeniem stosować też np. w przemyśle ceramicznym lub w jakimkolwiek innym przemyśle, co więcej w instytucjach handlowych, a nawet poza dziedziną produkcji i wymiany gospodarczej, chociażby np. w instytucjach administracji publicznej. Przystudiował dzieła współczesnych znawców organizacji i kierownictwa, a namnożyło się sporo takich dzieł. Zasobny w wiedzę własną i cudzą, poważał się wysunąć twierdzenie, że dyrektywy tej specjalności sprowadzają się do trzech zasad naczelnych: podziału pracy, koncentracji wysiłków i harmonizacji czynności składowych działań złożonych. Ale formułował i propagował też różne inne ważne zalecenia podporządkowane, jego zdaniem, tym trzem naczelnym, wedle których przyroda postępuje pono we wszelkich swych poczynaniach. Podkreślał np. doniosłość opracowania zawsze planu takiej czy innej działalności przed jej rozpoczęciem i brał tu za wzór plany graficzne architektów i rozkłady jazdy pociągów. Gorąco zalecał bieżące i systematyczne sprawdzanie w miarę realizacji planu, czy i w jakiej mierze realizacja odpowiada wzorcowi i czy jej próba dokonana nie daje powodów do modyfikacji wzorca. Kładł nacisk na potrzebę liczenia się z bezwładnością przyzwyczajzeń ludzkich i z prawem przekory, które działa w kierunku utrzymywania wdrożonej równowagi w przypadku prób zastępowania jej inną i nawoływał – w obliczu tych prawidłowości – do stopniowego, nie gwałtownego wprowadzania usprawnień. Przestrzegał wielokrotnie przed symplizmem, w postaci uganiania się za osiągnięciami natychmiastowymi, zwłaszcza jeżeli usiłuje się je zdobyć w sposób prymitywnie bezpośredni.”**

Doniosłość ustaleń K. Adamieckiego polega i na tym, że dotyczą one nie tylko organizacji gospodarki i kierowania jej sprawami, lecz mają walor we wszystkich dziedzinach działań ludzkich i należą do dyscypliny ogólniejszej, do ogólnej teorii dobrej roboty. A o dobrą robotę w Polsce chodziło Adamieckiemu przede wszystkim; mniemał on, że musimy pracować wydajniej i nie marnować czasu. W tym celu musimy wiązać wysiłki w spójną całość. To była jego główna myśl i główna troska. Miał K. Adamiecki swój wielki dzień na I. Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Pradze w roku 1924, kiedy inż. Stanisław Spacka udowodnił społeczności międzynarodowej, że wygłaszając słynny referat w Jekaterynosławiu w lutym 1903 roku, wyprzedził nasz rodak o miesiąc wydanie książki Taylora *Shop Management*

w marcu 1903. „**Był to moment głęboko wzruszający i podniosły, gdy zgromadzenie uznało fakt dotąd nieznaną, że profesor Adamiecki ogłosił przed Taylorem zasady harmonicznej pracy i był właściwie twórcą naukowej organizacji pracy”**. Odtąd nazywano Adamieckiego w Czechosłowacji „poprzednikiem Taylora”²⁾.

Smutne jest, że zarówno o dorobku, jak i dokonaniach Karola Adamieckiego zapomina się. Szarlatańskie i bałamutne teorie i teoryjki zaprzatają umysły młodych inżynierów i menedżerów, prowadząc ich firmy na manowce.

Nas w tym krótkim przypomnieniowym szkicu o K. Adamiecki interesuje wielka aktualność jego wypowiedzi o kontroli jako funkcji zarządzania.

Bez kontroli nie ma postępu³⁾

W roku 1927 w „Przeglądzie Organizacji” (nr 5) Karol Adamiecki w artykule *Kontrola jako zasada naukowej organizacji* zawarł idee dotyczące kontroli w sposób bardzo interesujący, pouczający i aktualny po dzień dzisiejszy. Omawiając kontrolę jako czwartą i ostatnią fazę postępowania w myśl naukowej organizacji (po analizie, planie i wykonaniu) podkreślał Adamiecki znaczenie planu jako wzorca, z którym na etapie kontroli porównywane jest wykonanie. Ustanowił w ten sposób w naukowej literaturze z zakresu teorii (nauki) zarządzania kanon analizy kontroli jako etap działania zorganizowanego, czy jak powszechniej się ujmuje – kontroli jako funkcji zarządzania. Nie spotkałem w naukowej literaturze okresu przedwojennego równie interesującego, wyczerpującego i aktualnego opracowania na temat kontroli. Ze względu na autora i jego wkład w rozwój światowej teorii (nauki) organizacji i zarządzania przypomnimy główne wątki tego artykułu.

Karol Adamiecki wyróżniał cztery fazy (etapy) naukowej organizacji: analizę, plan, wykonanie i kontrolę. Twierdził, że ta ostatnia uważana jest zwykle za mniej ważną. „**Często słyszy się zdanie – pisał we wspomnianym artykule – że jeżeli analiza i plan były przeprowadzone należycie, a kontrola wykonania traci swoje znaczenie, a nawet, że staje się zbyteczna”**. Uważał, że jest to pogląd całkowicie niesłuszny. „**Wygłaszanie takiego poglądu jest wskazówką, że wypowiedzający go nie zdają sobie sprawy ze znaczenia podstawowych zasad naukowej organizacji i ścisłego między nimi związku**.”

Kontrola wykonania jest zasadą nienaruszalną i zawsze niezbędną, niezależnie od stopnia doskonałości zastosowania pierwszych trzech zasad. Można się łatwo przekonać się o tym, jeżeli zastanowimy się nad głównymi zadaniami, jakie ma spełniać kontrola”⁴⁾.

Karol Adamiecki sformułował dwa zadania kontroli. Jego uwagi pozostały w tej kwestii aktualne po dzień dzisiejszy. Pierwszym zadaniem kontroli jest sprawdzanie, czy wykonanie zgadza się z planem, czyli wzorcem, który został ustalony na podstawie analizy: kontrola musi przy tym wykazać stopień odchylenia wykonania od wzorca. Z tak postawionego zadania kontroli zdawałoby się na pozór, że jej znaczenie zmniejsza się w miarę tego, jak wykonanie staje się

coraz doskonalsze i zbliża się do wzorca. Nie trzeba jednak zapominać, że doskonałość wykonania jest w znacznym stopniu wynikiem ciągłego porównywania z wzorcem, czyli kontroli. Można by powiedzieć, że kontrola odgrywa rolę barier, które nakierowują wykonanie ku postawionemu wzorcowi. **„Nie możemy sobie wprost wyobrazić – pisał nadzwyczajnie przenikliwie w 1927 roku – aby wykonanie mogło zgodzić się z postawionym sobie planem-wzorcem, gdybyśmy go nie sprawdzali nieustannie. Bez takiej kontroli (nakierowujących barier) byłibyśmy w położeniu człowieka, który obmyślił i wytknął sobie najlepszą drogę dojścia do jakiegoś punktu, ale wstąpiwszy na nią zamknął oczy, lub pozbył się innych z pięciu swoich zmysłów, innymi słowami pozbył się «swoich najważniejszych i tak czułych środków kontroli». Oczywiście szanse kroczenia po tej drodze zmalałyby tak dalece, że człowiek ten tylko przypadkiem doszedłby do celu”.**

Był Profesor Adamiecki zwolennikiem kontroli ciągłej. Uzasadnienia dla takiego typu kontroli można szukać w jego wykształceniu inżynierskim i doświadczeniu kierowniczym. Twierdził, że należy sprawdzać „na całej drodze.” W miarę zbliżania się do wzorca mamy wprawdzie do czynienia z mniejszymi odchyleniami, ale musimy je sprawdzać i mierzyć aż do samego końca drogi, jeżeli chcemy, aby wykonanie zgodziło się ostatecznie z wzorcem. Widzimy więc, że kontrola wykonania jest nieuniknioną konsekwencją postawienia sobie planu wzorcowego i nie może być uważana za drugorzędną zasadę naukowej organizacji, którą można by osłabić lub pominąć jako coś, co komplikuje lub podraża proces wykonania.

Kontrola, jako środek porównawczy wykonania z planem i wskazujący wielkość odchylenia, jest bezpośrednio związana z planem i całkowicie od niego zależna. Im plan jest więcej szczegółowy i ściślejszy, tym kontrola musi być bardziej szczegółowa i bardziej ścisła.

Przypomniał pogląd innego słynnego inżyniera Harringtona Emersona⁹⁾, który mówiąc o kontroli (sprawozdaniu) jako o jednej ze swoich dwunastu zasad wydajności, podkreślał ze szczególnym naciskiem, że musi być ona dokładna, wystarczająca, nieustanna (ciągła) i niezwłoczna. Nie można było lepiej i dosadniej zdefiniować najważniejszych zalet skutecznej kontroli. Brak którejkolwiek z nich lub mniejsza ich doskonałość w wysokim stopniu osłabia wartość i skuteczność kontroli. Między tymi zaletami powinna jednak istnieć pewna równowaga. Skuteczność kontroli może ucierpieć, jeżeli np. z powodu zbyt daleko posuniętej dokładności obniża się ciągłość lub niezwłoczność kontroli. Nie należy również dla ciągłości lub niezwłoczności zbyt daleko posuwać się w zmniejszeniu dokładności kontroli. Prócz tego stopień tych zalet powinien być dostosowany do ważności kontrolowanego czynnika – byłoby rzeczą nierozsądną stosować bardzo dużą dokładność tam, gdzie nie ma ona wielkiego znaczenia, lub np. ubiegać się o zbyt dużą ciągłość kontroli, jeżeli można bez uszczerbku dla jej skuteczności sprawdzać dany czynnik tylko co jakiś czas. Wreszcie kontrola, w myśl głównego celu naukowej organizacji – osiągnięcia największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie środków – nie powinna być zbyt złożona i kosztowna.

Przy tej okazji wypowiedział K. Adamiecki myśl, która na trwałe zapisała się w literaturze naukowej. **„Trzeba zawsze pamiętać, że kontrola jest środkiem, a nie celem. Jeżeli więc można mówić o zbyteczności lub zmniejszeniu kontroli, to tylko rozumiejąc pod tym jej niepotrzebny nadmiar, nigdy zaś samą zasadę kontroli”⁶⁾.**

Był Karol Adamiecki prekursorem idei „kontroli strategicznej”. Twierdził mianowicie, że aby pierwsze zadanie kontroli mogło być wykonane w sposób najprostszy i jednocześnie najskuteczniejszy, kontrola powinna uwzględniać stopień ważności czynników, które mają jej podlegać. Współczesna literatura te czynniki określa kluczowymi (strategicznymi) punktami⁷⁾ lub kluczowymi obszarami efektywności⁸⁾. Niezależnie od terminologii istota jest taka sama.

Karol Adamiecki proponował, aby przy ustalaniu ogólnego programu kontroli i wszystkich jej szczegółów kierować się metodą podobną do metody stosowanej przy analizie, a mianowicie: trzeba wyszczególnić wszystkie czynniki, które mogą mieć wpływ na wynik wykonania i na jego odchylenie od ustalonego wzorca, następnie uszeregować te czynniki według stopnia ich ważności (wpływu) i wreszcie ustalić metody kontroli dla każdego czynnika w taki sposób, aby posiadały wskazane zalety w tym większym stopniu, im czynnik jest ważniejszy. Postępując tą drogą można się spodziewać, że cały aparat kontroli będzie w dostatecznej mierze dokładny, wystarczający, nieustanny i niezwłoczny i jednocześnie nie będzie przeciążony zbyt kosztownymi szczegółami.

Kontrola jako zasada naukowej organizacji, poza zadaniem sprawdzania odchylenia wykonania od ustalonego planu-wzorca, ma jeszcze drugi niezmiernie ważny cel, a mianowicie wskazanie przyczyny tych odchylenia. Wypełniając ten cel, kontrola nie tylko daje nam wskazówki, co należy przedsięwziąć, aby uzgodnić wykonanie z planem, ale również odgrywa rolę jak gdyby powtórnej analizy czynników i warunków, od których zależy rozchód środków wytwórczych i wynik użyteczny; sprawdzamy więc przy tym nie tylko samo wykonanie, ale również wyniki analizy, na podstawie której został ustalony plan.

Podczas kontroli mogą pojawić się nowe czynniki i warunki, które nie zostały przewidziane przy analizie lub też może ujawnić się stopień wpływu czynników, które przy analizie zostały, jako mniej ważne, umyślnie pominięte w celu wykonania zadania najpierw z przybliżeniem. Kontrola daje nam więc nowe ściślejsze wskazówki, pozwalające ustalić następny doskonalszy plan wykonania. Tak prowadzona kontrola-analiza staje się początkiem następnego doskonalszego cyklu faz organizacji: drugiego, doskonalszego planu-wzorca, drugiego, doskonalszego wykonania i drugiej, doskonalszej kontroli. Ta ostatnia, wypełniając znów rolę nowej analizy, daje początek trzeciemu cyklowi organizacji itd. itd.

Karol Adamiecki widział kontrolę jako ważny czynnik udoskonalania organizacji. Pisał, że **„...kontrola jest niezbędnym szczeblem w udoskonalaniu organizacji, jest jak gdyby kluczem, otwierającym coraz to dalsze horyzonty postępu i środkiem, dającym możliwość stawiania następnych ulepszonych planów-wzorców. Będąc takim niezbędnym ogniwem w całym łańcuchu stopnio-**

wych udoskonaleń w organizacji, kontrola tym bardziej nie może być usunięta ani osłabiona, gdyż to równałoby się zahamowaniu postępu w procesach wytwórczych”⁹⁾.

Kontrola zwykła i kontrola organizacji naukowej

Był Karol Adamiecki prekursorem formującej się teorii kontroli lub inaczej mówiąc „nauki o kontroli”¹⁰⁾. Twierdził on, że istota informacji, którymi posilkuje się kontrola, jako czwarta faza organizacji, różni się zasadniczo od sprawozdań kontroli zwykłej. O ile w tych ostatnich mamy do czynienia z danymi i cyframi pokazującymi tylko stan rzeczy, to w sprawozdaniach, którymi operuje kontrola organizacji naukowej, mamy zawsze dane i cyfry podwójne: jedne – wyrażające stan rzeczywisty i drugie – stan wzorcowy.

Współcześnie myśl Profesora Adamieckiego przybiera postać tezy: **nie mierzysz – to nie kontrolujesz**. Jako inżynier był zwolennikiem ścisłego zapisu przebiegu zdarzeń. Dane, stwierdzające stan rzeczywisty, same przez się nie dają nam jeszcze dostatecznej podstawy do sądzenia o stopniu doskonałości wykonania, jeżeli nie mamy ich z czym porównać. Z danych tych możemy wyciągać jakieś wnioski dopiero wtedy, gdy zestawimy z nimi inne cyfry, na przykład wyrażające stan poprzedni, lub też cyfry analogiczne, dotyczące innych ustrojów wytwórczych. Ale takie porównanie będzie miało wartość bardzo niewielką, cyfry bowiem, z którymi porównujemy stan rzeczywisty, nie mają charakteru wzorców. Możemy wprawdzie mówić wtedy, czy stan polepsza się, czy pogarsza lub też czy dany ustrój działa lepiej niż inny, ale nie możemy powiedzieć, na jakim poziomie znajduje się on w porównaniu ze stanem doskonałym – wzorcowym i jakkolwiek może się zdarzyć, iż jest on znacznie lepszy w porównaniu ze stanem poprzednim, jednakże może być jeszcze bardzo daleki od tego, jaki powinien być. Jednym słowem, ponieważ przy zwykłej organizacji nie stawiamy sobie ścisłych planów-wzorców, to kontrolując wykonanie nie mamy stałej podstawy do porównań i wyniki takiej kontroli są bardzo względne i na ogół niewiele dają korzyści. Zupełnie inaczej rzecz się ma, gdy działamy według ustalonego planu-wzorca, to jest kierując się zasadami organizacji naukowej. Wtedy podczas kontroli wykonania obok każdej cyfry, wyrażającej stan rzeczywisty, mamy zawsze drugą cyfrę wzorcową, wyrażającą stan przyjęty za najlepszy. Porównanie tych cyfr daje dokładną podstawę do sądzenia o stopniu doskonałości wykonania. Pojęcie doskonałości uległo wzbogaceniu, ale istota wzorca jako odpowiedzi na pytanie: jak być powinno? – pozostała taka sama.

Każda kontrola jest słuszna, jeśli stanowi istotny bodziec do postępu, jeśli nakierowuje wykonanie do postawionej przed wykonawcą mety, czyli wzorca. Jest to zasadnicza cecha kontroli usprawniającej, stosowanej przy naukowej organizacji. Jeśli dla danego obszaru ludzkiej aktywności nie da się, lub nie można sformułować mierzalnych odniesień pełniących rolę wzorców, aktywność ta nie podlega kontroli w rozumieniu, jakie temu pojęciu przypisał Adamiecki. Jeśli, „nie spotykamy cyfr wzorcowych, to od razu

możemy powiedzieć, że dana organizacja nie wyszła jeszcze ze stadium zwykłej organizacji”¹¹⁾.

Na zakończenie tego krótkiego szkicu chcę podkreślić zdumiewająco przenikliwe spojrzenie Adamieckiego na rolę i znaczenie kontroli w zarządzaniu. Dotyczy to zwłaszcza konieczności formułowania mierzalnych wzorców jako odniesień w procesie kontroli. Kontrola jest aktem (procesem) szczególnego rodzaju porównań. Od innych form oceniania różni ją obecność mierzalnego wzorca i oczywiście dającej się skwantyfikować rzeczywistości. Można to ująć następująco: jeśli nie mierzysz, to nie kontrolujesz. Jeśli nie kontrolujesz, to nie zarządzasz. To co robisz? Nieudolnie rządysz na terenie, któremu jest to obce, wywołując niekończące się konflikty. Za skutki obwinisz najbliższy personel, manipulując nim i zmieniając go nieustannie. Bezpodstawnie uwielbiając samego siebie – cynicznie gardzisz ludźmi, którym zawdzięczasz sukcesy. Po cichu oni tobą też gardzą, widząc jak słabego i pokrętnego jesteś charakteru.

Profesor Adamiecki nie zajmował się psychologią kontroli. Pokazał nam nieocenioną wartość tezy i wskazówki, co i jak kontrolować, aby proces zarządzania nie zamienił się w dużo łatwiejszy i niestety zgubny dla organizacji proces rządzenia. Odejście od zarządzania w kierunku rządzenia, zlekceważenie znanych, dyscyplinujących zarządzanie 14 zasad Fayola, może być początkiem dramatu, któremu na imię – bankructwo.

W pierwszych dniach maja br. ogłoszono *Raport o nadużyciach w spółkach skarbu państwa*. Wypowiedzi przedstawicieli rządu i prasy pełne są słów oburzenia. Na tle tych ocen nasuwa się pytanie: **a gdzie były kontrole?** Czy one również przeżywają kryzys zaufania i czynnie uczestniczą w procesie degeneracji moralnej naszego narodu? Myślę, że Profesor Adamiecki zdumiałby się nieudolnością rządzących ekip, egoizmem, chciwością i cynizmem wykształconych w wyższych, przynajmniej z nazwy, szkołach zarządzania i biznesu – menedżerów.

Bolesław Rafał Kuc

PRZYPISY

- 1) T. KOTARBIŃSKI, w Słowie wstępnym do: K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 5.
- 2) K. ADAMIECKI, *O istocie naukowej organizacji*, Warszawa 1938, s. 37.
- 3) Por. B.R. KUC, *Kontrola menedżerska. Przelamywanie bariery*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001.
- 4) K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 231.
- 5) Tamże, s. 232.
- 6) Tamże, s. 233.
- 7) L. BITTEL, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1998, s. 185.
- 8) J. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 469.
- 9) K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, op.cit., s. 235.
- 10) W gronie naukowców upominających się o teorię kontroli był J. MARECKI. Por. J. MARECKI, *Zarys teorii kontroli gospodarczej*, PWE, Warszawa 1976.
- 11) Tamże, s. 236.

Anna Zarebska

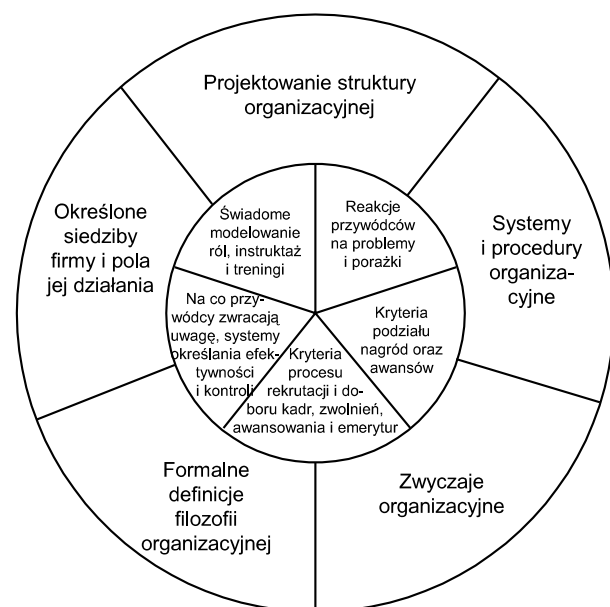
Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych

Nawet najlepiej zaplanowany proces implementacji zmian nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, jeśli nie będzie uwzględniał kultury organizacyjnej¹⁾ nastawionej na zmiany. Aby przeprowadzić efektywną zmianę, należy najpierw zrozumieć kulturę przedsiębiorstwa. Jeśli proponowane zmiany będą sprzeczne np. z tradycją firmy, to najprawdopodobniej ich wdrożenie przyniesie znikome efekty. Co więcej, kultura wpływa także na sukces firmy i wpływ ten jest przewidywalny²⁾.

Kultura organizacyjna może w znaczny sposób wzmocnić lub osłabić proces wprowadzania zmian, przy czym można wyróżnić kilka mechanizmów wzmacniających, co przedstawia rys. 1.

Okragł wewnętrzny opisuje pierwotne mechanizmy wzmacniające, np. kwestie wynagradzania czy awansowania pracowników. Reakcje przywódców na ważne zdarzenia i kryzysy organizacyjne są doskonałym miernikiem tego, jak ważny jest dla nich proces zmian przedsiębiorstwa. Natomiast okragł zewnętrzny modeluje wtórne mechanizmy wzmacniające (np. struktura i systemy organizacyjne, cała infrastruktura wewnętrzna, misja i strategia firmy, pracownicy). Dopiero wówczas, gdy pierwotne i wtórne mechanizmy wzmacniające zostaną zrozumiane, kultura organizacyjna może stać się stymulatorem zmian i kluczem do jakichkolwiek przekształceń organizacji.

Kultura organizacyjna powinna ograniczać niepewność. W odniesieniu do zewnętrznego dostosowania,



Rys. 1. Mechanizmy wzmacniające kulturę organizacyjną

Źródło: S. MAJARO, *Managing Ideas for Profit – The Creative Gap*, McGraw-Hill, Maidenhead, 1992, s. 145.

pomaga zredukować niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Natomiast funkcje zapewniające integrację wewnętrzną pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością.

Kultura organizacyjna ponadto daje wszystkim uczestnikom wspólną wizję świata, a także etyczny punkt oparcia. Zwiększa się przez to przewidywalność organizacji bez konieczności szczegółowej regulacji wszystkich kwestii przez ustalanie nowych przepisów organizacyjnych. Dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę.

Zmiana strategii, systemów i struktur w firmie powinna więc zostać poprzedzona zmianą pozostałych obszarów przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć umiejętności organizacji, style kierownicze oraz wspólne wartości, a więc szeroko rozumianą kulturę organizacyjną³⁾. Dzieje się tak, ponieważ ludzie przeważnie nie działają racjonalnie, lecz emocjonalnie. Aby jednak procesy zmian twardych obszarów przedsiębiorstwa były możliwie najefektywniejsze, muszą iść w parze⁴⁾:

- kreowaniem kultury organizacyjnej opartej na uczeniu się i przedsiębiorczości – częstym błędem zrestrukturyzowanych przedsiębiorstw jest popadanie w stan bierności po dokonanej zmianie, tzw. pełzającej restrukturyzacji. Jedynie firmy, które wyrobią nawyk stałego uczenia się na swoich błędach i doświadczeniach, mają szansę na powodzenie w procesie zmian;
- całkowitym zaangażowaniem się w sprawy firmy – gotowość do zmian restrukturyzacyjnych wynika niejednokrotnie z przeświadczenia, że nie istnieje żadna inna opcja działania;
- wspólną dla całej załogi wizją przyszłego, zmienionego przedsiębiorstwa – w procesie zmian wizja ta powinna być kreowana przez lidera; pozwala to uczestnikom organizacji – nawet w chwilowych kryzysach i niepowodzeniach – trwać w zaangażowaniu i kontynuować zmagania z procesem zmian. Z tego też powodu wizja powinna stanowić własność wszystkich – inaczej nie stanie się realnym czynnikiem motywującym do podjęcia działań w kierunku zmian;
- określeniem warunków pozwalających utrzymać zmiany na pożądanym poziomie (elastyczność w reagowaniu, jasne określenie obowiązków na stanowiskach w celu zapobieżenia dublowania zakresu obowiązków, a także odpowiedzialności, równowaga między zarządzaniem na poziomie strategii i taktyki, komunikacja bez granic);
- wspólną diagnozą problemów firmy – włączenie podwładnych w rozwiązywanie problemów firmy nie tylko pozwala im uczyć się na błędach, ale także kształtuje zaangażowanie w proces zmian;
- umacnianiem stylu kierowania stawiającego na ludzi – ludzie podejmujący ryzyko zmian to ci, którzy

mają pewność co do poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa; dlatego kierownictwo przedsiębiorstwa będącego w fazie zmian powinno stworzyć przesłanki do stosowania takiego stylu kierowania, który nagradza sukces, stawia na realizację celów i stwarza możliwości nobilitowania tego, który sprawia, że ludzie czują się zadowoleni z siebie i z firmy.

Jeśli kultura organizacyjna ma charakter proefektywnościowy, to sprzyja to realizowaniu założeń i utrzymaniu wdrożonych zmian. Jeśli jednak w diagnozie przedmianowej organizacji okaże się, że kultura organizacyjna jest antyefektywnościowa, wówczas przed lub w trakcie zmiany strategii, systemów i/lub struktur należy dokonać jej modyfikacji. Generalnie wyróżnia się trzy typy strategii zmiany kulturowej⁵⁾:

■ **Błędne koło** – organizacja nie uczy się na własnych doświadczeniach, a na problemy reaguje rutynowo. Brak sukcesu tłumaczy się wpływem czynników zewnętrznych, niezależnych od kierownictwa, a w organizacji szuka się winnych tego stanu rzeczy (może nim zostać zarówno szeregowy pracownik, jak i dyrektor). W takim przedsiębiorstwie obserwuje się wzrost napięcia kosztem wiary w siebie i efektywności. Procesy wdrażania zmian w takiej organizacji mają z reguły znikome szanse powodzenia.

■ **Rewolucja kulturowa** – cały obowiązujący system wartości obraca się o 180°. Zwalcza się wszelkie przejawy tradycyjnych zachowań. Często rewolucja ta wymaga wymiany personelu (zwolnienia, emerytury i zatrudnianie nowych pracowników). Taka strategia zmiany kulturowej idzie w parze z wdrażaniem radykalnych zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie, takich jak np. zarządzanie procesowe, *reengineering*, *rightsizing*, *lean management* itp.

■ **Zmiany ewolucyjne** (inkrementalizm kulturowy) – metoda powolnych kroków. Jakikolwiek zmiany kulturowe poprzedza diagnoza kultury obecnie panującej, sporządzenie planu zmiany, który jednak omija wartościowe elementy kultury organizacyjnej panującej w chwili obecnej. Strategia ta jest kompatybilna z wprowadzaniem stopniowych zmian do przedsiębiorstwa, a także z zarządzaniem przez jakość.

Zmiana kultury często przybiera postać hybrydy, gdzie do starych wartości dodaje się nowe. Z jednej strony spotyka się ona z mniejszym oporem na zmiany, gdyż pracownicy nie są od razu pozbawiani swoich norm postępowania itp., ale z drugiej powoduje, że w okresie przejściowym trudno im identyfikować się kulturowo, gdyż występuje pewien obszar niezróżnicowania między tym, co już było, a tym, co będzie. Wymaga to większej kontroli od przełożonych, a także prowadzenia otwartych procesów komunikacji i wyjaśniania na bieżąco wszelkich wątpliwości związanych ze zmianą. Dlatego też przełożony, który decyduje się na hybrydową kulturę, występuje jednocześnie w roli agenta zmian – obserwuje on starą kulturę i dodaje do niej nowe elementy narzucane przez zmieniające się warunki. Efektywność menedżera – agenta zmian zależy od jego znajomości starej kultury i wrażliwości na nowe sytuacje⁶⁾.

Niezależnie jednak od wybranej opcji działania, ważne jest, by zmiana kultury organizacyjnej dokonywana była w sposób planowy i przemyślany, a jej model był adekwatny do sposobu modyfikacji pozostających

stałych obszarów przedsiębiorstwa (struktury, strategii, systemów)⁷⁾. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że najtrudniejsze do zmian są najmniej widoczne poziomy kultury organizacyjnej (podstawowe założenia). Dlatego jest to zagadnienie tak ważne w procesie wdrażania zmian w przedsiębiorstwie. Menedżerowie często nie zdają sobie sprawy z faktu, że podstawowe normy pracowników sprzeczne z ich wizją przyszłego przedsiębiorstwa są główną przyczyną niepowodzeń w implementacji zmian. Problem ten jest istotny zwłaszcza w polskich przedsiębiorstwach, z których wiele jeszcze można uznać za postkomunistyczne, a nie postindustrialne⁸⁾.

Procesy formowania kultury organizacyjnej przebiegają przez akceptację rozwiązań, które pozwalają organizacji lepiej radzić sobie z trudnościami. Kiedy proponowane rozwiązania są skuteczne, grupa świadomie akceptuje związane z nimi wartości. Postrzegane sukcesy determinują akceptację i przyswojenie tych właśnie elementów kultury. Z upływem czasu wartości te przyjmowane są jako naturalne i stopniowo usuwane ze świadomości. Stają się one założeniami mocno zakorzenionymi w podświadomości pracowników. Elementy kultury, potwierdzone przez doświadczenie, osiągają zatem status rzeczywistych jej komponentów. Jest to doświadczenie nabyte podczas grupowego rozwiązywania problemów.

W zarządzaniu zmianami należy uwzględnić także zarządzanie zmianą kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. R.H. Killman⁹⁾ wymienia pięć etapów kierowania zmianą kultury: wydobycie na powierzchnię istniejących norm, wyznaczenie nowych kierunków, ustalenie nowych norm, identyfikacja tzw. luki kulturowej oraz jej wyeliminowanie. Inny pogląd prezentuje S.M. Davis¹⁰⁾, który proponuje rozłożenie zmiany kultury organizacyjnej na siedem sekwencyjnie następujących po sobie etapów: stworzenie za pomocą narzędzi diagnostycznych mapy kulturowej przedsiębiorstwa, ocena kultury i określenie potrzeby jej zmian, oszacowanie kulturowego ryzyka, odmrożenie istniejących wzorców, budowanie poparcia ze strony naczelnego kierownictwa wobec zmian kulturowych, selekcja i wybór strategii interwencyjnych oraz monitoring i ocena wprowadzonych zmian.

Określenie potrzeb zmian kulturowych następuje w wyniku oszacowania, na ile obecna kultura pomaga, a na ile przeszkadza w prowadzeniu działań dostosowawczych do zmian w otoczeniu i na ile jest ona podzielana i akceptowana przez uczestników danej organizacji. Należy także liczyć się z tym, że wdrażana kultura – o ile narusza ustalone wzorce – może być trudna do wprowadzenia. Zatem szacowanie ryzyka kulturowego polega na określeniu ryzyka błędu i skutków potencjalnych negatywnych konsekwencji towarzyszących zmianie.

Najwięcej trudności przysparza etap odmrażania istniejących wzorców, bowiem w wyniku destabilizacji dotychczasowych wzorców kulturowych pojawiają się napięcie i poczucie zagrożenia¹¹⁾. Dlatego w procesie zmian kulturowych tak ważne jest wsparcie naczelnego kierownictwa, prowadzenie akcji informacyjnych służących motywowaniu do podejmowania nowych wyzwań i porzucania tego, co w przeszłości doprowadziło do trudności.

Niezwykle ważne jest wytworzenie wśród pracowników przekonania, że dokonanie zmian jest niezwykle ważne i pilne. Jednak ludzie najczęściej uważają, że to co robią, jest najważniejsze i patrzą wstecz, a nie w przyszłość. Potwierdzają to badania literaturowe, np. J. Kotter¹²⁾ twierdzi, że w porównaniu z pozostałymi krokami procesu zmian, faza pierwsza (wytworzenie poczucia, że zmiana jest pilna) brzmi trywialnie. Ale w rzeczywistości tak nie jest. W ponad 50% przedsiębiorstwach¹³⁾, które zbadał, proces wdrażania zmian upadł właśnie na tym etapie. Często menedżerowie postulują potrzebę zmian, ale ich własne zachowanie jest dalekie od tego. Dlatego dobrym rozwiązaniem może być tzw. zarządzanie przez spacerowanie¹⁴⁾. Polega ono na tym, że menedżerowie docierają osobiście do wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa i wyjaśniają potrzebę szybkiego podjęcia procesu zmian. Niektórzy autorzy uważają jednak, że taka postawa jest jedynie częścią tego, co powinni robić menedżerowie w przedsiębiorstwach poddanych zmianom¹⁵⁾. Liderzy organizacji są przecież bez przerwy bacznie obserwowani przez pracowników. Każdy ich ruch jest interpretowany i powinni oni zdawać sobie sprawę z tego, że jest to interpretacja symboliczna.

Ważnym elementem w zmianie kultury jest monitoring tego procesu. Pozwala on wychwytywać nawet najdrobniejsze odchylenia od ustalonych wzorców, co pozwala uniknąć przykrych konsekwencji i dodatkowych niepotrzebnych kosztów psychicznych pracowników bezpośrednio w to zaangażowanych.

E.H. Schein¹⁶⁾ uważa, że łatwość wprowadzania zmian kulturowych zależy również od fazy cyklu życia, w jakim znajduje się organizacja. Największa podatność na zmiany występuje w organizacjach w średnim wieku, natomiast dojrzałe przedsiębiorstwa potrzebują raczej kulturowej rewolucji niż zmian stopniowych, dostosowawczych. Na uwarunkowania kultury organizacyjnej – w szerszym kontekście – mogą składać się także inne elementy: typ otoczenia (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu), typ organizacji (sytuacja rynkowa, produkty i technologia, branża), cechy samej organizacji (historia, wielkość, przywództwo, system administracji, struktura itp.) oraz cechy uczestników organizacji (wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie z pracy, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne itp.)¹⁷⁾.

Literatura przedmiotu nie podaje więc jednej koncepcji prowadzenia zmian kultury organizacyjnej. Ważne jest jednak, by zmieniając kulturę organizacyjną tworzyć warunki otwartej i bezpośredniej komunikacji, budować zaufanie, być cierpliwym i działać elastycznie. Mówi natomiast o podstawowej zasadzie kultury, która ma sprzyjać zmianom: o współuczestnictwie¹⁸⁾. Jest ono warunkiem dynamiki zmian i zgody pracowników. Jest to proces¹⁹⁾, którego uruchomienie polega na sprawieniu, aby pracownik chciał uczestniczyć w procesie zmian, przez zaoferowanie mu możliwości wnoszenia pomysłów, dzielenia się obawami, współuczestnictwa w wyborze końcowego rozwiązania lub w ukierunkowaniu tych wyborów. Trzeba sprawić, by zrozumiał, że ma szansę i możliwości, a nawet obowiązek wpływania na decyzje. Ważną rolę

w uruchomieniu uczestnictwa odgrywa też system wzajemnego porozumiewania się pracowników. Początkowe uczestnictwo wzmacnia zgodę pracownika na wprowadzanie zmian, a dzięki temu zaangażowaniu się uzyskuje on pierwsze sukcesy, które wzmacniane są (powinny być) wyrazami uznania, co podnosi dalszą motywację do współuczestnictwa. Dzięki temu zaangażowanie w proces zmian rośnie w miarę, jak proces ten staje się coraz bardziej zaawansowany²⁰⁾.

Anna Zarębska

PRZYPISY

- ¹⁾ Dokładne opisy kultury organizacyjnej, jej definicje i elementy składowe znajdują się w szerokiej na ten temat literaturze. W szczególności na uwagę zasługują następujące publikacje: A.K. KOZMINSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 439; CZ. SIKORSKI, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990; M. BRATNICKI, *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PAN, Wrocław 1988; M. BRATNICKI, R. KRYS, J. STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998; R.H. KILMANN, *Corporate Culture*, „Psychology Today” 1985, 4, s. 63.
- ²⁾ A.A. KENNEDY, T.A. DEAL, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Reading Mass., 1982; E. MASŁYK-MUSIAŁ, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 71.
- ³⁾ M. CZERSKA, *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- ⁴⁾ Potwierdza to tezę o konieczności łączenia dwóch filozofii wdrażania zmian organizacyjnych do przedsiębiorstwa: filozofii E (nastawionej na szybką poprawę wskaźników ekonomicznych) z filozofią O (nastawioną na usprawnienia organizacyjne). Zob. M. BEER, N. NOHRIA, *Cracking the Code of Change*, „Harvard Business Review” 2000, 5–6.
- ⁵⁾ A.K. KOZMINSKI, W. PIOTROWSKI (red.), op.cit., 1996, s. 443–444.
- ⁶⁾ E. MASŁYK-MUSIAŁ, op.cit., str. 74.
- ⁷⁾ Zob. systemowe spojrzenie na organizację (H. MINTZBERG, J.B. QUINN, *The Strategy Process, Concept, Contexts and Cases*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1991, s. 310).
- ⁸⁾ Zob. A. ZARĘBSKA, *Rola kierowników poziomu taktycznego w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie*, niepublikowana rozprawa doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2001.
- ⁹⁾ R.H. KILMANN, T.Y. COVIN AND ASSOCIATES, *Corporate Transformation Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Jossey-Bass Publ, San Francisco, California 1988.
- ¹⁰⁾ S.M. DAVIS, *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publ., Cambridge 1984.
- ¹¹⁾ Stosunkowo najłatwiej ten etap przebiega w przedsiębiorstwach będących w głębokim kryzysie. Wynika to z faktu poczucia ogólnej złej sytuacji i akceptacji prawie wszystkich rozwiązań jako takich, które i tak nie mogą pogorszyć już istniejącego stanu.
- ¹²⁾ J.P. KOTTER, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, 3–4, s. 60.
- ¹³⁾ Próba badawczą zostało objętych 100 przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych.
- ¹⁴⁾ W oryginalne brzmi to „walk the talk” lub „management by walkabout”.
- ¹⁵⁾ J.R. SECOR, D.A. SWORDS, *Transforming the Organization, Part I*, „Library Acquisitions: Practice & Theory”, Vol. 22, No. 2, Elsevier Science Ltd, USA 1998, s. 142.
- ¹⁶⁾ E.H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1985.
- ¹⁷⁾ J.F. BAKKA, E. FIVELSDAL, L. LINDKVIST, *Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processes*, Liber 1998, s. 128.
- ¹⁸⁾ B. GROUARD, F. MESTON, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997, s. 137–147.
- ¹⁹⁾ Tamże, s. 138.
- ²⁰⁾ Zob. porównanie metody „otwartej dyskusji” i metody „zamkniętych drzwi” we wprowadzaniu zmian do przedsiębiorstwa w kontekście wydajności i zaangażowania pracowników (L. CLARKE, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 212).

Autorka: dr inż., jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

Teresa Kraśnicka

Wokół pojęcia przedsiębiorczości

Definiowanie należy do trudnych, choć niezbędnych zabiegów poznawczych, wywierających wpływ na jakość wiedzy naukowej, tworzonej przez badaczy danego zjawiska, procesu itp.

Tymczasem są pojęcia, które wydają się szczególnie „odporne” na podejmowane próby ich definiowania. Do takich należy z pewnością pojęcie przedsiębiorczości, wciąż dalekie od klarowności. Przedsiębiorczość wymyka się zabiegom definicyjnym, a wynika to zarówno z jej złożoności (wielowymiarowości), jak i historycznego charakteru (zmienia się jej natura). Należy też podkreślić, że multidyscyplinarne badania zjawiska przedsiębiorczości (w ramach teorii ekonomii, psychologii, socjologii czy nauk o zarządzaniu), choć dostarczają różnych perspektyw badawczych, nie rozwiązują problemów konceptualnych.

Przeгляд literatury przedmiotu z ostatnich lat wskazuje, że istotę przedsiębiorczości postrzega się jako proces:

- tworzenia bogactwa,
- tworzenia przedsiębiorstwa,
- kreowania innowacji,
- wprowadzania zmian,
- kreowania nowych miejsc pracy,
- kreowania nowych wartości,
- kreowania wzrostu przedsiębiorstwa (i wzrostu gospodarczego)¹⁾, a także
- identyfikowania i wykorzystywania szans²⁾.

Cytowani M.H. Morris, P.S. Lewis, D.L. Sexton dokonali wręcz „arytmetycznej” analizy 77 współczesnych definicji przedsiębiorczości występujących w literaturze amerykańskiej, co pozwoliło im wyodrębnić kluczowe terminy identyfikujące cechy opisywanego procesu, a zastosowane w badanych definicjach przedsiębiorczości. Należą do nich następujące, uszeregowane według częstotliwości ich użycia (w nawiasach podano liczbę wzmianek danego terminu):

- rozpoczęcie / założenie / stworzenie (41),
- nowa firma / nowe przedsięwzięcie (40),
- innowacja / nowy produkt / nowy rynek (39),
- poszukiwanie okazji (31),
- podejmowanie ryzyka, zarządzanie ryzykiem / niepewność (25),
- dążenie do osiągnięcia zysku / osobistych korzyści (25),
- nowe kombinacje zasobów / środków produkcji (22),
- zarządzanie (18),
- zgromadzenie zasobów (18),
- tworzenie wartości (13)³⁾.

Do innych kluczowych terminów opisujących pojęcie przedsiębiorczości, które zidentyfikowano w ten sposób, można ponadto zaliczyć: dążenie do rozwoju (12), proces działania – aktywność (12) czy wprowadzanie zmian (9)⁴⁾.

W polskiej literaturze przedmiotu badacze zajmujący się problematyką przedsiębiorczości także podejmują problemy konceptualne. Sięgając do publikacji

z ostatnich lat dotyczących przedsiębiorczości znajdujemy propozycję B. Piaseckiego uporządkowania definicji przedsiębiorczości (i przedsiębiorcy). Według tego autora istniejące definicje przedsiębiorczości można podzielić na trzy kategorie, biorąc pod uwagę następujące kryteria: funkcje ekonomiczne, cechy osobowe i sposób pełnienia funkcji menedżerskich⁵⁾.

Z kolei S. Kwiatkowski w badaniach nad przedsiębiorczością intelektualną przyjmuje, że przedsiębiorczość jest podejściem do zarządzania, które zawsze sprowadza się do dysponowania zasobami. Przedsiębiorczość jest tu postrzegana jako orientacja na identyfikację i operacjonalizację szans, bez względu na rozporządzane zasoby⁶⁾. Jednocześnie cytowany autor wyjaśnia, że abstrahowanie od ograniczeń zasobowych dotyczy tylko zasobów materialnych – przedsiębiorca bowiem dysponuje innymi zasobami (wiedzą), które pozwalają mu przynajmniej na początku pomijać znaczenie czynników materialnych⁷⁾.

Podobnie jak w literaturze zachodniej, tak i w polskiej znajdujemy próby postrzegania przedsiębiorczości w kontekście nowych koncepcji organizacyjnych, takich jak: zarządzanie wiedzą czy kapitałem intelektualnym. Dowodem na to jest chociażby koncepcja przedsiębiorczości inteligentnej⁸⁾.

Tymczasem w literaturze zachodniej znajdujemy jeszcze inną próbę zdefiniowania przedsiębiorczości i usystematyzowania jej typów. Otóż według P. Sharma i J.J. Chrisman przedsiębiorczość obejmuje działania, które mają charakter tworzenia organizacji, jej rewitalizacji lub innowacji, a odbywają się zarówno wewnątrz istniejących organizacji, jak i poza nimi. Przedsiębiorcami zaś są jednostki lub grupy ludzi, działające niezależnie lub jako część systemu organizacyjnego, ludzie, którzy tworzą nowe organizacje, podejmują się ich „odnowy” lub wprowadzają innowacje wewnątrz lub poza istniejącymi organizacjami⁹⁾.

W opinii autorki ta ostatnia konwencja definiowania przedsiębiorczości może być przydatna zwłaszcza w badaniach empirycznych przedsiębiorczości, obejmującej jej wszystkie współcześnie ujawniające się formy (ekonomiczną i pozaekonomiczną) i typy. Można zatem przyjąć, że **przedsiębiorczość jest szczególnym rodzajem aktywności ludzi, działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na wykorzystaniu pojawiających się w otoczeniu okazji, przez realizację przedsięwzięć (wprowadzania innowacji, tworzenia nowych organizacji lub odnowy już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i /lub pozaekonomiczne ich podmiotom oraz otoczeniu.**

Tak rozumiana przedsiębiorczość obejmuje działania o charakterze złożonym, które przybierają postać przedsięwzięć, a impulsem dla nich jest dostrzeżenie okazji w otoczeniu. Przedsiębiorczość traktowana jest jako proces realizacji przedsięwzięć¹⁰⁾, dlatego też może mieć charakter nieciągły – jeśli pomiędzy

poszczególnymi przedsięwzięciami są relatywnie długie przerwy lub w skrajnym przypadku – przedsiębiorca podejmuje tylko jedno przedsięwzięcie. Za P. Sharma i J.J. Chrisman przyjęto, iż przedsiębiorczość obejmuje trzy rodzaje przedsięwzięć:

- wprowadzenie innowacji,
- przedsięwzięcia, w wyniku których powstaje nowa organizacja,
- przedsięwzięcia, w rezultacie których następuje „odnowa” istniejącej organizacji¹¹⁾.

Uznanie innowacji za przejaw przedsiębiorczości stanowi bezpośrednie nawiązanie do Schumpeterowskiej teorii przedsiębiorczości. Jednocześnie z zaproponowanej definicji przedsiębiorczości wynika, że innowacje są warunkiem wystarczającym, choć niekoniecznym do uznania działań jako przedsiębiorcze.

Innowacje należą do pojęć szczególnie trudno definiowalnych i wciąż niedookreślonych. Wokół tego pojęcia istnieje wiele kontrowersji głównie dlatego, że trudno jest określić zarówno miary stopnia nowości, jak i płaszczyznę odniesienia, a więc kto ma oceniać ów stopień nowości. Stąd też innowacje są tu rozumiane jako zastosowanie nowych pomysłów, w wyniku których stworzono coś całkowicie nowego – produkt, usługę lub proces (techniki, technologie) albo udoskonalono już istniejące rozwiązania bądź zaadaptowano istniejące rozwiązania w innych dziedzinach zastosowań lub na potrzeby innych odbiorców.

W odniesieniu do przedsięwzięć innowacyjnych przyjmujemy także inne założenia. Po pierwsze, nie wszystkie innowacje, zwłaszcza w już istniejących organizacjach, będą stanowiły przedmiot działania przedsiębiorcy. Część innowacji wewnątrz organizacji może mieć charakter usprawniający jej funkcjonowanie lub działanie jej członków, co nie musi się jednak przekładać na korzyści otoczenia (zwłaszcza klientów tej organizacji). Po drugie, jak wynika z przyjętej definicji przedsiębiorczości, utworzenia nowej organizacji nie traktujemy jako innowacji (organizacyjnej). Przemaszają za tym następujące argumenty:

- organizacje stanowią punkt odniesienia, który pozwala ocenić stopień nowości innowacji (a co za tym idzie poziom innowacyjności przedsięwzięcia);
- w znanych koncepcjach innowacji jako innowacje organizacyjne – *organizational innovations* – traktuje się nowe systemy organizowania działań czy nowe rozwiązania strukturalne¹²⁾, nie zaś utworzenie organizacji w ogóle.

W konsekwencji poczynionych założeń utworzenie organizacji – niezależnie od poziomu jej innowacyjności – jeśli przynosi korzyści założycielowi-przedsiębiorcy i jego otoczeniu stanowi przejaw przedsiębiorczości. Utworzona organizacja może znajdować się w różnych relacjach z już istniejącymi instytucjami, może być zatem całkowicie samodzielnym obiektem (w sensie prawnym) lub w różnym zakresie uzależnionym od już istniejących. Należy zwrócić uwagę, że założenie dotyczące korzyści, jakie przynosi działanie przedsiębiorcze, pozwala odrzucić jako przejawy przedsiębiorczości występujące praktyki tworzenia firm tzw. papierowych. Chodzi tu o firmy, które faktycznie nie prowadzą żadnej działalności, a jedynie funkcjonują formalnie, służąc rozmaitym celom ich właścicieli, np. rozliczeniom finansowym.

Trzeci rodzaj przedsięwzięć stanowiących przejaw przedsiębiorczości określono jako „odnawiające” (rewitalizujące) już istniejące organizacje. Są to takie typy przedsięwzięć, które wiążą się z decyzjami strategicznymi, implikującymi zmiany strategiczne (zmiany celów, strategii, struktury organizacyjnej), w wyniku czego powstaje nowa kombinacja rodzajów działalności, zasobów i zdolności organizacyjnych oraz następuje rekonfiguracja relacji organizacji z jej otoczeniem¹³⁾. Jednocześnie trzeba podkreślić, że przedsięwzięcia typu odnowy organizacyjnej także wiążą się z wykorzystaniem pojawiających się (lub przewidywanych) szans w otoczeniu organizacji oraz realizowane są w dotychczasowych ramach organizacyjnych. Ponadto wymagają zawsze zaangażowania kadry kierowniczej najwyższego szczebla (co nie wyklucza udziału w przedsięwzięciu także pracowników z niższych szczebli hierarchii organizacyjnej).

Przedsięwzięcia rewitalizacyjne w szczególności dotyczą większych lub dużych organizacji, zwłaszcza gospodarczych, czyli wiążą się ściśle z przedsiębiorczością wewnętrzną. Wynika z tego, że procesy przedsiębiorczości wewnętrznej są znacznie bardziej złożone, głównie za sprawą licznego grona osób, które potencjalnie mogą uczestniczyć w procesach decyzyjnych i realizacji przedsięwzięć określanych przez nas jako przedsiębiorcze.

Należy wyartykułować, że część przedsięwzięć odnawiających pociąga za sobą wdrożenie innowacji (np. uruchomienie produkcji nowego wyrobu) lub prowadzi do utworzenia nowej jednostki organizacyjnej lub jednego i drugiego. Inaczej mówiąc, niektóre przedsięwzięcia innowacyjne będą miały charakter „samodzielny”, a inne będą stanowiły element przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Podobnie rzecz ma się z tworzeniem nowych jednostek organizacyjnych – te, których utworzenie mieści się w ramach istniejących „granic” organizacyjnych” (np. utworzenie nowego wydziału produkcyjnego) można kwalifikować jako odnowa organizacyjna, stworzenie zaś samodzielnych filii (zakładów) czy powołanie do życia nowych firm w ramach *outsourcingu* może stanowić przykład przedsięwzięć typu „tworzenie nowych organizacji”. W konsekwencji, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach, można wyodrębnić obok trzech podstawowych typów przedsięwzięć, także inne, stanowiące kombinację tych trzech podstawowych.

Z powyższych rozważań wynika, że przedsiębiorczość może być postrzegana jako proces realizacji przedsięwzięć, obejmujący dostrzeżenie okazji do wykorzystania, decyzję o jej wykorzystaniu i poniesieniu pewnego ryzyka oraz działania organizacyjne (szerzej menedżerskie) i wykonawcze, które ostatecznie powinny przynieść określone korzyści.

Obok przedsiębiorców działają rzesze ludzi, którzy nie dostrzegają tych okazji, nie potrafią zdecydować się na ich wykorzystanie i podjęcie pewnego ryzyka lub też nie mają odpowiednich umiejętności menedżerskich, organizatorskich niezbędnych do realizacji przedsięwzięć (zwłaszcza pozyskania zasobów¹⁴⁾) bądź inne czynniki, np. zewnętrzne stanowią barierę ich aktywności.

Dalsze człony proponowanej definicji przedsiębiorczości dotyczą efektów, które związane są z realizacją



podejmowanych przez przedsiębiorcę przedsięwzięć. Otóż zakładamy, że efekty te (w sensie korzyści) mają charakter ekonomiczny lub pozaekonomiczny – w różnych proporcjach. Nie wszystkie jednak działania przedsiębiorcze kończą się powodzeniem, gdyż przedsiębiorca działa w warunkach ryzyka i niepewności. Ten znaczny odsetek przedsięwzięć, które zamiast oczekiwanych korzyści przynoszą straty (wynikające w szczególności z ryzyka działalności gospodarczej) określa się mianem „porażek przedsiębiorczych”. Poza tym rezultaty działania przedsiębiorcy muszą mieć aspekt zewnętrzny, tzn. muszą mieć charakter nie tylko korzyści bezpośrednio „konsumowanych” przez przedsiębiorcę, ale także korzyści przypadających poszczególnym elementom jego otoczenia (takim, jak klienci, instytucje państwa itp.).

Ostatnie człony definicji sugerują, że przedsiębiorczości nie da się rozważać tylko w kategoriach ekonomicznych; należy także uwzględniać jej skutki pozaekonomiczne. Inaczej mówiąc, rezultaty działań przedsiębiorczych powinny być mierzone zarówno w kategoriach ekonomicznych (np. zysk, wartość firmy czy korzyści osiągane przez klienta), jak i pozaekonomicznych (np. rozwój osobisty przedsiębiorcy, zachowanie środowiska). Kryje się za tym zaspokojenie zarówno indywidualnych potrzeb przedsiębiorców, jak i potrzeb społecznych (grup czy społeczeństwa jako całości). W takim podejściu normatywnym dotykamy problemu aksjologicznego przedsiębiorczości, która – jak to określił M. Bratnicki (rysujący wizję idealnej przedsiębiorczości) – „ma przyczyniać się do powodzenia społeczeństwa w uzyskiwaniu swej żywotności i w dążeniu do bycia lepszym jego członkiem”¹⁵).

Uwzględniając w prezentowanej definicji przedsiębiorczości kwestię korzyści, jakie przynoszą działania przedsiębiorcze (i przedsiębiorcy, i różnym segmentom otoczenia) sygnalizujemy jednocześnie problem legalności działań przedsiębiorcy. Autorka nie podziela poglądu – czasami prezentowanego w literaturze – o istnieniu przedsiębiorczości nielegalnej, nie rejestrowanej (tzw. szara strefa)¹⁶ określanej także mianem przedsiębiorczości przestępczej¹⁷. Autorka wyraża przekonanie, że pojęcie przedsiębiorczości powinno być „zarezerwowane” wyłącznie dla działalności legalnej, zaś dla wszystkich innych form działań, które choć wykazują znamiona innowacyjności czy korzyści ekonomicznych, jednak nie mieszczą się w ramach obowiązującego systemu prawnego, stosować inne adekwatne terminy (przede wszystkim – działalność przestępcza).

Przedstawiona definicja przedsiębiorczości może pełnić funkcję definicji „operacyjnej” w badaniach empirycznych rozwijających się różnych form i typów przedsiębiorczości. Obejmuje bowiem zarówno te przedsięwzięcia, które realizowane są w organizacjach gospodarczych, jak i te, które mają miejsce w innych typach organizacji, zwłaszcza sektora publicznego czy organizacjach *non-profit*. Jednocześnie definicja ta eksponuje procesowy charakter przedsiębiorczości i utożsamia ją z aktywnością ludzi – jednostek lub zespołów, realizujących przedsięwzięcia będące „odpowiedzią” na okazje dostrzegane w otoczeniu. Zwraca także uwagę na różnorodne efekty przedsiębiorczości – ekonomiczne i pozaekonomiczne, które dotyczą bez-

pośrednio podmiotu (osoby przedsiębiorcy), organizacji (która jest zarówno rezultatem działania przedsiębiorcy, jak i „instrumentem” jego poczynania) oraz te, które występują na poziomie społeczeństwa i gospodarki jako całości.

Zarówno z punktu widzenia metodologicznego, jak również wspierania przedsiębiorczości (poszczególnych jej typów i form), w tym propagowania zachowań przedsiębiorczych wśród różnych grup społecznych, ważne jest – jak się wydaje – podkreślanie aspektu legalnego działań przedsiębiorczych i odwoływanie się do wartości społecznych, których nośnikiem powinien być proces przedsiębiorczy.

Teresa Kraśnicka

PRZYPISY

- M.H. MORRIS, P.S. LEWIS, D.L. SEXTON, *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input – Output Perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, no. 1, vol. 59, s. 22.
- Takie podejście do przedsiębiorczości wiąże się głównie z nazwiskiem H. STEVENSONA i innymi. Por. H.H. STEVENSON, C.J. JARILLO, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 1990; J.A. TIMMONS, L.E. SMOLLEN, A.L.M. DINGEE, *New Venture Creation. A Guide to Entrepreneurship*, Second Edition, Irwin, Homewood, Illinois 1985.
- M.H. MORRIS, P.S. LEWIS, D.L. SEXTON, *Reconceptualizing Entrepreneurship...*, op. cit., s. 23.
- Tamże.
- Por. B. PIASECKI (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999, s. 22–26.
- S. KWIATKOWSKI, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000, s. 89–90.
- Tamże, s. 89.
- M. BRATNICKI, *Refleksje teoretyczne nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5.
- P. SHARMA, J.J. CHRISMAN, *Toward a Reconciliation of Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 1999, nr 3, s. 17.
- Przedsięwzięcie oznacza działanie złożone, często wielopodmiotowe, zmierzające do określonego celu, zawarte w możliwym do określenia przedziale czasu, które przynosi efekty w postaci produktu, usługi czy informacji. Zob. T. PSZCZOŁOWSKI, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakł. Narod. im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978, s. 193.
- P. SHARMA, J.J. CHRISMAN, *Toward a Reconciliation of Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, op. cit., s. 17.
- Por. NAMASHIN CHO, *How Samsung Organized for Innovation*, „Long Range Planning” 1996, no. 6, vol. 29.
- Takie rozumienie istoty przedsięwzięć rewitalizacyjnych nawiązuje do form przedsiębiorczości wewnętrznej wyróżnionych przez J.F. Covina i M.P. Milesa. Autorzy ci wyodrębniają: trwałą regenerację (*sustained regeneration*), odmłodzenie organizacji (*organizational rejuvenation*), strategiczną odnowę (*strategic renewal*) i redefiniowanie domeny działalności (*domain redefinition*). Zob. J.G. COVIN, M.P. MILES, *Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 1999, nr 3.
- Przedsiębiorca dostrzegając szansę w otoczeniu podejmuje decyzję o realizacji przedsięwzięcia bez względu na to, czy posiada wszystkie niezbędne zasoby czy też nie.
- M. BRATNICKI, op. cit., s. 10.
- Por. W. ADAMCZYK, *Przedsiębiorczość: próba systematyki*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 2.
- M. CASSON, *Entrepreneur. An Economic Theory*, Martin Robertson, Oxford 1982, s. 349–350.

Autorka jest adiunktem w Katedrze Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Wojciech Jarecki

Przekaz informacji podczas doboru pracowników w świetle teorii kapitału ludzkiego

Wstęp

Teorią znajdującą coraz większe uznanie również w krajach rozwijających się jest teoria kapitału ludzkiego. Odnosi się ona do traktowania nakładów na tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego w kategoriach inwestycyjnych, przy czym rozpatruje się ją najczęściej w skali makroekonomicznej. Okazuje się jednak, że można ją stosować również w skali mikro. Jako jeden z istotnych elementów inwestowania w tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego w tej skali można uznać pozyskiwanie i przekazywanie informacji zawodowych. Ma ono szczególne zastosowanie podczas doboru (selekcji) pracowników do przedsiębiorstwa, przy czym przekazywanie informacji jest zależnością dwukierunkową: od kandydata do przedstawiciela przedsiębiorstwa i odwrotnie.

Teoria kapitału ludzkiego

Analizy kapitału ludzkiego mają w teorii ekonomii dosyć rozwinięty charakter. Jedną z teorii wyjaśniania zjawisk i procesów występujących w wykorzystaniu zasobów pracy w gospodarce, opierającą się na neoklasycznym paradygmacie, ale zarazem modyfikującą jego założenia, jest **teoria kapitału ludzkiego**. Podstawy tej teorii zostały sformułowane w latach 60. przez Schultza¹, który korzystał również z prac Mincera² i Beckera³. Następnie teoria ta została, głównie przez Beckera, rozwinięta i całościowo opracowana⁴.

Teoria kapitału ludzkiego sięga w swej istocie myśli Smitha, który doszukiwał się podobieństw między zdolnościami i umiejętnościami pracowników a kapitałem rzeczowym (model klasyczny)⁵. Stanowi ona jednak modyfikację tego modelu przez zerwanie z założeniem homogeniczności podaży pracy⁶.

Teoria kapitału ludzkiego stała się istotnym elementem wszechstronnej analizy roli jakości czynnika ludzkiego w procesach ekonomicznych. Zgodnie z tą teorią, nakłady na podnoszenie jakości tego czynnika traktuje się w kategoriach czysto ekonomicznych, a dokładniej – jako inwestycyjne. Ponieważ właśnie Schultz jako pierwszy w ten sposób potraktował inwestycje w człowieka⁷, dlatego można go uznać za twórcę teorii kapitału ludzkiego. Wprawdzie wkład człowieka w gospodarkę poruszany był przez wcześniejszych autorów⁸, jednak ich stwierdzenia miały charakter ogólny i były formułowane w związku z innymi, szerszymi zagadnieniami teoretycznymi.

Podstawową kategorią omawianej teorii są szeroko rozumiane inwestycje w kapitał ludzki, definicję których można przyjąć za Beckerem, że jest to „ogół działań, które wpływają na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez powiększanie zasobów w ludziach”⁹. Podstawowymi rodzajami tych inwestycji są¹⁰:

- wydatki na ochronę zdrowia zwiększające długość życia oraz podnoszące poziom zdrowotności,
- wydatki na kształcenie w ramach systemów edukacyjnych (również dla osób dorosłych),
- wydatki na przyuczanie do zawodu i nabywanie praktyki w przedsiębiorstwach,
- wydatki związane z migracją ludzi w celu przystosowania się do nowych możliwości zatrudnienia,
- wydatki na uzyskanie informacji zawodowych,
- wydatki na badania naukowe.

Schultz wiele uwagi poświęca makroekonomicznym i społecznym efektom inwestycji, służącym podniesieniu stanu produkcyjnego umiejętności ludzi. Stwierdza on, że „Inwestycje w szkolnictwo, w doskonalenie zawodowe, informacje o pracy, migracje podnoszą produkcyjną wartość nagromadzonych zdolności człowieka i prowadzą do zmiany (jego – przyp. W.J.) jakości”¹¹. Przy czym dodać należy, że inwestycje te przynoszą zwrot nakładów w ciągu długiego okresu.

Można zatem zauważyć, że w teorii kapitału ludzkiego, co zresztą ujawniło się u innych autorów zajmujących się kapitałem ludzkim¹², priorytetowe miejsce zajmuje szeroko rozumiane kształcenie. Właściwe znaczenie wykształcenia ukazuje się przy implementacji i adaptacji nowych rozwiązań technologicznych oraz kreacji wcześniej nieznanych. Jak zauważa Nelson i Phelps „Wykształcenie jest przypuszczalnie szczególnie istotne przy spełnianiu funkcji wymagających przystosowania do zmian”¹³. Realny fakt działania w warunkach niepełnej informacji i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu powinno powodować chęć do inwestowania w tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego. Można bowiem przyjąć, że lepiej wykształcone i kompetentne osoby podejmą prędzej właściwe decyzje i zinterpretują informacje, niż gorzej przygotowanie.

Rodzajem inwestycji, w ramach teorii kapitału ludzkiego, jest też uzyskiwanie informacji zawodowych. Inwestycje te związane są z poszukiwaniem informacji o sytuacji ekonomicznej firm, możliwościach i warunkach pracy w nich, perspektywach zawodowych itd. Jest to jednocześnie w pewnym stopniu związane z inwestowaniem w kształcenie i dokształcanie, gdyż im pełniejsze są informacje o firmach, kierun-

kach rozwoju ich działalności, a przez to perspektywach zawodowych, tym lepiej można dostosowywać rodzaj kształcenia do wymagań rynku i potrzeb¹⁴).

Mimo że występują różne rodzaje inwestycji w kapitał ludzki, należy podkreślić, że są one z sobą ściśle związane i wzajemnie uwarunkowane. Rozpatrywanie ich (analiza, ocena) musi być całościowe, tzn. uwzględniać powiązania między poszczególnymi rodzajami inwestycji. Jakość i kierunek kształcenia będą np. zależały od stanu zdrowia pracownika, informacji, jakie posiada o rynku pracy, perspektywach rozwoju, ale uwarunkowane są również poziomem nauczania uzależnionego od przeprowadzanych badań, które to badania wpływają również m.in. na rozwój technologii, organizacji pracy itd.

W krytyce teorii kapitału ludzkiego podnosi się zbyt słabe uwzględnienie popytu na pracę w wyjaśnianiu zjawisk i procesów zachodzących na rynku pracy oraz zbyt słabe rozróżnianie istoty kapitału ludzkiego od kapitału rzeczowego¹⁵. Zastrzeżenia mogą budzić założenia tej teorii, sformułowane przez Beckera przy jej całościowym ujęciu¹⁶), dotyczące maksymalizującego charakteru zachowań ludzkich, co w rzeczywistości jest sprzeczne z naturą ludzką¹⁷) i stałości preferencji, które jednak, jak można zaobserwować, nie są stałe i zmieniają się wraz ze zmianą wartości w życiu osobistym i zawodowym. Z kolei Schultz przyjął, że kształcenie ma charakter czysto inwestycyjny. Trudno się z takim poglądem zgodzić, gdyż może ono być podejmowane częściowo również ze względów pozatekonicznych, np.: satysfakcji z poszerzania wiedzy, osiągnięcia prestiżu, czy chęci rozwoju osobowości. Problemem nierozwiązanym w tej teorii jest również to, że podejmując decyzje o kształceniu, pracownik nie posiada pełnej informacji o rynku pracy, co może powodować, że jego kształcenie nie będzie miało odniesienia do pracy¹⁸).

Zgłaszane uwagi nie zmieniają jednak ogólnie pozytywnej oceny teorii kapitału ludzkiego ze względu na przełom w podejściu do pracownika i wykonywanej przez niego pracy. Przełom ten to uznanie heterogeniczności kapitału ludzkiego, przejawiające się w odmiennej produktywności jednostek charakteryzujących się różnymi zespołami zmiennych tego kapitału oraz istotny wkład tej teorii w rozwój dalszych prac dotyczących struktury i funkcjonowania rynku pracy.

Istota doboru pracowników jako narzędzia tworzenia kapitału ludzkiego w firmie

Każdy człowiek posiada potencjał, który składa się z jego wiedzy, wykształcenia, umiejętności, stanu zdrowia, energii, ochoty do pracy, potrzeb, uznawanych wartości itp. Jeżeli traktuje się pracownika wyłącznie według kategorii interesu ekonomicznego, to nie zwraca się uwagi na tę drugą część – jego podmiotowość. I ma to negatywne skutki zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracownika. Te negatywne skutki polegają np. na braku możliwości samorealizacji powodującej niezadowolone, frustrację i szkody w psychice niekorzystne dla niego i otoczenia. Pracownik mający dobrą atmosferę w pracy, która powodowana jest np. przez odpowiednie kierowanie, ale i przez odpowiedni dobór pracowników,

mający możliwości rozwoju, wykonujący interesujące go czynności będzie wydajnie pracował. Zadaniem przełożonego, w toku realizacji zadań przez pracowników, jest więc tworzenie zasad partnerstwa, porozumienia, ale też zwiększanie stopnia utożsamiania pracownika z przedsiębiorstwem, zadaniem, współpracownikami i przełożonym m.in. przez ukazanie pracownikowi jego wkładu w całość zadania i przedsiębiorstwa. Niezaspokojenie tych potrzeb pracownika spowoduje, że będzie on niezadowolony, co wpłynie z kolei negatywnie na wydajność pracy, czyli w rezultacie zaszkodzi przedsiębiorstwu. Z tego wynika, że stosunek pracy jest, zresztą już z definicji, dwustronny i powinien obligować do wzajemnie dużego wkładu w jak najlepsze wypełnianie obowiązków (poszanowania, wysiłku w spełnianiu wzajemnych potrzeb itd.): pracownika wobec pracodawcy a pracodawcy wobec pracownika.

Jak już zostało wspomniane, powszechnym zjawiskiem występującym na rynku pracy, jest asymetria informacji, związana z posiadaniem ich w różnym stopniu przez zainteresowane strony. Istnienie niepełnej informacji ma swoje implikacje dla menedżerów, którzy muszą sobie uświadomić, że podejmują decyzje i wyciągają wnioski na podstawie zachowania innych osób, które nie chcą lub nie potrafią przekazać samodzielnie wszystkich istotnych informacji. Z drugiej strony, występują skutki dla pracowników, którzy nie uzyskują wystarczających informacji dla efektywnej pracy (lub oceny oczekiwań przedsiębiorstwa przy doborze) i sami ich nie przekazują, świadomie lub nie, swoim przełożonym¹⁹).

Sytuacja niepełnej informacji pojawia się np. podczas selekcji kandydatów. Załóżmy, że osoba A będzie osobą odpowiedzialną za dobór właściwej osoby na wakujące stanowisko pracy, a osoba B kandydatem. Zmiennymi, o których osoba B będzie miała więcej informacji, mogą być: kwalifikacje, chęć i zdolności do rozwoju, odporność na stres, umiejętność współpracy itd. Osoba A będzie starała się uzyskać jak najwięcej informacji o podanych zmiennych, ale zawsze będzie ich miała mniej, niż osoba B, która z kolei może część z nich ukrywać, obawiając się, że mogą negatywnie wpłynąć na decyzję o przyjęciu do pracy. Z drugiej strony, istotną kwestią jest, czy osoba B ma właściwe informacje odnośnie do wymagań stanowiska, na którym chce podjąć pracę. Będą one osobie B potrzebne do porównania wiedzy o stanie swoich cech z wymaganiami na wakującym stanowisku. Przedsiębiorstwo jest zainteresowane redukcją niepewności wiedzy o kwalifikacjach i cechach osobowości przy pozyskiwaniu pracowników. W tym celu może wykorzystywać określone narzędzia selekcji. Ogólnie służą one uzyskaniu jak największej ilości informacji o kandydacie i jednoczesnym przekazaniu informacji o przedsiębiorstwie. Prowadzi to do wyrównywania się informacji²⁰). Przedsiębiorstwo, przekazując informacje odnośnie do wymagań, swoich celów, możliwości rozwoju, atmosfery w pracy i współpracowników, powoduje jednocześnie tzw. autoselekcję²¹). Polega ona na tym, że kandydaci porównują swoje indywidualne umiejętności, kwalifikacje, osobowość itd. odnośnie do wakującego stanowiska z informacjami uzyskanymi od przedsiębiorstwa i w przypadku istotnych rozbież-

ności, których nie akceptują – rezygnują sami z podjęcia pracy (ubiegania się o nią), co z kolei zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia przez przedsiębiorstwo właściwej osoby i zmniejsza koszty doboru i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jednym z podstawowych elementów wpływających na dobrą pracę i stosunki w przedsiębiorstwie oraz jego rozwój jest właściwy dobór pracowników. Oznacza on, że zostaną zatrudnieni ci kandydaci, którzy tworzą szanse bardzo dobrego spełnienia oczekiwań pracodawcy, ale też, że tworząc bogactwo przedsiębiorstwa wzbogacają swój kapitał ludzki. Aby tak było, poza tym, że muszą spełniać określone wymogi odnośnie do umiejętności, to, co często jest ważniejsze – muszą umieć i chcieć się rozwijać²²⁾, potrafić pracować z innymi i posiadać inne „cechy miękkie” (związane z osobowością). Z drugiej strony, pracownik musi uzyskać podczas selekcji informacje o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i współpracownikach, żeby móc podjąć świadomą decyzję, czy chce w nim i z nimi pracować. Oczywiście, zawsze pozostaną inne aspekty, jak np. ten, że część osób w warunkach dużego bezrobocia za wszelką cenę będzie chciała podjąć pracę (np. żeby utrzymać rodzinę), nie zwracając uwagi na sytuację w pracy i może dążyć do zatajania pewnych istotnych informacji.

Wojciech Jarecki

PRZYPISY

- 1) T.W. SCHULTZ, *Investment in Human Capital*, „American Economic Review”, nr 1/1961. Patrz też: T.W. SCHULTZ, *Education and Economic Growth*, University of Chicago Press, Chicago 1961, T.W. SCHULTZ, *Reflection on Investment in Man*, „Journal of Political Economy”, nr 5/1962, T.W. SCHULTZ, *The Economic Value of Education*, New York 1963, T.W. SCHULTZ, *The Rate of Return in Allocating Investment Resources to Education*, „Journal of Human Resources”, nr 2/1967.
- 2) J. MINCER, *Investment in Human Capital and Personal Income*, „Journal of Political Economy”, nr 4/1958, J. MINCER, *On-the-job Training: Costs, Returns and Some Implications*, „Journal of Political Economy”, nr 5/1962.
- 3) G.S. BECKER, *Human Capital. A Theoretical Analysis with Special Reference to Education*, New York 1964.
- 4) G.S. BECKER, *Human Capital*, New York 1975. Patrz też: G.S. BECKER, *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago, 1976.
- 5) A. SMITH, *The Wealth of Nations*, Modern Library, New York 1937.
- 6) Schultz, we wstępnych zdaniach pracy *Investment in Human Capital* stwierdza: „Kiedy dojrzałem rosnącą rolę kapitału ludzkiego w nowoczesnej gospodarce, także zacząłem dostrzegać nieadekwatność tradycyjnej koncepcji kapitału. Tradycyjna koncepcja kapitału wystartowała po drodze homogeniczności, drodze dalekiej od ogólnej koncepcji kapitału z właściwą mu heterogenicznością” (T.W. SCHULTZ, *Investment ...*, op. cit. s. VI).
- 7) T.W. SCHULTZ, *Investment ...*, op. cit., s. VI, 9.
- 8) Np. Mill odróżniał zasoby umiejętności od osobowości (J.S. MILL, *Principles of Political Economy*, Longmans Green and Co., New York 1909, s. 47); rolę człowieka jako kapitału poruszał np. Senior (N.W. SENIOR, *An Outline of the Science of Political Economy*, New York 1939, s. 68–69, 204) i Fisher (I. FISHER, *The Nature of Capital and Income*, Mac Millan, London 1927, s. 9); zagadnienie inwestycji w kształcenie poruszył już Walsh (J.R. WALSH, *Capital Concept Applied to Man*, „The Quarterly Journal of Economics”, nr 2/1935, s. 255); z kolei Say interesował się umiejętnościami nagromadzonymi w człowieku, co wynikało jednak z jego fascynacji rozwojem nauki (J.B. SAY, *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1960, s. 47).
- 9) G.S. BECKER, *Human...*, op. cit., s. 9.
- 10) Zob. T.W. SCHULTZ, *Investment...*, op. cit., s. 1–16., T.W. SCHULTZ, *Education...*, op. cit., s. 60–61, J. MINCER, *On-the-job...*, op. cit., s. 58–60, G.S. BECKER, *Human ...*, op. cit.
- 11) T.W. SCHULTZ, *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976, s. 30.
- 12) Np.: S. BOWLES, *Towards an Educational Production Function*, [w:] *Education Income and Human Capital*, „Studies in Income and Wealth”, nr 3/1970, J. CONLISK, *Notes on the Role of Education in Production Functions and Growth Accounting. Cooments*, [w:] *Education, Income and Human Capital*, „Studies in Income and Wealth” nr 35/1970, S.C. HU, *Education and Economic Growth*, „Review of Economic Studies” nr 135/1973, W.W. MCMAHON, *The Relation of Education and Rand D to Productivity Growth*, „Economics of Educations Review”, nr 4/1984, G. PSACHAROPULOS, *Returns to Education. A Further International Update and Implications*, „Journal of Human Resources”, nr 20/1985.
- 13) R.R. NELSON, S. PHELPS, *Investment in Human. Technological Diffusion and Economics Growth*, „American Economic Review”, t. 56, 1966, s. 69.
- 14) W mikroekonomii spotkać można zagadnienie częściowo związane z uzyskiwaniem informacji zawodowych, a mianowicie z asymetrią informacji. Zagadnienie to szerzej opisuje Blaug (M. BLAUG, *Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey*, [w:] „Journal of Economic Literature”, t. 14/1976, s. 45–55. Patrz też: F.S. MISHKIN, *Asymmetric Information and Financial Crises: A Historical Perspective*, Cambridge 1990, s. 1–35. D. ALEWELL, *Informationsasymetrien in Arbeitsverhaeltnissen*, ZfB, nr 1/1994, s. 58–60. W.F. SAMUELSON, S.G. MARKS, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 395–396). Jest to sytuacja, w której jedna ze stron wie więcej na temat określonych faktów ekonomicznych niż druga (Zob.: M. BLAUG, *Human...*, op. cit., s. 45, D. ALEWELL, *Informationsasymetrien...*, op. cit., s. 58, W.F. SAMUELSON, S.G. MARKS, *Ekonomia...*, op. cit., s. 395).
- 15) Bowles i Gintis stwierdzili, że określenie kapitału ludzkiego w „teorii kapitału ludzkiego” sprowadza się w dużej części do „teorii produkcji”, a w ogóle nie są brane pod uwagę stosunki społeczne. Patrz: S. BOWLES, H. GINTIS, *The Problem with Human Capital Theory – A Marxian Critique*, „American Economic Review” nr 2/1975, s. 74–75.
- 16) Tzn. w: G.S. BECKER, *Human Capital*, op. cit.
- 17) Zob. np.: H. BEDNAREK, *Ku powszechnej cywilizacji pracy*, Pax, Warszawa 1963, s. 82–88. J.W. GAŁKOWSKI, *Praca i człowiek*, Pax, Warszawa 1980, s. 149–152.
- 18) Może się okazać, że osoba kształcąca lub dokształcająca się nie będzie miała z tego tytułu żadnych korzyści materialnych, co jest sprzeczne z założeniami koncepcji kapitału ludzkiego. Zob. też J. PRIEWE, *Zur Kritik konkurrierender Arbeitsmarkt- und Beschaeftigungstheorien und ihrer politischen Implikationen*, Frankfurt/New York, 1984, s. 80–81.
- 19) Problem świadomego ukrywania informacji poruszał szerzej Picot, rozróżniając trzy typy ukrywania: działań, informacji i charakteru. W zasadzie można by przyjąć, że w szerokim zakresie również działania i charakter są informacjami, zob.: A. PICOT, *Oekonomische Theorien der Organisation. Ein Ueberblick ueber neuere Ansaeetze deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential*, Muenchen 1989.
- 20) Por.: D. ALEWELL, *Informationsasymetrien...*, op. cit., s. 60.
- 21) Patrz: H.R. VARIAN, *Mikroekonomia*, PWN, Warszawa 1995, s. 617–621.
- 22) Umiejętność uczenia się i rozwijania wynika z coraz większych wymagań odnośnie do umiejętności oraz zdolności do elastycznego przekwalifikowywania się w dobie obecnych szybkich zmian w technice, organizacji itd.

Daniel Gach

Elementy zarządzania wirtualnym zespołem

Wprowadzenie

Pojawiające się nowoczesne rozwiązania technologiczne nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie różnego rodzaju organizacji, a szczególnie przedsiębiorstw. Pod ich wpływem tradycyjne formy organizacji pracy są zastępowane nowymi lub ulegają modyfikacjom.

Jedną z podstawowych form organizacji pracy jest praca zespołowa. Ze względu na to, że u jej podstaw leży wspólny cel: współpraca, współdziałanie, solidarność oraz współodpowiedzialność zawsze wzbudzała zainteresowanie zarówno teoretyków organizacji, jak i praktyków¹⁾. Dodać należy, że bez względu na zmieniającą się w historii ludzkości rolę grup i zespołów, formacje te są „najbardziej uniwersalną postacią zbiorowości w tym sensie, że nie można wskazać takiego okresu historycznego, w którym nie istniałyby grupy, choć możliwe jest życie społeczne przed ukształtowaniem się narodu, państwa, klas i warstw społecznych”²⁾. Wpływa na to fakt, że praca zespołowa daje szansę osiągnięcia korzyści – zarówno organizacjom je stosującym, jak i poszczególnym członkom zespołu, bowiem przyczynia się ona między innymi do³⁾:

- tworzenia warunków lepszego zaspokajania szerokiego wachlarza potrzeb jej uczestników,
- wyzwalania inwencji i inicjatywy członków zespołu, podejmowania prac bardziej złożonych, o większej różnorodności i zmienności,
- zwiększania poczucia odpowiedzialności za wykonywaną pracę,
- stworzenia warunków lepszego wykorzystania środków trwałych w firmie i czasu pracy oraz skrócenia cykli operacyjnych,
- poprawienia jakości i wydajności pracy.

Istnienie rozwiniętych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych, które umożliwiają komunikowanie się ludzi z różnych, oddalonych od siebie miejsc, przesyłanie danych w dowolnej postaci czy też interaktywną pracę przyczyniło się do powstania nowej formy zespołowego działania, tzw. wirtualnego zespołu. Jego członkowie nie muszą już pracować razem w jednym miejscu, aby móc dzielić się wynikami realizowanych zadań cząstkowych czy też wspólnie w tym samym momencie tworzyć jakieś rozwiązania.

Istota i cechy charakterystyczne wirtualnego zespołu

Ze względu na to, iż wirtualny zespół jest pewną odmianą tradycyjnego zespołu pracowniczego, często definiowany jest on przez wskazanie tych charakterystycznych jego cech, które świadczą o jego odmienności. Irlandzki teoretyk i praktyk

zarządzania C. O'Connor wirtualnym nazywa zespół, którego członkowie wykorzystując nowoczesne, elektroniczne narzędzia komunikowania się, pracują razem, choć mogą ich oddzielać odległość, strefy czasowe lub pełnione funkcje oraz rzadko, a nawet w ogóle nie spotykają się „twarzą w twarz”⁴⁾. Formacje takie pracują efektywnie, skutecznie i wydajnie tylko wówczas, gdy potrzeby poszczególnych członków zespołu w zakresie komunikowania się są w pełni zaspokojone tak, że każdy z nich czuje, że razem stanowią wspólnotę. Rozszerzoną definicję przytaczają w swojej pracy A. Townsend, S. DeMarie i A. Hendrickson, którzy stwierdzają, że „wirtualny zespół jest to grupa geograficznie i/lub organizacyjnie rozproszonych współpracowników, którzy są połączeni wykorzystywanymi technologiami telekomunikacyjnymi i informatycznymi w celu realizacji zadań organizacyjnych”⁵⁾.

Zbliżone stanowisko zajmują J. Lipnack i J. Stamps. Twierdzą oni, że wirtualny zespół to zbiór ludzi, którzy nie muszą być ulokowani w jednym miejscu, aby razem współpracować; łączy ich wspólny cel i nowoczesne technologie wykorzystywane w komunikacji, pozwalające im „pokonywać strefy czasowe, odległość i granice organizacji”⁶⁾. W podejściu tym wyróżnia się trzy podstawowe elementy wirtualnego zespołu: ● cel, ● ludzie, ● więzi.

Cele są krytycznym elementem organizacji wirtualnej, bowiem są one „klejem” łączącym wszystkich w jedną całość. Członkowie wirtualnego zespołu podejmują wspólne działania tylko wówczas, jeżeli cel jego powołania będzie odpowiednio silnie na nich oddziaływał i będzie przez nich wszystkich uzgodniony. Dodatkowo musi być on „przełożony” na działania, które będą podstawą wspólnej pracy członków zespołu. Wymaga to ustalenia zasad współdziałania, wzajemnie od siebie uzależnionych zadań cząstkowych i możliwych do zmierzenia rezultatów.

Ludzie stanowią „rdzeń” wirtualnego zespołu. Każdy z członków musi być niezależny i samodzielny, a jednocześnie gotowy do wzajemnej zależności. W pewnym sensie wszystkie osoby pełnią rolę liderów w zakresie wykonywania przydzielonych im zadań cząstkowych.

Więzi występujące pomiędzy członkami zespołu stanowią o jakości „kontaktów” między nimi. Mogą one przybierać postać bezpośrednich rozmów „twarzą w twarz”, czy też znacznie częściej zachodzić przez technologie komunikacyjne. Aby zespół osiągał efekty, należy zadbać również o rozwój interakcji pomiędzy jego członkami, które przyczynią się do wystąpienia i umacniania wzajemnego zaufania.

M. Haywood w odniesieniu do wirtualnego zespołu używa również określenia „rozproszony (podzielony)” zespół i uważa, że istnieje on wówczas gdy jeden

lub więcej członków jest geograficznie oddzielonych od pozostałych oraz spełnione są następujące warunki⁷⁾:

- nieokreślone godziny pracy,
- tymczasowa i zmienna struktura wewnętrzna,
- członkowie pochodzą z różnych komórek, jednostek czy też organizacji.

Biorąc pod uwagę fakt, że poszczególne zespoły wirtualne mogą się różnić między sobą, można wyróżnić dla nich wiele wspólnych cech charakterystycznych⁸⁾:

- nie są one formalnym elementem w statycznej strukturze organizacyjnej, są natomiast formalnym elementem w strukturze dynamicznej, czyli w strukturze przebiegów organizacyjnych,
- uzupełniają istniejącą strukturę organizacyjną,
- powoływane są na określony czas, na stałe lub w zależności od wymogów,
- w ich skład wchodzi specjaliści i/lub kierownicy,
- wykonują zadania przekraczające istniejące podziały organizacyjne,
- ponoszą odpowiedzialność w ramach wyznaczonych celów,
- ich członkowie zajmują określone stanowisko w jakiejś formalnej jednostce organizacyjnej.

U.R. Müller zwraca uwagę, że wirtualne zespoły są tworzone w organizacji, aby uniknąć dublowania się prac w przypadku nakładania się zakresów zadań⁹⁾. Pomaga to uniknąć nadmiernej rozbudowy struktury organizacyjnej i przeciwdziała powstawaniu potencjalnych „ognisk zapalnych” konfliktów. Dodatkowo wprowadzenie wirtualnych zespołów pozwala w dużym stopniu zrezygnować z zewnętrznej koordynacji oraz przyczynia się do osiągnięcia płynnej i efektywnej współpracy.

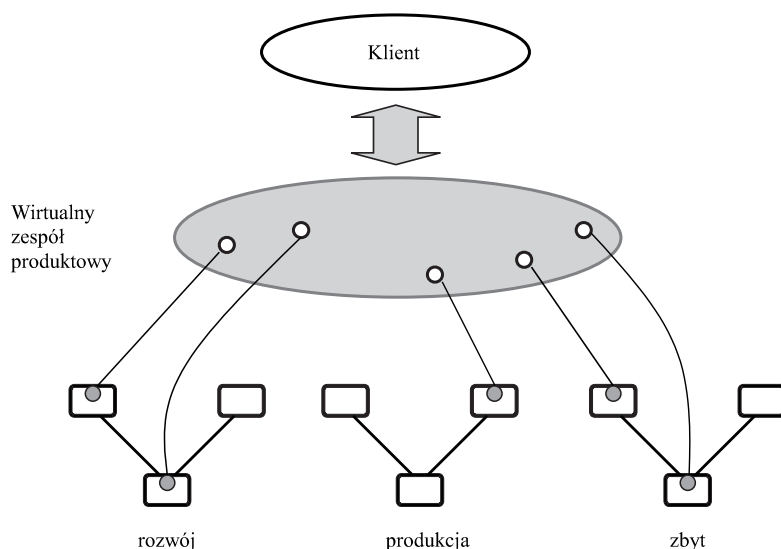
Mając na uwadze występujące różnice w wykonywanych zadaniach U. R. Müller wymienia następujące odmiany wirtualnych zespołów¹⁰⁾: wirtualny zespół produktowy, wirtualny zespół specjalistów i „uśpiony

zespół”. W skład wirtualnego zespołu produktowego wchodzi osoby zatrudnione w różnych jednostkach organizacyjnych danej firmy. Jest on powoływany w celu podejmowania kompleksowych działań na rzecz klienta przez sięganie do wszystkich procesów i zasobów przedsiębiorstwa tak, aby móc zaspokoić wszystkie życzenia odbiorcy, bez odsyłania go do innych jednostek organizacyjnych (patrz rys. 1.). Wirtualny zespół specjalistów składa się z pracowników posiadających odpowiednio wysoki zasób wiedzy i umiejętności, a których z różnych względów nie można zgromadzić w jednej, tradycyjnej jednostce. Dlatego też, tworzą oni „wirtualną sieć *know-how*” obejmującą całe przedsiębiorstwo¹¹⁾. W ten sposób łączy się rozproszoną wiedzę, która może być szybko i skutecznie wykorzystywana do rozwiązywania lokalnych problemów związanych m.in. z przeciążeniem zadaniami. Szczególną formą wirtualnego zespołu jest „uśpiony zespół”. Jest on powoływany do wykonania jednorodnych zadań, dla których nie jest możliwe jednoznaczne określenie czasu realizacji. Zadania te pojawiają się w przypadku zaistnienia pewnych zdarzeń, takich jak np. wiadomość od klienta o niskiej jakości wyrobu, awaria urządzeń w zakładzie, klęska żywiołowa itp. Skład „uśpionego zespołu” jest odpowiednio wcześniej ustalany, a jego członkowie przygotowani są do rozwiązania wybranej grupy problemów i gdy tylko się one pojawią następuje „przebudzenie” zespołu. Wówczas zgodnie z przyjętym planem przystępują oni niezwłocznie do działania.

Biorąc pod uwagę różnice występujące w ukierunkowaniu członków wirtualnych zespołów, można je podzielić na dwie grupy¹²⁾:

- zespoły zorientowane na zadania,
- zespoły zorientowane na zadania i na relacje międzyludzkie.

W pierwszym typie zespołów obserwuje się w początkowym stadium jego istnienia szybki wzrost produktywności. Jednakże towarzyszące mu konflikty międzyludzkie i nieporozumienia spowodowane różnicami kulturowymi przyczyniają się do rozpraszania uwagi członków zespołu oraz obniżania wzajemnego zaufania. Powoduje to postępujący spadek efektywności pracy zespołu. Podejmowane działania naprawcze nie przynoszą spodziewanych efektów, gdyż występująca wzajemna nieufność ma negatywny wpływ na wszelkie próby dokonania zmian w stosunkach międzyludzkich. W przypadku zespołów drugiego typu, w początkowym okresie ich istnienia stosuje się odpowiednie ćwiczenia i treningi mające na celu rozwijanie więzi międzyludzkich oraz pokonywanie różnic kulturowych. Powoduje to niższą produktywność w pierwszych miesiącach funkcjonowania zespołu, jednakże ostatecznie jest ona wyższa od produktywności zespołu, którego członkowie ukierunkowani są wyłącznie na zadania.



Rys. 1. Zorientowany na klienta wirtualny zespół produktowy

Źródło: U.R. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, op. cit., s. 90.

Czynniki wpływające na efektywność pracy wirtualnego zespołu

Prawidłowy i efektywny przebieg pracy wirtualnego zespołu wymaga zapewnienia odpowiednich warunków materialnych i niematerialnych. Obydwe grupy są równie ważne i nie można pomijać żadnej z nich. Zarówno wyposażenie zespołu w odpowiednie narzędzia komunikowania się, bez działań zmierzających do wytworzenia więzi współpracy, jak i sytuacja odwrotna mogą doprowadzić do wystąpienia negatywnych zjawisk, które uniemożliwią realizację zadań postawionych przed zespołem.

Czynniki materialne związane z zapewnieniem komunikacji pomiędzy członkami zespołu są podstawowymi w pracy wirtualnego zespołu. Bez sprawnie funkcjonujących kanałów komunikacyjnych rozproszeni geograficznie członkowie nie byłoby w stanie realizować wspólnie powierzonych im zadań. Istnienie nowoczesnych rozwiązań w zakresie przesyłania danych, takich jak np. sieci komputerowe, cyfrowe sieci telefoniczne (komórkowa i satelitarna) oraz odpowiednie oprogramowanie umożliwiają nie tylko przekazywanie sformalizowanych informacji w formie pisemnej, ale również przeprowadzanie wideokonferencji, w przypadku których możliwe jest również uwzględnienie przekazów niewerbalnych. Oczywiście członkowie zespołu mogą i powinni korzystać z tradycyjnych narzędzi komunikowania się, takich jak: stacjonarne telefony, fax czy też bezpośrednie spotkania.

Ogólnie w zakresie nowoczesnych narzędzi komunikacji elektronicznej możemy wyróżnić¹³⁾: ● pocztę elektroniczną, ● wideokonferencje, ● telekonferencje, ● „konferowanie przez dokumenty” – wspólna, zdalna praca nad dokumentami.

Najbardziej kosztowne i czasochłonne są wideo- i telekonferencje, jednakże zaleca się je stosować, bowiem oprócz przekazywania informacji służą one budowaniu wzajemnych więzi między członkami zespołu. Zarówno obraz rozmówcy, jak i jego głos dostarczają sygnałów niewerbalnych, które są niezbędne w budowaniu wzajemnego zaufania i partnerstwa.

Zapewnienie powyższych sposobów komunikowania się sprawia, że niezbędne jest wyposażenie członków wirtualnego zespołu w odpowiednie urządzenia, takie jak: komputery (stacjonarne i/lub przenośne) wraz z oprzyrządowaniem, telefony (stacjonarne lub komórkowe) oraz zapewnienie łączności przez sieć telefoniczną i/lub komputerową. Ważne jest również zapewnienie oprogramowania umożliwiającego przesyłanie danych i wspomagającego pracę zespołową. Należy zadbać o odpowiedni poziom bezpieczeństwa danych, zarówno w przypadku awarii wykorzystywanych systemów, jak i prób kradzieży informacji. Wiąże się to już z wyborem oferowanych na rynku poszczególnych rozwiązań w zakresie stosowanych kanałów przesyłania danych (np. sieci komputerowe LANS i WANS lub linie telefoniczne typu ISDN i ADSL) i programów zabezpieczających np. typu *firewall*. Decyzja o wyborze któregoś z nich jest uzależniona od specyfiki działania danej organizacji oraz jej możliwości materialnych i finansowych.

Pośród czynników niematerialnych na największą uwagę zasługuje „kapitał społeczny”¹⁴⁾. Pojęcie to wiąże się z takimi cechami organizacji społecznych, jak: wzajemne zależności, normy i zaufanie, które ułatwiają koordynację działań i współpracę celem osiągnięcia wzajemnych korzyści¹⁵⁾. Są to te elementy w strukturze społecznej, które zarówno umożliwiają ludziom, jak i skłaniają ich do koordynowania indywidualnych działań oraz do podejmowania wspólnych przedsięwzięć dla osiągnięcia pożądanego celu. Wzrost „kapitału społecznego” oznacza zwiększenie skłonności poszczególnych pracowników do współpracy z innymi. Związane z pracą w zespole, pozytywne doświadczenia danej osoby powodują, że w przyszłości jej działania będą jeszcze bardziej efektywne, bowiem nauczyła się ona, jak pracować, będąc częścią określonego zbioru ludzi.

Wyróżnia się trzy niezbędne elementy służące rozwijaniu kapitału społecznego¹⁶⁾: ● zaufanie, ● wzajemność świadczeń, ● zwarta sieć powiązań międzyludzkich.

Zaufanie między członkami zespołu przyczynia się do rozwijania więzi międzyludzkich, które z kolei wpływają na jakość ich współpracy, z drugiej strony wzrost zaufania następuje przez codzienne, czasem spontaniczne kontakty w pracy. Do jego budowy niezbędny jest odpowiednio długi okres, ale należy pamiętać, że można je stracić w jednej chwili.

Rozwijanie zaufania w wirtualnym zespole może następować między innymi przez wspólne ustalanie procedur postępowania w zakresie: ● sposobów komunikowania się, ● wyboru narzędzi komunikacyjnych, ● partycypacji w podejmowanych decyzjach, ● sposobu rozwiązywania konfliktów.

Te działania prowadzą do wytworzenia swoistej mikro kultury zespołu, która nie jest zdominowana przez żadną z funkcji pełnionych przez jego członków czy też lokalną kulturę. Na jej powstanie wpływ ma również lider zespołu, który jest wybierany raczej na zasadach partnerskich, a swoją funkcję pełni zgodnie z zasadą *primus inter pares*¹⁷⁾. Może on przez przeprowadzenie wstępnej, specjalnej dyskusji doprowadzić do zawarcia „umowy społecznej” pomiędzy członkami zespołu, określającej zasady współpracy i wzajemne oczekiwania¹⁸⁾. Dodatkowo zaleca się przeprowadzanie cotygodniowych podsumowań, tzw. piątkowych wiadomości *mailowych*. Każdy ze współpracowników dokonuje przeglądu działań podjętych w ciągu minionego tygodnia i dzieli się swoimi uwagami z pozostałymi, wskazując zarówno na negatywne, jak i pozytywne zjawiska w nich występujące. Czynnikiem wpływającym na poziom zaufania może być również świadomość poszczególnych osób, że przynależą do wyjątkowego zbioru ludzi posiadających unikalne umiejętności w zakresie wykorzystywania nowoczesnych środków komunikowania się, że stanowią pod tym względem pewną „elitę”. Dlatego też powinno się zachęcać członków zespołu i zezwolić im na wykorzystywanie tych narzędzi do prowadzenia nieformalnych, a zarazem przyjacielskich rozmów między sobą.

Również organizacja wykorzystująca wirtualny zespół może przez stosowanie odpowiednich narzędzi przyczyniać się do rozwijania i utrwalania więzi pomiędzy jego członkami. Działania te mogą polegać na

dobrze odpowiednich osób, których umiejętności i cechy osobowościowe, takie jak: samodyscyplina, odpowiedzialność predysponują je do pracy w tego typu formacji. Przedsiębiorstwo powinno zadbać o przeprowadzenie szkolenia przygotowującego do pracy w wirtualnym zespole. Trening taki może odbyć się przed powołaniem zespołu lub też może być prowadzony okresowo w trakcie jego funkcjonowania. Zaleca się również wprowadzenie stałych stanowisk mentora lub *coacha*. Zadaniem tych osób byłoby udzielanie rad, przeprowadzanie szkoleń i pomaganie w rozwiązywaniu problemów członkom zespołu. Dodatkowo kierownictwo organizacji powinno stworzyć odpowiedni system motywowania i nagradzania uczestników wirtualnych zespołów, który uwzględniłby specyfikę ich pracy.

Podsumowanie

W wykorzystanie wirtualnych zespołów przynosi przedsiębiorstwom korzyści, ale wiąże się również z pewnymi zagrożeniami. Do zalet tej formy organizacji pracy zalicza się lepsze wykorzystanie wiedzy poszczególnych pracowników, a przez to obniżenie kosztów pracy. Ich stosowanie pozwala uniknąć nadmiernej rozbudowy struktury organizacyjnej i przyczynia się do trwałego jej spłaszczenia oraz przeciwdziała ukrytym tendencjom biurokratycznym¹⁹⁾. W wyniku tego zwiększa się szybkość reagowania i elastyczność działania przedsiębiorstwa. Zespoły wirtualne przyczyniają się do poziomego rozpowszechniania informacji i przynoszą klientom całościowe spojrzenie na organizację. Z drugiej strony poszczególni członkowie zespołu mogą wykonywać jednocześnie zadania na rzecz wielu firm i ten sposób pełniej wykorzystają swoje możliwości i osiągać większe korzyści.

Problemem, przed jakim stają przedsiębiorstwa, jest możliwość wystąpienia zaburzeń w relacjach członka wirtualnego zespołu z pozostałymi pracownikami macierzystej jednostki. Nadmierne zaangażowanie się w realizację dodatkowych zadań może utrudnić danej osobie wykonywanie jej podstawowych funkcji. Dodatkowo, jeżeli jest to praca w wirtualnym zespole innej organizacji pojawia się problem lojalności względem macierzystej firmy i tajności wykorzystywanych informacji. Również bezpośredni przełożeni mogą negatywnie zapatrywać się na udział podwładnego w pracy takiego zespołu. Może to być spowodowane między innymi: osobistymi uprzedzeniami, obawą przed utratą autorytetu i władzy oraz przywiązaniem do tradycyjnych rozwiązań.

Pomimo występujących zagrożeń uważa się, że wirtualny zespół jest przyszłościową formą organizacji pracy, pozwalającą przedsiębiorstwom na szybsze i elastyczniejsze reagowanie na zmiany zachodzące w ich otoczeniu²⁰⁾. Prognozy te potwierdzają korzyści osiągnięte ze stosowania wirtualnych zespołów przez takie firmy, jak AT&T, Estman Chemical Company, Buckman Labs, Boeing, Lotus i wiele innych.

Daniel Gach

PRZYPISY

¹⁾ Z. JASIŃSKI, *Praca zespołowa we współczesnych warunkach wytwarzania*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*,

tro, red. Z. JANOWSKA, Zakład Zarządzania Personalem Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000, s. 237.

²⁾ A. KARWIŃSKA, J. MIKUŁOWSKI-POMORSKI, M. PACHOLSKI, *Usprawnianie działań zbiorowych*, TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków 1992, s. 109.

³⁾ Z. JASIŃSKI, *Praca zespołowa...*, op. cit., s. 237.

⁴⁾ C. O'CONNOR, *Building the Virtual Team. Blending Goals, Technology and People*, „Accountancy Ireland”, 2000 August, s. 20.

⁵⁾ A. TOWNSEND, S. DEMARIE, A. HENDRICKSON, *Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future*, „The Academy of Management Executive”, 1998 no. 3, s. 18.

⁶⁾ J. LIPNACK, J. STAMPS, *Virtual Teams*, „Executive Excellence”, 1999 May, s. 14.

⁷⁾ M. HAYWOOD, *Managing Virtual Teams. Practical Techniques for High-Technology Project Managers*, Artech House, Boston-London 1998, s. 3.

⁸⁾ U.R. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1993, s. 86.

⁹⁾ Tamże, s. 88.

¹⁰⁾ Tamże, s. 89-91.

¹¹⁾ Tamże, s. 91.

¹²⁾ *Virtual Teams*, <http://www.grovewell.com/facilitate-global-teams.html>

¹³⁾ M. HAYWOOD, *Managing Virtual Teams...*, op. cit., s. 36-52.

¹⁴⁾ J. LIPNACK, J. STAMPS, *Virtual Teams...*, op. cit., s. 15.

¹⁵⁾ R. PUTNAM, *Bowling Alone*, „Journal of Democracy”, 1995 no. 5, s. 12.

¹⁶⁾ J. LIPNACK, J. STAMPS, *Virtual Teams...*, op. cit., s. 15.

¹⁷⁾ Z. JASIŃSKI, *Praca zespołowa ...*, op. cit., s. 240.

¹⁸⁾ L. PLATT, *Virtual Teaming: Where is Everyone?*, „The Journal for Quality & Participation”, 1999 September/October, s. 41.

¹⁹⁾ U.R. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, op. cit., s. 94.

²⁰⁾ U.R. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, op. cit., s. 93-94, J. LIPNACK, J. STAMPS, *Virtual Teams...*, op. cit., s. 15.

BIBLIOGRAFIA

[1] HAYWOOD M., *Managing Virtual Teams. Practical Techniques for High-Technology Project Managers*, Artech House, Boston-London 1998.

[2] JASIŃSKI Z., *Praca zespołowa we współczesnych warunkach wytwarzania*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. JANOWSKA, Zakład Zarządzania Personalem Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.

[3] KARWIŃSKA A., MIKUŁOWSKI-POMORSKI J., PACHOLSKI M., *Usprawnianie działań zbiorowych*, TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków 1992.

[4] LIPNACK J., STAMPS J., *Virtual Teams*, „Executive Excellence”, 1999 May.

[5] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1993.

[6] O'CONNOR C., *Building the Virtual Team. Blending Goals, Technology and People*, „Accountancy Ireland”, 2000 August,

[7] PLATT L., *Virtual Teaming: Where is Everyone?*, „The Journal for Quality & Participation”, 1999 September/October, s. 41.

[8] PUTNAM R., *Bowling Alone*, „Journal of Democracy”, 1995 no. 5.

[9] TOWNSEND A., DEMARIE S., HENDRICKSON A., *Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future*, „The Academy of Management Executive”, 1998 no. 3.

[10] *Virtual Teams*, <http://www.grovewell.com/facilitate-global-teams.html>.

Remigiusz Lewandowski

Efekt ogłoszeń wyników finansowych spółek giełdowych: studium zdarzeń

Obecnie duża liczba badań w dziedzinie finansów jest poświęcona wpływowi nowych informacji na ceny akcji. Tego rodzaju prace najczęściej wykorzystują metodologię *event study* (studium zdarzeń). Niniejszy artykuł dotyczy wpływu ogłoszeń kwartalnych wyników finansowych dużych amerykańskich przedsiębiorstw na kształtowanie się cen ich akcji w okresie od stycznia 1999 r. do lutego 2002 r. Przy użyciu standaryzowanego testu przekrojowego t-Studenta zbadano, a następnie odrzucono hipotezę zerową, że średnie anormalne stopy zwrotu wynoszą zero, co potwierdziło obecność średniej formy efektywności rynku.

Przeгляд literatury przedmiotu

Studia zdarzeń (*event study*) w ciągu ostatnich 30 lat okazały się bardzo pomocnym instrumentem w badaniach naukowych, w szczególności w ekonomii. Niezmiernie interesujące są rezultaty badań z użyciem *event study* w zakresie występowania efektywności rynku. Według hipotezy rynku efektywnego (*Efficient Market Hypothesis*) (Fama, 1970), jeśli ceny akcji odzwierciedlają ogłoszenie publicznych informacji w sposób nieustanny i niezakłócony, to wówczas rynek winien być zaklasyfikowany jako średnia forma rynku efektywnego. Fama, Fisher, Jensen i Roll (1969) przebadali 940 *splitów* akcji na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (NYSE) w latach 1927–1959. Wyniki badań wskazywały, że stopa zwrotu z akcji istotnie wzrasta zaraz po ogłoszeniu informacji o *splitcie*. Nie znaleziono dowodów, że owe anormalne stopy zwrotu były efektem przesadnej reakcji inwestorów. Rozeff i Kinney (1976) udokumentowali „efekt sezonowy”, wskazujący na wyższą stopę zwrotu w styczniu niż w innych miesiącach. Późniejsze studia pokazały, że najsilniejszy efekt jest zauważalny w okresie od ostatniego dnia notowań grudnia do czwartego dnia notowań stycznia (Roll, 1983). Co więcej, wzrost cen akcji o niskiej kapitalizacji jest istotnie wyższy od wzrostu cen akcji o wysokiej kapitalizacji (Banz – 1981, Keim – 1983, Roll – 1983, Blume i Stambaugh – 1983). Brown (1970) badał wpływ ogłoszeń rocznych wyników finansowych firm na cenę akcji na próbie 118 australijskich przedsiębiorstw w okresie od 1959 r. do 1968 r. W 1972 r. Brown (1972) przebadał wpływ ogłoszeń półrocznych wyników finansowych na cenę akcji. Zarówno pierwsze, jak i drugie badanie wykazało, że rynek przewiduje pojawienie się nowej informacji i ceny akcji bezwzględnie reagują na nieprzewidywany składnik tej informacji.

Brown i inni (1977) przeprowadzili złożoną analizę dotyczącą ogłoszeń informacji na temat zysków oraz dywidend, jako że zwykle te informacje podawane są łącznie. Badanie wykazało, że stopy zwrotu z akcji od-

zwierciedlają dokładnie zawartość tych dwóch źródeł informacji. W konsekwencji rezultaty sugerowały obecność średniej formy rynku efektywnego. Rendleman i inni (1987) badali zachowanie cen akcji w przedziałach czasowych (równych kilku tygodniom) wokół ogłoszeń finansowych firm. W pracy tej dokonano rozróżnienia na wyniki oczekiwane i nieoczekiwane. Założono także, że tylko informacja o nieoczekiwanych wynikach finansowych stanowi nową informację dla inwestorów. Badanie wykazało, że po ogłoszeniowy dryf stopy zwrotu sugeruje przesadną reakcję inwestorów na ogłoszenie informacji, co stoi w niezgodzie z hipotezą rynku średnio efektywnego. Foster i inni (1984) oraz Bernard i Thomas (1990) uzyskali podobne rezultaty, które sugerują, że ceny akcji nie w pełni odzwierciedlają wpływ aktualnych wyników finansowych, a wcześniej ogłoszone wyniki mogą stanowić element prognozy przyszłych anormalnych stóp zwrotu.

Studium zdarzeń

Próba, okno zdarzeń i okres estymacyjny

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy, czy publiczne ogłoszenia wyników finansowych przedsiębiorstw mają wpływ na kształtowanie się cen akcji tych podmiotów. Analizy takiej dokonano dzięki użyciu metodologii *event studies*, opierając się na danych 30 dużych amerykańskich przedsiębiorstw (członków indeksu Dow Jones) oraz wynikach Standard & Poor's Price Index w okresie 3 ostatnich lat: od stycznia 1999 r. do lutego 2002 r. Wydaje się, że powyższy okres jest wystarczająco długi, żeby uzyskać poprawne wyniki. Trzyletni okres, jakim objęto badanie, wraz z użytą liczbą badanych przedsiębiorstw gwarantuje wysoką moc użytych testów statystycznych (Brown, Warner, 1985). Zastosowany test statystyczny ma na celu sprawdzenie hipotezy zerowej, czy średnie anormalne stopy zwrotu w oknie zdarzeń są równe zero.

W literaturze przedmiotu znaleźć można *event studies*, w których stosowano zarówno dzienne, jak i miesięczne dane dotyczące stóp zwrotu z akcji. Na przykład Fama, Fisher, Jensen i Roll (1969) oraz Brown i Warner (1980) używali miesięcznych danych dotyczących stóp zwrotu, podczas gdy Scholes (1972), Corrado (1989) oraz Frankfurter i Schneider (1995) stosowali dane dotyczące dziennych stóp zwrotu z akcji. Teoretycznie, dzienne i miesięczne dane mogą potencjalnie różnić się pod wieloma istotnymi względami. Miesięczne stopy zwrotu charakteryzują się tym, że są bliższe rozkładowi normalnemu niż dzienne stopy zwrotu (Fama, 1976). Ponadto, estymacja parametrów w przypadku dziennych stóp zwrotu jest znac-

nie bardziej skomplikowana ze względu na brak zgodności w czasie notowań (Scholes i Williams, 1977). Wreszcie, dzienne stopy zwrotu charakteryzują się niższym odchyleniem standardowym od miesięcznych stóp zwrotu z akcji (Brown i Warner, 1985).

Niemniej jednak Brown i Warner (1985) w swoich symulacjach wykazali, że wskazany powyżej brak normalności w przypadku dziennych stóp zwrotu nie ma wyraźnego wpływu na metodologię *event studies*. Według nich rozkład średnich anormalnych stóp zwrotu przy zastosowaniu analizy przekrojowej akcji zbliża się do rozkładu normalnego wraz ze wzrostem liczby akcji w próbie. Ponadto, według Browna i Warnera (1985) standardowe testy parametryczne są odpowiednie do sprawdzenia hipotezy zerowej, o ile anormalne stopy zwrotu są obliczane za pomocą modelu rynkowego (*Market Model*) lub modelu *Market Adjusted Returns*. Co więcej, w takim przypadku moc testów jest większa przy zastosowaniu danych dziennych niż danych miesięcznych. Należy także zauważyć, że użycie dziennych stóp zwrotu jest potencjalnie bardziej efektywne ze względu na to, że pozwala badaczowi na wykorzystanie bardziej precyzyjnej informacji dotyczącej konkretnego dnia, w którym określone zdarzenie miało miejsce. Stąd w niniejszej pracy zdecydowano się użyć danych dziennych.

Pierwszym zadaniem po uzyskaniu samych danych dotyczących notowań akcji oraz zachowań się indeksu S&P, z jakim autor musiał się zmierzyć, było oczyszczenie próby. Dane uzyskane w bazie danych InfoTrack zawierały bowiem daty, w których akcje nie były notowane, a giełda była nieczynna (np. niedziele lub szczególnie dni, jak 11–14 września 2001 r., kiedy to NYSE była zamknięta ze względu na atak terrorystyczny na USA). Daty te zostały usunięte z próby. W związku z faktem, że otrzymane dane składały się z cen akcji oraz indeksu, to musiały one zostać przeliczone na stopy zwrotu. Następnie należało odnaleźć daty ogłoszenia wyników finansowych przedsiębiorstw w okresie badania. W tym celu użyto kilku dostępnych danych, włączając w to bazę danych Proquest (szukając informacji na temat dat ogłoszeń kwartalnych wyników finansowych publikowanych w „Wall Street Journal”), indywidualne witryny internetowe badanych przedsiębiorstw, internetowe portale finansowe (Bloomberg.com i thestreet.com) oraz Komisję Papierów Wartościowych i Giełd USA (szukając dat ogłoszeń wyników zawartych w formularzach 8-K i 10-Q). W większości przypadków daty ogłoszeń publikowane w „Wall Street Journal”, w indywidualnych witrynach przedsiębiorstw oraz w internetowych portalach finansowych były identyczne. Z kolei formularze Komisji Papierów Wartościowych i Giełd USA były najczęściej wypełniane z kilkudniowym (jeśli nie większym) opóźnieniem w stosunku do dnia zwołania konferencji prasowych, podczas których ogłaszano wyniki finansowe spółek. W związku z powyższym informacje zawarte w formularzach 8-K i 10-Q nie miały żadnego wpływu na zachowanie się inwestorów giełdowych i notowania akcji przedsiębiorstw. Były one bowiem już zdyskontowane przez rynek. Niemniej jednak zdarzały się przypadki, kiedy to daty ogłoszeń wyników finansowych różniły się w zależności od źródła, a także w kilku przypadkach było prawdopodobne, że inwestorzy mieli możliwość zareagowania na nową informację dopiero dzień po jej ogłoszeniu (np. kiedy konferencja prasowa, na której ogłaszano wyniki finansowe, była organizowana późnym popołudniem lub wieczorem, kiedy giełda była już nieczynna). Stąd zdecydowano się skonstruować 5-dniowe okno zda-

zeń, ze zdarzeniem w dniu 0 oraz +/- 2-dniowym marginesem. Takie okno stanowiło kompromis pomiędzy chęcią możliwie najbardziej precyzyjnego określenia dat zdarzeń i włączenia weń rzeczywistego dnia 0 (kiedy rynek istotnie zareagował na nową informację) a chęcią maksymalnego skrócenia okna zdarzeń. Następnym etapem przy budowie *event studies* było zdefiniowanie okresu estymacyjnego. Okres pomiędzy oknami zdarzeń w analizowanym 3-letnim okresie badawczym wahał się w przedziale od 50 do 60 dni. Jedynym wyjątkiem były Walt Disney Corporation i Exxon Mobil. Obie spółki charakteryzowały się bardzo różnymi okresami pomiędzy oknami zdarzeń (od 40 do 70 dni). W związku z powyższym zdecydowano się wyłączyć te dwa przedsiębiorstwa z próby, mając na uwadze konieczność skonstruowania możliwie długiego okresu estymacyjnego. W konsekwencji próba składała się z N=28 przedsiębiorstw. Dla tych przedsiębiorstw skonstruowano okres estymacyjny równy 50 dniom (od dnia -52 do dnia -3).

Anormalne stopy zwrotu

Po skonstruowaniu okna zdarzeń i okresu estymacyjnego należało dokonać wyboru metody mierzenia anormalnych stóp zwrotu jako różnicy pomiędzy zrealizowaną a oczekiwaną stopą zwrotu. W praktyce stosuje się trzy metody przy obliczaniu oczekiwanej stopy zwrotu: ● *Mean Adjusted Returns Model*, ● *Market Adjusted Model*, ● *Market Model*. Według Browna i Warnera (1984), kiedy anormalne stopy zwrotu są obecne, dwie pierwsze metodologie prowadzą do podobnych rezultatów. Niemniej jednak symulacje przeprowadzone przez wspomnianych autorów wykazały, że w przypadku dziennych stóp zwrotu winien być preferowany model rynkowy wykorzystujący klasyczną metodę najmniejszych kwadratów (*Ordinary Least Square Method* – OLS). OLS zapewnia najlepszą, nie obciążoną estymację liniową parametrów modelu rynkowego i najbardziej efektywne prognozy. Przy obliczaniu oczekiwanych stóp zwrotu w niniejszej pracy skorzystano z indeksu S&P jako indeksu rynkowego – jako zmiennej objaśniającej oraz stóp zwrotu z akcji – jako zmiennej objaśnianej w okresie estymacyjnym. Następnie ekstrapolowano oczekiwaną stopę zwrotu na okno zdarzeń. Procedurę tę zastosowano „n” razy dla każdego przedsiębiorstwa (gdzie n= liczba zdarzeń w okresie od stycznia 1999 r. do lutego 2002 r.). Obliczenia wykonano w arkuszu kalkulacyjnym Excel przy użyciu funkcji regresji liniowej. Po ukończeniu powyższego etapu można było obliczyć anormalne stopy zwrotu (reszty) w następujący sposób:

$$AR_{i,\tau} = R_{i,\tau} - E(R_{i,\tau}) = R_{i,\tau} - \alpha_i - \beta_i R_{m,\tau}$$

gdzie:

$AR_{i,\tau}$ – anormalna stopa zwrotu przedsiębiorstwa i w oknie zdarzeń τ ,
 $R_{i,\tau}$ – zrealizowana stopa zwrotu z akcji przedsiębiorstwa i w oknie zdarzeń τ ,
 $E(R_{i,\tau})$ – oczekiwana stopa zwrotu z akcji przedsiębiorstwa i w oknie zdarzeń τ ,
 α_i, β_i – szacowane parametry regresji liniowej,
 $R_{m,\tau}$ – zrealizowana stopa zwrotu z indeksu rynkowego w oknie zdarzeń τ (S&P).

Anormalne stopy zwrotu zostały obliczone dla akcji każdej z 28 spółek i dla każdego okna zdarzeń. Kolejnym etapem była dwukierunkowa agregacja anormalnych stóp zwrotu – przez czas i przedsiębiorstwa. ➡

Zatem dla każdego okna zdarzeń wszystkich spółek została obliczona średnia anormalna stopa zwrotu:

$$\overline{AR}_\tau = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n AR_{t,\tau}$$

Następnie obliczono skumulowane stopy zwrotu dla okna zdarzeń przez zsumowanie średnich anormalnych stóp zwrotu dla objętych próbą spółek (CAR – *Cumulative Abnormal Returns*):

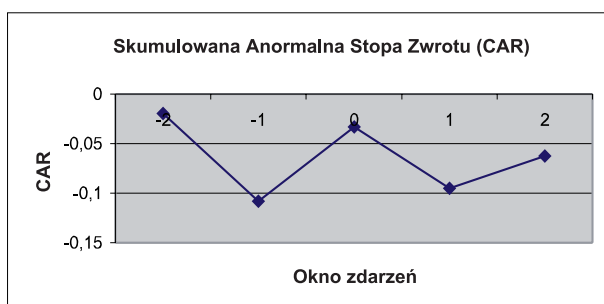
$$CAR = \sum_{i=1}^{28} \overline{AR}_\tau$$

Uzyskany CAR został przedstawiony na rysunku 1.

Skumulowana anormalna stopa zwrotu osiągnęła najwyższe wartości bezwzględne w dniu -1 (10,8%) oraz dniu +1 (9,5%). W ciągu pozostałych dni okna zdarzeń stopa zwrotu była niższa i wynosiła w wartościach bezwzględnych 1,9% w dniu -2, 3,3% w dniu 0 oraz 6,2% w dniu +2. Skumulowane anormalne stopy zwrotu miały wartości ujemne dla wszystkich dni okna zdarzeń. W okresie następującym po oknie zdarzeń nie zauważono pogłoszeniowego dryfu.

Clustering

Poważnym problemem w analizie zdarzeń jest *clustering*, czyli nakładanie się na siebie okien zdarzeń w czasie kalendarzowym. Problem polega na tym, że jeśli istotnie okna zdarzeń nakładają się i w rezultacie tego kowariancje pomiędzy anormalnymi stopami zwrotu nie są równe zero, to wzrostowi ulega wariancja średnich reszt i obniżeniu ulega moc testów. Co więcej, testy z grupy *t* są skonstruowane przy założeniu, że reszty stóp zwrotu przedsiębiorstw objętych badaniem są niezależne. Efekt *clusteringu* został zbadany przez Browna i Warnera (1980). Na podstawie przeprowadzonych przez nich symulacji należy zauważyć, że specjalne metody dostosowawcze mające na celu zneutralizowanie efektu *clusteringu* (jak *Crude Adjustment* i *Jaffe-Mandalker Adjustment*) nie zmieniają istotnie częstości odrzucenia hipotezy zerowej, w szczególności z zastosowaniem metody OLS modelu rynkowego, przy wprowadzeniu anormalnych stóp zwrotu. Symulacje wykazały, że wzięcie pod uwagę omawianej zależności przekrojowej nie polepsza wyników badań. Po wprowadzeniu 5% anormalności w symulacjach i zastosowaniu modelu rynkowego częstość odrzucenia hipotezy zerowej wyniosła 99,2%, gdy nie zastosowano żadnych metod dostosowawczych, oraz 99,6% w przypadku zastosowania zarówno metody *Crude*, jak i *Jaffe-Mandalker*. Dlatego wydaje się, że czasochłonne metody dostosowawcze w przypadku *clusteringu* nie są warte zastosowania, a założenie niezależności reszt może być podtrzymane.



Rys. 1. Skumulowana anormalna stopa zwrotu (CAR) w oknie zdarzeń od dnia -2 do dnia +2

Metodologia i testy

Uzyskane wyniki należało następnie poddać testom statystycznym. Należało zatem przetestować hipotezę zerową mówiącą, że anormalna stopa zwrotu w oknie zdarzeń wynosi zero. Przede wszystkim jednak należało dokonać wyboru odpowiedniego testu. W niniejszej pracy użyto testu parametrycznego z kilku przyczyn, także ze względu na to, że założenia testów parametrycznych były w omawianym przypadku łatwe do spełnienia. Zatem spełnione było założenie niezależności i normalności obserwacji. Założenie dotyczące normalnego rozkładu anormalnych stóp zwrotu zostało oparte na centralnym twierdzeniu granicznym (*Central Limit Theorem*), które mówi, że dla zbioru danych złożonych z „*n*” niezależnych obserwacji zmiennej losowej reprezentującej populację rozkład zarówno sumy, jak i średniej zbliża się do normalności wraz z rosnącym „*n*”. W związku z długim okresem badawczym brak normalności w przypadku dziennych stóp zwrotu nie miał wpływu na wybór metodologii (Brown, Warner, 1985). Testy parametryczne na istotność średniej anormalnej stopy zwrotu wydają się być odpowiednie do zastosowania. W próbie tylko 5 akcji i nawet wówczas, gdy obecny jest *clustering*, testy te z reguły mają odpowiednio niskie prawdopodobieństwo wystąpienia błędów statystycznych I rodzaju (Brown, Warner, 1985). W prezentowanej pracy użyto dużą liczbę 50-dniowych okresów estymacyjnych (i co za tym idzie okien zdarzeń) w okresie badawczym styczeń 1999–luty 2002 i stosunkowo dużą liczbę przedsiębiorstw (28). Stąd zasadne jest założenie o normalności rozkładu anormalnych stóp zwrotu i zastosowanie testu parametrycznego o znacznie wyższej mocy niż testy nieparametryczne (Brown, Warner, 1985).

Zastosowano standaryzowany test przekrojowy *t*-Studenta dla 5-dniowego okna zdarzeń. Według analizy przeprowadzonej przez Boehemera, Musumeciego i Poulsena (1992) tradycyjnie metody stosowane w *event studies* prowadzą do zbyt częstego odrzucenia hipotezy zerowej. Stąd w niniejszej pracy zastosowano test sugerowany przez powyższych autorów. Ich metoda polega na zignorowaniu wariancji rezydualnej okresu estymacyjnego i użycie zamiast niej przekrojowej wariancji w oknie zdarzeń. Metoda ta zatem łączy w sobie zarówno podejście standaryzacji reszt, jak i klasycznej analizy przekrojowej. Reszty są standaryzowane przez odchylenie standardowe okresu estymacyjnego. Nie obciążony estymator został zastosowany ze względu na dużą próbę tego badania. Zatem standaryzowane anormalne stopy zwrotu były obliczone na podstawie poniższego wzoru:

$$AR_{j,t}^s = \frac{AR_{j,t}}{S(AR_{j,t})}$$

gdzie:

$$S(AR_{j,t}) = \sqrt{\frac{1}{T_j - 1} \left[\sum_{t=1}^{T_j} (AR_{j,t} - \overline{AR}_j)^2 \right]}$$

$$\overline{AR}_j = \frac{1}{T_j} \sum_{t=1}^{T_j} AR_{j,t}$$

Standaryzacja powyższa została zastosowana ze względu na fakt, że reszty okresu zdarzeń są spoza próby i dlatego będą charakteryzować się wyższym odchyleniem standardowym niż reszty okresu estymacyjnego.

Następnie wykorzystano klasyczną metodę przekrojową dla obliczenia statystyki t :

$$t = \frac{(\sum_{j=1}^N A_{j-2}^s + \sum_{j=1}^N A_{j-1}^s + \sum_{j=1}^N A_{j0}^s + \sum_{j=1}^N A_{j+1}^s + \sum_{j=1}^N A_{j+2}^s)}{\sqrt{5N}}$$

Rezultaty i interpretacja

Wartość obliczonej standaryzowanej statystyki przekrojowej t dla stóp zwrotu 28 przedsiębiorstw w okresie od stycznia 1999 r. do lutego 2002 r., przy 5-dniowym oknie zdarzeń i 50-dniowym okresie estymacyjnym, wyniosła $t = -2,64$. Powyższa wartość oznacza, że przy 5-procentowym poziomie istotności hipoteza zerowa stanowiąca, że średnie anormalne stopy zwrotu w oknie zdarzeń wynoszą zero, powinna być odrzucona. Konkludując, należy zauważyć, że ogłoszenia kwartalnych wyników finansowych przedsiębiorstw istotnie wpływają na kształtowanie się cen akcji w relatywnie krótkim czasie wokół dnia ogłoszenia. Innymi słowy, rynek szybko reaguje na nową informację. Co więcej, w badaniu nie zauważono żadnego pozytywnego bądź negatywnego dryfu pogłoszeniowego stóp zwrotu. Stąd badanie to potwierdza teorię rynku efektywnego (*Efficient Market Theory*, Fama, 1970) stanowiącej, że ceny akcji odzwierciedlają ogłoszenia publicznych informacji i że rynek winien być zaklasyfikowany jako rynek o średniej formie efektywności (*semi-strong form efficient market*).

Ograniczenia

Niestety, niniejsza praca nie jest pozbawiona mankamentów, których jestem świadomy. Nie mogłem przeprowadzić analizy skumulowanych średnich stóp zwrotu dla trzech różnych typów informacji o wynikach finansowych: złej, dobrej i neutralnej. Taka analiza byłaby niezmiernie interesująca, gdyż pokazałaby jak ogłoszenie informacji wskazanego typu wpływa na notowania spółek i jak inwestorzy giełdowi reagują w zależności od rodzaju informacji. Jednakże nie miałem dostępu do danych dotyczących oczekiwań rynkowych co do wyników finansowych przed ich oficjalnym ogłoszeniem (np. kwartalne prognozy zysków przedsiębiorstw są przeprowadzane przez Brokers Estimate System). W konsekwencji nie byłem w stanie sklasyfikować zdarzeń w omawiane trzy typy i musiałem poprzestać na skumulowanych danych dla trzech rodzajów ogłoszeń i zaprezentować rodzaj średniej reakcji rynku na ogłoszenia dotyczące wyników finansowych spółek (rys. 1).

Rezultaty uzyskane przez innych badaczy

Wpływ ogłoszeń wyników finansowych spółek na kształtowanie się cen akcji był tematem badań ekonomistów w wielu krajach. Istnieje wiele metodologii używanych przez badaczy w tej dziedzinie, dotyczących m.in. mierzenia anormalnych stóp zwrotu, czy też testowania hipotezy zerowej. W niektórych studiach celem badań jest analiza wyłącznie dużych przedsiębiorstw, czy też najczęściej notowanych akcji. W innych przypadkach nacisk kładzie się na uwzględnienie jak największej liczby spółek w celu uzyskania całościowego obrazu reakcji danego rynku narodowego. Ponadto, kapitalizacja giełdy istotnie różni się w zależności od kraju przeprowadzenia badań. Stąd nierzadko występują poważne problemy z porównaniem uzyskanych rezultatów. Niemniej jednak wyni-

ki analogiczne do uzyskanych w niniejszej pracy oraz wskazania średniej efektywności rynku opartej na odrzuceniu hipotezy zerowej były osiągnięte w ostatnich czasach przez Pellicera i Reesa (1999) (dotyczące Hiszpanii), Cottera (1997) (dotyczące Irlandii) i Kallunkiego (1996) (dotyczące Finlandii). Co więcej, studium zdarzeń przeprowadzone przez Laurent (2000) na belgijskiej giełdzie wskazują, że ogłoszenie wyników finansowych znajduje odzwierciedlenie w notowaniach spółek już w dniu ogłoszenia.

Remigiusz Lewandowski

BIBLIOGRAFIA

- [1] BERNARD V. L., THOMAS J.K., (1990), *Evidence That Stock Prices Do Not Fully Reflect the Implications of Current Earnings for Future Earnings*, „Journal of Accounting and Economics”, 13, s. 305–340.
- [2] BOEHMER M., MUSUMECI J., POULSEN A.B., *Event-study Methodology Under Conditions of Event-induced Variance*, „Journal Financial Economics”, 1991.
- [3] BREALEY R.A., MYERS S.C., *Principles of Corporate Finance*, 6th edition.
- [4] BROWN P., (1970), *The Impact of the Annual Net Profit Reports and Market*, „Australian Accountant”, 60, s. 227–283.
- [5] BROWN, P., (1972), *The Half-yearly Reports*, Society Bulletin No. 13, Australian Society of Accountants, Melbourne.
- [6] BROWN P., FINN F.J., HANCOCK P., (1977), *Dividend Changes, Earning Reports, and Shares Prices: Some Australian Findings*, „Australian Journal of Management”, 2, s. 127–147.
- [7] BROWN S., WARNER J., (1980), *Measuring Security Price Performance*, „Journal of Financial Economics”, 8, s. 205–258.
- [8] BROWN S., WARNER J., (1985), *Using Daily Stock Returns, the Case of Event Studies*, „Journal of Financial Economics”, 14, s. 3–31.
- [9] COTTER J., (1997), *Irish Event Studies: Earnings Announcements, Turn of the Year and Size Effect*, „Irish Business and Administrative Research” 18, s. 34–51.
- [10] FAMA E.F., (1970), *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*, „Journal of Finance”, 25 (2), s. 283–417.
- [11] FAMA E.F., FISHER L., JENSEN M., ROLL R., (1969), *The Adjustment of Stock Prices to New Information*, „International Economic Review”, 10, s. 1–21.
- [12] FOSTER G., OLSEN C., SHEVLIN T., (1984), *Earning Release, Anomalies, and the Behaviour of Security Returns*, „The Accounting Review”, 52, s. 1–21.
- [13] FRANKFURTER G.M., SCHNEIDER H., (1995), *Some Further Examination of the Event Study Method of Analysis*, „Research in Finance”, 13, s. 275–253.
- [14] KALLUNKI J., (1996), *Stock Returns and Earnings Announcements in Finland*, „The European Accounting Review”, 5 (2), s. 199–216.
- [15] LAURENT M., (2000), *What's the Use of Annual Earnings Release for Belgian Listed Companies?*, Universite Libre de Bruxelles.
- [16] PELLICER M., REES W., (1999), *Regularities in the Equity Price Response to Earnings Announcements in Spain*, „The European Accounting Review”, 8 (4), s. 585–607.
- [17] RENDLEMAN R.J. Jr., JONES C.P., LATANE H.A., (1987), *Further Insight into the Standardised Unexpected Earning Anomaly: Size and Serial Correlation Effects*, „The Financial Review”, 22, s. 131–144.
- [18] SCHOLES M., WILLIAMS J., (1977), *Estimating Betas from Nonsynchronous Data*, „Journal of Financial Economics”, 5, s. 309–328.
- [19] SCHOLES M.S., (1972), *The Market for Securities: Substitution versus Price Pressure and the Effects of Information on Share Prices*, „Journal of Business”, 45 (1), s. 179–211.

Autor jest studentem finansów i biznesu międzynarodowego w Aarhus School of Business w Danii oraz studentem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

Agnieszka Gardeta, Małgorzata Budzanowska

Rola kraju pochodzenia produktu w kształtowaniu postaw konsumentów

Złożoność i zmienność otoczenia oraz wzajemne przenikanie się często sprzecznych trendów w sferze ekonomicznej, technologicznej i kulturowej stwarza nową płaszczyznę działania dla wielu przedsiębiorstw, szczególnie tych o zasięgu międzynarodowym. Z jednej strony widoczna jest tendencja do ujednolicania i integracji rynków oraz produktów, z drugiej strony kładzie się nacisk na wyróżnianie i ochronę własnej tożsamości. Zjawiska te prowadzą do kształtowania się zarówno rynku globalnego, jak i wielu znaczących rynków regionalnych. Menedżerowie stają przed koniecznością rozwiązania wielu problemów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem na rynkach międzynarodowych, kierowaniem międzynarodowymi zespołami pracowników, negocjacjami z partnerami o różnej narodowości, mentalności i kulturze, wprowadzaniem na rynek międzynarodowy produktów, ich promocją i sprzedażą. Ścieranie się odmiennych trendów rynkowych: globalizacji i regionalizacji rodzi konsekwencje również w zakresie kształtowania się postaw i zachowań konsumenckich. Uwzględniając odrębności narodowe i kulturowe konsumentów oraz zakodowane w ich świadomości stereotypy i opinie o poszczególnych krajach istotną staje się znajomość postaw konsumentów wobec produktów z uwzględnieniem kraju ich pochodzenia. Wspólną płaszczyzną rozważań dla powyższych zagadnień staje się zjawisko definiowane w literaturze przedmiotu jako *country-of-origin* (COO).

Artykuł jest próbą przedstawienia tego zagadnienia na podstawie dorobku zachodnich i polskich badaczy. Prezentowane są poniżej różne sposoby definiowania zjawiska COO, jego istota i obszar oddziaływania, jego wpływ na percepcję produktu, a także jego implikacje na sferę zachowań i postaw konsumentów. Artykuł uwzględnia wyniki zrealizowanych przez autorki od października do grudnia 2000 roku badań pilotażowych dotyczących percepcji produktów rodzimych i zagranicznych (wyroby chemii gospodarczej). Badania te objęły grupę około 100 respondentek z województwa małopolskiego. Celem badania było rozpoznanie wpływu efektu *country-of-origin* na postawy i zachowania polskich konsumentek. Wstępna analiza danych potwierdziła, że kraj pochodzenia produktu różnicuje postawy polskich konsumentek. Ponadto pojawiły się w badaniach oceny świadczące o pozytywnym stosunku konsumentek do produktów rodzimych. Jest to o tyle ważne, że w Polsce przez wiele lat istniała świadomość wyższości produktu zagranicznego, co doprowadziło do utrwalenia się jego uprzywilejowanej pozycji.

Istota zjawiska *country-of-origin*

Po raz pierwszy zagadnienie *country-of-origin* stało się przedmiotem zainteresowania badaczy w latach 70., ale popularność wśród praktyków biznesu międzynarodowego przyniosły zjawisku COO dopiero dynamiczne zmiany w handlu międzynarodowym i procesy globalizacyjne. Nie ma jednak wciąż jednej, ogólnie przyjętej definicji zjawiska *country-of-origin* i w literaturze przedmiotu można spotkać wiele podejść do COO. Zdaniem jednych autorów zjawisko COO należy rozpatrywać jedynie w obszarze kształtowania się opinii o kraju, bez jakichkolwiek implikacji w zakresie postrzegania produktu przez konsumentów (Nahashima, 1977; Wall i Heslop, 1986). Inni natomiast wskazują na występowanie różnego rodzaju powiązań pomiędzy percepcją produktu, intencjami jego zakupu a krajem pochodzenia w obszarze znajomości marki produktu (Han i Terpstra, 1998; Seaton i Vogel, 1985; Tse i Gorn, 1992, Witt i Rao, 1985) czy też informacji o produkcie (Hong i Wayer, 1989; Hong i Toner, 1989; Kieker i Duhan, 1992; Obermiller i Spangenberg, 1989)¹⁾. O ile zwolennicy tego ostatniego podejścia są zgodni co do istnienia wpływu kraju pochodzenia na produkt i zachowania konsumenckie, o tyle brakuje konsensusu co do siły jego wpływu. Jedni twierdzą, że kraj pochodzenia obok ceny czy jakości jest jednym z wielu atrybutów produktu (badania Hang, Wyer), drudzy są skłonni przychylić się do opinii, że jest to czynnik, któremu można przypisywać aktywną rolę jedynie w sytuacjach braku innej informacji o produkcie (badania Kaynak i Cavusgil), a jeszcze inni, że kraj pochodzenia może być znaczącym czynnikiem wpływającym na wybory konsumenckie jedynie wtedy, gdy wszystkie pozostałe atrybuty produktu są identyczne, a różnicuje je jedynie kraj pochodzenia (badania Lumpkin)²⁾.

Autorki opowiadają się za wieloaspektowym podejściem do badania wpływu kraju pochodzenia na postrzeganie produktu i kształtowanie postaw i zachowań konsumenckich.

Percepcja produktu w kontekście kraju jego pochodzenia

W marketingu międzynarodowym nie sposób odizolować wizerunku produktu od kraju pochodzenia danego dobra, który często oddziałuje na konsumenta, zanim na decyzje zakupowe konsumenta zacznie wpływać marka. Rozważając zagadnienie kształtowania się opinii o produkcie z perspektywy kraju pochodzenia produktu, analizie poddane zostaną takie za-

gadnienia, jak: wizerunek kraju na danym rynku, wizerunek produktów stereotypowo kojarzonych z konkretnym krajem oraz obraz produktów zagranicznych na tle produktów rodzimych.

Funkcjonujący w wyobraźni konsumenta wizerunek kraju pochodzenia produktu przekłada się na to, w jaki sposób konsumenci postrzegają produkt i jakie przypisują mu wartości. Przykładowo Japonia kojarzona jest obecnie z nowoczesnością, wysoką jakością, precyzją i terminowością; Stany Zjednoczone Ameryki postrzegane są jako innowacyjne, kreatywne, o produktach dobrej jakości, a Niemcy jako kraj o wizerunku zbudowanym na solidności, porządku i rzetelności. Państwem takim, jak Rosja, Rumunia czy państwa powstałe po rozpadzie ZSRR towarzyszy raczej negatywny odbiór, a produkty pochodzące z tych krajów są oceniane jako zawodne i niskiej jakości. Negatywny wizerunek kraju, a co za tym idzie niska ocena produktów wytwarzanych w tych krajach, nie oznacza, że jest on czymś trwałym i niezmiennym. Jak pokazuje przykład Japonii, zmiana negatywnego wizerunku jest możliwa, ale to proces trudny i wymagający czasu. W przypadku Japonii trzeba było ponad 30 lat, żeby kraj ten przeszedł diametralną zmianę od kraju identyfikowanego jako producent towarów o bardzo wątpliwej czy wręcz tandetnej jakości (przed II wojną światową) do kraju postrzeganego jako nowoczesny i dostarczający na rynek międzynarodowy wyroby najwyższej światowej jakości. Doceniając znaczenie kraju pochodzenia oraz jego wpływ na postawy i zachowanie konsumentów, wielu producentów podejmuje działania mające na celu kreowanie sprzyjającego wizerunku kraju i wzbudzanie klimatu zaufania do rodzimych produktów. Przykładem może być kampania prowadzona na Tajwanie pod hasłem „Very well made in Taiwan”, mająca na celu ukazanie tego kraju nie tylko jako podwykonawcy, ale również producenta dóbr. W Wielkiej Brytanii od lat rząd finansuje organizacje, takie jak np. British Council, aby wspomagać kreowanie pozytywnego wizerunku kraju. Warto wspomnieć również o inicjatywach realizowanych w naszym kraju, takich jak np. przyznawanie prestiżowego godła „Teraz Polska” czy o konkursach podczas krajowych i międzynarodowych targów i wystaw.

Wizerunek kraju jest kreowany również pod wpływem znacznie mniej uświadamianych czynników, na przykład historycznych czy współczesnych stereotypów. Stereotypy odnoszące się do kraju pochodzenia

produktu narzucają określony rodzaj myślenia i zachowania i mogą w dużym stopniu wpłynąć na powodzenie produktu na rynku. Na przykład producent czekolady „Milka” wykorzystuje w reklamie skojarzenia dotyczące regionu pochodzenia produktu, przedstawiając go jako produkt „z alpejskich łąk”. Inny widoczny stereotyp dotyczy towarów francuskiego pochodzenia, a w szczególności kosmetyków. Wielu konsumentów, niezależnie od jakości produktu, jest skłonnych nabywać właśnie te produkty, gdyż według obowiązującego stereotypu to co, francuskie jest powszechnie uznawane za wyrafinowane, estetyczne i eleganckie. W przeciwieństwie do pozytywnych skojarzeń, stereotypy o negatywnym wydźwięku zniechęcają do nabywania produktów.

Postawy i zachowania konsumentów w stosunku do produktów w kontekście kraju ich pochodzenia

Marka produktu, którą ostatecznie decyduje się zakupić konsument, jest związana z określonym krajem lub regionem identyfikowalnym między innymi za pośrednictwem informacji i symboli zamieszczanych na produkcie. W ten sposób kraj pochodzenia produktu staje się integralnym elementem składowym marki i nabiera szczególnego znaczenia dla podejmowanych decyzji konsumenckich.

Mając możliwość swobodnego przemieszczenia się i przekraczania granic większości krajów, konsumenci budują zarówno swoje preferencje, jak i uprzedzenia do produktów na podstawie osobistych doświadczeń. Opinie te różnicują się między innymi w zależności od stopnia technologicznego zaawansowania produktu czy też poziomu rozwoju kraju. W wielu krajach wysoko rozwiniętych wyroby lokalne są preferowane i uważane za lepsze od zagranicznych w przeciwieństwie do krajów słabo rozwiniętych lub rozwijających się.

Zróżnicowane nastawienie konsumentów do dóbr pochodzenia rodzimego i zagranicznego znajduje swoje odzwierciedlenie w postawach konsumentów. Uwzględniając to kryterium można wyróżnić postawy etnocentryczne, kosmopolityczne oraz internacjonalistyczne (patrz tabela 1).

Dla etnocentryzmu czy też patriotyzmu konsumenckiego właściwe jest przekonanie o szkodliwości nabywania produktów zagranicznych ze względu na stwarzanie w ten sposób zagrożenia dla rodzimej go-

Tab. 1. Typologia konsumentów dokonujących zakupu produktów według kraju pochodzenia

TYP KONSUMENTA	PREFERENCJE	FAKTYCZNE ZACHOWANIA
ETNOCENTRYCZNY	Wrogie nastawienie do produktów pochodzenia zagranicznego	Kupuje produkty rodzime, bez względu na to, czy są one rzeczywiście lepsze czy nie od zagranicznych
KOSMOPOLITYCZNY	Kraj pochodzenia nabywanych produktów jest mało istotny	Decyzje zakupowe polegają na porównywaniu produktów z punktu widzenia ich cech i dokonywaniu wyboru maksymalizującego łączną sumę korzyści
INTERNACJONALISTYCZNY	Preferuje produkty zagraniczne w porównaniu do produktów krajowych	Nabywa głównie produkty zagraniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. SZROMNIK, *Etnocentryzm konsumencki – istota i uwarunkowania rozwoju*, „Marketing i Rynek”, 1998, nr 11.

spodarki. Norwegowie na przykład preferują, mimo wyższej ceny, rodzime truskawki twierdząc „bo są norweskie”, natomiast Niemcy swoje przekonanie opierają na wierze w wyższość swoich produktów zaawansowanej technologii nad towarami innych producentów ze względu na znaną powszechnie niemiecką solidność i precyzję³⁾. Postawy kosmopolityczne charakterystyczne są dla konsumentów, którzy nie przywiązują większej wagi do kraju pochodzenia produktu. Ich decyzje nabywcze opierają się na racjonalnych przesłankach i nie ma w nich odwołań do aspektów „moralnych” charakterystycznych dla etnocentryzmu. W przypadku konsumentów internacjonalistycznych produkty pochodzenia zagranicznego są zdecydowanie bardziej preferowane od produktów rodzimych.

Kraj pochodzenia w świetle badań empirycznych

Zakładając, że kraj pochodzenia jest jednym z atrybutów produktu, takich jak cena czy jakość, decydujących o zakupie produktu, znajomość postaw i zachowań konsumentów z uwzględnieniem kraju pochodzenia staje się dla wielu przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym niezwykle istotna. Specjaliści odpowiedzialni za politykę marketingową przedsiębiorstw z coraz większym zainteresowaniem śledzą wyniki badań dotyczących tego zagadnienia, uznając je za źródło cennych wskazówek przy podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów dotyczących aktywności marketingowej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym.

Autorki zdecydowały się przedstawić poniżej wybrane zagadnienia związane ze zjawiskiem *country-of-origin*, przyjmując za kryterium możliwość ich praktycznego zastosowania. Zebrane wyniki mogą stanowić cenny materiał dla polskich przedsiębiorstw, które coraz częściej decydują się na działanie w ramach rynku Unii Europejskiej.

Kraj pochodzenia produktu jest nie zawsze uświadamianym motywem wpływającym na decyzje nabywcze konsumentów

Wiele badań potwierdza, że konsumenci w swoich decyzjach kierują się raczej racjonalnymi przesłankami, dążąc do maksymalizacji korzyści z dokonanego wyboru i zaspokojenia swoich potrzeb i preferencji, a element kraju pochodzenia w sposób bezpośredni jest traktowany raczej jako mało istotny czynnik (Heslop, 1993, Ohmea, 1989)⁴⁾. Jednakże wyniki innych badań (Sanjeev, 1994) wskazują na coś zupełnie odwrotnego⁵⁾. Ujawniły one, że konsumenci poszukują informacji o kraju pochodzenia czy wytworzenia produktu przy podejmowaniu decyzji o nabyciu danego dobra.

Wyniki zaprezentowanych badań, chociaż na pierwszy rzut oka sprzeczne, mają jednak swoje logiczne wytłumaczenie. Ten swoisty paradoks wyjaśniają między innymi Alain d'Astous i Sadrudin A. Ahmed. Według nich sprzeczność między deklarowanymi a faktycznymi zachowaniami konsumentów w kontekście kraju pochodzenia produktu może być wynikiem tego, że konsumentom trudno ocenić znaczenie kraju pochodzenia w procesie podejmowania decyzji o zakupie produktu. Nabywcy pytani wprost o motyw swojego

decyzji są skłonni przede wszystkim doszukiwać się racjonalnych przesłanek swojego zachowania. Poza tym przeważnie nie szukają świadomie informacji o pochodzeniu produktu, a waga, jaką przykładają do kraju pochodzenia towaru, zależy zawsze od wielu czynników, takich jak wpływ grupy odniesienia czy stereotypy obowiązujące w danej społeczności. Minimalizowanie znaczenia czynnika pochodzenia produktu może wynikać z faktu, iż konsumenci kupują takie kategorie produktu, w stosunku do których kraj pochodzenia nie ma większego znaczenia przy dokonywanych wyborach⁶⁾.

Konsumenci mają problem z identyfikacją kraju pochodzenia produktu

Niewątpliwie można wymienić przykłady produktów, których kraj pochodzenia jest znany niemalże wszystkim konsumentom na całym świecie, takich jak: węgierski Tokaj, francuski szampan z Szampanii, portugalskie Porto, włoskie wyroby skórzane czy chiński jedwab. Trudno jednak oczekiwać, że konsument będzie zawsze dysponował tak kompleksową wiedzą na temat pochodzenia produktu. Jak wskazują badania pilotażowe zrealizowane przez autorki artykułu, polskie konsumentki często mają problem z identyfikacją geograficznego pochodzenia produktu. Przykładowo, mimo polskobrzmiącej nazwy niektórych produktów są one raz uznawane za polskie, a raz za zagraniczne. Problemy z identyfikacją kraju pochodzenia produktu nie są wyłącznie przypadłością polskich konsumentek. Podobny syndrom dotyczy również konsumentów z innych krajów. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać przede wszystkim w dynamicznie zmieniających się zjawiskach gospodarczych i procesach ekonomicznych, które mocno skomplikowały tradycyjną klasyfikację na produkty krajowe i zagraniczne.

Konsumenci różnie interpretują zwrot „made in” identyfikujący produkt z krajem pochodzenia

Kontrowersje wśród konsumentów wywołuje też niejednoznaczność zwrotu „made in”, jednego z podstawowych elementów identyfikujących produkt z krajem czy regionem pochodzenia. Zwrot ten dla niektórych konsumentów oznacza oryginalny kraj pochodzenia produktu, przez innych utożsamiany jest z miejscem jego fizycznego wytworzenia. Jak pokazują badania, czasami produkty są w mniejszym stopniu kojarzone z krajem fizycznego wytworzenia produktu, a łączone są raczej z oryginalnym krajem jego pochodzenia. Dobrym przykładem mogą być tutaj takie marki produktów, jak: Reebok, Sony i Yves Saint Laurent, które produkowane są w co najmniej kilku krajach, ale wycyzajowo kojarzone są z krajem ich oryginalnego pochodzenia. W przypadku, gdy produkt jest wytwarzany równocześnie w kilku krajach o zróżnicowanym wizerunku, konsumenci zwracają większą uwagę na miejsce fizycznego wytworzenia dobra i są skłonni kupić, a nawet zapłacić wyższą cenę za ten, na którym widnieje oznaczenie „made in” kraju o korzystniejszym wizerunku. Na przykład według Johansson i Nebenzahl (1986) amerykańscy konsumenci znacznie chętniej decydują się na zakup samochodu marki Volkswagen produkowanego w Niemczech,

niz tego samego samochodu produkowanego w Brazylii⁷⁾.

Postawy konsumentów wobec produktów rodzimych i zagranicznych ulegają modyfikacjom w czasie

Doświadczenia konsumentów z użytkowaniem produktów rodzimych i zagranicznych wpływają na kształtowanie opinii o produktach. Pod ich wpływem konsumenci są skłonni modyfikować swoje opinie na temat produktów, nawet jeśli do tej pory mieli stosunkowo ugruntowany pogląd na ich temat. Za przykład mogą tutaj posłużyć polskie konsumentki. Jeszcze kilkanaście lat temu klienci widzieli w produktach amerykańskich czy z Europy Zachodniej „kawalek lepszego świata”, co ułatwiało producentom zachodnim przekonywanie nabywców do swoich produktów. Polscy konsumenci skłonni byli postrzegać produkty zagraniczne jako zdecydowanie lepsze, wartościowsze, jednakże opinie te zaczęły się zmieniać i różnicować w miarę podnoszenia się konkurencyjności towarów polskich oraz wzrostu popularności haseł „Teraz Polska”, „Produkt polski”.

Analizując wyniki przeprowadzonego pilotażu można zaobserwować wiele pozytywnych opinii na temat produktu polskiego. Najczęściej konsumentki wyrażały pogląd, że produkt polski jest dobry, a nawet bardzo dobry, a także, że jest dobrej, coraz lepszej, a czasami bardzo dobrej jakości. Mimo dominacji pozytywnego wizerunku zagranicznych produktów odnotować należy pojawiające się krytyczne spojrzenie na towary pochodzenia zagranicznego. Pojawiły się niespotykane wcześniej negatywne opinie o zagranicznych produktach i świadomość zagrożeń wynikających z lokowania na polskim rynku nadwyżek produktów pochodzenia zagranicznego. Pogląd, że produkty zagraniczne nie są wcale lepsze od polskich, nie należał do rzadkości. Jeśli chodzi o inne, nieprzychylnie opinie na temat produktu pochodzenia zagranicznego wyróżnić można między innymi takie, iż nie są one zawsze dobrej jakości czy też nie są zgodne z oczekiwaniami nabywców, ponadto są przereklamowane oraz drogie.

Postawy konsumentów wobec produktu w kontekście kraju pochodzenia zależą od rodzaju produktu i cech demograficznych konsumentów

Kategoria produktu jest niewątpliwie elementem, który odgrywa istotną rolę w zakresie postaw i zachowań konsumentów. Analiza wyników badań, przeprowadzonych przez Katedrę Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach (1998)⁸⁾ pokazała, że zdecydowana większość badanych zwraca uwagę na czynnik kraju pochodzenia produktu w procesie nabywania dóbr i usług. Przy czym postawy te różnicują się w zależności od rodzaju produktu (największy poziom etnocentryzmu obserwowany był w stosunku do produktów codziennego użytku, najmniejszy wobec dóbr trwałych) oraz od charakterystyk demograficznych. Badania polskich instytutów badania rynku i opinii społecznej wskazują, że można obserwować na naszym rynku przykłady za-

chowań etnocentrycznych, na przykład w stosunku do artykułów żywnościowych. Również wyniki badań pilotażowych przywoływanych powyżej okazały się w znacznym stopniu zbieżne z innymi badaniami realizowanymi w zakresie tej tematyki. I tak, zarówno w sferze zachowań etnocentrycznych, mających charakter deklaracyjny, jak i faktyczny, postawy takie najczęściej były obserwowane w stosunku do dóbr codziennego użytku, rzadziej natomiast w przypadku towarów wybieralnych. Te ostatnie kupowane są ze względu na cenę oraz jakość.

Zróżnicowanie postaw konsumentów ze względu na kraj pochodzenia należy również rozważać pod kątem uwarunkowań demograficznych. Przeprowadzone wcześniej badania, łącznie z wynikami pilotażu, wskazują na istnienie powiązania pomiędzy takimi zmiennymi, jak: miejsce zamieszkania, wiek, wykształcenie oraz dochody konsumentów a preferowaniem produktów rodzimych. Niezależnie od tego, czy postawy te wynikają ze świadomych preferencji, czy związane są z atrakcyjniejszą ceną, w przypadku polskich konsumentek użytkowanie produktów rodzimego pochodzenia przeważa na terenach wiejskich. Również konsumentki dysponujące mniejszymi zasobami pieniędzy częściej sięgają po towary polskie. Takie wzorce postępowania charakterystyczne są również dla nabywców starszych. Natomiast konsumenci z wyższym wykształceniem charakteryzują się raczej ambiwalentną postawą wobec produktów na rynku. W tej grupie nabywców istnieje największa aprobata dla towarów pochodzenia zagranicznego.

Możliwości wykorzystania kraju pochodzenia jako atrybutu produktu, który decyduje o zakupie produktu, zależy od rodzaju towaru

Nie dla każdego produktu kraj pochodzenia może stanowić atrybut przesądający o sukcesie rynkowym tegoż produktu. Strategia pozycjonowania produktu na podstawie kraju pochodzenia może okazać się skuteczna w przypadku jednego czy kilku typów produktów, ale nie będzie rozciągała się na wszystkie kategorie. Za przykład może tutaj posłużyć Francja, gdzie kraj pochodzenia jako determinanta zachowań konsumentów sprzyja zdecydowaniu kształtowaniu wizerunku kosmetyków, ale raczej nie sprawdza się w odniesieniu do francuskich samochodów. Warto zadać sobie zatem pytanie, kiedy strategia oparta na kraju pochodzenia produktu może liczyć na sukces?

Wiele przykładów pokazuje, że strategia taka może odnosić się do towarów nieznanymi na rynku. Konsumentom bowiem są skłonni zwracać większą uwagę na kraj pochodzenia produktu wtedy, gdy nie dysponują innymi informacjami o produkcie czy też doświadczeniami w jego użytkowaniu. Niektóre kraje czy regiony stosują strategię kreowania marek określonych produktów opartą na wizerunku kraju pochodzenia, które zapewniają im możliwość eksportowania tysięcy produktów, chętnie nabywanych przez konsumentów z wielu krajów. Na przykład właściciele sadów w Izraelu eksportują swoje owoce cytrusowe pod znaną marką Jaffa, a wytwórcy pomidorów pod marką Carmel. Amerykanie natomiast chętnie importują banany z regionu Ameryki Południowej pod marką Chiquita Bananas⁹⁾.



Kraj pochodzenia nie jest jedynym elementem produktu decydującym o jego zakupie

Badania prowadzone w USA pokazały, że kraj pochodzenia może być atrakcyjnym atrybutem wykorzystywanym w kształtowaniu korzystnego wizerunku produktu. Stosowane na przykład w reklamie apele podkreślające źródło pochodzenia produktu, typu „Kupuj amerykańskie” czy „Wytworzone z dumą w USA” wzbudzały przychylne reakcje konsumentów, szczególnie tych po 45. roku życia¹⁰. Jednak trzeba pamiętać, że kraj pochodzenia produktu jest tylko jednym z jego atrybutów i na pewno nie zapewni sukcesu, jeśli równocześnie pozostałe atrybuty nie będą przedstawiać wartości dla konsumenta. Nawet najbardziej korzystny wizerunek kraju, czy też przychylne nastawienie konsumentów do produktu określonego kraju pochodzenia całkowicie traci na znaczeniu, kiedy produkt jest kiepskiej jakości. Gary A. Knight twierdzi wręcz, że strategia promocji produktu oparta przede wszystkim na elemencie kraju pochodzenia produktu, a nie jego jakości czy też technologicznej przewadze jest czymś, co należy uznać raczej za „ślepy zaulek”¹¹.

Mimo zauważalnych na każdym kroku wpływów globalizacji, jesteśmy świadkami różnicowania się postaw i zachowań nabywców w obrębie poszczególnych krajów. Należy przypuszczać, że kraj pochodzenia będzie w wielu obszarach aktywności przedsiębiorstwa międzynarodowego przedmiotem stałej i głębokiej analizy. Patrząc na konsekwencje omawianych zagadnień dla rodzimego rynku należy podkreślić, że polskie przedsiębiorstwa, jeśli chcą myśleć o konkurencyjności na rynkach krajowym i międzynarodowych będą niewątpliwie musiały z coraz większą starannością obserwować zmiany zachodzące w zachowaniach konsumentów, między innymi wywołane postawami wobec kraju pochodzenia produktów.

Agnieszka Gardeta, Małgorzata Budzanowska

PRZYPISY

- ¹ S. LAMPERT, E.D. JAFFE, *A Dynamic Approach to Country-of-origin Effect*, „European Journal of Marketing”, 1998, no. 1/2, vol. 32.
- ² Tamże.
- ³ J. BERBEKA, *Dziewięć wcieleń konsumenta*, „Marketing w Praktyce”, 1999, nr 2.
- ⁴ A. d’ASTOUS, S.A. AHMED, *The Importance of Country Images in the Formation of Consumer Product Perception*, „International Marketing Review” vol. 16, 1999, no. 2.
- ⁵ Y. ZHANG, *Country-of-origin Effect: The Moderating Function of Individual Difference in Information Processing*, „International Marketing Review”, 1997, no. 4, vol. 14.
- ⁶ A. d’ASTOUS, S.A. AHMED, op.cit.
- ⁷ S. LAMPERT, E.D. JAFFE, op.cit.
- ⁸ E. STOLARCZYK, *Postawy konsumentów wobec produktów zagranicznych jako podstawa segmentacji*, „Marketing i Rynek”, 1999, nr 10.
- ⁹ S. LAMPERT, E.D. JAFFE, op.cit.
- ¹⁰ LANDON, DELLA BITA, *Consumer Behavior, Concepts and Application*, McGraw-Hill. Inc., 1993.
- ¹¹ G.A. KNIGHT, *Consumer Preferences for Foreign and Domestic Product*, „Journal of Consumer Marketing”, 1999, no. 2, vol. 16.

Autorki są doktorantkami na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Konieczność zmiany podejścia do zarządzania działalnością marketingową w firmach usługowych

Przedssiębiorstwa usługowe, stojąc w obliczu ostrej walki konkurencyjnej coraz częściej dostrzegają, iż stosowane koncepcje marketingowego zarządzania są zbyt wąskie i niewystarczające, aby odnieść sukces na rynku. Obecnie nie wystarczy już tylko prawidłowo rozpoznać potrzeby konkretnej grupy klientów i dostosować do nich zestaw narzędzi marketingowych. Na rynkach światowych ten model podejścia marketingowego ustępuje miejsca nowym modelom, w ramach których firmy dążą do jednoczesnego zmaksymalizowania liczby klientów oraz wielkości zysków osiąganych z relacji z każdym z nich. W ramach marketingu tradycyjnego, nakierowanego na „przeciętnego” klienta, relacje z indywidualnym klientem są bardzo słabe. Rezultatem tego jest niska lojalność i utrata klientów na rzecz konkurencji. Brak informacji dotyczących przyczyn utraty stałych klientów nie pozwala firmom na wypracowanie odpowiednich strategii zwiększenia ich lojalności. Wraz z rosnącą konkurencją na rynkach światowych, coraz więcej firm dostrzega konieczność zwiększenia efektywności marketingu, a przede wszystkim zwiększenia lojalności klientów¹. Nie myślą one już w kategoriach jednostkowej sprzedaży, ale w kategoriach budowania trwałej więzi z klientami. Świadome zarządzanie lojalnością wymaga odejścia od idei marketingu masowego, gdzie wszyscy klienci traktowani są równo i marketingu, gdzie nowi klienci są traktowani lepiej niż osoby lojalne. Nowe podejście do klientów polega przede wszystkim na wzmacnianiu więzi z tą grupą nabywców, która przynosi firmie największe dochody².

Dyskusja na temat skuteczności koncepcji zarządzania marketingowego wobec zmieniających się warunków konkurowania wykształciła nowe pojęcie: *relationship marketing*, co można przetłumaczyć jako „marketing partnerski”.

M. Christopher, A. Payne i D. Ballantyne uważają, że w marketingu partnerskim skoncentrują się wszystkie wątki współczesnego marketingu tworząc zintegrowaną całość. Jego rozwój będzie uwarunkowany dwoma czynnikami. Pierwszy, w skali makro, związany jest z tezą, iż marketing wpływa na wiele elementów otoczenia, np. klientów, pracowników, dostawców, doradców, rynek instytucji (np. rządowych czy finansowych). W skali mikro natomiast, rozwój marketingu partnerskiego związany jest z tezą, iż natura wzajemnych relacji z klientami ulega zmianie. Siła nacisku przesuwana jest bowiem z tzw. marketingu transakcji na marketing partnerski. Zestawienie tych dwóch koncepcji marketingu prezentuje tabela 1.

W nowoczesnym rozumieniu marketing rozpatruje się z punktu widzenia relacji zachodzących pomiędzy firmą a jej klientami, przy czym jakość i obsługa klientów stanowią kluczowy element tych relacji. Głównym wyzwaniem marketingu partnerskiego jest ściśle zintegrowanie trzech obszarów: obsługi klienta, jakości i marketingu (rys. 1).

Edyta Rudawska

Marketing partnerski – kształtowanie lojalności swoich klientów

Marketing partnerski odznacza się swego rodzaju dwoistą naturą zorientowaną na zdobycie i zatrzymanie klienta przy firmie. W tradycyjnym podejściu marketingowym zwracano większą uwagę na zdobycie klienta, a nie na jego zatrzymanie przy firmie. Marketing partnerski natomiast skoncentrowany jest na „zaciśnięciu pętli” i połączeniu tych dwóch działań³⁾.

Definicja marketingu partnerskiego

Konieczność tworzenia relacji z klientem zaczęła pojawiać się już kilkanaście lat temu. W 1988 roku jeden z amerykańskich marketingowców Sheth, wskazywał w swojej definicji marketingu na konieczność tworzenia relacji, mimo iż wtedy jeszcze nie nazywał tego marketingiem partnerskim:

„Marketing to analiza zachowań rynkowych, [...] która obejmuje zachowania kupujących, sprzedających, pośredników itd. w procesie wymiany [...] Podstawowym elementem tej analizy są lub powinny być wzajemne relacje pomiędzy tymi uczestnikami gry rynkowej”⁴⁾.

Jakiś czas później Sheth użył pojęcia „marketing partnerski”, jednak w nieco węższym sensie:

„[...] bardzo prawdopodobne jest, że marketing będzie definiowany nie tylko wokół działalności na rynku, lecz również jako koncepcja powtarzanych transakcji rynkowych, co nazywa się coraz częściej jako «marketing partnerski»”⁵⁾.

Wreszcie, na pytanie: „Co jest, albo co powinno być domeną działalności marketingowej?” Sheth odpowiada:

„[...] W mojej opinii, głównym celem działalności marketingowej jest wykreowanie i dostarczenie wartości uczestnikom rynku przez proces zawieranych transakcji i wzajemnych relacji rynkowych”⁶⁾.

Jednak jako pierwszy koncepcję marketingu partnerskiego zaproponował w 1983 roku amerykański autor Leonard Berry. Jego zdaniem „marketing partnerski jest to tworzenie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta jest jedynie pierwszym krokiem w procesie marketingu”⁷⁾.

E. Gummesson i Ch. Grönroos stwierdzili, że najistotniejszą kwestią w marketingu jest nawiązanie, zacieśnienie i rozwinięcie więzi z klientami na zasadzie wzajemnych korzyści. Marketing partnerski ma na celu utworzenie, utrzymanie i wzmocnienie długookresowych relacji z klientami i innymi uczestnikami rynku, w sposób przynoszący zyski, tak aby cele tych uczestników zostały zrealizowane. Można to osiągnąć przez wzajemną wymianę i spełnienie czynionych obietnic⁸⁾.

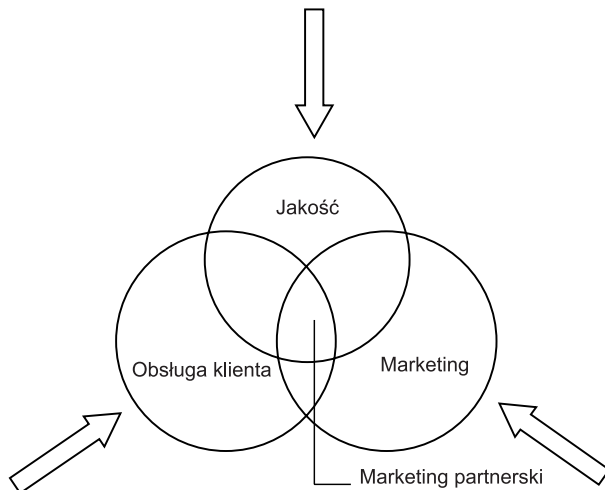
Związanie klienta z firmą, dzięki odpowiednio dobranym formom współpracy, ma doprowadzić do tego, aby klient czuł pewność, że tylko w tej konfiguracji powiązań może zmaksymalizować swoją wartość. Trwałość takiego przekonania sprawia, że wspina się on na coraz to wyższe szczeble drabiny lojalności, by w końcu przekształcić się w „adwokata” firmy. Im wię-

Tab. 1. Porównanie koncepcji marketingu transakcyjnego i partnerskiego

Marketing transakcyjny	Marketing partnerski
<ul style="list-style-type: none"> ● Koncentracja na pojedynczej sprzedaży ● Koncentracja na cechach produktu ● Krótki horyzont czasowy prowadzonych działań ● Niewielki nacisk na obsługę klienta ● Ograniczone przywiązanie klienta do firmy ● Umiarkowany kontakt z klientem ● Jakość pozostaje w gestii działu produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> ● Koncentracja na zatrzymaniu klienta przy firmie ● Koncentracja na korzyściach, jakie produkt dostarcza ● Długi horyzont czasowy prowadzonych działań ● Obsługa klienta – bardzo ważna! ● Duże przywiązanie klienta do firmy ● Duży kontakt z klientem ● Jakość jest w centrum zainteresowania wszystkich pracowników firmy

Źródło: M. CHRISTOPHER, A. PAYNE, D. BALLANTYNE, *Relationship Marketing; Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth Heinemann, Oxford 1994, s. 9.





Rys. 1. Orientacja marketingu partnerskiego: integracja obsługi klienta, jakości i marketingu

Źródło: M. CHRISTOPHER, A. PAYNE, D. BALLANTYNE, *Relationship Marketing; Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth Heinemann, Oxford 1994, s. 4.

cej takich zdecydowanych obrońców firma posiada, tym łatwiej jej będzie wygrywać batalie o adekwatny wizerunek i tym większą część funkcji marketingowych będzie mogła scedować na owych marketerów – wolontariuszy⁹⁾.

Stosunkowo szeroką definicję marketingu partnerskiego zaprezentowali również Maciej Rydel i Sławomir Ronkowski. Według tych autorów “[...] marketing partnerski oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalności z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie – dostawcami, potencjalnymi konkurentami, bankami, producentami wyrobów komplementarnych, pośrednikami itp.”¹⁰⁾

Marketing partnerski bierze zatem pod uwagę wartość klienta w całym procesie dokonywania zakupów, a nie pojedyncze transakcje. Przez określenie jego życiowej wartości, marketing partnerski poszukuje sposobów większego związania z klientem, wykreowania nowych wartości, rozumianych jako suma użyteczności (korzyści) oferowanych nabywcy.

Okoliczności sprzyjające rozwojowi marketingu partnerskiego

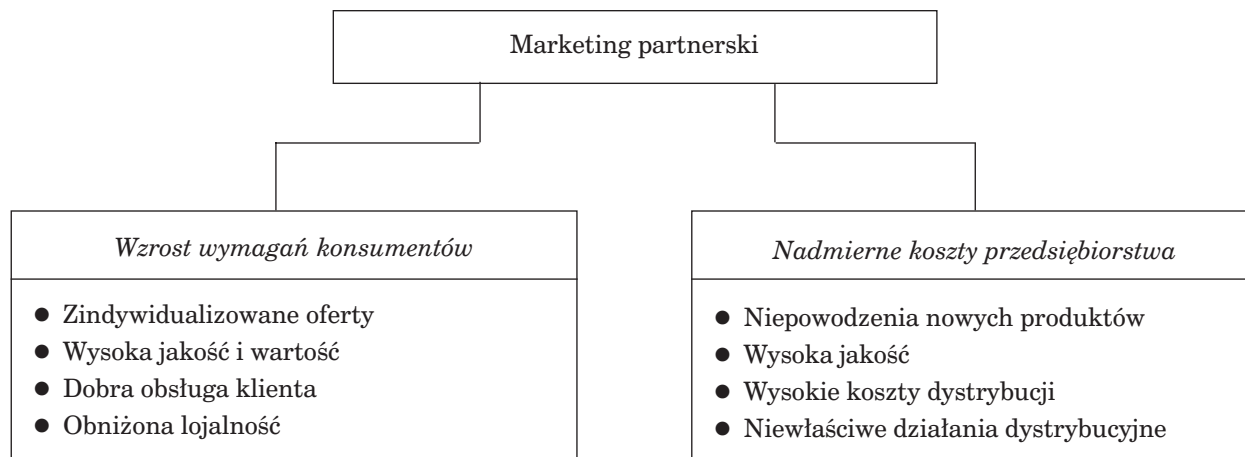
Konieczność zastosowania marketingu partnerskiego wynika ze wzrostu wymagań stawianych przez konsumentów, a także powodowana jest nadmiernymi kosztami działania firm (rys. 2).

Badania marketingowe prowadzone w zakresie rosnących wymagań klientów dowodzą, że konsumenty:

- pragną otrzymywać oferty bardziej dostosowane do ich indywidualnych potrzeb;
- wymagają coraz wyższej jakości i wartości. Konsumenty są gotowi płacić wyższą cenę za podwyższoną jakość;
- wymagają troskliwej obsługi klienta. Skuteczna obsługa konsumenta oznacza, że przedstawiciele sprzedawcy dokładają wszelkich starań, by klienci byli traktowani, tak jak tego oczekują;
- wykazują niższy poziom lojalności w stosunku do sprzedawców. Współcześni klienci nie przywiązują dużej wagi do tego, czy dany produkt – rok wcześniej – spełniał ich potrzeby. Interesuje ich raczej, czy produkt ten spełni obecne oczekiwania. Sprzedawcy od dawna wiedzą, iż uciekający do konkurencji klienci oznaczają wysoką stratę w przychodach. Fakt ten jeszcze bardziej podkreśla znaczenie kultywowania kontaktów z klientem, stanowiących istotę marketingu partnerskiego¹¹⁾.

Z kolei, do najczęściej występujących przyczyn nadmiernych kosztów ponoszonych przez firmę należy zaliczyć:

- niską jakość produktów i niepowodzenia nowych produktów wprowadzanych na rynek. Te elementy są częstym powodem rezygnacji klientów z dotychczas nabywanych marek, co w przypadku dużych firm może oznaczać milionowe straty w przychodach ze sprzedaży, a nawet zyskach. Badania opinii przeprowadzone wśród menedżerów firm amerykańskich dowodzą, że za główne zadanie stojące przed ich przedsiębiorstwami w najbliższych latach uważają oni podniesienie jakości produktów i usług;
 - wysokie koszty dystrybucji. Producent często musi płacić za dobrą ekspozycję nowych towarów u dystrybutorów. Rosnący koszt dystrybucji detalicznej wpływa bezpośrednio na przyspieszenie upowszechnienia strategii marketingu partnerskiego, ponieważ zarówno dystrybutorzy, jak i producenci dysponują obecnie rejestrami komputerowymi dokładnie określającymi, jak wysoki przychód wiąże się z określoną ekspozycją produktu. Produkty, które nie zapewniają odpowiedniego poziomu przychodów, po prostu przestają być sprzedawane w sklepach;
 - niewłaściwe działania promocyjne. W ostatnich latach można zaobserwować znacznie mniejszą skuteczność działań promocyjnych wykorzystujących środki masowego przekazu. Konsumenty stali się odporni na zalew komunikatów reklamowych, których ogromna większość nie dociera do świadomości adresatów. W rezultacie przedsiębiorstwa zmuszone są do ograniczenia wydatków na kampanie reklamowe w skali krajowej. Zamiast tego stosują obecnie marketing oparty na bazach danych oraz strategię marketingu partnerskiego. Zapewnia im to możliwość wybrania bardziej efektywnych ekonomicznie metod przekazywania komunikatów promocyjnych tym wybranym klientom, którzy zostali uznani za najważniejszych.
- Praktyka wielu firm usługowych dowodzi, że umiejętne stosowanie marketingu partnerskiego jest doskonałym instrumentem zarządzania lojalnością klientów wobec firmy. Przykładem takiej firmy jest Ameri-



Rys. 2. Okoliczności, które sprawiły, że marketing partnerski stał się konieczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. PRZYBYŁOWSKI, S. HARTLEY, R. KERIN, W. RUDELIUS, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 237.

can Express. Slogan „członkostwo to przywileje” wprowadził szczególną atmosferę w relacjach firmy z posiadaczami jej kart kredytowych. Za pomocą tego programu w American Express uświadomiono sobie, że podstawą dobrych stosunków z klientem jest wysoka jakość obsługi. Każdy z klientów traktowany jest bardzo „prywatnie”, wykorzystuje się każdą szansę zaoferowania specjalnych, zindywidualizowanych usług, ponieważ wiadomo, że klient postrzega to wszystko w kategoriach wzbogacenia usługi o korzyść dodatkową. To właśnie było powodem wprowadzenia przywilejów dla posiadaczy kart: Buyers Assurance i Global Assist (pomoc w nagłych wypadkach na obszarze całego świata) oraz Special Events (pula biletów dla posiadaczy karty na imprezy z wcześniejszą rezerwacją)¹².

Koncepcja marketingu partnerskiego przydatna jest szczególnie firmom działającym w sektorze usług, gdzie opieka nad klientem oraz zatrzymanie go w długookresowym związku jest bardzo istotna. Mimo niepodważalnych zalet, jakie oferuje firmom realizacja koncepcji marketingu partnerskiego, nie jest ona lekarstwem na wszystkie bolączki i daje dobre rezultaty tylko w konkretnych przypadkach. Działania marketingowe mające na celu utrzymywanie ścisłych więzi z klientami nie są odpowiednie dla wszystkich klientów i poważne inwestycje zmierzające do zbudowania więzi nie zawsze przynoszą zamierzony efekt. Inwestycje w utrzymywanie ścisłych więzi z klientami hojnie splacają się w przypadku klientów, którzy silnie przywiązują się do określonego dostawcy i oczekują od niego stałej i długotrwałej obsługi, oraz gdy koszty związane ze zmianą dostawcy są wysokie. Część klientów należy bowiem do „łatwo zdradzających”, nie związanych długotrwałymi więziami z działającymi na rynku firmami. Nawet ci dostawcy usług, którzy kontynuują sprzedaż, muszą być przygotowani, że w każdej chwili klienci mogą zrezygnować z ich usług. Idealny klient powinien zatem spełniać następujące warunki:

- być nastawiony na przyszłość i długoterminowe korzyści,
- posiadać zbliżony do firmy system wartości oraz kultury,
- być otwarty i szczerzy¹³.

Edyta Rudawska

PRZYPISY

- ¹ D. PAPPERS, M. MARTHAM, *Zindywidualizowany marketing*, Global Business Światowa Literatura Biznesu w Syntezie, Canadian International Management Institute 1997 nr 17.
- ² S. KNOX, *Loyalty-based Segmentation and the Consumer Development Process*, „European Management Journal” 1998, December.
- ³ M. CHRISTOPHER, A. PAYNE, D. BALLANTYNE, *Relationship Marketing; Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth Heinemann, Oxford 1994, s. 4.
- ⁴ Cyt. za T. S. AIJO, *The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 1996, vol. 30, no. 2, s. 10.
- ⁵ Ibidem, s. 10.
- ⁶ Ibidem, s. 10.
- ⁷ L. BERRY, *Relationship Marketing*, [w:] L. BERRY, G.L. SHOSTACK, G.D. UPAH, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 25–28.
- ⁸ Ch. GRÖNROOS, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, USA, 1990, s. 138.
- ⁹ K. ROGOZIŃSKI, *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 41.
- ¹⁰ M. RYDEL, S. RONKOWSKI, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995 nr 9, s. 5.
- ¹¹ K. PRZYBYŁOWSKI, S. HARTLEY, R. KERIN, W. RUDELIUS, *Marketing*, op.cit., s. 238.
- ¹² A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 281.
- ¹³ F. WIERSEMA, *Customer Intimacy*, Światowa Literatura Biznesu w Syntezie, Canadian International Management Institute 1997 nr 3, s. 7.

Autorka – dr, adiunkt, Katedra Marketingu, Uniwersytet Szczeciński.

Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw

Praca zbiorowa: W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska

Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002

Literatura ekonomiczna wzbogacona została o wartościową pracę odnoszącą się do istotnych problemów dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw jako czynnika wzrostu gospodarczego.

W warunkach globalizacji gospodarki dominować będą strategie innowacyjnego postępowania, inwestowania w ludzi oraz w ich wiedzę. Innowacje stanowią niewątpliwie nowoczesny czynnik rozwoju gospodarczego i strukturalnego, co znajduje potwierdzenie w praktyce wysoko rozwiniętych państw.

Autorzy pracy jednoznacznie stwierdzają, że procesy innowacyjne, a także zdolność do tworzenia i absorpcji innowacji (wiedzy, *know-how*) są nowymi źródłami bogactw krajów wysoko rozwiniętych. Zwracają uwagę na fakt, że tradycyjne źródła przewagi komparatywnej i bogactwa (ziemia, surowce, pieniądze, technologia) są zawsze do nabycia w razie potrzeby, ale musi istnieć przy tym odpowiedni kapitał intelektualny, na tyle znający *know-how*, aby te tradycyjne źródła można było uruchomić w stopniu pozwalającym na wzrost konkurencyjności i zdobycie przewagi technologicznej. Źródłem bogactwa w krajach wysoko rozwiniętych są w głównej mierze innowacje (wiedza, edukacja, informacja, *know-how* itp.). Są one nie tylko źródłem przyszłego bogactwa, ale także czynnikami, których uruchamianie wymaga długiego czasu.

Rozważania przeprowadzone w pracy udowadniają, że bez innowacji w sektorze publicznym i prywatnym i inwestowania przede wszystkim w kapitał intelektualny (naukę, edukację itp.) rozwój społeczno-gospodarczy kraju, przedsiębiorstw, pozostanie ograniczony. Innowacje bowiem są kluczem do sukcesu i wpływają na kondycję wielu małych i dużych firm, a także całych gospodarek narodowych.

Słusznie autorzy stwierdzają, że problematyka procesów innowacyjnych należy do zagadnień szczególnie złożonych i ciągle jeszcze niewystarczająco zbadanych, a uwarunkowania determinujące rozwój tych procesów zasługują na szczególną uwagę. Przedstawione w pracy ekonomiczne determinanty procesów innowacyjnych w polskim sektorze przemysłowym i bankowym mają istotne znaczenie nie tylko z teoretycznego, ale również z praktycznego punktu widzenia, bowiem stanowią wytyczne do poprawnego formułowania podstawowych zasad zdolności przedsiębiorstw (banków) do asymilacji zaawansowanej techniki.

Podstawową hipotezą recenzowanej pracy jest twierdzenie, że na złożony proces innowacyjny oddziałuje wiele różnorodnych czynników, przede wszystkim o charakterze ekonomicznym, ale także socjologicz-

no-psychologicznym. Kształtowanie procesów (produktów) wysokiej technologii wymaga identyfikacji tych czynników, rozpoznania ekonomicznych mechanizmów wpływających na jego przebieg, zarówno w sferze produkcji, jak i podczas rynkowego rozpowszechniania się efektu innowacji (od źródła aż do jego ostatecznych użytkowników). Rozważane w pracy koncepcje procesów innowacyjnych biorą pod uwagę prawidłowości typu uniwersalnego (ogólne), a także niektóre specyficzne cechy krajów technologicznie i innowacyjnie zapóźnionych (na przykład tożsamość kulturalno-cywilizacyjną) i przechodzących transformację.

Autorzy pracy przyjmują przy tym podejście dynamiczne, zakładające, że w większości przypadków zachowanie jest procesem adaptacyjnym do konkretnej sytuacji, natomiast relacje między podmiotami nie odzwierciedlają się identycznie, bowiem niestabilność to wyznacznik funkcjonowania procesów gospodarczych zgodnie z sekwencjami: struktury rynkowe – strategie – wyniki, bądź: strategie – struktury – wyniki – tożsamość.

Za główny cel recenzowanej pracy autorzy przyjęli próbę identyfikacji determinant innowacyjności przedsiębiorstw sektorów przemysłowego i bankowego w okresie transformacji polskiej gospodarki. Podjęli przy tym skuteczną próbę oceny stopnia zaangażowania polskich przedsiębiorstw w przedsięwzięcia innowacyjne, których granice daleko wykraczają poza przedsiębiorstwo.

Warstwa empiryczno-analityczna zawarta w pracy i wnioski na jej podstawie dokumentują i weryfikują dotychczasową wiedzę o przedmiocie badań. Uzyskane przez autorów wyniki odzwierciedlają badane zjawiska, ich relacje i zmiany w czasie.

Cele cząstkowe, jakie postawili sobie autorzy, można sprowadzić do następujących stwierdzeń:

- procesy innowacyjne mają wspólne cechy, które określają ich integralność jako kategorii społeczno-ekonomicznej;
- imperatyw zmiany jest szczególnie cechą współczesnych kierunków rozwoju sektorów gospodarczych;
- oddziaływanie poprzednich struktur jest silne, co przy braku konsekwencji i zahamowań procesu transformacji może prowadzić do odtwarzania dawnych mechanizmów funkcjonowania podmiotów gospodarczych;
- podmioty gospodarujące nie są zainteresowane zmianami, dopóki nie zostaną zmuszone do tego przez warunki zewnętrzne; symptomem jest słaba relacja przedsiębiorstw na sygnały płynące z otoczenia;

- wprowadzanie oryginalnych innowacji produktowych i technologicznych pozwala na uzyskanie trwałej przewagi we współzawodnictwie;
- przedsiębiorstwa muszą przestawić się z idei dopasowania na ideę napinania i przełożenia (*stretch and leverage*), spowodowaną rozbieżnością między obecnym wyposażeniem w zasoby a strategiczną wizją celów;
- strategiczny aspekt procesów innowacyjnych dotyczy zjawisk rozciągniętych w czasie i przestrzeni, wykraczających poza przedsiębiorstwo, stanowiąc jednocześnie przesłanki rdzennych kompetencji, które ciągle powinny się znajdować na krzywej wznoszącej się;
- w obecnym stadium transformacji przedsiębiorstwa wykorzystują głównie zasób przedsiębiorczości, a nie innowacyjności, ponieważ jest to zasób trudniejszy do uruchomienia;
- innowacje techniczne zmierzają do zmiany paradygmatu technologicznego, z czym wiąże się określone ryzyko.

Istota koncepcji recenzowanej pracy oraz przyjętych w niej założeń metodycznych, wykorzystania różnych źródeł i metod oceny ekonomicznej tkwi w określonym jej układzie strukturalnym składającym się z dziesięciu rozdziałów.

Przedmiotem pierwszego rozdziału jest problematyka dotycząca modeli procesu innowacyjnego. Zaprezentowano w nim w sposób wyczerpujący rodzaje modeli innowacyjnych i czynniki określające ich rozwój. Ponadto rozdział ten zawiera rozważania na temat podstawowych cech procesu innowacyjnego.

Treścią rozdziału drugiego są rozważania na temat procesu innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw. Obejmują one tworzenie wartości podmiotu gospodarczego, kreatywność strategiczną w modelu działalności przedsiębiorstw, aktywność innowacyjną jako element przedsiębiorczości i podstawowe warunki innowacyjności przedsiębiorstw.

W rozdziale trzecim zaprezentowano problematykę procesu dyfuzji innowacji jako jednego z kryteriów oceny innowacyjności przedsiębiorstw. Autorzy przedstawili w nim istotę dyfuzji oraz jej podstawowe elementy i etapy. Podjęli przy tym próbę identyfikacji i klasyfikacji uwarunkowań procesu rynkowego rozprzestrzeniania się innowacji, zwracając szczególnie uwagę na ekonomiczne znaczenie dyfuzji.

Problematykę ryzyka w podejmowaniu przedsięwzięć innowacyjnych, czyli istotę i rodzaje ryzyka, relacje między ryzykiem a innowacjami oraz sposoby oceny i szacowania ryzyka w podejmowaniu działalności innowacyjnej omówiono w rozdziale czwartym.

Cennym rozdziałem zwłaszcza z praktycznego punktu widzenia jest rozdział piąty traktujący o finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Zaprezentowano w nim zarówno źródła finansowania badań i wdrożeń w przedsiębiorstwach, jak i instrumenty finansowania innowacji: kredyt bankowy, leasing i *venture capital*.

W rozdziale szóstym autorzy dokonali porównania orientacji innowacyjnej i jakościowej przedsiębiorstw. Rozważania przeprowadzone w tym rozdziale dotyczą głównie jakości jako jednej z podstawowych kategorii ekonomicznych, przysparzającej jednak wiele trudności interpretacyjnych z powodu niejednoznacznego definiowania tego pojęcia. Przedstawiono w nim również uwarunkowania procesów kształtowania jakości i innowacyjności podmiotów gospodarczych oraz główne płaszczyzny powiązań tych obszarów. Nie ulega bowiem wątpliwości, że obszary zdarzeń tworzą-

cych warunki sprzyjające wprowadzeniu racjonalnego systemu zarządzania jakością oraz systemu tworzenia i upowszechniania innowacji wyraźnie się zębiają. Autorzy w sposób przejrzysty przedstawili strategiczne aspekty jakości i innowacji, wyrażające się w wielu płaszczyznach działania przedsiębiorstwa, a przez to traktowanych jako istotne elementy dostosowania się do otoczenia.

Zagadnienia dotyczące strategicznego zakresu dostosowań strukturalnych przedsiębiorstw przemysłowych są treścią rozdziału siódmego. Omówiono w nim koncepcję powiązań między trzema kategoriami: strukturami rynku, strategiami przedsiębiorstw i wynikami przedsiębiorstw. Przedstawiono ponadto w tej części pracy wizję rozwoju przedsiębiorstw i współczesne wyzwania restrukturyzacyjne.

Treścią ósmego rozdziału jest próba określenia siły i kierunku ekonomicznych uwarunkowań kształtowania innowacyjności w wybranych przedsiębiorstwach przemysłowych regionu zachodniopomorskiego w latach 1996–2000. Rozdział ten ma charakter empirio-poznawczy, a wskazanie przez autorów odpowiednich związków może stanowić podstawę do świadomego oddziaływania na determinanty, które wspomagają lub ograniczają innowacyjność poszczególnych przedsiębiorstw. Rozważania zawarte w tym rozdziale mogą stanowić zatem punkt wyjścia do budowy strategii uwzględniających zmiany w technice i określających je czynników.

Rozdział dziewiąty zawiera zagadnienia innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych regionu zachodniopomorskiego w latach 1997–1999. Przedsiębiorstwa poddane w tym rozdziale badaniom charakteryzują się niskim poziomem innowacyjności. Autorzy konkludują przy tym, że relatywnie niskie nakłady na działalność innowacyjną skutkowały niskimi efektami produkcji i sprzedaży wyrobów zarówno nowych, jak i zmodernizowanych. Wyciągają przy tym wnioski, że kumulacja negatywnych czynników będzie przez długi okres wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych regionu zachodniopomorskiego, a załączki poprawy sytuacji mogą okazać się zbyt słabe do umocnienia konkurencyjności tego regionu na tle kraju.

Główne przesłanki innowacyjności banków komercyjnych w Polsce przedstawiono w rozdziale dziesiątym. Scharakteryzowano w nim innowacje produktowe, główne innowacje technologiczne i kierunki zmian organizacyjnych polskiego systemu bankowego.

Wysoko należy ocenić zarówno stronę teoretyczną, jak i aplikacyjną pracy. Poruszane w niej zagadnienia mogą przyczynić się w istotny sposób do formułowania strategii innowacyjnych w polskich podmiotach gospodarczych zmierzających do osiągnięcia przewagi we współzawodnictwie w globalizującej się gospodarce. Największy sukces odniosą bowiem te przedsiębiorstwa, które:

- nabiorą biegłości w zastosowaniu nowej wiedzy i wykorzystają ją do wytwarzania konkurencyjnych wyrobów (usług) na rynku,
- zainwestują w sferę B + R i permanentnie kształcą kadry na poziomie wyższym i średnim,
- będą odpowiednio motywować uzdolnione osoby do osiągania wysokiej sprawności zawodowej.

W najbliższym czasie istotnego znaczenia nabierze marketing badań naukowych. Problem jednak tkwi w tym, że w chwili obecnej występuje w polskiej gospodarce niewystarczająca chłonność badań naukowych przez przedsiębiorstwa (brak kapitału, syndrom

oczekiwania na prywatyzację, nieufność kapitału obcego do polskiego zaplecza badawczego, nieodpowiednia struktura instytucji badawczo-rozwojowych).

Autorzy dużą wagę przywiązują do tego, aby strategia innowacyjna państwa kształtowała warunki uruchamiające ekonomiczne mechanizmy selekcyjne, a zwłaszcza mechanizmy wyboru technicznego podmiotów gospodarujących. Proponują przy tym, aby w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej opracować regionalne podstawy stymulujące procesy innowacyjne, mogące stać się istotnym ogniwem układów krajowych i ponadnarodowych. Aczkolwiek innowacje techniczne, ekonomiczne, organizacyjne i społeczne wymagają większych nakładów kapitałowych i wiążą się z dużym ryzykiem, to umożliwiają jednocześnie osiągnięcie większej nadwyżki ekonomicznej.

Dobór przedstawionej w pracy problematyki i przyjęta koncepcja badań wynikała z przyjętego podejścia do procesów innowacyjnych. Układ strukturalny pracy pozwolił autorom na wielopłaszczyznowe zbadanie i wyjaśnienie różnorodnych związków przyczynowo-skutkowych zachodzących w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia uwarunkowań procesowych i strategicznych.

Należy w pełni zgodzić się z autorami, że przedsiębiorstwa (sektory, działy, grupy przedsiębiorstw) powinny charakteryzować się zdolnością do innowacji, określoną elastycznością i przystosowaniem do podjęcia nowych działań (wytwarzania nowych produktów, zmian w technologii, trendów, wahań ilościowych) z uwzględnieniem zindywidualizowanych życzeń, potrzeb i preferencji każdego klienta. Będzie to jednak możliwe, jeśli zostaną zbudowane moduły jednostek procesu, charakteryzujące się krótkimi cyklami produkcji, elastycznym dostosowaniem się, które autonomicznie będą decydowały o społecznym i technicznym podziale pracy.

Ogólnie można więc powiedzieć, że procedury badawcze zastosowane w pracy skonstruowane są na założeniu modelowym ujęcia zjawisk, jakim jest holizm i interakcyjność. Trafnie przyjęte w pracy metody badawcze odnoszą się do określonych teorii ekonomicznych. Jedną z nich jest teoria ewolucjonistyczna, na podstawie której można wyjaśniać przystosowania rynkowe podmiotów gospodarczych do zmian zachodzących w otoczeniu. Zachowania przedsiębiorstw funkcjonujących w środowisku rynkowym odznaczają się bowiem określonym poziomem wrażliwości i w zależności od tego operacjonalizują swój cel, strukturę czynników produkcji, technologię, struktury organizacyjne, produkty (usługi), rynki zbytu, rynki zapotrzebowania itp. Bardzo ciekawą teorią wykorzystywaną w recenzowanej pracy jest paradygmat wolnego rynku, z uwzględnieniem zasady racjonalnego gospodarowania przedsiębiorstw.

Recenzowana praca jest szczególnie polecana zarówno pracownikom naukowym, jak i studentom analizującym szeroko pojętą problematykę innowacji i postępu techniczno-organizacyjnego na różnych szczeblach organizacyjnych polskiej gospodarki. Powinna znaleźć się również na biurku każdego menedżera zainteresowanego wdrażaniem procesów innowacyjnych w swoich firmach, a co za tym idzie podnoszeniem ich konkurencyjności w warunkach globalizacji gospodarki.

Prof. dr hab. Edward Urbańczyk
Uniwersytet Szczeciński

Książka została przygotowana na konferencję naukową zorganizowaną przez Katedrę Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, która odbyła się w dniach 9–11 maja 2002 r. w Kazimierzu Dolnym.

Główną tezę prezentowanej pracy jest stwierdzenie, że „nikogo nie stać na bezwzględną walkę, a współpraca i porozumienie przynoszą korzyści wszystkim partnerom”. Obserwacja strategii przedsiębiorstw i poszukiwanie przez nie nowych, często niekonwencjonalnych form współdziałania z podmiotami z otoczenia nie budzi wątpliwości co do słuszności tej tezy.

Książka składa się z czterech, integralnie powiązanych ze sobą części.

W części pierwszej autorzy poszukują form i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa kooperatywnego, gdzie źródło wartości dodanej poszukuje się w zarządzaniu zewnętrznym łańcuchem wartości.

Bogdan Wawrzyniak buduje model organizacji służącej otoczeniu, posługując się terminem zaczerpniętym od H.I. Ansoffa, ale pokazuje go w innej perspektywie poznawczej (co jest zrozumiałe z tytułu upływu blisko 25 lat). Perspektywa ta eksponuje odpowiedzialność społeczną organizacji z takimi atrybutami, jak: publiczne zaufanie, profesjonalizm, etyczne standardy prowadzenia działalności. Budowanie przedsiębiorstwa służącego otoczeniu polega na kreowaniu wartości, strategii, struktury i nowego podejścia do zarządzania ludźmi. Fundamentem budowy są: zaufanie, profesjonalizm i innowacyjność. Niezmiernie sugestywny jest też obraz drzewa jako ilustracja podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem i tworzenia modelu organizacji przyszłości – partnerskiej, inteligentnej, wirtualnej.

Michał Trocki podejmuje problematykę poszukiwania nowych, skutecznych struktur organizacyjnych dla przedsiębiorstwa partnerskiego. Udowadnia, że równoległe z poszukiwaniem efektywnych instrumentów zarządzania muszą być analizowane kwestie optymalnej wielkości przedsiębiorstwa. Prezentuje to w układzie przeglądu metod, wskazuje również na nowoczesne tendencje oraz prognozy. Jakie są efektywne struktury kapitałowe, jakie przedsięwzięcia musi podejmować przedsiębiorstwo w celu ograniczenia niepewności i ryzyka wynikającego z dynamicznego rozwoju otoczenia. Autor pokazuje wady i zalety takich struktur, jak: *lean management* (szczupłe struktury zarządzania), *downsizing* (zmniejszanie rozmiarów przedsiębiorstwa), *delaying* (ograniczanie liczby szczebli zarządzania), *reengineering* (przeprojektowywanie struktury przedsiębiorstwa), aliase i fuzje, sieci powiązań, organizacja wirtualna. Projektowanie architektury biznesu, tj. kształtowanie struktur działalności gospodarczej musi opierać się na kompleksowym modelu, a optymalna konfiguracja struktur powinna zapewniać maksymalne ograniczenie wad i wykorzystanie zalet poszczególnych rozwiązań.

Koncepcję *Efficient Consumer Response* (ECR) prezentuje **Krzysztof Rutkowski**. Jest to strategia zarządzania stosowana w łańcuchach dostaw towarów konsumpcyjnych, głównie spożywczych, częstego zakupu. Nadrzędnym celem jest zbudowanie efektywnego kosztowo systemu, który bezpośrednio reaguje na określone potrzeby odbiorcy, opartego na partnerskich więziach między dostawcami, dystrybutorami i sprzedawcami oraz zorientowanego na maksymalne usatysfakcjonowanie konsumenta. Autor omawia techniki kooperacji partnerskiej, które są niezbędne do osiągnięcia celu końcowego, tj. zarządzanie popytem,

Przedsiębiorstwo partnerskie

Pod redakcją Marii Romanowskiej i Michała Trockiego

Difin, Warszawa 2002

zarządzanie podażą, technologie wspomagające procesy i kontrolę ich efektywności oraz technologie integrujące procesy.

Marian Strużycki pokazuje, jak budować stosunki partnerskie w łańcuchu dystrybucji. System dystrybucji jest fundamentem kształtowania ekonomiki dochodów przedsiębiorstwa i tworzenia podstaw jego rozwoju. W systemie tym sprawdzają się najpełniej: etyka działalności gospodarczej, opłacalność ekonomiczna partnerów, uwzględnianie norm zwyczajowych opartych na wspólnocie interesów, wzajemne poszanowanie w negocjacjach. Autor przytacza wyniki własnych badań nad globalizacją handlu w Polsce jako argument za koniecznością myślenia w kategoriach długofalowej polityki dystrybucyjnej.

Czynniki kształtujące wzajemne relacje i powiązania dostawca – nabywca na rynkach przemysłowych analizuje **Sylwester Gregorczyk**. Wyniki badań dotyczące współpracy partnerskiej w Polsce wskazują, że istnieje wiele barier uniemożliwiających aktywną współpracę producentów i dostawców. Głównie wynika to z niskiej wiedzy menedżerów, braku wzajemnego zaufania, problemów finansowych, które potęgują te bariery, a jednocześnie uniemożliwiają wprowadzanie systemów informatycznych niezbędnych do sprawnego przepływu informacji.

Jan Mieczkowski odpowiada na wiele pytań i rozważań teoretycznych zawartych we wcześniejszych opracowaniach. Zajmuje się on bowiem w swoim opracowaniu kształtowaniem stosunków partnerskich z dostawcami i klientami w konkretnym przedsiębiorstwie, w firmie Terrazyt z branży stolarki budowlanej. Przedsiębiorstwo zainwestowało nie tylko w nowe technologie i produkty, ale także w zarządzanie, wdrażając normy ISO, kompleksowy system informatyczny, nowoczesny marketing i buduje nowe relacje ze swoimi partnerami z otoczenia.

Anna Krejner-Nowicka postawiła sobie konkretny cel w swoim artykule, pokazuje bowiem jakość partnerstwa i w tym kontekście sukces *outsourcingu* jako metody zarządzania relacjami z dostawcami. Wychodzi jednak daleko poza zakresloną w tytule problematykę, pokazując modele współdziałania przedsiębiorstw, teorię zależności od zasobów, teorię kosztów transakcyjnych, teorię gier, teorię agencji, teorię wymiany społecznej i teorię władzy. Służy to do definicji zmiennych wpływających na partnerstwo z różnych punktów widzenia: efektywności, interesów, celów, wymiany społecznej. Z zaprezentowanej analizy wynika, że sukces *outsourcingu* i partnerstwa jako wspólnego przedsięwzięcia jest złożony i wielowymiarowy. Sam *outsourcing* nie jest już postrzegany tylko jako metoda redukcji kosztów, ale proces zarządzania, który daje możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Część pierwszą książki kończy tekst **Joanny Cygler** o sposobach współdziałania przedsiębiorstw w organizacjach sieciowych. Autorka pokazuje cechy organizacji sieciowych, korzyści (redukcja niepewności, zwiększenie elastyczności, pozyskiwanie nowych zdolności rozwojowych, dostęp do deficytowych zasobów i umiejętności, zwiększenie szybkości działania, pozyskiwanie informacji) i zagrożenia (np. wzrost kosztów transakcyjnych, problemy związane z zarządzaniem, integracją i koordynacją, konflikty interesów) wynikające z budowania tego rodzaju struktur oraz typy powiązań sieciowych.

Część druga książki poświęcona jest **współdziałaniu konkurentów** i otwiera ją tekst **Marii Romanowskiej** dotyczący aliansów strategicznych. Czy w zalewie literatury na temat aliansów można napisać coś nowego? Okazuje się, że można. Autorka odchodzi od tradycyjnego ujęcia problematyki współpracy między konkurentami w teorii kosztów transakcyjnych, teorii gier, teorii koncentracji czy modelu produkcji międzynarodowej. Pokazuje mianowicie użyteczność aliansów w działalności przedsiębiorstwa, budowania jego strategii rozwojowej na gruncie teorii zasobowej. Przedsiębiorstwo nie jest doskonałe, a alianse mają mu służyć w poszukiwaniu brakujących zasobów i umiejętności. Z tych powodów tworzone są sojusze mające na celu rozszerzenie działalności na nowe geograficznie rynki i nowe segmenty klientów (alianse rozwoju rynku). Alianse dywersyfikacji polegają na poszerzeniu asortymentu produkowanych wyrobów i alianse nastawione na rozwój wiedzy (technologiczne). Warunki powodzenia aliansu pozostają jednak niezmiennie – partnerzy muszą posiadać zasoby komplementarne, gdyż tylko wtedy następuje transfer wiedzy, efekt synergii i proces wzajemnego uczenia się.

Anna Fornalczyk w swoim tekście porusza bardzo ważny problem ochrony konkurencji i warunki jej rozwoju w świecie porozumień o współpracy, aliansów strategicznych i fuzji. Autorka przyjmuje dwie perspektywy analizy – sektora i rynku, gdyż w praktyce gospodarczej koncentracja działalności w sektorach wytwórczych nie zawsze przekłada się na ograniczenie konkurencji na rynkach produktowych i geograficznych. Tezę swoją ilustruje przekonującymi przykładami z polskiej gospodarki. Porozumienia między przedsiębiorstwami muszą podlegać kontroli, gdyż ograniczenia konkurencji na rynkach właściwych dla ich uczestników powodują straty społeczne towarzyszące monopolizacji gospodarki.

Współdziałaniu banków i instytucji ubezpieczeniowych w Polsce poświęcony jest tekst **Renaty Pajewskiej**. *Bancassurance* w Polsce znajduje się w początkowej fazie rozwoju, z tego powodu autorka pokazuje genezę, formy współpracy banków i firm ubezpiecze-

niowych na świecie, a następnie wskazuje na szanse i ograniczenia związane z tego rodzaju partnerstwem przedsiębiorstw. Przekonujące są argumenty za taką współpracą, jak chociażby – wzrost sprzedaży produktów i ich atrakcyjności, obniżenie kosztów działalności partnerów, a co się z tym wiąże możliwość obniżenia cen, podniesienie kwalifikacji kadr, standaryzacja oferty. Należy zdawać sobie sprawę, że *bancassurance* wymaga pokonania ograniczeń w postaci wysokich kosztów wejścia, ryzyka utraty wizerunku firmy, groźby przejścia i utraty tożsamości, trudności w zarządzaniu związanymi ze specyfiką kultury organizacyjnej banku i firmy ubezpieczeniowej. Autorka pokazuje przykłady udanej współpracy z polskiego rynku finansowego.

Franchising jest formą współpracy przedsiębiorstw dobrze znaną w Polsce. Z tego powodu **Grzegorz Chmielarski**, bez zbędnych wstępów i analiz teoretycznych, przedstawia zasady franczyzy w jedenastu sieciach działających w naszym kraju.

Trzecia część książki poświęcona jest współdziałaniu grup społecznych zainteresowanych działaniem i rozwojem organizacji, czyli partnerstwu wewnątrzorganizacyjnemu.

Artykuł **Jana Jeżaka** prezentuje zasady współdziałania między właścicielami spółek a ich zarządzającymi, tj. zarządami i radami nadzorczymi, proponowane przez przedstawicieli różnych nurtów badawczych – teorii agencji i *corporate governance*. Spór nie jest bezprzedmiotowy, gdyż dotyka tak ważnych problemów, jak układ władzy w przedsiębiorstwie, realizacja interesów „kibiców organizacji” czy społecznej odpowiedzialności organizacji. Autor proponuje własną systematykę czynników efektywnego nadzoru korporacyjnego, do których zalicza: systemowe czynniki efektywności, czynniki efektywności na poziomie organu nadzoru, czynniki efektywności na poziomie członków danego organu nadzoru właścicielskiego. Za najważniejsze uznaje zachowania ludzi pełniących funkcje zarządzające i nadzorcze (cechy osobowościowe i postawy ludzi), a ostateczne efekty działania organów nadzoru korporacyjnego zależą w dużej mierze od jakości współpracy między nimi.

Bogdan Nogalski i Zbigniew Kreft zajmują się kształtowaniem stosunków partnerskich w grupie kapitałowej. Przez zastosowanie różnych rozwiązań w zakresie zarządzania, organizacyjnych i strukturalnych grupa kapitałowa nie musi być polem walki, lecz efektywną dla partnerów formą współpracy i sposobem osiągania korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku. Zintegrowana sieć wymaga ograniczenia sprzeczności i dążenia do kompromisów, wyklucza natomiast zasady myślenia kategoriami centralizacji, uniformizacji czy reglamentacji. Autorzy proponują dla sprawnego zarządzania grupą kapitałową powołanie instytucji opiniodawczo-doradczych, takich jak Rada Grupy, Komitet Finansowo-Inwestycyjny i zespoły zadaniowe. Za takimi rozwiązaniami przemawiają doświadczenia z pracy doradczej i obserwacje badawcze ze sposobów funkcjonowania grup kapitałowych w Polsce.

Fale fuzji i przejęć nasilające się wraz z postępującą globalizacją wskazują, zdaniem **Rafała Krupskiego** i **Bartosza Jasińskiego**, na znaczenie integracji przedsiębiorstw w procesach po zawarciu transakcji. Integracja potransakcyjna to zadanie wyjątkowo trudne, z uwagi na to, że każda fuzja jest wyjątkowa, niepowtarzalna, wymaga zupełnie innych kwalifikacji niż rutynowe decyzje czy nawet budowanie strategii

przedsiębiorstwa. Autorzy prezentują unikalne w polskich warunkach badania czynników wpływających na sukces integracji i główne problemy występujące w realizacji tego procesu na próbie 50 przedsiębiorstw. Wyniki wskazują na to, że bez względu na to, czy analizowane są uwarunkowania fuzji i przejęć w Polsce, czy w krajach wysoko rozwiniętych, sukces gwarantują te same czynniki: rzetelnie przeprowadzona faza przygotowawcza, uczciwa komunikacja, silne przywództwo i zaangażowanie ludzi.

Anna M. Kozińska analizuje podstawy układu partnerskiego w przedsiębiorstwie i uwarunkowania skutecznego zarządzania nim. Wdrażanie kultury i filozofii partnerstwa zostało przedstawione przez autorkę na przykładzie BRE Banku.

Instytucje spoza sektora silnie oddziałują na sposoby działania przedsiębiorstw, a jak trudne do zbudowania są relacje partnerskie w tym układzie prezentują teksty w ostatniej, czwartej części książki.

Grażyna Leśniak-Łebkowska poszukuje dróg budowania przedsiębiorstwa przyjaznego dla środowiska naturalnego. Prezentuje ewolucję poglądów w tym obszarze, wskazuje na utopijność wielu tez, jak również pojawiające się pomysły godnych poparcia, ale idealistycznych, tj. bez konkretnych rozwiązań relacji między gospodarką, społeczeństwem i środowiskiem.

Samorząd terytorialny odgrywa coraz większą rolę w działalności gospodarczej w Polsce, ale realizacja wielu jego zadań wymaga współpracy z organizacjami z otoczenia. Kto może być partnerem samorządu terytorialnego i jak budować wzajemne relacje pokazuje w swoim opracowaniu **Piotr Wachowiak**. Autor prezentuje problemy na konkretnym przykładzie dzielnicy Żoliborz Gminy Warszawa-Centrum.

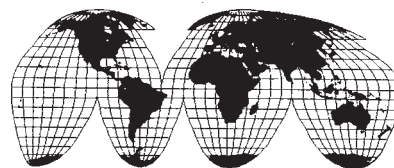
Uczenie się od najlepszych jest dobrym sposobem na podniesienie sprawności zarządzania przedsiębiorstwem. *Benchmarking* można z powodzeniem uprawiać także w odniesieniu do modelu współdziałania nauki z przemysłem. Przekonuje nas o tym w swoim tekście **Janusz Marszałec**. Model współdziałania nauki z przemysłem oparty na trójkącie: badania podstawowe, badania stosowane i wdrożenia to nic nadzwyczajnego. Okazuje się jednak, że podstawą powodzenia jest wypracowanie odpowiednich form współpracy między instytucjami tego trójkąta. Podporą systemu jest spójny i przewidywalny system finansowania poszczególnych etapów badań. Jak to działa, autor prezentuje na przykładzie „Krzemowej Doliny Północy” – Oulu.

Idea przedsiębiorstwa partnerskiego może być z powodzeniem realizowana w Polsce, co udowadnia nam **Ewa Plucińska**, pokazując sposoby współdziałania z firmami konsultingowymi.

Wartość książki podnoszą zgromadzone przez autorów wyniki badań prowadzonych w Polsce, dotyczące wdrażania nowoczesnej wiedzy z zakresu zarządzania i jej aplikacji w praktyce oraz przykłady konkretnych firm, z konkretnymi problemami i prezentacją przyjętych rozwiązań. Dla sceptyków, których nigdy nie brakuje, powinien to być argument silnie przemawiający na rzecz przydatności proponowanych strategii i metod zarządzania prowadzących do budowania przedsiębiorstwa partnerskiego.

Prof. dr hab. Grażyna Gierszewska
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Klienci jako innowatorzy Nowy sposób tworzenia wartości

Stefan Tomke, Eric von Hippel, *Customers as Innovators. A New Way to Create Value. „Harvard Business Review”, April, s. 74-81.*

Stefan Tomke jest profesorem zajmującym się problemami technologii i zarządzania operacyjnego w Harvard Business School w Bostonie. Eric von Hippel jest profesorem zajmującym się technologią i przedsiębiorczością w MIT Sloan School of Management w Cambridge w Massachusetts.

Badania i rozwój zwykle stanowiły bardzo kosztowny i nie zawsze przynoszący oczekiwane rezultaty proces. Nic więc dziwnego, że niektóre organizacje starają się zastosować nowe podejście i pozwolić klientom opracować i rozwijać produkty, jakich by sobie życzyli.

Mantra, która zdominowała współczesny świat biznesu brzmi: „słuchaj uważnie, czego chce twój klient i odpowiadaj lub wyprzedzaj jego potrzeby oferując mu nowe produkty”. Problem polega jednak na tym, że rozumienie potrzeb klienta jest procesem bardzo często nie trafionym.

Nawet, jeśli klienci dokładnie wiedzą, czego chcą, nie zawsze umieją przekazać te informacje firmie oferującej im produkty i usługi. Poza tym ich gusta i potrzeby są zwykle kompleksowe i szybko

się zmieniają. Dlatego też wprowadzanie nowych produktów na rynek staje się grą w ping-ponga między konsumentem a producentem, dochodzeniem do celu metodą prób i błędów.

Obserwacja wielu firm odnoszących sukcesy na rynku pozwala zauważyć następującą tendencję: firmy te zaprzestały zgadywania, czego życzą sobie klienci, ale wykorzystując symulacje komputerowe i łatwe w obsłudze narzędzia szybko wdrażają nowe technologie i przyspieszają proces wprowadzania nowych produktów na rynek.

I tak, na przykład BBA, firma produkująca dodatki smakowe i zapachowe dla koncernów takich, jak Nestle, opracowała narzędzie pozwalające klientom wymyślać i rozwijać ulubione smaki i zapachy, które później są produkowane przez BBA i znajdują się w kupowanych przez nich produktach. Podobnie General Electric przygotował dla swoich klientów specjalny program internetowy pozwalający na samodzielne opracowywanie wyglądu produktów z plastiku. Bardzo wiele organizacji oferuje swoim odbiorcom *software* umożliwiający zmiany w produktach standardowych, tak aby dopasować je do indywidualnych potrzeb klientów. Ten trend daje szansę na kompletną transformację wielu branż.

Weźmy zatem przykład BBA. W tej branży rozwijanie nowych smaków wymaga indywidualnego podejścia do klienta bardziej niż

gdziekolwiek indziej i staje się w większym stopniu sztuką, niż tradycyjną praktyką biznesową. Tradycyjna procedura wprowadzania produktu na rynek wygląda następująco:

- klient składa zamówienie, np. na mięsny posmak dla produktu sojowego. Próbką musi być dostarczona w ciągu tygodnia;
- specjaliści BBA z działu marketingu i B+R zabierają się do pracy. Na podstawie posiadanych informacji, w wymaganym czasie próbka zostaje opracowana i wysłana do klienta;
- nadchodzą trzy frustrujące tygodnie oczekiwania, aż klient odpowiada „ogólnie dobrze, ale chcielibyśmy żeby smak był bardziej wyrazisty i mniej wędzony...” Klient wie dokładnie co to oznacza, ale dla pracowników BBA taka informacja jest dość trudna do zinterpretowania;
- specjaliści pracują nad kolejną wersją swojego produktu. Nadchodzi kolejna opinia klienta;
- całość powtarza się średnio cztery do siedmiu razy.

Taka procedura wiąże się z pewnym ryzykiem. BBA otrzymuje pieniądze dopiero wtedy, gdy klient jest całkowicie usatysfakcjonowany. Koszty B+R wynoszą od 1000 dolarów w przypadku tradycyjnego smaku lub zapachu do 300 000 dolarów w przypadku produktu całkowicie nowego. Wymaga to bowiem współpracy chemików, specjalistów ds. sprzedaży, marketin-



gu, wykonywania ekspertyz, kontroli jakości etc.

Firma opracowała zatem nową wersję procesu, aktywizującą klientów. Podstawą jest w niej program internetowy zawierający bogatą bazę danych na temat różnych profili zapachów i smaków. Obsługujący może wybierać i mieszać podstawowe dane i wysyłać je komputerowo do specjalnej maszyny produkującej próbkę. Maszyny takie są zainstalowane w siedzibie odbiorcy, próbka jest zatem gotowa w bardzo krótkim czasie. Po przetestowaniu klient może dokonywać dowolnych zmian i adaptacji (np. podwoić ilość jakiegось komponentu).

Co ważne, taki rodzaj *outsourcingu* nie eliminuje uczenia się. Ponadto, firma eliminuje znaczną część kosztów związanych z niezrozumieniem lub błędną interpretacją informacji uzyskiwanych od klienta. Cały proces zaś przebiega dużo szybciej.

Najważniejszą częścią procesu staje się więc opracowanie łatwego w obsłudze i skutecznego narzędzia. Musi ono spełniać następujące warunki:

■ **Umożliwiać wielokrotne powtarzanie cyklu opracowywania nowego produktu.** Pozwala to na udoskonalanie produktu i coraz lepsze dopasowywanie go do potrzeb i życzeń klienta. Podstawą tego procesu jest bowiem uczenie się przez działanie (*learning by doing*).

■ **Być łatwe w obsłudze i przyjazne użytkownikowi.** Nie może zatem bazować na specjalistycznej terminologii i zmuszać klienta do opanowania nieznanego sobie języka. Innymi słowy, opracowywanie nowego produktu musi się odbywać na warunkach odbiorcy, a nie producenta.

■ **Zawierać katalog użytecznych komponentów i przetestowanych już modułów, pomocnych przy opracowywaniu nowych kombinacji.** Klient nie musi zatem wyważać już otwartych drzwi i opracowywać czegoś, co od dawna istnieje. Oznacza to, że odbiorca może rzeczywiście wносить

coś nowego w proces, a nie powtarzać stare rozwiązania.

■ **Zawierać informacje o możliwościach i ograniczeniach procesu produkcji i technologii używanej do stworzenia danego produktu.** Konsument musi być pewny, że jego życzenia i potrzeby są możliwe do zrealizowania.

Dobrze opracowane narzędzie daje wielkie korzyści. Po pierwsze, pozwala na zaspokojenie wszystkich potrzeb klientów, często różniących się między sobą tylko nieznacznie. Po drugie, przyspiesza cały proces. Po trzecie, pozwala firmie współpracować nawet z małymi firmami odbiorców, bo redukuje koszty opracowywania produktu. Innymi słowy, oferta jest w zasięgu możliwości finansowych niemal wszystkich potencjalnych klientów.

Jest rzeczą oczywistą, że narzędzie nie jest w stanie zaspokoić potrzeb wszystkich odbiorców, np. takich, którzy mają specyficzne i bardzo precyzyjne oczekiwania odnośnie do rozwiązań technicznych i technologicznych. Nie zawsze też rewolucjonizowanie procesu badań i rozwoju oraz wprowadzania nowych produktów na rynek z aktywnym udziałem klientów ma sens (patrz tab. 1).

Wprowadzenie narzędzi internetowych to nie tylko korzyści. To także wyzwanie dla firm. Przede wszystkim konieczna jest zmiana w sposobie myślenia o relacjach z klientami i sposobie zarządzania całym procesem opracowywania nowych produktów (patrz tab. 2).

Aby lepiej zrozumieć te zmiany, warto bliżej przyjrzeć się przypadkowi General Electric. Po wprowadzeniu nowego programu komputerowego, firma zmuszona była do zastanowienia się nad źródłami swojej przewagi konkurencyjnej i dostosowania do nowej sytuacji swoich procedur.

Po pierwsze, zaangażowanie klientów w proces opracowywania nowych produktów oznaczało udostępnienie wiedzy na temat technologii produkcji. Użytkownicy programu mieli dostęp do danych firmy, ekspertyz i *software'u*. Należało więc przewyciężyć strach przed upowszechnieniem wiedzy, która do tej pory należała tylko do GE.

Po drugie, wprowadzanie narzędzia informatycznego okazało się inwestycją wartą 5 milionów dolarów. Należało więc wykorzystać je także i po to, aby pozyskiwać informacje na temat klientów. Teraz dzięki internetowi firma identyfikuje swych potencjalnych klientów oraz prognozuje wielkość sprzedaży. Pozyskiwane w ten sposób informacje są wykorzystywane w e-marketingu. W efekcie, okazało się, że dzięki wszechstronnemu wykorzystaniu programu internetowego możliwy okazał się wzrost GE Plastics.

Ponieważ koszt opracowywania nowych produktów znacznie się zmniejszył, firma może kierować swoją ofertę do mniejszych odbiorców, których w przeszłości ignorowała. Krąg klientów, do których GE kieruje swoją ofertę, zwiększył się o 60%.

Wprowadzenie narzędzia informatycznego pozwoliło General Electric lepiej komunikować się z klientami. Firma uruchamia rocznie około 400 seminariów internetowych, które przyciągnęły już ponad 8000 klientów.

Najważniejszą lekcją, jaka wynika z doświadczeń GE, jest konieczność dostosowania sposobu zarządzania i myślenia o relacjach z odbiorcami wraz z wprowadzeniem narzędzi informatycznych.

Jak dotąd rozwiązania powyższe stosowane są głównie w obszarze B2B (*business to business*), ale wiele organizacji poczyniło już pierwsze kroki, aby podobnie postępować w odniesieniu do klientów indywidualnych. Oferuje się im tzw. konfigurację produktu, co pozwala na wyjście poza standard i lepsze dopasowanie produktów i usług do indywidualnych potrzeb odbiorców. I tak na przykład, powszechna staje się praktyka – także w tych najbardziej renomowanych firmach – wybierania spośród różnych elementów (np. twardy dysk, monitor, moduły pamięci etc.) i składania komputera najlepiej odpowiadającego potrzebom klienta. To samo zjawisko dotyczy wielu innych dziedzin: produkcji okularów, samochodów, domów, lalek Barbie... Na razie dotyczy to tylko możliwości wyboru z ograniczonej listy gotowych elementów i układania ich wedle gustów klienta, ale stanowi to być może pierwszy krok



Tab. 1. Kiedy innowacja klientów ma sens?

Z badań wynika, że trzy podstawowe sygnały decydują o aktywnym włączeniu klientów w proces opracowywania i wprowadzania produktów na rynek przez firmę. Oto one:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Twój segment rynku i klienci wymagają produktów skierowanych imiennie do nich. Kiedy starasz się odpowiedzieć na te wymagania, twoje koszty wyraźnie rosną. Trudno jest ci też przenieść je na klientów.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ty i twoi klienci potrzebujecie dużo interakcji, zanim znajdziesz właściwe rozwiązanie. Niektórzy klienci skarżą się, że oferowany przez ciebie produkt nie odpowiada ich życzeniom i potrzebom lub reagujesz na ich oczekiwania zbyt wolno. Aby ograniczyć koszty, musisz skupiać się na ofercie standardowej. Małe firmy nie są w stanie zamówić u ciebie wersji skierowanej wyłącznie do nich, bo przekracza to ich możliwości finansowe. W rezultacie nie masz lojalnych klientów.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ty, albo twoi konkurenci używacie symulacji komputerowych i narzędzi szybkiego opracowywania prototypów jako wspomaganie w procesie rozwijania nowych produktów. W procesie produkcji jesteś w stanie użyć technologii pozwalających na stworzenie bardziej zindywidualizowanej oferty.

Tab. 2. Pięć kroków prowadzących do zamienienia klientów w innowatorów

1. Opracuj łatwe w obsłudze narzędzie dla klientów
Narzędzie musi dawać możliwość wielokrotnego powtarzania cyklu opracowywania produktu, szybkiego otrzymywania produktu z podstawowych komponentów, działać w sposób zrozumiały dla użytkownika, dawać informacje o możliwościach i ograniczeniach procesu produkcji.
2. Zwiększ elastyczność swojego procesu produkcji
Proces produkcji musi zapewniać szybkość działania, niskie koszty i możliwość tworzenia najrozmaitszych wariantów produktu opracowanych przez klienta.
3. Starannie wybierz pierwszych klientów
Najlepiej testować narzędzie na klientach, którzy ciągle potrzebują nowych produktów, odpowiadających ich indywidualnym, specyficznym potrzebom. Ponadto, dysponują wyspecjalizowaną kadrą inżynierską i mają małe doświadczenie w tradycyjnej współpracy z firmą dostarczającą produkty. Tacy klienci uczą się najszybciej i są otwarci na taką formę współpracy.
4. Rozwijaj swoje narzędzie ciągle i szybko, aby usatysfakcjonować swoich klientów
Klienci, korzystając z jakiejś usługi, ciągle oczekują jej udoskonalania. Wyprzedzanie ich oczekiwań i ciągle oferowanie nowych możliwości pozwala zatrzymać klientów i pozytywnie wpływa na ich lojalność wobec firmy. Poza tym, wymagania, które dziś są „usługą na miarę” dla wybranych, jutro stają się standardem odnoszącym się do wszystkich.
5. Dostosuj swoje praktyki biznesowe
<i>Outsourcing</i> w badaniach i rozwoju wymaga takiego dostosowania procedur, które pozwoli wypracowywać zyski dla zmienionej konfiguracji klientów. Może to oznaczać na przykład, że korzyści będzie przynosiła współpraca z małymi firmami, kupującymi mniejsze ilości towaru. Narzędzia internetowe całkowicie zmieniają charakter relacji odbiorca – dostawca. Przygotuj swoich pracowników na to, że kontakty personalne zostaną teraz zastąpione przez komunikację internetową. Opracuj takie zachęty, które zredukują opór twoich pracowników przed tego rodzaju komunikacją.

do włączenia także tej grupy odbiorców w aktywne tworzenie nowych produktów.

Technologia staje się ogólnodostępna. Klienci mogą z niej korzystać w sposób nieskrępowany. Ten rodzaj *outsourcingu*, czyli przerzucanie na klientów tworzenia innowacyjnych rozwiązań, może przyspieszyć proces rozwijania nowych produktów, coraz lepiej dopasowanych do różnorodnych potrzeb. To podejście pozwala na równoczesne

kreowanie wartości na trzech różnych poziomach:

- przemysłu (branży) jako całości,
- firmy, która wprowadza nowe technologie,
- klientów, którzy z nich korzystają.

Ponadto, podejście to jest wyjściem poza tzw. *mass customization*, czyli możliwość masowego produkowania zindywidualizowanych produktów, ponieważ dotyczy nie tylko procesu produkcji. W kla-

sycznym *mass customization* inicjatywa leżała po stronie producenta. Teraz to klient przejmuje na siebie funkcje działów B+R.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



Prof. dr hab. JAN PYKA został powtórnie prorektorem ds. organizacji Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Ukończył Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Katowicach w 1969 roku. Jako stypendysta naukowy Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw rozpoczął pracę asystenta w zespole prof. dr. Mariana Francka. Po reorganizacji szkolnictwa wyższego trafił do Instytutu Ekonomiki Przemysłu, gdzie w 1974 roku obronił pracę doktorską. Po likwidacji instytutów w roku 1989 pracował w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Habilitował się w roku 1991 w AE w Katowicach. Na mocy porozumienia rektorów w latach 1992–1995 został pracownikiem Politechniki Opolskiej na stanowisku profesora. Po powrocie na macierzystą uczelnię w latach 1998–2001 pełnił funkcję prorektora ds. ogólnych i rozwoju AE w Katowicach.

W swej pracy naukowej zajmuje się ekonomiką przedsiębiorstwa, zarządzaniem przedsiębiorstwami, problemami restrukturyzacji przedsiębiorstw i sektorów przemysłowych. Branżowo silnie związany z górnictwem. Od 1984 roku członek Sekcji Ekonomiki i Organizacji Górnictwa PAN. Od 1990 roku powołany do zespołów eksperckich, związanych z restrukturyzacją górnictwa węgla kamiennego. Od 1992 roku pełnił funkcję prezesa Śląskiego Oddziału TNOiK. W 1993 roku wybrany na członka Prezydium Zarządu Głównego TNOiK. Od 1997 roku pełnił funkcję wiceprzewodniczącego Prezydium Zarządu Głównego TNOiK. Odznaczony Medalem K. Adamińskiego TNOiK i Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski.



Nowo wybrany rektor Politechniki Częstochowskiej **prof. dr hab. inż. HENRYK DYJA** doktoryzował się i habilitował na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Od 1971 roku pracuje na Wydziale Inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej Politechniki Częstochowskiej, gdzie obecnie jest dziekanem. Od 1999 roku jest też dyrektorem Instytutu Modelowania i Automatyzacji Procesów Przeróbki Plastycznej.

W dorobku ma około 200 publikacji. Członek Komitetu Metalurgii i Komitetu Nauki o Materiałach PAN. Niedawno otrzymał tytuł doktora *honoris causa* Narodowej Akademii Metalurgicznej Ukrainy w Dniepropietrowsku. Członek TNOiK od 1985 roku. Od maja 2001 roku jest prezesem Zarządu Oddziału TNOiK w Częstochowie.



Prof. dr hab. MARIA NOWICKA-SKOWRON będzie od 1 września 2002 roku prorektorem ds. nauki Politechniki Częstochowskiej. Obecnie jest prorektorem ds. rozwoju i współpracy z zagranicą. Ukończyła Akademię Ekonomiczną w Katowicach. Tam doktoryzowała się i habilitowała. Od 1975 roku na Politechnice. W latach 1996–1999 była dziekanem Wydziału Zarządzania. Wykłada też na krakowskiej AGH. Jest członkiem International Society for Inventory Research. Była promotorem trzech prac doktorskich i ponad 200 dyplomowych. Wspierała powstanie oddziału AIESEC. Członek TNOiK od 1975 roku. Od 1981 roku bardzo aktywnie uczestniczy w działaniach Zarządu Oddziału w Częstochowie. W latach 1991–1993 pełniła funkcje sekretarza, a następnie wiceprezesa Zarządu. Obecnie wspiera współpracę Oddziału z Politechniką Częstochowską.

Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji ustrojowej w latach 1990–1998 (wyniki badania empirycznego)

Opracowanie zbiorowe pod kierunkiem naukowym
Stanisława Sudoła i Marka Matuszaka

Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2002

Badanie pt. „Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji ustrojowej w latach 1990–1998” jest kontynuacją wcześniejszych badań zespołu, realizowanych w ramach dwóch grantów Komitetu Badań Naukowych w latach 1991–1992 oraz w latach 1994–1995, a dotyczących zachowań i procesów przystosowywania się przedsiębiorstw w Polsce do mechanizmów i warunków gospodarki rynkowej.

Podejmując badanie, zespół sformułował jego następujące cele:

- zidentyfikowanie przyczyn rozwoju i upadku przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce w okresie transformacji ustrojowej,
- ustalenie ważności przyczyn,
- ustalenie zależności przyczyn od cech przedsiębiorstw,
- przedstawienie ewolucji przyczyn w latach 1990–1998.

Ze wstępu Stanisław Sudół