

- Strategie przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym  
– *Jan Macias* ..... 3
- Metody badawcze i uwarunkowania rozwoju skandynawskiej  
szkoły badań nad zarządzaniem projektami  
– *Alina Kozarkiewicz, Monika Łada, Anders Söderholm* ..... 7
- Inteligencja kontekstualna a nauki o zarządzaniu  
– kilka uwag – *Tomasz Sobczak* ..... 11
- Pomiar efektywności sieci aliansów – możliwe podejścia  
– *Włodzimierz Sroka* ..... 14
- Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw jako źródło koncepcji  
opcji rzeczowych – *Włodzimierz Rudny* ..... 18
- Prawne, metodologiczne, organizacyjne i finansowe aspekty  
przewodów doktorskich – badania ankietowe  
– *Marian Turek, Aneta Michalak* ..... 22

## EKONOMETRIA

- Predykcja oszczędności przedsiębiorstw polskich metodą  
P. R. Wintersa – *Elżbieta Nosal-Szczygieł* ..... 24

## KLASTERING

- Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć  
– przyczyny i skutki klasteringu – *Jolanta Staszewska* ..... 29

## CONTROLLING

- Controlling ryzyka finansowego nowym elementem kontroli  
zarządzania działalnością menedżerów w przedsiębiorstwie  
elektroenergetycznym – *Dariusz Michalski* ..... 35

## KONFERENCJE ..... 41

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 43

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Ocena mierników innowacji – „The McKinsey Quarterly”  
– opr. *Grażyna Aniszewska* ..... 46

# przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 1 (828) 2009

## Rada Programowa

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący  
prof. Ryszard Borowiecki  
prof. Jan Jeżak  
prof. Kazimierz Krzakiewicz  
prof. Jan Lichtarski  
prof. Bogdan Nogalski  
prof. Jan Pyka  
prof. Ryszard Rutka  
prof. Marek Stankiewicz  
prof. Edward Urbańczyk

## Zespół

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

## Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 022 827 15 10  
e-mail: przeorg@gazeta.pl  
przeorg@neostrada.pl  
redakcja@przegladorganizacji.pl  
www.przegladorganizacji.pl

## Korespondenci:

Białystok – tel. 085 654 52 46 mgr Julita  
Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341  
27 06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka;  
Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./  
faks 034 324 55 36 dr inż. Robert  
Kuceba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70,  
058 341 45 11 mgr Wanda Stankiewicz;  
Katowice – tel. 032 258 16 06 dr inż.  
Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695  
310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kra-  
ków – tel. 012 633 40 82 dr Andrzej  
Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18 prof.  
dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639  
82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76 mgr  
Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków  
Trybunalski – tel. 044 647 07 57 mgr  
Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854  
38 39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rze-  
szów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan  
Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18  
36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska;  
Toruń – tel. 056 622 29 98 mgr Elżbieta  
Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862  
32 24 mgr Wiesław Krepowicz; Wroc-  
ław – tel. 071 368 03 23 dr Aleksander  
Binsztok

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

Łamanie: bloom | studio graficzne  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,  
ul. Lubelska 30/32

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

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

### Cena prenumeraty na 2009 r.:

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

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

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

### Prenumerata w RUCHU SA

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

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

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

- przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów • **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron • **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;
- przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5") z dołączonym wydrukiem;

- dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

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

### IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# Strategie przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym

Jan Macias

## Wprowadzenie

**I**nternacjonalizacja i globalizacja rynków zmieniły istotę działalności korporacji. Konkurencja i strategiczna przewaga wywodzi się obecnie także ze zdolności przedsiębiorstw do współpracy z innymi firmami, tworzenia sieci biznesowych z udziałem dostawców i odbiorców, wykorzystania efektów ekonomii skali, dzielenia kosztów i korzyści z partnerami w odległych lokalizacjach geograficznych i kulturowych. Siły globalizacji stanowią kluczowe czynniki zmuszające korporacje do poszukiwania alternatywnych sposobów zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Czynniki te obejmują:

- wzrastającą presję konkurencyjną w skali globalnej (globalizacja konkurencji)
- skracanie cykli życia wyrobów i szybkie zmiany technologii
- wyłanianie się nowych konkurentów
- rekrutację personelu i odpowiednie praktyki, które rozwijają kapitał społeczny korporacji ponad granicami narodowymi
- oraz wzrastający popyt ze strony przedsiębiorstw globalnych na systemowe rozwiązania<sup>1)</sup>.

Długoterminowe strategie przedsiębiorstw opierają się również na scenariuszach wygranej – wygranej (*win – win*), umożliwiających umocnienie ich działań produkcyjnych na rzecz szerszej aplikacji komercyjnej pomiędzy różnymi lokalizacjami i segmentami rynku. W świetle badań E.J. Zajaca, dotyczących korporacji wielonarodowych, strategiczne alianse były uważane za alternatywę dla fuzji i strategii internalizacji przez większość respondentów<sup>2)</sup>. Tradycyjne, globalne łańcuchy towarów są napędzane przez producentów i zawierają cztery segmenty: sieć dostaw surowców, sieć produkcji, sieć eksportu i sieć marketingu.

Celem artykułu jest prezentacja międzynarodowych uwarunkowań strategii oraz rodzajów strategii wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne w erze internacjonalizacji i globalizacji.

## Międzynarodowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw – najbardziej popularne modele

**O**statnie trzy dziesięciolecia XX w. to okres intensywnego rozwoju przedsiębiorstw ponadnarodowych. Postępujące procesy internacjonalizacji oznaczają więc przekształcanie się przedsiębiorstwa narodowego w międzyna-

rodowe, a w końcu w przedsiębiorstwo zintegrowane w skali światowej – a więc globalne<sup>3)</sup>. Konsekwentnie należy więc także mówić o ewolucji strategii przedsiębiorstw: od strategii krajowej (narodowej), poprzez strategię międzynarodową, aż do strategii ogólnoswiatowej (globalnej)<sup>4)</sup>. Do najbardziej popularnych modeli uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa trzeba zaliczyć: model „pięciu sił” napędowych konkurencji wewnątrz sektora, M.E. Portera, model konkurencyjności krajów, regionów i grup firm M.E. Portera oraz model G.S. Yipa.

Model „pięciu sił” napędowych konkurencji wewnątrz sektora (*the model of five forces that shape industry competition*), został opracowany przez M.E. Portera w 1980 r.<sup>5)</sup>.

Te pięć sił konkurencyjnych: groźba nowych wejść, groźba substytucji wyrobów lub usług, siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców i rywalizacja między istniejącymi konkurentami w sektorze, łącznie wyznacza natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność, a siła lub siły najmocniejsze mają decydujące znaczenie w formułowaniu strategii. Model ten należy zaliczyć do poziomu mezoekonomicznego.

Kolejny model M.E. Portera to model konkurencyjności krajów, regionów, znany pod nazwą „diamentu konkurencyjności” Portera (*Porter's competitiveness diamond*), z powodu przedstawienia go w postaci typowego rombu<sup>6)</sup>. Model konkurencyjności krajów (narodów), został zaproponowany przez M.E. Portera w 1990 r.<sup>7)</sup>. Do głównych uwarunkowań konkurencyjności kraju lub regionu należą: strategia, struktura i konkurencyjność firmy, warunki wyjścia, powiązane i wspomagane przemysły oraz warunki popytowe. Także i ten model M.E. Portera jest zaliczany do poziomu mezoekonomicznego<sup>8)</sup>.

M.E. Porter analizuje także czynniki sprzyjające i hamujące procesy globalizacji sektorów. Za sektor globalny uznaje on taki sektor, w którym strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej<sup>9)</sup>. Sektory globalne wymagają od firm skoordynowanego konkurowania w skali światowej. W sektorze globalnym działają także pięć znanych już sił konkurencyjnych, a ich moc wyznaczają te same czynniki strukturalne. Można przyjąć, że podatność na globalizację jest cechą stopniowalną i każdy sektor ma pewien potencjał globalizacyjny, czyli zdolność

do kształtowania w jakimś zakresie warunków do globalnej konkurencji.

Trzecim popularnym modelem międzynarodowych uwarunkowań strategii przedsiębiorstw jest model G.S. Yipa z 1992 r.<sup>10)</sup>. Model pomiaru potencjału globalizacyjnego G.S. Yipa opiera się na klasyfikacji i definicjach M.E. Portera, ale jest o wiele bardziej uporządkowany i zoperacjonalizowany. G.S. Yip przyjął podział czynników globalizacji na cztery grupy<sup>11)</sup>:

- rynkowe – podobieństwo potrzeb klientów, klienci globalni, globalne kanały dystrybucji, kraje wiodące,
- kosztowe – globalne korzyści skali i zasięgu, efektywność zaopatrzenia, usprawnienia logistyczne, kosztowe różnicowanie krajów, wysokie koszty rozwoju produktu, szybka zmiana technologii,
- rządowe – taryfy celne i bariery pozataryfowe, subwencje, standardy techniczne, jednolite regulacje marketingowe, klienci państwowi, deregulacja, prywatyzacja, denacjonalizacja,
- konkurencyjne – eksport, import, współzależność krajów, wzrost obrotów handlu światowego, globalne alianse strategiczne, globalni konkurenci.

Autor ten proponuje zestaw kilkudziesięciu mierników globalizacji, na podstawie którego można dokonywać oceny potencjału globalizacyjnego dowolnego sektora oraz porównywać różne sektory pod względem ich podatności na globalizację. Warto dodać, że mierniki potencjału globalizacyjnego sektora zostały przez G.S. Yipa zbadane i przekonsultowane oraz zweryfikowane w ponad pięćdziesięciu przedsiębiorstwach z krajów rozwiniętych, z udziałem zarządów tych przedsiębiorstw. W ujęciu ogólnym te cztery grupy czynników globalizacyjnych wpływają na kształt strategii globalnej przedsiębiorstw, zwłaszcza korporacji wielonarodowych i transnarodowych. W istocie strategia globalna jest uwarunkowana kombinacją wielu czynników globalizacyjnych, odnoszących się do danego sektora. Skłonność czy podatność na globalizację jest więc stopniowalna.

Postawa globalna stwarza przedsiębiorstwom pięć następujących możliwości kreowania wartości<sup>12)</sup>:

- adaptację do zróżnicowanych lokalnych rynków,
- eksploatację globalnej ekonomii skali,
- eksploatację ekonomii globalnego zakresu,
- optymalną lokalizację dla biznesu i pozyskiwania zasobów,
- maksymalizację transferów wiedzy pomiędzy lokalizacjami działalności.

### Rodzaje strategii w wymiarze międzynarodowym

**P**resja na narodowe zróżnicowanie lub wrażliwość oraz globalna integracja zmuszają przedsiębiorstwa do stosowania w wymiarze międzynarodowym jednej z czterech bazowych strategii [Bartlett, Ghoshal, 1989; Hill, 1977]<sup>13)</sup>:

- **strategii międzynarodowej** (*international strategy*) – dla przedsiębiorstw o słabej presji na koszty i relatywnie małej wrażliwości na rynki lokalne;

- **strategii wielonarodowej** zwanej też strategią multilokalną (*multinational strategy* lub *multilocal strategy*) – dla przedsiębiorstw, które muszą prowadzić lokalne operacje na kilku rynkach, lecz nie są narażone na presję na koszty; oznacza ona dostosowanie produktów i marketingu do gustów i preferencji klientów danego kraju oraz decentralizację, a więc budowanie na każdym rynku narodowym względnie niezależnego systemu firmy (np. ABB, Nestle, Shell czy Unilever); przedsiębiorstwo powołuje krajowe filie, dostosowując swą działalność do lokalnych potrzeb; oddzielne konkurowanie w każdym kraju było konsekwencją tradycyjnego podejścia do internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa – wybór terytorium rynkowego w przypadku firm dokonujących ekspansji zagranicznej musiał bowiem uwzględniać bariery handlowe, taryfy, kwoty importowe, odmienności w zakresie prawa, języka, upodobań i zachowań ludzi, a produkty i programy marketingowe były dostosowywane do zagranicznych potrzeb, preferencji, kultury, klimatu itp.; typowym skutkiem umiędzynarodowienia było przedsiębiorstwo realizujące w różnych krajach odmienne strategie i podejścia;

- **strategii globalnej** (*global strategy*) – dla przedsiębiorstw o silnej presji na koszty, lecz bez wysokiej wrażliwości w zakresie lokalnych gustów i upodobań, gdyż ich produkty są relatywnie standardowe, znormalizowane w skali światowej (np. Canon); tego rodzaju globalne strategie powstają na ogół w przedsiębiorstwach działających na stosunkowo dużych rynkach, gdzie korzyści dostępu, specjalizacji i skali pozwalają na stworzenie aktywów niematerialnych, takich jak patenty czy technologie; strategia globalna jest przeciwieństwem strategii wielonarodowej – zdaniem G.S. Yipa (1996) przewyższenie niedogodności związanych ze stosowaniem strategii wielonarodowej wymaga jej globalizacji, co oznacza wprowadzenie zintegrowanego zarządzania ogólnosiwiatowymi zasobami przedsiębiorstwa i jego przewagą konkurencyjną;

- **strategii transnarodowej** (*transnational strategy*) – dla przedsiębiorstw narażonych na silną presję na koszty, jak i silną wrażliwość na lokalne potrzeby; jest to strategia stanowiąca kombinację strategii wielonarodowej i strategii globalnej<sup>14)</sup>; strategia ta zakłada z jednej strony czerpanie korzyści z dostępu do zasobów na rynkach lokalnych, a z drugiej zwiększenie integracji firmy, polegające na korzyściach skali i specjalizacji.

Ciekawy jest tu przypadek firmy Coca-Cola Company. Była ona często wymieniana jako firma globalna z racji globalnej sieci produktów i globalizacji biznesu. W latach 70. i 80. XX w. Coca-Cola obrała kurs na konsolidację i centralizację kontroli. Jednak świat w latach 90. poszedł w innym kierunku – stał się bardziej marketingowy, elastyczny oraz wrażliwy lokalnie. Stosownie do tych światowych procesów przeobraziła się również Coca-Cola – z postrzeganego dotąd globalnego przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo wielonarodowe, bardziej dostosowując swoje działalności do lokalnych potrzeb, lokalnych systemów prawnych i lokalnych wartości kulturowych<sup>15)</sup>.

## Formy wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

**W**ybór przez przedsiębiorstwa form wejścia na rynki zagraniczne jest uwarunkowany czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

Do czynników zewnętrznych należą:

- wielkość, dynamika i potencjał rynku zagranicznego,
- „bliskość” rynku zagranicznego (geograficzna, kulturowa itp.),
- charakterystyka danej branży (grupy produktów),
- sytuacja konkurencyjna,
- warunki polityczne i prawno-administracyjne,
- stopień ryzyka, zwłaszcza politycznego,
- bariery handlowe na danym rynku,
- infrastruktura,
- dostępność kapitału i *know-how*.

Do czynników wewnętrznych, a więc pochodzących z samego przedsiębiorstwa, można zaliczyć:

- cele strategiczne przedsiębiorstwa,
- zasoby i przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa,
- stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa,
- doświadczenie i wiedza w zakresie działania w warunkach ryzyka międzynarodowego,
- czynnik czasu i potrzebę kontroli,
- wymogi elastyczności,
- kryteria i sekwencję doboru rynków zagranicznych,
- specyfikę asortymentu przedsiębiorstwa i lokalizacji jego produkcji.

Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różne formy wejścia na rynki zagraniczne, takie jak:

■ **Eksport** (stanowi często pierwszą fazę internacjonalizacji przedsiębiorstwa):

- eksport pośredni: ograniczone zaangażowanie i inwestycje eksportera • niewielkie ryzyko polityczne i rynkowe • możliwości elastycznego wycofania się z operacji i strat • brak kontroli nad działaniami marketingowymi (poza jakością produktu) • brak kontaktu z rynkiem zbytu;
- eksport bezpośredni – konieczne inwestycje w stworzenie własnej sieci zbytu i ponoszenie kosztów działań techniczno-handlowych i marketingowych • większe możliwości osiągania korzyści ze skutecznego marketingu • sprzedaż pod własną marką • budowanie udziału w rynku międzynarodowym we własnym imieniu • bezpośrednia konfrontacja z miejscową konkurencją • zdobywanie doświadczenia międzynarodowego • krótszy kanał dystrybucji;
- eksport kooperacyjny – podział kosztów i ryzyka internacjonalizacji • oferowanie zagranicznym odbiorcom kompletnych systemów, co stanowi przewagę konkurencyjną współpracujących eksporterów • możliwy konflikt celów i interesów.

Eksport charakteryzuje się tym, że produkcja wyrobów odbywa się wyłącznie w kraju macierzystym. Jego wadą jako formy wejścia na rynki zagraniczne jest możliwość objęcia go różnymi narzędziami polityki handlowej kraju docelowego (np. barierami celnymi). Z tego też powodu np. japońskie firmy sektora samochodowego zrezyg-

nowały z eksportu i przeniosły produkcję do USA; japońskie i koreańskie firmy motoryzacyjne i elektroniczne budują fabryki w Europie, a montownie samochodów Forda czy GM w Ameryce Południowej lub Azji Południowo-Wschodniej oparte są na znacznym udziale części i podzespołów wytwarzanych lokalnie.

■ **Niekapitałowe formy kooperacji** (tzw. kooperacja kontraktowa):<sup>16)</sup>

- produkcja kontraktowa – opiera się w zasadzie na wynajęciu mocy wytwórczych od lokalnego producenta, zazwyczaj łącznie z personelem • zbędne inwestycje, niższe koszty produkcji (atrakcyjność kosztowa takiej formy, omięcie barier np. celnych; elastyczność, szybkie wejście na dany rynek; niewielkie ryzyko, potrzeba kontroli jakości i ochrony *know-how* oraz technologii;
- sprzedaż licencji (gdy firma jest właścicielem patentów produkcyjnych, praw autorskich, chronionych prawnie procesów technologii, wzorów, marek, *know-how*) • zbędne inwestycje • niewielkie ryzyko • szybkie wejście na małe i trudne rynki • trudność kontroli technologii • niewielkie zyski, trudności globalnej koordynacji • potrzeba kontroli jakości • celowa forma, gdy firma wytwarza produkty duże objętościowo i ciężkie wagowo (koszty transportu) • wykorzystanie miejscowych zasobów i umiejętności, brak ponoszenia kosztów wejścia;
- franchising – możliwość tworzenia sieci franchisingowej na świecie prawie bez nakładów inwestycyjnych; przedmiotem umowy są tu w znacznym mierze niematerialne elementy: marka, formy reklamy i sposoby promocji w miejscu sprzedaży, *know-how*, standardy obsługi klienta, receptury, procesy, normy czystości, organizacja wewnątrz, zasady polityki kadrowej • możliwości ugruntowania globalnego wizerunku marki • potrzeba kontroli jakości i standardów • trudności globalnej koordynacji;
- kontrakty menedżerskie (kontrakty na zarządzanie, *management contracts*) – jest to świadczenie klientowi zagranicznemu usług z zakresu zarządzania, łącznie z wysyłaniem za granicę odpowiedniej kadry menedżerskiej • jest to w zasadzie eksport usług menedżerskich i nie wymaga inwestycji • niewielkie ryzyko • przewaga konkurencyjna polega na dysponowaniu wysoko kwalifikowaną kadrą w tym zakresie;
- kontrakty na inwestycje pod klucz;
- międzynarodowe kontrakty na poddostawy (*sub-contracting*);
- konsorcjum;
- kontraktowe *joint ventures* (*contractual joint ventures*, CJVs) – niekapitałowe, zaliczane przez niektórych autorów do niekapitałowych aliansów strategicznych<sup>17)</sup>;
- aliance strategiczne – zazwyczaj niekapitałowe • stanowią specyficzny typ sojuszu strategicznego dwóch lub więcej firm w celu realizacji określonego celu strategicznego • umożliwiają podział nakładów inwestycyjnych i ryzyka • zwiększają efektywność • są elastyczną formą • zawierane są na ogół w przemysłach wysokiej techniki, zawierane są głównie przez wielkie międzynarodowe korporacje, tworzą skomplikowane sieci

porozumień strategicznych • nie wymagają tworzenia nowej organizacji<sup>18)</sup>.

#### ■ Kapitałowe formy wejścia:

- spółki mieszane – wspólne przedsięwzięcia (*international joint ventures*) – tworzone z udziałem partnera będącego miejscową firmą lub inną organizacją (np. organem administracji lokalnej) • umożliwiają wejście na rynki krajów o odmiennych uwarunkowaniach ekonomiczno-rynkowych czy systemach polityczno-prawnych • ograniczone zapotrzebowanie na kapitał i inne zasoby • podział ryzyka • dostęp do miejscowych umiejętności i kontaktów • współcześnie coraz więcej firm woli określać wspólne przedsięwzięcia mianem sojuszu strategicznego<sup>19)</sup>;

- bezpośrednie inwestycje zagraniczne (*foreign direct investment, FDI*) – tworzenie własnych filii (oddziałów) handlowych i produkcyjnych, przedstawicielstw, własnych biur handlowych poprzez:

- ♦ fuzje (*mergers*), wykup lub przejęcie (*acquisition and take over*) miejscowego przedsiębiorstwa lub jego części: szybkie wejście na dany rynek • dostęp do miejscowych kanałów dystrybucji • znane lokalne marki; ograniczenie konkurencji • długie i skomplikowane negocjacje;

- ♦ budowa za granicą od podstaw nowego obiektu (*greenfield investment*), np. zakładu produkcyjnego • duże koszty inwestycji • długi okres wejścia • duże ryzyko • najnowsze technologie i jej pełna ochrona • skuteczność operacyjna • potencjalnie najwyższe zyski;

- ♦ szczególna faza zagranicznych inwestycji bezpośrednich, jaką jest przenoszenie produkcji (*outsourcing, offshoring*) do krajów o taniej sile roboczej, nazywane czasami globalnym pozyskiwaniem zasobów.

Realizacja zagranicznej inwestycji zagranicznej przy 100-proc. własności przedsiębiorstwa położonego za granicą lub filii (oddziału) umożliwia samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej.

#### Podsumowanie

**I**nternacjonalizacja i globalizacja rynków zmieniły istotę działalności przedsiębiorstw. Do najbardziej popularnych modeli międzynarodowych uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa można zaliczyć: model „pięciu sił” M.E. Portera, model konkurencyjności krajów i regionów M.E. Portera oraz model G.S. Yipa. W wymiarze międzynarodowym można wyróżnić cztery rodzaje strategii przedsiębiorstw: międzynarodową, wielonarodową, globalną i transnarodową. Podział form wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne można oprzeć na dość powszechnie stosowanej klasyfikacji F.R. Roota, jak to uczyniono w niniejszym artykule. Do wyboru formy wejścia na rynki zagraniczne może być zastosowana m.in. teoria kosztów transakcyjnych.

dr Jan Macias

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

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> E. TODEVA, D. KNOKE, *Strategic Alliances and Models of Collaboration*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 1, s. 124.

<sup>2)</sup> E.J. ZAJAC, *CEOs Views on Strategic Alliances*, paper presented at the Marketing Science Institute Conference on Managing Long – Run Relationships, Boston, MA, 1990.

<sup>3)</sup> J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 19.

<sup>4)</sup> J. MACIAS, *Konkurencyjność gospodarki – zagadnienia terminologiczne i metodologiczne*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2006, nr 2, s. 129.

<sup>5)</sup> M.E. PORTER, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 2008, vol. 86, no. 1, s. 80.

<sup>6)</sup> K. OBLÓJ, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 211.

<sup>7)</sup> M.E. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 2, s. 77.

<sup>8)</sup> M. GORYNIA, R. OWCZARZAK, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, 2004, nr 1–2, s. 15.

<sup>9)</sup> M.E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 270.

<sup>10)</sup> G.S. YIP, *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice – Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1992.

<sup>11)</sup> G.S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 261.

<sup>12)</sup> A.K. GUPTA, V. GOVINDARAJAN, *Converting Global Presence into Global Competitive Advantage*, „The Academy of Management Executive” 2001, vol. 15, no. 2, s. 45.

<sup>13)</sup> D.G. MCKENDRICK, *Global Strategy and Population – Level Learning: The Case of Hard Disk Drives*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no. 4, s. 309.

<sup>14)</sup> L. BRYAN, J. FRASER, *Getting to Global*, „The McKinsey Quarterly” 1999, no. 4, s. 68–81.

<sup>15)</sup> G. SVENSSON, „Glocalization” of Business Activities: A „Glocal Strategy” Approach, „Management Decision” 2001, vol. 39, no. 1–2, s. 13.

<sup>16)</sup> E. DULINIEC, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 97–133.

<sup>17)</sup> Y. WANG, S. NICHOLAS, *Knowledge Transfer, Knowledge Replication, and Learning In Non – equity Alliances: Operating Contractual Joint Ventures in China*, „Management International Review” 2005, vol. 45, no. 1, s. 100.

<sup>18)</sup> Z. PIERCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 311–316.

<sup>19)</sup> R. W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 173.

#### Summary

The information technology development In the past decade and the progressive liberalization of the world's economies have boosted the importance of global resourcing among enterprises. The article presents: the models of international condition of strategy; four basic strategies of enterprises in international dimension and forms of entry on international markets.

# Metody badawcze i uwarunkowania rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami

*Alina Kozarkiewicz, Monika Łada, Anders Söderholm*

## Wprowadzenie

**P**roblematyka zarządzania projektami zyskuje w ostatnich latach coraz większe znaczenie zarówno wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw, jak i wśród teoretyków i badaczy zainteresowanych różnymi obszarami zarządzania przedsiębiorstwem. Projekty i zarządzanie projektami stanowią tematykę wielu prac badawczych prowadzonych w wiodących ośrodkach naukowych na świecie, a wyniki tych badań publikowane są w zarówno w pismach specjalistycznych, np. „Journal of Project Management” lub „Project Management Journal”, jak i w prestiżowych pismach poświęconych zarządzaniu, np. „Long Range Planning” czy „European Management Journal”. Wyniki badań nad projektami prezentowane są również na wielu kongresach, konferencjach naukowych i warsztatach badawczych. Warto podkreślić, że tematyka projektów pojawia się w ostatnich latach na kolejnych kongresach European Academy of Management (EURAM), które stanowią ważne i prestiżowe forum badaczy zajmujących się problematyką zarządzania.

Trudno jest jednoznacznie usystematyzować dorobek nauki w zakresie badań nad projektami, jednak wydaje się, że można wyodrębnić pewne specyficzne podejścia do badań, charakteryzujące się określonym doбором tematyki i metod badawczych. Jednym z nich jest podejście prezentowane przez badaczy skandynawskich. Podejście to w literaturze przedmiotu zostało określone jako „skandynawska szkoła badań nad zarządzaniem projektami” [por. Sahlin-Andersson, Söderholm, 2002; Engwall, Steinthorsson, Söderholm, 2003]. Jest ono mocno osadzone w teorii organizacji i bazuje przede wszystkim na badaniach jakościowych przeprowadzanych bezpośrednio w praktyce organizacji realizujących projekty. Podstawowym celem tego artykułu jest przedstawienie skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami (lub krócej – badań nad projektami), jej dorobku i osiągnięć\*. Jest to nurt badawczy, który zdobył znaczącą, odrębną pozycję w światowej literaturze przedmiotu. Badania prowadzone w ramach przedstawianej szkoły z polskiej perspektywy są o tyle interesujące, że łączą ujęcie teoretyczne z bardzo silną orientacją na aktualne problemy praktyki gospodarczej i stanowią doskonały przykład alternatywnego podejścia do badania problematyki zarządzania projektami.

W pierwszej części artykułu zostaną pokazane główne nurty badawcze szkoły skandynawskiej i ich najważniejsze tematy badawcze, następnie zostanie omówiona specyfika podejścia do prowadzenia badań oraz charakterystyczne metody badawcze. W kolejnej części artykułu zostaną przeanalizowane uwarunkowania rozwoju szkoły skandynawskiej i wnioski dla innych badaczy zainteresowanych problematyką zarządzania projektami.

## Charakterystyka skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami

**K**luczową rolę w powstaniu szkoły skandynawskiej odegrał specjalny numer „Scandinavian Journal of Management” z 1995 roku (vol. 11, no. 4), który w całości poświęcony był problematyce projektów i zarządzania projektami. Podejście do problematyki projektów zaprezentowane przez autorów artykułów tego numeru specjalnego pokazało odmienny sposób myślenia i prowadzenia badań w zakresie projektów i organizacji projektowych. Analizując propagowane wówczas podejście do zarządzania projektami, skupiające całość zainteresowań na metodach planowania, harmonogramowania, alokacji zasobów, oceny efektywności itp., uznano je za zbyt technokratyczne i ograniczające perspektywy badawcze. Zdaniem krytyków tego „obowiązującego podejścia” tworzenie modeli optymalizacyjnych, nowych narzędzi zarządzania opartych na modelowaniu oraz wskazywanie najlepszych praktyk wymaga bowiem przyjęcia założenia o pewnych idealnych i podobnych warunkach realizacji projektów, co – jak pokazuje praktyka – odbiega od rzeczywistości.

Obok krytyki istniejącego stanu rzeczy, autorzy artykułów opublikowanych we wspomnianym wydaniu specjalnym zaproponowali nowe podejście do badań z perspektywy organizacyjnej. Wśród opublikowanych prac pojawiły się artykuły [Lundin, Söderholm, 1995; Packendorff, 1995], które były nowatorskie z punktu widzenia postrzegania projektów – zaproponowano nowe podejście do projektu jako do specyficznej organizacji tymczasowej, zapoczątkowano dyskusję nad analizą projektów z tej perspektywy, nad powiązaniem perspektywy organizacji permanentnych i tymczasowych, ich różnic, interakcji i współistnienia.

Z czasem następowało pewne rozszerzenie zakresu prowadzonych badań. Obecnie analiza dorobku szkoły skandynawskiej pozwala wyróżnić dwa zasadnicze nurty badawcze: pierwszy z nich analizuje projekty z perspektywy organizacji tymczasowych, drugi analizuje dynamikę procesów i praktyk zarządzania projektami.

**Projekt jako organizacja tymczasowa** [np. Lundin, Söderholm, 1995; Packendorff, 1995; Lundin, Söderholm, 1998; Anell, Wilson, 2002; Lundin, Steinthorsson, 2003; Turner, Müller, 2003] traktowany jest jako specyficzna forma organizacji, jako wspólnie realizowany zbiór działań skierowanych na nierutynowy proces lub nierutynowy produkt. Specyfika organizacji wynika z faktu, że czas, kiedy organizacja ta przestanie funkcjonować, jest z góry określony. Projekt ma nie tylko czasowo dostępne zasoby i czasowo przypisanych wykonawców, ale również czasowo kształtowane relacje wewnętrzne oraz zewnętrzne. Projekt różni się od organizacji funkcjonującej w sposób ciągły. Projekt jako organizacja tymczasowa charakteryzowany jest przez cztery podstawowe wyróżniki: czas (*time*), zadania (*task*), zespół (*team*) i przekształcenia (*transition*). Organizacje permanentne są charakteryzowane przez takie cechy, jak: cele (*goals*), przetrwanie (*survival*), struktury organizacyjne (*working organizations*) i proces produkcyjny (*production process*) [Lundin, Söderholm, 1995]. Analiza relacji pomiędzy tym, co tymczasowe, a tym, co permanentne we współczesnych organizacjach pojawia się jako jeden z wiodących tematów badań skandynawskich [Anell, Wilson, 2002].

Innym obszarem badań, powiązaniem z przedstawioną powyżej koncepcją organizacji tymczasowych, jest problematyka organizacji multiprojektowych, stanowiących zbiór organizacji o charakterze tymczasowym. Organizacje tymczasowe nie stanowią wyizolowanych „wysp” w ramach tradycyjnych organizacji [Engwall, 2003], są ściśle powiązane z innymi projektami oraz z całą organizacją [Ekstedt, Lundin, Söderholm, Wirdeus, 1999].

**Badanie dynamiki procesów i praktyk zarządzania projektami** [np. Lindkvist, Söderlund, Tell, 1998; Lindkvist 2005; Engwall, Westling, 2004; Hällgren, Maaninen-Olsson, 2005; Nilsson 2005; Hällgren, 2007] stanowi nurt budowany na założeniu, że podstawowym tematem badawczym w ramach badań nad projektami powinni być ludzie i ich działania. W ramach badań prowadzonych pod hasłem „projekt jako praktyka” szczególny nacisk skierowany jest na problematykę codziennych działań realizowanych w związku z projektem, często lekceważonych w ramach wielu innych badań, chociaż jednoznacznie powiązanych w ostatecznym efektem realizowanych projektów. Analiza zmian zachodzących w projektach, zwłaszcza w powiązaniu ze społecznym i organizacyjnym kontekstem realizacji projektu, może pokazać prawdziwą naturę projektów i naturę ich powiązań, przyczyny sukcesu projektu lub jego braku, wpływ relacji międzyludzkich i procedur organizacyjnych na efekt końcowy projektu.

Główną rolę w rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad projektami odegrały takie ośrodki, jak: Chalmers School of Technology w Goeteborgu, Linköping University, The Royal Institute of Technology w Sztokholmie, Umeå University, NTNU

w Trondheim, BI w Oslo, Abo University oraz Helsinki School of Technology [Blomquist, Söderholm, 2002]. Dwa szwedzkie uniwersytety w Linköping i Umeå prowadzą specjalne centra i programy badawcze związane z problematyką projektów.

### Metody badawcze szkoły skandynawskiej

**T**ym, co wyraźnie odróżnia szkołę skandynawską i nadaje jej specyficzny charakter, jest dobór przedmiotu badań i metod badawczych. Podstawowym założeniem szkoły skandynawskiej jest założenie o różnorodności projektów i łączących je relacji. Skandynawskie podejście do badań charakteryzuje przyjęcie perspektywy opisowej, różnej od perspektywy wspomnianego wcześniej „głównego nurtu”, który poszukuje jednoznacznych wskazówek i modeli, wskazuje na najlepsze narzędzia i techniki organizatorskie. Podejście skandynawskie postrzega projekt jako unikalny zbiór działań, podlegający dynamicznym wpływom otoczenia, realizowany w niepewnym, zmiennym środowisku społecznym. Analiza ewolucji projektu wydaje się być znacznie bardziej interesującym przedmiotem badań niż np. prezentacja tego, jak projekt ewoluowałby w idealnych warunkach.

Przegląd licznych artykułów i materiałów konferencyjnych przygotowanych przez badaczy skandynawskich pozwala stwierdzić, że wiele badań prowadzonych jest w formie badań etnograficznych, tzn. ciągłych, systematycznych obserwacji ludzi i ich działań podejmowanych w związku z projektem. Badania etnograficzne umożliwiają obserwacje zachowań menedżerów i wykonawców projektu w warunkach naturalnych, pozwalają obserwować z pozoru nieistotne działania i relacje, poznać powiązania wynikające z wcześniej lub równoległe prowadzonych projektów. Badania etnograficzne wymagają bardzo szczegółowych obserwacji i opisu tego, co dzieje się w związku z projektem, w poszczególnych sytuacjach i problemach zarządzania projektem.

Przykład interesujących i bardzo kompleksowych badań etnograficznych został zaprezentowany w pracy Engwalla (2003). Autor postawił sobie za cel przeanalizowanie relacji pomiędzy strukturami i procedurami w zarządzaniu projektami a przeszłymi i równoległymi działaniami, jakie zachodzą w pozostałych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, planami na przyszłość, standardowymi procedurami, wzorcami, tradycją, normami akceptowanymi przez otoczenie. Przedmiotem badań były dwa projekty realizowane w szwedzkim przemyśle energetycznym, pierwszy z nich dotyczył budowy elektrowni wodnej, drugi rozbudowy linii przesyłowych. Oba projekty były projektami kompleksowymi, a ich wartość szacowano na około 250 mln USD. W trakcie prowadzonych badań autor artykułu spędzał trzy dni w tygodniu w przedsiębiorstwie energetycznym. Bezpośrednie badania nad projektem pierwszym trwały w okresie od sierpnia 1987 do czerwca 1988 r., a nad drugim projektem od grudnia 1988 do kwietnia 1989 r. Prowadzący badania współpracował z wyznaczonymi osobami z przedsiębiorstwa i z uniwersytetu. W przedsiębiorstwie wyznaczono osobę do kontaktowania się, która nie uczestniczyła bezpośrednio w pracach wykonawczych związanych z realizacją



projektów, ale była doświadczonym pracownikiem. Co dwa tygodnie badacz i osoba kontaktowa organizowali spotkania mające na celu dyskusje nad wynikami obserwacji lub problemami pojawiającymi się w trakcie badań. Dodatkowo w badania zaangażowana była jeszcze jedna osoba z macierzystego uniwersytetu, która nie uczestniczyła w obserwacjach, ale brała udział w dyskusjach i interpretacji wyników. Przedsiębiorstwo powołało także komitet recenzentów, który dwukrotnie spotkał się z badaczami w celu weryfikacji uzyskanych wyników. Badacz bezpośrednio zaangażowany w prace prowadzone w przedsiębiorstwie wykorzystał różnorodne metody zbierania danych: analizy danych historycznych, wywiady (łącznie z około sześćdziesięcioma osobami), ankiety, udział w spotkaniach formalnych i nieformalnych oraz – przede wszystkim – obserwacje bezpośrednie, które stanowią istotę podejścia etnograficznego. Po zakończeniu badań wyniki i interpretacja wyników badań zostały przygotowane w formie opisowej i przekazane recenzentom z przedsiębiorstwa energetycznego. Po uwzględnieniu uwag i po naniesieniu poprawek opracowanie to jeszcze raz poddane było weryfikacji w przedsiębiorstwie. Dopiero po tej części weryfikacyjnej wnioski z badań zostały przygotowane w formie wymaganej do publikacji naukowej.

Wydaje się, że nawet ten dość skrótowy opis przeprowadzonych badań potwierdza ogromne zaangażowanie badaczy i bardzo istotną pomoc, jaką uzyskują oni w przedsiębiorstwach. Bez tego rodzaju otwartości i pomocy prowadzenie badań etnograficznych nie byłoby możliwe.

Charakterystyczne dla szkoły skandynawskiej metody badawcze obejmują również długoterminowe, pogłębione analizy pojedynczych przypadków (projektów i całych organizacji) oraz studia porównawcze. Analizy przypadków opiera się najczęściej na obserwacjach prowadzonych w różnych fazach projektu, wywiadach przeprowadzanych z różnymi grupami zaangażowanych osób, zapisach i analizie wywiadów oraz dyskusjach z zarządzającymi. W pracy Hällgrena i Maaninen-Olsson [2005] zaprezentowano wyniki badań dotyczących odchyień od planów i zmian w trakcie realizacji projektu. Badania te prowadzono w formie długoterminowego, pogłębionego studium przypadku. Bezpośrednio badania projektu trwały od maja 2003 do stycznia 2004 r. Badacze przeprowadzili 29 wywiadów z kadrami kierowniczą, konsultantami i bezpośrednimi wykonawcami (treść każdego wywiadu była przepisywana i przesyłana do rozmówcy w celu weryfikacji zapisów, poprawności interpretacji i opracowanych wniosków), analizowali dokumenty projektu oraz uczestniczyli w formalnych spotkaniach związanych z realizacją projektu.

Warto podkreślić, że badania empiryczne w przedsiębiorstwach prowadzą często do nawiązania bliskich relacji pomiędzy badaczami a kadrami przedsiębiorstwa. Zakłada się, że nie jest możliwe tworzenie wiedzy o projektach, ich organizacji, relacjach itp. bez bezpośredniego udziału i zaangażowania praktyków. Dopiero połączenie umiejętności i doświadczenia praktyków z wiedzą i znajomością metod badawczych naukowców prowadzić może do rozwoju wiedzy i tworzenia teorii opartych na realnie obserwowanych procesach.

## Uwarunkowania rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad projektami

Istnieje kilka ważnych czynników, które przyczyniły się do powstania i rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad projektami. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na fakt, że wiele przedsiębiorstw skandynawskich to organizacje zorientowane projektowo. Dotyczy to nie tylko branż tradycyjnie postrzeganych jako projektowe, takich jak budowlana lub informatyczna. Projekty pojawiają się w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa: stanowią podstawę działań związanych z wprowadzaniem nowych produktów na rynek, badań i rozwoju, poszukiwaniem nowych źródeł finansowania działalności, szkoleniem pracowników itp. Termin „projekt” pojawia się również w ramach różnorodnych działań realizowanych w sektorze publicznym. Nowe regulacje w tym sektorze i zmiany organizacyjne spowodowały, że projekty publiczne stanowią interesujący materiał badawczy [Sundin, 2002]. Warto podkreślić, że w literaturze skandynawskiej wprowadzono terminy „projektifikacja” (*projectifikation*) oraz „społeczeństwo projektowe” (*projectified society*) i są one obecne w wielu publikacjach z omawianego zakresu [Sahlin-Andersson, Söderholm, 2002].

Innym istotnym czynnikiem jest specyficzna skandynawska kultura korporacyjna. Otwartość skandynawskich przedsiębiorstw i ich zarządów powoduje, że prowadzenie badań nie stanowi problemu, wręcz przeciwnie – jest przedmiotem zainteresowania i zaangażowania wielu menedżerów. Ułatwia to zarówno prowadzenie obserwacji, jak i poszukiwanie partnerów do dyskusji lub wywiadów związanych z problematyką badawczą.

Wiele przedsiębiorstw skandynawskich jest nie tylko zainteresowanych prowadzonymi badaniami, ale traktuje je jako źródło inspiracji do doskonalenia własnej pracy, stosowanych procedur lub nierzędzi zarządzania. Menedżerowie i konsultanci są otwarci na alternatywne podejścia i koncepcje, co ułatwia nie tylko tworzenie, ale i transfer pomysłów i wiedzy tworzonej w instytucjach badawczych.

Należy również podkreślić, że rozwój skandynawskiej szkoły badań nad projektami nie byłby możliwy bez zainteresowania wspomnianą problematyką ze strony uniwersytetów. Zarządzanie projektami stanowi nie tylko obszar wielu prac badawczych, ale zostało wprowadzone do programu studiów na różnych poziomach. Kształcenie w zakresie zarządzania projektami sprzyja podejmowaniu tej tematyki przez młodych naukowców.

*dr inż. Alina Kozarkiewicz,*

Wydział Zarządzania

AGH w Krakowie

*dr inż. Monika Łada*

Wydział Zarządzania

AGH w Krakowie

*prof. Anders Söderholm*

Mid Sweden University, Szwecja

\* Artykuł ten jest wynikiem wizyty badawczej autorek w Umeå School of Business w Szwecji i powstał na podstawie udostępnionych materiałów, zarówno publikowanych, jak i niepublikowanych, oraz dyskusji z zespołem pracującym nad problematyką projektów w Umeå.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANELL B.I., WILSON., *Organizing in Two Models. On Emerging of the Temporary and the Permanent*, w: SAHLIN-ANDERSSON K. and SÖDERHOLM A. (red.) *Beyond Project Management – New Perspectives on the Temporary-permanent Dilemma*. Liber, Malmö 2002.
- [2] BLOMQUIST T., SÖDERHOLM A., *How Project Management Got Carried Away*, w: SAHLIN-ANDERSSON K. and SÖDERHOLM A. (red.) *Beyond Project Management – New Perspectives on the Temporary-permanent Dilemma*. Liber, Malmö 2002.
- [3] ENGWALL M., *No Project is an Island: Linking Projects to History and Context*, „Research Policy”, vol. 32, 2003.
- [4] ENGWALL M., WESTLING G., *Peripety in an R&D drama. Capturing a Turnaround in Project Dynamics*, „Organization Studies”, vol. 25, 2004 no. 9.
- [5] ENGWALL M., STEINTHORSSON R.S. and SÖDERHOLM A., *Temporary Organizing – A Viking Approach to Project Management Research*, w: CZARNIAWSKA B. and SEVÓN G. (red.) *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*, Liber.
- [6] HÄLLGREN M., MAANINEN-OLSSON E., *Deviations, Uncertainty and Ambiguity in a Project Intensive Organization*, „Project Management Journal”, vol. 36, 2005 no. 1.
- [7] HÄLLGREN M., *Beyond the Point of no Return. On the Management of Deviations*, „International Journal of Project Management”, 2007, in press.
- [8] LINDKVIST L., *Knowledge Communities and Knowledge Collectivities. A Typology of Knowledge Work in Groups*, „Journal of Management Studies”, vol. 42, 2006 no. H6.
- [9] LINDKVIST L., SÖDERLUND J., TELL F., *Managing Product Development Projects: On the Significance of Fountains and Deadlines*, „Organization Studies”, vol. 19, 1998 no. 6.
- [10] LUNDIN R.A., SÖDERHOLM A., *A Theory of the Temporary Organization*, „Scandinavian Journal of Management”, vol. 11, 1995 no. 4.
- [11] LUNDIN R.A., SÖDERHOLM A., *Conceptualizing a Project Society – Discussion of an Eco-institutional*

*Approach to a Theory on Temporary Organizations*, w: LUNDIN R.A., MIDLER C. (red.), *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 1998.

- [12] LUNDIN R.A., STEINTHORSSON R.S., *Studying Organizations as Temporary*, „Scandinavian Journal of Management”, vol. 19, 2003.
- [13] NILSSON A., *The Change Masters: Project Managers in Short-duration Projects*, „Project Perspectives”, vol. 27, 2005 no. 1.
- [14] PACKENDORFF J., *Inquiring into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research*, „Scandinavian Journal of Management”, vol. 11, 1995 no. 4.
- [15] SAHLIN-ANDERSSON K., SÖDERHOLM A., *The Scandinavian School of Project Studies*, w: SAHLIN-ANDERSSON K. and SÖDERHOLM A. (red.) *Beyond Project Management – New Perspectives on the Temporary-permanent Dilemma*. Liber, Malmö 2002.
- [16] Söderlund J., *Building Theories of Project Management: Past Research, Questions for the Future*, „International Journal of Project Management”, vol. 22, 2004a.
- [17] SUNDIN E., *Regenerated Professionalism*, w: SAHLIN-ANDERSSON K. and SÖDERHOLM A. (red.) *Beyond Project Management – New Perspectives on the Temporary-permanent Dilemma*. Liber, Malmö 2002.
- [18] TURNER J.R., MÜLLER, R., *On the Nature of the Project as a Temporary Organization*, „International Journal of Project Management”, vol. 21, 2003.

## Summary

The main aim of this paper is to present so called Scandinavian School of project management research as an approach which gained a lot of interests in recent years. In the first section of the paper the development of research in the field of project management is presented. The next sections of the article contain the characteristics of Scandinavian School. Such issues as research methods and contingencies of the development are presented.

*Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło*

## Współczesna metodologia nauk ekonomicznych

Wydawnictwo „Dom Organizatora”,

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008

[...] W mojej ocenie recenzowana książka ma cechy dzieła wybitnego, ze wszech miar oryginalnego ze względu na sposób prezentacji i przejrzyste, czytelne ujęcie wielu trudnych, pobudzających do refleksji problemów. Wybrany temat jest jak najbardziej aktualny i wypełnia istniejącą lukę w literaturze ekonomicznej. Dzieło ma niekwestionowaną wartość poznawczą, duży ładunek intelektualny, a w samej pracy czuję obecność rzetelnego warsztatu naukowego. [...] Autorka dzieła i jego współautorzy potwierdzili, że „czują się doskonale w temacie”, a co najważniejsze – potrafili całość problematyki przedstawić interesująco i przy tym systematycznie. Książka napisana jest

bardzo dobrym językiem, doskonale udokumentowana, a w jej treść, po mistrzowsku, zostały wpisane trafnie dobrane strofy Konstantego Ildefonsa Gałczyńskiego, co dodatkowo świadczy o oryginalności ujęcia. Książka ta jest przykładem bardzo dobrze wykonanej pracy i nie wątpię, że z życzliwością zostanie przyjęta w środowisku akademickim i nie tylko. [...] Oryginalność dzieła akcentują również dołączone zielone stroniczki, które stanowią bardzo dobre uzupełnienie tekstu podstawowego. Jestem pod wrażeniem tej pracy i gratuluję zespołowi autorskiemu.

prof. zw. dr hab. Janusz Żurek  
(fragment recenzji, Sopot, marzec 2008 r.)

# Inteligencja kontekstualna a nauki o zarządzaniu – kilka uwag

*Tomasz Sobczak*

## Wprowadzenie

**D**ziałalność człowieka warunkują liczne konteksty, które zlokalizowane są w szeroko rozumianym otoczeniu. Otoczenie, jako kategoria naukowa, było i jest przedmiotem zainteresowania m.in. specjalistów od zarządzania strategicznego. Dlatego też, nie wchodząc w szczegółowe rozważania w tym zakresie, przytoczmy powszechny pogląd, że przywódcy, liderzy i menedżerowie różnego szczebla analizują otoczenie, w którym przyszło im działać i w różnym stopniu wykorzystują możliwości płynące z tego otoczenia. Co ciekawe, piszący te słowa, studiując polski dorobek naukowy, nie natknął się na informację, że wymienione wyżej postaci życia gospodarczego mogą także aktywnie wpływać na skuteczność tych działań poprzez oddziaływanie na ich uwarunkowania środowiskowe. W literaturze anglojęzycznej spotyka się prace, w których czytamy, że człowiek nie tylko dostosowuje się do środowiska, w którym przyszło mu działać, ale także modyfikuje je do własnych potrzeb. Taką umiejętność określa się jako inteligencję kontekstualną.

W 2007 r. na naszym rynku księgarskim ukazało się polskie wydanie pracy o liderach amerykańskiego biznesu w XX wieku. W tym interesującym opracowaniu termin „inteligencja kontekstualna” zastosowano w odniesieniu do sposobów, w jakich przedstawiciele kadry zarządzającej przejawiają wrażliwość na czynniki kontekstualne na poziomie makro, tworząc, rozwijając i zmieniając własne firmy. Autorzy wytypowali następujące makrokonteksty: interwencjonizm rządowy, sprawy światowe, demografię, wzorce społeczne, technologię i siłę roboczą. Inteligencja kontekstualna to dla nich szósty zmysł, który umożliwia doskonale rozpoznawanie okazji, jak i unikanie zagrożeń [5, s. 17–18].

Celem artykułu jest próba identyfikacji sposobów modyfikowania środowiska (otoczenia) do potrzeb najwyższego kierownictwa organizacji gospodarczych. Ze względu na złożony charakter otoczenia ograniczono się do prezentacji tego problemu w ujęciu makroekonomicznym. Autor zwraca uwagę na fakt, że wpływ liderów, przywódców i menedżerów na otoczenie ma charakter pośredni i ilościowe zmierzenie jego siły jest niemożliwe. Z tego też względu analiza tego zjawiska powinna mieć charakter jakościowy (opisowy). W artykule obok współczesnych przypadków stosowania inteligencji kontekstualnej wykorzystano także przy-

kłady z nieco dalszej przeszłości. Nieocenionym źródłem informacji w tym zakresie są liczne prace historyczne i wspomnienia osób, które zawodowo zajmowały się działalnością gospodarczą jako właściciele, kadra zarządzająca lub reprezentanci sfer gospodarczych.

## O wpływie przedsiębiorcy na otoczenie makroekonomiczne

**D**ziałalność każdego człowieka jest determinowana przez szeroko rozumiane otoczenie składające się z poszczególnych sfer: prywatnej (życie osobiste i rodzinne), organizacyjnej (środowisko pracy zawodowej), konkurencyjnej (otoczenie bliższe i dalsze) i makroekonomicznej (otoczenie makroekonomiczne). W obszarze wzajemnego oddziaływania człowieka (jako członka rodziny, pracownika, przedsiębiorcy) i otoczenia zauważyć można pewną tendencję w zakresie siły wpływu tego pierwszego na poszczególne sfery otoczenia. Poziom siły oddziaływania zależą od złożoności i oddalenia poszczególnych sfer od człowieka. Największy wpływ obserwuje się w sferze prywatnej, która z natury rzeczy jest najbliższe zlokalizowana i pozornie najmniej złożona (m.in. pod względem liczby osób występujących w prywatnym świecie każdego z nas). W stosunku do sfery makroekonomicznej, którą cechuje największy stopień złożoności, a tym samym skomplikowania, człowiek – przedsiębiorca, lider czy przywódca – dysponuje najmniejszymi możliwościami jej kształtowania.

W dalszej części pracy autor omówi kilka sposobów, jakie wykorzystują przedstawiciele najwyższego kierownictwa organizacji od wpływania na sferę makroekonomiczną (tj. otoczenie makroekonomiczne).

W świetle analizy strategicznej makrootoczenie każdej organizacji składa się z uwarunkowań politycznych i prawnych, ekonomicznych, społecznych i kulturowych oraz technologicznych. Uwarunkowania te na potrzeby niniejszego tekstu będą traktowane jako obszary otoczenia makroekonomicznego, które omówiono w tabeli 1.

Efektom skutecznego modyfikowania otoczenia makroekonomicznego przez liderów, przywódców i menedżerów – za pośrednictwem kierowanych przez nich organizacji – jest zauważalny postęp cywilizacyjny wyrażający się zmianą stylu życia ogółu społeczeństwa poprzez tworzenie i upowszechnianie wizji lepszego i wygodniejszego jutra. Wiele przedsiębiorstw wykorzystuje osoby

Tab. 1. Obszary otoczenia makroekonomicznego i sposoby ich kształtowania

Obszary otoczenia makroekonomicznego	Sposób wpływu
Polityczno-prawny	Aktywna działalność polityczna (parlamentarzysta, minister) ● finansowe wsparcie określonego ugrupowania politycznego ● lobbying i inicjatywa legislacyjna organizacji reprezentujących interesy przedsiębiorców.
Ekonomiczny	Wpływanie na zamożność gospodarstw domowych poprzez politykę płacową ● polityka personalna ● współdziałanie przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym.
Spoleczno-kulturowy	Kreowanie nowego stylu życia poprzez zmianę nawyków (działalność promocyjna).
Technologiczny	Wspieranie sektora badawczo-rozwojowego ● tworzenie własnych centrów myśli technologicznej.

Źródło: opracowanie własne.

publiczne, zwłaszcza aktorów, w swojej działalności promocyjnej w zakresie kreowania nowych nawyków, a nawet potrzeb. Przykładem takiego wpływu na otoczenie jest wykorzystanie w reklamach ING Bank Śląski wizerunku znanego aktora Marka Kondrata.

Kadra zarządzająca m.in. za pośrednictwem lobbyingu może wpływać na przyjęte rozwiązania prawne w zakresie działalności gospodarczej, społecznej i innej. O tego typu działaniach dowiadujemy się z oficjalnych stron internetowych Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej.

Innym obszarem działania przedstawicieli najwyższego szczebla kierowniczego, zwłaszcza właścicieli przedsiębiorstw, jest angażowanie się w życie polityczne poprzez finansowanie tych opcji politycznych, z którymi się utożsamiają. Spotyka się również przypadki aktywnej działalności politycznej osób prowadzących własne przedsiębiorstwa. Na przykład Janusz Palikot, poseł obecnej kadencji Sejmu, współwłaściciel sieci księgarń i wydawnictwa, przewodniczący sejmowej Komisji Przyjazne Państwo, która m.in. zajmuje się uproszczeniem prawa gospodarczego. Inny działacz gospodarczy z doświadczeniami parlamentarzysty – Zdzisław Stokłosa, właściciel przedsiębiorstw z branży przetwórstwa spożywczego, wykorzystując nie zawsze legalne sposoby i środki działania, próbował m.in. uzyskać korzystne decyzje podatkowe dla siebie i swojej firmy.

W okresie międzywojennym wielu przedsiębiorców i działaczy gospodarczych angażowało się bezpośrednio w prace rządu, jak i parlamentu. Czesław Klarner, który piastował wiele ważnych stanowisk w przemyśle prywatnym i państwowym (był m.in. współwłaścicielem i prezesem zarządu Towarzystwa Akcyjnego Budowy Maszyn i Urządzeń Sanitarnych Drzewiecki i Jeziorański, wiceprezesem Rady Nadzorczej i członkiem zarządu Towarzystwa Przemysłowego Zakładów Mechanicznych „Lilpop, Rau i Loewenstein”), bardziej znany jest z działalności jako minister przemysłu i handlu, minister skarbu czy senator w latach 1938–39. Na przykład Klarner, jako senator – wchodząc w skład co najmniej trzech komisji: budżetowej, gospodarczej oraz komunikacyjnej – działał na rzecz wprowadzenia ważnych zmian

w ustawodawstwie gospodarczym, zwłaszcza w obszarze industrializacji i wspierania inicjatyw prywatnych [4, s. 114]. Zbigniew Landau pisze, że w gospodarce Polski międzywojennej, a zwłaszcza po przewrocie majowym, Klarner odegrał rolę pierwszoplanową. „Nie było prawie żadnej ważniejszej inicjatywy gospodarczej, która byłaby realizowana bez jego udziału” [3, s. 161].

Inny wybitny działacz gospodarczy Andrzej Wierzbicki, współtwórca, dyrektor i od 1932 roku prezes Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów „Lewiatan”, a także członek władz wielu spółek akcyjnych w latach 1919–1928 i 1935–1938 był posłem. W roku 1918 w rządzie Józefa Świeżyńskiego był ministrem przemysłu i handlu. Jako przedstawiciel najsilniejszej w Polsce międzywojennej organizacji reprezentującej przemysłowców i finansistów brał udział w pracach wielu ciał doradczych rządu. Jan Kofman pisze, że Wierzbicki wywierał wpływ na politykę ówczesnych władz [2, s. 489].

Powszechną formą pośredniego wpływu na uwarunkowania instytucjonalne jest działalność i/lub przynależność do organizacji reprezentujących interesy osób prowadzących działalność gospodarczą, np. w Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” (dalej Lewiatan), czy w Business Centre Club (dalej BCC). W ramach tych organizacji powstaje wiele projektów aktów prawnych, uwzględniających oczekiwania przedsiębiorców. W ramach Lewiatana funkcjonują trzy rady: podatkowa, rynku pracy i dyrektorów personalnych. Celem pierwszej jest proponowanie i przekonywanie różnych organów władzy ustawodawczej i wykonawczej do dokonywania zmian w prawie podatkowym, służących poprawie jakości tego prawa oraz kreowanie rozwiązań korzystnych dla przedsiębiorców. Rada podatkowa jest inicjatorem m.in. propozycji nowelizacji ustawy o podatku od towarów i usług czy małej nowelizacji ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Kolejna rada proponuje i nawołuje do wprowadzania zmian mających poprawić funkcjonowanie rynku pracy w Polsce i zwiększyć poziom zatrudnienia, co także przekłada się na konkretne korzyści dla przedsiębiorców czy menedżerów. Rada dyrektorów personalnych opiniuje akty z za-

kresu prawa pracy i ocenia skutki tych regulacji w zakresie działalności działów kadr i polityki kadrowej firm oraz występuje z wnioskami inicjatyw zmian legislacyjnych w tym zakresie [9].

Zarówno przedstawiciele Lewiatana, jak i BCC uczestniczą w pracach Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych; reprezentują oni w tej komisji stronę pracodawców. BCC prowadzi m.in. działalność lobbingsową. Przedstawiciele tej organizacji podejmują interwencje w kluczowych sprawach dla działalności gospodarczej, czego przykładem są interwencje u ministra gospodarki w kwestii przydziału uprawnień do emisji CO<sub>2</sub> czy legalizacji wag, jak i w sejmowej Komisji Przyjrzanie Państwo [8].

W okresie Polski międzywojennej Centralny Związek Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów „Lewiatan” – jak wspomina Andrzej Wierzbicki – stale analizował ogólne zagadnienia polityki gospodarczej, rozwój kontaktów międzynarodowych, politykę podatkową, rozwój rynku finansowego, przemysłu i górnictwa, handlu, a nawet rolnictwa „wszystko to było przedmiotem stałych studiów Centralnego Związku, oddziaływania na politykę rządu, ciał ustawodawczych i opinię społeczną” [7, s. 238].

Inną formą pośredniego wpływu na politykę gospodarczą państwa są wspólne narady przedstawicieli rządu z reprezentantami określonych sfer gospodarczych. W okresie międzywojennym odbyło się kilka takich narad.

W dniach 22 i 23 lutego 1928 r. odbyła się narada, której przedmiotem były kwestie inwestycji, kredytu, konsumpcji, eksportu i żeglugi w ówczesnej Polsce. W gronie reprezentantów życia gospodarczego znajdujemy około 90 osób, w tym m.in. Andrzeja Wierzbickiego jako przedstawiciela Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów i Rogera Battaglia przedstawiciela Związku Przemysłu Konfekcyjnego w Polsce [1, ss. 9–13].

Celem narady gospodarczej przedstawicieli rządu z reprezentantami samorządu gospodarczego i wybitnymi znawcami zagadnień ekonomicznych, która odbyła się w dniach 28 lutego – 2 marca 1936 r., było omówienie aktualnych spraw gospodarczych w obecności przedstawicieli rządu. W przedmowie do sprawozdania z tej narady czytamy, że jej przebieg, jak i powzięte rezolucje „posiadają niewątpliwie dużą wartość nie tylko dokumentacyjną, lecz i praktyczną, gdyż wyniki narady wzięte zostały przez Rząd pod uwagę w jego pracach programowych”. Dalej czytamy, że w naradzie wzięli udział działacze trzech samorządów gospodarczych: przemysłu i handlu, rolnictwa oraz rzemiosła, a także osoby, które wykazały się szczególną aktywnością i pozytywnymi wynikami swej działalności w poszczególnych obszarach produkcji, wymiany i finansów [6, s. 9]. W grupie zaproszonych osób znajdujemy m.in. Andrzeja Wierzbickiego, Rogera Battaglia, Wacława Fajansa, prezesa Związku Banków w Polsce, Henryka Grubera, prezesa PKO czy wspomnianego już Czesława Klarnera, prezesa Związku Izb Przemysłowo-Handlowych, aktywnego działacza gospodarczego (w 1928 r. zasiadał we władzach 11 wielkich przedsiębiorstw).

## Podsumowanie

**N**ajwiększe możliwości wpływania przedsiębiorców, liderów i menedżerów na otoczenie makroekonomiczne istnieją w następujących jego obszarach: technologicznym, społeczno-kulturowym i polityczno-prawnym, zaś mniejsze w przypadku obszaru ekonomicznego. Okazuje się, że potencjał najwyższego kierownictwa do wpływania na otoczenie makroekonomiczne jest znaczny. W tym zakresie polska kadra zarządzająca w największym stopniu wykorzystuje swój udział w organizacjach reprezentujących interesy przedsiębiorców, jak i działania promocyjne (zwłaszcza reklame). Należy sądzić, że przedsiębiorcy w procesie dostosowywania warunków otoczenia do ich potrzeb wykorzystują w pewnym zakresie nielegalne sposoby działania, np. korupcję.

Zagadnienie inteligencji kontekstualnej – jako przedmiot badań naukowych – powinno być traktowane interdyscyplinarnie, gdyż próba identyfikacji wpływu kontekstów na działalność człowieka, jak i człowieka na te konteksty, wymaga analizy wykorzystującej dorobek nauk społecznych i humanistycznych (socjologii, psychologii i historii). Badania nad inteligencją kontekstualną przedsiębiorców, liderów i menedżerów należy prowadzić w długim okresie, gdyż skutki wzajemnego oddziaływania otoczenia i człowieka w niektórych obszarach można zidentyfikować dopiero po pewnym czasie.

dr Tomasz Sobczak

Katedra Zautomatyzowanych Systemów  
Wytwarzania i Inżynierii Jakości  
Wydział Inżynierii Mechanicznej i Mechatroniki  
Zachodniopomorskiego  
Uniwersytetu Technologicznego

## BIBLIOGRAFIA

- [1] *Inwestycje, kredyt, konsumpcja, eksport, żegluga*. Obrady Gospodarze w dn. 22 i 23 lutego 1928, Warszawa 1928.
- [2] KOFMAN J., *Wierzbicki Andrzej w: Encyklopedia Historii Drugiej Rzeczypospolitej*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1999.
- [3] LANDAU Z., *Zapomniani ministrowie skarbu Drugiej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2005.
- [4] MAJEWSKI P., *Klarner Czesław Romuald w: Postowie i senatorowie Rzeczypospolitej Polskiej 1919–1939. Słownik biograficzny*, t. III K-Ł, (red. naukowa) GRZEGORZ MAZUR, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005.
- [5] MAYO A.J., NOHRIA N., *Czas rekinów. Liderzy amerykańskiego biznesu XX wieku*, Wyd. HELION, Gliwice 2007.
- [6] *Narada gospodarcza 28 II–2 III 1936*, Polska Gospodarcza, Warszawa 1936.
- [7] WIERZBICKI A., *Żywy Lewiatan. Wspomnienia*, KAW, Warszawa 2001.
- [8] [www.bcc.org.pl/dzialalnosc\\_lobbing\\_ekspertyzy\\_szczegoly.php?objektID=339988](http://www.bcc.org.pl/dzialalnosc_lobbing_ekspertyzy_szczegoly.php?objektID=339988) na dzień 6.08.2008.
- [9] [www.pkpplewiatan.pl](http://www.pkpplewiatan.pl) na dzień 6.08.2008.

## Summary

In the article they returned attention to the problem of the contextual intelligence in management sciences. He is turning out that the entrepreneur can and he is taking action influencing the environment in which he is functioning. A few ways of having an effect on macroeconomic surrounding were given. The greatest possibilities of influencing of entrepreneurs to the macroeconomic environment exist in the following his areas: technological, social-cultural and political-legal, the smaller – in economic area. He is turning out that the potential of the high management for influencing the macroeconomic environment is considerable.

# Pomiar efektywności sieci aliansów – możliwe podejścia

Włodzimierz Sroka

## Wprowadzenie

**C**hociaż tematyka sieci aliansów jest przedmiotem zainteresowania wielu naukowców, to jak dotychczas bardzo niewiele badań poświęconych było pomiarowi efektywności ich funkcjonowania. Wśród przyczyn wymienia się m.in. utrudniony dostęp do „twardych danych” z raportów finansowych firm [Jiang, Qureshi, 2006]. Trudność potęguje dodatkowo fakt, że nie ma jednolitej definicji stanu, w którym sieć osiąga sukces, a także, jakie czynniki należy rozpatrywać: czas trwania współpracy w ramach sieci, wynik ekonomiczny, czy też brak napięć i konfliktów między partnerami. Ponadto powstaje pytanie, czy analizie należy poddać sieć jako całość, czy też wyniki poszczególnych firm członkowskich. Powoduje to wiele trudności w pomiarze efektywności sieci aliansów.

## Pomiar efektywności sieci – przegląd badań

**P**Ingram i T. Simons uważają, że głównym miernikiem pomiaru wyników działania sieci jest rentowność w porównaniu z firmami niebędącymi jej członkami [Ingram, Simons, 2002]. Realizacja takiego porównania jest jednak bardzo trudna i pracochłonna, gdyż wymaga danych z całego sektora. Innym utrudnieniem jest kwestia, do jakiego stopnia wyniki firmy związane są z jej uczestnictwem w sieci, a w jakim zakresie są efektem samodzielnej działalności. B. Kogut podkreśla, że poszczególne sieci mogą pozytywnie wpływać na wyniki firm członkowskich proporcjonalnie do zakresu i wielkością informacji, które firmy te dostarczają do grupy [Kogut, 2000]. Z kolei A. Afuah [Afuah, 2000] uważa, że nie zawsze wyniki firmy jako części sieci będą korzystne, zwłaszcza gdy zmiany w obszarze techniki i technologii postępują bardzo szybko, a sieć za nimi nie nadąży. Problematyką wyników firmy w sieci aliansów zajmował się także W. Tsai, który analizował związek między pozycją firmy w sieci (centralna vs. peryferyjna) a jej efektywnością. Jego badania nie potwierdziły tezy o pozytywnym wpływie centralnej pozycji w grupie na wyniki osiągane przez firmy, gdyż utrzymanie tej pozycji może wymagać intensywnych i kosztownych wysiłków koordynacyjnych [Tsai, 2001]. Autorzy ci uważają zatem, że funkcjonowanie firmy w ramach sieci odgrywa znaczącą rolę w jej wynikach. Niezależnie od dotychczas-

sowych rozważań, można wskazać przynajmniej kilka podejść do pomiaru wyników firm należących do sieci aliansów w zakresie dwóch kategorii: ilościowych i jakościowych.

## Ilościowe podejścia do pomiaru efektywności sieci aliansów

### Podejście strukturalne

W podejściu strukturalnym wyniki firmy w sieci aliansów uzależnione są od jej struktury rozumianej jako stopień osadzenia (zakorzenienia) w ramach sieci [Echols, Tsai, 2005]. Koncepcja zakorzenienia w sieci opisuje strukturę relacji firmy z innymi podmiotami, w tym szczególnie stopień, w jakim firma jest połączona z innymi podmiotami w sieci oraz firmy między sobą [Nahapiet, Ghoshal, 1998]. Można wyróżnić dwa rodzaje osadzenia firmy w sieci: wysoki, w którym firmy członkowskie połączone są nie tylko z firmą centralną, ale także wzajemnie ze sobą, oraz niski cechujący się powiązaniem jedynie z firmą centralną. Gęsta sieć relacji między firmami w pierwszym przypadku sprzyja budowaniu zaufania, współpracy i wzajemnemu poznaniu się stron [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000]. W drugim przypadku, z powodu istnienia dziur strukturalnych, jest to utrudnione, gdyż firmy nie mają dostępu do zasobów, do których mogłyby mieć, gdyby miały dodatkowe relacje z innymi podmiotami [Madhavan, Gnyawali, He, 2004].

A. Echols i W. Tsai poddali analizie 80 amerykańskich firm *venture capital* z lat 1995–1999. Wynika z niej, że lepsze wyniki uzyskują firmy, które powiązane są gęstą siecią relacji z innymi podmiotami w ramach grupy\*. Warto jednak zwrócić uwagę na dwa istotne ograniczenia przedstawionego podejścia. Po pierwsze, okres badań obejmujący tylko cztery lata jest na tyle krótki, że wyciągnięte wnioski niekoniecznie mogą odpowiadać rzeczywistości. Po drugie, sektor *venture capital* jest dosyć specyficzną dziedziną i trudno odnieść wyniki otrzymanych badań do innych branż.

### Podejście Dyera

Inne podejście do pomiaru efektywności sieci aliansów zaproponował J. Dyer, który (1996) w swych badaniach w branży samochodowej analizował relacje między inwestowaniem w trzy rodzaje zasobów (związane z lokalizacją, ludzkie oraz fizyczne) a ich wpływem na wyniki firm

Tab. 1. Wyniki koncernów samochodowych

Zmienna	Chrysler	Ford	General Motors	Nissan	Toyota
Jakość*	148,4	120,9	131,7	110,6	78,6
Cykl czasowy (miesiące)	80,7	77,7	86,5	51,4	50,0
Magazynowanie/sprzedaż	9,8%	8,4%	8,1%	5,1%	2,3%
ROA (producenci)**	4,1%	4,2%	2,8%	5,5%	13,0%
ROA (dostawcy)***	5,4%	5,5%	4,8%	5,6%	7,1%

\* - liczba usterek na 100 pojazdów (lata 1992-95),

\*\* - średnia z 10 lat (1982-91),

\*\*\* - średnia dla wszystkich dostawców

Źródło: [Dyer, 1996].

w ramach sieci mierzone czterema wskaźnikami: jakością, szybkością wprowadzania na rynek nowego produktu, kosztem magazynowania i rentownością. W tym celu zbudował model relacji pomiędzy tymi zmiennymi. Badaniom poddane zostały dwa japońskie koncerny samochodowe, tj. Toyota i Nissan oraz trzy amerykańskie: Ford, Chrysler i General Motors. Otrzymane wyniki prezentuje tabela 1.

Wyniki koncernów japońskich są zdecydowanie lepsze niż koncernów amerykańskich, a wśród firm japońskich prym wiodzie Toyota: charakteryzuje się najlepszą jakością, najkrótszym czasem wprowadzania nowych produktów na rynek, a także najwyższą rentownością, przy czym jest ona przeszło dwa razy większa od drugiego w klasyfikacji Nissana. Wyniki dostawców firm japońskich także są lepsze niż dostawców „wielkiej trójki”, chociaż różnice między nimi nie są znaczące.

Można wskazać kilka źródeł lepszych wyników osiąganych zarówno przez koncerny japońskie, jak i dostawców należących do ich sieci. Po pierwsze, badania ujawniły, że producenci japońscy zdecydowanie więcej czasu poświęcają na bezpośrednie kontakty z dostawcami niż producenci amerykańscy: 7236 dni roboczych w przypadku Toyoty, 3344 - Nissana, przy średniej jedynie 1025 dni dla koncernów amerykańskich. Czynnikiem ten wpływał bezpośrednio na lepszą jakość pojazdów japońskich oraz znacznie krótszy czas na wprowadzenie nowych samochodów na rynek. Po drugie, bliższe kontakty z dostawcami miały wpływ na dzielenie się z nimi większą ilością informacji, niż miało to miejsce w przypadku koncernów amerykańskich. Po trzecie, istotną przewagą konkurencyjną po stronie producentów japońskich wynika również z faktu, że ich dostawcy zlokalizowani są znacznie bliżej niż dostawcy koncernów amerykańskich (59,2 mil w przypadku Toyoty, 113,9 mil - Nissana oraz około 500 mil dla firm amerykańskich), co miało pozytywny wpływ na koszty transportu i magazynowania.

Pozytywny związek między odległością między dostawcami i producentami a osiąganymi

wynikami znajduje swoje potwierdzenie także w badaniach realizowanych przez A. Saxeniana. Analizując firmy z Doliny Krzemowej, zauważył on, że Hewlett Packard znacznie poprawił swe wyniki poprzez rozwinięcie długookresowych partnerstw z bliskimi geograficznie dostawcami. Oznacza to, że w dziedzinie zaawansowanych technologii bliskość dostawców ułatwia współpracę [Dyer, Singh, 1998].

#### Powtarzalność partnerstw

A. Goerzen wiąże wyniki firm członkowskich w sieci aliansów z powtarzalnością partnerów [Goerzen 2007]. Jego badania objęły firmy należące do sieci aliansów 580 japońskich korporacji globalnych, o średniej sprzedaży ok. 6 mld dolarów oraz łącznej sumie aktywów w wysokości 16 mld dolarów (tabela 2).

Analiza tabeli 2 pozwala stwierdzić, że występuje wyraźna różnica potencjałów pomiędzy firmami osiągającymi lepsze i gorsze wyniki finansowe. Firmy osiągające słabsze wyniki mają tendencję do wchodzenia w większą liczbę aliansów i spółek j.v. i posiadają większą liczbę partnerów. Słabsze wyniki związane są z większą skłonnością do wchodzenia w międzynarodowe partnerstwa (61,0% do 36,3%). Niezależnie od rodzaju oczenia technicznego, firmy osiągające lepsze wyniki mają mniejszą liczbę partnerów przypadających na alians, co świadczy o tym, że uważniej analizują potencjalne partnerstwa. Może to zarazem wskazywać na fakt, że niezależnie od otoczenia, w którym działają, koncentrują większą uwagę na maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów i potencjałów. Przemawiają za tym również wyższe wydatki tych firm zarówno na sferę B+R oraz działania promocyjno-reklamowe. Dotyczy to zarówno stabilnego, jak i wysoce niepewnego otoczenia technicznego.

Otrzymane wyniki wskazują również, że lepsze wyniki firm wiążą się ze skłonnością do partnerstw z firmami, z którymi nie łączyły ich wcześniejsze związki. Wynik ten jest jeszcze bardziej uderzający, jeśli weźmiemy pod uwagę powtórne partnerstwa w relacji do ogólnej ich liczby. Firmy,

Tab. 2. Wyniki firm w ramach sieci jako funkcja niepewności otoczenia

Kryteria	Duża niepewność otoczenia technicznego		Niska niepewność otoczenia technicznego	
	Firmy mające lepsze wyniki	Firmy mające gorsze wyniki	Firmy mające lepsze wyniki	Firmy mające gorsze wyniki
Łączny przychód (mld dolarów)	2,128	7,841	2,187	1,951
Łączna liczba podmiotów zależnych	17,1	30,6	16,0	12,3
ROA	5,8%	-4,2%	5,2%	-5,1%
Liczba międzynarodowych j.v.	4,5	14,0	5,8	7,5
Liczba j.v. w relacji do łącznej liczby podmiotów zależnych	26,3%	45,8%	36,3%	61,0%
Liczba partnerów na spółkę j.v.	1,2	1,9	1,4	1,9
Łączna liczba międzynarodowych partnerów	5,3	26,4	7,9	14,1
Intensywność sfery B+R	5,8%	3,2%	2,1%	1,4%
Intensywność reklamy	2,0	1,2	1,2	0,8
Liczba powtórnych partnerstw	1,3	10,8	2,9	5,3
Powtórne partnerstwa w relacji do łącznej ich liczby	24,5%	40,9%	36,7%	37,6%

Źródło: [Goerzen, 2007].

które działają w złożonym otoczeniu i osiągają lepsze wyniki, mają mniejszą skłonność do powtórnych związków z tymi samymi partnerami (24,5%) w porównaniu z 40,9% w przypadku firm mających gorsze wyniki.

#### Zróznicowanie zasobów

W podejściu uwypuklającym rolę zróznicowania zasobów podkreśla się, że kluczowymi atrybutami sieci, które mogą wpływać na wyniki firm członkowskich, są podobieństwa i różnice między partnerami [Goerzen, Beamish, 2005]. Różnorodność wiedzy w ramach sieci ma korzystny wpływ na wyniki firm [Rodan, Galunic, 2004]. Podejście zastosowane przez A. Goerzena i P.W. Beamisha obejmuje analizę wpływu zróznicowania sieci, tj. różnorodności zasobów, kompetencji oraz sektorów, z których pochodzą poszczególne podmioty członkowskie, na wyniki firm w sieci. Otrzymane wyniki wskazują, że wpływ zróznicowania firm członkowskich sieci na ich wyniki jest bardzo różnorodny, bez wyraźnej przewagi korzyści lub negatywnego wpływu. W kilku przypadkach nie da się jednoznacznie określić, czy zróznicowanie ma korzystny, czy też negatywny wpływ na firmy. Otrzymane wyniki może zakłócać fakt, że w badaniach poszczególnych grup brano pod uwagę jedynie pojedyncze kryteria, a ponadto respondenci pochodzili z różnych branż i sektorów, a także reprezentowali różne środowiska.

Nie zawsze jednak zróznicowane sieci aliansów przynoszą korzyści poszczególnym firmom członkowskim, gdyż może to prowadzić do zmniejszenia zysków dla organizacji z uwagi na konieczność utrzymywania bardziej złożonej i drogiej struktury zarządzającej [Goerzen, Beamish, 2005]. Wynika to z kilku powodów: po pierwsze, partnerzy mający zróznicowane możliwości i potencjały wywodzą się zwykle spoza sfery wiedzy firmy centralnej, co powoduje duże koszty związane z ich poszukiwaniem. Jednocześnie wzrasta ryzyko niekorzystnej (negatywnej) selekcji i uwikłania się firmy w nieproduktywne partnerstwa, a koszty wyjścia z nich mogą być stosunkowo wysokie oraz czasochłonne. Po drugie, utworzenie kolejnego związku zwykle wiąże się z wyższymi kosztami organizacyjnymi niż w przypadku już istniejących partnerstw. Po trzecie, w miarę wzrostu zróznicowania sieci aliansów jej kierownictwo ma skłonność do zarządzania nią w taki sam sposób, jak to miało miejsce wcześniej, nie biorąc pod uwagę, że często brakuje odpowiedniej wiedzy i zasobów, co zwiększa ryzyko niewłaściwych decyzji.

#### Podejście jakościowe

**I** nne podejście do pomiaru efektywności sieci aliansów proponuje B. Gomes-Caseres (1996, s.76-77). Nie stosuje on mierników ilościowych, lecz jest zwolennikiem podejścia jakościowego. Według niego to, czy dana sieć



osiąga sukces, zależy od tego, czy zrealizowała zakładane cele. Oprócz pozytywnych wyników, zwraca on także uwagę na porażki niektórych sieci w realizacji zakładanych celów, przy czym w niektórych przypadkach ich liczba jest równa sumie sukcesów. Zdarza się również, że niektóre cele zostały zrealizowane jedynie połowicznie. Na przykład na przestrzeni lat 80. i 90. ub. stulecia sieć należąca do Sun Microsystems osiągnęła sukces w zakresie penetracji nowych rynków, jak i w pozyskiwaniu nowych źródeł zakupów. Niepowodzeniem natomiast zakończyły się jej starania o uzyskanie przywództwa technologicznego oraz rozwój technologii klonów.

Analizując podejście jakościowe, należy również zwrócić uwagę na jego główne ograniczenie, jakim jest subiektywność opinii oraz niedoskonałość wyników. Oznacza to, że jego użyteczność dla sieci jest dosyć mocno ograniczona. Z drugiej jednak strony, w wielu przypadkach brak dostępu do wiarygodnych informacji sprawia, że nie ma możliwości zastosowania podejścia ilościowego, co wymusza zastosowanie podejścia jakościowego.

### Podsumowanie

**Z**aprezentowane rozważania wskazują na dużą różnorodność podejść do problematyki pomiaru efektywności sieci aliansów. Każde z przedstawionych podejść ma swoje zalety, jak i wady, a także określoną użyteczność dla firmy. Głównym kryterium zróżnicowania jest dostęp do wiarygodnych informacji i danych. Jeśli dostęp do informacji jest możliwy, to korzystniejszym rozwiązaniem jest podejście ilościowe. W przeciwnym razie należy zastosować podejście jakościowe. Z uwagi na specyfikę sieci aliansów, a zwłaszcza częsty brak wyodrębnionej formy organizacyjno-prawnej, niejednokrotnie jedyną możliwością pomiaru efektywności działania sieci będzie zastosowanie podejścia jakościowego w kontekście realizacji planowanych celów, np. ustanowienia określonego standardu w sektorze lub też osiągnięcie pozycji lidera rynkowego. Niedoskonałości podejścia jakościowego sprawiają jednakże, że problematyka ta wymaga dalszych, pogłębionych badań.

dr Włodzimierz Sroka  
Wyższa Szkoła Biznesu  
w Dąbrowie Górniczej

\* T. Rowley, D. Behrens i D. Krackardt analizowali wpływ strukturalnych i pokrewnych (relacyjnych) cech osadzenia w sieci aliansów na wyniki firm członkowskich. Na podstawie swoich badań przeprowadzonych w branży półprzewodnikowej i stalowej uważają, że wyniki firmy w ramach sieci aliansów są zależne od kontekstu branży. Według nich słabe więzi między firmami w sieci aliansów, szczególnie w branży, w której firmy są ze sobą silnie połączone (np. w dziedzinie półprzewodników), wpływają negatywnie na wyniki firm członkowskich, podczas gdy silne więzi – pozytywnie. Analiza branży stalowej przyniosła odmienne wyniki, gdyż silne więzi między firmami wpływają korzystnie na wyniki firm w sieci [Rowley, Behrens, Krackardt, 2000].

### BIBLIOGRAFIA

- [1] AFUAH A., *How Much do Your Co-opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, 2000 no. 3.
- [2] DYER J.H., *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry*, „Strategic Management Journal”, vol. 17, 1996 no. 4.
- [3] DYER J.H., SINGH H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, vol. 23, 1998 no. 4.
- [4] ECHOLS A., TSAI W., *Niche and Performance: the Moderating Role of Network Embeddedness*, „Strategic Management Journal”, vol. 26, 2005 no. 3.
- [5] GOERZEN A., *Alliance Networks and Firm Performance: the Impact of Repeated Partnerships*, „Strategic Management Journal”, vol. 28, 2007 no. 2.
- [6] GOERZEN A., BEAMISH P.W., *The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal”, vol. 26, 2005 no. 4.
- [7] GOMES-CASSERES B., *The Alliance Revolution: the New Shape of Business Rivalry*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
- [8] GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A., *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, 2000 no. 3.
- [9] INGRAM P., SIMONS T., *The Transfer of Experience in Groups of Organizations: Implications for Performance and Competition*, „Management Science”, vol. 48, 2002 no. 12.
- [10] JIANG B., QURESHI A., *Research on Outsourcing Results: Current Literature and Future Opportunities*, „Management Decision”, vol. 44, 2006 no. 1.
- [11] KOGUT B., *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, 2000 no. 3.
- [12] MADHAVAN R., GNYAWALI D.R., He J., *Two's Company, Three's a Crowd? Triads in Cooperative-competitive Networks*, „Academy of Management Journal”, vol. 47, 2004 no. 6.
- [13] NAHAPIET J., GHOSHAL S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, vol. 23, 1998 no. 2.
- [14] RODAN S., GALUNIC C., *More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness*, „Strategic Management Journal”, vol. 25, 2004 no. 6.
- [15] ROWLEY T.J., BEHRENS D., KRACKHARDT D., *Redundant Governance Structures: an Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries*, „Strategic Management Journal”, Special Issue, vol. 21, 2000 no. 3.
- [16] TSAI W., *Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance*, „Academy of Management Journal”, vol. 44, 2001 no. 5.

### Summary

The article deals with the measurement of alliance networks effectiveness. The review of the literature of the topic and possible approaches to this issue, divided into quantitative and qualitative were presented. The conclusion of the text is that the choice between both approaches is determined by the access to the credible information and data: if the access is possible, the better solution is to use the quantitative approach and vice versa.

# Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw jako źródło koncepcji opcji rzeczowych

*Włodzimierz Rudny*

## Zmiany w gospodarce a podejście opcyjne

**P**rzełom stuleci oznacza dla wielu przedsiębiorstw konieczność przyjęcia zasadniczo odmiennej strategii działania. Szybko rośnie zmienność otoczenia, co w decydującym stopniu determinowane jest rozwojem nowych technologii, w szczególności z obszaru teleinformatyki. Czynniki decydującymi o sukcesie w coraz większym stopniu stają się: wiedza, systemy zarządzania wiedzą oraz elastyczność działania, z jednej strony wymuszana przez wysokie tempo zmian technologii, z drugiej zaś przez tę technologię ułatwiana. Kluczowe dla budowy trwałej pozycji konkurencyjnej i kreowania wartości jest rozwijanie adekwatnych zasobów i kompetencji, zarządzanie wiedzą organizacji, tworzenie elastycznych struktur ułatwiających adaptację i uczenie się.

Skala zmian, jakich doświadcza światowy system gospodarczy, zdaniem wielu badaczy, pozwala na odróżnienie dwóch reżimów ekonomicznych. Pierwszy, umownie określany jako „tradycyjny”, oparty jest na pozyskaniu i przetworzeniu dużej ilości zasobów materialnych, drugi zaś, „nowy”<sup>1)</sup>, oparty jest na wykorzystaniu wiedzy przy znacznie mniejszym zużyciu czynników materialnych. Oba reżimy różnią się istniejącym rodzajem ekonomiki, charakterystyką konkurencji i odmienną kulturą zarządzania.

Cechami reżimu tradycyjnego są planowanie, kontrola i hierarchiczność. Jest to reżim materiałów, przetwarzania i optymalizacji. Reżim nowych technologii charakteryzuje adaptatywność, pozycjonowanie, elastyczność. Źródłem sukcesu jest wiedza, umiejętne „skanowanie” otoczenia w poszukiwaniu szans, zdolność do ciągłej zmiany struktur i procesów zarządzania.

Kluczową rolę w nowej gospodarce odgrywają sieci. Zrozumienie sposobu funkcjonowania sieci jest kluczem do zrozumienia sposobu funkcjonowania gospodarki. Jedną z najważniejszych cech sieci jest ich inkrementalny rozwój, rozumiany jak alternatywa dla jednorazowej „instalacji”. Duże, jednoetapowe inwestycje są często zastępowane sekwencją inwestycji na mniejszą skalę, pozwalających na redukcję ryzyka i równoległe uruchomienie procesów uczenia się. Kolejne inwestycje mogą być traktowane jako nabycie opcji na wzrost skali działania i wzrost udziału w rynku, ale także jako opcje na modyfikacje pierwotnych założeń przedsięwzięcia.

Tab. 1. Ewolucja form i narzędzi zarządzania

Tradycyjne	Nowe
<i>Stara ekonomia</i>	<i>Nowa ekonomia</i>
Planowanie strategiczne	Myślenie strategiczne
Optymalizacja	Adaptacja
DCF	Opcje rzeczowe

Źródło: M. MAUBASSIN, *Get Real. Using Real Options in Security Analysis*, „Frontiers of Finance”, vol. 10, Credit Suisse First Boston Corporation, June 1999, s. 9.

M. Maubassin, dokonując porównania „starej” i „nowej” ekonomii, wyróżnia trzy aspekty: • sposób myślenia o przyszłości firmy • podstawowy paradygmat reagowania na zmienność otoczenia oraz • adekwatna metodologia podejmowania decyzji alokacyjnych. Tabela 1 zawiera syntetyczne zestawienie różnic między oboma reżimami ekonomicznymi.

Wzrostowi dynamiki zmian otoczenia towarzyszy wzrost niepewności, wskutek czego konieczna staje się ustawiczna modyfikacja metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem. H. Courtney, J. Kirkland i P. Viguier<sup>2)</sup> wyróżniają cztery poziomy niepewności i adekwatne dla nich metody, techniki i narzędzia wspierające procesy decyzyjne (tabela 2). Poziom **przewidywalny** (*clear-enough future*) to według autorów sytuacja, w której do opracowania strategii firm wystarczy jedna prognoza przyszłego stanu otoczenia. Poziom **wielowariantowy** (*alternate futures*) to sytuacja, w której oczekiwany stan otoczenia można opisać za pomocą kilku alternatywnych, dyskretnych scenariuszy wraz z szacowanym prawdopodobieństwem ich realizacji. Poziom **kontinuum** (*range of futures*) to sytuacja, w której przyszłość opisuje nieskończenie duża liczba możliwych wariantów. Znane są kluczowe zmienne decydujące o stanie otoczenia, jednakże każda z nich może przybrać dowolną wartość z określonego zakresu. Natomiast poziom **nieokreślony** (*true ambiguity*) to sytuacja występowania bardzo wielu źródeł niepewności o trudnych do zdefiniowania zakresach zmian i stopniach wzajemnego oddziaływania.

Kategorie „nowej gospodarki” i zarządzania wiedzą są najczęściej utożsamiane z obszarem nowych technologii. Trzeba wszakże zauważyć, że

**Tab. 2. Poziomy niepewności otoczenia oraz metody i techniki wspierające decyzje**

Poziom niepewności	Metody, techniki, narzędzia
przewidywalny	• narzędzia „tradycyjne” (np. NPV)
wielowariantowy	• badania operacyjne • analiza opcji realnych • teoria gier
kontinuum	• planowanie scenariuszowe • prognozowanie rozwoju technologii
nieokreślony	• nieliniowe modele dynamiczne

Źródło: H. COURTNEY, J. KIRKLAND, P. VIGUERIE, *Strategy under Uncertainty*. „Harvard Business Review”, vol. 75, Issue 6, Nov/Dec 1997, s. 69.

technologie te szybko przenikają również do branż zwyczajowo postrzeganych jako tradycyjne. Istotną cechą wyróżniającą sektor wysokich technologii jest to, że produkty o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego zazwyczaj nie mogą funkcjonować samoistnie, lecz zależą od innych produktów lub technologii, które wyznaczają i wzmacniają ich przydatność. Produkty te funkcjonują w tzw. miniekologiach biznesowych. W związku z tym zarządzanie w przedsiębiorstwach tego sektora obejmuje także zarządzanie tymi ekologiemi, łączenie elementów i przenoszenie wiedzy pomiędzy elementami tworzącymi ekologię. Kluczową rolę w nowej gospodarce odgrywają sieci. Zrozumienie sposobu funkcjonowania sieci jest kluczem do zrozumienia sposobu funkcjonowania gospodarki. Jedną z kluczowych cech sieci jest ich inkrementalny rozwój, rozumiany jako alternatywa dla jednorazowej instalacji. Duże, jednoetapowe inwestycje są często zastępowane sekwencją inwestycji na mniejszą skalę, pozwalających na redukcję ryzyka i równoległe uruchomienie procesów uczenia się. Kolejne inwestycje mogą być traktowane jako nabycie opcji na wzrost skali działania i wzrost udziału w rynku, ale także jako opcje na modyfikacje pierwotnych założeń przedsięwzięcia.

W coraz większym stopniu model biznesowy oparty na elastyczności działania staje się podstawą procesu kreowania wartości w przedsiębiorstwie. Stwarzanie nowych możliwości jest co najmniej równie ważne jak optymalizacja możliwości już istniejących.

### Elastyczność menedżerska

**W** obliczu zmian zachodzących w otoczeniu, elastyczność decyzyjna i zarządzanie tą elastycznością mają szczególne znaczenie i często postrzegane są jako kluczowe czynniki sukcesu<sup>3)</sup>. Termin „elastyczność” używany jest w literaturze przedmiotu w różnych znaczeniach i w różnych klasyfikacjach. Jedną z najciekawszych definicji tego pojęcia prezentuje D. Upton. Według tego autora elastyczność to zdolność do zmiany lub reakcji wiążąca się z ograniczonymi konsekwencjami (*penalty*) dotyczącymi czasu, nakładów, kosztów lub efektywności<sup>4)</sup>. Biorąc pod uwagę kryterium przedmiotu elastyczności, można wyróżnić **elastyczność celu i elastyczność środków**<sup>5)</sup>. Pierwsza oznacza możliwość wyeliminowania

dotychczasowych lub wprowadzenia nowych celów do systemu celów korporacji. Druga oznacza swobodę doboru środków do realizacji uprzednio wymienionych celów. W ramach elastyczności środków można wyróżnić **elastyczność wbudowaną** (*built-in flexibility*) oraz **elastyczność działania** (*action flexibility*)<sup>6)</sup>. Elastyczność wbudowana jest związana z koncepcją defensywnego zarządzania ryzykiem, którego celem jest redukcja negatywnego wpływu otoczenia na firmę, np. poprzez dywersyfikację. Elastyczność działania odnosi się do aktywnego reagowania na zmiany w otoczeniu i wykorzystywania pojawiających się szans.

**Zarządzanie elastycznością** można zdefiniować jako te działania menedżerskie, których celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu elastyczności, zdefiniowanej jak uprzednio<sup>7)</sup>. W zależności od poziomu w strukturze organizacji można wyróżnić zarządzanie elastycznością **na poziomie projektu** oraz **na poziomie korporacji**. Ponadto w zależności od czynników stymulujących zarządzanie elastycznością można wyróżnić **reaktywne zarządzanie elastycznością i proaktywne zarządzanie elastycznością**<sup>8)</sup>. Pierwsze oznacza elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu, zaś drugie oznacza aktywne wykorzystywanie posiadanej elastyczności do budowania pozycji konkurencyjnej.

W silnie konkurencyjnym otoczeniu istotne jest prowadzenie polityki inwestycyjnej pozwalającej na budowę i utrzymanie pozycji konkurencyjnej. Chodzi w tym przypadku przede wszystkim o inwestycje w nowe projekty badawczo-rozwojowe, pozwalające na realizację korzyści określanych w literaturze przedmiotu mianem „korzyści bycia pierwszym” (*first mover advantage*). Takie pionierskie inwestycje, potencjalnie otwierające nowy rynek, zazwyczaj mają charakter inwestycji wieloetapowych, gdzie dalsze zaangażowanie inwestycyjne uwarunkowane jest sukcesem na etapie wcześniejszym i oceną perspektyw komercjalizacji produktu w przyszłości. Tego typu inwestycja, charakteryzująca się elastycznością pozwalającą na podjęcie decyzji o dalszych losach projektu (np. kontynuacja, zwiększenie skali, rezygnacja) w zależności od przyszłego rozwoju sytuacji w firmie i w jej otoczeniu, może być analizowana jako opcja<sup>9)</sup>. Jak pisze B. Chakravarthy, opcje dają elastyczność, zaś w turbulentnym dynamicznym otoczeniu umiejętność kreowania, wyceny i zarządzania elastycznością ma znaczenie szczególne<sup>10)</sup>. Autor podkreśla jednocześnie, że poza elastycznością równorzędne znaczenie ma determinacja (*commitment*) przejawiająca się w poniesieniu niezbędnych nakładów kapitałowych (m.in. na rozwój substancji majątkowej, na zdobywanie wiedzy i doświadczenia, na budowę relacji z otoczeniem). „Bycie pierwszym” tworzy opcję, jednak działanie to musi zostać wsparte determinacją przyjmującą postać niezbędnych inwestycji. Wyzwaniem dla firmy jest to, że musi być jednocześnie elastyczna i zdeterminowana. Chakravarthy identyfikuje zależność pomiędzy tzw. współczynnikiem uczenia się (*learn rate*)<sup>11)</sup> a współczynnikiem zaangażowania (*burn rate*)<sup>12)</sup>. Autor stawia tezę, że w przypadku inwestycji strategicznych w sektorze nowych technologii konieczne jest, aby pierwszy ze współczynników miał większą wartość niż drugi. Innymi słowy, wzrost zaangażowania inwestycyjnego jest uzasadniony tylko wówczas, gdy

z otoczenia firmy napływają pozytywne (z perspektywy analizowanego projektu) informacje.

Elastyczność, zarówno na poziomie firmy, jak i na poziomie produktu, jest istotnym elementem tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Elastyczność strategiczna zwiększa prawdopodobieństwo, że firma będzie mogła we właściwym czasie podjąć realizację projektów zwiększających wartość firmy dla akcjonariuszy. Elastyczność operacyjna pozwala na szybszą modyfikację realizowanych już strategii produkt – rynek, co poprzez poprawę wyniku finansowego również przekłada się na wzrost wartości firmy.

Koncepcja elastyczności strategicznej stała się w ostatnich latach jednym z fundamentalnych podejść do problematyki zarządzania niepewnością. Dynamika zmian na rynkach wielu produktów sprawia, że wybór jednej najlepszej strategii działania, zwłaszcza w długim horyzoncie czasowym, staje się iluzoryczny. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu firma może uzyskać przewagę konkurencyjną, budując własną elastyczność strategiczną w postaci możliwych do zrealizowania wariantów decyzyjnych – inaczej **opcji strategicznych**.

Elastyczność strategiczna firmy zależy w równym stopniu od właściwej zasobom elastyczności, jak i od elastyczności, jaką dysponuje firma w wykorzystaniu tych zasobów. W rezultacie podstawowymi wyzwaniami, na jakie napotykają menedżerowie w dynamicznym otoczeniu, są:

- identyfikacja i pozyskanie zasobów charakteryzujących się elastycznością zastosowania;
- kształtowanie elastyczności koordynacji wykorzystania tych zasobów.

Specyficzna dla firmy konfiguracja obu wymiarów elastyczności determinuje możliwe do zrealizowania strategie produktu.

Na elastyczność strategiczną składają się dwa komponenty:

- elastyczność zasobów (*resource flexibility*),
- elastyczność koordynacji (*coordination flexibility*).

Połączenie obu wymienionych form elastyczności prowadzi do transformacji warunków konkurencji na rynkach wielu produktów, a w konsekwencji do nowych strategii produktu, nowych form organizacyjnych i nowych metod zarządzania produkcją.

### Opcje rzeczowe jako metoda pomiaru wartości elastyczności

**W**razem poszukiwania nowych metod oceny opłacalności ekonomicznej projektów inwestycyjnych, pomiaru wartości kreowanej przez przedsiębiorstwo, jak i rozwoju strategii przedsiębiorstw jest metoda opcji rzeczowych. Początków tej metody należy szukać w latach 70. i 80. minionego stulecia, kiedy to pojawiły się pierwsze publikacje o charakterze teoretycznym, jak i pierwsze aplikacje praktyczne, w których inwestycje rzeczowe analizowano i oceniano z uwzględnieniem pojęć i metod zapożyczonych z rynków finansowych.

Opcja rzeczowa może być zdefiniowana jako prawo do podejmowania – w chwili obecnej lub w przyszłości, określonej terminem wygaśnięcia opcji – decyzji o dysponowaniu strumieniami pieniężnymi związanymi z określoną kategorią aktywów rzeczowych.

Jednym z istotnych zagadnień problematyki zarządzania, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, jest ocena wartości elastyczności decyzyjnej w warunkach niepewnego otoczenia i dynamicznej konkurencji. Wraz z rozwojem teorii opcji rzeczowych pojawiły się nadzieje, że analiza wariantów rozwoju w kategoriach będących w dyspozycji firmy opcji, umożliwi kwantyfikację tej elastyczności.

Metoda opcji rzeczowych pozwala na uwzględnienie i kwantyfikację wartości menedżerskiej elastyczności decyzyjnej, zazwyczaj rozumianej jako zdolność do:

- podjęcia ważnej strategicznie decyzji w momencie, kiedy przynajmniej częściowo zmniejszył się poziom niepewności towarzyszący tej decyzji oraz wiedza o otoczeniu firmy jest większa;
- modyfikacji parametrów realizowanego projektu już po jego rozpoczęciu;
- realizacji decyzji w etapach pozwalającej na traktowanie inwestycji na danym etapie jako nabycie prawa do realizacji etapu kolejnego.

Opcje rzeczowe mają wartość tylko wówczas, jeśli spełnione są jednocześnie następujące warunki:

- decyzja inwestycyjna jest nieodwracalna;
- występuje niepewność związana z decyzją;
- istnieje swoboda decyzyjna związana z ostatecznym kształtem przedsięwzięcia, którego decyzja dotyczy.

Wymienione powyżej „klasyczne” czynniki warunkujące występowanie wartości opcyjnej można rozszerzyć o dodatkowe wymogi wynikające z organizacyjnych uwarunkowań podejmowania decyzji:

- strategie elastyczności menedżerskiej są oparte na wiarygodnych danych i są możliwe do zrealizowania;
- menedżerowie w swoich decyzjach zachowują się w sposób racjonalny i podejmują decyzje, kierując się kryteriami efektywności i sprawności organizacyjnej.

Metoda opcji rzeczowych może być stosowana zarówno na poziomie operacyjnym – do oceny efektywności ekonomicznej przedsięwzięć inwestycyjnych lub wyceny wartości przedsiębiorstw, jak i na poziomie strategicznym – jako koncepcja wspierająca procesy tworzenia i implementacji strategii. Istota metody zawiera się w stwierdzeniu, że w obliczu wzrastającej niepewności otoczenia i zmieniających się paradygmatów decyzyjnych zmierzających do optymalizacji wyboru, elastyczność menedżerska jest źródłem dodatkowej wartości, której uwzględnienie w procesach decyzyjnych pozwala na podejmowanie decyzji przyczyniających się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Co istotne, stosując metodę opcji rzeczowych, przyjmuje się założenie – budzące u wielu badaczy wątpliwości natury metodologicznej – że wykorzystanie zapożyczonych z rynków finansowych metod wyceny opcji umożliwia kwantyfikację wspomnianej elastyczności menedżerskiej, dotyczącej inwestycji o charakterze rzeczowym.

Istotnym komponentem wartości opcyjnej jest proces uczenia się, którego efektywność – zwłaszcza obecnie, w obliczu szybko zmieniającego się dominującego paradygmatu gospodarki – decyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Procesy organizacyjnego uczenia się są możliwe dzięki sekwencyjnemu eksplorowaniu otoczenia firmy, inicjowaniu projektów bez pełnego zaangażowania kapitałowego i ich kontynuacji, modyfikacji lub zaprze-

staniu, w zależności od tego, jak zmienia się otoczenie, wiedza o nim oraz poziom kompetencji firmy.

Etapowość i uwzględnienie możliwości modyfikacji pierwotnych założeń dotyczących projektu inwestycyjnego stanowi o dynamicznym charakterze tej metody, co przeciwstawiane jest postrzeganiem jako statyczne, tj. bazujące na wartościach oczekiwanych, metodom opartym na dyskontowaniu przepływów pieniężnych. Klasyczne metody budżetowania kapitałowego i wyceny, oparte na dyskontowaniu strumieni przepływów pieniężnych, jedynie pośrednio uwzględniają fakt, że zazwyczaj decyzje inwestycyjne mają charakter nieodwracalny i podejmowane są w warunkach niepewności. Metody te nie eksponują jednak *explicite* znaczenia elastyczności menedżerskiej, która w pewnych przypadkach może w istotny sposób wpłynąć na ocenę opłacalności analizowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Należy jednak podkreślić, że analiza procesów decyzyjnych z wykorzystaniem opcji rzeczowych nie zawsze jest celowa. Po pierwsze, dotyczy to sytuacji, kiedy tradycyjne metody oceny opłacalności projektu dają zdecydowanie pozytywną lub zdecydowanie negatywną ocenę opłacalności przedsięwzięcia. W takim przypadku analiza metodą opcji rzeczowych nie wniesie nic na tyle nowego do oceny projektu, aby zmienić decyzję wynikającą z uprzednich analiz. Po drugie, analiza metodą opcji rzeczowych jest nieprzydatna w sytuacji braku istotnych źródeł niepewności związanych z analizowanym przedsięwzięciem. Tradycyjne narzędzia analizy są wystarczające do oceny przedsięwzięć inwestycyjnych, które gwarantują stabilne i wiarygodnie przewidywalne strumienie pieniężne, i których realizacja nie otwiera nowych możliwości rozwojowych.

Analiza wykorzystująca opcje rzeczowe jest natomiast celowa m.in. w następujących przypadkach:

- decyzja inwestycyjna jest uwarunkowana niepewnym wynikiem innej decyzji;
- niepewność związana z realizacją przedsięwzięcia jest na tyle duża, że celowe może być odroczenie decyzji w oczekiwaniu na nowe informacje zmniejszające poziom niepewności;
- wartość przedsięwzięcia związana jest w większym stopniu z tworzeniem warunków wzrostu w przyszłości niż z wartością strumieni pieniężnych aktualnie generowanych;
- niepewność związana z realizacją przedsięwzięcia jest na tyle duża, że konieczne staje się uwzględnienie elastyczności (swobody) podejmowania decyzji (rozumianej jako możliwość korekty decyzji podjętych wcześniej);
- struktura projektu przewiduje jego okresową ocenę i możliwość zmiany decyzji strategicznych związanych z projektem.

Niezależnie od wzrostu zainteresowania problematyką opcji rzeczowych, możliwość jej szerokiego wykorzystania w aplikacjach biznesowych wciąż budzi wiele wątpliwości. Do podstawowych przyczyn takiego stanu rzeczy należy zaliczyć przede wszystkim: • mnogość (często wzajemnie sprzecznych) podejść do tej problematyki • **problemy z szacowaniem poziomu parametrów modeli wyceny opcji rzeczowych oraz** • **specyfika organizacyjnych uwarunkowań kreowania i wykonywania opcji rzeczowych.**

dr Włodzimierz Rudny  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Określany również mianem „nowej ekonomii”.
- <sup>2)</sup> H. COURTNEY, J. KIRKLAND, P. VIGUERIE, *Strategy under Uncertainty*. „Harvard Business Review”, vol. 75, Issue 6, Nov/Dec 1997, s. 69–71.
- <sup>3)</sup> B.KALUZA, T.BLECKER, C.BISCHOF, *Strategic Management in Converging Industries*, Discussion Paper no. 9803, University of Klagenfurt, Klagenfurt 1998, s.15.
- <sup>4)</sup> D.UPTON, *The Management of Manufacturing Flexibility*, „California Management Review”, vol. 36, no. 2 1994, s.73.
- <sup>5)</sup> *The Contribution of Real Options Theory to the Flexibility Management in Media Companies*, www.tukkk.fi/mediagroup/5WMRC%20PAPERS/, s. 2.
- <sup>6)</sup> Ibidem, s. 2.
- <sup>7)</sup> Ibidem, s. 2.
- <sup>8)</sup> Ibidem, s. 3.
- <sup>9)</sup> B. CHAKRAVARTHY, *A New Strategy Framework for Coping with the Uncertainty*, „Sloan Management Review” 1997, vol. 38, no. 2, s. 79.
- <sup>10)</sup> Ibidem, s. 69.
- <sup>11)</sup> Współczynnik ten określa tempo, w jakim firma otrzymuje z otoczenia istotne informacje zwrotne odnośnie do tego, czy podjęta decyzja była właściwa.
- <sup>12)</sup> Współczynnik ten określa tempo, w jakim przebiega akumulacja zaangażowania firmy w dane przedsięwzięcie.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARTHUR W., *Increasing Returns and the New World of Business*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74, Issue 4.
- [2] CHAKRAVARTHY B., *A New Strategy Framework for Coping with the Uncertainty*, „Sloan Management Review” 1997, vol. 38, no. 2.
- [3] COURTNEY H., KIRKLAND J., VIGUERIE P., *Strategy under Uncertainty*. „Harvard Business Review” 1997, vol. 75, Issue 6.
- [4] KALUZA B., BLECKER T., BISCHOF C., *Strategic Management in Converging Industries*, Discussion Paper no. 9803, University of Klagenfurt, Klagenfurt 1998.
- [5] KELLY K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa 2001.
- [6] MAUBASSIN M., *Get Real. Using Real Options in Security Analysis*, „Frontiers of Finance” 1999, vol. 10, Credit Suisse First Boston Corporation.
- [7] SANCHEZ R., *Strategic Flexibility in new Product Competition*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, Special Issue.
- [8] *The Contribution of Real Options Theory to the Flexibility Management in Media Companies*, www.tukkk.fi/mediagroup/5WMRC%20PAPERS/.
- [9] UPTON D., *The Management of manufacturing Flexibility*, „California Management Review” 1994, vol. 36, no. 2.

## Summary

The so called „new economy” calls for new factors of business success. These include technology, knowledge management systems, development of networks and mini ecologies of business and managerial flexibility. Flexibility, both at operating and strategic level, is one of the key factors of value creation in an enterprise. However, despite its importance, flexibility cannot be substituted for capital investment that is why a balance must be kept between *learn rate* and *burn rate*. Development of the real options method is an example of the drive towards the search for new methods of evaluation of efficiency of investment projects and new measures of value creation process within enterprises. Real options methods allows the quantification of managerial flexibility.

# Prawne, metodologiczne, organizacyjne i finansowe aspekty przewodów doktorskich – badania ankietowe

*Marian Turek, Aneta Michalak*

## Wprowadzenie

**O**panowanie metodologicznych podstaw badań naukowych zapewnia badaczowi poprawność prowadzonego procesu badawczego. To jednak nie wystarcza. Dla pełnego sukcesu badań niezbędne jest działanie w sposób planowy i zorganizowany, zgodnie z obraną procedurą. Ponadto niezbędne jest dostosowanie kolejnych kroków procesu badawczego do wymogów prawnych. Wreszcie niemożliwe jest przeprowadzenie efektywnych badań bez zapewnienia odpowiedniego źródła ich finansowania. Dlatego też pod kątem tych czterech czynników, mających decydujące znaczenie dla procesu badawczego przeprowadzono badania ankietowe. Badania przeprowadzone zostały na populacji składającej się z doktorantów różnych wydziałów Politechniki Śląskiej.

Badania ankietowe przeprowadzono na próbie 80 doktorantów. Ankieta składała się z 23 pytań odnoszących się do metodologicznych, prawnych, organizacyjnych i finansowych aspektów przewodów doktorskich.

## Aspekty prawne

**Z**najomość aktów prawnych dotyczących przeprowadzania przewodów doktorskich nie jest dobra. Podstawową ustawą dla działalności naukowej podejmowanej w ramach jednostki naukowej jest ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym. Nikt spośród ankietowanych nie udzielił odpowiedzi, że zna ją znakomicie, natomiast 20% ankietowanych nie zna jej w ogóle, a 46% zna ją słabo. Zbliżona jest znajomość również ważnej dla doktorantów ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym, prawie 60% ankietowanych nie zna jej w ogóle lub zna ją słabo. Równie trudno przeprowadzić przewód doktorski bez znajomości rozporządzenia w sprawie szczegółowego trybu przeprowadzania czynności w przewodach doktorskim i habilitacyjnym. Okazuje się jednak, że również 60% ankietowanych nie zna tego rozporządzenia

w ogóle lub zna je słabo. Tylko 28% ankietowanych zadeklarowało zadawalającą znajomość tego aktu prawnego. Nieco lepiej wypadła znajomość Rozporządzenia w sprawie warunków i trybu organizowania, prowadzenia i odbywania studiów doktoranckich oraz przyznawania i zwrotu stypendiów doktoranckich. W tym przypadku 24% ankietowanych deklaruje znakomitą lub dobrą znajomość tych przepisów, 17% ankietowanych nie zna ich w ogóle, a 30% zna słabo.

## Metodologia

**N**ajpopularniejszą wśród doktorantów metodą badawczą jest analiza. Stosuje ją ponad 80% badanych. Procesem badawczym, który jest również często identyfikowany przez doktorantów jest wnioskowanie (70% ankietowanych deklaruje stosowanie tego procesu badawczego). Około połowa badanych doktorantów stosuje proces porównywania, dowodzenia i uzasadniania. Niestety wiele procesów badawczych jest pomijanych przez doktorantów lub też nie są przez nich identyfikowane, mimo że są stosowane w ich badaniach. Dowodzą tego wyniki dotyczące takich procesów badawczych jak: indukcja, przeciwstawianie, dedukcja, synteza, uogólnianie. Odsetek stosujących te procesy doktorantów waha się od 5% w przypadku indukcji do 27% w przypadku syntezy. Duży odsetek ankietowanych przyznaje się wprost, że procesy badawcze stosowane przez nich w pracach badawczych są dla nich trudne do rozróżnienia.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że najmniej znanymi metodami badawczymi są: metoda monograficzna, metoda indywidualnych przypadków, metoda analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metoda sondażu diagnostycznego. Do słabo znanych metod należy też metoda heurystyczna. Nieznajomość lub słabą znajomość tych metod deklaruje ponad 50% doktorantów. Z kolei najlepiej znaną metodą badawczą wśród ankietowanych jest metoda obserwacyjna. Prawie 60% doktorantów zna ją znakomicie lub dobrze. Również metoda eksperymentalna jest do-

brze znana ankietowanym, deklaruje to ponad 40% ankietowanych.

Na 80 osób ankietowanych tylko 45 udzieliło odpowiedzi na pytanie dotyczące technik badawczych stosowanych w badaniach naukowych. Stanowi to 56% ankietowanych.

Wśród pojawiających się odpowiedzi były także odpowiedzi błędne, nieodpowiadające określeniom technik badawczych. Do najczęściej pojawiających się odpowiedzi należy: analiza, obserwacja, symulacja procesów, eksperyment, porównywanie, wywiad, modelowanie, ankietowanie.

Na kolejne pytanie o narzędzia stosowane w badaniach naukowych padło jeszcze mniej odpowiedzi niż na poprzednie. Na 80 osób ankietowanych tylko 36 udzieliło odpowiedzi. Stanowi to 45% ankietowanych. Fakt ten potwierdza brak znajomości narzędzi badawczych stosowanych w badaniach. Do najczęściej udzielanych odpowiedzi należy: mikroskop, spektrometr, komputer, programy komputerowe, ankietowanie.

## Organizacja

**W**śród najczęściej podawanych przyczyn wyboru promotora ankietowani podają zbieżność zainteresowań własnych i promotora (60% ankietowanych). Na drugim miejscu jest zbieżność problematyki pracy doktorskiej i specjalizacji naukowej promotora (36%). Około 20% ankietowanych wybiera promotora, biorąc pod uwagę jego stanowisko w jednostce, w której otwiera przewód lub jego bliskość z uwagi na miejsce pracy. 16% ankietowanych uważa, że wybór promotora nie był ich decyzją. Należy ponadto zaznaczyć, że wśród ankietowanych 9 osób (co stanowi 11%) nie dokonało jeszcze wyboru promotora.

Odpowiedzi uzyskane na pytanie o liczbę godzin tygodniowo poświęcanych na pracę naukową sklasyfikowano w cztery grupy, uzyskując następujące dane:

- do 10 godzin – 48 osób, co stanowi 60% ankietowanych,
- od 10 do 20 godzin – 23 osoby, co stanowi 29% ankietowanych,
- od 20 do 30 godzin – 3 osoby, co stanowi 4% ankietowanych,
- powyżej 30 godzin – 6 osób, co stanowi 7% ankietowanych.

Z przedstawionych danych wynika, że doktoranci najczęściej poświęcają pracy naukowej niewiele czasu.

Praktyki zawodowe pojawiają się najczęściej u doktorantów jeszcze przed podjęciem decyzji o pisaniu pracy doktorskiej. Można przypuszczać, że większość z nich odbywa je w czasie studiów lub pracując zawodowo. Po podjęciu decyzji o pisaniu pracy doktorskiej odsetek odbytych praktyk spada. Przed otwarciem przewodu praktyki odbywa 16% doktorantów, a po otwarciu przewodu doktorskiego zaledwie 3%.

Doktoranci uważają, że najbardziej przydatne byłyby praktyki przed podjęciem decyzji o pisa-

niu pracy doktorskiej lub przed otwarciem przewodu. Ponad połowa ankietowanych uważa je za niezbędne lub przydatne w tych dwóch okresach kariery naukowej.

Doktoranci są mało aktywni w obszarze poszukiwania źródeł finansowania swojej pracy naukowej. Bardzo mały odsetek doktorantów ubiega się o dotacje na projekty zamawiane i na współpracę z zagranicą. Mało popularne są również programy Fundacji na rzecz Nauki Polskiej oraz programy Unii Europejskiej. Najbardziej popularnym źródłem finansowania prac doktorskich są stypendia naukowe, ubiegało się o nie ponad 60% ankietowanych, a 57% z nich korzysta.

Wśród innych przeszkód wymieniono ponadto brak czasu spowodowany pracą zawodową lub po prostu brak czasu.

Największym utrudnieniem, jakie doktoranci napotyka na swej drodze naukowej, jest brak środków finansowych. Aż 85% doktorantów zaznaczyło tę odpowiedź. Ponadto ponad 40% ankietowanych uważa również, że dodatkowym utrudnieniem jest mała dostępność źródeł literaturowych oraz zbyt duże obciążenie dydaktyczne.

Spośród 80 ankietowanych tylko 55 osób podało dziedzinę, w której prowadzi prace naukowe. Jeszcze gorzej przedstawia się znajomość dyscyplin naukowych. Tylko 45 doktorantów podało nazwę swojej dyscypliny naukowej. Ponadto wśród odpowiedzi, które padły, wiele było błędnych, nieodpowiadających faktycznie funkcjonującym w nauce nazwom dziedzin i dyscyplin naukowych.

Odpowiedzi przedstawiały się następująco:

Spośród 55 osób, które podały swoją dziedzinę naukową tylko 10 zrobiło to poprawnie, a spośród 45 osób, które podały swoją dyscyplinę naukową – poprawnie zrobiło to 13 osób.

## Wnioski

**N**a podstawie zaprezentowanych wyżej wyników badań wyciągnąć można następujące wnioski:

■ Przepisy dotyczące realizacji pracy naukowej znane są w bardzo ograniczonym zakresie. Ponad połowa ankietowanych nie zna w ogóle lub zna słabo podstawowe akty prawne regulujące pracę naukową, którą prowadzą.

■ Podstawowe procesy zachodzące w pracy naukowej doktorantów są tylko częściowo znane. Najlepiej rozpoznawanym przez doktorantów procesem badawczym jest analiza (deklaruje jej stosowanie 80% badanych) oraz wnioskowanie (70% badanych). Około połowa badanych doktorantów stosuje proces porównywania, dowodzenia i uzasadniania. Niestety wiele procesów badawczych jest pomijanych przez doktorantów lub też nie są przez nich identyfikowane, mimo że są stosowane w ich badaniach.

■ W prowadzonych przez doktorantów badaniach naukowych nie występuje duża różnorod-

ność metod, technik i stosowanych narzędzi badawczych. Najmniej znanymi metodami badawczymi są: metoda monograficzna, metoda indywidualnych przypadków, metoda analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metoda sondażu diagnostycznego i metoda heurystyczna. Nieznajomość lub słabą znajomość tych metod deklaruje ponad 50% doktorantów. Z kolei najlepiej znaną metodą badawczą wśród ankietowanych jest metoda obserwacyjna. Prawie 60% doktorantów zna ją znakomicie lub dobrze. Równie skromnie wygląda znajomość technik i narzędzi badawczych. Niecałe 60% ankietowanych potrafi wskazać i nazwać techniki badawcze, a niecałe 50% narzędzia badawcze.

■ Niepokoi fakt, że większość doktorantów nie potrafi poprawnie nazwać dziedziny i dyscypliny naukowej, w której prowadzi badania.

■ Problem organizacji własnych badań naukowych został oceniony w badanej grupie z uwzględnieniem takich aspektów, jak: kryteria wyboru promotora, czas poświęcany pracy naukowej, odbycie praktyki zawodowej, utrudnienia napotymane na drodze naukowej. Najczęściej podawanym kryterium wyboru promotora pracy doktorskiej była zbieżność zainteresowań własnych i promotora oraz zbieżność problematyki pracy doktorskiej i specjalizacji naukowej promotora. Z dalszych pytań wynika, że ponad połowa ankietowanych nie poświęca na własną pracę naukową więcej niż 10 godzin tygodniowo. Doktoranci uważają jednak, że przydatne byłoby wzbogacenie własnego doświadczenia o praktykę zawodową, zwłaszcza w okresie przed podjęciem decyzji o pisaniu pracy doktorskiej lub przed otwarciem przewodu. Ponad połowa ankietowanych uważa je za niezbędne lub przydatne w tych dwóch okresach kariery naukowej.

■ Doktoranci uważają, że największym utrudnieniem, jakie napotykają na swej drodze naukowej, jest brak środków finansowych (85% odpowiedzi); jednocześnie można zauważyć, że w ogóle o te środki nie zabiegają. Bardzo mały odsetek doktorantów ubiega się o dotacje. Mało popularne są również programy Fundacji na rzecz Nauki Polskiej oraz programy Unii Europejskiej.

prof. dr hab. inż. Marian Turek  
dr inż. Aneta Michalak  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Śląskiej

### Summary

The article rises the range of problems concerning Ph.D programmes, which number is recently increasing among scientists as well as among practitioners employed in enterprises. The increasing number of doctorates causes visible problems with carrying out Ph.D. programmes. This article describes the results of survey, which relates to the problems. On the needs of the research problems are grouped around the legal, methodological, organizational and financial aspects of Ph.D. Programmes.

## Wprowadzenie

**W** literaturze naukowej predykcja oszczędności dotyczy zazwyczaj szacowania tego zjawiska w odniesieniu do gospodarstw domowych [Korenik 2003, Liberda 1999, 2000, 2002, Nowak 2002, Pollok 2004, Rytłewska 2004, Szopa 2005, 2007]. Prowadzone badania wskazują na wiele różnorodnych czynników wpływających na wielkość oszczędności indywidualnych, choć dla większości głównym czynnikiem wyznaczającym ich poziom jest wielkość uzyskiwanych dochodów. Zjawisko oszczędności nie jest zazwyczaj analizowane w odniesieniu do przedsiębiorstw, choć i one generować mogą dodatnie oszczędności. W artykule zostanie zaprezentowana prognoza wielkości oszczędności generowanych przez polskie przedsiębiorstwa na podstawie danych kwartalnych obejmujących okres od I kwartału 1999 r. do II kwartału 2008 r. Metodą wykorzystaną do opracowania prognozy dla 6 następnych kwartałów, czyli do końca 2009 r., będzie metoda P.R. Wintersa. W artykule wykorzystane zostaną dane statystyczne prezentowane przez GUS cyklicznie w niefinansowych rachunkach kwartalnych według sektorów instytucjonalnych.

## Istota metody P.R. Wintersa

**Z**e względu na konstrukcję rachunków niefinansowych i ujęcie danych w wielkościach kumulowanych w następujących po sobie kwartałach dla danego roku, do predykcji wykorzystana zostanie metoda P.R. Wintersa (zwana dalej metodą Wintersa) [Bails, Peppers 1982 za: Malina 1996, s. 40; Snarska 2007, s. 224–226; Zeliaś, Pawełek, Wanat 2003, s. 149–150]. Wynika to z faktu, że szereg czasowy oszczędności przedsiębiorstw cechuje się nieregularnym przebiegiem, ma wyodrębniony trend oraz wahaniami sezonowe. Metoda Wintersa jest jedną z metod bazujących na wyrównywaniu wykładniczym szeregów czasowych (*exponential smoothing*) [Malina 1996, s. 29–41]. Wśród tych metod najpopularniejszymi są metoda Holta oraz metoda Browna, jednakże nie pozwalają one na równoczesną analizę dwóch ważnych zjawisk: trendu szeregu czasowego oraz jego wahań sezonowych\*. Metoda Wintersa jest metodą, której zastosowanie przebiega w trzech etapach. Pierwszym z nich jest estymacja trendu dla analizowanego szeregu czasowego. Drugi etap to estymacja wskaźnika sezonowości oparta na analizie wahań sezonowych badanego zjawiska. Trzeci, końcowy etap, to budowa prognozy na podstawie funkcji (wzór 1).

**Wzór 1.** Funkcja dla modelu predykcji metodą Wintersa

$$Y_t = f(t)S(t) + e_t$$

gdzie:

$Y_t$  – zmienna podlegająca prognozowaniu

$f(t)$  – przyjęta postać funkcji trendu

$S(t)$  – wskaźnik sezonowy

$e_t$  – reszty (różnice między wartościami rzeczywistymi, a wartościami wygładzonymi zmiennej  $Y$  w okresie  $t$ ).

W pierwszym etapie aplikacji metody należy określić przebieg funkcji trendu. Ustala się ją



# Predykcja oszczędności przedsiębiorstw polskich metodą P. R. Wintersa

*Elżbieta Nosal-Szczygieł*

metodą najmniejszych kwadratów. Funkcja ta  $f(t)$  może przybierać różne postacie w zależności od swojego przebiegu [Malina 1996, s. 31]:

a) dla funkcji stałej:

$$Y_t = a_t S(t) + e_t$$

b) dla funkcji liniowej:

$$Y_t = (a_t + bt_t) S(t) + e_t$$

c) dla funkcji kwadratowej:

$$Y_t = (a_t + bt_t + ct_t^2) S(t) + e_t$$

Do oszacowania jej wartości konieczne jest wyznaczenie poszczególnych parametrów za pomocą następujących wzorów zawierających tzw. stałe wygładzania  $\alpha$ ,  $\beta$  oraz  $\gamma$  (wzór 2).

**Wzór 2.** Parametry funkcji trendu  $f(t)$

$$a_t = (\alpha y_t / S_{t,N}) + (1-\alpha)a_{t-1} \quad (t=n+1, \dots, n=T-1)$$

$$b_t = \beta(a_t - a_{t-1}) + (1-\beta)b_{t-1}$$

Parametry te przyjmują wartość z przedziału (0, 1), oznaczając stopień wpływu najstarszych

**Tab. 1. Wyniki poszukiwania parametrów sieciowych (wartości w mln PLN)**

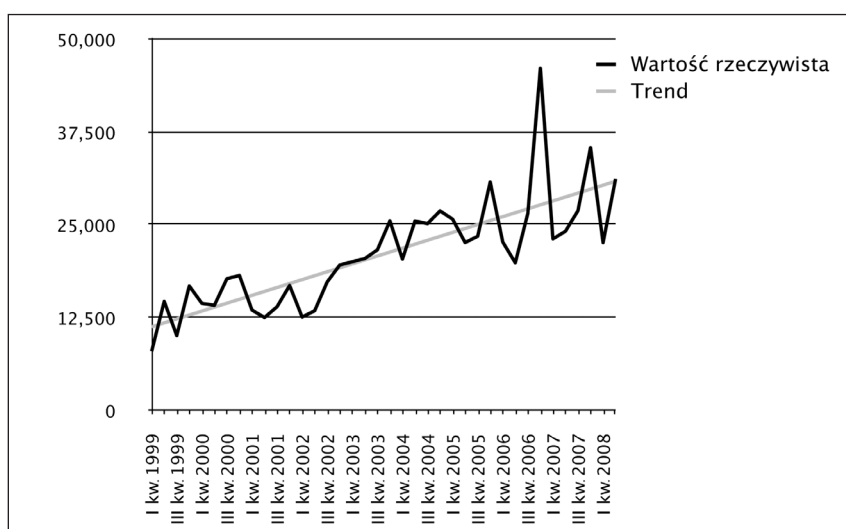
Prognoza	Wartość rzeczywista	Różnica	Prognoza	Wartość rzeczywista	Różnica	Prognoza	Wartość rzeczywista	Różnica
$\alpha, \beta \gamma = 0,1$			$\alpha, \beta \gamma = 0,4$			$\alpha=0,1, \beta = 0,3 \gamma=0,1$		
27 368,30	23 150,00	-4 218,30	30 820,70	23 150,00	-7 670,70	25 949,50	23 150,00	-2 799,50
28 634,20	24 182,00	-4 452,20	32 236,10	24 182,00	-8 054,10	27 345,90	24 182,00	-3 163,90
30 772,90	26 961,00	-3 811,90	38 744,40	26 961,00	-11 783,40	29 699,90	26 961,00	-2 738,90
39 734,50	35 445,00	-4 289,50	52 418,10	35 445,00	-16 973,10	38 593,30	35 445,00	-3 148,30
29 236,80	22 638,00	-6 598,80	39 933,10	22 638,00	-17 295,10	28 662,40	22 638,00	-6 024,40
30 556,30	31 222,00	665,70	41 111,00	31 222,00	-9 889,00	30 132,00	31 222,00	1 090,00
$\alpha, \beta \gamma = 0,2$			$\alpha, \beta \gamma = 0,5$			$\alpha=0,1, \beta = 0,3 \gamma=0,2$		
27 342,80	23 150,00	-4 192,80	33 870,10	23 150,00	-10 720,10	27 378,63	23 150,00	-4 228,63
28 067,90	24 182,00	-3 885,90	36 522,90	24 182,00	-12 340,90	27 167,73	24 182,00	-2 985,73
30 896,20	26 961,00	-3 935,20	45 719,10	26 961,00	-18 758,10	30 480,59	26 961,00	-3 519,59
40 254,70	35 445,00	-4 809,70	62 513,00	35 445,00	-27 068,00	40 575,89	35 445,00	-5 130,89
30 113,40	22 638,00	-7 475,40	48 827,60	22 638,00	-26 189,60	29 917,68	22 638,00	-7 279,68
30 841,70	31 222,00	380,30	51 048,40	31 222,00	-19 826,40	29 630,12	31 222,00	1 591,88
$\alpha, \beta \gamma = 0,3$			$\alpha, \beta \gamma = 0,9$			$\alpha=0,1, \beta = 0,2 \gamma=0,1$		
28 370,30	23 150,00	-5 220,30	47 778,80	23 150,00	-24 628,80	<b>25 357,20</b>	23 150,00	-2 207,20
29 049,40	24 182,00	-4 867,40	55 808,50	24 182,00	-31 626,50	<b>26 516,50</b>	24 182,00	-2 334,50
33 305,20	26 961,00	-6 344,20	68 730,60	26 961,00	-41 769,60	<b>28 585,40</b>	26 961,00	-1 624,40
44 181,50	35 445,00	-8 736,50	97 107,50	35 445,00	-61 662,50	<b>36 959,10</b>	35 445,00	-1 514,10
33 075,20	22 638,00	-10 437,20	89 258,90	22 638,00	-66 620,90	<b>27 099,10</b>	22 638,00	-4 461,10
33 675,10	31 222,00	-2 453,10	95 619,10	31 222,00	-64 397,10	<b>28 307,20</b>	31 222,00	2 914,80

Źródło: opracowanie własne oraz na podstawie pakietu STATISTICA.

bądź najświeższych danych na estymowane parametry. Dla wartości bliższych 0, wpływ na szacowane parametry mają przede wszystkim najstarsze obserwacje, których oddziaływanie wygasa wolniej. W przypadku wartości bliższych 1, najistotniejsze znaczenie mają najświeższe obserwacje. Do estymacji stałych wygładzania można posłużyć się zarówno programami komputerowymi, jak i odniesieniem do rzeczywistych danych. W tym ostatnim przypadku procedura wyznaczania wartości parametrów polegać będzie na braniu pod uwagę tylko kilku starszych obserwacji tak, by oszacowaną predykcję móc porównać do danych rzeczywistych niewziętych pod uwagę. Należy zaznaczyć, że postępowanie takie jest bardziej pracochłonne, jednakże wyniki mają większą wartość aplikacyjną.

### Predykcja oszczędności przedsiębiorstw polskich

**D**o celów estymacji wartości oszczędności przedsiębiorstw polskich wykorzystano szereg czasowy obejmujący 38 obserwacji – rozpoczynając od I kwartału 1999 r., kończąc zaś na II kwartale 2008 r. Przyjęto, że funkcja trendu  $f(t)$  ma postać liniową, rosnącą (rysunek 1).



Rys. 1. Funkcja trendu  $f(t)$  dla oszczędności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie pakietu MINITAB 15.

Dla ustalenia parametrów sieciowych posłużono się metodą wyznaczenia ich na podstawie części obserwacji oraz porównania z danymi rzeczywistymi za niebrany pod uwagę okres. W tym przypadku, by oszacować stałe wygładzania, stworzono prognozę ich wartości na podstawie danych od I kwartału 1999 r. do IV kwartału 2006 r., a więc za 32 okresy. Porównując wartości prognoz z wartościami rzeczywistymi, najmniejsze różnice uzyskuje się dla  $\alpha=0,1$ ,  $\beta=0,2$  oraz  $\gamma=0,1$ . Wynika stąd wniosek, że kluczowe znaczenie dla prognozy mają obserwacje najwcześniejsze. Jak wynika z tabeli 1, obserwacje późniejsze znacznie zawyżają wartość oszczędności.

Tab. 2. Szacowane wielkości błędów dla różnych parametrów  $\alpha$ ,  $\beta$  oraz  $\gamma$

$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	Średni błąd	Średni błąd bezwzględny	Suma kwadratów	Średnia kwadratów	Średni % błąd bezwzględny	Średnie % błąd bezwzględny
0,1	0,1	0,1	113,2025	2750,562	485156300	12767271	-2,03374	13,91246
0,1	0,1	0,2	-16,8618	2917,715	505957679	13314676	-2,51546	14,68841
0,2	0,1	0,1	21,31069	2804,376	508827234	13390190	-2,29576	14,05957
0,1	0,2	0,1	78,91649	2859,689	514798269	13547323	-2,22073	14,3623
0,1	0,1	0,3	-115,3	3068,65	530008632	13947596	-2,88798	15,38085
0,3	0,1	0,1	30,76373	2749,172	533815540	14047777	-2,18218	13,65537
0,1	0,2	0,2	-36,963	2984,422	535953959	14104052	-2,65961	14,97535
0,2	0,2	0,1	16,89287	2850,286	536248671	14111807	-2,36981	14,23037
0,2	0,1	0,2	-41,5396	2913,84	541456319	14248851	-2,522	14,56272
0,1	0,3	0,1	51,01823	2943,084	542308353	14271272	-2,35342	14,69227

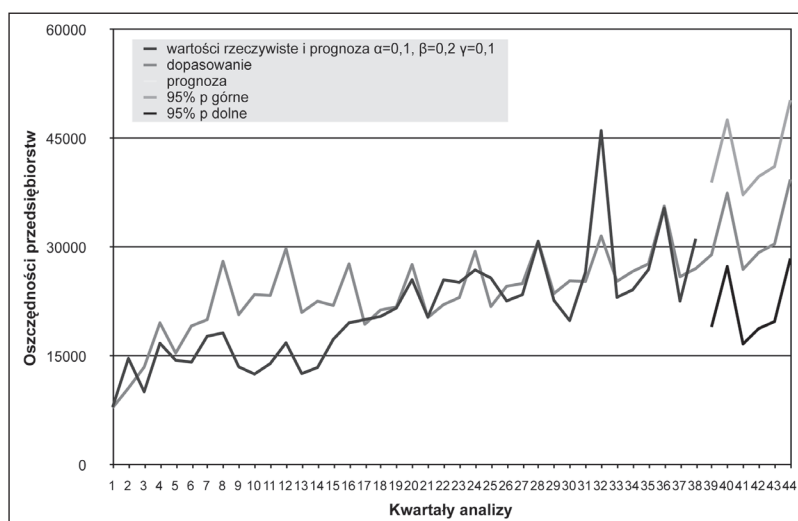
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z pakietu STATISTICA.

Należy zaznaczyć, że poszukiwanie parametrów sieciowych wspomagane było również przez programy komputerowe. W tym przypadku dla 32 obserwacji wynikiem wskazanym jako najbardziej optymalny była następująca wartość parametrów:  $\alpha=0,1$ ,  $\beta=0,3$  oraz  $\gamma=0,1$  (tabela 2).

Wskazane na podstawie analizy komputerowej wielkości odpowiadały najlepszemu dopasowaniu stałych wygładzania dla 32 obserwacji, jednakże po zastosowaniu tych wartości dla predykcji następnych 6 obserwacji (które znane były z danych rzeczywistych), otrzymane wartości odbiegały w większym stopniu niż dla parametrów  $\alpha=0,1$ ,  $\beta=0,2$  oraz  $\gamma=0,1$  (rysunek 2 i 3).

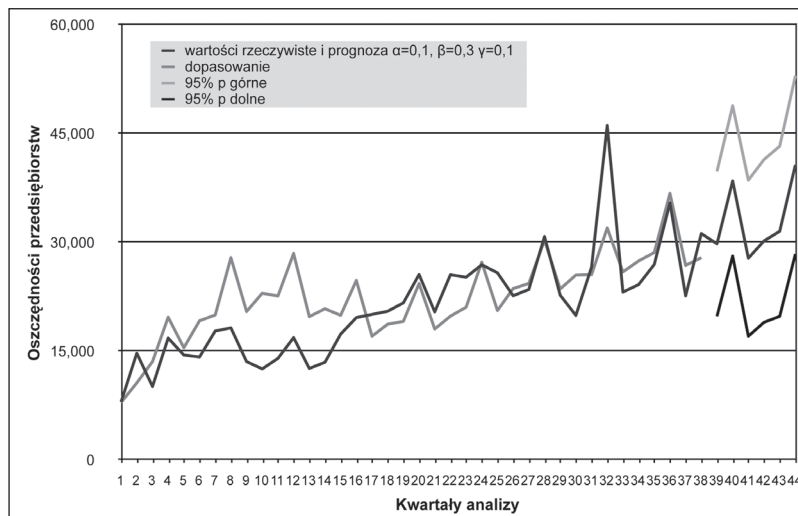
Ostatecznie podjęto decyzję o zastosowaniu w modelu właśnie tych wartości. Na tej podstawie otrzymano następującą prognozę (tabela 3).

Przy ostatecznym werdyktie co do akceptacji wartości prognozy należy obecnie wziąć pod uwagę czynniki, które nie zostały ujęte w modelu oraz które nie miały wpływu na wielkości rzeczywiste. Prognozowanie za pomocą szeregów czasowych wymaga znajomości kształtowania się różnorodnych zjawisk mogących mieć wpływ na analizowane wielkości. Ponieważ w szacowaniu wartości oszczędności przedsiębiorstw za pomocą metody Wintersa jedynym czynnikiem są właśnie oszczędności, przy ocenie przydatności prognozy należy uwzględnić szerszy kontekst rzeczywistości gospodarczej. Przyjęto do predykcji dane dotyczą okresu wzrostu gospodarczego. Kryzys na rynkach finansowych, jaki nastąpił w połowie 2007 r., odczuwalny jest dla polskiej gospodarki dopiero po roku. Dlatego też, szacując wartość prognozy, skorzystano z możliwości obliczenia odchylen w górę i w dół. Stąd też bardziej prawdopodobna wydaje się być prognoza pesymistyczna, która przewiduje osiągnięcie niższych wartości oszczędności przedsiębiorstw do końca 2009 r. W tym przypadku wartość nominalna oszczędności przedsiębiorstw w kolejnych 6 okresach będzie wzrastać, jednakże tempo wzrostu będzie wolniejsze niż w okresach poprzednich. W przypadku akceptacji prognozy zasadniczej, która mogłaby być adekwatna dla okresu zrównoważonego wzrostu gospodarczego, należy zauważyć, że tendencja wzrostowa określona została przez początkowe wzrosty (4 pierwsze analizowane kwartały), jak też i przez wyraźny wzrost wartości dla 32 kwartału (IV kwartał 2006 r.), w którym wartość oszczędności przedsiębiorstw wyniosła 46 130 000 000 PLN. Widać



Rys. 2. Wartości prognoz dla parametrów  $\alpha=0,1$ ,  $\beta=0,2$  oraz  $\gamma=0,1$

Źródło: opracowanie własne na podstawie pakietu MINITAB 15.



Rys. 3. Wartości prognoz dla parametrów  $\alpha=0,1$ ,  $\beta=0,3$  oraz  $\gamma=0,1$

Źródło: opracowanie własne na podstawie pakietu MINITAB 15.

to wyraźnie w wartości dopasowania szeregu dla początkowych danych, gdzie tendencja wzrostowa jest najwyższa (rysunek 2 i 3). Przedsiębiorstwa będą jednak zainteresowane generowaniem oszczędności tak, by móc zapewnić sobie ciągłość działania w warunkach zwiększonego kosztu kredytów bankowych. Wynika to też z faktu, że wiele przedsiębiorstw jest ze sobą ściśle powiązanych zarówno instytucjonalnie, poprzez kontrakty, jak i w wyniku procesów globalizacyjnych. Ponadto dla polskich przedsiębiorstw utrzymanie zadawalającego poziomu ekonomicznego w dłuższym okresie jest ważne przy możliwości aplikowania o dotacje z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Chcąc ubiegać się o dotację na realizację projektu, przedsiębiorstwo musi się zobowiązać do utrzymania rezultatów przez kilka następnych lat (3 lata dla sektora MŚP oraz 5 lat dla dużych przedsiębiorstw) [Rozporządzenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego 2007].

**Tab. 3. Prognoza zasadnicza oraz pesymistyczna i optymistyczna dla wielkości oszczędności przedsiębiorstw w mln PLN**

	Prognoza zasadnicza	Prognoza pesymistyczna	Prognoza optymistyczna
III kw. 2008	29 017,70	19 062,30	38 973,10
IV kw. 2008	37 508,00	27 396,70	47 619,30
I kw. 2009	27 000,20	16 715,00	37 285,50
II kw. 2009	29 322,00	18 845,80	39 798,20
III kw. 2009	30 490,00	19 806,70	41 173,20
IV kw. 2009	39 387,20	28 481,60	50 292,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie pakietu MINITAB 15.

## Wnioski

Posłużenie się zaprezentowaną metodą Wintersa daje podstawę do stworzenia predykcji na kilka okresów do przodu, uwzględniając wartości rzeczywiste. W porównaniu do regresji wielokrotnej, w której buduje się model ekonometryczny złożony z kilku oddziałujących na zjawisko zmiennych, metoda ta daje obraz jedynie analizowanego zjawiska. Ocena trafności prognozy zależy od wiedzy i umiejętności analitycznych badacza ze względu na brak mierników dopasowania modelu. Jedyną możliwością jest tu posłużenie się częścią danych tak, by uzyskać prognozę dla znanych już wartości rzeczywistych i w ten sposób ocenić prawidłowość dopasowania modelu. Posługując się tą metodą, jak i innymi metodami predykcji za pomocą szeregów czasowych, pamiętać należy o ocenie wielkości danych w kontekście warunków i okresu, którego dotyczą. Dane za okres rozwoju gospodarczego mogą zawyżyć prognozę dla istniejących warunków pogarszającej się koniunktury, i odwrotnie. W analizowanym przykładzie, w obliczu nieznanych jeszcze całkowitych rozmiarów kryzysu na rynkach finansowych oraz jego silnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, winno się za podstawę prognoz przyjąć wariant pesymistyczny. Należy zaznaczyć, że w analizie zjawisk złożonych, takich jak zjawisko oszczędności, jednorodne informacje, np. o kształtowaniu się zjawiska w czasie odniesione do teorii, mogą przedstawić o wiele cenniejsze wyniki niż budowa złożonych modeli. Jednakże analiza złożoności zjawiska oszczędności przedsiębiorstw wydaje się być niezbędna i konieczna do przeprowadzenia, co jednak ze względu na ograniczoność niniejszego artykułu nie jest możliwe.

*Elżbieta Nosal-Szczygiel*  
doktorantka Wydziału Finansów  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

\* Metoda Wintersa jest uogólnieniem metody Holta dla przypadku wahań sezonowych [Snarska 2007, s. 224].

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BAILS D.G., PEPPERS L.C., *Business Fluctuations. Forecasting Techniques and Applications*, Wyd. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1982, za: A. MALINA, *O metodzie prognozowania szeregów czasowych z wahaniami sezonowymi*, w: „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie. Prace z zakresu prognozowania”, nr 475, Kraków 1996.
- [2] *Determinanty oszczędzania w Polsce* (praca zb. pod red. B. LIBERDY), Wyd. Raport CASE nr 28, Wyd. CASE-Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 1999.
- [3] KORENIK D., *Oszczędzanie indywidualne w Polsce. Produkty różnych pośredników i ich atrakcyjność*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [4] LIBERDA B., *Oszczędzanie w gospodarce polskiej: teorie i fakty*, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
- [5] LIBERDA B., TOKARSKI T., KACZOROWSKI P., *Wpływ stóp procentowych i stóp podatkowych na oszczędności i inwestycje*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 1-2.
- [6] NOWAK A., RYĆ K., *Oszczędności w okresie transformacji*, „Studia Europejskie” 2002, nr 2.
- [7] POLLOK A., *Oszczędności gospodarstw domowych w Polsce w okresie transformacji systemu gospodarczego*, maszynopis powielony pracy doktorskiej, Kraków 2004.
- [8] *Rozporządzenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego z 11 października 2007 r. w sprawie udzielania regionalnej pomocy inwestycyjnej w ramach regionalnych programów operacyjnych* (Dz. U. 2007 Nr 193, poz. 1399 z późn. zm.).
- [9] RYTLEWSKA G., HUSZCZONEK E., *Zmiany w popycie na kredyt gospodarstw domowych*, „Materiały i Studia” NBP, Zeszyt nr 172, Warszawa, marzec 2004 r.
- [10] SNARSKA A., *Statystyka. Ekonometria. Prognozowanie. Ćwiczenia z Excelem*, Wyd. Placet, Warszawa 2007.
- [11] SZOPA B., *Zmiany dochodów ludności w Polsce na tle uwarunkowań systemowych*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2005.
- [12] SZOPA B., KAWA P., KULTYS J., *Oszczędności i rozpiętości dochodowe a dynamika gospodarcza. Interakcje na przykładzie Polski*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007.
- [13] ZELIAŚ A., PAWELEK B., WANAT S., *Prognozowanie ekonometryczne. Teoria, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

## Summary

The paper presents three stages of prediction of enterprises' savings by P. R. Winters' method. The idea of method was shown, also advance of create and the results of prediction. Proved, that enterprises' savings would be risen but the growth will not be dynamic as so far with regard to financial markets' crisis.

# Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć – przyczyny i skutki klasteringu

*Jolanta Staszewska*

## Wprowadzenie

W świecie koncepcja klastrów jest znana od wielu lat, ale spopularyzowanie ich teorii obserwuje się od niedawna. Przełom w podejściu do sieciowego powiązania przedsiębiorstw wniósł M.E. Porter pod koniec lat 90. XX wieku, który wskazał na klaster jako metodę zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw i całych regionów.

W Europie i na świecie rozwinęło się wiele powiązań sieciowych o charakterze klastra, które nabrały specyfiki regionu i kraju ich ukształtowania. Dlatego mówi się o klastrach włoskich, amerykańskich, duńskich czy holenderskich. Wykazują się one charakterystycznymi rozwiązaniami, typowymi dla kraju ich pochodzenia.

W Polsce koncepcja klastra jest całkowicie nowa, a na jej stopniowe upowszechnianie wpłynęły programy Unii Europejskiej popierające rozwój regionalny, w ramach których podmioty tworzące sieciowe powiązania uzyskują konkretne wsparcie finansowe i zaznaczają swoją pozycję na rynku w układzie innym niż konkurencyjny.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na przyczyny tworzenia klastrów, ich skutki i występujące stymulatory tego procesu oraz zagrożenia.

## Sieci klastrowe na rynku

Ważkość tematyki wynika także z faktu, że nowe koncepcje ekonomiczne wskazują na stopniowe przechodzenie przedsiębiorstw z bezwzględnej walki konkurencyjnej w kierunku współdziałania i tworzenia sieciowych powiązań. Tworzące się sieci klastrowe, skoncentrowane przestrzenie, wspólnie realizujące założony cel, charakteryzując się współdziałaniem podmiotów uczestniczących, tym różnią się od dotychczas znanych sieci, że pozyskują do współpracy podmioty z otoczenia biznesu. Są to organy władzy, jednostki naukowe i badawcze, stowarzyszenia i różne instytucje wspierające dany biznes. Przedsięwzięcie takie pozwala tworzyć nową wartość dla klienta, a podmiotom dostarcza korzyści głównie w postaci zmniejszenia kosztów transakcyjnych i zwiększenia efektów ekonomicznych.

**Tab. 1. Etapy rozwoju klastra**

Etap	Charakterystyka etapu
1.	Formowanie pierwszych przedsiębiorstw prowadzących do geograficznej koncentracji na podobnym etapie działalności. Następuje wzmożona konkurencja lokalna, która jest istotnym stymulatorem innowacji i przedsiębiorczości.
2.	Wytworzenie skupisk wyspecjalizowanych dostawców i firm usługowych oraz powstanie specyficznego rynku pracy. Obserwuje się obniżkę kosztów wspólnych nakładów. Dzięki temu z oszczędności w kosztach produkcji korzystać będą dostawcy i odbiorcy.
3.	Utworzenie organizacji, które będą obsługiwać przedsiębiorstwa rozwijające się w klastrze. Mogą to być instytucje szkoleniowe, naukowe, biznesowe, administracji terenowej. Duża rola czynników pozaekonomicznych wpływających na koncentrację przedsiębiorstw.
4.	Pojawiają się organizacje zwiększające prestiż i atrakcyjność klastra. Pozyskuje się nowe firmy i wykwalifikowaną siłę roboczą z obszarów sąsiednich, co zwiększa atrakcyjność obszaru i tworzy bardziej korzystny grunt dla nowych przedsiębiorstw.
5.	Tworzą się więzi nierynkowe sprzyjające współpracy nieformalnej i koordynacji działalności gospodarczej. Komunikacja opiera się na specyficznej wiedzy, wymaga częstych kontaktów międzyludzkich stymulowanych bliskością osób i organizacji.
6.	Okres schyłkowy klastra polega na tym, że regionalny przemysł zamyka się we własnym otoczeniu, które kiedyś stanowiło o jego sile, np. wykwalifikowana siła robocza, unikalna wiedza, silne powiązania z innymi podmiotami mogą stać się przeszkodą dla innowacyjności. Klustry mogą wpaść w pułapkę sztywnej specjalizacji.

Źródło: [EC. 2002; Porter, 1998; Storper, 1989; Storper, Walker, 1997; Grabher, 1993; Storper, 1993].

Poza tym przedsiębiorstwa w klastrze zyskują poprawę swojej pozycji konkurencyjnej względem innych firm, a region, w którym działają, dzięki takiemu innowacyjnemu podejściu do biznesu na jego terenie także poprawia swoją pozycję, względem innych regionów. Dzięki sieci klastrowej rozwijają się przedsiębiorstwa i region.

Każdy klastrowy posiada swoją dynamikę, która między innymi związana jest z cyklem życia klastra. Ogólny układ etapów rozwoju klastra obrazuje tabela 1.

Przedstawione fazy rozwoju klastra nazwano odpowiednio: fazą zarodkową (kształtuje się koncepcja utworzenia klastra), stabilizacji (ożywienie działań przedsiębiorczych) i dojrzałości (klastrowy osiąga maksymalne możliwości rozwoju) oraz przekształcenia (zahamowanie inicjatyw klastrowych) i spadku (uwidaczniają się w klastrze straty).

Większość polskich klastrów jest na początku swojej drogi rozwoju, ale funkcjonowanie klastra opiera się na określonych zasadach, zwanych rombem przewagi konkurencyjnej lub diamentem Portera [Porter, 1990]. Wyznacza on grupy elementów wpływających na przewagę konkurencyjną podmiotów klastra i są to:

- czynniki produkcji – tworzą normy działalności gospodarczej opartej na współpracy i konkurencji; ważniejsze od ich posiadania jest ich zdolność wykorzystywania, szczególnie jednostek wyspecjalizowanych (ośrodki badawcze, wyszkoleni pracownicy, sieć informacji i infrastruktury);
- czynniki popytu – najważniejsza dla wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, jest jakość popytu, a nie jego rozmiary; nabywcy powinni być wymagający, bo podnoszą innowacyjność przedsiębiorstw;
- czynniki pokrewne i wspomagające donoszą się do działalności dostawców, firm usługowych i wpływu sektorów pokrewnych; następuje rozwój kooperantów, a ich geograficzna koncentracja zwiększa siłę rywalizacji i poprawną efektywność gospodarczą;
- kontekst strategii – odnoszący się do struktury rynku wewnętrznego i możliwości takiego konkurencyjnego na rynku, aby nie było skrzepowania rozwoju przepisami i regulacjami, które mogłyby hamować zachowania innowacyjne i rozwojowe (rysunek 1).

Niemniej jednak optymalny układ między elementami klastra zapewnia tzw. *triple helix*, wskazujący, że wszelkie atrybuty przewagi konkurencyjnej są ze sobą powiązane i zależą od stanu pozostałych (por. rysunek 2).

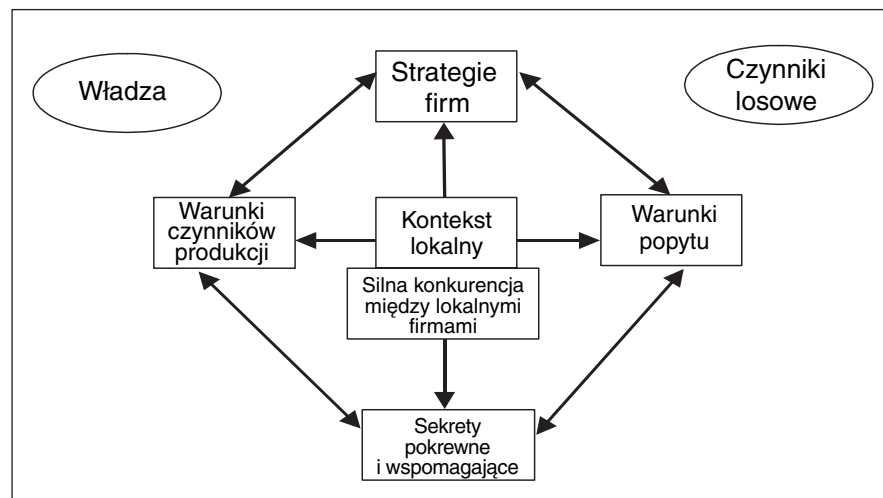
Powstały związek ma charakter synergiczny, tworzy się bowiem pewien system, którego wartość, jako całość, jest większa niż suma wartości tworzących go części. Stymulatorów dla

tego związku należy szukać wśród czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Przyczyn powstawania klastrów można upatrywać, zdaniem autorki w:

- procesach internacjonalizacji, liberalizacji przepływów kapitałowych i lokowaniu kapitału w miejscach o szczególnie sprzyjających warunkach; występuje prawie całkowite zniesienie barier przy przepływie kapitału, a tym samym łatwy do niego dostęp, co powoduje, że w ten sposób nie osiąga się już tak łatwo przewagi konkurencyjnej, jak wcześniej; kraje i regiony w różnorodny sposób starają się kapitał przyciągnąć, lecz trafia on do najbardziej korzystnych lokalizacji o wysokim poziomie gospodarczym;
- poszukiwaniu nowych źródeł przewagi konkurencyjnej; zaostrzająca się konkurencja międzynarodowa stawia w niekorzystnej sytuacji te podmioty, które są zlokalizowane w obszarze wysokich kosztów, dlatego poszukiwane są lokalizacje umożliwiające tworzenie kosztownej przewagi konkurencyjnej (np. tzw. korzyści aglomeracji) i pozakosztowej przewagi, np. przez dostęp do odpowiednio wykwalifikowanej kadry;
- dużych dysproporcjach między regionami; UE czy ONZ dążą do wyrównania poziomu rozwoju regionów, ale efekty są słabe i wynikają głównie z osłabienia tempa wzrostu krajów wysoko rozwiniętych niż uruchomienia mechanizmów trwałego rozwoju w krajach biedniejszych.

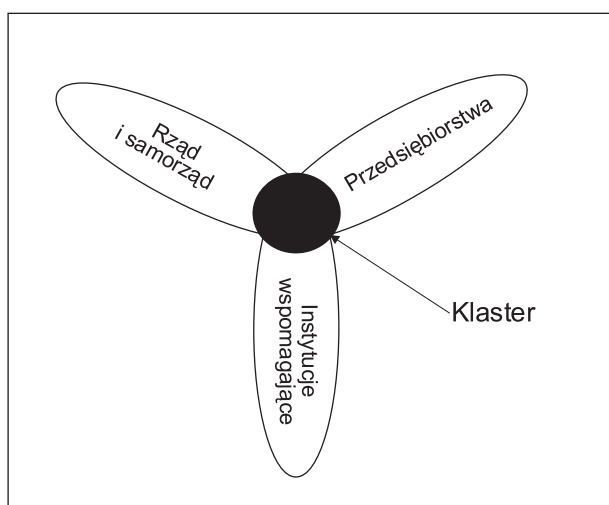
W wyniku porównań wieloletnich klastrów, przykładów doświadczeń zagranicznych, wydaje się, że czynnikami niezbędnymi do tworzenia klastrów są: bardzo dobra komunikacja między uczestnikami klastra, określenie celu w sposób jasny (mierzalny, realny, ściśle umiejscowiony w czasie), zaangażowanie w tworzenie klastra różnych środowisk, które mogą tworzyć grupę inicjatywną, istnienie jednostki moderującej, która buduje zaufanie otoczenia, działa dla sieci, nie dla interesów pojedynczych, wybranych przedsiębiorców, niskie koszty uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej, szerokie wykorzystanie instytucji okołobiznesowych.

W ocenie uwarunkowań dla klastrowego, w aspekcie ich stymulant i destymulant należa-



Rys. 1. Model diamentu M.E. Portera

Źródło: [Porter, 1990].



Rys. 2. Triple helix

Źródło: na podstawie EC.2003.

łoby wskazać na elementy endo- i egzogeniczne. Takie zestawienie obrazuje tabela 2.

Klaster wpływa na rozwój infrastruktury, kultury przedsiębiorczości, kapitału firmy, zdolności finansowej, możliwości wspierania przedsiębiorstwa, efektywności sieci współpracy [Sainsburg, 1999] oraz powodują: zbliżenie się do nowych rynków, poprawę dostępu do wykwalifikowanych pracowników, poprawę wizerunku regionu, możliwość dostępu do większych sieci niż dotychczasowe, zwiększenie zaufania społecznego, aktywność instytucji wspomagających [DETR. 2000].

Podejście do efektów klasteringu tak jak do uwarunkowań jest zróżnicowane.

Autorka proponuje rozpatrywanie efektów klasteringu na poziomie makro (ogólnokrajowym), mezo (regionalnym) i mikro (przedsiębiorstwa), które są przedstawione w tabeli 3. Efekty można także przedstawić w ujęciu komercyjnym i niekomercyjnym, co obrazuje tabela 4.

Stymulacja przedsiębiorstw przez klastry jest możliwa, gdy klaster, jako całość, jest aktywizowany przez odpowiednie strategie, zewnętrznie i wewnętrznie.

W koncepcjach rozwoju klastra są dwa podejścia. Pierwsze wskazuje, że klaster powstaje spontanicznie i siły mu sprzyjające pochodzą z inicjatyw biznesowych.

Drugie wskazuje, że pożądanym inicjatorem dla powstania i rozwoju klastra jest otoczenie zewnętrzne, głównie organy władzy administracyjnej, uczelnie czy ośrodki naukowo-badawcze.

Powszechnie uważa się jednak, że klaster powinien powstać drogą rynkową, a czynniki pozabiznesowe (władza, uczelnie itd.) powinny stanowić wsparcie dla klastra, w celu naprawy struktur, które uległy zniszczeniu, powodując osłabienie klastra [Lagendyk, Charles, 1999].

Ekspertcy wyróżniają następujące typy strategii klastra [Enright, 1999]:

- **organizacyjna strategia klastra**, która polega na tym, że klaster rozwija się przez zmiany organizacyjne, polegające na poprawie komunikacji, związków między firmami, eliminacji lub w infrastrukturze, prowadzeniu polityki rozwoju zasobów ludzkich; do tej kategorii zalicza się programy w USA, Hiszpanii, we Włoszech, Austrii i nawet w Nowej Zelandii;
- **transplantacyjna strategia** polega na tym, że klaster przyciąga, zwabia podobne w zakresie działalności firmy lokalne, które funkcjonowały

Tab. 2. Uwarunkowania klasteringu w Polsce

Czynniki	Stymulanty	Destymulanty
Endogeniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoka jakość wewnętrznej infrastruktury technicznej i komunikacyjnej,</li> <li>• wsparcie finansowe dla przedsiębiorców,</li> <li>• wysoki i zróżnicowany poziom zaplecza naukowo-badawczego,</li> <li>• wysokie kwalifikacje pracowników,</li> <li>• bogate tradycje w wyspecjalizowanych dziedzinach działalności,</li> <li>• dobry dostęp do wyspecjalizowanych kadr,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bariery mentalne – brak zaufania między partnerami,</li> <li>• niska świadomość proinnowacyjnej roli klastra wśród instytucji i społeczeństwa,</li> <li>• wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej,</li> <li>• przedsiębiorstwa <i>spin-off</i> pogłębiające tendencje do braku współpracy,</li> <li>• brak nawyków dzielenia się profitami,</li> <li>• konflikt naukowcy – przedsiębiorcy,</li> <li>• interesy osobiste polityków popierających klastry,</li> <li>• słaba gotowość do podejmowania ryzyka,</li> <li>• zróżnicowane warunki życia – duże dysproporcje,</li> <li>• słabe wsparcie dla innowacyjności.</li> </ul>
Egzogeniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradycje poszczególnych regionów,</li> <li>• bliskość chłonnych rynków krajowych i zagranicznych,</li> <li>• atrakcyjne ceny nieruchomości,</li> <li>• wielu dużych przedsiębiorców mogących być liderami,</li> <li>• duża aktywność niektórych samorządów,</li> <li>• dobry poziom infrastruktury technicznej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zła infrastruktura transportowa,</li> <li>• brak odpowiednich uregulowań prawnych (np. brak w prawie terminu „klaster”),</li> <li>• wysokie koszty procedur,</li> <li>• wysokie zbiurokratyzowanie,</li> <li>• słabe zaufanie wobec partnerów zewnętrznych,</li> <li>• braki w planach zagospodarowania przestrzennego,</li> <li>• nieczytelna struktura własności.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz monograficznych przypadków klasteringu w Polsce.

Tab. 3. Efekty klasteringu

Poziom	Efekty
Poziom kraju (makro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obniżenie kosztów rozwoju wysokospecjalistycznych dziedzin produkcji;</li> <li>• zmniejszenie transferów socjalnych na rzecz bezrobotnych;</li> <li>• zmniejszenie bezrobocia;</li> <li>• klastry są uznawane za katalizatory koniunktury gospodarczej, ich liczba rośnie wraz z rozwojem gospodarki;</li> <li>• stymulowanie innowacyjności na poziomie całej gospodarki;</li> <li>• aktywizowanie eksportu;</li> <li>• przyciąganie inwestycji zagranicznych;</li> <li>• zwiększenie konkurencyjności na poziomie rynku krajowego;</li> <li>• pozytywne zmiany w prawodawstwie rozszerzające działania produktywne;</li> </ul>
Poziom regionu (mezo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• występowanie poparcia władz regionu dla tworzenia stref wysokiej specjalizacji produktowej (tj. klastrów);</li> <li>• wzrost zatrudnienia;</li> <li>• zmniejszenie transferów socjalnych na rzecz bezrobotnych;</li> <li>• mobilność kapitału ludzkiego;</li> <li>• szersze wykorzystanie rozwiązań informatycznych;</li> <li>• rozwój zachowań przedsiębiorczych;</li> <li>• stymulowanie innowacyjności na poziomie regionu;</li> <li>• sukces klastra – wzmocnienie lokalnego patriotyzmu;</li> <li>• korzystna atmosfera przedsiębiorczości pomaga przyciągnąć inwestora;</li> <li>• powstanie nowych miejsc pracy;</li> <li>• usprawnienie komunikacji;</li> <li>• wzmocnienie inwestycjami;</li> <li>• wpływ na image regionu;</li> </ul>
Poziom przedsiębiorstwa (mikro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty ponoszone na działalność rozłożone na większą ilość podmiotów;</li> <li>• koszty transakcyjne niższe;</li> <li>• możliwość zawarcia długotrwałych kontraktów;</li> <li>• zwiększenie sprzedaży;</li> <li>• łatwiejszy, korzystniejszy dostęp do zasobów;</li> <li>• niższe ceny;</li> <li>• stymulowanie innowacyjności na poziomie przedsiębiorstw;</li> <li>• wzbogacenie oferty;</li> <li>• dokładniejsze badanie rynku, które umożliwiają udoskonalenie działalności własnej;</li> <li>• wspólne tworzenie oferty, jej sprzedaż i marketing;</li> <li>• zwiększenie elastyczności i szybkości reagowania firm;</li> <li>• zwiększenie zaufania między partnerami;</li> <li>• pozyskanie nowych grup klientów dla klastrów turystycznych – przyciągnięcie nowych turystów;</li> <li>• wymiana informacji i doświadczeń;</li> <li>• zwiększenie sprawności ubiegania się o środki pomocowe;</li> <li>• lepiej wyszkolona kadra (efekt wspólnych szkoleń);</li> <li>• zapewnienie nowym przedsiębiorstwom prowadzenia długotrwałego biznesu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

samotnie; ten typ strategii występuje powszechnie np. w Szkocji, Walii, Singapurze, Irlandii;

- hybrydowa strategia polega na przyciąganiu do organizacyjnych programów jednostek spoza klastra, tzn., że firmy zewnętrzne uczestniczą w programach danego klastra, na przykład w USA stany Massachusetts i Arizona włączyły do swoich programów klastry zagraniczne.

Strategie klastra wskazują na rolę przedsiębiorstw w występujących powiązaniach, ale istnieje też podejście, które eksponuje znaczenie władz w kreowaniu i działaniu klastra [Enright, 1999]:

- strategia katalizatora wyróżniona ze względu na interwencję władz w działalność klastra polega na zdynamizowaniu działalności sektora prywatnego; na przykład w stanie Arizona USA polegało to na tym, że po zidentyfikowaniu

liderów w różnych branżach doprowadzono do przedstawienia ich w celu nawiązania bliższych kontaktów; w Nowej Zelandii natomiast powołano instytucję TRANDEZ, której celem jest zajmowanie się problematyką klastrową i organizowanie współpracy i pomocy klastrom;

- strategie interwencyjne polegają na wkraczaniu w politykę rozwoju klastra przez organy władzy; wiele regionów w Europie ma aktywne strategie transplantacyjne, poszukując potencjalnych inwestorów i różnych form pomocy oraz współpracy; przez duże inwestycje na badania, programy wsparcia sieci itp. władza ma wpływ na rozwój klastra; ta strategia jest podobna do strategii organizacyjnej, ale akcentuje się w niej przede wszystkim rolę władzy (regionu, kraju) w sukcesie klastra.



Tab. 4. Skutki zastosowania klasteringu

	Skutki klasteringu
Komercyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie obrotów i zdolności finansowej;</li> <li>• redukcja kosztów transakcji;</li> <li>• wzbogacenie oferty;</li> <li>• poszerzenie zakresu oferowanych usług i dbałość o lepszą jakość produktu;</li> <li>• poszerzenie rynków;</li> <li>• zredukowanie kosztów;</li> <li>• wzmocnienie kapitałowe;</li> <li>• wzmocnienie zasobowe;</li> </ul>
Niekomercyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• połączenie sił partnerów;</li> <li>• przełamanie barier w zaufaniu;</li> <li>• przepływ wiedzy i informacji;</li> <li>• zwiększenie roli kapitału społecznego i lepszy podział kompetencji;</li> <li>• zwiększenie elastyczności;</li> <li>• wzrost kultury organizacyjnej;</li> <li>• zmiana wizerunku firm, regionu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

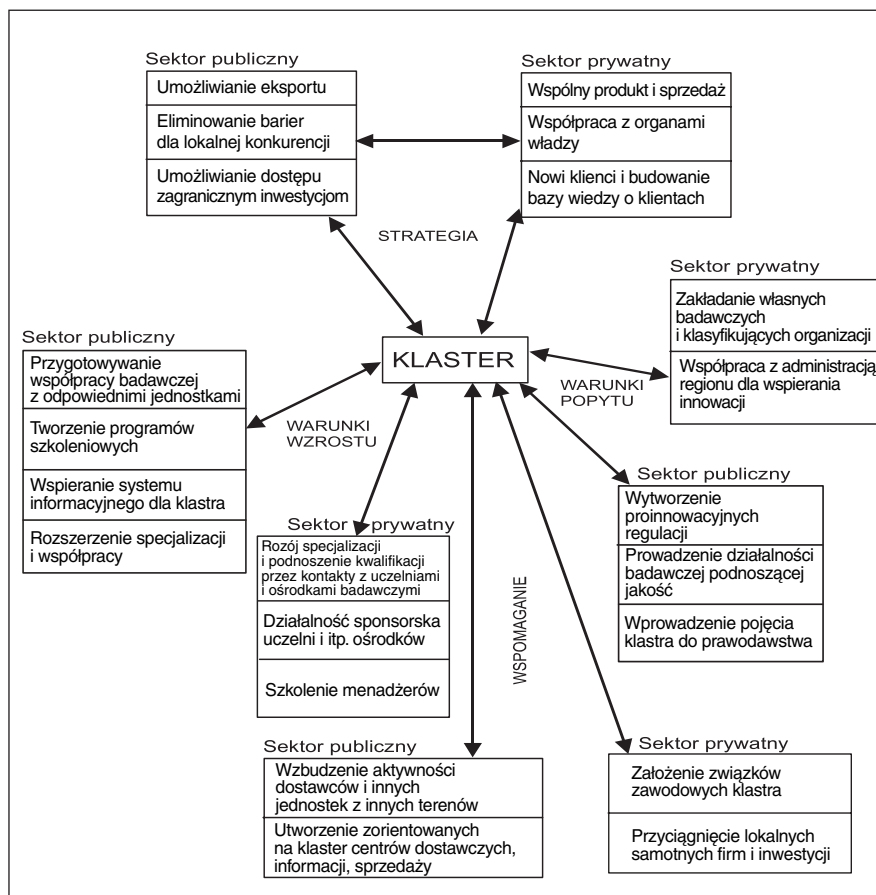
Działania na rzecz klastra w odniesieniu do przedstawionych strategii koncentrują się wokół wspomnianego diamentu Portera. Ponieważ dotyczą wpływu sektora prywatnego i publicznego, można je przedstawić następująco jak na rysunku 3.

Rozwój klastrów jest ograniczony różnymi ujawniającymi się barierami. W wyniku analizy sytuacji w zakresie klasteringu w Polsce autorka zauważa ograniczenia – por. tabela 5.

Przedstawiona sytuacja wskazuje, że klastering jest procesem, który warunkowany wieloma czynnikami rodzi określone skutki dla przedsiębiorstw i ich otoczenia. Skutki w zależności od warunków gospodarczych i czasu funkcjonowania klastra dotyczą poziomu mikro, średniego i makro. W warunkach polskich zauważa się w chwili obecnej wymierne efekty, głównie na poziomie lokalnym. Występujące zagrożenia zmniejszają możliwości osiągnięcia pozytywnych skutków klastrowania, ale jednocześnie ich istnienie wskazuje na te elementy, które należy przezwyciężyć, zmierzając do sukcesu przedsiębiorstwa i zwiększenia jego konkurencyjności.

**Zakończenie**

**K**lastry funkcjonujące i znane w świecie dostarczają konkretnych korzyści, dotyczy to jednak tych sieci, które są już zaawansowane w rozwoju. W warunkach



Rys. 3. Czynniki wpływające na rozwój klastra – pośrednia stymulacja przedsiębiorstw w klastrze

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [Porter, 2001].

Tab. 5. Zagrożenia dla klasteringu w Polsce

Lp.	Zagrożenia dla klastrów
1.	Nieufność wśród przedsiębiorców, brak nawyków bezinteresownej współpracy
2.	Zagrożenie biurokratycznymi obciążeniami w kontaktach z zarządem klastra
3.	Brak koordynacji między instytucjami wspierającymi biznes
4.	Zróznicowanie kompetencji liderów w zakresie wskazywania korzyści wynikających z konkretnego procesu klastrowania
5.	Brak uściśleń wynikających z kompetencji koordynatora klastra w zakresie podziału środków pomocowych na organizację i zarządzanie i bezpośrednio zasilanie innowacji realizowanych w firmach
6.	Odgórne próby określenia masy krytycznej klastra
7.	Obawy przedsiębiorców co do podziału efektów
8.	Wysokie podatki
9.	Utrzymujący się brak tytułu prawnego dla klastra
10.	Niezgodność interesów badaczy, zainteresowanych szybkimi publikacjami wyników, a przedsiębiorcami zainteresowanymi utrzymaniem wyników badań w tajemnicy
11.	Wysokie koszty współpracy z nauką i sferą B+R
12.	Możliwość wykorzystywania klasteringu jako elementu gry politycznej w układach regionalnych
13.	Organizowanie możliwości dostępu do kapitału wysokiego ryzyka

Źródło: opracowanie własne (na podstawie wywiadów głębinowych z animatorami klasteringu w Polsce).

polskich, większość efektów można rozważać w kategorii *ex ante*, bo klastry są w początkowej fazie rozwoju. Z tego powodu klastering można traktować jako perspektywę dla przedsiębiorców i alternatywną drogę funkcjonowania ich na rynku.

*dr Jolanta Staszewska*

Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii  
Politechniki Śląskiej

\* Konsorcjum może być utworzone przez największe firmy konsultingowe, agencje rozwoju przedsiębiorstw, ośrodki naukowo-badawcze – przykład Wielkopolskiego Klastra Meblowego.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] EC. 2002, *Regional Clusters in Europe. Observatory of European SME*. European Communities, 2002, nr 3.  
 [2] EC. 2003, *Clusters Policies. Thematic Report*, European Trend Chart on Innovation, EC, Enterprise Directorate General, BK, 2003.  
 [3] ENRIGHT M.J., *Regional Cluster: What We Know and What Should We Know*, Paper – Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kilonia 12–13.11.2001.  
 [4] DETR, *Planing for Clusters. A. Research Report*, Department of the Environment, Transport and The

Region, London 2000.

[5] GRABHER G., *The Weakness of Strong Ties. The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area*, In: Grabher G., *The Embedded Firm. On the Socio-economics of Industrial Networks*, Routledge, London – New York 1993.

[6] LAGENDYK, A., CHARLES D., *Clustering as a New Growth Strategy for Regional Economies*, A Discussion of New Forms of Regional Industrial Policy in the United Kingdom. In *Boosting Innovation. The Cluster Approach*. OECD. Preceding, Paris 1999.

[7] PORTER M., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press 1990.

[8] PORTER M., *Clusters and Competition: New Agenda for Companies. Governments and Institutions*, In: Porter M. 1997. *On Competition* Harvard Business Review Book. Boston. 1998.

[9] Sainsburg 1999, *Biotechnology Cluster*, Department of Trade Industry, London 1999.

#### Summary

The concept of clusters has been known for a long time but its popularity on the market has been noticed only recently. A cluster is a concentrated group of enterprises which cooperate with each other as they have a common aim and compete in other areas. They receive support from other subjects such as universities, research-development institutes, different associations, other organizations and authorities. The concept of clusters in Poland is brand new and EU programs influenced its popularity but clusters functions on the basis a lot of conditions.

# Controlling ryzyka finansowego nowym elementem kontroli zarządzania działalnością menedżerów w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym

*Dariusz Michalski*

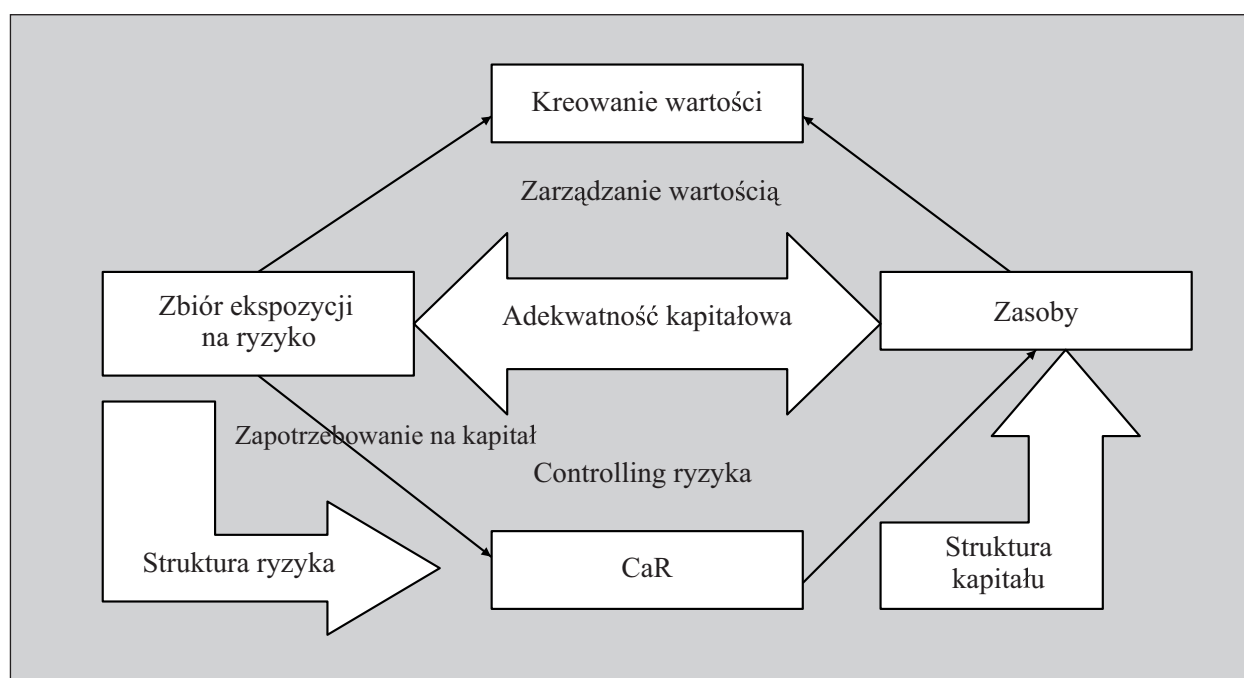
## Wprowadzenie

**P**rzedsiębiorstwa elektroenergetyczne w wyniku liberalizacji rynku energii elektrycznej muszą dokonać fundamentalnej zmiany podejścia do podejmowania ryzyka finansowego w perspektywie zarządzania kreowaniem wyników ekonomicznych. Jednym z tego powodów jest wzrost kompleksowości ryzyka finansowego, oddziałującego na ich działalność i powodujący wzrost zmienności wyników ekonomicznych. Stąd coraz większego znaczenia nabiera rola controllingu ryzyka finansowego. W tym samym czasie wzrastają oczekiwania agencji ratingowych oraz partnerów biznesowych tych przedsiębiorstw w zakresie sprawozdawczości finansowej. Oczekują oni zwiększenia przejrzystości działalności

przedsiębiorstw – a stąd i rozwoju tej sprawozdawczości – nie tylko w zakresie samej ekspozycji na ryzyko finansowe, ale także jego pomiaru i metod reakcji na nie.

Konieczne jest wyeliminowanie istniejących stereotypów myślowych, które są nieadekwatne do analizy przyszłych stanów otoczenia przedsiębiorstwa. Należy wręcz założyć, że dotychczasowa wiedza może zapobiec jedynie zdarzeniom, które miały już miejsce. Stąd istotne jest stworzenie scentralizowanego systemu controllingu ryzyka finansowego ukierunkowanego na przyszłe oddziaływanie ryzyka finansowego.

Niezbędne jest wygenerowanie sprzężenia zwrotnego w systemach podejmowania decyzji



**Rys. 1. Rola controllingu ryzyka finansowego w kreowaniu wartości w przedsiębiorstwie**

Źródło: *Economic Capital (EC) vs. Rating Agency Capital vs. Regulatory Capital, Part 1: Economic Capital*, PRMIA Symposium, Chicago 2005.

i oceny ich efektywności, które zabezpieczy wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa przed zdarzeniami, których menedżerowie zazwyczaj sobie nawet nie uświadamiają. W następstwie tego powstają jasno zdefiniowane normy działania, które sprawiają, że w każdych okolicznościach, każdy pracownik będzie się zachowywał w sposób pożądany i zgodny z oczekiwaniami kierownictwa przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo będzie mogło reagować na zagrożenie poniesienia strat dopiero po wystąpieniu czynników je powodujących.

Ryzyko finansowe jest zazwyczaj pochodną interakcji wielu niejednorodnych czynników<sup>1)</sup>. Stąd szybkość reakcji wyprzedzającej powinna być większa niż szybkość zmian wywołujących ryzyko. Zatem konieczność antycypacji czynników wywołujących ryzyko finansowe wymaga zmian w systemach zarządczych przedsiębiorstw.

Należy dążyć do połączenia podejmowania ryzyka finansowego z odpowiedzialnością za jego rezultaty. Jest to bezpośrednio skorelowane z koniecznością rozwiązywania w przedsiębiorstwach złożonych problemów decyzyjnych. Konieczne staje się dokonanie przeniesienia elementów controllingu ryzyka finansowego do procesu zarządzania w przedsiębiorstwach. Controlling ryzyka finansowego powinien wspomagać kierownictwo w analizie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w warunkach rosnącej kompleksowości analizy nośników wartości oraz czynników ryzyka finansowego – konieczne staje się alokowanie poszczególnych części składowych ryzyka finansowego do ogniw tworzenia wartości, a później ośrodków odpowiedzialności (istotne jest wpasowanie subiektywnych odczuć w obiektywne ramy), dlatego podejmowanie ryzyka finansowego powinno być zgodne ze strategią przedsiębiorstwa – należy powiązać ocenę osiągnięć menedżerów z systemem motywacyjnym poprzez rozszerzenie pomiaru osiągnięć o zwrot z kapitału ryzyka.

Efektywne decyzje to te, które prowadzą w przedsiębiorstwie do maksymalizacji oczekiwanego zwrotu z wykorzystywanego kapitału (także kapitału ryzyka) przy podjęciu akceptowalnego ryzyka. Powinno się określić, które decyzje przyczyniają się do kreowania wartości dodanej dla wszystkich uczestników procesów biznesowych przedsiębiorstwa, prowadząc finalnie do stabilnego wzrostu rentowności jego działalności.

Stąd controlling ryzyka finansowego należy definiować jako system sterowania stabilnością wypracowywania oczekiwanych wyników ekonomicznych o charakterze cybernetycznym, mogący mieć zastosowanie we wszystkich rodzajach działalności gospodarczej. Należy go postrzegać jako zespół powiązanych ze sobą elementów, stanowiących ogół norm oraz struktur organizacyjnych regulujących podejmowanie ryzyka finansowego w przedsiębiorstwie. Powinien on wspierać usuwanie barier w realizacji założonych celów, przyczyniając się do długookresowego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Do zadań controllingu ryzyka finansowego należy także określanie przyszłych, niezrealizowanych wyników portfeli, czy pomiar wyników skorygowanych o ryzyko.

## Zdefiniowanie pojęcia ryzyka finansowego

**E**kspozycja na ryzyko finansowe powstaje wszędzie tam, gdzie aktywność przedsiębiorstwa wywołuje brak pewności odnośnie przyszłych wyników jego funkcjonowania<sup>2)</sup>. Ryzyko finansowe istnieje do momentu jego wystąpienia. Jego efektem są zawsze odchylenia, które odbiegają od zaplanowanych wartości.

Ryzyko finansowe to wielkość nieplanowanej zmiany wartości kapitałów przedsiębiorstwa w wyniku nieciągłości trendów opisujących planowane warunki jego działalności. Ryzyko to odnosi się do kapitału niezbędnego do zapewnienia zarówno ciągłości działalności przedsiębiorstwa, jak i sfinansowania nieoczekiwanych strat. Ryzyko finansowe należy także analizować poprzez możliwą zmianę przyszłych przepływów pieniężnych, która wpływa na wartość godziwą aktywów i pasywów oraz wartości przepływów pieniężnych z przyszłych transakcji. W ten sposób niezrealizowany czy prognozowany wynik (niezrealizowany PnL) powinien być także postrzegany poprzez pryzmat ryzyka finansowego<sup>3)</sup>.

Ryzyko finansowe odnosi się do możliwości odstępstwa od sytuacji założonej i tego konsekwencji. Jest ono następstwem nieoczekiwanych wydarzeń<sup>4)</sup>. Powinno być ono postrzegane nie tylko jako nośnik strat, ale przede wszystkim zwiększania zysków. Stąd ryzyko finansowe należy postrzegać jako kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia jakiegoś zdarzenia oraz jego konsekwencji dla przedsiębiorstwa (konsekwencje pozytywne, konsekwencje negatywne)<sup>5)</sup>. Z tej perspektywy należy rozpatrywać dwie alternatywy:

- ryzyko negatywne (ryzyko pasywne, defensywne) – niebezpieczeństwo, że zdarzenia i akcje mające miejsce zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa (wadliwe procesy wewnętrzne, zła komunikacja), jak i w jego otoczeniu, poprzez swoje oddziaływanie mogą utrudniać bądź uniemożliwiać osiągnięcie strategicznych i operacyjnych celów organizacji. Z tego punktu widzenia wartość ryzyka finansowego określa stratę, która znajduje odzwierciedlenie w konsumpcji kapitału. Ryzyko tego typu jest mierzone głównie miarami zagrożenia. Ryzyko negatywne kojarzy się z negatywnym odchyleniem od celu czy możliwością podjęcia błędnej decyzji<sup>6)</sup>;
- ryzyko pozytywne – szansa zwiększenia korzyści ponad plan (osiągnięcie większych niż oczekiwanych zysków) w wyniku powstania odchylenia od planowanych wartości, które będą mieć dla przedsiębiorstwa pozytywne skutki<sup>7)</sup>. W takiej sytuacji ryzyko finansowe staje się impulsem do podejmowania działań.

## Controlling ryzyka finansowego na rynku energii elektrycznej

**R**ealizacja zadań controllingu ryzyka finansowego na rynku energii elektrycznej jest zagadnieniem, które wymaga nie tylko doskonałej wiedzy o funkcjonowaniu samego przedsiębiorstwa, ale także wysokich kompetencji analitycznych oraz zdolności do komunikowania ryzyka. Funkcjonowanie przedsiębiorstw na wol-

nym rynku energii elektrycznej to nieustanna konfrontacja z wysoką zmiennością i wzrastająca złożonością otoczenia. Przedsiębiorstwa te – chcąc osiągać stabilny rozwój lub zapewnić sobie cel minimalny, jakim jest przetrwanie w tych warunkach – muszą dążyć do uwzględnienia już w momencie planowania przyszłych wyników ekonomicznych wszystkich determinantów mogących w krytyczny sposób wpłynąć na wypracowanie założonych celów oraz określających wysokość niezbędnej nadwyżki ubezpieczeniowej w postaci kapitału ryzyka. Tylko takie podejście pozwala już na etapie planowania opracować strategię reakcji na ryzyko, rozpatrującą potencjalne odchylenia wyników ekonomicznych. Ponadto, przystosowując się do nowych warunków gospodarowania, przedsiębiorstwa elektroenergetyczne powinny przeprowadzić zasadnicze zmiany w kulturze organizacyjnej. Jedną z nich – oprócz rozwoju controllingu ryzyka finansowego – jest przebudowa modelu biznesowego, w kierunku umożliwiającego przejrzystą alokację elementów ryzyka finansowego do poszczególnych ośrodków odpowiedzialności oraz określenie efektywności podejmowania ryzyka finansowego.

Realizowanie zadań controllingu ryzyka finansowego w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym powinno prowadzić do wzrostu efektywności wykorzystywania aktywów, które są w jego posiadaniu. Przykładem mogą być aktywa trwałe w elektrowniach i elektrociepłowniach czy portfele kontraktów w przedsiębiorstwach handlowych<sup>8)</sup>.

Skuteczny controlling ryzyka finansowego wymaga od przedsiębiorstw elektroenergetycznych restrukturyzacji podejścia do zarządzania ich działalnością w następujących wymiarach:

- rozwój spójnego podejścia do analizy wszystkich elementów ryzyka finansowego, na które przedsiębiorstwo jest narażone;
- połączenie analizy ryzyka finansowego z pomiarem efektywności menedżerów, w celu zapewnienia integracji jej wyników z obszarem finansów

przedsiębiorstwa oraz doprowadzenia do powstania cybernetycznego systemu sprzężeń zwrotnych;

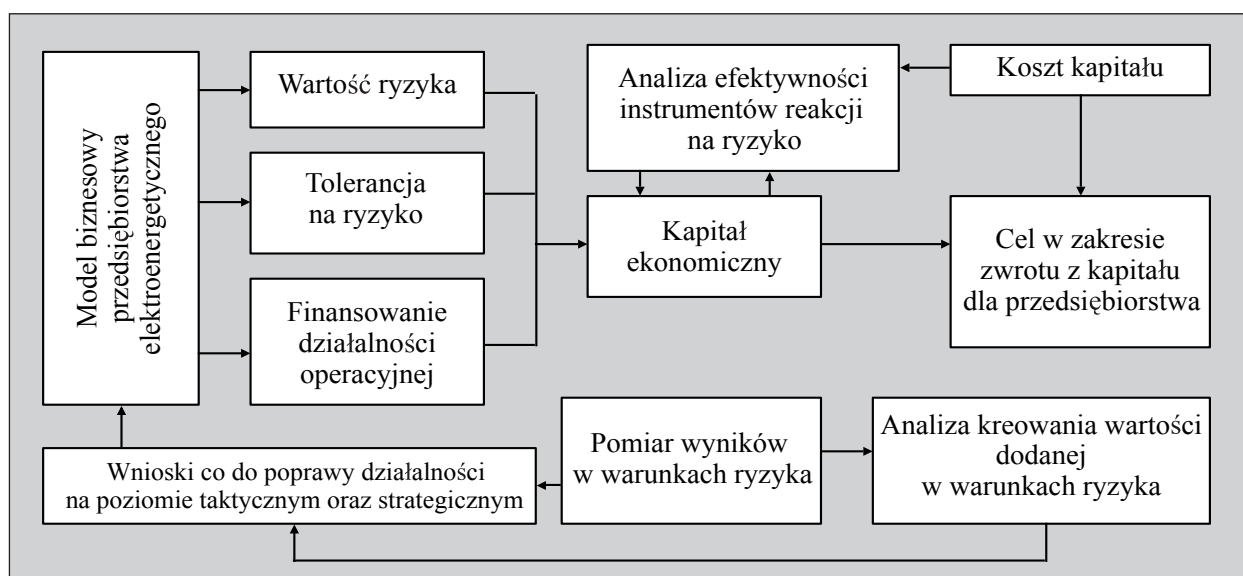
- wykorzystanie najbardziej efektywnych metod reakcji na ryzyko finansowe.

W nowocześnie postrzeganym procesie kontroli zarządzania w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym wyniki pomiaru ryzyka stają się elementem planowania finansowego poprzez uwzględnienie w tym procesie zapotrzebowania na kapitał ryzyka, a alokacja kapitału ryzyka do poszczególnych jednostek biznesowych określa zazwyczaj ramy dla podejmowania przez nie ryzyka finansowego. Na tej podstawie dokonuje się pomiaru wartości wypracowanej przez te jednostki.

Rolą controllingu ryzyka w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym powinno być doprowadzenie do zestandaryzowania pomiaru ryzyka finansowego (we współpracy z właścicielami poszczególnych elementów profilu ryzyka finansowego przedsiębiorstwa) poprzez opracowanie metod jego raportowania, odnoszących się także do jego pomiaru.

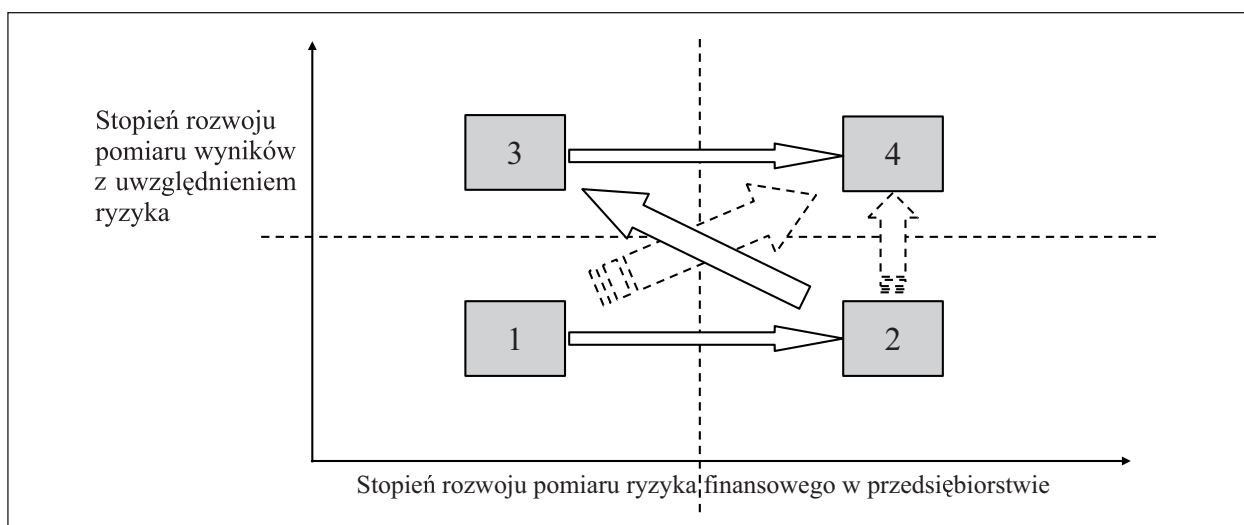
Podejście to pozwala osiągać następujące korzyści:

- pomiar osiągnięć w warunkach ryzyka wspiera powiązanie pomiaru ryzyka finansowego z instrumentami reakcji na ryzyko;
- budżetowanie kapitałowe rozpatrujące wpływ podejmowania ryzyka finansowego na zapotrzebowanie na kapitał zwiększa dokładność prognoz finansowych. Skorelowanie struktury bilansu przedsiębiorstwa elektroenergetycznego z jego profilem ryzyka finansowego gwarantuje, że struktura bilansu wspiera podejmowanie ryzyka w ramach określonej tolerancji na ryzyko;
- planowanie strategiczne, które jest połączone z równoczesną analizą odchyleń od planów (ryzyka rozpatrywanego zarówno poprzez pryzmat szans, jak i zagrożeń), pozwala efektywnie rozpatrywać całościowo sytuację przedsiębiorstwa, a nie pojedyncze jej składniki;



**Rys. 2. Zestwienie elementów controllingu ryzyka finansowego z procesem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa elektroenergetycznego**

Źródło: O. WYMAN, *Risk Measurement and Value Creation in the European Power Industry*, Eurelectric, Bruksela 2008, s. 55.



**Rys. 3. Porównanie różnych stopni rozwoju pomiarów wyników z uwzględnieniem ryzyka w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym**

Źródło: O. WYMAN, *Risk Measurement and Value Creation in the European Power Industry*, Eurelectric, Bruksela 2008, s. 60.

- informacja o wielkości ekspozycji na ryzyko finansowe pozwala skutecznie projektować system limitów dopuszczający jedynie pewien poziom pogorszenia wyników ekonomicznych;
- redukcja kosztów dostępu do zasobów niezbędnych dla działalności operacyjnej przedsiębiorstwa w wyniku poprawy jego ratingu finansowego;
- komunikacja ryzyka pozwala zaadaptować w przedsiębiorstwie wspólny język, wspierający przejrzystość podejmowania ryzyka finansowego oraz umożliwiającą porównanie wartości ryzyka poszczególnych jednostek biznesowych.

Poziom tolerancji na ryzyko określa zapotrzebowanie na kapitał wykorzystywany do sfinansowania podejmowanego ryzyka – jego zadaniem jest utrzymanie zadanego poziomu wypłacalności, a co za tym idzie ratingu finansowego przedsiębiorstwa. Kapitał ten jest uzupełnieniem dla funduszy finansujących działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Razem tworzą one kapitał ekonomiczny. Bazując na jego koszcie, określany jest cel w zakresie wymogu zwrotu z kapitału w warunkach ryzyka. Na tej podstawie definiowane są działania poprawiające funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz optymalizujące jego strategię.

Pozycję 1. zajmują przedsiębiorstwa elektroenergetyczne, które nabyły podstawowe kompetencje w zakresie pomiaru ryzyka finansowego oraz tworzą kulturę organizacyjną z uwzględnieniem podstawowych wymogów efektywnego zarządzania podejmowaniem ryzyka. Wzmocnienie kompetencji w zakresie kwantyfikacji ryzyka prowadzi do zajęcia przez przedsiębiorstwo pozycji 2. Rozwój miękkich kompetencji controllingu ryzyka oraz ich włączenie do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa plasuje przedsiębiorstwo elektroenergetyczne na pozycji 3. – następuje tworzenie mechanizmu wsparcia podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Pozycja 4. oznacza, że przedsiębiorstwo elektroenergetyczne wdrożyło nie tylko zaawansowane metody pomiaru ryzyka, ale doprowadziło także do podejmowania decyzji

na podstawie zwrotu z całości kapitału zaangażowanego w jego działalność. W ten sposób może ono korzystać z lepszego dopasowania wartości podejmowanego ryzyka do produktywności kapitału przedsiębiorstwa, co znajduje wyraz w zwiększeniu efektywności kapitału i wyborze kierunków rozwoju przedsiębiorstwa.

### Wsparcie analityczne dla controllingu ryzyka finansowego na rynku energii elektrycznej

Wdrożenie w organizacji controllingu ryzyka finansowego opiera się na rozpoznaniu wahań wyników ekonomicznych wywołanych przez to ryzyko oraz stworzeniu mechanizmu ograniczającego jego niepożądane oddziaływanie. Stąd należy zapewnić efektywność pomiaru ryzyka finansowego oraz przejrzystość tego procesu. Powinien on być realizowany w sposób jednolity dla całej organizacji na podstawie spójnej koncepcji. Należy przyjąć, że w beładnym na pierwszy rzut oka strumieniu zjawisk istnieje wzorec stabilności i przewidywalności, który staje się podstawą do analizy ryzyka<sup>9)</sup>, a usprawnienie przepływu informacji o poziomie podejmowanego ryzyka umożliwia wdrożenie skutecznych strategii zabezpieczenia wyników ekonomicznych gospodarowania w całej organizacji. Określenie wartości ryzyka finansowego polega na przekształceniu informacji opisowych i nadaniu im cech wartościowych. Przebiega ono w stosunku do jednego czynnika ryzyka lub ich zbioru. Ocena ta powinna być przeprowadzana równoległe do prowadzonej działalności operacyjnej.

Niektóre części składowe ryzyka finansowego, np. ryzyko kredytowe, zawsze były w centrum zainteresowania przedsiębiorstw, a inne, takie jak możliwe zmiany wyników ekonomicznych, wynikające ze zmienności sytuacji na rynku, nabierają znaczenia w miarę wprowadzania konkurencji do coraz nowych sektorów gospodarki. Stąd wszelkie

działanie zorientowane na osiągnięcie celów powinno być nierozdzielnie związane z pomiarem ryzyka finansowego. Problematyka ta dotyczy zarówno instytucji finansowych, które funkcjonują na rynku kapitałowym, jak i przedsiębiorstw działających na rynkach towarowych (m. in. rynkach surowcowych, rynku energii) czy urzędów regulujących ich działalność, a nawet instytucji typu *non profit*.

Należy wskazać trzy podstawowe grupy metod pomiaru ryzyka finansowego, znajdujące zastosowanie w przedsiębiorstwach elektroenergetycznych:

- analiza wrażliwości – badanie wpływu potencjalnych zmian najważniejszych czynników ryzyka finansowego na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (np. zmiany cen paliwa, cen energii elektrycznej na rynku hurtowym, zmiany kursu walutowego);
- analiza scenariuszowa – rozpatrywanie zmian kilku czynników ryzyka finansowego w tym samym czasie. Na przykład scenariusz pogłębiającej się liberalizacji rynku może rozpatrywać równoczesne zmiany cen, wolumenu sprzedaży oraz wymogów środowiskowych);
- symulacje – modelowanie wartości ryzyka finansowego, prowadzące do określenia rozkładu jego wartości dla poszczególnych wielkości prawdopodobieństwa.

Pomiar ryzyka finansowego przedsiębiorstw elektroenergetycznych powinien uwzględniać elementy modeli stochastycznych, co odpowiada zmienności poszczególnych elementów tego ryzyka, wynikającej z różnych czynników ryzyka oddziałujących na poziom cen czy wielkość poboru klientów. Należy podkreślić, że wartość zmienności w długim okresie jest znacznie niższa niż zmienność krótkookresowa.

Mierniki efektywności powinny zostać wybrane zgodnie ze specyfiką decyzji, które podejmują menedżerowie. Dla decyzji inwestycyjnych można stosować zmodyfikowaną miarę przepływów finansowych narażonych na ryzyko. Decyzje w zakresie działalności operacyjnej należy mierzyć poprzez powiązanie podejmowanego ryzyka z podstawowymi miernikami osiągnięć menedżerów. Decyzje, które są bezpośrednio związane z osiągnięciem celów przedsiębiorstwa czy kreowaniem w nim wartości dodanej, powinny zostać opomiarowane poprzez mierniki RAPM (dotyczy to zatem także części decyzji operacyjnych).

### Controlling ryzyka finansowego wsparciem dla zarządzania wynikami przedsiębiorstwa elektroenergetycznego

**C**ontrolling ryzyka finansowego nie powinien być utożsamiany w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym jedynie z kontrolą, ale należy go postrzegać poprzez perspektywę wspierania zarządzania wynikami działalności tego przedsiębiorstwa. Do oceny wpływu ryzyka finansowego na przyszłe rezultaty podjętych decyzji stosuje się różne techniki identyfikacji i pomiaru ryzyka. Ważne jest, aby uwzględniać wszystkie czynniki ryzyka finansowego, które oddziałują na działalność przedsiębiorstwa na rynku energii elektrycznej (czyli także specyficzne dla gnia-

łalności operacyjnej). Zasada, którą powinien kierować się każdy z menedżerów, wskazuje na to, że ryzyko finansowe ośrodka odpowiedzialności jest redukowane, jeżeli podjęte decyzje doprowadziły do ujemnej korelacji zmian czynników ryzyka wpływających na generowanie wyników ekonomicznych, za które jest on rozliczany.

Integracja pomiaru ryzyka z planowaniem finansowym przyczynia się do wzrostu w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym zaufania dla prognoz osiągnięcia celów biznesowych. Dla przedsiębiorstwa dążącego do wypracowywania zysków ekonomicznych na wolnym rynku energii elektrycznej konieczne jest analizowanie zmian wartości portfeli, które zawierają kontrakty hurtowe na rynku forward, spot, instrumentów pochodnych, kontrakty z różnych rynków paliw czy emisji (także w podziale na rynek natychmiastowy i rynek terminowy) oraz kontrakty sprzedaży na rynku detalicznym. Podział analityczny powinien opierać się na dostępnych krzywych cenowych. Na tej podstawie controlling ryzyka finansowego określa wartość ryzyka finansowego w przedsiębiorstwie oraz przedstawia raporty o wyniku (wykonanym i niezrealizowanym), a menedżerowie odpowiedzialni za poszczególne ośrodki odpowiedzialności mogą dążyć do optymalizacji wykorzystania aktywów oraz maksymalizacji niezrealizowanych wyników.

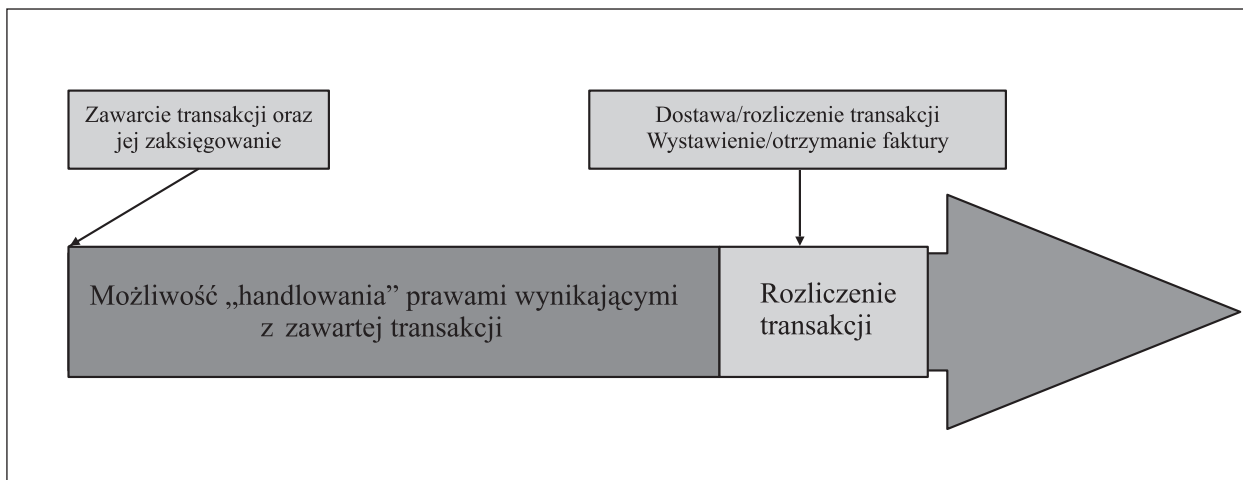
Dane o wartościach godziwych zawartych kontraktów są wykorzystywane do określania oczekiwanej wielkości ryzyka kredytowego, zaś potencjalne odchylenia od planów określone w wyniku modelowania ryzyka rynkowego powinny zostać zastosowane do określania zapotrzebowania na kapitał ryzyka.

Nie tylko controllerzy ryzyka finansowego, ale także maklerzy oraz zarządzający portfelami (tzw. *portfolio managers*) potrzebują danych do przeprowadzania analiz scenariuszowych, standardowych analiz ryzyka oraz ryzyka sytuacji ekstremalnych. Na tej podstawie mogą oni ocenić efektywność struktury kontraktów ośrodków odpowiedzialności, wybrać optymalną strategię kontraktowania oraz przygotować wnioski dla działań korygujących.

Controlling ryzyka powinien dostarczać informację użyteczną, ukierunkowaną na przyszłość, informując o bieżącej wartości zawartych transakcji czy posiadanych aktywów oraz wyniku, który w danym dniu można by osiągnąć, zamykając te ekspozycje. Raporty powinny zawierać w sobie zarówno wyniki zrealizowane, jak i oceniane w stosunku do wartości godziwych pozycji oraz ryzyko finansowe z nimi powiązane.

Podejście to zapewnia lepsze zrozumienie w organizacji czynników ryzyka, redukcję zmienności wyników ekonomicznych, poprawę alokacji kapitału w przedsiębiorstwie oraz wsparcie dla systemu wczesnego ostrzegania przed pojawiającymi się potencjalnymi problemami.

Wypełnienie powyżej przedstawionych warunków zapewnia wzrost potencjału do generowania wartości dla właścicieli poprzez zwiększenie wiedzy nie tylko o nośnikach wartości, ale także w czynnikach ryzyka finansowego. Zapewnia również zwiększenie przejrzystości odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz obniżenie kosztów działalności.



**Rys. 4. Porównanie podejścia do analizy życia transakcji na rynku energii elektrycznej z perspektywy controllingu ryzyka oraz rachunkowości finansowej**

Źródło: opracowanie własne.

### Podsumowanie

**W**zrastająca kompleksowość profilu ryzyka finansowego przedsiębiorstw elektroenergetycznych kreuje zapotrzebowanie na właściwe narzędzia zarządzania stabilnością poprawy ich wyników ekonomicznych. Wdrożenie skutecznego procesu pomiaru ryzyka oznacza zdobycie niezbędnych kompetencji gwarantujących nie tylko zastosowanie poprawnych modeli pomiaru ryzyka, ale także jego porównywalność w różnych ośrodkach odpowiedzialności. Powinno to także wspierać wykreowanie struktury odpowiedzialności za podejmowanie ryzyka wraz z jej przypisaniem do konkretnych stanowisk. W ten sposób controlling ryzyka staje się elementem procesu podejmowania decyzji, integrując swą działalność, realizowaną centralnie, z operacyjną aktywnością poszczególnych menedżerów.

Zadaniem controllingu ryzyka finansowego jest zatem wykreowanie powiązania pomiędzy pomiarem ryzyka oraz tworzeniem kultury zarządzania organizacją na podstawie wartości zwrotu z podejmowanego ryzyka. W ten sposób staje się elementem procesu tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym, a przestaje być postrzegane jako jedynie administracyjne ograniczenie. Controlling ryzyka finansowego staje się w takiej sytuacji partnerem menedżerów w procesie podejmowania decyzji.

*dr Dariusz Michalski*  
pracuje w jednym z największych  
prywatnych przedsiębiorstw  
elektroenergetycznych w Polsce

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Ryzyko finansowe należy postrzegać jako kategorię dynamiczną – jest ono ograniczane w miarę napływu nowych informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje.

<sup>2)</sup> Sytuacja taka oznacza zatem, że jego działalność jest prowadzona w warunkach ryzyka.

<sup>3)</sup> D. GAȚAREK, R. MAKSYMIOUK, M. KRYSIAK, Ł. WITKOWSKI, *Nowoczesne metody zarządzania ryzykiem*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 7, s. 79.

<sup>4)</sup> Może być ono rezultatem braku pożądaných przyszłych zdarzeń, lub wystąpienia odchyień od planowanych, przyszłych stanów.

<sup>5)</sup> Opracowanie własne na podstawie: PD ISO/IEC Guide 73:2002.

<sup>6)</sup> Przyczynami błędnych decyzji są fałszywe założenia, nieprecyzyjne informacje, zmienność otoczenia, wadliwe procesy, zakłócenia. Zob. R. BRUEHWILER, *Risk Management – eine Aufgabe der Unternehmensfuehrung*, Verlag Paul Haupt, Berno, Stuttgart 1980, s. 40; F. PHILLIP, *Risiko und Risikopolitik*, Verlag Paul Haupt, Berno, Stuttgart 1967, s. 13.

<sup>7)</sup> Ryzyko postrzegane w perspektywie odchyień pozytywnych powinno być podejmowane świadomie, czyli przez przedsiębiorstwa przygotowane w odpowiedni sposób.

<sup>8)</sup> Należy w tym celu stworzyć komórkę organizacyjną lub funkcję w przedsiębiorstwie, która na bazie codziennych zmian cen różnych produktów będzie w stanie realizować tę działalność.

<sup>9)</sup> Opracowanie własne na podstawie: P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 45.

### Summary

Company activity on the free power market is exposed to continuous changes that result from necessity of incessant development and appearing of new, unexpected risks. It forces organization to elastic reaction for new situations. Each manager making decisions concerning the change of company resources should consider, if it contributes to the value creation in the required extend. There is crucial to provide him with instruments supporting his loss/profit management that are connected with various alternatives of decision and evaluation of the results in the various analytical perspectives. These instruments are provided by risk controlling, in that frames should be executed the integration of the risk management and capital management in company, influencing the increase of company's value (both in short and long term).

Risk controlling should be perceived as system dedicated to steering the sustainability of value added creation for all stakeholders of company business processes. Author in this paper tried to describe the role of financial risk and financial risk controlling in process of the value creation in organization and steering the behaviors of persons, making decisions in area of resources change, in way to contribute in achieving the company targets.



**Jubileuszowe, trzydzieste forum naukowców i praktyków zarządzania, jakim są Śląskie Dni Organizacji odbyło się w dniach 9–11 listopada 2008 r. w Ustroniu. Zorganizowaną w ramach tego spotkania Międzynarodową Konferencję Naukową pt. „Nowoczesność przemysłu i usług” zaszczyliło ponad 120 uczestników reprezentujących niemal wszystkie krajowe ośrodki akademickie oraz naukowcy z Ukrainy, Czech i ze Słowacji. Tak jak i w latach poprzednich, obecni byli także przedstawiciele śląskiego biznesu oraz organizacji samorządowych. Aktywny ich udział w naszych spotkaniach istotnie je wzbogaca – zarówno o wiedzę, jak i doświadczenia płynące z praktyki zarządzania.**

Organizatorami Międzynarodowej Konferencji Naukowej byli:

- Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział Katowice,
- Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach,
- Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach.

Problematyka tegorocznej konferencji koncentrowała się wokół dwóch obszarów tematycznych. Pierwszy z nich obejmował zagadnienia kształtowania relacji i budowy wartości w strategiach zarządzania organizacjami. Drugi obszar poświęcony był metodom i narzędziom nowoczesnego zarządzania. Przedstawienie referatów i prowadzenie dyskusji odbywało się podczas obrad konferencji prowadzonych w sesjach plenarnych.

Przewodnią tematyką pierwszej sesji, której przewodniczył prof. dr hab. Jan Lichtarski, były **„Nowoczesne modele biznesowe w warunkach globalizacji”**. Na reorientację strategiczną przedsiębiorstwa, a więc i zmianę modelu biznesowego, wpływ ma wiele czynników, takich jak np. dynamika (czy też raczej turbulencja) otoczenia, postępujące procesy globalizacji, dysponowane zasoby, a także struktura i typ własności. Przeprowadzone badania wskazują na silne związki pomiędzy zmiennymi charakteryzującymi struktury własnościowe a strategiami dywersyfikacji działalności polskich spółek publicznych (L. Bohdanowicz, J. Jeżak, Z. Matyjas). Co bardzo ważne, kierunek tych zależności nie jest tożsamy, a więc poszczególne grupy akcjonariuszy postrzegają w odmienny sposób potencjalne dążenia spółek do zwiększenia stopnia dywersyfikacji działalności. W warunkach konkurencyjności i orientacji na poprawę efektywności nieskuteczne jest radzenie sobie z niepewnością poprzez utrzymywanie nadmiernych zasobów przedsiębiorstwa. W tej sytuacji gwarantem rozwoju i efektywnego funkcjonowania organizacji w przyszłości staje się elastyczność. Prowadzone badania istoty elastyczności zaawansowania przedsiębiorstw w jej osiągnięciu umożliwiły sformułowanie bardzo ważnych dla praktyki zarządzania spostrzeżeń i wniosków (G. Osbert-Pociecha). Przedsiębiorstwa w praktycznym działaniu wykazują się w pełni uświadomioną potrzebą „bycia elastycznym”, chociaż inaczej oceniają osiągnięty poziom elastyczności. Firmy z kapitałem zagranicznym praktycznie nie odnotowują oceny „zdecydowanie za mało elastyczna” w od-

niesieniu do wszystkich obszarów działalności w porównaniu z firmami z kapitałem wyłącznie polskim, gdzie elastyczność w poszczególnych obszarach oceniana jest różnorodnie. Przedsiębiorstwa interpretują istotę elastyczności na wiele różnych sposobów, podejmując także bardzo wiele działań na rzecz kształtowania tego atrybutu strategii decydującego o sprostaniu warunkom konkurencyjnego otoczenia oraz możliwościach ich rozwoju. Nowoczesną koncepcją zarządzania istotnie zwiększającą elastyczność działań jest organizacja w ruchu (K. Olejczyk-Kita). Wymaga ona jednak przeprowadzenia istotnych zmian szczególnie w podejściu do rynku i traktowania zasobów. Szczególnie trudne jest tu jednoczesne różnicowanie zasobów i ich redundancja. Ważną opcją kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa są strategie wzrostu zewnętrznego (Cz. Zajac). Są one głównie skoncentrowane na poprawie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez fuzję lub alians strategiczny. Traktując fuzję i przejęcia jako strategie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, warto dokonać analizy przesłanek, motywów oraz zadań realizowanych w trakcie przygotowywania tego typu strategii i działań. W szczególności w przypadku realizacji zadań przygotowania fuzji lub przejęcia należy wyraźnie akcentować konieczność oceny efektywności transformacji właścicielskiej dokonywanej przez pryzmat stopnia realizacji stawianych przed nią celów biznesowych. Należy przy tym podkreślić, że z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa i jego właścicieli cele te mają znaczenie strategiczne. Ich realizacja ma służyć wzmocnieniu konkurencyjności przedsiębiorstwa przejmującego inny podmiot lub nowej organizacji powstałej w wyniku fuzji. Natomiast integracja zasobów kadrowych oraz kultur organizacyjnych łączących się organizacji nie są tego typu celami, a jedynie ważnymi środkami ich realizacji. Ważnym czynnikiem koncentracji organizacyjno-kapitałowym w sektorze paliwowo-energetycznym jest unijna polityka energetyczna (J. Brzóska, J. Pyka). Tworzone w wyniku fuzji i przejęć potężne korporacje mają intencjonalnie zwiększyć bezpieczeństwo energetyczne Europy. Procesy konsolidacji polskiej energetyki oraz nowe regulacje prawne wykształciły z kolei nowe modele biznesowe przedsiębiorstw energetycznych zintegrowanych, opartych na zarządzaniu wiedzą (T. Lubicki). Znaczącą rolę we wdrażaniu nowych strategii i metod zarządzania w polskiej gospodarce odgrywają inwestorzy zagraniczni. Proces otwierania się gospodarki przechodzącej transformację oznacza wiązanie jej kierunków rozwoju z tendencjami rozwoju gospodarki europejskiej i światowej poprzez odpowiednie kształtowanie procesów inwestycyjnych umożliwiających wzrost efektywności (M. Wypych). Polskie przedsiębiorstwa coraz lepiej dostosowują się do konkurowania na światowych rynkach, osiągając przy tym coraz wyższą rentowność (B. Tomanek-Iwasiów, M. Jarno). Sukcesy na międzynarodowych rynkach w dużym stopniu wynikają ze wzrostu kompetencji oraz kształtowania relacji z klientami. Przykładem dynamicznie rozwijającej się korporacji energetycznej jest grupa Tauron SA. Realizacja

zowana przez nią strategia oparta na krajowych zasobach surowcowych przyczynia się do budowania wartości polskiego sektora energetycznego (S. Tokarski). W kształtowaniu architektury procesów i alokacji zasobów grupy kapitałowej coraz większą rolę odgrywa zarządzanie ryzykiem (T. Soroka). Stanowi ono jeden z ważnych czynników podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz wzrostu elastyczności organizacji.

Ostatnie dwudziestolecie cechuje się nasileniem procesów kształtowania powiązań o charakterze sieci i klastrów. Nowego typu relacje umożliwiają osiąganie przewagi konkurencyjnej, kreowanie wartości i ograniczenie niepewności. Teoretyczne i praktyczne aspekty budowy sieci, charakterystyka jej komponentów oraz korzyści jej aplikacji były tematem drugiej sesji „**Relacje i wartość w strategiach zarządzania**” prowadzonej przez prof. dr hab. Ewę Bojar.

Dynamiczne zmiany w otoczeniu oraz globalizacja, a w rezultacie wzmagająca się niepewność kreują nowe wyzwania dla organizacji w ich dążeniu do osiągania przewag konkurencyjnych (K. Jędralska, P. Kosin). Tworzenie sieci może w dużym stopniu ograniczać skutki niepewności. W przypadku dominacji powiązań poziomych fundamentalnym problemem jest koordynacja; jej efektywność zależy od integracji niezależnych podmiotów uwarunkowana wzajemnym zaufaniem. Efektem wzrostu dynamiki powiązań sieciowych jest tworzenie wartości opartej na współpracy, co umożliwiać ma tworzenie strategii dla grupy organizacji – klastrów, tj. układów opartych na więziach relacyjnych (L. Knop). Komponenty tej strategii, tj. proces tworzenia, treść strategii i kontekst strategii, oparte powinny być na wymiarach: zaufania, zarządzania wiedzą i rozwiązaniach strukturalnych zorientowanych na konkurencję i współpracę. Ważną formą współdziałania przedsiębiorstw są tworzone przez nie grupy połączone ze sobą przez aliance, które konkurują ze sobą w odpowiednim biznesie, rynku czy technologii, zarówno z innymi grupami, jak i pojedynczymi grupami (W. Sroka). Z punktu widzenia efektywności sieci aliansów niezbędna jest formuła zarządzania takim układem. Wybór stosownej struktury zarządzania uwarunkowany jest rodzajem grupy, a także ilością i charakterem firm członkowskich. Jednym z ważniejszych sposobów podnoszenia wartości przedsiębiorstwa jest kształtowanie relacji z klientami (E. Piwoni-Krzyszowska).

Innowacyjne strategie i nowoczesne modele biznesowe są ściśle związane ze zmianami systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Tym zagadnieniem poświęcona była trzecia sesja „**Doskonalenie kadr i kreowanie przedsiębiorczości**”, którą prowadziła prof. dr hab. Małgorzata Gableta. Jednym z ważnych problemów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest wzrost elastyczności zatrudnienia tworzący nowe sposobności dla partycypacji pracowniczej (A. Cierniak-Emerych). Nadzór właścicielski w dużym stopniu zależy od kompetencji rad nadzorczych, ważne są zatem badania czynników wpływających na kształtowanie liczebności i struktury ich składu (L. Bogdanowicz, J. Jeżak, Z. Matyjas, A.

Sehic, E. Szabo, W. Auer-Rizzi, G. Reber). Zagadnieniem o podstawowym znaczeniu dla kształtu i realizacji wizji rozwojowych jest przedsiębiorczość organizacyjna, której zintegrowane ujęcie ma wyraźne implikacje dla przyszłych badań w wielu dziedzinach zarządzania (M. Bratnicki). Wspieranie przedsiębiorczości oraz nowych innowacyjnych przedsiębiorstw w dużym stopniu jest możliwe poprzez dobrze funkcjonujący rynek kapitału ryzyka, a jego wzrost jest konieczny dla polskiej gospodarki.

W drugim dniu konferencji odbyła się sesja pt. „**Zarządzanie wiedzą, innowacje, metody i instrumenty nowoczesnego zarządzania organizacjami**”. Pierwszą część obrad poprowadził prof. dr hab. Stanisław Nowosielski. W wystąpieniu wprowadzającym J. Stachowicz wprowadził uczestników konferencji w problematykę innowacyjności zarządzania wiedzą w organizacjach i regionach. Główne podmioty konstruujące region jako system innowacyjny to: samorządy regionalne i lokalne, przedsiębiorstwa regionu (szczególnie MŚP) oraz instytucje badawczo-rozwojowe (P. Kordel, S. Olko). Ciekawym głosem w dyskusji był referat „**Usługi oparte na wiedzy – przypadek serwisowania maszyn górniczych**” (T. Winkler, M. Rozmus), przenosząc ją jednocześnie na grunt konkretnego przedsiębiorstwa. Kolejnym akcentem w obradach był problem innowacyjności przemysłu w Unii Europejskiej pokazany w kontekście sektorowym (K. Koziół). Dyskusję dopełniło wystąpienie prezentujące japońską filozofię zarządzania zmianami i innowacjami (P. Besta, A. Sikorová).

Drugi blok tej części obrad prowadziła prof. dr hab. Barbara Olszewska. Przedsiębiorstwo, chcąc funkcjonować w gospodarce rynkowej, musi bardzo szybko reagować na zmiany, a jest to możliwe tylko poprzez kreowanie innowacji, która jest podstawowym czynnikiem warunkującym intensyfikację i racjonalizację procesów produkcyjnych oraz unowocześnienie wyrobów, jak również uzyskanie określonych korzyści ekonomicznych i społecznych przez przedsiębiorstwo (I. Krawczyk-Sokołowska). Praktyka pokazuje, że nowe metody, procedury i narzędzia zarządzania procesami są bardziej skuteczne i przynoszą wymierne efekty pod warunkiem wprowadzenia zmian w „miękkich” elementach zarządzania, głównie w etyce zawodowej i kulturze organizacyjnej. Nie chodzi bowiem tylko o formalne przeorientowanie organizacji na procesy, ale także o trwałe przeobrażenie świadomości w tym zakresie (S. Nowosielski). Wyeksponowano problematykę współczesnych kierunków zmian w zarządzaniu procesami produkcji (K. Pałucha). Badania stopnia zaangażowania polskich przedsiębiorstw we wdrażanie nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie systemami produkcji pokazują, że rośnie zainteresowanie tymi narzędziami. Procesy produkcji generują koszty działań. Wraz ze wzrostem konkurencji kadry zarządzającej potrzebne są dokładniejsze informacje na temat kosztów i wydajności procesów podejmowanych w danym przedsiębiorstwie, oferowanych produktów i usług oraz kosztów związanych z obsługą

klientów. Dopiero implementacja kosztów działań może w wielu przedsiębiorstwach przyczynić się do powiązania kosztów z czynnikami ich powstania (D. Więcek, J. Matuszek). Tematykę sesji zwięźliwie referat „**Audyt wewnętrzny jako metoda doskonalenia systemu controllingu przedsiębiorstwa**” autorstwa E. Głodzińskiego i S. Marciniaka.

W ostatnim dniu konferencji odbyła się sesja pt. „**Zarządzanie organizacjami non profit**”, której przewodniczył prof. Jan Stachowicz. Referenci podjęli wiele aktualnych i ciągle nierozwiązanych problemów nurtujących tę grupę organizacji. Obserwując kluczowych interesariuszy, należy stwierdzić, że zarówno w grupie pacjentów, jak i wśród środowiska medycznego jest wielu zwolenników zmiany struktury własności w systemie ochrony zdrowia oraz obniżenia poziomu gwarancji dostępu do bezpłatnych świadczeń medycznych ze strony państwa. Przywódcy organizacji w warunkach restrukturyzacji powinni potrafić zidentyfikować cele interesariuszy i odpowiadać na nie w sposób, który satysfakcjonuje podmioty jego otoczenia. Podmioty, które potrafią tego dokonać, mają większe szanse na dokonanie zmian transformacyjnych (A. Austen-Tynda, A. Frączkiewicz-Wronka). Co więc należy zrobić, by faktycznie wprowadzić zmia-

ny, które pozwolą efektywnie i sprawnie działać polskim szpitalom? Czy jest możliwe wskazanie uniwersalnego rozwiązania, które pozwoliłoby zlikwidować zdiagnozowane nieprawidłowości? (K. Zadros). Prowadzone badania na terenie placówek opieki zdrowotnej pozwalają w coraz większym stopniu zidentyfikować potrzeby pracowników w zakresie dostępu do wiedzy. Staje się to zaczątkiem prac nad systemem zarządzania wiedzą wspomagającą realizację procesów i zarządzaniem przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii (K. Mleczo, T. Winkler). Rola kapitału intelektualnego oraz istota kształtowania postaw przedsiębiorczych w instytucjach *non profit* były wiodącym przesłaniem dwóch ostatnich wystąpień (K. Lenik, W. Szymonik oraz A. Pradela).

Pełne teksty referatów zostały opublikowane w dwutomowym wydawnictwie: (I) *Relacje i wartości w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, (II) *Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo TNOiK Katowice 2008 r.

dr inż. Jan Brzóska  
dr inż. Arkadiusz Szmal  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Śląskiej

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

*Gerald Ratner*

# Zrobić Ratnera! Sukces i upadek w biznesie

Wydawnictwo Regan Press, Gdańsk 2008

**Zrobić Ratnera** (doing a Ratner) – powiedzenie, które na trwałe weszło do języka angielskiego (po fatalnej mowie Geralda Ratnera w Instytucie Dyrektorów w 1991 r.), jako określenie do szczytu kompromitującej wypowiedzi, ekstremalnej gafy podczas publicznego wystąpienia.

Po ponad 25 latach handlu biżuterią Gerald Ratner stał się dzięki spekularnym sukcesom powszechnie znany jako jeden z najzdolniejszych biznesmenów pokolenia. Zbudował niezwykle dochodową firmę jubilerską o zasięgu międzynarodowym, która obracała milionami funtów i posiadała sklepy pod tak znanymi szyldami, jak Ratners, H. Samuel, Ernest Jones czy Watches of Switzerland. Zaproszenie do wygłoszenia przemówienia w Royal Albert Hall na dorocznej konferencji Instytutu Dyrektorów w Londynie było wielkim zaszczytem i miało stanowić ukoronowanie dwóch dekad poświęconych na budowę biznesowego imperium. Jednak żarty na temat jakości sprzedawanych przez niego towarów stały się obiektem ataku mediów, a ich skutek okazał się dalekosiężny.

**Gerald Ratner** to nazwisko powszechnie znane w Wielkiej Brytanii. W 1966 r. w wieku 15 lat zaczął pracować w rodzinnej firmie. Stopniowo rozwijał ją, tworząc odnoszącą ogromne sukcesy sieć jubilerską, której był prezesem i głównym dyrektorem. W 1992 r., 18 miesięcy po wygłoszeniu niesławnego przemówienia na konferencji londyńskiego Instytutu Dyrektorów, został z firmy usunięty, a w 1994 r. zarząd zrezygnował z jego nazwiska w nazwie. Przez cztery lata pracował dorywczo jako konsultant, po czym założył klub fitness w Henley, który następnie sprzedał. W 2004 r. Ratner stworzył nową firmę jubilerską w internecie, geraldonline, gdy okazało się, że klienci nadal rozpoznają nazwę Ratners jako ważną markę w handlu biżuterią. Gerald Ratner ponownie cieszy się sukcesem swojej firmy.

Jest żonaty, ma czwórkę dzieci. Jego pasją jest sprawność fizyczna: dziennie przejeżdża na rowerze około 50 kilometrów.

Gerald Ratner pracował nad tą książką z pisarzem i dziennikarzem Jo Monroe.

*Janusz Strużyna, Mariusz Bratnicki, Magdalena Majowska, Tomasz Ingram*

## Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego  
w Katowicach, Katowice 2008

Omawiana publikacja nie jest jeszcze jednym „brykiem” z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), lecz niewątpliwie stanowi innowacyjne pod względem treści ujęcie problematyki. Inspiruje, co ważne, do dyskusji i dlatego dobrze, że opracowanie ukazało się na rynku wydawniczym. Wydaje się jednak celowe, by książkę (i jej autorów) nie tylko chwalić, ale i krytykować z zamiarem ożywienia naukowej dyskusji, bez której każda publikacja przestaje szybko żyć (niżej podpisana ma nadzieję, że w tym duchu autorzy książki odczytają jej uwagi).

Zacznijmy jednak od atutów. Za najbardziej wartościowe uważam rozdziały: 1.2.1. – 1.2.3., w których prezentowane są z dużą wnikliwością kierunki i wyniki prac badawczych dotyczących rekrutacji i selekcji, wynagradzania oraz planowania zapotrzebowania na pracowników. Wymienione rozdziały mogą okazać się szczególnie cenne dla poszukujących własnych pól badawczych w ramach ZZL. Atutem pracy jest też sposób prezentacji modeli ZZL w rozdziale 3.2.1. W swych rozważaniach autorzy powołują się w większości na publikacje w języku angielskim. Książka dotyczy historii myśli o ZZL. Trochę szkoda, że autorzy poświęcili swój czas i talent właśnie komentowaniu historii, a nie jej tworzeniu.

Przejdźmy do słabości. Podstawowym grzechem autorów jest, moim zdaniem, subiektywizm, niedopuszczalny w publikacjach tak zatytułowanych, jak analizowana. Grzech ten manifestuje się po pierwsze – w doborze omawianych w rozdziale pierwszym praktyk ZZL. Nie wiadomo dlaczego, autorzy pomijają na przykład prawie zupełnie praktyki dekrutacyjne. Czyżby to była „ślepa uliczka” w rozwoju ZZL? Za to, idąc za głosem swoich zainteresowań, nadmiernie rozbudowują wątek HRD (*Human Resource Development*). Mało trafny jest tytuł rozdziału pierwszego („Pomnażanie wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi”), który mógłby się odnosić do każdego rozdziału pracy i zupełnie nie sugeruje jego jednak dużo węższej treści.

Grzech subiektywizmu przejawia się po drugie – w pominięciu ważnych trendów. Szczególnie należy ubolewać (z uwagi na znaczenie jakości i wartości zasobów ludzkich dla konkurencyjności firm) nad nieuwzględnieniem trwającego od połowy lat 60. ub. wieku rozwoju metod wyceny zasobów ludzkich, który to rozwój wpisuje się w ogólniejszy nurt zarządzania, jaki stanowi VBM (*Value Based Management*). Znaleźć można w tym zakresie tylko stwierdzenie, że „Zarządzanie zasobami ludzkimi

od lat zmierza w kierunku rachunkowości zasobów ludzkich” (str. 19). Stwierdzenie to nie jest zresztą do końca prawdziwe, gdyż chodzi przecież nie o tradycyjną rachunkowość, lecz o jej nowe nurty oraz o wykorzystywanie występującego na przykład w metodzie zdyskontowanych strumieni przychodów E. Flamholtza podejścia charakterystycznego dla rynków kapitałowych. Kontrowersyjne jest też podane na tej samej stronie stwierdzenie, że ZZL niekoniecznie wymaga wskaźników powiązanych z efektami funkcjonowania organizacji. Przyjęcie takiego stwierdzenia wyraźnie przeczyłoby idei na przykład *Balanced Scorecard* czy też idei integracji strategii personalnych i strategii ogólnych firmy. To stwierdzenie autorów jest zresztą niezgodne z przytaczanymi w dalszej części książki (na str. 42) badaniami na temat zależności pomiędzy wynagrodzeniami a efektywnością organizacji.

Po trzecie – grzech subiektywizmu manifestuje się w wyraźnym faworyzowaniu koncepcji ZZL przy jednoczesnej awersji wobec koncepcji ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim), uwidaczniającej się szczególnie wyraźnie na rysunku ze str. 24, na którym – obok skrótów: ZZL i ZKL pojawia się tylko jedno określenie, a mianowicie: „zawłaszczenie problematyki”.

Ów grzech subiektywizmu to – po czwarte pominięcie taktycznego szczebla ZZL, który przecież (choć nie tak silnie jak szczebel operacyjny i strategiczny) występuje w literaturze przedmiotu, w związku z czym nie powinien być pomijany w publikacjach aspirujących do przekrojowych.

Autorzy chyba nie mieli pomysłu na strukturyzację treści książki. Świadczy o tym przeciwstawienie praktyk ZZL (w rozdziale pierwszym) holistycznemu rozwojowi ZZL (w rozdziale drugim). Przecież praktyki tworzą określoną architekturę. Można „wydrzeć” z niej oczywiście określone elementy i nazwać to zatowiszowanym podejściem, ale to zabieg sztuczny, obliczony na uzyskanie przeciwstawienia: część – całość, które tak naprawdę nie istnieje. Wręcz przeciwnie, pojedyncze praktyki ZZL można i należy, jak się wydaje, wpasowywać w całościowy obraz ZZL. Badacze poszczególnych zagadnień (np. badacze uwarunkowań rekrutacji na stanowiska menedżerskie) raczej nie życzyliby sobie, by ich badania widzieć jako wyraz nieholistycznego traktowania ZZL. Holistyczny rozwój ZZL potraktowano dość zdawkowo. A przecież nie skupia się on tylko na koncepcji cyklu życia (wpisanie weń metafory hologramu razi sztucznością).

Po rozdziale pierwszym i drugim czytelnicy mają prawo oczekiwać mocnego rozdziału trzeciego. Te oczekiwania pozostają tylko częściowo spełnione. W rozdziale tym znajdują się bowiem nużące ilustracje (na stronach: 185, 186, 192), które można odnieść do każdego pola badawczego, a nie tylko do ZZL.

Ilustracje, jak wiadomo, powinny pełnić w pracy ważną funkcję objaśniającą i uzupełniającą tekst. Ich opracowanie jest czasem trudniejsze, wymagające takiej samej, a czasem większej kreatywności niż opracowanie tekstu. Tymczasem w omawianej publikacji znaleźć można rysunki proste, ale nie jest to prostota w szlachetnym wydaniu, za którą coś się kryje. Szczególnie bulwersować może rysunek na str. 37 (na który składają się trzy prostokąty i strzałka), mający jakoby stanowić: „Szkic ścieżki rozwoju tematyki rekrutacji i selekcji”. Inny przykład to również „wiele mówiący” rysunek na str. 171, zatytułowany: „Linia orientacji przedsiębiorczej na tle tradycyjnej koncepcji ZZL”.

Są fragmenty (i to dość liczne), w których forma dominuje nad treścią. Dotyczy to też podtytułów niektórych rozdziałów, których jedynym celem wydaje się być zadziwienie czytelników (chodzi tu np. o takie podtytuły, jak: „Eksplzja HRD”, „Agresywna istota HRD”, „HRMizmy i metafora hologramu”). Zawarta w nich emocjonalna ekspresja powoduje, że można stracić zaufanie do naukowego charakteru treści. Z epatowaniem czytelników słowami mamy zresztą do czynienia już od wstępu pracy, w którym autorzy m.in. piszą: „Tysiące stron napisano na ten temat, miliony osób zapoznały się z tą problematyką” (str. 7).

Niezrozumiały jest cel publikacji. Zdaniem autorów jest nim próba „prezentacji ogólnego schematu (wzoru) przydatnego do badania i praktycz-

nego rozwijania zarządzania zasobami ludzkimi” (str. 9). Gdyby to było takie proste... Jednak nie jest i już zdrowy rozsądek podpowiada, że rozwoju dyscypliny naukowej nie da się tak po prostu do końca zaprogramować. On idzie (raz wolniej, raz szybciej) swoimi ścieżkami, zapoczątkowywanymi przez jednych badaczy, a następnie porzucanymi bądź kontynuowanymi przez innych badaczy, stawiających na nich kolejne kamienie milowe.

Poszczególne fragmenty publikacji różnią się na tyle poziomem merytorycznym, że stosunkowo łatwo można poznać, czy ich autorami są profesorowie czy też młodszy pracownicy nauki. Mimo wszystko wydaje się błędem niepodanie, które rozdziały napisali poszczególni autorzy, tym bardziej że autorstwo – jak pokazuje praktyka – bywa czasem nawet przedmiotem sporów toczonych przed sądem (co z pewnością nie będzie jednak miało miejsca w tym przypadku).

Książkę dla zalet wymienionych w pierwszej części niniejszych uwag niewątpliwie warto przeczytać. Dobrze jednak byłoby, by autorzy – przy ewentualnych kolejnych jej wydaniach (czego im życzę) – nie wprowadzali w błąd czytelników i wyraźnie zaznaczyli w tytule, że traktuje ona jedynie o wybranych trendach ZZL i ocenia ich przyszłość w subiektywny sposób. Rzeczywiście kompleksowe opracowanie wymagałoby bowiem długoletniej pracy znacznie większej liczby specjalistów, i to nie tylko z Polski. Pozwoliłoby to jednocześnie na uwolnienie się od poczucia próżności, o której pośądzenie (wstęp, str. 9) autorzy chyba jednak słusznie mogą się obawiać.

prof. Anna Lipka  
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

*Adam Noga*

## Teorie przedsiębiorstw

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009

W książce pokazano, że żeby odnieść sukces w biznesie oraz prowadzić skuteczną politykę makroekonomiczną i rozwojową, należy odpowiedzieć na elementarne pytania: czym jest przedsiębiorstwo, kiedy może być ono zdolne do długotrwałego rozwoju (co **wyznacza granice przedsiębiorstwa**), jakie cele powszechne (m.in. dochodowe, prestiżowe) mogą osiągnąć interesariusze przedsiębiorstw oraz jakie cele autonomiczne (efektywnej alokacji, kreacji, podziału, rewitalizacji zasobów, wartości) dla całej gospodarki może zrealizować tylko przedsiębiorstwo. W ekonomii na te pytania udzielono bardzo wiele odpowiedzi, budując liczne teorie przedsiębiorstw(a). W książce omówiono zalety i wady 27 teorii. Ograniczenia analizowanych teorii przyczyniły się do poszuki-

wania nowej, autorskiej teorii przedsiębiorstw, w której podstawowym „genem” przedsiębiorstw są długookresowe dążenia (użyteczności) gospodarstw domowych – interesariuszy przedsiębiorstw, akumulujących dla nich kapitał finansowy, rzeczowy i intelektualny. Poszukiwania te są prowadzone w książce według metody przedsiębiorczej, która jest doskonale znana w biznesie i stosowana do znajdowania sposobu na odniesienie sukcesu.

Książka jest adresowana zarówno do badaczy teorii ekonomii, jak i do obecnych oraz przyszłych przedsiębiorców, menedżerów i polityków gospodarczych, przede wszystkim więc studentów kierunków ekonomicznych, ale nie tylko.

Adam Noga jest profesorem i prorektorem Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

# PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„The McKinsey Quarterly”

## Ocena mierników innowacji

*Assessing Innovation Metrics: McKinsey Global Survey Results*, „The McKinsey Quarterly”, November 2008.

Poniższe badania stanowią kolejny etap badań nad innowacjami, jaki co roku McKinsey Company przygotowuje. Koordynatorami byli: Vanessa Chan z biura firmy w Filadelfii, Chris Musso z filii w Cleveland i Vankatesh Shankar – profesor Mays Business School w Texas A&M University.

Ostatnie badania McKinseya udowadniają, że generalnie organizacje są zadowolone z mierników oceny swoich innowacji, chociaż wiele z nich powinno wykazywać więcej samokrytycyzmu\*. Wyniki wskazują także, że firmy osiągające wyższy zwrot ze swoich innowacyjnych produktów lub usług, w sposób bardziej świadomy i wyważony oceniają swoje innowacje.

Nawet w sytuacji obecnego kryzysu innowacje wydają się być strategicznymi priorytetami w działalności organizacji. Wiele firm ocenia je jako najważniejszy czynnik wzrostu. Wiele też dokonuje formalnej okresowej oceny własnych portfeli innowacji.

W swoich ostatnich badaniach McKinsey zapytał naczelną kadrę kierowniczą przedsiębiorstw o rodzaje innowacji przez nie przygotowywanych, o rodzaje mierników używanych

do oceny tych innowacji, cele oceny i poziom satysfakcji z przyjętych mierników.

Organizacje deklarujące wysoki udział innowacji we wzroście mają większą tendencję do dokonywania oceny całego portfela i używania mierników obejmujących cały proces innowacji. Firmy te są też bardziej zadowolone z użycia swoich mierników, jak również widzą wpływ oceny innowacji na zaangażowanie i wyniki pracy pojedynczych pracowników. Częściej też wykorzystują wyniki oceny jako argumenty w rozmowach z inwestorami.

Okolo 60% respondentów deklaroowało, że nie używa żadnych mierników do oceny swoich innowacji. W tej grupie (mimo wszystko) większość jest zadowolona ze swoich innowacji, chociaż badania pokazują, że nie

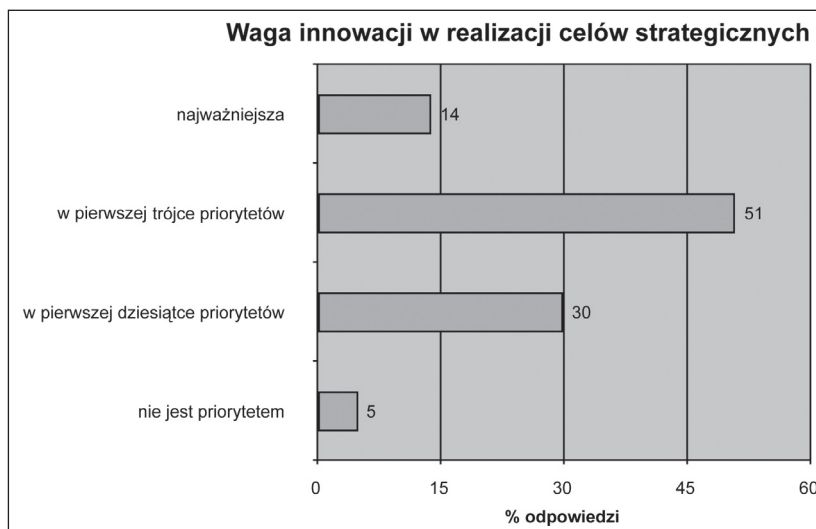
wykorzystuje ich tak, jak by mogła. Zauważono także tendencję do ograniczania oceny innowacji do oceny wyników.

Okolo 45% ankietowanych nie śledzi zależności między wydatkami na innowacje i wartością dla akcjonariuszy. Wiele badanych organizacji deklaruje ogólne zadowolenie z używanych mierników, ale tylko niektóre umieją wskazać wagę i zróżnicować satysfakcję z mierników (np. stymulatory wyników indywidualnych).

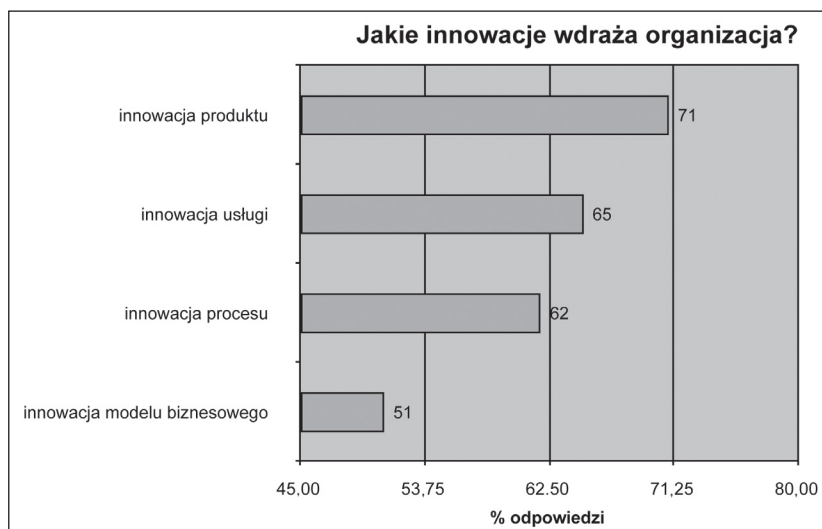
### Co podlega ocenie i jak się to mierzy?

**I**nnowacja jest strategicznym priorytetem dla większości organizacji (patrz załącznik 1). Jednakże badania pokazują, że w porów-

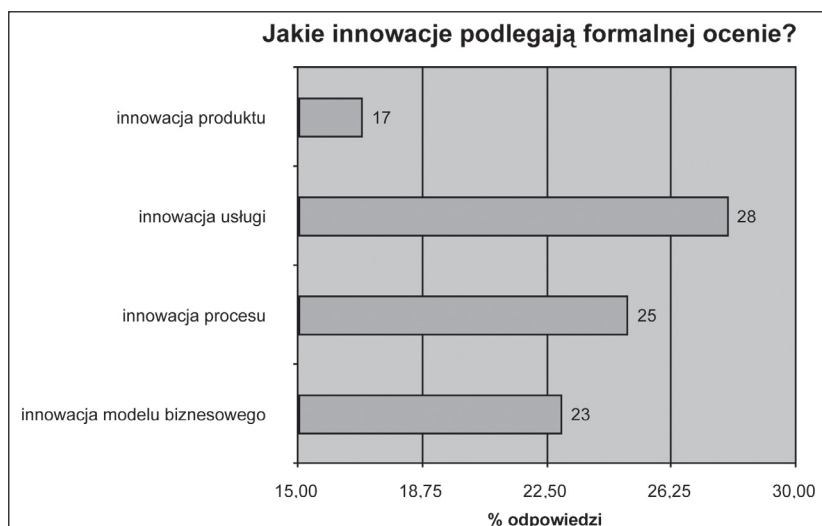
#### Załącznik 1



## Załącznik 2



## Załącznik 3



naniu z poprzednim rokiem mniej firm umieszcza je na czele swojej listy priorytetów (w pierwszej trójce). W 2007 roku było to 70%, obecnie tylko 65%. Ten spadek można tłumaczyć chociażby obecnym kryzysem finansowym i spadkami na giełdzie – właśnie w tym czasie były prowadzone ostatnie badania – kiedy to większość organizacji musiała zrewidować swoje priorytety.

Niezależnie od różnorodności i wielości innowacji, dużo mniej jest ocenianych niż wdrażanych (patrz załącznik 2 i 3). Różnica wynosi średnio ok. 20%. Respondenci deklarują, że przy ocenie używają średnio 6 kryteriów. Do najważniejszych celów

oceny i wyboru liczby mierników zaliczają:

- nadanie strategicznego kierunku działaniom innowacyjnym,
- kontrolę i ukierunkowanie alokacji zasobów niezbędnych do realizacji projektów innowacyjnych,
- diagnozowanie i ulepszanie całości działań innowacyjnych.

**Jak używa się mierników?**

**M**imo że cele organizacji mogłyby sugerować konieczność oceny całości procesów innowacyjnych, większość respondentów nie koncentruje się wcale na ocenie procesu. Pytani o najważniejsze mier-

niki używane w ocenie innowacji wskazywali dużo częściej na ocenę końcowych wyników. Co ciekawe, kolejność trzech najważniejszych mierników była niemal zawsze taka sama:

- wzrost przychodów,
- satysfakcja klientów,
- procentowy udział sprzedaży nowych produktów i usług.

Zaskakująco małe były różnice między przedsiębiorstwami z różnych branż i regionów geograficznych.

W organizacjach, w których innowacje są najwyższym strategicznym priorytetem, kolejność mierników jest tylko odrobinę inna:

- satysfakcja klientów,
- liczba pomysłów i projektów w toku,
- stosunek wydatków na B+R do wartości sprzedaży.

Znacząca część respondentów nie porównuje się z konkurencją. 49% deklaruje, że nie stosuje *benchmarkingu* w kwestiach innowacji, 43% – deklaruje jego stosowanie.

Niezależnie od stosowanych mierników i celów oceny innowacji, 70% badanych przedsiębiorstw jest zadowolona z przeprowadzanej przez siebie oceny. Około 1/3 deklaruje satysfakcję z użycia konkretnego miernika.

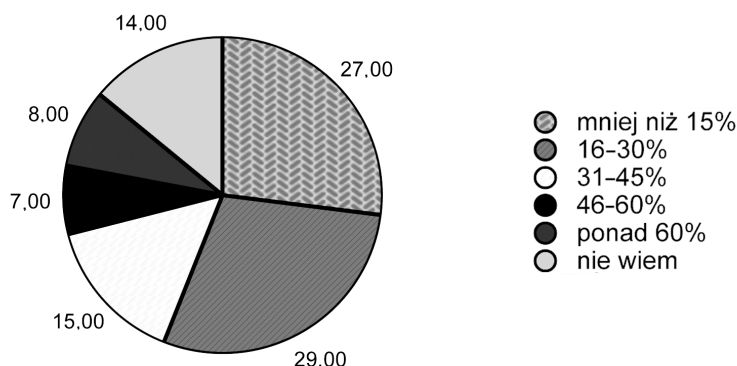
**Podążając za pieniędzmi**

**P**onad połowa ankietowanych ocenia, że wydaje właściwe sumy pieniędzy na innowacje, biorąc pod uwagę ich wagę w realizacji strategii. Tylko 7% uważa, że wydaje zbyt wiele. Na pytanie, w jaki sposób określa się roczny budżet na innowacje, większość respon-



## Załącznik 4

Jaką część rocznego wzrostu w ostatnich 5 latach firma zawdzięczała innowacjom? (% odpowiedzi)



dentów odpowiada, że podstawą jest ocena możliwości i szans oraz sformułowane cele strategiczne (71%). Część firm bazuje na danych o wydatkach lub sprzedaży z poprzedniego roku, zaś ok. 2% uzależnia wielkość swego budżetu na innowacje od wydatków konkurentów.

Mniej niż 1/3 badanych przedsiębiorstw śledzi zależność między poziomem wydatków na innowacje a wartością dla akcjonariuszy. Jednakże istnieje bardzo duża zgodność co do tego, że innowacje są istotnym czynnikiem wzrostu organizacji (patrz załącznik 4).

### Innowacje, mierniki i wzrost

**W**śród respondentów dało się wyróżnić grupę przedsiębiorstw jednocześnie deklarujących duży (co najmniej 31%) wpływ innowacji na wzrost firmy i odnotowujących wyższe tempo wzrostu niż konkurenci. Okazało się, że ta grupa nieco inaczej traktuje kwestie oceny innowacji i użycia mierników oceny. Generalnie dużo częściej dokonywała ona oceny całego portfela innowacji, a nie konkretnych przedsięwzięć. Z reguły też rzadziej uzależniała poziom wydatków na innowacje od relatywnej atrakcyjności pojedynczych projektów.

Te bardzo efektywne organizacje zwykły używać przeciętnie tylko o jeden miernik więcej niż pozostali. Jednakże używane mierniki odnoszą się do oceny procesu innowacji (np. dotyczą liczby osób oddelegowanych do pracy nad innowacyjnymi projektami, liczby nowych pomysłów pochodzących spoza organizacji), a nie końcowych rezultatów. Częściej mierzy się także efekty finansowe wdrażania innowacji i satysfakcję klientów z poszczególnych produktów i usług.

Najbardziej efektywne organizacje są zadowolone z użycia kryteriów oceny w odniesieniu do całej gamy działań, m.in. alokacji zasobów, komunikacji z inwestorami, motywowania pracowników. Satysfakcja wiąże się z poczuciem kontroli całego procesu opracowywania i wdrażania innowacji.

### Wnioski

**W**nioski z badań i rekomendacje na przyszłość można streścić w trzech następujących punktach.

Organizacje, które stosują różne mierniki oceny innowacji są generalnie zadowolone z ich użycia. Wiele organizacji mogłoby lepiej rozumieć proces innowacji i lepiej wykorzystywać innowacyjne produkty i usługi, gdyby tylko przywiązywały większą wagę do ocen.

Wiele organizacji mogłoby lepiej ocenić efektywność swoich innowacji, gdyby zwracały większą uwagę na:

- równowagę między liczbą kryteriów odnoszących się do wyników, jak i do wkładu własnego;
- poczynania konkurentów i stosowały *benchmarking*;
- zależność między wydatkami na innowacje a wartością dla akcjonariuszy.

Ponieważ bardzo wielu menedżerów nie jest zadowolonych z procesu oceny innowacji w ich organizacjach, wskazuje to na możliwe kierunki usprawnień i wykorzystania mierników innowacji w relacjach z inwestorami oraz motywowaniu pracowników.

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

\* W badaniach, przeprowadzonych w październiku 2008, wzięło udział 1075 osób reprezentujących kadre kierowniczą wyższego szczebla przedsiębiorstw działających w różnych branżach i we wszystkich regionach geograficznych.

