

- Winning, czyli jak zwyciężać w biznesie według Jacka Welcha –
Jan Polowczyk 3
- Centrum kompetencyjne w zarządzaniu sojuszami kooperacyjnymi –
Waldemar Rzońca 7
- Zarządzanie rozwojem platform nowych produktów –
Franciszek Krawiec 11
- Bariery współpracy MŚP prowadzących działalność badawczo-
-rozwojową z instytucjami finansowymi w regionie łódzkim –
Marek Martin, Iwona Staniec 15
- Rezultaty uelastyczniania organizacji postrzegane przez praktyków –
wyniki badań – *Grażyna Osbert-Pociecha* 19
- Metody portfelowe w zarządzaniu środowiskiem – *Agnieszka Leszczyńska*
..... 23
- Przedsiębiorczość studentów studiów dziennych – wyniki badań –
Marek Kunasz 27

FINANSE

- Model wyceny aktywów kapitałowych – problemy aplikacji w praktyce. Indeks beta – *Wiktor Cwynar, Andrzej Cwynar* 30

JAKOŚĆ

- Projektowanie dla jakości metodami Shainina i Taguchiego –
Jarosław Sęp, Andrzej Pacana 36

INFORMATYKA

- Kryteria ekonomiczne i prawne służące ocenie konkurencyjności sklepów internetowych – *Grzegorz Chodak, Krzysztof Zymonik* ... 39

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 43

KONFERENCJE 44

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Problem kryzysu sukcesji w firmach – „Harvard Business Review” – opr. *Grażyna Aniszewska* 46

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 1 (816) 2008

Rada Programowa

prof. Krzysztof Obłój – 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
Dariusz Teresiński – zastępca redaktora
naczelnego
Grażyna Aniszewska

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@przekladorganizacji.pl
www.przekladorganizacji.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 Kucęba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23 dr Aleksander Binsztok

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

Łamanie: D. Stański, tel. 022 757 38 02
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 „Przeгляdu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przeгляд Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

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

Cena prenumeraty na 2008 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 „Przeгляdu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ✓ przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisaniami) 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.

2 listopada 2007 roku zmarł

EUGENIUSZ SABARAŃSKI

zastępca i aktywny działacz TNOiK, wieloletni Sekretarz Komisji Rewizyjnej Oddziału TNOiK w Lublinie, Przewodniczący Głównej Komisji Rewizyjnej TNOiK dwóch kadencji (1993–1997 i 1997–2001), odznaczony Złotą Odznaką Honorową TNOiK.

Winning, czyli jak zwyciężać w biznesie według Jacka Welcha

Jan Polowczyk

Jack Welch – wielki współczesny menedżer, twórca potęgi General Electric, jednej z najdroższych firm świata, jej prezes w latach 1981–2001 – jest już emerytem. Jednak nie odpoczywa, ale ze swoją trzecią żoną, Suzy, przemierza glob wszerz i wzdłuż, spotyka się wszędzie z menedżerami i zwykłymi pracownikami firm dużych i małych, studentami MBA i wszystkimi, którzy chcą poznać jego receptę na sukces w biznesie. I pisze.

W krótkim czasie napisał dwie książki, już przetłumaczone na polski – *Winning* i rok później suplement – *Winning: The Answers*¹⁾. Są one w dużym stopniu, szczególnie ta druga, zainspirowane pytaniami zadawanymi podczas setek spotkań, seminariów i konferencji w Ameryce i Europie, od Chin po Zimbabwę, od Brazylii po Filipiny i Australię. Powstał w ten sposób globalny podręcznik, a właściwie bardziej poradnik do zarządzania przedsiębiorstwem.

Napisał ów poradnik największy globalny autoritet od zarządzania, praktyk, człowiek o ogromnej wiedzy, z wielką charyzmą, przywódca olbrzymiej firmy, który przez 20 lat budował z powodzeniem jej potęgę. W listopadzie 1999 r. magazyn „Fortune” nadał mu tytuł „Menedżera Stulecia”. I jeżeli ktoś taki spisał całe swoje życiowe doświadczenie, to książka jego powinna otrzymać miano „biblii zarządzania”. Przesada? No, to zacytuję zwięzłą recenzję Warrena E. Buffetta, innego wielkiego amerykańskiego autorytetu świata korporacji: „Nie potrzeba już żadnej innej książki o zarządzaniu”.

Jack Welch to nie jest typowy *self-made man*. Nie należy do tych przedsiębiorców amerykańskich, którzy zakładali od podstaw własne biznesy gdzieś w garażach, a potem rozwinęli je w potężne światowe korporacje i weszli do panteonu takich narodowych bohaterów-miliarderów, jak Thomas Edison, Henry Ford, Samuel Walton, William Hewlett i David Packard, Bill Gates, Michael Dell, Steve Jobs i wielu innych. Welch jest menedżerem dobrze wykształconym, ma doktorat i szerokie horyzonty.

Całe swoje życie zawodowe związał z General Electric, legendą amerykańskiego biznesu. Założony pod koniec XIX wieku przez Thomasa Edisona, przetrwał cały wiek XX, jest ciągle dynamiczną firmą i do tego jedną z najdroższych według wyceny rynkowej. Produkuje już nie tylko żarówki, lecz również urządzenia elektryczne od sprzętów domowego użytku po turbiny elektrowni, ale przede wszystkim silniki odrzutowe do samolotów, lokomotywy najnowszej generacji, najbardziej zaawansowany sprzęt

medyczny, produkty z plastiku i silikonu, świadczy usługi finansowe i ubezpieczeniowe, a nawet jest aktywny na rynku mediów.

W 1981 r. ósmym z kolei prezesem GE został John Francis „Jack” Welch, urodzony w 1935 roku w Salem pod Bostonem, w niezamożnej katolickiej rodzinie irlandzkiej. Ojciec jego był konduktorem kolejowym, a matka zajmowała się domem. Był jedynakiem. Grał w szkolnej drużynie hokeja i tym doświadczeniom sportowym zawdzięcza, jak pisze, swoje przywódcze zdolności. Studiował najpierw na University of Massachusetts Amherst, a potem na University of Illinois, gdzie otrzymał tytuł magistra, a następnie doktora inżynierii chemicznej w 1960 r. W październiku 1960 r. podjął pracę na wydziale tworzyw sztucznych GE w Pittsfield. Szybko awansował. Mając 33 lata, został najmłodszym dyrektorem filii w historii firmy.

Jack to nie jest jego prawdziwe imię. Po tym, jak zwolnił ponad 150 tys. pracowników, zatrzymując zarazem budynki, nadano mu przydomek „neutronowy Jack” (od bomby neutronowej). Nie lubił tego przezwiska, ale Jackiem już pozostał.

Dokonania Welcha jako prezesa GE można ująć w kilku liczbach, opisujących jego 20-letnią kadencję: 1700 przejętych spółek, ponad 200 sprzedanych, spośród obecnie pracujących 320 tys. pracowników, aż 30 tys. to akcjonariusze, z czego ponad połowa jest milionerami. Wartość rynkowa GE w 1981 r. wynosiła 13 mld USD, kiedy odchodził – ponad 400, a obecnie – ok. 370 mld USD²⁾.

Kiedy Welch został prezesem GE, od dziesięcioleci obowiązywał w firmie ten sam model zarządzania oparty na tzw. metodzie naukowej, którą u progu XX wieku zapoczątkował Frederick Taylor, a udoskonił Alfred P. Sloan, prezes General Motors od 1923 r. To właśnie Sloan przeobraził General Motors w prężną firmę, odebrał prymat Fordowi i stworzył wzorcowy model zarządzania, który sprawdzał się przez dziesiątki lat. Przy takim podejściu traktuje się pracowników jak zęby koła napędowego maszyny, którego głównym celem jest sprawne wykonywanie zadań. Zakres odpowiedzialności i miejsce jednostki w firmie określone było przez hierarchiczną organizację. Do pracowników należało wykonywanie zadań, a do menedżerów – wydawanie poleceń. Inny rodzaj komunikacji między nimi w zasadzie nie istniał.

Model ten obowiązywał w wielkich korporacjach przez dziesięciolecia. Pod koniec lat 70. ub. wieku w warunkach kryzysu gospodarczego i energetycznego, i coraz większej konkurencji, stare koncepcje

zarządzania przestały się sprawdzać. Technika rozwijała się w zawrotnym tempie, a Sloanowska forma zarządzania przestała sprzyjać kreatywności i innowacjom. Welch był jednym z pierwszych, którzy zdali sobie z tego sprawę, chociaż GE było powszechnie uważane za korporację wzorcową.

W 1981 r., kiedy Welch został prezesem GE, miało miejsce jeszcze jedno znaczące wydarzenie. Alvin Toffler wydał książkę *Trzecia fala*, ogłaszając początki nowej – postindustrialnej – fazy w rozwoju cywilizacji na Ziemi, w której najbardziej podstawowym aktywnym – i to takim, którego nigdy nie zabraknie, będą wiedza, informacja i wyobraźnia.

Jedną z najważniejszych cech Welcha, jako menedżera, była intuicja. Pozwoliła mu dostrzec konieczność zmian sposobu zarządzania, przede wszystkim włączeniu potencjału intelektualnego pracowników. Zmierzchu ery industrialnej oznaczał koniec zarządzania opartego na mentalności linii montażowej. Welch swoimi rewolucyjnymi zmianami w GE zapoczątkował nowy model zarządzania, w którym pracownik otrzymuje możliwość wykazania się inicjatywą i kreatywnością. Wiedział, że „przyływ pomysłów z ludzkiego ducha jest absolutnie nieograniczony”. W związku z tym, podmiotem zarządzania opartego na wiedzy staje się pracownik – już nie trybik, lecz człowiek ze wszystkimi swoimi umiejętnościami.

Welch zostając prezesem po 20 latach pracy w GE, zdawał sobie sprawę, że zaangażowanie wszystkich pracowników jest ważniejsze niż kurczowe trzymanie się sztywnej hierarchii. Zarządzanie to nie „rządzenie”. Zaangażowanie wszystkich pracowników jest kluczem do zwiększenia produktywności. Im więcej twórczych ludzi, tym więcej pomysłów. A im więcej pomysłów, tym większa siła intelektualna firmy. Ludzie mają nieograniczoną umiejętność uczenia się. Celem Welcha było przekształcenie GE – tradycyjnej, ponad 100-letniej firmy – w korporację, w której panuje **kultura wiedzy**. Odtąd poszerzanie wiedzy stało się obowiązkiem każdego pracownika GE.

W celu budowania kultury wiedzy w firmie Welch zainicjował program „**najlepszych praktyk**”. Wielokrotnie otwarcie mówił o tym, jak dużo nauczył się od innych firm: IBM, Motoroli, Canona, Wal-Marta i wielu innych. Wyszukiwanie najlepszych praktyk i ich rozpowszechnianie to podstawowe zadanie dla firmy opartej na idei krzewienia wiedzy. Najlepsze praktyki stanowią integralny element realizacji strategii. Jeżeli do tego są ciągle doskonałe, to dają wzrost przewagi nad konkurentami. Rozwój kultury najlepszych praktyk nie ma końca. Poszukiwania muszą trwać stale, nieprzerwanie i na możliwie szeroka skalę.

Inną, ważną autorską koncepcją Welcha jest **bezgraniczność** (*boundaryless*). W celu zwiększenia produktywności, dążył do usuwania wszelkich barier komunikacyjnych zarówno tych wewnętrznych (między działami), jak i zewnętrznych – oddzielających firmę od klientów i dostawców. W strukturze nieskrępowanej sztucznymi barierami informacje przepływają szybko i bez zahamowań. Wszystko, co ogranicza przepływ idei i poszerzanie wiedzy, jest destruktywne. Kierowanie się tą zasadą pomogło GE pozbyć się starych nawyków.

Według Welcha największa słabość biznesu to brak **otwartości** (*openness*). Ludzie najczęściej instynktownie nie wyrażają otwarcie swoich opinii. Nie komunikują się w sposób otwarty i nie przedstawiają własnych poglądów. Powstrzymują się od komentarzy, a jeszcze bardziej od krytyki. Informacje zatrzymują dla siebie, a często skrywają przed innymi. Brak otwartości blokuje kreatywność, szybkie działanie i potencjał zdolnych ludzi. W atmosferze otwartości – choć nigdy tak do końca jej nie osiągniemy – pracujemy szybciej i lepiej.

Otwartość daje przewagę nad konkurencją, ponieważ sprzyja pomysłom i zaangażowaniu w sprawę firmy. Pomysły są szybciej omawiane, dyskutowane, poddawane twórczej krytyce, usprawniane i wdrażane. Dzięki szczerzej debacie można uniknąć wielu błędów. Tym samym otwartość sprzyja redukcji kosztów. Otwartość jest niezbędna do zwycięstwa. Jednak zaszczepienie jej w dużych zespołach ludzkich jest bardzo trudne. Wymaga bowiem walki z naturą ludzką i biurokratycznymi, silnie zakorzenionymi korporacyjnymi wzorami zachowań.

Podstawą każdego systemu zarządzania jest **budżetowanie**. Welch nie owija w bawełnę: „w większości przedsiębiorstw proces ustalania budżetu należy do najbardziej nieefektywnych czynności”. Zabiera firmie czas, odbiera energię, radość i wielkie marzenia. Prowadzi do bezproduktywnych zachowań. Każda firma musi dbać o zysk i płynność finansową. Niewątpliwie trzeba pilnować liczb – ale nie w taki sposób, jak to się robi zazwyczaj. Prawdziwym celem wszystkich pracowników, choć nieujawnianym wprost, jest uzyskanie takich celów, które będą mogły być wykonane bez wysiłku. Bo za to są wynagradzani. A zatem układają swoje plany z najwyższą ostrożnością. Można zadać pytanie, po co im przeszkadzać, skoro w gospodarce rynkowej firmy się rozwijają, wprowadzają na rynek coraz to lepsze produkty, przynoszą zyski, a wszyscy są zadowoleni. Problem polega na tym, że firmy funkcjonujące w takim systemie często wykorzystują tylko część swoich możliwości.

Nową koncepcję budżetowania Welch oparł na idei otwartości. Jego podejście jest tak różne od typowego ustalania budżetu, że w GE przestano używać terminu „budżetowanie”. System taki koncentruje się na dwóch kwestiach. Po pierwsze, w jaki sposób osiągać wyniki lepsze niż w zeszłym roku? I po drugie, jak wiedzie się konkurencji i jak możemy ją pokonać? Takie podejście uwalnia marzenia, pozwala na otwarty i wnikliwy dialog. Powstaje plan operacyjny zawierający aspiracje, głównie dotyczące kierunków działania, a także liczby, które „skłaniają do starań”. W odróżnieniu od konwencjonalnego budżetu, plan operacyjny może zmieniać się wraz ze zmianą warunków. Taka elastyczność uwalnia organizację z pęt dokumentów budżetowych, które już po kilku miesiącach mogą być nieadekwatne do sytuacji rynkowej. W tym nowym podejściu premie nie wiążą się z osiąganiem zapisanych wyników finansowych. Zależą natomiast od postępów w stosunku do roku poprzedniego na tle konkurencji. Wdrożenie takiego podejścia do planowania oznacza wprowadzenie radykalnych zmian kulturowych. Musi być zaszczepio-

na otwartość i wzajemne zaufanie, których w większości firm brakuje.

Welch nie lubił słowa „menedżer”. Wolał mówić „lider” i „przywództwo”. Słowo „menedżer” kojarzyło mu się z biurokratami, którzy wszystko dookoła kontrolują i wprowadzają nowe procedury. Biznes oznaczał dla niego tempo, ferwor, ekscytację i poszukiwanie nowych pomysłów. Kreując swój własny wzór lidera, Welch jednocześnie stworzył nowy język biznesu. Posługiwał się często terminologią sportową, żargonem spotykanym do tej pory na boisku, a nie w biurze. Mówił o graczach i zespołach, wygrzaniu i podnoszeniu poprzeczki. Był mistrzem przekazu i komunikowania się z innymi, chociaż 41 lat zawodowego życia przeżył z lekką wadą wymowy.

Uznając „zbiorowy intelekt” za główny czynnik zwyciężania w biznesie, Welch musiał stworzyć nowy typ lidera. Lider to ktoś mający pięć cech (4E+P): *energy* (wewnętrzna energia), *energizer* (potrafi motywować innych), *edge* (ma odwagę do podejmowania decyzji), *execution* (zdolność do realizacji zadań). Piątą cechą jest *passion* (pasja). Niektóre cechy niezbędne dla bycia dobrym liderem są wrodzone (wewnętrzna energia), inne nabywamy w szkole, w domu, na boisku (pewność siebie). Jeszcze inne zdobywamy w pracy, dzięki codziennej praktyce.

Dla Welcha dobrze zarządzać znaczy mniej zarządzać. Zawsze namawiał swoich menedżerów, aby tworzyli odważne **wizje rozwoju** oraz odrzucali stare nawyki myślenia i działania. Wszyscy liderzy powinni mieć wizję tego, co robią, ponieważ ich zadaniem jest przekonanie innych o słuszności sprawy. Wizja nie powinna być zbyt skomplikowana. Przeciwnie, powinna być zrozumiała i należy o niej mówić stale, wręcz do znudzenia.

Bardzo ważne dla Welcha były dwa pojęcia: „**misja**” i „**wartości**”. Misja jest precyzyjną deklaracją o wyznaczonym celu i odpowiada na pytanie: jak chcemy zwyciężać w biznesie? Natomiast wartości opisują zachowania, które pomagają dotrzeć do owego celu.

Liderzy muszą kierować się wartościami, a nie tylko dbałością o wyniki. Przez wiele lat Welch częściej wypowiadał się na temat wartości niż wyników finansowych. Według niego wartości są siłą napędową rozwoju firmy. Mają wagę konstytucyjną. Przyjmując, zwalniając i awansując ludzi, lider musi kierować się wartościami. Wszyscy pracownicy firmy powinni je znać. Lider musi często o nich mówić i odwoływać się do nich. Wartości GE były aktualizowane w miarę potrzeb kolejnych faz rozwoju koncernu. Pod koniec lat 90. na czele listy figurowały wartości dotyczące satysfakcji klienta, dążenie do ciągłego doskonalenia się i walka z biurokracją. Tuż za nimi znajdowały się: otwartość na pomysły, troska o jakość produktu i pewność siebie.

Lider musi ciągle usprawniać pracę swojego zespołu. Wykorzystuje do tego każde spotkanie. Musi dbać, aby odpowiedni ludzie znajdowali się na odpowiednich stanowiskach, wspierać i promować dobrych, a usuwać tych, którzy się do pracy nie nadają. Musi szkolić – kierując, konstruktywnie krytykując i pomagając ludziom. Musi rozbudzać poczucie pewności siebie – pokazując uznanie. Pewność siebie do-

starcza energii i dodaje ludziom odwagi. Powinien dbać, aby ludzie znali wizję firmy i aby żyli nią na co dzień: lider musi ożywić wizję – odrzucając żargon, emanując pozytywną energią i optymizmem. Malkontenci rzadko zwyciężają. Lider musi mieć odwagę podejmowania niepopularnych decyzji i odwoływania się do intuicji i swojego doświadczenia. Swoim własnym przykładem inspirował do podejmowania ryzyka i uczenia się. Świątuje sukcesy – nawet te małe, bo to sprawia, że ludzie czują się zwycięzcami, stwarza atmosferę uznania i wywołuje pozytywną energię. W sporcie – jest to naturalne. Potrzebna jest też tolerancja dla błędów podwładnych.

J. Welch propaguje w biznesie „**podejście Darwinowskie**”. Wobec filii, które nie miały szans na zajęcie pierwszego lub drugiego miejsca w swoich branżach, stosował bezwzględnie regułę: napraw, zamknij lub sprzedaj. Podobnie twarde zasady proponował w stosunku do 10% najgorszych pracowników: zwalnianie. Jest to też zgodne z regułą otwartości, która nakazuje absolutną szczerą ocenę ludzi. Mówił do liderów: „Jeżeli nie masz odwagi wdrożyć systemu 20-70-10 (20% pracowników to najlepsi, 70% – średniacy, a 10% – najgorsi), to znaczy, że jesteś zbyt dobroduszny albo po prostu zbyt tchórzliwy. Zatrzymując najgorszych – wyrządzasz także im krzywdę. W innych firmach nie muszą być wcale źli”. Wyróżnianie najlepszych i zwalnianie najgorszych jest częścią pracy lidera. To najsprawiedliwszy i najbardziej efektywny sposób zarządzania firmą. Jest niczym innym jak właściwą alokacją zasobów.

J. Welch dużą wagę przywiązywał do **prostoty w komunikowaniu się**. Jedną z przyczyn jego sukcesu była umiejętność prezentacji własnej wizji firmy przy użyciu prostego języka. Dzięki temu był rozumiany przez wszystkich. Nie nadużywał specjalistycznego żargonu. Welch do dziś utrzymuje, że „biznes to sprawa prosta” i że „nieformalność popłaca”. Dla niego strategia to gra żywa i do tego bardzo dynamiczna. Przyjemna, szybka i pełna życia. Biznes jest grą. Zwyciężać w tej grze to czysta przyjemność.

Według Welcha strategia firmy nie powinna być zbyt skomplikowana. Nie akceptuje naukowego, abstrakcyjnego podejścia do strategii propagowanych przez rozmaitych guru. Nauczają go szkoły biznesu, sprzedają firmy konsultingowe i stosują dyrekcje wielu firm. Według Welcha jest to po prostu bezproduktywne. I kto to mówi? Pamiętajmy, że Welch jest doktorem inżynierii chemicznej, a więc budowanie konstrukcji teoretycznych nie powinno być mu obce. Zdaje się zupełnie ignorować nawet największe autorytety w dziedzinie strategii biznesowych, na przykład Michaela Portera czy Petera Druckera. Jest ponad wszystkimi.

Strategia to ogólny kierunek, w którym firma powinna się rozwijać. Jak pisze, większość biznesmanów praktyków postrzega strategię jako przybliżony bieg zdarzeń, który trzeba często rewidować i redefiniować – zależnie od warunków panujących na rynku. A zatem strategia polega na znalezieniu wielkiego pomysłu i wyznaczeniu szeroko pojętego kierunku, przydzieleniu do zadań odpowiednich ludzi, a potem ich realizowaniu – z naciskiem na ciągłe

doskonalenie. W realizacji strategii bardzo ważne jest znalezienie najlepszych praktyk, adoptowanie ich i nieustanne doskonalenie.

J. Welch krytykuje co prawda teoretyczne konstrukcje biznesowe różnych autorytetów, ale robi to w imię pragmatyzmu i prostoty, które były dla niego wartościami nadrzędnymi. Przecież to on sam postawił na wiedzę i ustawiczne doskonalenie. I wspierał ze wszystkich sił należące do GE słynne centrum szkoleniowe Crotonville. Welch był bardzo dumny z tego centrum i nazywał je forum, na którym następowała wymiana doświadczeń. Dzięki niemu Crotonville stało się modelową uczelnią dla menedżerów, na której wzorowało się wiele firm z całego świata. To tam dyskutuje się o najlepszych praktykach, inicjuje nowe programy i urzeczywistnia idee korporacji opartej na wiedzy.

Z drugiej zaś strony Welch pozostaje konsekwentnie krytyczny wobec tradycyjnych szkół biznesu. Mówi, że szkoły kształcące liderów powinny poświęcać więcej czasu na przygotowanie studentów do realiów zarządzania w zakresie interpersonalnych relacji i postępowania w trudnych sytuacjach. I jak się zdaje w odpowiedzi na tę krytykę zmieniają się programy szkół biznesu i kursów MBA w USA. Pod wpływem nacisków ze strony biznesu szkoły rezygnują z przedmiotów dających umiejętności ściśle i wąskie (ekonometria, finanse), a wprowadzają zajęcia dające praktyczne umiejętności komunikacji i pracy zespołowej, a także przedmioty związane z etyką biznesu i planowaniem kariery³⁾.

Uznając człowieka i jego talenty za główny czynnik sukcesu w biznesie, Welch nie mógł zapomnieć o równowadze pomiędzy pracą a życiem osobistym. Tym bardziej że sam ma za sobą dwa nieudane małżeństwa, o czym pisze z goryczą. Sporo miejsca poświęca w swoich książkach planowaniu kariery zawodowej, sposobom rozpoznawania swoich atutów i słabych stron, uświadomieniu sobie, jak ta samoświadomość jest ważna w planowaniu kariery zawodowej, jak szukać pracy po zwolnieniu z poprzedniej firmy. Pisze także o roli przypadku w karierze i o tym, jak sobie radzić z trudnym szefem.

Jack Welch pozostaje częścią świata wielkich korporacji. Broni Wal-Martu, usprawiedliwia wysokie odprawy prezesów. Uznaje słynne upadki wielkich firm za incydenty. Mimo woli zdradza się, że świat małych firm rodzinnych nie jest mu bliski i całkiem znany.

Książka, zgodnie z podstawową zasadą Welcha, napisana jest prostym językiem. Nie ma w niej teoretyzowania, cytowania innych autorów i odnoszenia się do ich poglądów. Kto zna z własnego doświadczenia codzienne życie firm i wielkich międzynarodowych korporacji, ten znajdzie tu wiele problemów, sytuacji, scen, z którymi ma lub miał do czynienia. Welch w prostych i pełnych konkretnych zdaniach tłumaczy, wyjaśnia, uzasadnia, radzi i przedstawia swój punkt widzenia na prowadzenie biznesu. A ponieważ wiemy, kim jest i czego dokonał autor, to tym bardziej słowa jego nabierają najwyższego znaczenia.

Ma rację Buffett. Po tych dwóch książkach Welcha trudno będzie pisać kolejne podręczniki do zarządzania. A przynajmniej nie w taki sposób, jak do tej pory.

Na koniec jeszcze kilka zdań dotyczących polskiego tłumaczenia obu omawianych książek. Nie jest ono idealne. Zwróć uwagę tylko na tłumaczenie słowa *board*. Tłumacze, a także dziennikarze i autorzy najczęściej używają słowa „zarząd”. Stąd można spotkać kuriozalne informacje, że zarząd firmy X powołał lub zwolnił prezesa. Niektórzy *board* tłumaczą jako „rada nadzorcza”. I jest to bardziej adekwatne, ale sprawa jest bardziej złożona.

W amerykańskim systemie gospodarczym najważniejszym gremium korporacji jest rada dyrektorów (*board of directors*), w której zasiadają dyrektorzy wykonawczy stanowiący zarząd (*executive officers, executive board, management board*) i dyrektorzy niewykonawczy (*non-executive*) – najczęściej właściciele, doświadczeni menedżerowie z innych firm, byli politycy i wpływowe osobistości. Należy dodać, że w radzie dyrektorów nie zasiadają wszyscy dyrektorzy wykonawczy, ale tylko ci najważniejsi. Nie ma formalnego rozdziału na zarząd i radę nadzorczą. Stąd na przykład w wielu przedsiębiorstwach amerykańskich prezes zarządu (*president*) i równocześnie także CEO (*chief executive officer* – główny dyrektor wykonawczy) jest również przewodniczącym rady dyrektorów (*chairman of the board*). Oznacza to skupienie wielkiej władzy w rękach jednej osoby. Stąd przy nazwiskach wielu szefów amerykańskich korporacji widzimy trzy tytuły: Chairman, President and Chief Executive Officer. Tak było i jest zawsze w przypadku niekwestionowanych autorytetów i założycieli (np. J. Welch w General Electric, S. Walton w Wal-Mart, R. Fisher w Gap itd.). Nie zawsze CEO zostaje automatycznie przewodniczącym rady dyrektorów. Na przykład Mark Hurd został CEO w Hewlett-Packard w kwietniu 2005 r., ale dopiero po dwóch kolejnych latach został przewodniczącym rady dyrektorów.

W związku z tym, że termin *board of directors* nie ma odpowiednika w polskim systemie prawnym, to najlepiej tłumaczyć go po prostu jako radę dyrektorów.

dr Jan Polowczyk
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ Polskie tłumaczenia: J. WELCH, S. WELCH, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005 oraz J. WELCH, S. WELCH, *Winning. Odpowiedzi*, Studio Emka, Warszawa 2007.

²⁾ Należy pamiętać, że rok 2001 był końcem tak zwanej bańki internetowej, po którym akcje większości spółek drastycznie spadły i do dziś nie powróciły na owe szczyty.

³⁾ Zob. ciekawy artykuł A. FISHER, *The Trouble with MBAs*, „Fortune” 7/2007.

Summary

Jack Welch is one of the greatest innovators in management and an icon of American business. He knows how to win. During his forty-year career at General Electric, he led company to year-after-year success. During his tenure, GE's market capitalization increased by \$ 400 billion, making it the world's most valuable corporation.

His honest, be-the best style of management become the gold standard in business, with his relentless focus on people teamwork and profits. Jack Welch has written both a philosophical and pragmatic books which are destined to become the bible of business.

Centrum kompetencyjne w zarządzaniu sojuszami kooperacyjnymi

Waldemar Rzońca

Rozpowszechnienie i przyczyny zawierania sojuszy kooperacyjnych

W e współczesnej gospodarce sojusze kooperacyjne stały się jedną z najważniejszych form organizacyjnych, które rozwinęły się w ostatnich latach¹⁾, a także jednym z głównych sposobów realizowania strategii biznesowej firmy²⁾ i osiągania przewagi konkurencyjnej na szybko zmieniających się, globalnych rynkach. Twierdzi się, że są one niezbędną częścią tzw. nowej gospodarki³⁾. Przeprowadzone w ostatnich latach badania wykazują, że portfel sojuszy (*alliance portfolio*) każdej większej firmy liczy od kilkudziesięciu do ponad tysiąca sojuszy kooperacyjnych⁴⁾. Należy dodać, że coraz częściej są to tzw. sojusze kooperacyjne, czyli zawierane między firmami, które bezpośrednio ze sobą konkurują⁵⁾.

Do głównych przyczyn zawierania sojuszy zalicza się [4]⁶⁾: możliwość zmniejszenia ryzyka gospodarczego, osiągnięcia efektu skali lub efektu zakresu (*economy of scale or scope*), pokonania barier prawnych, możliwość zwiększenia własnej konkurencyjności (lub osłabienia konkurencji), możliwość ułatwienia międzynarodowej ekspansji, wymiany technologii między firmami oraz możliwość połączenia różnych funkcji realizowanych przez firmy zawierające sojusz, w celu udoskonalenia lub rozszerzenia łańcucha wartości. Zdaniem B. Koguta [15] wszystkie przyczyny zawierania sojuszy kooperacyjnych można sprowadzić do trzech głównych⁷⁾: • chęci zmniejszenia kosztów transakcyjnych przez firmę • wrodzonego, strategicznego zachowywania się firm, skłaniającego je do wzmacniania swojej konkurencyjności i pozycji na rynku • chęci pogłębiania wiedzy organizacyjnej przez firmę.

Kierunki badań nad funkcjonowaniem sojuszy kooperacyjnych

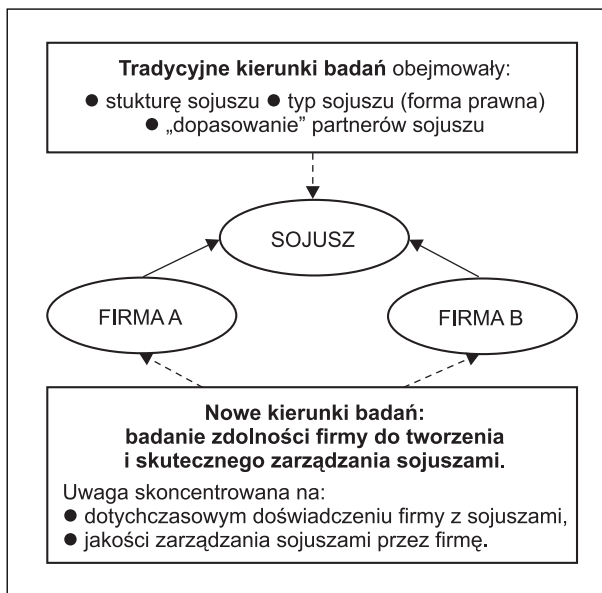
P odjęcie przez firmę decyzji o wejściu w sojusz kooperacyjny obarczone jest dużym ryzykiem. Praktyka wykazuje bowiem, że ponad połowa sojuszy kończy się niepowodzeniem⁸⁾. Znaczne rozpowszechnienie sojuszy kooperacyjnych z jednej strony i duża liczba niepowodzeń z drugiej skłoniły naukowców do podjęcia badań zmierzających do **zidentyfikowania głównych przyczyn przedwczesnego rozwiązywania sojuszy** (lub

ogólniej – przyczyn niepowodzeń sojuszy) [10]. Badano m.in. wpływ takich czynników, jak: sektor gospodarczy, w ramach którego działa sojusz, kraje pochodzenia partnerów (rozwinęte, rozwijające się) oraz wybrane cechy partnerów będących w sojuszu, a także cechy samego sojuszu (jego autonomia i elastyczność). Do istotniejszych przyczyn niepowodzeń sojuszy zaliczono [14, s. 748]: brak „strategicznego dopasowania” (*strategic fit*) sojuszników w zakresie uzupełniających się zasobów, brak dopasowania organizacyjnego w kategoriach kultury oraz procesów i systemów podejmowania decyzji, brak wzajemnego zaufania sojuszników, wybór niewłaściwej struktury (formy) zarządzania sojuszem, nieumiejętność zarządzania konfliktami, brak adaptacyjnych procesów wymiany międzyorganizacyjnej, a także brak wystarczającego doświadczenia firmy w formowaniu sojuszy oraz w zarządzaniu nimi.

Niemalże równoległe z powyższymi badaniami rozpoczęto badania zmierzające do **zidentyfikowania przyczyn sukcesów sojuszy** [10]. Przy pomiarze sukcesów uwzględniano na ogół czas trwania sojuszu oraz ocenę sojuszu dokonywaną przez każdego z partnerów. W wyniku przeprowadzonych badań do istotniejszych przyczyn sukcesów zaliczono: elastyczność w zarządzaniu sojuszem, zaufanie między partnerami, regularną wymianę informacji między partnerami, konstruktywne zarządzanie konfliktami, zachowanie ciągłości działania personelu działającego na styku firma-sojusz oraz odpowiednie zarządzanie oczekiwaniami partnera.

W każdym ze scharakteryzowanych wyżej dwóch kierunków badań uwaga skoncentrowana była przede wszystkim na określonych cechach samego sojuszu oraz na wzajemnym „dopasowaniu się” firm tworzących sojusz lub ogólniej – na relacjach między tymi firmami. W ostatnich latach miejsce pytań o pożądane cechy sojuszu czy też o właściwe, wzajemne dopasowanie się firm coraz częściej zajmowało inne pytanie: co sprawia, że jedne firmy odnoszą w sojuszach sukcesy, a inne ponoszą porażki? Próba odpowiedzi na to pytanie doprowadziła do istotnego przeniesienia akcentu w badaniach: na pierwszy plan wysunął się problemem **zdolności firmy** do tworzenia „odpowiednich” sojuszy oraz do skutecznego zarządzania sojuszami⁹⁾ (rysunek 1).

Powstały w ten sposób nowy kierunek badań jest wyrazem spojrzenia na sojusze z perspektywy wiedzy, zgodnie z którą podstawę obecnych oraz przyszłych



Rys. 1. Kierunki badań nad funkcjonowaniem sojuszy kooperacyjnych

Źródło: [5, rys. 1, s. 316].

działań firmy stanowią jej szeroko pojęte zdolności (*capabilities*), a w szczególności zdolności organizacyjne (*organizational capabilities*). Ich rozwój następuje w procesie uczenia się, obejmującym identyfikowanie związków pomiędzy przeszłymi działaniami firmy i ich skutkami oraz odnoszeniem tych związków do przyszłych działań [14, s. 749]. Jednym z rodzajów zdolności organizacyjnych firmy są jej zdolności do zarządzania portfelem sojuszy kooperacyjnych.

Rola i znaczenie centrum kompetencyjnego w zarządzaniu portfelem sojuszy kooperacyjnych

Na poziom zdolności firmy do zarządzania portfelem sojuszy wpływają dwa następujące czynniki [5, 14]: ● dotychczasowe doświadczenie firmy w zarządzaniu sojuszami¹⁰⁾ oraz ● umiejętność skorzystania z tego doświadczenia, będąca konsekwencją skuteczności firmy w zakresie „wychwytywania”, scalania oraz rozpowszechniania wiedzy *know-how* dotyczącej zarządzania sojuszami.

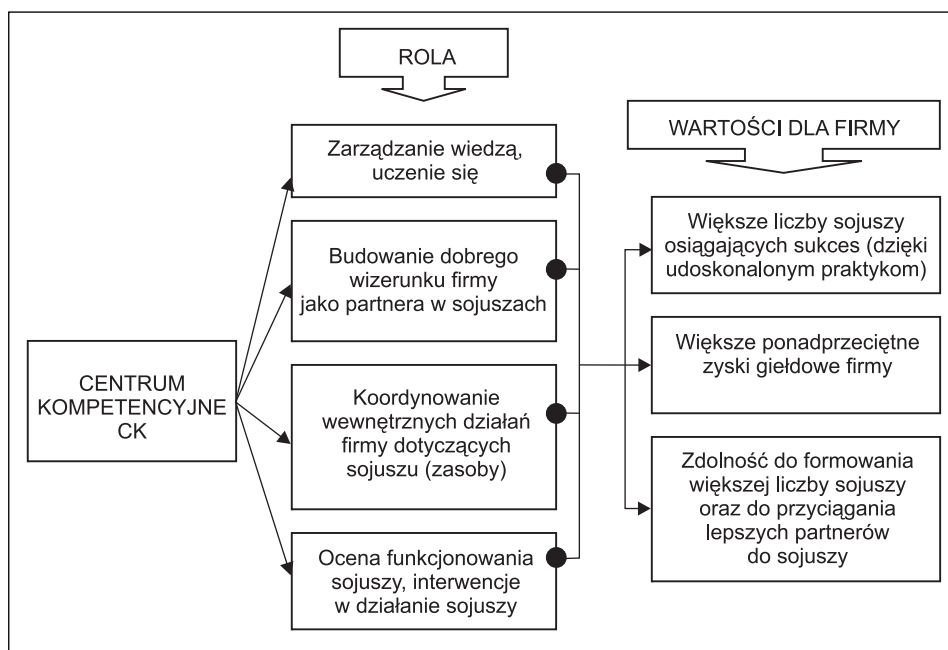
Zdaniem specjalistów skuteczność firmy może zostać istotnie zwiększona dzięki utworzeniu w firmie specjalnej jednostki organizacyjnej do spraw sojuszy¹¹⁾, zwanej w dalszej części niniejszej pracy „centrum kompetencyjnym do spraw zarządzania sojuszami” (CK). Utworzenie takiego centrum oznacza w praktyce scentralizowanie głównych zadań zarządzania pojedynczymi sojuszami oraz całym portfelem sojuszy. Centralizacja z kolei sprzyja systematycznemu gromadzeniu i rozpowszechnianiu w firmie doświadczeń związanych z zarządzaniem sojuszami. Dzięki niej ułatwione staje się formalizowanie głównych procesów zarządzania oraz opracowywanie standaryzowanych metod i narzędzi zarządzania. Powyższe uwagi znajdują potwierdzenie w praktyce gospodarczej: firmy, w których utworzono centrum CK, rzeczywiście kodowały zdobytą wiedzę formalną (*explicit knowledge*) [14], co pozwalało im na jej utrzymanie i rozwój tej wiedzy nawet przy dość dużej płynności kadr¹²⁾. Bogate doświadczenia w tym zakresie mają między innymi: Lotus, Hewlett-Packard, Xerox oraz Oracle. Do innych działań centrum CK zwiększających skuteczność zarządzania portfelem sojuszy zalicza się: [12, 14]: ● monitorowanie pojedynczych sojuszy oraz strategii całego portfela ● strategiczne „dopasowywanie” oraz konfigurowanie ważniejszych sojuszy i całego portfela sojuszy ● koordynowanie działań poszczególnych sojuszy w ramach danej firmy ● dbanie o *public relation* w zakresie sojuszy¹³⁾. Utworzenie centrum CK w firmie jest ponadto odbierane przez otoczenie jako zapowiedź zmniejszenia barier w kontaktach z nią [16, s. 41]. Rolę centrum kompetencyjnego do spraw zarządzania sojuszami oraz sposób tworzenia wartości przez to centrum przedstawiono na rysunku 2.

Wyniki badań prowadzonych wśród organizacji gospodarczych potwierdzają wyżej sformułowane opinie na temat znaczącego, pozytywnego wpływu centrum CK na sukces sojuszy. Przykładem mogą być badania ankietowe przeprowadzone w 78 dużych firmach¹⁴⁾ z branży komputerowej, elektronicznej, chemicznej, farmaceutycznej oraz komunikacyjnej przedstawione w pracy [14]. Zbadano w nich funkcjonowanie 1572 sojuszy. W 50 firmach (64%) działało centrum CK, w którym średnio zatrudnionych było 5 osób. Jako kryterium sukcesu/porażki sojuszu przyjęto dwie następujące miary: ● reakcję rynku kapitałowego na zapowiedź firmy o wejściu – w naj-

Tab. 1. Wpływ centrum kompetencyjnego na wartość rynkową firmy oraz na wskaźniki sukcesów firmy AG1 i AG2

Lp.	Wskaźnik	Firmy z centrum CK	Firmy bez centrum CK
1.	Średni ponadnormalny przyrost wartości akcji firmy (na 1 nowy sojusz) [%]	1,35%	0,18%
2.	Średni przyrost wartości rynkowej firmy (na 1 nowy sojusz) [USD]	75,14 mln	20,24 mln
3.	Wskaźnik AG1 sukcesów firmy w sojuszach [%]	63,29%	50,67%
4.	Wskaźnik AG2 sukcesów firmy w sojuszach [bez wymiaru]	3,89	3,12

Źródło: na podstawie [14, s. 760, tab. 5A].



Rys. 2. Rola centrum kompetencyjnego CK i sposób tworzenia wartości przez to centrum

Źródło: [8, s. 39].

bliższym czasie – w nowy sojusz, mierzoną „ponadnormalnym” (*abnormal*) przyrostem wartości akcji tej firmy na giełdzie¹⁵⁾ ● ocenę funkcjonowania sojuszu dokonaną przez menedżerów firmy.

Badania wykazały dosyć silną, dodatnią korelację pomiędzy istnieniem w firmie centrum CK a ponadnormalnymi przyrostami wartości akcji, spowodowanymi zapowiedzią firmy o wejściu w nowy sojusz. Średni ponadnormalny przyrost przypadający na 1 nowo tworzony sojusz wynosił odpowiednio: 1,35% dla firm, które posiadały centrum CK, oraz 0,18% dla firm bez takiego centrum (tabela 1). Średnie rzeczywiste przyrosty akcji wyniosły odpowiednio: 75,14 mln USD oraz 20,24 mln USD. Zdaniem autorów omawianych badań rynek „nagrodził” w ten sposób te firmy, które w celu koordynowania swoich sojuszy oraz w celu uczenia się powołały centra kompetencyjne.

Do oceny funkcjonowania sojuszy przez menedżerów przyjęto cztery następujące wskaźniki cząstkowe: ● stopień harmonii w stosunkach między partnerami sojuszu ● stopień, w jakim firma osiągnęła cele, które były powodem zawiązania sojuszu ● stopień, w jakim firma wzmocniła swoją pozycję konkurencyjną dzięki sojuszowi ● stopień, w jakim firma przyswoiła sobie istotne umiejętności od partnera/partnerów sojuszu. Menedżerowie dokonali oceny każdego sojuszu swojej firmy pod względem każdego z powyższych wskaźników na siedmiostopniowej skali Likerta. Sojusz uznawano za sukces wtedy, gdy co najmniej trzem spośród czterech wskaźników przypisana została waga nie mniejsza niż cztery. Wskaźniki cząstkowe wykorzystano następnie do zbudowania dwóch zagregowanych wskaźników mierzących sukces firmy w sojuszach. Pierwszy z nich (AG1) określono jako wyrażony procentowo iloraz liczby sojuszy uznanych w tej firmie za sukces do liczby wszystkich

sojuszy tej firmy. Drugi natomiast (AG2) przedstawiał średnią arytmetyczną wszystkich ocen wszystkich sojuszy danej firmy (liczba z przedziału [1;7]). Przeprowadzone badania wykazały dosyć silną, dodatnią korelację pomiędzy istnieniem w firmie centrum CK a sukcesem sojuszy, i to niezależnie od sposobu pomiaru tego sukcesu (AG1 czy AG2). W świetle wskaźnika AG1, wśród firm mających centrum CK za sukces uznano 63,29% sojuszy, natomiast wśród firm bez takiego centrum – 50,67% (tabela 1). Różnica wynosi 12,62 punktu procentowego,

co stanowi około 25% mniejszej z porównywanych wartości. Wskaźnik AG2 natomiast kształtuje się następująco: dla firm z centrum CK – 3,89 i dla firm bez centrum – 3,12. Różnica wynosi 0,77 punktu i także stanowi około 25% mniejszej z porównywanych liczb. Wyniki omawianych badań skłaniają do postawienia hipotezy, że centrum CK przyczynia się do wzrostu sukcesu sojuszy kooperacyjnych o około jedną czwartą. Pozytywny wpływ centrum na sukces sojuszy potwierdzają także badania przeprowadzone wśród największych firm światowych oraz holenderskich, przedstawione w pracy [7].

W literaturze przedmiotu panuje dość powszechny pogląd, że potrzeba utworzenia centrum CK pojawia się dopiero wtedy, gdy firma zaczyna działać w odpowiednio dużej liczbie sojuszy. Wtedy bowiem narastają problemy związane z koordynacją jej działań w ramach portfela sojuszy. Zdaniem Hoffmanna [12] znacznie wcześniejsze utworzenie centrum kompetencyjnego pozwoliłoby uniknąć tych problemów. Analizując doświadczenia 25 wiodących firm europejskich, mających dużą praktykę w zarządzaniu sojuszami, Hoffmann stwierdził, że utworzenie centrum CK powinno być pierwszym krokiem firmy rozpoczynającej działalność w ramach sojuszy kooperacyjnych. Centralizacja i specjalizacja, możliwe dzięki centrum, są bowiem niezbędnymi warunkami wstępnymi profesjonalnego zarządzania sojuszami. Po pewnym okresie, potrzebnym na zbudowanie i wdrożenie w firmie odpowiedniego formalnego systemu zarządzania sojuszami, większość zadań zarządzania pojedynczymi sojuszami powinna zostać zdecentralizowana, natomiast centrum CK powinno się skoncentrować na nadzorowaniu wdrożonego systemu zarządzania oraz na zarządzaniu całym portfelem sojuszy [12, s. 136]. Tego typu „kroczące” podejście do działania centrum kompetencyjnego

z powodzeniem zastosowała między innymi firma Siemens.

dr inż. Waldemar Rzońca
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. [9, s. 489 oraz 22, s. 513].
- ²⁾ Por. [22, s. 513].
- ³⁾ Por. [6, s. 579–580].
- ⁴⁾ Por. wyniki badań oraz opinie zaprezentowane w pracach: [1, 8, 12, 22].
- ⁵⁾ Więcej informacji na temat sojuszy kooperacyjnych można znaleźć między innymi w pracach [3] oraz [19].
- ⁶⁾ Informacja za pracą [2, s. 4].
- ⁷⁾ Informacja za [10, s. 298].
- ⁸⁾ Por. między innymi [2, s. 3 i 4; 7, s. 151; 8, s. 37 oraz 14, s. 747].
- ⁹⁾ W literaturze anglojęzycznej funkcjonuje kilka określeń dotyczących tych zdolności. Do najbardziej rozpowszechnionych należą: *alliance formation capability* [11], *alliance capability* [14, 7, 5], *multi-alliance management capability* [12] oraz *alliance management capability* [18].
- ¹⁰⁾ Jest ono na ogół mierzone liczbą dotychczas zawartych sojuszy lub czasem trwania tych sojuszy [18, s. 443].
- ¹¹⁾ Por. [7, 8, 11, 12, 14, 16]. W literaturze anglojęzycznej przyjęło się kilka nazw dla takiej jednostki: *a dedicated alliance function* [8, 14], *(internal) alliance specialist* [7], *alliance function* [5], *centre of competence for alliance management* [12], *a dedicated (alliance) unit* [16].
- ¹²⁾ Należy dodać, że centrum CK przyczynia się nie tylko do zwiększenia wiedzy formalnej danej firmy, lecz także do zwiększenia jej wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) [14, s. 750–751].
- ¹³⁾ Ma to duże znaczenie dla budowania wizerunku firmy jako wiarygodnego partnera w przyszłych sojuszach.
- ¹⁴⁾ Badania przeprowadzono wśród tych firm, których roczny obrót przekraczał 500 milionów USD. Adresatem ankiety były 292 firmy, natomiast w pełni użyteczne odpowiedzi nadesłało 78 firm (25%).
- ¹⁵⁾ Jako „ponadnormalny” rozumie się przyrost spowodowany określonym zdarzeniem (tutaj: zapowiedzią firmy o wejściu w nowy sojusz). Jest on mierzony jako różnica między rzeczywistą wartością akcji po zajściu analizowanego zdarzenia a oczekiwaną wartością akcji, obliczoną na podstawie danych historycznych z pewnego okresu poprzedzającego to zdarzenie (bez uwzględnienia samego zdarzenia). Opis modeli wykorzystywanych do obliczenia „ponadnormalnych” przyrostów wartości akcji (lub „ponadnormalnych” zysków giełdowych) można znaleźć między innymi w pracach [14, s. 755 oraz 20, s. 645–646].

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAMFORD J., ERNST D., *Managing an Alliance Portfolio*, „The McKinsey Quarterly” 2002, no. 3, s. 29–39.
- [2] BITRAN I., BITRAN J., CONN S., NAGEL A., NICHOLLS H. (2002), *SMART: System for Development, Management and Support of Strategic Alliances*, „Int. J. Production Economics” 80, s. 3–10.
- [3] BROL M., RZOŃCA W., *Kooperacja – nowe spojrzenie na wzajemne relacje między firmami*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, red. M. HOPEJ, Prace Naukowe IOiZarz., Politechnika Wroclawska, Wroclaw 2006.
- [4] CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*, [w:] *Cooperative Strategies in International Business*, red. F.J. CONTRACTOR, P. LORANGE, Lexington Books, New York 1998.
- [5] De MAN A., *Alliance Capability: a Comparison of the Alliance Strength of European and American Companies*,

„European Management Journal” 2005, vol. 23, no. 3, s. 315–323.

- [6] DOUMA M.U., BILDERBEEK J., IDENBURG J.P., LOOISE J.K., *Strategic Alliances. Managing the Dynamics of Fit*, „Long Range Planning” 2000 (33), s. 579–598.
- [7] DRAULANS J., De MAN A., VOLBERDA H.W., *Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance*, „Long Range Planning” 2003, 36, s. 151–166.
- [8] DYER J.H., KALE P., SINGH H., *How To Make Strategic Alliances Work*, „MIT Sloan Management Review” 2001, Summer, s. 37–43.
- [9] GOERZEN A., *Alliance Networks and Firm Performance: the Impact of Repeated Partnerships*, „Strategic Management Journal” 2007 (28), s. 487–509.
- [10] GULATI R., *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998 (19), s. 293–317.
- [11] GULATI R., *Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 1999 (20), s. 397–420.
- [12] HOFFMANN W.H., *How to Manage a Portfolio of Alliances*, „Long Range Planning” 2005, 38, s. 121–143.
- [13] IRELAND R.D., HITT M.A., VAIDYANATH D., *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*, „Journal of Management” 2002, 28(3), s. 413–446.
- [14] KALE P., DYER J.H., SINGH H., *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal” 2002 (23), s. 747–767.
- [15] KOGUT B., *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, „Strategic Management Journal” 1998 (9), s. 319–332.
- [16] LICHTENTHALER U., ERNST H., *Developing Reputation to Overcome the Imperfections in the Market for Knowledge*, „Research Policy” 2007, 36, s. 37–55.
- [17] MEYER H., *My Enemy, My Friend*, „Journal of Business Strategy”, September/October 1998, s. 42–46.
- [18] ROTHAERMEL F.T., DEEDS D.L., *Alliance Type, Alliance Experience and Alliance Management Capability in High-technology Ventures*, „Journal of Business Venturing” 2006, 21, s. 429–460.
- [19] RZOŃCA W., *Kooperacja – przejaw przeobrażeń we współczesnej praktyce zarządzania*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. SKALIK, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1092, 2005, AE Wrocław.
- [20] SANCHEZ-LORDA P., *Stock Market Response to Acquisitions and Alliances in the European Telecom Industry: an Information Asymmetry Perspective*, „ETRI Journal”, October 2006, vol. 28, no. 5.
- [21] XU B., *Market Differential Evaluations of Strategic Alliances in the Pharmaceutical/Biotech Industry*, „The Journal of High Technology Management Research” 2006 (17), s. 43–52.
- [22] YASUDA H., IJIMA J., *Linkage Between Strategic Alliances and Firm's Business Strategy: the Case of Semiconductor Industry*, „Technovation” 2005 (25), s. 513–521.

Summary

In the paper attention was paid to the growing importance of cooperation alliances in the present day economy, the main reasons for the formation of alliances are pointed out as well as the directions of the investigations into the performance of alliances are shortly characterized – with particular attention to the direction developed in the last years from the knowledge perspective. In this context the role and the meaning of the centre of competence for the management of alliance portfolio are discussed and the great importance of such a centre for the alliances' success is pointed out.

Zarządzanie rozwojem platform nowych produktów

Franciszek Krawiec

Wstęp

Na przełomie XX i XXI wieku zarządy wiodących korporacji amerykańskich stały się świadome, że rozwój, wytwarzanie i wprowadzanie na rynek pojedynczych, niepowiązanych produktów nie zapewnia długookresowego sukcesu biznesowego [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Pomyślnie zaspokojenie potrzeb odbiorców na dynamicznie rozwijających się rynkach docelowych wymaga rozwoju ciągłego strumienia wysokowartościowych, nowych produktów. Takie produkty tworzą rodzinę produktu, indywidualnych produktów, które dzielą wspólną technologię i zaspokajają te same potrzeby rynkowe [7]. Ta wspólna technologia stanowi platformę produktu, zestaw podsystemów i interfejsów (połączeń), które tworzą wspólną strukturę czy fundament służący do efektywnego rozwoju i wytwarzania strumienia produktów pochodnych [8, 9, 10].

Platformy produktu muszą być zarządzane. Jeśli platforma nie jest odnowiona („odmłodzona”), to jej produkty pochodne staną się przestarzałe i nie będą mogły spełnić ciągle zmieniających się potrzeb odbiorców. Natomiast okresowe odnowy czy przeprojektowania platform w celu ich wzbogacenia poprzez dodanie nowych funkcji czy komponentów i materiałów sprawia, że pozycja rynkowa rodziny produktu pozostanie silna przez wiele kolejnych generacji [10].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych i praktycznych aspektów koncepcji i modelu zarządzania rozwojem platform nowych produktów.

Ogólny model zarządzania ewolucją platformy produktu

Rozwój nowej platformy musi mieć charakter ciągły, obejmujący pojawiające się zmiany technologiczne i zapewniający, że każda nowa generacja produktu jest ulepszona i użyteczniejsza [11]. Implementacja tego procesu musi być efektywnie zarządzana.

Z punktu widzenia korzyści każda rodzina produktu jest dobrze zaplanowana, spójna i o podobnej geometrii projektowej. Każdy produkt ma wygląd, który wydaje się mówić: „Ta maszyna jest członkiem rodziny drukarek atramentowych (*ink jet printers*) firmy Hewlett & Packard”. Każda ma właściwości użytkowe i interfejsy użytkownika, które sprawiają, że jest ona dobrze znana użytkownikom innych

produktów tej samej rodziny. Metryczki czy oznakowania rodzin produktu są nawet bardziej czytywiste i użyteczne z punktu widzenia korzyści producenta. Kiedy produkty są rozwijane w spójnych rodzinach, w magazynie firmy można znaleźć niewiele części zamiennych czy podzespołów. Także przebrojeń jest mało i wymagają dużo mniej czasu, większość produktów w rodzinie może być budowana na tych samych liniach produkcyjnych. To z kolei skraca cykle produkcyjne i zmniejsza zapasy produktów końcowych. Koszty rozwoju produktów pochodnych są niskie, czyniąc je technicznie i ekonomicznie atrakcyjnymi dla małych nisz rynków.

Model ewolucji ilustruje, w jaki sposób działania i środki procesu rozwoju platform produktu mogą wprowadzić firmę do jej przyszłego otoczenia biznesowego [8].

W celu osiągnięcia trwałego sukcesu w procesie rozwoju nowego produktu, zarząd przedsiębiorstwa musi dokonywać ciągłej reinwencji architektur swojej platformy i ich procesów produkcyjnych przez integrowanie usprawnień podstawowego produktu i technologii procesu. Przez ciągłą zamianę przestarzałych produktów na nowoczesne produkty zarząd firmy wywiera presję na swoich konkurentów i zapewnia firmie wiodącą pozycję rynkową [9].

Integrujący model zarządzania innowacją

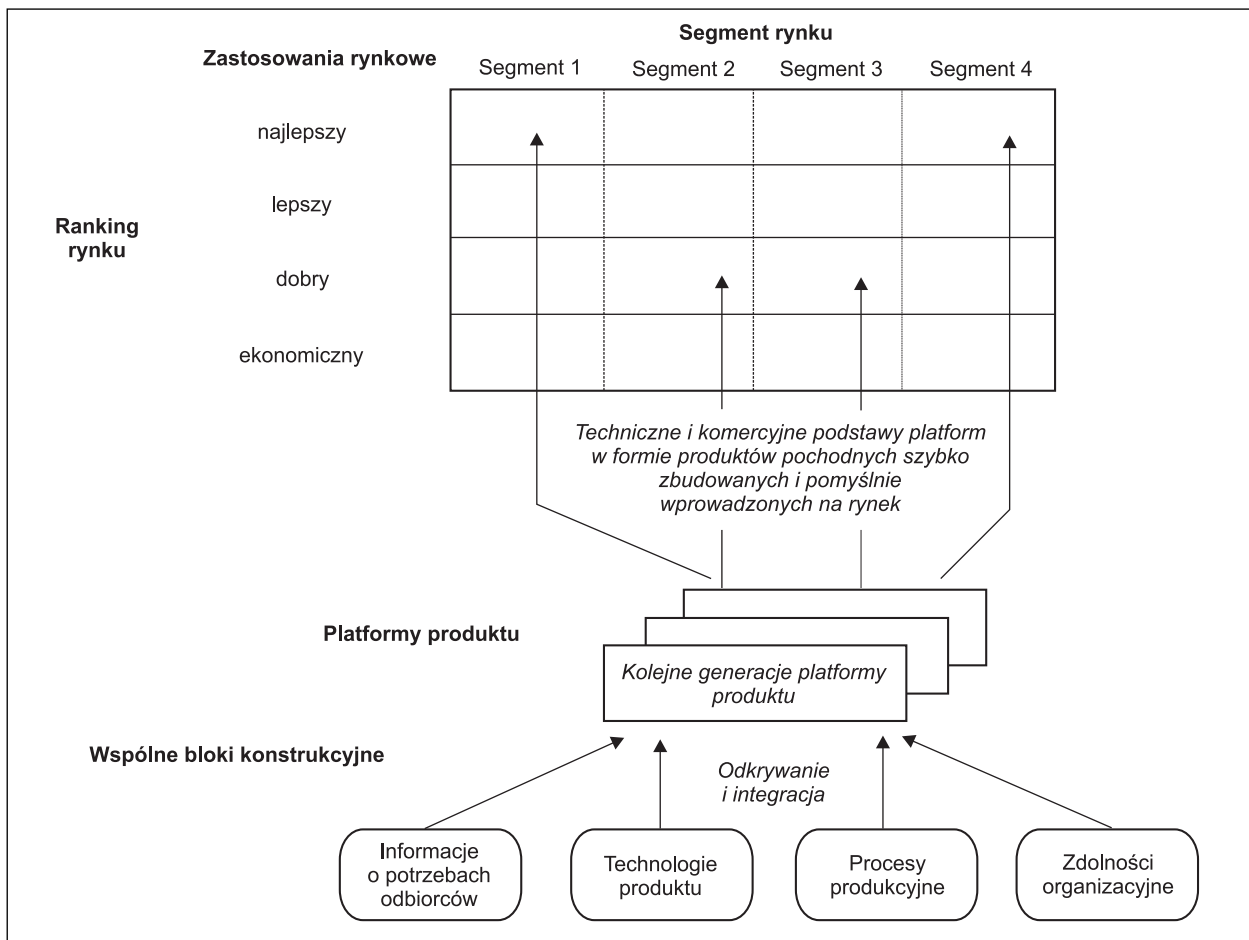
Efektywne zarządzanie ewolucją rodziny produktu wymaga od zarządu rozważenia trzech istotnych zmiennych:

- zastosowań rynkowych technologii, tj. pochodnych produktów przeznaczonych dla różnych grup odbiorców,
- platform produktu przedsiębiorstwa,
- wspólnych technicznych i organizacyjnych elementów składowych, które tworzą podstawę platform produktów.

Rysunek 1 pokazuje miejsce i rolę tych elementów strukturalnych w koncepcji integrującego modelu zarządzania innowacją.

Zastosowania rynkowe – rynek dla rodziny produktu to macierz segmentów rynku, która identyfikuje określone grupy użytkowników, cenę produktu i/lub parametry eksploatacyjne [8]. Zastosowania rynkowe rodziny produktu przyjmują formę produktów pochodnych wynikających z platform produktu.

Platformy produktu – przypomnijmy, że „platforma produktu to zestaw podsystemów i interfejs-



Rys. 1. Koncepcja integrującego modelu zarządzania innowacją

Źródło: [8].

sów, które tworzą wspólną strukturę stanowiącą podstawę do efektywnego rozwoju i produkcji produktów pochodnych” [10].

Na przykład podsystemy i interfejsy uniwersalnego motoru, twornik i obudowa czy osłona motoru stanowią platformę dla narzędzi o napędzie mechanicznym firmy Black & Decker. Każda firma musi zdefiniować dokładnie strukturę właściwą dla jej działalności biznesowej. W przypadku samochodów, platforma produktu jest, w ogólnym ujęciu, zdefiniowana przez kombinację podwozia, motoru, układu napędowego, transmisję i innych głównych podsystemów stanowiących podstawę dla rozwoju i produkcji różnych modeli [7].

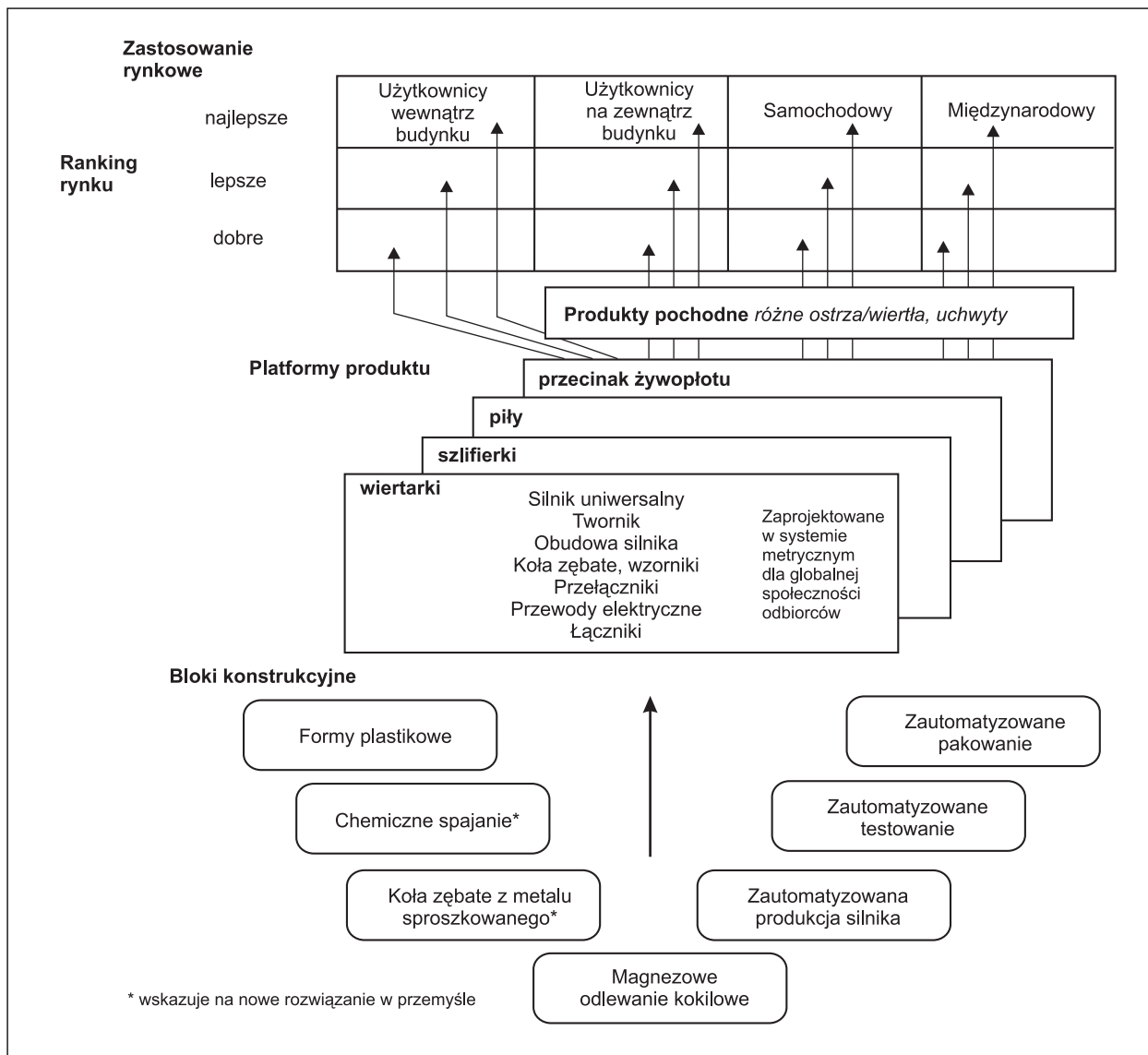
Kombinacja podsystemów i interfejsów określa architekturę pojedynczego produktu. Każdy produkt ma swoją architekturę. Głównym celem jest zbudowanie wspólnej architektury w przekroju wielu produktów. Architektura każdego pojedynczego produktu ma potencjał stania się architekturą platformy produktu, jeśli jest zaprojektowana, a następnie użyta jako podstawa do rozwoju i produkcji kilku innych produktów pochodnych.

Każdy podsystem platformy produktu spełnia specyficzną funkcję. Po utworzeniu odpowiedniej kombinacji, czy też po właściwym skonfigurowaniu, tworzą one wyższą formę funkcji dla ogólnej architektury platformy produktu [10].

Interfejsy podsystemów mogą mieć charakter strategiczny. Praktyka wskazuje na istotne znaczenie transparentnej specyfikacji interfejsów (połączeń) w projekcie nowego produktu, ujednoczone do punktu, w którym interfejsom mogą być przypisane „numery części” podobne do numerów komponentów.

Przemysłowe standardowe interfejsy zapewniają przejrzystość i elastyczność. Na przykład producenci personalnych komputerów obecnie wprowadzają standardowy interfejs zwany PCMCIA dla połączeń i komunikacji z obwodami, który pozwala na wykorzystanie tego samego obwodu komputerowego, bez zmiany dla komputerów osobistych firm Intel i Macintosh [10].

Platformy powinny stanowić podstawę. Platformy produktu zdolne do przystosowania technologii nowych komponentów i zróżnicowania stwarzają firmom możliwości rozwoju i produkcji wyrobów pochodnych po koszcie marginalnym w odniesieniu do początkowych nakładów kapitałowych poniesionych na budowę samej platformy. Zwykle koszt inkrementalny jest małą częścią kosztu rozwoju oryginalnego produktu platformy, stanowiącego jej fundament. Platformy produktów mogą także znacznie zredukować cykl rozwoju produktów pochodnych przez podniesienie poziomu efektywności procesu rozwoju i częstsze zmiany modelu [11].



Rys. 2. Integrujący model zarządzania innowacją firmy Black & Decker
 Źródło: [7].

Platformy muszą być zarządzane. Pomyślnie zarządzane platformy produktów ulegają zmianie w wyniku ich reinwencji poprzez integrację nowej wiedzy o rynku i nowych technologii z produktami i procesami produkcyjnymi [12].

Nowa generacja pojawia się w rodzinie produktu, kiedy sama platforma ulega reinwencji czy zasadniczej zmianie. W tej fazie ewolucji liczba i typy podsystemów oraz interfejsów pozostają stałe, lecz jeden lub więcej przechodzą zasadniczą zmianę. Producenci komputerów tworzyli kolejne generacje swoich podstawowych rodzin PC przez ciągle wprowadzanie wysoko sprawnych mikroprocesorów i usprawnianie systemów operacyjnych nowych wersji Microsoft Windows.

Zupełnie nowa platforma pojawia się tylko wtedy, kiedy jej podstawowa architektura – jej podsystemy i interfejsy – zmieniają się. W takiej odnowie czy reinwencji platformy podsystemy i interfejsy poprzednich generacji mogą być wykorzystane w nowych projektach, ale są połączone z zupełnie nowymi podsystemami i interfejsami.

Projektowanie i produkcja platformy. Platforma produktu obejmuje także aspekty produkcyjne. Obejmują one technologie, procesy i pomieszczenia wykorzystywane w procesie produkcji wyrobów firmy. Elementy procesu platformy produktu to fazy wytwarzania komponentów, próby, montaż i końcowy test produktu.

Wspólne bloki konstrukcyjne – solidne platformy produktu bazują na blokach konstrukcyjnych. Obejmują one informacje o potrzebach odbiorców, technologie produktu, procesy i technologie produkcyjne oraz zdolności organizacyjne [10].

Wyższy poziom efektywności rozwoju produktu może być osiągnięty, jeśli bloki konstrukcyjne są stosowane w przekroju platform produktu różnych linii produktu. Usprawnione mikroprocesory firmy Intel są stosowane w nowych wersjach jej serwerów i superkomputerach. Firma Hewlett & Packard zbudowała zintegrowaną maszynę: *fax-printer-scanner-copier*, która wykorzystuje techniki z przekroju całej korporacji.



Wiele firm nie potrafi stosować swoich zdolności w przekroju rodzin produktów. Podstawowe technologie wielu dużych korporacji o zdywersyfikowanych biznesach nie są dzielone. W oczach odbiorców produkty są niepowiązane ani też kompatybilne.

Informacje o potrzebach odbiorców. Jako podstawa platform produktu, wiedza o potrzebach odbiorców jest niezmiernie ważna. Zawiera się w jednej lub dwóch kategoriach wiedzy: subiektywnej i niesubiektywnej lub utajonej [10]. Pierwsza reprezentuje te potrzeby, które odbiorcy są w stanie sami określić. Odkrycie utajonej wiedzy o potrzebach rynkowych jest poza zakresem tradycyjnych badań rynkowych.

Odkrycie utajonych potrzeb istniejących lub pojawiających się rynkach powinno być celem personelu działów B&R i marketingu. Brak tego rodzaju informacji powoduje, że firmy poświęcają większość swoich wysiłków i środków na kopiowanie produktów innych przedsiębiorstw lub usprawnianie istniejących.

Technologie produktu. Często słowo „technologia” ma różne znaczenie dla różnych ludzi. Literatura przedmiotu sugeruje, że należy myśleć o technologii jako implementacji wiedzy z potencjalną możliwością jej integracji z produktem i/lub usługą. Technologia produktu przyjmuje wiele form: chemii, języków programowania parametrycznego, algorytmów, logiki czy geometrii projektowej itd. Wyższy poziom tych podstawowych technologii stanowią praktyczne zastosowania prawnie zastrzeżonej wiedzy i umiejętności w formie, na przykład, chemikaliów, materiałów, oprogramowania lub chipów. Takie zastosowania powinny być uważane za podstawowe komponenty podstawowych podsystemów platform produktu. Technologie produktu także obejmują interfejsy podsystemu [10].

Technologie produkcyjne. Technologie produkcyjne mogą mieć równie istotne znaczenie dla tworzenia wysoko sprawnych platform produktu.

Ewolucja procesów produkcyjnych stwarza możliwości innowacyjne. Brak innowacji lub elastyczności usadowionej w procesie produkcyjnym ogranicza wielość zróżnicowanych wersji produktu, których źródłem mógłby być proces podstawowy [13]. Elastyczne wytwarzanie ma olbrzymie implikacje dla projektowania linii produkcyjnych i urzędzeń, systemów alokacji zasobów, zakresu i różnorodności produktu, które zarząd firmy chce wprowadzić na rynek.

Zdolności organizacyjne. Zdolności organizacyjne, ostatni blok konstrukcyjny, obejmują planowanie, dystrybucję, serwis i systemy informacyjne [7]. W firmie Hewlett & Packard istnieje wymóg opracowywania pięcioletniego planu rodziny produktu, który jest oceniany przez zarząd i aktualizowany każdego roku. Bez tego planu firma nie miałaby solidnych platform produktu lub komercyjnie pomyślnych produktów pochodnych [7].

Integrujący model zarządzania innowacją firmy Black & Decker

Na rysunku 2 autor przedstawia praktyczne zastosowanie modelu zarządzania innowacją w firmie Black & Decker, produkującej narzędzia o napędzie mechanicznym. Rysunek jest

graficzną ilustracją platform produktu firmy dla wiertarek, pił, szlifierek itd., obejmujących wspólne podsystemy i specyficzne zasady projektowania. Platformy stanowiły podstawę do efektywnego rozwoju i produkcji produktów pochodnych w celu zaspokojenia potrzeb głównych segmentów rynku: wewnątrz budynku, na zewnątrz, samochodowych, międzynarodowych. Każdy z tych segmentów rynku podzielono na: „najlepszy”, „lepszy” i „dobry”. Wprowadzono kilka wersji nowych produktów pochodnych. Końcowym wynikiem tego procesu był wysoki poziom różnorodności produktu nakierowany na zaspokojenie potrzeb nisz rynkowych [7].

prof. dr hab. Franciszek Krawiec
Katedra Organizacji i Inżynierii Produkcji
Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] ABERNETHY W., WAYNE K., *The Limits to the Learning Curve*, „Harvard Business Review”, September–October 1974.
- [2] MEYER M.H., LEHNERD A.P., *The Power of Produkt Platforms. Building Value and Cost Leadership*, The Free Press, New York 1997.
- [3] KIRCHOFF S., MENDONCA S., *Instant Advantage. com. Winning Strategies for the Online Economy*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, N.J., 2000.
- [4] KOTLER P., *Reflections on Marketing*, [w:] *The Kellogg Marketing Faculty*, Northwestern University, Kellogg on Marketing, Dawn Iacobucci, ed., John Wiley & Sons, Inc., New York 2001.
- [5] ALCALY R., *The New Economy*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2003.
- [6] ZUBOFF S., MAXMIN J., *The Support Economy*, Penguin Books, New York 2004.
- [7] MEYER M.H., LEHNERD A.P., *The Power of Produkt Platforms. Building Value and Cost Leadership*, The Free Press, New York 1997.
- [8] WHEELWRIGHT S.C., CLARK K.B., *Creating Project Plans to form Product development*, „Harvard Business Review” 1992, no. 70.
- [9] MEYER M.H., UTTERBACH J.M., *The Produkt Family and the Dynamics of Core Capability*, „Sloan Management Review” 1993, no. 34.
- [10] HUTT M.D., SPEH T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [11] CLARK K., FUJIMOTO T., *New Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1991.
- [12] WHEELWRIGHT S.C., CLARK K.B., *Revolutionizing Product Development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*, The Free Press, New York 1992.

Summary

This paper concentrates its attention on theoretical and practical issues relating to the concept and analytical framework for new product platforms development. It brings the reader's attention to the fact that long-term success does not hinge on any single product. Managers in the contemporary firms know that they must generate a continuous stream of value-rich products that target growth market. Such products form the product family, individual products that share common technology and address related market applications. Development of the product platforms must be managed. Therefore, an integrative model for managing product platform innovation and its practical application are presented.

Barierzy współpracy MŚP prowadzących działalność badawczo-rozwojową z instytucjami finansowymi w regionie łódzkim

Marek Martin, Iwona Staniec

Wstęp

Przestawione w artykule rozważania i analizy dotyczące związków pomiędzy poziomem zaawansowania technologicznego MŚP prowadzących działalność B+R a źródłami finansowania ich działalności oraz barierami, jakie napotykają tego rodzaju przedsiębiorstwa we współpracy z instytucjami finansowymi, są rezultatem analizy materiału empirycznego zebranego podczas badań przeprowadzonych na przełomie lat 2005 i 2006 na próbie 33 MŚP prowadzących działalność B+R działających w regionie łódzkim. Z grupy 33 firm objętych badaniem wyselekcjonowano podgrupę 11 firm działających w obszarze najbardziej zaawansowanych technologii. Jako kryterium selek-

cji przyjęto klasyfikację gałęzi przemysłu z punktu widzenia ich stopnia zaawansowania technologicznego zaproponowaną przez OECD [OECD, 1995]. Firmy zakwalifikowane do grupy najbardziej zaawansowanych technologicznie spełniają branżowe kryterium przynależności do pierwszej grupy najbardziej zaawansowanych technologii według klasyfikacji OECD. Kolejne 17 firm spełnia kryterium przynależności do grupy drugiej – firm średniowysoko zaawansowanych technologicznie. Pozostałe 5 firm stanowi podgrupę firm reprezentujących niski stopień zaawansowania technologicznego. Z uwagi na niewielką liczebność tej podgrupy uznano, że analizowanie prawidłowości w obszarze tej podgrupy jest nieuprawnione. Dane dotyczące firm reprezentujących niski poziom zaawansowania technologiczne-

Tab. 1. Czynniki ograniczające współpracę MFT reprezentujących wysoki stopień zaawansowania technologicznego z instytucjami finansowymi


Rodzaj czynnika	Średnia wskazań ¹⁾	Mediana wskazań	% firm, dla których jest to jedyny czynnik ²⁾	% firm, dla których jest to ważny czynnik ³⁾	% firm, dla których czynnik nie ma znaczenia ⁴⁾
Wysokość oprocentowania	3,5	4	5,3%	42,1%	36,8%
Wymagane zabezpieczenia	3,9	5	0,0%	57,9%	36,8%
Pracochłonne i czasochłonne procedury	3,1	3	0,0%	26,3%	31,6%
Brak doświadczeń we współpracy z instytucjami finansowymi	2,2	1	0,0%	21,1%	57,9%
Koszt opracowania wniosku, biznesplanu	1,9	1	0,0%	10,5%	63,2%
Wymagania organizacyjno-prawne	2,2	1	0,0%	15,8%	52,6%
Brak/mała liczba instytucji finansowych w regionie	1,5	1	0,0%	0,0%	73,7%
Niechęć instytucji finansowych do współpracy z firmą	1,5	1	0,0%	5,3%	79,0%
Obawa przed uzależnieniem od instytucji finansowych	3,0	2	0,0%	31,6%	47,4%
Obawa przed nadmiernym zadłużeniem	2,7	2	0,0%	21,1%	42,1%
Inne	1,5	1	0,0%	10,5%	89,5%

¹⁾ średnia ocena odpowiedzi firm w skali 7-stopniowej (1 – bez znaczenia, 2 – bardzo małe znaczenie, 3 – małe znaczenie, 4 – średnie znaczenie, 5 – duże znaczenie, 6 – bardzo duże znaczenie, 7 – jedyny czynnik);

²⁾ oceny o wartości równej 7 w skali 7-stopniowej;

³⁾ obejmuje oceny od 5 do 7 w skali 7-stopniowej;

⁴⁾ oceny o wartości równej 1 w skali 7-stopniowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań 33 MŚP prowadzących działalność B+R działających w regionie łódzkim. 

go wykorzystano jedynie jako tło w celu uchwycenia pewnych ogólnych prawidłowości.

Czynniki ograniczające współpracę MFT z instytucjami finansowymi

Wdalszej części niniejszego opracowania podjęto próbę określenia najważniejszych czynników ograniczających współpracę badanych firm z instytucjami finansowymi w zależności od poziomu zaawansowania technologicznego firmy. Rozważania te oprócz walorów czysto poznawczych stanowią próbę wyjaśnienia przyczyn występowania różnic w strukturze najważniejszych źródeł finansowania MFT w zależności od stopnia ich zaawansowania technologicznego. Zestawienie najważniejszych czynników ograniczających możliwości współpracy MFT reprezentujących wysoki poziom zaawansowania technologicznego przedstawia tabela 1.

Najważniejszym czynnikiem ograniczającym zakres współpracy badanych firm z instytucjami finansowymi jest wymagany poziom zabezpieczeń, średnia ocen 3,9, mediana 5 – dla ponad połowy badanych firm stanowi to ważny czynnik. Może też sugerować, że firmy reprezentujące najwyższy poziom zaawansowania technologicznego mają relatywnie słabsze zaplecze kapitałowe oraz mniejszy w stosunku do podmiotów reprezentujących średniowysoki poziom zaawansowania technologicznego poziom aktywów mogących stanowić zabezpieczenie dla potencjalnych dawców kapitału. W dalszej kolejności z punktu widzenia siły oddziaływania znajdują się wysokość oprocentowania (średnia wskazań 3,5). Dla 5,3% firm z tej grupy wysokość oprocentowania stanowi jedyny czynnik ograniczający możliwości współpracy z instytucjami

finansowymi, co może sugerować, że w grupie firm reprezentujących najwyższy poziom zaawansowania technologicznego istnieje podgrupa firm, dla których wysokość oprocentowania jest szczególnie silnym ograniczeniem we współpracy z instytucjami finansowymi. Na kolejnych miejscach znajdują się pracochłonność i czasochłonność procedur związanych z ubieganiem się o zewnętrzne finansowania oraz obawa przed nadmiernym zadłużeniem firmy.

W przypadku firm reprezentujących średniowysoki poziom zaawansowania technologicznego najważniejszym czynnikiem ograniczającym możliwości współpracy MŚP z instytucjami finansowymi jest obawa przed nadmiernym zadłużeniem (patrz tabela 2 – średnia wskazań 3,9). Dla 45,5% respondentów jest to ważny czynnik, dla 21,2% respondentów czynnik ten nie ma znaczenia. W dalszej kolejności znajdują się: poziom wymaganych zabezpieczeń oraz wysokość oprocentowania (średnia wskazań 3,8 w przypadku obydwu czynników). Należy podkreślić, że różnice w sile oddziaływania wyszczególnionych powyżej trzech czynników są bardzo niewielkie, można więc uznać, że w praktyce siła ich oddziaływania jest jednakowa. Podobnie jak w przypadku podgrupy firm reprezentujących najwyższy poziom zaawansowania technologicznego czynnikiem o najmniejszej sile oddziaływania jest niechęć instytucji finansowanych do współpracy z firmą (jedynie dla 3% badanych firm jest to ważny czynnik). Ta wyjątkowo wysoka ocena aktywności instytucji finansowych w zakresie gotowości do współpracy z MŚP jest optymistycznym wnioskiem i może stanowić przesłankę istnienia dużego poziomu konkurencji pomiędzy dawcami kapitału w zakresie pozyskiwania atrakcyjnych możliwości inwestowania środków.

Tab. 2. Czynniki ograniczające współpracę MFT reprezentujących średniowysoki stopień zaawansowania technologicznego z instytucjami finansowymi

Rodzaj czynnika	Średnia wskazań ¹⁾	Mediana wskazań	% firm, dla których jest to jedyny czynnik ²⁾	% firm, dla których jest to ważny czynnik ³⁾	% firm, dla których czynnik nie ma znaczenia ⁴⁾
Wysokość oprocentowania	3,8	4	0,0%	48,5%	27,3%
Wymagane zabezpieczenia	3,8	4	0,0%	45,5%	27,3%
Pracochłonne i czasochłonne procedury	3,2	3	0,0%	27,3%	24,2%
Brak doświadczeń we współpracy z instytucjami finansowymi	1,6	1	0,0%	3,0%	63,6%
Koszt opracowania wniosku, biznesplanu	2,2	1	0,0%	18,2%	57,6%
Wymagania organizacyjno-prawne	1,6	1	0,0%	6,1%	72,7%
Brak/miała liczba instytucji finansowych w regionie	1,6	1	0,0%	6,1%	75,8%
Niechęć instytucji finansowych do współpracy z firmą	1,5	1	0,0%	3,0%	78,8%
Obawa przed uzależnieniem od instytucji finansowych	2,5	1	0,0%	24,2%	54,6%
Obawa przed nadmiernym zadłużeniem	3,9	4	0,0%	45,5%	21,2%
Inne	1,2	1	0,0%	3,0%	93,9%

¹⁾ średnia ocena odpowiedzi firm w skali 7-stopniowej (1 – bez znaczenia, 2 – bardzo małe znaczenie, 3 – małe znaczenie, 4 – średnie znaczenie, 5 – duże znaczenie, 6 – bardzo duże znaczenie, 7 – jedyny czynnik);

²⁾ oceny o wartości równej 7 w skali 7-stopniowej;

³⁾ obejmuje oceny od 5 do 7 w skali 7-stopniowej;

⁴⁾ oceny o wartości równej 1 w skali 7-stopniowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań 33 MŚP prowadzących działalność B+R działających w regionie łódzkim.

W świetle uzyskanych wyników empirycznych można mówić, jak sądzą autorzy, o pewnej potencjalnej gotowości do współpracy z MSP prowadzącymi działalność B+R, która niestety w relatywnie niewielkim stopniu przekłada się na poziom zawieranych transakcji. Otwarta pozostaje kwestia, czy przyczyn tego stanu rzeczy należy poszukiwać w niskiej wiarygodności i atrakcyjności potencjalnych biorców kapitału, czy też w nadmiernie i nierealistycznie wyśrubowanych oczekiwaniach ze strony instytucji finansowych w zakresie kondycji finansowej firm i związanego z tym bezpieczeństwa inwestycyjnego.

Podsumowanie

W dalszej części opracowania podjęto próbę określenia związków pomiędzy poziomem zaawansowania technologicznego badanych firm a znaczeniem poszczególnych źródeł finansowania oraz wpływem najważniejszych czynników ograniczających możliwości współpracy badanych firm z instytucjami finansowymi. Jako podstawowy parametr wykorzystano średnią wskazań respondentów. Jak już wcześniej wspomniano, dane dotyczące firm reprezentujących niski poziom zaawansowania technologicznego (z uwagi na to, że zbiorowość ta nie jest zbyt liczna) należy traktować jako tło do uchwycenia pewnych ogólnych prawidłowości. Analiza znaczenia poszczególnych źródeł finansowania badanych firm w zależności od ich stopnia zaawansowania technologicznego (patrz tabela 3) pozwala zauważyć, że wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania technologicznego firmy rośnie stopień uzależnienia firmy od środków własnych w zakresie finansowania działalności firmy. Wzrost ten jest bardzo wyraźny, odsetek firm, dla których środki własne przedsiębiorstwa są jedynym źródłem finansowania działalności, jest w przypadku firm reprezentujących najwyższy poziom zaawansowania technologicznego ponad dwukrotnie wyższy (42,11%) w porównaniu z firmami reprezentującymi średniowysoki poziom zaawansowania technologicznego (27,27%); podobna, jednak nieco słabsza tendencja występuje w przypadku pożyczek od rodziny i znajomych.

Tab. 3. Porównanie znaczenia poszczególnych źródeł finansowania badanych firm w zależności od ich stopnia zaawansowania technologicznego (według średniej wskazań)

Rodzaj źródła	Wysoki	Średni	Niski
Środki własne przedsiębiorstwa	6,4	5,8	5,7
Pożyczki od rodziny i znajomych	1,3	1,2	1,6
Inne pożyczki niebankowe	1,2	1,5	1,4
Kredyt bankowy	1,6	2,2	2,4
Leasing	1,5	2,4	2,8
Fundusze inwestycyjne VC	1,0	1,0	1,0
Granty, dotacje, środki pomocowe	1,8	1,6	1,4
Nowy udziałowiec (osoba fizyczna)	1,2	1,2	1
Nowy udziałowiec (przedsiębiorstwo)	1,2	1,5	1
Inne	1,0	1,0	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań 33 MŚP prowadzących działalność B+R działających w regionie łódzkim.

Wzrost znaczenia źródeł finansowania MFT wraz ze wzrostem poziomu zaawansowania technologicznego można zauważyć również w przypadku grantów, dotacji i środków pomocowych (średnia wskazań 1,58 dla firm reprezentujących średniowysoki poziom zaawansowania technologicznego i 1,79 dla firm reprezentujących wysoki poziom zaawansowania technologicznego oraz niewielki w przypadku źródła nowy udziałowiec – osoba fizyczna). Może to dowodzić, że przedsiębiorstwa reprezentujące wyższy poziom zaawansowania technologicznego mają łatwiejszy dostęp do grantów, dotacji oraz środków pomocowych, co należy uznać za zjawisko pozytywne. Również pozytywny, jakkolwiek słaby trend rysuje się w kontekście aktywności inwestycyjnej osób fizycznych.

Należy podkreślić całkowity brak aktywności funduszy *venture capital*, niezależnie od poziomu zaawansowania technologicznego MFT, co potwierdza opinię o bardzo niskiej aktywności inwestycyjnej funduszy VC w Polsce w zakresie finansowania wysoko innowacyjnych MŚP. Fundusze VC są w realiach polskich w praktyce zainteresowane inwestowaniem w przedsiębiorstwa dojrzałe o ustabilizowanej pozycji na rynku i niewielkim ryzyku inwestycyjnym [R. Pustelnik, 2006]. Wnioskiem natury ogólnej, który przebiega się z przeprowadzonych powyżej analiz, jest wyraźnie większe uzależnienie od środków własnych oraz rodziny i znajomych w przypadku firm reprezentujących wysoki poziom zaawansowania technologicznego w porównaniu z firmami reprezentującymi średniowysoki poziom zaawansowania technologicznego. Jednocześnie firmy wyżej zaawansowane technologicznie w wyraźnie mniejszym stopniu wykorzystują kredyty bankowe i *leasing* w procesie finansowania swojej działalności, co może sugerować mniejszą dostępność tych źródeł finansowania dla firm reprezentujących wyższy poziom zaawansowania technologicznego, inną przyczyną tego zjawiska może być niechęć do współpracy z instytucjami finansowymi. Analiza literatury przedmiotu pozwala sądzić, że po wejściu Polski do UE, w porównaniu z okresem wcześniejszym, nastąpił wzrost uzależnienia MŚP od źródeł własnych

w zakresie finansowania działalności innowacyjnej*) [I. Gębska-Nędzi, 2006]. Możemy więc mówić w tym przypadku o nałożeniu się dwóch niekorzystnych tendencji w zakresie poziomu wykorzystania obcych źródeł finansowania działalności innowacyjnej, w tym badawczo-rozwojowej, firm reprezentujących najwyższy poziom zaawansowania technologicznego.

Analiza znaczenia poszczególnych czynników ograniczających możliwości współpracy badanych firm z instytucjami finansowymi w zależności od ich stopnia zaawansowania technologicznego pozwala zauważyć, że wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania technologicznego firmy wyraźnie maleje znaczenie takich czynników, jak: wysokość oprocentowania oraz obawy przed

nadmiernym zadłużeniem firmy (patrz tabela 4). Pewien spadek jest również zauważalny w przypadku takich czynników, jak: pracochłonność i czasochłonność procedur związanych z pozyskaniem zewnętrznego finansowania oraz koszty związane z opracowaniem wniosku i biznesplanu. Wzrost znaczenia analizowanych czynników wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania technologicznego zauważyć można w przypadku wysokości wymaganych zabezpieczeń, wymagań organizacyjno-prawnych oraz obawy przed uzależnieniem od instytucji finansowych.

Malejące znaczenie wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania technologicznego firmy wysokości oprocentowania oraz obawy przed nadmiernym zadłużeniem jako czynnikami ograniczającymi możliwości współpracy badanych firm z instytucjami finansowymi mogą sugerować, że wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania technologicznego rośnie rentowność projektów inwestycyjnych, dla których firmy poszukują finansowania. Z drugiej strony rosnące znaczenie wymaganych zabezpieczeń wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania technologicznego może sugerować, że firmy bardziej zaawansowane technologicznie mają mniejsze możliwości zaproponowania satysfakcjonujących dla dawców kapitału zabezpieczeń, w wyniku czego, mimo większej potencjalnej atrakcyjności proponowanych projektów, w mniejszej skali uzyskują zewnętrzne finansowanie. Jednocześnie firmy bardziej zaawansowane technologicznie, mimo mniejszego doświadczenia we współpracy z instytucjami finansowymi, wykazują większą gotowość poddania się pracochłonnym i czasochłonnym procedurom. Mniejsze znaczenie mają dla nich koszty opracowania stosownych wniosków lub biznesplanów na potrzeby pozyskania finansowania.

Wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania technologicznego firmy silnie rośnie znaczenie wymagań organizacyjno-prawnych oraz obawa przed uzależnieniem firmy od instytucji finansowych. Zauważalne jest również mniejsze doświadczenie we współpracy z instytucjami finansowymi w przypadku firm reprezentujących najwyższy poziom zaawansowania technologicznego, co związane jest z niższym poziomem zewnętrznego finansowania w tej grupie

firm, co w pewnym stopniu dowodzi prawidłowości uzyskanych wyników. Można również wskazać na wyraźnie mniejszą niechęć instytucji finansowych do współpracy z firmami w przypadku firm reprezentujących najniższy stopień zaawansowania technologicznego.

dr Marek Martin, dr Iwona Staniec
Katedra Ekonomii
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechniki Łódzkiej

*) Przed wejściem do UE 71% badanych firm przy finansowaniu działalności innowacyjnej korzystało ze źródeł obcych, po wejściu do UE odsetek ten spadł do 52% – I. GĘBSKA-NĘDZI, *Finansowanie innowacji produktowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP przed i po wejściu Polski do UE*, [w:] J. SZABŁOWSKI (red.), *Zarządzanie innowacjami, teoria i praktyka*, Wydawnictwo WSzFiZ w Białymstoku, Białystok 2006, s. 506.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GĘBSKA-NĘDZI I., *Finansowanie innowacji produktowych w przedsiębiorstwach sektora MSP przed i po wejściu Polski do UE*, [w:] J. SZABŁOWSKI (red.), *Zarządzanie innowacjami, teoria i praktyka*, Wydawnictwo WSzFiZ w Białymstoku, Białystok 2006.
- [2] OECD, *Classification of High-Technology Products and Industries*, Working Party No. 9, Industry Committee on Industrial Statistics, OECD 1995.
- [3] *Przemysł wysokich technologii w Polsce*, IBnGR, Gdańsk 2001.
- [4] PUSTELNIK R., *Finansowanie innowacji w Polsce na przykładzie województwa łódzkiego*, [w:] J. SZABŁOWSKI (red.), *Zarządzanie innowacjami, teoria i praktyka*, Wydawnictwo WSzFiZ w Białymstoku, Białystok 2006.
- [5] STOREY D.J., *The Financing of New and Small Enterprises in OECD Countries*, OECD Conference, Paris 1995.

Summary

This article is an attempt to identify relations between the level of technological advancement of SME active in the field of research and development and the importance of various sources of financing their activity. The analysis of material gathered during the study allows to conclude that along with the increase of the level of technological development the importance of internal funding grows, at the same time the importance of funding from various financial institutions especially bank credits weakens.

Tab. 4. Porównanie znaczenia poszczególnych czynników ograniczających możliwości współpracy badanych firm z instytucjami finansowymi w zależności od ich stopnia zaawansowania technologicznego (według średniej wskazań)

Rodzaj czynnika	Wysoki	Średni	Niski
Wysokość oprocentowania	3,5	3,8	5,0
Wymagane zabezpieczenia	3,9	3,8	3,3
Pracochłonne i czasochłonne procedury	3,1	3,2	3,4
Brak doświadczeń we współpracy z instytucjami finansowymi	2,2	1,6	1,6
Koszt opracowania wniosku, biznesplanu	1,9	2,2	2,3
Wymagania organizacyjno-prawne	2,2	1,6	1,1
Brak/miała liczba instytucji finansowych w regionie	1,5	1,6	1,4
Niechęć instytucji finansowych do współpracy z firmą	1,5	1,5	1,2
Obawa przed uzależnieniem od instytucji finansowych	3,0	2,5	2,2
Obawa przed nadmiernym zadłużeniem	2,7	3,9	4,4
Inne	1,5	1,2	1,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań 33 MŚP prowadzących działalność B+R działających w regionie łódzkim.

Rezultaty uelastyczniania organizacji postrzegane przez praktyków – wyniki badań

Grażyna Osbert-Pociecha

Rodzaje skutków uelastyczniania organizacji

W badaniu zrealizowanym w ramach projektu badawczego 1 H02 D0518 (finansowanego ze środków budżetowych na naukę w latach 2005–2007) pt. Elastyczność jako uwarunkowanie funkcjonowania i rozwoju organizacji¹⁾ podjęto m.in. próbę oceny skutków osiągniętego przez organizację poziomu elastyczności w odniesieniu do firmy jako całości oraz do wybranych obszarów, funkcji i zasobów. W nawiązaniu do przesłanek uruchamiania działań uelastyczniających wzięto pod uwagę do oceny skutków następujące ich przejawy: koszty, pozycję na rynku, poczucie stabilności, konkurencyjność, innowacyjność, zakres kontroli, zapotrzebowanie na koordynację, wynik finansowy (zysk/rentowność).

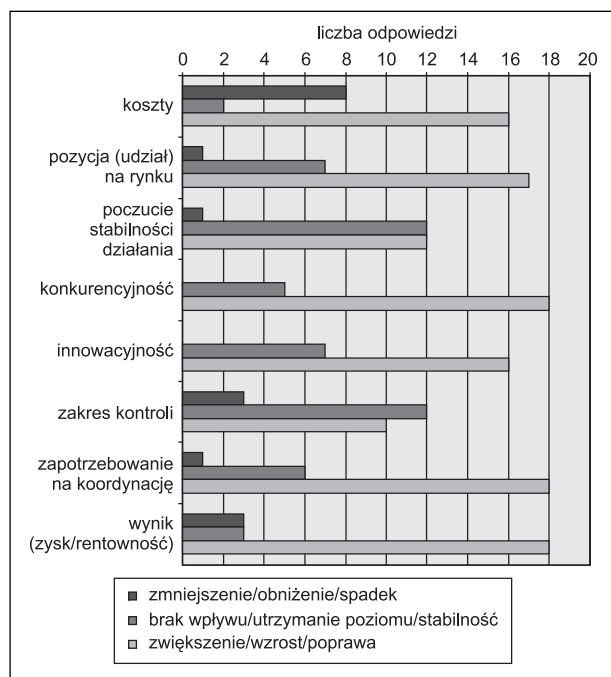
Z uwagi na trudność dokonywania bezpośrednio pomiaru wpływu respondenci określali kierunko-

wo wpływ (w ramach trzech opcji związanych z każdym przejawem, tj.:

- brak wpływu/utrzymanie poziomu/stabilność,
- zwiększenie/wzrost/poprawa,
- zmniejszenie/obniżenie/spadek).

Oceny wpływu dokonywano dla firmy jako całości, jak również w odniesieniu do elastyczności częściowych (co wiąże się z tym, że skutki oddziaływania nie są prostą sumą skutków elastyczności częściowych).

Jak wynika z analizy danych zawartych na rysunku 1, najsilniej elastyczność wpływa w sensie pozytywnym na wzrost/poprawę konkurencyjności i wynik finansowy; jednocześnie z taką samą intensywnością (18 wskazań) oceniono wzrost zapotrzebowania na koordynację; nieco mniejszy wpływ (maksymalna liczba wskazań na poziomie 16–17) odnotowano, jeśli chodzi o koszty, pozycję na rynku i innowacyjność. Na jeszcze niższym poziomie znalazły się: poczucie stabilności (12 wskazań) i zakres kontroli (10 wskazań). Jeśli chodzi o oddziaływanie na konkurencyjność, to dopełnieniem do wzrostu jest utrzymanie poziomu konkurencyjności (5 wskazań), brak natomiast w ocenie badanych firm oddziaływania w kierunku spadku, co ma już miejsce w odniesieniu do wyniku finansowego (3 firmy zadeklarowały, że wskutek dążenia do elastyczności pogorszyły się wyniki finansowe). Natomiast jeśli chodzi o zapotrzebowanie na koordynację jako skutek dążenia do elastyczności, to obok sygnałów na jego wzrost pojawiły się także wskazania potwierdzające, że pozostaje ono na stałym poziomie, a w jednym przypadku uległo zmniejszeniu. Jeśli chodzi o pozycję na rynku, to obok generalnego trendu do jej poprawy wśród badanych przedsiębiorstw wskazywano także na efekt utrzymania pozycji dotychczasowej (7 wskazań), w jednym przypadku odnotowano spadek. Dążenie do elastyczności według badanych przedsiębiorstw generalnie wywołuje wzrost kosztów, chociaż możliwe jest także ich obniżenie (wskazano na to w 8 przypadkach). Charakterystyczne jest, że dążenie do elastyczności badanych firm nie hamowało ich innowacyjności, w takim samym stopniu przyczyniało się też do utrzymania i wzrostu poczucia bezpieczeństwa na rynku oraz utrzymania i wzrostu zakresu kontroli. Powyżej opisane skutki przede wszystkim dotyczą firm małych i średnich.



Rys. 1. Skutki elastyczności w odniesieniu do firmy jako całości

Źródło: opracowanie własne.

Analiza skutków elastyczności dla firmy z uwzględnieniem jej udziału w rynku pozwala zauważyć, że dla firm o relatywnie niskim udziale w rynku bardziej prawdopodobna jest poprawa wyników finansowych niż dla firm o ugruntowanej pozycji na rynku (tutaj raczej ma miejsce efekt „utrzymania” wyniku). Elastyczność skutkowała także wzrostem konkurencyjności i poczucia stabilności w firmach o słabszej pozycji na rynku, natomiast pociągała za sobą wzrost zapotrzebowania na koordynację i rozszerzenie zakresu kontroli dla firm o odpowiednio silnej pozycji rynkowej. Jeśli chodzi o koszty i innowacyjność rozpatrywane jako skutki elastyczności, to nie zauważono jakichś szczególnych zależności będących wynikiem oddziaływania na nie pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw. Rozpatrując rodzaje skutków elastyczności według kryterium zasięgu działania, można zauważyć, że w miarę rozszerzania się zakresu terytorialnego działania badanych firm (tj. przejścia do działania w skali międzynarodowej) zaznacza się wpływ na takie skutki jako umacnianie pozycji rynkowej, wzrost konkurencyjności i innowacyjności, ale jednocześnie zauważalny staje się wzrost kosztów i zapotrzebowania na koordynację.

Prezentację skutków w przekroju wybranych wymiarów w odniesieniu do poszczególnych obszarów, funkcji, zasobów i procesów badanych przedsiębiorstw zawiera tabela 1.

Biorąc pod uwagę łączną liczbę wskazań, tj. ze wszystkich rozpatrywanych obszarów, funkcji, zasobów, procesów na poszczególne rodzaje skutków, należy podkreślić, że ich elastyczność najbardziej „przekłada się” na skutki związane z pozycją na rynku (utrzymanie/wzrost – łączna liczba wskazań 97) oraz na skutki w postaci zwiększenia/utrzymania kosztów (95 wskazań). Nieco mniej odczuwalne są skutki związane z wymiarem finansowym oraz zakresem kontroli – łączna liczba wskazań odpowiednio 87 i 81. Wpływ elastyczności cząstkowych na pozostałe rodzaje skutków, tj. konkurencyjność, poczucie stabilności, innowacyjność, zapotrzebowanie na koordynację w świetle łącznej liczby wskazań kształtuje się na dość zbliżonym poziomie (ponad 70 wskazań).

Analizując wpływ elastyczności cząstkowych na koszty, należy odnotować, że najsilniej na wzrost tych kosztów oddziałuje tu elastyczność w obszarze realizowania procesów podstawowych (13 wskazań). „Kosztotwórcza” jest także elastyczność w fazie lokowania produktów na rynku (zbytu – 12 wskazań)

Tab. 1. Skutki elastyczności w odniesieniu do obszarów, funkcji i zasobów firmy

Skutki	Poziom wpływu	Elastyczności cząstkowe, tj. poszczególnych obszarów, funkcji i zasobów firmy								
		A ₁	A ₂	B	C	D	E	F	Σ	Σ
Koszty	obniżenie	4	0	3	3	2	5	3	20	100
	utrzymanie	5	3	2	2	5	5	4	26	
	zwiększenie	13	4	10	12	9	2	4	54	
Pozycja (udział) na rynku	spadek	0	0	0	0	0	0	0	0	77
	utrzymanie	5	3	4	7	4	2	2	27	
	poprawa	14	3	4	16	3	5	5	50	
Poczucie stabilności działania	zmniejszone	1	0	0	0	0	0	0	1	79
	niezmienione	7	3	7	8	5	9	7	46	
	zwiększone	11	2	1	11	3	1	3	32	
Konkurencyjność	spadek	0	0	0	0	1	0	0	1	72
	utrzymanie	0	2	4	4	2	1	1	14	
	wzrost	17	4	5	17	5	5	4	57	
Innowacyjność	spadek	0	0	0	0	1	0	0	1	78
	stała	4	2	3	5	3	2	3	22	
	wzrost	16	3	5	8	12	7	4	55	
Zakres kontroli	zmniejszenie	5	2	2	2	2	3	2	18	91
	stały	6	3	6	6	7	7	6	41	
	wzrost	11	5	5	4	3	3	1	32	
Zapotrzebowanie na koordynację	zmniejszenie	0	0	0	0	1	1	0	2	78
	stałe	6	3	6	6	4	4	4	33	
	wzrost	8	2	10	6	5	9	3	43	
Wynik (zysk/rentowność)	pogorszenie	1	0	3	1	1	0	1	7	89
	utrzymanie	5	4	5	4	1	2	2	23	
	poprawa	13	1	5	15	8	6	11	59	
Σ wskazań na poszczególne obszary, funkcje, zasoby firmy		152	49	90	137	87	79	70		

Legenda: A₁ – procesy podstawowe, A₂ – procesy pomocnicze, B – funkcja zaopatrzenia, C – zbytu i działania marketingowe, D – gospodarowanie zasobami ludzkimi, E – struktura organizacyjna, F – działalność finansowa.

Źródło: opracowanie własne.

oraz w obszarze zaopatrzenia (10 wskazań), nieco mniej (9 wskazań) dotyczy obszaru zasobów ludzkich. Jednocześnie do obniżania kosztów najbardziej w ocenie badanych firm przyczyniać się może elastyczność w obszarze rozwiązań organizacyjnych (tzw. miękka elastyczność) oraz elastyczność w obszarze realizacji procesów podstawowych, czyli tzw. elastyczność twarda.

Na poprawę/utrwalenie pozycji rynkowej najsilniej wpływają elastyczność w obszarze zbytu (łącznie 23 wskazania) oraz elastyczność wytwórcza, tj. dotycząca podstawowych procesów realizowanych w firmie (łącznie 9 wskazań), oddziaływanie pozostałych jest tu zdecydowanie niższe.

Na wzrost poczucia stabilności w działaniu badanych firm oddziałują te same rodzaje elastyczności częściowych jak poprzednio, przy czym należy tu podkreślić, że na utrzymanie stabilności ma relatywnie duży wpływ elastyczność rozwiązań organizacyjnych i elastyczność finansowa.

Wzrost konkurencyjności badanych firm w takim samym stopniu determinują elastyczność procesów wytwórczych, jak i elastyczność w obszarze zbytu (po 17 wskazań), oddziaływanie pozostałych elastyczności częściowych jest tu zdecydowanie mniejsze i na wyrównanym poziomie (po 4–5 wskazań).

Z kolei innowacyjność (jej utrzymanie i wzrost) zależą głównie od elastyczności podstawowych procesów wytwórczych/usługowych (20 wskazań) i w nieco mniejszym stopniu od elastyczności w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi. Odpowiednio słabiej na innowacyjność wpływa elastyczność w obszarze lokowania produktów na rynku i elastyczność rozwiązań organizacyjnych.

Jeśli chodzi o skutki w postaci ewentualnej konieczności rozszerzenia działań kontrolnych, to w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw charakterystyczne jest to, że elastyczność poszczególnych funkcji, obszarów, procesów, zasobów raczej nie wywołuje radykalnego wzrostu zapotrzebowania na kontrolę, chociaż w większym stopniu przyczynia się do jej wzrostu niż do jej ograniczenia.

W sposób bardziej zdecydowany elastyczności częściowe pociągają za sobą wzrost zapotrzebowania na koordynację. Najsilniej oddziałuje tu elastyczność w obszarze zaopatrzenia/pozyskiwania określonych zasobów, ale również elastyczność w obszarze organizacyjnym, jak również w procesach podstawowych wzmaga to zapotrzebowanie.

Jeśli chodzi o odzwierciedlenie skutków elastyczności w wynikach finansowych, to według badanych przedsiębiorstw w sposób najbardziej wyraźny oddziałują tu: elastyczność w obszarze zbytu, realizacji podstawowych procesów produkcyjnych oraz elastyczność w obszarze finansowania.

Samoocena przedsiębiorstw w zakresie zarządzania elastycznością

W ramach samooceny badanych przedsiębiorstw podjęto próbę rozpoznania poziomu dojrzałości w zarządzaniu elastycznością; posłużono się w tym celu siedmiostopniową skalą, według której²⁾:

- poziom 0 (ignorowania) – to stan bagatelizowania problemu bycia elastycznym,
- poziom 1. (jakościowy) – to stan zdawania sobie sprawy z potrzeby i istoty elastyczności, bez wyraźnie ukierunkowanych decyzji/działań dotyczących kształtowania tej właściwości organizacji,
- poziom 2. (ilościowy) – stan gotowości do identyfikowania elastyczności poszczególnych składowych organizacji oraz oszacowywania jej potencjalnego wpływu na wyniki,
- poziom 3. (reaktywnej kontroli) – oznacza zdolność wykorzystywania istniejących rozwiązań w maksymalny sposób do podtrzymania działania/wyników firmy,
- poziom 4. (zarządzania elastycznością) – oznacza zdolność do kreowania (planowania) i kontroli działań uelastyczniających w celu utrzymania koncepcji biznesowego działania,
- poziom 5. (proaktywnego zarządzania elastycznością) oznacza stan gotowości do wpływania na przesłanki i przyczyny elastyczności, co wiąże się z podejmowaniem działań zmieniających dotychczasową koncepcję biznesowego działania,
- poziom 6. (elastycznej „elastyczności”) – oznacza stan opanowania elastyczności.

Jak wynika z tabeli 2 prezentującej rozkład odpowiedzi badanych przedsiębiorstw, blisko połowa badanych oceniła, że znajduje się na poziomie 4., tj. zarządzania elastycznością w taki sposób, aby możliwe było zachowanie dotychczasowej koncepcji biznesowego działania, co wskazuje na względnie duże zaangażowanie firm na rzecz elastyczności. Około 1/3 badanych przedsiębiorstw oceniła swoje zaangażowanie na poziomie 3., tj. utrzymywania reaktywnej kontroli nad impulsami do zmian, aby wykorzystując istniejące rozwiązania, maksymalizować wyniki firm. Pięć spośród badanych firm zakwalifikowało swoją dojrzałość w tym zakresie do poziomu 1., tj. doceniania potrzeby elastyczności, ale bez wyraźnego ukierunkowania swoich działań na rzecz kształtowania tego atrybutu organizacji. Tylko jedna firma przyznała się do ignorowania potrzeby „bycia elastycznym”. Żadna z badanych firm nie uznała, że osiągnęła stan pełnego panowania nad swoją elastycznością, i tylko jedna uznała, że jej poczynania kwalifikują się do poziomu 5., tj. proaktywnego zarządzania elastycznością.

Tab. 2. Samoocena poziomu dojrzałości w zarządzaniu elastycznością

Poziom dojrzałości w zarządzaniu elastycznością	poziom 0	poziom 1.	poziom 2.	poziom 3.	poziom 4.	poziom 5.	poziom 6.
Ogólna liczba odpowiedzi	1	5	2	10	15	1	0
Udział odpowiedzi w %	2,94	14,71	5,88	29,41	44,12	2,94	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi pod względem kryterium wielkości, można zauważyć, że we wszystkich grupach badanych firm, tj. małych, średnich i dużych, ok. 50% badanych firm lokuje się na 4. poziomie dojrzałości w zarządzaniu elastycznością. W układzie branżowym na względnie wysokim poziomie ułożyły się firmy doradcze, handlowe, motoryzacyjne i reprezentujące branżę szklarską. Na przeciwnym „biegunie” w grupie badanych przedsiębiorstw znalazły się firmy budowlane, elektromaszynowe, a więc reprezentujące dość tradycyjne sektory gospodarki.

Jeśli chodzi o kryterium zasięgu działania, to odpowiednio wyżej na tej skali lokują się firmy o krajowym, międzynarodowym i globalnym zasięgu działania niż firmy lokalne czy regionalne.

Spośród firm znajdujących się w fazie wzrostu ok. 87% lokuje się powyżej 2. poziomu dojrzałości w zarządzaniu elastycznością, podczas gdy tylko ok. 68% firm pozostających w fazie dojrzałości osiąga poziom 3. i 4.

Badane przedsiębiorstwa, używając skali od 1 do 3, dokonały oceny elastyczności organizacji jako całości, uznając, że jest ona:

- zdecydowanie za mało elastyczna (1 pkt),
- wystarczająco (przeciętnie) elastyczna (2 pkt),
- wyróżnia się pod tym względem od innych – w branży lub poza branżą (3 pkt).

Wyniki tej samooceny wskazują, że ok. 58,8% firm uznało swoją elastyczność za wystarczającą, a 26,5% uważa się za wyróżniającą się pod tym względem podmioty. Za niewystarczającą elastyczne uznały się 3 małe firmy i po jednej firmie średniej i dużej.

Pod względem branżowym najwyżej swoją elastyczność oceniły firmy sektora doradczego i motoryzacyjne, za niewystarczającą uznały firmy o tradycyjnym profilu działalności, tj. budowlane, elektromaszynowe i energetyczne.

Według kryterium zasięgu za wystarczająco wyróżniającą się pod względem elastyczności uznały się firmy o szerokim zasięgu działania, tj. globalne, międzynarodowe.

Wszystkie firmy pozostające w fazie wzrostu uznały się za wystarczająco lub wyróżniająco elastyczne (brak ocen 1-punktowych).

Za mało elastyczne uznały się firmy o relatywnie słabej pozycji na rynku (udział poniżej 10%), także 3 spośród 22 firm z kapitałem wyłącznie polskim.

Z użyciem takiej samej skali (1–3 pkt) zostały także poddane ocenie poszczególne obszary funkcjonalne, procesy i zasoby badanych firm. Rysunek 2 prezentuje rozkład ocen wybranych obszarów, procesów i funkcji. Największą liczbę wskazań na poziomie 3 pkt (tj. 25) odnotowano w odniesieniu do zbytu. Kolejny raz potwierdzono tym samym, że najbardziej elastyczny jest styk przedsiębiorstwa z jego otoczeniem rynkowym. Za ledwie dwie firmy zarzuciły sobie, że są zbyt mało elastyczne w tym obszarze. Nieco mniejszą elastyczność odnotowano w odniesieniu do procesów podstawowych (20 przedsiębiorstw uznało, że jest to elastyczność wyróżniająca się; tylko 4, że zbyt mała). Biorąc pod uwagę łączną liczbę wskazań za 2 i 3 punkty (tj. ocenę wystarczającą i wyróżniającą się), można zauważyć, że ocena elastyczności w obszarze finansowania działalności, zaopatrzenia

i gospodarowania czynnikiem ludzkim kształtuje się na tym samym poziomie, tj. 26–25 pkt. Najbardziej pod względem tej łącznej oceny wypada elastyczność rozwiązań struktury organizacyjnej i procesów pomocniczych. Najwyższą liczbę wskazań wystarczających odnotowano dla funkcji zaopatrzenia i procesów pomocniczych (po 17 na poziomie 2 pkt). Natomiast najmniej ocena elastyczności wypadła w odniesieniu do rozwiązań strukturalnych i gospodarowania zasobami ludzkimi (odpowiednio 12 i 9 wskazań na zbyt małą elastyczność w tym zakresie).

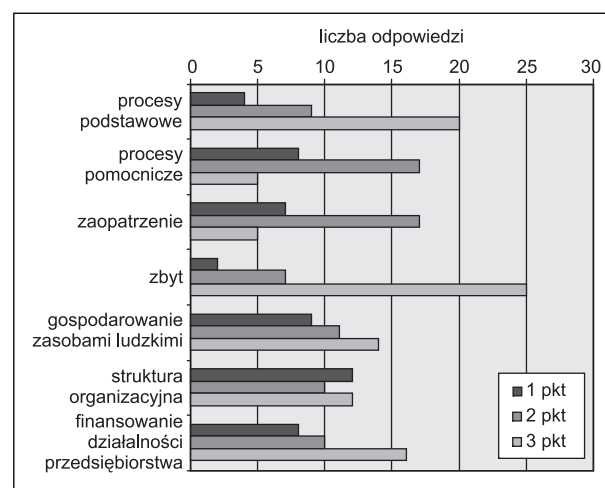
Okazało się, że ok. 2/3 badanych przedsiębiorstw wyraźnie orientuje swoje działania na rzecz elastyczności. Jak wynika to z danych, relatywnie silne oddziaływanie w tym kierunku ma miejsce w firmach małych i średnich. Analizując dane pod kątem branży, można zauważyć, że jedynie w firmach reprezentujących sektor energetyczny tak się nie dzieje, podczas gdy firmy nawet takich branż, jak: hutnicza, przemysłu wydobywczego i drzewnego wyraźnie przyjmują kurs na „bycie elastycznym”. Taka orientacja dotyczy w zdecydowanym stopniu badanych firm o zasięgu krajowym (9 wskazań na 10). Bardzo wyraźna jest również w odniesieniu do firm znajdujących się w fazie wzrostu rozwoju (spośród 15 badanych firm aż 12 zdecydowanie wybiera kierunek uelastycznienia działalności).

Takie silne zainteresowanie tą orientacją jest skorelowane z pozycją na rynku (im większy udział w rynku, tym wyraźniejsze zainteresowanie tą orientacją).

Podsumowanie

Przestawione wyniki badań, ze względu na przyjętą metodykę badań, nie upoważniają do formułowania ogólnych wniosków; stanowią próbę identyfikacji i oceny:

- z jednej strony oddziaływania elastyczności i elementów ją strukturalizujących, tj. elastyczności poszczególnych zasobów, funkcji, procesów na osiągnięcie wiązki celów/zadań organizacji. W odniesieniu do



Rys. 2. Samoocena w odniesieniu do elastyczności cząstkowych

Źródło: opracowanie własne.

badanych przedsiębiorstwach zaobserwowano szczególnie silne oddziaływanie elastyczności na wzrost konkurencyjności i poprawę wyniku finansowego. Przy czym najsilniej wpływa tu elastyczność w obszarze realizacji procesów podstawowych i elastyczność w obszarze zbytu, natomiast zdecydowanie słabsze jest tu oddziaływanie elastyczności związanych np. z gospodarowaniem ludźmi, rozwiązaniami w zakresie struktury organizacyjnej itp.;

- z drugiej strony poziomu zaawansowania w myśleniu, ukierunkowywaniu swoich działań na rzecz „bycia elastycznym”. Okazało się, że badane firmy wykazują się różnicowaniem podejścia do urzeczywistniania tego imperatywu działania współczesnego zarządzania.

Poprzez wartość poznawczą niniejszej prezentacji inne firmy mogą szukać bazy odniesienia do tego, aby się zmierzyć z problemem elastyczności, operacjonalizując działania na jej rzecz, dokonując samoceny swojego dotychczasowego zaangażowania.

*dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, prof. AE
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu*

PRZYPISY

¹⁾ Badania zostały przeprowadzone w I i II kw. 2007 roku; przebadano 34 przedsiębiorstwa, wykorzystując metodykę *case study*. Badane podmioty były zróżnicowane m.in. pod względem:

- wielkości (3 mikroprzedsiębiorstwa, 11 małych, 13 średnich, 7 dużych),
- profilu działania/branży (budowlane 14,7; handlowe 14,7; konsultingowe 14,7; przemysłu szklarskiego 11,8; przemysłu elektromaszynowego 8,8; przemysłu spożywczego 8,8; motoryzacyjne 5,9; hutnicze 5,9; energetyczne 5,9; przemysłu drzewnego 2,9; wydobywcze 2,9; inne 2,9),
- zasięgu działania (lokalny – 5,9%, regionalny – 20,6%, krajowy – 29,4%, międzynarodowy – 38,2%, globalny – 5,9%),
- fazy cyklu życia organizacji (początek działalności – 11,8%, wzrost i rozwój – 47,06%, dojrzałość – 38,24%, schyłek – 2,9%),
- formy organizacyjno-prawnej (działalność gospodarcza – 5, spółka cywilna – 1, spółka osobowa – 2, spółka kapitałowa – 24, spółdzielnia – 2),
- pozycji na rynku mierzonej udziałem w rynku (poniżej 1% – 3, 1–3% – 9, do 10% – 9, do 25% – 5, do 50% – 4, do 75% – 3, powyżej 75% – 1),
- rentowności mierzonej wskaźnikiem ROS – *Return on Sales* (poniżej 1% – 1, 1–3% – 7, do 10% – 14, do 20% – 5, do 40% – 3, powyżej 40% – 4).

²⁾ Por. S. WADHAWA, K.S. RAO, *Framework for a Flexibility Maturity Model*, „Global Journal of Flexibility Systems Management” 2002, vol. 3, no. 2/3, s. 45.

Summary

This article presents some results of survey (it was carried out in Polish firms in 2007 by using the *case study* method). They concern on impact of global and functional flexibility of firms and a transfer it into effects of their performance. Also they show the results of self-evaluation of firms engagement in creation the flexibility the desirable attribute of modern organizations. It could be useful for other firms which try to be more flexibility.

Metody portfelowe w zarządzaniu środowiskiem

Agnieszka Leszczyńska

Wprowadzenie

Wzrost świadomości występowania barier dla rozwoju opartego na ekstensywnym wykorzystywaniu zasobów skłonił badaczy do poszukiwania narzędzi, metod oraz systemów wspomagających zarządzanie sferą szeroko rozumianego środowiska przyrodniczego. Efektem tego było opracowanie narzędzi diagnostycznych służących do analizy cyklu życia produktu, audytów środowiskowych, oceny oddziaływania na środowisko oraz narzędzi o charakterze implementacyjnym, tj.: marketing ekologiczny, systemy czystszej produkcji, systemy zarządzania środowiskiem, ekoetykietowanie. Rozwój i wykorzystywanie tych narzędzi ma ścisły związek z pojawieniem się i ewolucją zarządzania środowiskiem, przy czym zakres działań podejmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa w tym obszarze zależy od przyjętej strategii środowiskowej, rozumianej jako podejście do kwestii ekologicznych (w tym ochrony środowiska) oraz sposób, w jaki firma nimi zarządza.

Z punktu widzenia aktywności strategicznej przedsiębiorstwa skłanianie się w kierunku zasobów i kompetencji, dominujące obecnie w zarządzaniu strategicznym, powoduje poszukiwanie źródeł efektywności w nowych obszarach, jakim może być zarządzanie środowiskowe. Rozwój koncepcji wzrostu zrównoważonego oraz wzrost świadomości ekologicznej powodują, że jednym z podstawowych celów przedsiębiorstwa musi stać się maksymalizacja wartości ekonomicznej przy równoczesnej minimalizacji oddziaływania na środowisko. Wobec tego, wybór strategii środowiskowej powinien być realizowany w sposób celowy i świadomy. Biorąc pod uwagę ogólny sposób podejścia do ekologizacji działalności gospodarczej, wyróżnić można dwie zasadnicze postawy, jakie może przyjąć przedsiębiorstwo w tym obszarze:

- reaktywną, ograniczającą się do przestrzegania wymagań prawnych z zakresu ochrony środowiska,
- aktywną, w której kwestie ochrony środowiska postrzegane są jako źródło nowych możliwości i szans.

Jednocześnie, uwzględniając złożoność otoczenia, jak również zróżnicowanie wewnętrzne, przedsiębiorstwa nie stosują jedynie strategii reaktywnej

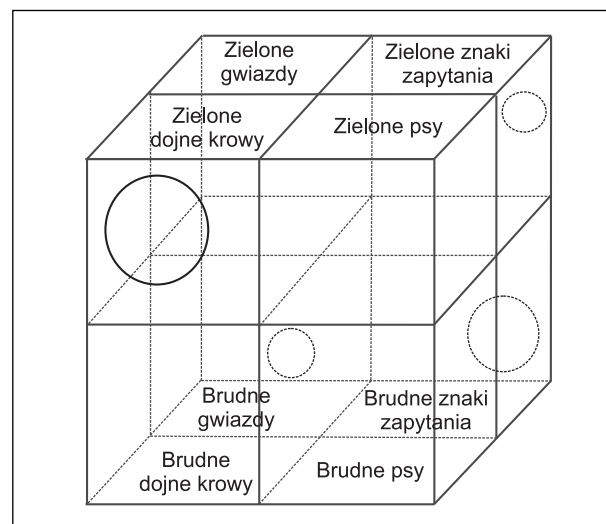
i aktywnej – często wybierają postawy pośrednie, charakteryzujące się odmiennym podejściem. Zgodnie z literaturą przedmiotu najpopularniejsze z nich to: strategia pasywna, reaktywna, antycypacyjna, innowacyjna (tabela 1).

Narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji strategicznych w obszarze zarządzania kwestiami środowiskowymi mogą być metody portfelowe, służące do oceny jednostek (bądź całych organizacji) oraz do planowania opcji strategicznych. Do grupy tych metod zaliczyć można m.in.: ekologiczne portfolio organizacji, macierz środowisko–strategia, macierz wyboru strategii środowiskowej.

Ekologiczne portfolio organizacji (*ecologically-oriented portfolio*)

Ekolologiczne portfolio organizacji łączy ocenę wpływu działań organizacji na środowisko z ekonomicznymi aspektami jej funkcjonowania [2]. Dwa zasadnicze kryteria oceny, stosowane w ramach tej metody, wywodzą się z macierzy BCG i obejmują: dynamikę wzrostu rynku oraz względny udział w rynku w stosunku do najsilniejszego konkurenta. Trzecie kryterium, przedstawione na osi wertykalnej, reprezentuje wpływ na środowisko. Ba-

zując zatem na tradycyjnym podziale na „gwiazdy”, „znaki zapytania”, „dojne krowy”, „psy”, w ekologicznym portfolio organizacji dodano wymiar „zieloności” do określania poszczególnych produktów (biz-



Rys. Macierz ekologicznej oceny produktów
Źródło: [2].

Tab. 1. Porównanie strategii środowiskowych

Cecha	Strategia pasywna	Strategia reaktywna	Strategia antycypacyjna	Strategia innowacyjna
Dominujące działania	Ograniczanie kosztów działalności proekologicznej, bazowanie na zgodności z przepisami	Podejmowanie inicjatyw w odpowiedzi na presję zewnętrzną, bazowanie na zgodności z przepisami, imitowanie działań konkurencji	Realizowanie inwestycji w zakresie ochrony środowiska, formalnie zaplanowane procedury „środowiskowe”	Realizowanie inwestycji w zakresie ochrony środowiska, tworzenie „łańcucha wartości” opartego na kryteriach środowiskowych
Kluczowe kompetencje	Pozyskiwane	Pozyskiwane	Rozwój wewnętrznych kompetencji	Oparte na partnerstwie i współpracy
Technologie	Rozwiązania „końca rury”	Rozwiązania „końca rury”, czyste technologie	Rozwój ekologicznych technologii i produktów	Rozwój i promowanie ekologicznych rozwiązań
„Zielony” wizerunek firmy	Niekonieczny	Niekonieczny	Istotny	Zintegrowany, uwzględniany na wszystkich poziomach strategicznych
Siły nacisku	Lobbing	Rosnące wymagania rynku	Antycypowanie przyszłych oczekiwań klientów	Antycypowanie przyszłych oczekiwań klientów i rynku
Departament ochrony środowiska	Niewymagany	Wymagany	Wymagany	Wymagany
Kompetencje środowiskowe	Brak	W zakresie komunikacji z otoczeniem	Techniczne; w zakresie komunikacji z otoczeniem	Techniczne; w zakresie komunikacji z otoczeniem; menedżerskie
Proekologiczna kultura organizacyjna	Niewymagana	Niewymagana	Wymagana	Wymagana
Cechy firm	Ograniczone zasoby ludzkie i rzeczowe	Ograniczone zasoby finansowe, możliwość utraty kluczowych zasobów	Wysoki poziom ekologicznych kompetencji, trudne do skopiowania zasoby	Konkurencyjne aktywa (fizyczne, intelektualne), rozwiązania oparte na wyznacznikach środowiskowych, proekologiczna kultura wśród pracowników

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [5].

nesów). Firmy (jednostki) znajdujące się powyżej są relatywnie „czystsze” niż ich konkurenci znajdujący się poniżej (rysunek).

Wprowadzenie w ramach tej metody dodatkowego kryterium umożliwi ocenę wpływu podejmowanych działań środowiskowych na osiągnięte wyniki ekonomiczne. Z perspektywy wewnętrznej wyniki analizy portfolio stanowiąc mogą podstawę do określania dynamiki zmian, dokonywania porównań w stosunku do konkurencyjnych biznesów oraz podejmowania kluczowych decyzji dotyczących poszczególnych produktów (np.: czy „brudne psy” powinny zostać sprzedane, wycofane z produkcji czy doinwestowane). Wadą tej metody jest brak przyporządkowania poszczególnych opcji strategicznych do uzyskiwanych wyników.

Macierz środowisko–strategia

Macierz środowisko–strategia, stanowiąca pochodną metody GE, bazuje na dwóch kryteriach, jakimi są atrakcyjność rynku i atrakcyjność środowiskowa [3]. Zakłada ona, że w ocenie bieżącego lub potencjalnego biznesu należy uwzględnić większą liczbę czynników, wobec czego główne kryteria określone zostają tutaj przez grupę wybranych zmiennych (tabela 2).

Konstrukcja macierzy środowisko–strategia składa się z dziewięciu pól (tabela 3). Trzy skrajne pola w lewym górnym rogu wskazują na atrakcyjne i silne biznesy, w stosunku do których zalecana jest strategia inwestowania i rozwijania. W przeciwieństwie do nich, pola w dolnym prawym rogu wskazują na stosowanie strategii eksploatacji lub likwidacji. W polach po przekątnej powinna być realizowana strategia zorientowana na osiąganie dochodów bądź selekcję.

Macierz środowisko–strategia może być wykorzystywana w procesie formułowania strategii marketingowych. W przeciwieństwie do tradycyjnych metod portfelowych, pozwala ona na połączenie

aspektów ekonomicznych i środowiskowych. Słabością metody jest jej znaczny subiektywizm oraz wysoki poziom ogólności proponowanych strategii.

Macierz wyboru strategii środowiskowej

Metodą uzupełniającą wyżej wymienioną może być macierz wyboru strategii środowiskowej. Ponieważ strategia środowiskowa określa sposób zarządzania kwestiami ekologicznymi organizacji, a szerzej postawę, jaką chce przyjąć organizacja w odniesieniu do kwestii ekologicznych, strategia środowiskowa nie może ograniczać się do poszczególnych jednostek (biznesów), ale musi mieć charakter ogólny. Wobec tego wybór celu strategii środowiskowej powinien bazować na aktualnych i prognozowanych atutach/słabościach przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem aspektów ochrony środowiska. W zaproponowanej metodzie wybór strategii uzależniony jest od:

- dynamiki zmian wielkości rynku
- atrakcyjności środowiskowej przedsiębiorstwa, przy czym kryteria te wybrane zostały z uwagi na ich kwantyfikowalny charakter. Kryterium pierwsze, dynamika zmian wielkości rynku, określa stosunek wielkości prognozowanego popytu na danym rynku do wielkości popytu na nim w roku poprzednim. Szacowanie wielkości popytu prognozowanego następuje na podstawie:
- analizy szeregów czasowych
- techniki wygładzania wykładniczego
- statystycznej analizy popytu
- oraz za pomocą krzywej cyklu życia wyrobu [1].

Drugie proponowane kryterium, atrakcyjność środowiskowa, jest określane jako zaangażowanie przedsiębiorstwa w kwestie ochrony środowiska. Im niższy poziom zaangażowania, tym niższa atrakcyjność środowiskowa organizacji. Liczbowe określenie atrakcyjności środowiskowej może być przeprowadzone przy wykorzystaniu Indeksu Zaangażowania Środowiskowego (*UK Index of Corporate Environmental Engagement*).

Zaproponowane kryteria służą do wyznaczenia preferowanej opcji strategicznej z grupy strategii

Tab. 2. Kryteria oceny atrakcyjności rynku i atrakcyjności środowiskowej

Atrakcyjność rynku		Atrakcyjność środowiskowa	
Czynniki rynkowe	Rozmiary rynku Wzrost rynku Udział w rynku	Wewnętrzna	Energochłonność Liczba wypadków Historyczna efektywność środowiskowa Poziom ryzyka dla pracowników
Konkurencyjność firmy	Jakość produktu <i>Image</i> Konkurencyjność technologiczna	Zewnętrzna	Siła regulacji prawnych Oczekiwane zmiany w regulacjach prawnych Bezpośrednie dopłaty do dóbr i usług ekologicznych Koszty zgodności z przepisami Koszty kar
Intensywność konkurencji	Liczba konkurentów Relatywny udział w rynku Bariery wejścia/wyjścia Wskaźnik wprowadzonych nowych produktów		Siła grup nacisku Poziom ryzyka dla społeczeństwa i środowiska naturalnego
Czynniki technologiczne	Dojrzałość rynku Szybkość zmian technologicznych Czas rozwoju nowych produktów		
Czynniki ekonomiczne	Marża Kapitał własny		

Źródło: [3].



pasywnej, reaktywnej, antycypacyjnej bądź innowacyjnej. Wybór zasadniczego celu strategicznego następuje zatem w zależności od (tabela 4):

- zmian wielkości popytu rynkowego,
- zmian w zaangażowaniu przedsiębiorstwa w zarządzanie środowiskowe.

Na przykład, jeżeli dla danego przedsiębiorstwa wielkość popytu rynkowego jest większa niż 10% i rośnie, natomiast atrakcyjność środowiskowa przedsiębiorstwa jest znaczna (>70%), to proponowaną strategią środowiskową jest strategia antycypacyjna bądź innowacyjna.

Zakończenie

Z punktu widzenia strategicznego zarządzanie środowiskiem stanowi element wspierający konkurencyjność przedsiębiorstwa, przy czym jego wartość oceniana jest przez pryzmat efektów powstałych w wyniku jego realizacji. Biorąc pod uwagę epistemologiczne poziomy identyfikacji strategii [4], strategia środowiskowa jest strategią funkcjonalną. Ze względu na swój charakter powinna być ona powiązana z ogólną strategią behawioralną firmy oraz uszczegółowiona na cele cząstkowe. Wobec tego strategia przedsiębiorstwa musi determinować strategię środowiskową, wszelkie działania przedsiębiorstwa wynikają bowiem z określenia rodzaju wartości, które przedsiębiorstwo uznaje i które chce oferować. Warto zatem rozważyć włącze-

nie aspektów środowiskowych w obszar planowania i zarządzania strategicznego.

dr inż. Agnieszka Leszczyńska
Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa
Politechniki Lubelskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] DOLIŃSKA M., *Metodologia projektowania systemów informacyjnych w zarządzaniu marketingiem*, Politechnika Lubelska, Lublin 2000.
- [2] ILINITCH A.Y., SCHALTEGGER S.C., *Developing a Green Business Portfolio*, „Long Range Planning” 1995, vol. 28, no. 2, s. 29–38.
- [3] JOSE P.D., *Corporate Strategy and the Environment: a Portfolio Approach*, „Long Range Planning” 1996, vol. 29, no. 4, s. 462–472.
- [4] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999, s. 55–59.
- [5] NOCI G., VERGANTI R., *Managing „Green” Product Innovation in Small Firms*, „R&D Management” 1999, vol. 29, no. 1.

Summary

The importance of environmental issues for functioning and improving image of organizations justifies the advisability of including the environmental management to (in) strategic area. The article presents the portfolio methods designed for assessment of SBUs or whole organizations, enriched by environmental criteria. The models have application in determination appropriate strategic role each of SBUs or choice the environmental strategy in organization.

Tab. 3. Macierz wyboru strategii

		Atrakcyjność środowiskowa		
		wysoka	średnia	niska
Atrakcyjność rynku	wysoka	Ochrona	Inwestowanie w doskonalenie	Inwestowanie selektywne
	średnia	Inwestowanie w rozwój	Budowanie selektywne	Doskonalenie lub wyjście
	niska	Ochrona	Osiąganie dochodów	Pozbywanie się

Źródło: [3].

Tab. 4. Macierz wyboru strategii środowiskowej

Dynamika zmian wielkości rynku					
>10%	rośnie	A	I	A lub I	I
	maleje	R	R lub A	R	R lub A
<10%	rośnie	R	R lub A	R	R lub A
	maleje	P	R	P lub R	R
Atrakcyjność środowiskowa przedsiębiorstwa		stała	rośnie	stała	rośnie
		< 70%		> 70%	

gdzie: P – strategia pasywna, R – strategia reaktywna, A – strategia antycypacyjna, I – strategia innowacyjna

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorczość studentów studiów dziennych – wyniki badań

Marek Kunasz

Celem niniejszego opracowania jest analiza potencjału proprzedsiębiorczego studentów studiów dziennych w Polsce. Analizie poddano: stopień aktywności proprzedsiębiorczej, problematykę kształtowania pomysłu na własny biznes i bariery jego realizacji, skłonność do założenia firmy w kontekście analizy determinant wyboru formy aktywności zawodowej.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Wykorzystane źródła to istniejący materiał teoretyczny zawarty w literaturze dotyczącej poruszanej problematyki. Podstawowym źródłem danych empirycznych są międzynarodowe badania przedsiębiorczości przeprowadzone w 2006 r. na grupie studentów studiów dziennych (SES 2006).

Kategoria przedsiębiorczości należy do pojęć wielowymiarowych i niejednoznacznie definiowalnych. Wynika to z faktu rozpatrywania jej na gruncie wielu nauk społecznych, m.in. ekonomii, socjologii czy psychologii, czy też rozpatrywanie go w kontekście wielu zjawisk: kreowania i prowadzenia działalności gospodarczej, gdzie właściciel pełni funkcję dostawcy kapitału oraz funkcje menedżerskie, efektywnej alokacji zasobów (ujęcie klasyczne) lub realokacji zasobów (ujęcie współczesne) związanej z wprowadzaniem innowacji czy odkrywaniem szans w otoczeniu, ponoszenia ryzyka związanego z niepewnością, tworzenia bogactwa, wartości i kreowania wzrostu¹⁾.

Przeгляд definicji kategorii przedsiębiorczości pozwala na wyodrębnienie trzech ich grup: definicji funkcjonalnych, podmiotowych i menedżerskich²⁾. W pierwszym ujęciu przedsiębiorczość traktowana jest jako proces inicjowania i wprowadzania zmian, który jest efektem odkrycia, a następnie wykorzystania szans tkwiących w otoczeniu w warunkach niepewności co do przyszłego sukcesu.

W ujęciu podmiotowym przedsiębiorczość jest opisywana poprzez pryzmat cech osobowościowych i charakterologicznych jednostki podejmującej aktywność przedsiębiorczą. To ujęcie jest związane głównie z dorobkiem szkoły psychologicznej, a możliwość prowadzenia działań przedsiębiorczych została rozszerzona w nim również na sferę aktywności pozaekonomicznej (podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej nie jest jedyną formą aktywności przedsiębiorczej). W literaturze przedmiotu można spotkać się z licznymi próbami przedstawienia zestawu cech opisujących osobę przedsiębiorczą. Uwzględniając różnorodność ujęć w tym zakresie,

poniżej przedstawiono najczęściej wspomniane atrybuty osoby przedsiębiorczej³⁾:

- umiejętność podejmowania i ponoszenia ryzyka,
- zdolność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji,
- gotowość do ponoszenia odpowiedzialności,
- silna motywacja osiągnięć, wysoki poziom aspiracji i odporność psychiczna,
- adaptacja do zmieniających się warunków,
- sumienność, dokładność, staranność, pracowitość,
- bystrość umysłu, oryginalność, kreatywność, przebojowość i komunikatywność,
- chęć do szukania nowych rozwiązań,
- entuzjazm, energia i wrodzone przywództwo,
- intuicja.

Uznani na świecie przedsiębiorcy (Onassis, Rockefeller, Ford, Disney, Hilton, Spielberg, Honda) wyróżnili następujące atrybuty swoich sukcesów i działań przedsiębiorczych: wytrwałość, entuzjazm, energia, śmiałość, dar przekonywania, autorytet, intuicja, wiara w siebie, wyobraźnia, pracowitość, pozytywne nastawienie, niezawodność, odwaga⁴⁾.

Trzeci sposób definiowania przedsiębiorczości traktuje ją jako specyficzny sposób zarządzania podmiotem gospodarczym rozumiany jako chwytnie szans ponad aktualnie kontrolowanymi zasobami. W takim ujęciu działania przedsiębiorcze mogą ujawniać się w każdej organizacji (nie tylko w małym i średnim przedsiębiorstwie)⁵⁾.

Analiza dorobku wskazuje, że nie można przedsiębiorczości rozpatrywać jako kategorii jednorodnej, lecz raczej w wielu wymiarach – istnieje zatem konieczność prowadzenia wszechstronnych studiów literaturowych i empirycznych uwzględniających wszystkie powyżej przedstawione aspekty.

Biorąc powyższe pod uwagę, w pracy przedstawiono wyniki badań postaw i zachowań przedsiębiorczych wśród studentów. Badania miały charakter częściowy – przeprowadzono je na losowej próbie 603 studentów studiów dziennych polskich uczelni w okresie od maja do listopada 2006 r. Kwestionariusz ankietowy był dla celów porównań międzynarodowych dystrybuowany również wśród studentów litewskich, łotewskich, rosyjskich, ukraińskich oraz węgierskich. Analizę struktury uzyskanych odpowiedzi prowadzono w grupach wyodrębnionych na bazie informacji z metryczki dotyczących: płci, typu, kierunku i etapu studiów, planowanego miejsca zamieszkania/pracy po ukończeniu studiów, stopnia

zależności finansowej oraz doświadczeń biznesowych rodziców.

73,2% respondentów określiło siebie mianem osoby przedsiębiorczej. Istotnie statystycznie różnice (po zastosowaniu testu chi-kwadrat) zaobserwowano w grupach respondentów wyodrębnionych ze względu na kierunek studiów i wcześniejsze doświadczenia rodziców w biznesie. Najwyższy odsetek deklaracji zanotowano wśród studentów całkowicie niezależnych finansowo (87,2%), najniższy zaś – studiujących na kierunkach nieekonomicznych (63,3%).

Jakie cechy opisują taką osobę? Respondenci mogli wybierać spośród 10 charakterystyk. Z analizy ich deklaracji wynika, że osobę przedsiębiorczą powinna charakteryzować umiejętność przewidywania i kalkulacji ryzyka. Dla tej opcji zanotowano najwyższy odsetek wskazań 19,1%. Istotną charakterystyką osoby przedsiębiorczej jest także chęć szukania nowych rozwiązań. Tę opcję wybrało 14,8% respondentów. Jednostka przedsiębiorcza powinna także elastycznie adaptować się do zmieniających się warunków otoczenia (tak twierdziło 12,8% respondentów), musi ją także charakteryzować przebojowość i kreatywność (12,3% wskazań). Te cztery cechy wyraźnie zostały uznane przez respondentów za najistotniejsze. W oczach badanych praktycznie nie zyskały, w analizowanym kontekście, z kolei uznania wykształcenie (tylko 3,5% wskazań) oraz intuicja (4,8% przypadków). Nie zaobserwowano znaczących dysproporcji w deklaracjach respondentów w wyodrębnionych grupach. Istotne statystycznie różnice ujawniły się podczas analizy grup wyodrębnionych ze względu na płeć oraz przyszłe miejsce pracy/zamieszkania. Pełny ranking prezentuje tabela.

Tab. Ranking cech opisujących osobę przedsiębiorczą

M.	Charakterystyka	%
1.	Umiejętność przewidywania i kalkulacji ryzyka	19,1
2.	Chęć do szukania nowych rozwiązań	14,8
3.	Adaptacja do zmieniających się warunków	12,8
4.	Przebojowość i kreatywność	12,3
5.	Komunikatywność	9
6.	Pracowitość	8,3
7.	Sumiennosc, dokładność, staranność	8
8.	Gotowość do ponoszenia odpowiedzialności	7,4
9.	Intuicja	4,8
10.	Praktyczne wykształcenie	3,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Portret osoby przedsiębiorczej dla ponad połowy badanych może być wypadkową ich własnych doświadczeń zawodowych lub związanych z aktywnością poza podstawowymi zajęciami na uczelni. 48,2% respondentów podczas studiów nie podjęła pracy, z pozostałych – 23,4% podjęło działalność na własny rachunek (wolny zawód, samozatrudnienie), zaś 28,4% – w firmie. Studenci pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywają głównie w sektorze usług

(74,4% badanych). 58,7% studentów deklarowała swoją aktywność poza podstawowymi zajęciami na uczelni (sport, koła naukowe, praca charytatywna, wolontariat). Warto zwrócić uwagę na różnicowanie deklaracji respondentów w tym zakresie w wyodrębnionych grupach.

Ankietowani zostali poproszeni o deklarację, czy mają pomysł na założenie własnej firmy (rodzaj działalności). 42,3% spośród nich odniosło się do tej kwestii pozytywnie. Istotnie statystycznie różnice zaobserwowano w grupach wyodrębnionych ze względu na płeć, etap studiów i stopień zależności finansowej. Najwyższy odsetek mających pomysł na własną działalność gospodarczą zarejestrowano wśród mężczyzn (53,8%), najniższy zaś dla studentów całkowicie zależnych finansowo (34,3%). Warto zwrócić uwagę, iż adekwatny odsetek ukształtował się na relatywnie wysokim poziomie (63,5%) w grupie studentów, którzy zadeklarowali chęć utworzenia w przyszłości swojej firmy, co może świadczyć o tym, że wyprzedzając w pewnym sensie rzeczywistość, już dziś szukają pomysłu „na siebie”.

Do respondentów, którzy zadeklarowali, że mają pomysł na działalność gospodarczą, skierowano pytania, które mogły pozwolić na określenie prawdopodobieństwa wprowadzenia tego pomysłu w życie. Wydaje się, że w parze z pomysłem idzie zazwyczaj znajomość rynku, na którym przyszły przedsiębiorca mógłby operować. 81,6% badanych deklarowało, że wie, jak taki rynek funkcjonuje. Istotnie różnicowanie zaobserwowano w grupach respondentów wyodrębnionych ze względu na płeć (mężczyźni – odpowiednio 88,7% wskazań, kobiety – 77,1%). Należy zwrócić uwagę, że w analizowanej grupie tylko 33,7% badanych deklarowało znajomość wszystkich niezbędnych formalności związanych z założeniem własnej firmy (najwyższy odsetek – 46,4% – zanotowano wśród studentów w środkowej fazie studiów, najniższy – 17,3% – dla studentów studiów licencjackich). O tym, że istnieje potrzeba zintensyfikowania działań związanych z transferem wiedzy w tym zakresie przez uczelnie, świadczą chociażby deklaracje respondentów w innych blokach tematycznych badania. 26,1% ankietowanych (2. miejsce w rankingu) deklaruje konieczność wprowadzenia dodatkowych przedmiotów przygotowujących do założenia własnej firmy. 25,8% badanych uważa, że właśnie wiedza dotycząca procedur zakładania własnej firmy (2. miejsce w rankingu) byłaby dla nich bardzo przydatna.

Kolejną barierą we wcielaniu w życie pomysłu na biznes może być brak środków finansowych. Podstawą jest tu oczywiście wiedza odnośnie do poziomu środków finansowych, którymi należy dysponować. Wiedzą taką pochwaliło się 67,5% respondentów (75,9% kończących studia – maksimum – i tylko 54% deklarujących związaną swoją przyszłość z małą miejscowością – odsetek minimalny). Tylko 4,1% badanych zadeklarowało, że takie środki ma. Jednakże aż 61,3% respondentów wie, jak ów kapitał zdobyć (adekwatną opcję wybrało aż 70% tych, których rodzice mają doświadczenia związane z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej – maksimum – i tylko 53,3% studentów, których rodzice takich doświadczeń nie mają – minimum). Kapitał

na rozpoczęcie działalności gospodarczej pochodzić będzie – zdaniem badanych – głównie z systemu bankowego (27,4% wskazań) oraz z funduszy europejskich (26,7% przypadków). W mniejszym zakresie respondenci deklarują chęć sięgania do własnych oszczędności (18,8% przypadków), środków rodzin lub znajomych (16,6% wskazań). Najmniejszym zainteresowaniem ankietowanych (10,5% wskazań) cieszyła się możliwość pozyskania środków z instytucji pomocowych (rządowych, samorządowych). Największy wpływ na decyzje w tym zakresie (istotne statystycznie różnice w deklaracjach) może mieć – tak jak powyżej – fakt prowadzenia wcześniej lub obecnie przez rodziców badanych własnej działalności gospodarczej (większa wiedza na temat możliwości zdobycia środków, możliwość uzyskania pomocy finansowej od rodziców).

Powyzsze bariery mogą zniechęcać część studentów mających pomysł na biznes. 26,9% badanych zadeklarowała chęć utworzenia własnej firmy po zakończeniu studiów (głównie w sektorze usług – 72% przypadków). O wyborze takiej formy aktywności zawodowej decydowała przede wszystkim możliwość samorealizacji, możliwość uzyskania wyższych zarobków i nienormowany czas pracy. Prawie połowa badanych (48,9%) chciałaby docelowo znaleźć zatrudnienie w firmie prywatnej. O takim wyborze zdecydowały przede wszystkim: możliwość uzyskania w firmie prywatnej wyższych zarobków, możliwość podnoszenia kwalifikacji i samorealizacji. Co czwarty ankietowany swoją przyszłość zawodową chciałby związać z instytucją (firmą) państwową, a dokonując takiego wyboru, zwracał uwagę głównie na pewność pracy i zatrudnienia w instytucji państwowej oraz możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji. Deklaracje respondentów w grupach wyodrębnionych przez pryzmat przejętych kryteriów podziału populacji są mocno zróżnicowane. Istotną rolę odgrywają tu przede wszystkim doświadczenia zawodowe rodziców. Aż 39,5% studentów, których rodzice prowadzą własną firmę, chciałaby iść w ich ślady. Wysoki odsetek (32,8%) deklarujących otwarcie własnej firmy zanotowano wśród respondentów, którzy wcześniej określili się mianem „przedsiębiorczych”.

Reasumując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, w świetle prezentowanych badań, że polscy studenci wysoko oceniają swój potencjał przedsiębiorczości i są aktywni w zdobywaniu pierwszych doświadczeń związanych z podejmowaniem pracy w trakcie studiów czy w ramach różnych pozaobowiązkowych form aktywności na uczelni. Ich zdaniem osobę przedsiębiorczą powinna cechować: umiejętność przewidywania i kalkulacji ryzyka, chęć do szukania nowych rozwiązań, adaptacja do zmieniających się warunków otoczenia oraz przebojowość i kreatywność. Większość badanych chciałaby w przyszłości pracować w firmie prywatnej, jednakże praca w instytucji państwowej czy na własny rachunek również jest oceniana jako atrakcyjna (na tle deklaracji w tym zakresie w innych badanych krajach). O wyborze formy aktywności zawodowej decydują głównie: możliwość samorealizacji i osiągnięcia satysfakcji z pracy, wysokość uzyskiwanych zarobków i możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji,

a wśród barier, które mogą uniemożliwić w przyszłości realizację pomysłu na własny biznes, należy wymienić: brak środków finansowych oraz nieznaną formę formalnych procedur tworzenia podmiotu gospodarczego.

dr Marek Kunasz

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

- 1) R.F. HEBERT, A.N. LINK, *The Entrepreneur. Mainstream Views and Radical Critiques*, Praeger Special Studies, Praeger Scientific, New York 1982, s. 107–108;
- 2) M.H. MORRIS, P.S. LEWIS, D.L. SEXTON, *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, no. 1, s. 17–20.
- 3) D. KŁOSOWSKI, J. BAGIŃSKI, *Przedsiębiorczość i sposoby jej pomiaru*, „Problemy Jakości” 2003, nr 10, s. 34;
- 4) T. KRAŚNICKA, *Wokół pojęcia przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 6, s. 14.
- 5) E. OTOLIŃSKI, *Istota i kreowanie przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 9, s. 25;
- 6) W. BŁASZCZYK, *Kreatywność i przedsiębiorczość jako cechy współczesnego menedżera* [w:] Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004, s. 65;
- 7) A. GAWEŁ, *Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 16.
- 8) T. MENDEL, *Uwarunkowania małej przedsiębiorczości i podejmowania działalności gospodarczej w Polsce w początkach XXI wieku* [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 20, Poznań 2002, s. 75.
- 9) M. LASZUK, *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BŁASZCZYK W., *Kreatywność i przedsiębiorczość jako cechy współczesnego menedżera* [w:] Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004.
- [2] GAWEŁ A., *Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5.
- [3] HEBERT R.F., LINK A.N., *The Entrepreneur. Mainstream Views and Radical Critiques*, Praeger Special Studies, Praeger Scientific, New York 1982.
- [4] KŁOSOWSKI D., BAGIŃSKI J., *Przedsiębiorczość i sposoby jej pomiaru*, „Problemy Jakości” 2003, nr 10.
- [5] KRAŚNICKA T., *Wokół pojęcia przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 6.
- [6] LASZUK M., *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4.
- [7] MENDEL T., *Uwarunkowania małej przedsiębiorczości i podejmowania działalności gospodarczej w Polsce w początkach XXI wieku* [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 20, Poznań 2002.
- [8] MORRIS M.H., LEWIS P.S., SEXTON D.L., *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, no. 1.
- [9] OTOLIŃSKI E., *Istota i kreowanie przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 9.

Summary

This article has theoretical-empirical character and presents the analysis of enterprising potential of full-time students in Poland. Theoretical deliberation dedicated to the essence of entrepreneurship is just the background for empiric exemplification, which was conducted on the base of international studies on entrepreneurship SES 2006. In this part the following was analysed: the level pro-enterprising activities, the issues of developing the idea for own business and the barriers of its implementation, the tendency to start own business in the context of determinants of choice of the professional activity form.

Model wyceny aktywów kapitałowych – problemy aplikacji w praktyce

Indeks beta

Wiktor Cwynar, Andrzej Cwynar

Wprowadzenie

W tekście dotyczącym praktycznej użyteczności modelu CAPM¹⁾ autorzy zasugerowali procedurę szacowania rynkowej premii za udostępnienie kapitału własnego (MRP) dla polskiej gospodarki na podstawie wieloletnich danych z rynku rozwiniętego (rynek amerykański). Zgodnie z założeniami metodologicznymi modelu CAPM, kalkulując łączny poziom ekstrapremii za ryzyko związane z ulokowaniem kapitału w walorach konkretnego podmiotu, tę właściwą dla całego, uprzednio zdefiniowanego rynku wielkość koryguje się z tytułu ryzyka przypisanego inwestycji w akcje określonej spółki (w górę – gdy ryzyko inwestycji w dany walor jest większe od ryzyka właściwego dla całego rynku, lub w dół – w odwrotnym przypadku):

$$C_E = R_{RF} + (\beta \times MRP) = R_{RF} + [\beta \times (R_M - R_{RF})]$$

gdzie:

C_E – koszt kapitału własnego, czyli wymagana przez akcjonariusza stopa zwrotu (*Cost of Equity*),

R_{RF} – stopa zwrotu wolna od ryzyka (*Risk Free Rate*),

β – wskaźnik beta – indeks ryzyka niedywersyfikowanego firmy,

MRP – rynkowa premia za ryzyko (*Market Risk Premium*).

Ryzyko, o które korygowana jest premia właściwa dla całego rynku – określane mianem ryzyka systematycznego, rynkowego bądź niedywersyfikowanego – mierzy się za pomocą wskaźnika zwanego w żargonie inwestorów i analityków finansowych indeksem beta. Z jego szacowaniem wiąże się wiele wątpliwości i pytań, a jego wartości ustalone na podstawie danych z rynku kapitałowego o krótkiej historii funkcjonowania często okazują się zupełnie nieprzydatne w określaniu wymaganej stopy zwrotu z kapitału własnego. Zdarza się, że analitycy różnych domów maklerskich w wycenach tego samego podmiotu wykorzystują inne wartości indeksu beta. Powszechną praktyką jest opieranie się w wycenach dochodowych na branżowych indeksach beta przeniesionych wprost z rynku amerykańskiego. Istnieje

duża potrzeba rekomendacji odnośnie do szacowania tej wielkości, porządkujących wiedzę w tym zakresie i precyzujących generalne zasady jej stosowania w praktyce. Należy jednak pamiętać, że szacowanie kosztu kapitału, w tym indeksu ryzyka rynkowego, jest bardziej sztuką niż nauką, a w środowisku akademickim wciąż trwają dyskusje dotyczące tego ważnego tematu.

Indeks beta – aspekty techniczne

W yliczanie wartości indeksu beta opiera się na porównaniu w przyjętej jednostce czasu zmienności dochodów z akcji określonej spółki ze zmiennością dochodów z przyjętego do porównań portfela (indeksu) giełdowego. Ponieważ zmienność – w tym wypadku dochodów – odzwierciedla ryzyko ich realizacji, pomiar indeksu beta oznacza pomiar i porównanie ryzyk związanych odpowiednio z inwestycją w akcje danego podmiotu i w średni, uprzednio zdefiniowany portfel rynkowy (ów pomiar powinien dotyczyć oczekiwanych dochodów, praktyka pokazuje jednak, że indeksy beta kalkulowane są na podstawie historycznych, czyli zrealizowanych dochodów). Zgodnie z metodologią modelu CAPM, indeks beta powiększa lub pomniejsza ustaloną dla pewnego ogółu przedsiębiorstw premię za ryzyko właściwe dla rynku, który te przedsiębiorstwa tworzą ($\beta \times MRP$). Premia ta stanowi ekstrarekompensatę dla inwestora za podjęcie dodatkowego ryzyka (w przypadku odstąpienia od inwestycji w walor bezpieczny). Stąd też indeks beta z definicji ma za zadanie mierzyć tylko to ryzyko, którego inwestor nie jest w stanie samodzielnie zniwelować w drodze zdywersyfikowania posiadanego portfela akcji. Zatem indeks beta mierzy ryzyko związane z działaniem czynników mających wpływ – w większym bądź mniejszym stopniu – na wyniki bez wyjątku wszystkich podmiotów tworzących określony rynek. W związku z tym w zapisie formułowym wartość indeksu beta determinowana jest przez dwie kluczowe wielkości: relację ryzyk (zmienności) dochodów odpowiednio z akcji określonej spółki i zdefiniowanego rynku oraz współczynnika korelacji zachodzącej między tymi dwiema zmiennościami, wyjaśniające

go, jaka część łącznego ryzyka inwestycji w walory określonej spółki może zostać zredukowana poprzez dywersyfikację utrzymywanego portfolio:

$$\beta = \text{corr}(c,m) \times \frac{\delta_c}{\delta_m}$$

gdzie:

$\text{corr}(c,m)$ – współczynnik korelacji zachodzącej pomiędzy zmiennością dochodów z akcji określonego przedsiębiorstwa a zmiennością dochodów z rynku, δ_c – odchylenie standardowe określone dla zmienności dochodów z akcji określonej spółki (c – *company*), δ_m – odchylenie standardowe określone dla zmienności dochodów ze zdefiniowanego rynku (m – *market*).

Indeks beta równy jeden ani nie powiększa, ani nie pomniejsza rynkowej premii za ryzyko, jest to więc wartość właściwa dla całego rynku.

Nawet stosunkowo duże ryzyko przypisane do inwestycji w akcje określonej spółki w relacji do ryzyka właściwego dla całego rynku ($\delta_c > \delta_m$) może zostać zredukowane, jeśli dochody z określonego waloru cechują się zmiennością w niewielkim stopniu skorelowaną ze zmiennością rentowności całego rynku. Zatem wartości indeksu beta większe od jednego oznaczają ryzyko inwestycji w akcje danego podmiotu przewyższające ryzyko właściwe dla rynku, którego inwestor nie jest w stanie obniżyć poprzez dywersyfikację (relacja „ $\delta_c > \delta_m$ ”, której towarzyszy wysoka wartość współczynnika korelacji). Z kolei wartości indeksu beta danej akcji kształtujące się poniżej jednego będą efektem niższego ryzyka inwestycji w tenże walor w relacji do ryzyka przypisanego do całego rynku, ($\delta_c < \delta_m$) i/lub niskiej wartości współczynnika korelacji.

Ponieważ jednym z dwóch elementów formuły służącej wyliczeniu indeksu beta jest współczynnik korelacji (który może przyjąć wartość poniżej zera przy odwrotnych kierunkach zmian dochodów z akcji konkretnego podmiotu i całego rynku) w pewnych okolicznościach indeks beta może zniekształcać pomiar wymaganej stopy zwrotu z kapitału własnego, sugerując, że oczekiwania inwestora giełdowego co do rentowności z akcji są niższe od dochodowości bezpiecznych walorów skarbowych.

Indeks beta na rykach rozwiniętych i wschodzących

Problematyka pomiaru kosztu kapitału, w tym indeksu beta, na rykach rozwiniętych i wschodzących (*emerging markets*) wygląda zupełnie inaczej. Jak pisze J. Estrada²⁾, na rykach rozwiniętych wątpliwości nie budzi to, czy efekty pomiaru indeksu beta są miarodajne i czy beta jest odpowiednim indeksem ryzyka rynkowego, bardziej istotnym pytaniem jest pytanie o to, jakie inne indeksy ryzyka powinny zostać włączone do pomiaru wymaganej stopy zwrotu z kapitału własnego (której wysokość jest przecież determinowana działaniem wielu różnych czynników). Na rykach rozwiniętych wciąż jednak aktualne jest pytanie o adekwatność, a następnie przydatność w wycenie ryzyka inwestycji indeksów beta oszacowanych na podstawie notowań lokalnych rynków kapitałowych.

Jak pokazują wyniki licznych badań, przeprowadzonych także na polskim rynku kapitałowym³⁾, w gospodarkach wschodzących model CAPM nie oddaje w sposób należyty zależności „zwrot–ryzyko”. Mankamenty metodologii CAPM są szczególnie wyraźne właśnie na rynkach młodych, rozwijających się, płytkich, mało stabilnych i niedojrzałych.

Główny zarzut skierowany pod adresem indeksów beta szacowanych na podstawie danych z lokalnych, wschodzących rynków kapitałowych – jak pokazuje większość badań przeprowadzonych na tych rynkach – dotyczy ich szczególnie niskiej korelacji ze zwrotami z całego rynku traktowanego jako swoisty punkt odniesienia dokonywanych pomiarów ryzyka. C.R. Harvey w *Predictable Risk and Returns in Emerging Markets*⁴⁾ wykazał, że indeksy beta spółek z rynków rozwijających się ze względu na ich małą korelację z rentownością rynku przyjmują wyjątkowo niskie wartości (często znacznie poniżej 1), a tym samym mocno zaniżają poziom szacowanego z ich wykorzystaniem kosztu kapitału własnego. Innymi słowy są one zupełnie nieprzydatne (a tym samym cały model CAPM) w wycenie kosztu kapitału własnego podmiotów z tego rynku.

Konfiguracja założeń

Uzyskane wartości indeksu beta zależą od – często subiektywnych – założeń przyjętych do jego szacowania. Założenia te dotyczą między innymi:

- horyzontu czasowego analizy,
- okresów pomiaru zmienności (rentowności akcji i rynku),
- definicji rynku stanowiącego punkt odniesienia,
- uwzględnienia bądź nie w łącznych dochodach wypłat gotówkowych na rzecz akcjonariuszy,
- procedur postępowania w przypadku nietypowych okresów w notowaniach danego waloru na rynku.

Wybór odpowiedniego horyzontu czasowego analizy to poszukiwanie kompromisu pomiędzy większą liczbą obserwacji (co zwiększa dokładność estymacji i obniża błąd standardowy otrzymanych wyników) a zagrożeniem zmian w charakterystykach ryzyka przedsiębiorstwa, które mogą nastąpić w dłuższym okresie, a tym samym rzutować na zmiany wartości indeksu beta. Zmiany te mogą być efektem:

- mocnego zaangażowania przedsiębiorstwa w procesy M&A (akwizycje innych podmiotów nie pozostają bez wpływu na ryzyko firmy przejmującej), a tym samym w konsekwencji zaangażowania w często wymagające procesy restrukturyzacyjne nowo nabytych spółek, co rzutuje na zmiany w charakterystyce ryzyka całej grupy kapitałowej;
- dokonujących się zmian w strukturze finansowania (duże emisje obligacji, znaczące wypłaty dywidendowe, wykupy własnych akcji), co zmienia ryzyko finansowe firmy;
- zmiany profilu prowadzonej działalności, albo jej koncentracji albo dywersyfikacji, np. firmy działające w sektorze chemicznym mogą realizować przychody na rynku sodowym, rynku chemii organicznej, rynku azotowym, rynku środków ochrony roślin, krzemianów i szkła, kauczukowym itd.), ryzyko nie

jest takie samo w poszczególnych obszarach prowadzonej działalności operacyjnej zdywersyfikowanej firmy chemicznej.

Należy też zaakcentować, że zaangażowanie przedsiębiorstwa w procesy fuzji czy przejęć, zmiany struktury kapitałowej w kierunku większego zadłużenia, na przykład w efekcie zidentyfikowania opłacalnych projektów inwestycyjnych wymagających większego finansowania, czy w końcu wejście na nowe rynki, może być istotnym sygnałem dla rynku kapitałowego, mocno zmieniającym wycenę danego podmiotu i wpływającym na zmiany korelacji zmian dochodów z jego akcji z zachowaniem całego rynku. Na przykład wartość rynkowa Grupy CIECH systematycznie wzrasta od przeszło dwóch lat (cena przy IPO w lutym 2005 roku wynosiła 24 zł, podczas gdy w czerwcu 2007 przekroczyła poziom 160 zł za akcję), cechując tym samym giełdową wartość kapitału własnego Grupy dużą zmiennością w stosunku do zmienności całego rynku giełdowego, który w tym okresie notował zarówno istotne wzrosty, jak i spadki.

Generalnie, dłuższe okresy analiz indeksu beta rekomenduje się więc przedsiębiorstwom o stabilnych charakterystykach ryzyk prowadzonego biznesu, skoncentrowanych na jednym lub niewielkiej liczbie rynków, o mocnej pozycji w stosunku do konkurentów. Z kolei firmy młode, dynamicznie rozwijające się powinny rozważyć skrócenie okresów pomiaru indeksu beta. W tym przypadku, by zwiększyć dokładność estymacji, można rozważyć skrócenie okresów, dla których mierzona jest rentowność. Jednak trzeba w tym miejscu pamiętać o nietypowych okresach w wycenie danego podmiotu przez rynek kapitałowy, jak choćby okresy beztransakcyjne dla danego waloru (w takim przypadku wartość rynkowa podmiotu nie zmienia się, podczas gdy równoległe zachodzą nieustannie zmiany w wartości przyjętego do porównań indeksu giełdowego, co musi rzutować na wartość współczynnika korelacji, a tym samym na poziom indeksu beta).

Praktyki renomowanych serwisów finansowych w zakresie konfiguracji założeń niezbędnych przy szacowaniu indeksu beta nie mają charakteru jednolitego standardu. W swoich raportach Standard & Poor's podaje wartości indeksów beta określone na podstawie obserwacji w okresie pięciu lat przy miesięcznym pomiarze rentowności. Z kolei serwisy Value Line i Bloomberg standardowo szacują indeks beta na podstawie obserwacji dwuletnich przy tygodniowej zmienności kursu akcji i indeksu giełdowego. W swoim serwisie finansowym Aswath Damodaran⁵⁾ podaje sektorowe wartości indeksów beta oszacowane dla okresu pięcioletniego oparte go na zmienności tygodniowej. W różny sposób zdefiniowane są także rynki, do których rentowności odnosi się zmiany kursu giełdowego analizowanych podmiotów. W serwisach A. Damodarana i Value Line punktem odniesienia jest wolatylność indeksu NYSE Composite. W przypadku Standard & Poor's rynkiem stanowiącym czołowy *benchmark* dla dochodowości konkretnego waloru jest rentowność indeksu S&P 500. Dla uporządkowania wiedzy należy przypomnieć, jak pojęcie rynku definiują założenia metodologiczne modelu CAPM. Zgodnie z nimi powi-

nien to być rynek tzw. inwestora krańcowego, czyli rynek mocno zdywersyfikowany (to jedno z wielu założeń modelu, które praktyka niemal zawsze ignoruje⁶⁾; zgodnie z tym założeniem rentowność danej inwestycji powinna bowiem być porównywana w kontekście oczekiwanej dochodowości rynku obejmującego wszystkie ryzykowne aktywa, w tym nieruchomości, inne niż tylko własnościowe papiery wartościowe, antyki, waluty, surowce itd.). Ponadto, w większości analiz indeksu beta uwzględniane są wyłącznie zyski (bądź straty) kapitałowe zanotowane w przyjętym okresie (takie wartości indeksu beta podaje m.in. serwis Bloomberg). Ale już np. A. Damodaran licząc indeksy ryzyka rynkowego, uwzględnia również dodatkowe dochody akcjonariuszy w postaci wypłat gotówkowych z firmy (dywidendy i wykupy akcji).

Wspomniany wyżej brak jednolitych standardów w zakresie szacowania indeksu beta oraz wiele wątpliwości związanych z definiowaniem założeń niezbędnych przy tych szacunkach cechują rynki rozwinięte. Gdy dodatkowo uwzględnimy wiek rynków kapitałowych krajów rozwijających się i stosunkowo krótką historię notowań sporej liczby podmiotów wycenianych na tych rynkach – co, jak sygnalizowane było wcześniej, istotnie wpływa na wynik korelacji z rynkiem – problematyka pomiaru indeksu ryzyka rynkowego nabiera jeszcze innego wymiaru. Z tych względów analitycy biur maklerskich dokonując wycen podmiotów notowanych na lokalnych rynkach kapitałowych, posługują się branżowymi wartościami indeksów beta przeniesionymi z rynku rozwiniętego, a ustalonymi na podstawie wieloletnich obserwacji.

Indeks beta – polski rynek kapitałowy

Biura maklerskie dokonujące wycen spółek notowanych na GPW w Warszawie i wystawiające na tej podstawie rekomendacje dla danego waloru posługują się zwykle dwiema metodami – porównawczą oraz dochodową (opartą bądź to na przepływach pieniężnych, bądź na zysku rzeczywistym). W ramach wycen dochodowych przyszłe, prognozowane wyniki danego podmiotu zostają zdyskontowane w momencie wyceny za pomocą kosztu kapitału spółki (wymaganej stopy zwrotu z inwestycji w ten podmiot). Elementem łącznego kosztu kapitału jest koszt własnych źródeł finansowania, w zdecydowanej większości przypadków (nie tylko biur maklerskich, ale też samych przedsiębiorstw) szacowany za pomocą modelu CAPM⁷⁾, który wymaga określenia poziomu indeksu beta. W jaki sposób, na podstawie jakich założeń poszczególne domy inwestycyjne określają tę wielkość (czy robią to na podstawie notowań danego podmiotu) i czy przyjmuje ona analogiczny poziom we wszystkich wycenach określonej spółki? Dokonajmy analizy na podstawie jednej ze spółek notowanych na warszawskim parkiecie – Firmy Oponiarskiej Dębica.

Na początek odnieśmy się do wartości indeksu beta Firmy Oponiarskiej Dębica wyliczonych przy różnych założeniach. Tabele 1 i 2 zestawiają odpowiednio roczne i czteroletnie wartości indeksu beta

analizowanej spółki przy założeniu miesięcznych pomiarów rentowności akcji i rynku. Z kolei tabele 3 i 4 podają analogiczne wartości indeksu beta Dębicy (roczną i czteroletnią) oszacowane na podstawie dziennego pomiaru rentowności.

Ponieważ Dębica od swojego debiutu na parkiecie, czyli od 25 listopada 1994 roku, tylko w pewnych okresach notowań na GPW w Warszawie wchodziła w skład indeksu WIG20 (m.in. w 2002 czy w 2004 roku, kiedy to zajęła miejsce Optimusa), a dzisiaj tworzy część indeksu WIG, zmienność kursu giełdowego Dębicy odnoszona była właśnie do rentowności Warszawskiego Indeksu Giełdowego.

W uzyskanych wynikach uwagę zwraca bardzo niska korelacja rentowności akcji Dębicy z rentownością przyjętego do porównań rynku (WIG). Tylko w dwóch przypadkach (lata 2002 i 2003 przy miesięcznym pomiarze zmienności) współczynnik korelacji ze zmiennością rynku przewyższył (i to

nieznacznie) poziom 50%. Warto odnotować ujemną wartość współczynnika korelacji w roku 2005 (zmiennosc mierzona dla okresów miesięcznych), która prowadzi do ujemnej wartości surowego indeksu beta, a tym samym przekreśla sens założeń metodologicznych CAPM. Dodatkowo wartości indeksu beta nie zachowują się stabilnie (przy miesięcznym pomiarze rentowności ich roczna wartość waha się w przedziale $-0,11; 0,83$). Te obserwacje potwierdzają wyniki badań prowadzonych na rynkach wschodzących. Potwierdzamy je w dalszej części obserwacjami dotyczącymi szerszej grupy podmiotów notowanych na GPW w Warszawie.

Dokonajmy jeszcze szybkiego przeglądu wartości indeksu beta przyjmowanych w dostępnych wycenach rozważanej spółki (TC Dębica).

Trzy spośród czterech domów maklerskich przyjęły w wycenach Dębicy poziom indeksu beta równy wartości właściwej dla całego rynku (1,0). Dwa

Tab. 1. Roczne wartości indeksu beta Firmy Oponiarskiej Dębica (miesięczna rentowność)

	2002	2003	2004	2005
Korelacja	54%	63%	24%	-5%
Odchylenie standardowe – kurs Dębicy	0,061	0,066	0,046	0,073
Odchylenie standardowe – WIG	0,043	0,051	0,034	0,036
Relacja odchyleń standardowych (Dębica vs. WIG)	1,40	1,30	1,34	2,01
Indeks BETA (tzw. surowy)⁸⁾	0,75	0,83	0,32	-0,11
Skorygowany indeks BETA	0,83	0,88	0,54	0,26

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Wartości indeksu beta Firmy Oponiarskiej Dębica dla okresu 2002–2005 (miesięczna rentowność)

	2002–2005
Korelacja	29%
Odchylenie standardowe – kurs Dębicy	0,074
Odchylenie standardowe – WIG	0,043
Relacja odchyleń standardowych (Dębica vs. WIG)	1,72
Indeks BETA (tzw. surowy)	0,49
Skorygowany indeks BETA	0,66

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Roczne wartości indeksu beta Firmy Oponiarskiej Dębica (dzienna rentowność)

	2002	2003	2004	2005
Korelacja	38%	43%	45%	27%
Odchylenie standardowe – kurs Dębicy	0,013	0,017	0,015	0,015
Odchylenie standardowe – WIG	0,012	0,012	0,009	0,009
Relacja odchyleń standardowych (Dębica vs. WIG)	1,11	1,41	1,59	1,70
Indeks BETA (tzw. surowy)	0,43	0,61	0,71	0,45
Skorygowany indeks BETA	0,61	0,74	0,81	0,63

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Wartości indeksu beta Firmy Oponiarskiej Dębica dla okresu 2002–2005 (dzienna rentowność)

	2002–2005
Korelacja	38%
Odchylenie standardowe – kurs Dębicy	0,015
Odchylenie standardowe – WIG	0,011
Relacja odchyleń standardowych (Dębica vs. WIG)	1,43
Indeks BETA (tzw. surowy)	0,54
Skorygowany indeks BETA	0,69

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Wartości indeksu beta Firmy Oponiarskiej Dębica przyjmowane w wycenach różnych domów maklerskich

Dom maklerski	Millennium Dom Maklerski	Dom Maklerski BZ WBK	Dom Maklerski PKO BP	Dom Maklerski AmerBrokers
Data raportu	24 maja 2007	1 marca 2007	30 października 2006	15 lipca 2003
Indeks beta	1,00 ⁹⁾	1,01 ¹⁰⁾	1,00 ¹¹⁾	0,48904 ¹²⁾
Założenia	brak	Wartość z serwisu damodaran.com	brak	brak

Źródło: opracowanie własne.

spośród owych trzech domów nie podały metodologii szacowania indeksu ryzyka systematycznego, jeden powołał się na wartość pochodzącą z serwisu Aswatha Damodarana, opartą na wieloletnich obserwacjach wartości giełdowych z rynku amerykańskiego, które poniżej weryfikujemy. Tylko Dom Maklerski AmerBrokers posłużył się w wycenie TC Dębica wartościami indeksu beta zbieżnymi z wynikiem obserwacji zmian dochodowości jej akcji na tle zmian rentowności WIG-u (zarówno na podstawie zmienności miesięcznej, jak i dziennej, indeks beta przyjmuje poziom około 0,5).

Sektorowe wartości indeksu beta na innych rynkach – próba znalezienia benchmarku

Spróbujemy odnieść poziom indeksu beta Dębicy wykorzystanego przez analityków do benchmarków w postaci branżowych wartości beta pochodzących z rynków rozwiniętych.

Sektorowe wartości indeksów beta podaje m.in. A. Damodaran, na którego serwis coraz częściej powołują się także polscy analitycy finansowi (patrz indeks beta Dębicy przyjęty przez DM BZ WBK). Są to wielkości wyliczone na podstawie wyników giełdowych rynku amerykańskiego dla grupy 7661 przedsiębiorstw zaczerpniętych z bazy danych Value Line (zaktualizowanej w styczniu 2007 roku)¹³. Indeks beta kalkulowany był na podstawie zmienności tygodniowej w okresie pięciu lat w relacji do zmian indeksu NYSE Composite (jeśli okres notowań danego podmiotu był krótszy od pięciu lat, w kalkulacji indeksu beta opierano się na tym okresie, dla którego dostępne były dane). Poziom indeksu beta dla sektora zdefiniowanego jako produkcja opon i gum (*tire and rubber*), wyliczonego na podstawie wyników 10 przedsiębiorstw przy powyższych założeniach, wyniósł 0,96 (przy średniej dla ogółu przedsiębiorstw z wszystkich sektorów kształtującej się na poziomie 1,14).

Dla porównania, podobny jak wyżej przytoczony poziom przyjęły wartości indeksów beta dla sektora

Tab. 6. Wartości indeksu beta dla polskich banków notowanych na GPW w Warszawie (1)

	PKO Bank Polski	Bank Pekao	ING Bank Śląski	Bank Zachodni WBK	Kredyt Bank	Bank BPH	Fortis Bank Polska
2002	bd	0,80	0,70	0,80	0,67	0,57	0,43
2003	bd	0,94	0,52	0,85	0,44	0,82	0,41
2004	0,93	1,09	0,29	1,17	0,37	1,17	0,39

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 7. Wartości indeksu beta dla polskich banków notowanych na GPW w Warszawie (2)

	BOŚ	DZ Bank Polska	Deutsche Bank PBC Polska	Nordea Bank Polska	Bank Millennium	Citibank Handlowy	BRE Bank	Bank Austria CA
2002	0,24	0,28	0,34	0,41	1,02	0,61	0,88	bd
2003	0,23	0,18	0,38	0,35	1,15	0,38	0,97	bd
2004	0,30	0,28	0,45	0,30	1,21	0,39	1,14	1,15

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 8. Wartości indeksu beta dla najlepszych pod względem indeksu EVA[®] spółek notowanych na GPW w Warszawie (1)

	Best	RMF FM	Capital Partners	Alchemia	Beef-San	TVN	TIM	Drozapol Profil	Grupa Onet	Stalprofil
2002	0,57	bd	bd	0,43	0,33	bd	0,50	bd	bd	0,22
2003	0,10	bd	bd	0,46	0,69	bd	0,53	bd	0,51	0,45
2004	0,90	1,44	0,45	0,45	1,10	1,36	0,75	0,70	0,61	0,62

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 9. Wartości indeksu beta dla najlepszych pod względem indeksu EVA[®] spółek notowanych na GPW w Warszawie (2)

	Apator	Boryszew	Vistula	Stalprodukt	Mondi	Stomil Sanok	Sanwil	Stalexport	Wawel	Prochem
2002	0,34	0,39	0,51	0,57	0,74	0,29	0,51	1,53	0,58	0,41
2003	0,24	0,46	0,36	0,40	0,63	0,20	0,36	1,74	0,59	0,39
2004	0,45	0,57	0,69	0,35	0,81	0,40	0,45	2,04	0,60	0,36

Źródło: opracowanie własne.

chemicznego zdywersyfikowanego (*chemical diversified*) – 0,97 (przy 14-proc. poziomie zadłużenia), dla „chemii” podstawowej (*basic*) – 0,98 przy blisko 22-proc. poziomie lewarowania, „chemii” specyficznej (*speciality*) – również 0,98 przy blisko 18-proc. zadłużeniu aktywów oraz dla producentów części samochodowych – 0,99 (zadłużenie na poziomie 34,42% łącznego kapitału zainwestowanego).

Wartości indeksu beta dla grupy 33 notowanych na giełdach papierów wartościowych amerykańskich przedsiębiorstw z rynku chemicznego (prowadzących zdywersyfikowaną działalność) podaje także serwis Bloomberg. Jest to poziom 0,72 przy korelacji ze zmiennością przyjętego do porównań rynku wynoszącą 38,9%, a zatem porównywalną z tą, uzyskaną na podstawie przeprowadzonych powyżej dla Dębicy kalkulacji (przy założeniu dziennego pomiaru rentowności).

Z kolei wartość indeksu beta dla grupy europejskich spółek chemicznych notowanych na giełdach papierów wartościowych wynosi 0,78 przy pominięciu lewarowania oraz około 1 przy zastosowaniu średniego dla branży wskaźnika ogólnego zadłużenia¹⁴⁾.

Są to wartości, które w pełni uzasadniają poziom indeksu beta, zbliżone do 1, przyjmowane przez analityków domów maklerskich przy wycenach Firmy Oponiarskiej Dębica (przyjąwszy, zgodnie z wynikami badań prowadzonych na rynkach wschodzących, że w większości przypadków mocno zaniżone wartości indeksów beta ustalone na podstawie notowań lokalnych rynków są mało miarodajne w wycenie wymaganej stopy zwrotu).

Szersze spojrzenie

W raporcie specjalnym „Liderzy efektywności”¹⁵⁾ szacując EVA^{®16)} dla polskich spółek publicznych, wycenialiśmy koszt kapitału własnego na podstawie metodologii CAPM, licząc osobno dla każdej ze spółek poziom indeksu beta (analiza w okresie trzyletnim, rentowność akcji i całego rynku mierzona była w ujęciu tygodniowym, rynkiem przyjętym do porównań był indeks WIG). Wyniki tych analiz potwierdzają rezultaty badań prowadzonych na rynkach wschodzących. Wartości indeksów beta większości spółek kształtują się znacznie poniżej jeden. Poniżej prezentujemy dwa zestawienia zawierające wartości indeksów beta dla spółek ujętych w dwóch spośród kilkunastu zaprezentowanych w raporcie rankingów (jedno zestawienie branżowe – sektor bankowy, drugie zestawienie wynikowe – spółki z rankingu Top20 na podstawie kryterium indeksu EVA[®]).

Wyniki zaprezentowane w tabelach 6–9 potwierdzają wnioski wysnuwane na podstawie badania prowadzonego na rynkach wschodzących.

dr Andrzej Cwynar
Zakład Finansów

Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania
w Rzeszowie

dr Wiktor Cwynar

Katedra Finansów Wyższej Szkoły Biznesu
– National-Louis University
w Nowym Sączu

PRZYPISY

¹⁾ A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Model wyceny aktywów kapitałowych – problemy aplikacji w praktyce. Rynkowa premia za ryzyko*, „Przegląd Organizacji” 6/2007.

²⁾ *The Cost of Equity in Emerging Markets: a Downside Risk Approach*, http://web.iese.edu/jestrada/PDF_Files/CoE_in_EM.pdf (22.06.2007).

³⁾ Między innymi badania prowadzone przez J. Gajdkę i R. Wolskiego na Uniwersytecie Łódzkim i opisane [w:] *Test prostego modelu CAPM w warunkach polskiego rynku kapitałowego, Empiryczna weryfikacja Modelu Wyceny Aktywów Kapitałowych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., czy Test CAPM w warunkach polskiego rynku kapitałowego*, „Nowe Życie Gospodarcze” 5/1998, badania K. Kuziak opisane w *Stabilność w czasie współczynnika beta akcji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 811/1999, badania M. Osińskiej i J. Stępińskiej opisane [w:] *Zmienność parametru beta w modelu Sharpe’a a horyzont czasowy inwestycji*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 9 (153)/2003 oraz badania D. Zarzeckiego i K. Byrki-Kity prowadzone na Uniwersytecie Szczecińskim i opisane [w:] *Wieloczynnikowy model szacowania kosztu kapitału własnego – podejście operacyjne*.

⁴⁾ <http://papers.ssrn.com> (19.06.2007).

⁵⁾ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html (20.06.2007).

⁶⁾ Takich nierzeczywistych założeń modelu CAPM jest więcej. Mówią one między innymi, że różni inwestorzy mają takie same oczekiwania co do przyszłych zwrotów, inwestorzy ci zawsze unikają ryzyka, zawierane na rynkach transakcje są bezkosztowe, nie ma opodatkowania etc.

⁷⁾ A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Model... op.cit.*

⁸⁾ Ponieważ wartości przyjmowane przez indeksy beta różnych spółek są rezultatem dokonanych założeń odnośnie do przyjętego do porównań rynku, przedziału czasowego analizy, długości okresów, dla których mierzone są zwroty itd., niektóre z serwisów finansowych (np. Bloomberg) stosują korektę niwelującą rozbieżności w uzyskanych wartościach indeksów beta dla poszczególnych przedsiębiorstw będącą efektem zastosowanych metod statystycznych. Wspomniana korekta nazywana jest korektą Bayesa (*Bayesian Adjustment*) i dokonywana jest następująco: skorygowane beta = (0,67 × surowe beta) + 0,33. Surowy indeks beta to wskaźnik wyliczony na podstawie wartości rynkowych danej spółki przy przyjętych subiektywnie założeniach. Więcej na temat *Bayesian Adjustment* np. [w:] T. OGIER (et. al.), *The Real Cost of Capital*, FT Press 2004.

⁹⁾ www.millenniumdm.pl/download.html?id_p=1337 (18.06.2007).

¹⁰⁾ http://dmbzwbk.pl/items/dmbzwbk/dlugoterm_oceny/dlocna_dbc_010307.pdf (18.06.2007).

¹¹⁾ <http://www.bankier.pl/inwestowanie/narzedzia/raporty/raport.html?id=1505719> (18.06.2007).

¹²⁾ <http://www.amerbrokers.pl/analizy/debica03.pdf> (18.06.2007).

¹³⁾ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm (18.06.2007).

¹⁴⁾ B. KUCHARSKA, M. RODZIEWICZ, *Metody wyceny spółek kapitałowych wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym Grupy CIECH*, praca dyplomowa, Podyplomowe Studium Zarządzania Wartością Firmy, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.

¹⁵⁾ Raport specjalny „Liderzy efektywności”, dodatek do „Gazety Bankowej”, nr 20, 2005.

¹⁶⁾ EVA[®] jest zastrzeżonym znakiem handlowym firmy Stern Stewart & Co.

Summary

Beta coefficient is one of three main components of cost of equity equation offered by CAPM model. It is calculated by comparing stock and market returns over a given time horizon. The question is, what assumptions should be made to make calculations of beta coefficient adequate (e.g. how to define market, what should be time intervals for return computation, etc.). There is no single standard in financial services practice. Additionally, according to scientific research, beta coefficients determined based on market data from emerging economies tend to be too low and consequently underestimate cost of equity assessments. That is the main reason why, we recommend, as many financial analysts do, use of beta coefficients calculated based on multi-year observations from well-developed capital markets.

Projektowanie dla jakości metodami Shainina i Taguchiego

Jarosław Sęp, Andrzej Pacana

Wstęp

Za istotne wyzwanie stojące przed przedsiębiorstwami chcącymi sprostać wymogom globalnej konkurencji uważa się potrzebę wytwarzania produktów efektywnych pod względem uzyskiwanej jakości, czyli spełniających oczekiwania klientów. Realizacja tego zadania rozpoczyna się już na etapie projektowania wyrobu. Szczególne znaczenie wśród metod projektowania parametrów wyrobu lub procesu mają: metoda QFD oraz grupa metod związanych z projektowaniem eksperymentów. W literaturze zespół metod wykorzystywanych do planowania eksperymentów określa się jako *Design of Experiments* – DOE. Celem stosowania DOE jest uzyskanie jak największej ilości wartościowych i wiarygodnych informacji o badanym obiekcie (wyrobie lub procesie) na podstawie jak najmniejszej liczby doświadczeń. Wśród metod DOE na specjalną uwagę zasługują stosunkowo mało znane metody opracowane przez Shainina oraz Taguchiego [2].

Metody Shainina i Taguchiego

Postępowanie w metodzie Shainina jest kilkietapowe. Charakterystyczne jest w niej to, że po każdym kolejnym etapie liczba rozpatrywanych czynników ulega zmniejszeniu i zostaje ostatecznie zredukowana do 4–5 głównych, co pozwala przeprowadzić dla nich pełny eksperyment, a w analizie wyników – określić również oddziaływanie pomiędzy czynnikami.

Podejście Taguchiego do projektowania opiera się na założeniu, że dla każdej cechy wyrobu lub dla każdego parametru procesu można określić stan (konkretną wartość), w którym wyrób lub proces najlepiej zaspokajają potrzeby użytkowników względnie uzyskują najwyższą efektywność. Ten, w wielu przypadkach jedynie hipotetyczny stan cechy można określić jako docelowy lub optymalny. Do wartościowania stopnia zbliżenia się do wartości docelowej Taguchi wprowadził pojęcie funkcji strat, będącej miarą odchylenia stanu rzeczywistego od jego wartości docelowej [2].

Drogą do zmniejszenia strat spowodowanych „brakiem jakości” jest utrzymywanie stanów cech wyrobu jak najbliżej ich wartości docelowych i jednocześnie zmniejszanie ich zmienności. Taguchi zaproponował zastosowanie planu eksperymentu obejmującego dwa oddzielne segmenty.

Na podstawie wyników eksperymentu przeprowadza się dwa rodzaje analizy [1, 2]:

- analizę średnich, która pozwala ocenić wpływ poszczególnych czynników na wielkość wynikową

(wskaznik jakości) i na tej podstawie wybrać wielkości wiodące, wykorzystywane do sterowania jakością ze względu na wartość docelową;

- analizę zmienności, która pozwala ocenić wpływ poszczególnych czynników sterownych na odporność na działanie zakłóceń. Specjalnym sposobem analizy zmienności jest analiza tzw. stosunku S/N (*signal/noise* – sygnał/szum). Taguchi przyjął, że im większa wartość S/N obliczanego ze wzoru:

$$SN_i = -10 \times \log \left(\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n y_{ij}^2 \right) \quad (1)$$

gdzie: y – średnia wartość wynikowa procesu (stan cechy wyrobu) dla i -tego wariantu czynników sterownych eksperymentu w j wariantach czynników niesterownych/zakłócających, n – liczba powtórzeń wariantu eksperymentu dla określonych czynników sterownych, tym większa odporność procesu na zakłócenia. Efektem stosowania metody Taguchiego jest znalezienie zestawu sterownych wielkości procesu, które dają największą odporność procesu na działanie czynników zakłócających.

Dobór parametrów metodą Shainina i Taguchiego na przykładzie procesu toczenia

Dane do analizy

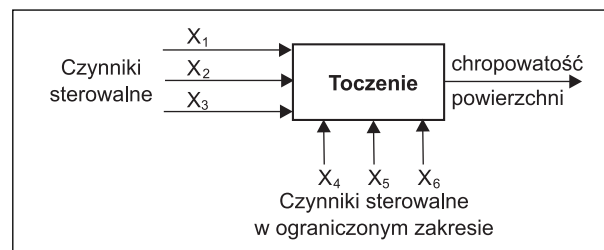
Analizie poddano proces toczenia z wałka ze stali 1.503 nożem NNBe. Wzięto pod uwagę wpływ następujących czynników na końcowy wynik procesu, którym jest chropowatość powierzchni.

X_1 – posuw,
 X_2 – głębokość skrawania,
 X_3 – prędkość skrawania,
 X_4 – chropowatość wyjściowa,
 X_5 – stan narzędzia,
 X_6 – temperatura procesu.

Schemat procesu przedstawiono na rysunku 1.

Analiza metodą Shainina

Przeprowadzono uproszczony eksperyment według następującego schematu [3]:



Rys. 1. Schemat procesu toczenia

■ Przeprowadza się dwa doświadczenia, przy czym w pierwszym wszystkie czynniki są ustawione na poziomie teoretycznie „najbardziej niekorzystnym” (oznacza się je przez (-)), w drugim na poziomie „najbardziej korzystnym” (+) ze względu na uzyskiwaną jakość (decyzja zależy od prowadzącego badania). Wyniki tych doświadczeń, opisane umownymi wskaźnikami $Y_{GLOB(-)}$ oraz $Y_{GLOB(+)}$, przyjmowane są jako podstawa do analizy wyników testu właściwego.

■ W ramach testu przeprowadza się odpowiednio zaplanowany eksperyment. Bada się kolejne czynniki, postępując w sposób następujący: wybieramy kolejny czynnik, np. czynnik X_1 . Wybrany czynnik ustawia się na poziomie (-), a pozostałe czynniki na poziomie (+). Wynik testu oznacza się tutaj przez $Y_{X_1(-)}$ i porównuje się z wynikami $Y_{GLOB(-/+)}$. Jeśli $Y_{X_1(-)}$ w niewielkim stopniu różni się od $Y_{GLOB(+)}$, oznacza to, że czynnik X_1 jest mało znaczący dla wyniku procesu. Jeśli $Y_{GLOB(-)} < Y_{X_1(-)} < Y_{GLOB(+)}$, przyjmuje się, że czynnik X_1 ma znaczący wpływ na wynik procesu. I wreszcie, jeśli $Y_{X_1(-)} = Y_{GLOB(-)}$, czynnik X_1 jest uznawany jako krytyczny ze względu na kształtowanie wyjścia procesu. Postępowanie takie powtarza się kolejno dla wszystkich czynników, co pozwala w efekcie na wyodrębnienie maksymalnie kilku głównych czynników decydujących o jakości wyrobu.

■ Dla tak ograniczonego zestawu czynników przeprowadzany jest pełny eksperyment czynnikowy. Efektem przeprowadzenia tej fazy procedury jest dobranie optymalnego zestawu parametrów procesu.

■ W ostatniej fazie postępowania wyniki procesu z poprawionym zestawem parametrów są porównywane z wynikami procesu starego. Do analizy otrzymanych wyników można wykorzystać klasyczne testy statystyczne, jak np. porównywanie średnich lub wariancji.

Każdy z czynników występował na dwóch poziomach – na poziomie (+) i (-). Poziom (+) oznacza wartość korzystną dla przebiegu procesu, jaką jest mała chropowatość powierzchni. Poziom (-) oznacza wartość niekorzystną dla przebiegu procesu, jaką jest duża chropowatość powierzchni. Przyjęto do realizacji planu następujące wartości parametrów zawarte w tabeli 1.

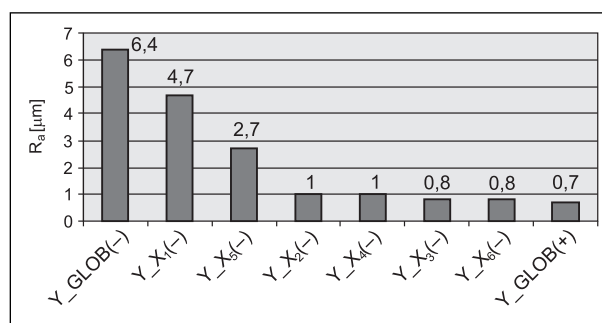
Badaniu poddano wpływ wymienionych w tabeli 1 czynników na chropowatość powierzchni. Chropowatość została określona parametrem R_a (średnie arytmetyczne odchylenie profilu chropowatości). Pomiary parametru R_a przeprowadzono profilometrem Surtronic 3+ na odcinku elementarnym 0,8 mm i odcinku pomiarowym równym 4 mm. Plan i wyniki eksperymentu przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 1. Wartości parametrów w doświadczeniu

$X_1(+)$ – 0,08 mm/obr	$X_1(-)$ – 0,24 mm/obr
$X_2(+)$ – 0,05 mm	$X_2(-)$ – 0,6 mm
$X_3(+)$ – 560 obr/min	$X_3(-)$ – 180 obr/min
$X_4(+)$ – mała chropowatość wyjściowa	$X_4(-)$ – duża chropowatość wyjściowa
$X_5(+)$ – narzędzia ostre	$X_5(-)$ – narzędzia stępione
$X_6(+)$ – obróbka z chłodzeniem	$X_6(-)$ – obróbka bez chłodzenia

Tab. 2. Plan i wyniki eksperymentu

Lp.	Czynniki	Wyniki badań R_a [μm]			Średnia R_a [μm]
1.	$Y_{GLOB(-)}$	7,4	5,4	6,4	6,4
2.	$Y_{GLOB(+)}$	0,6	0,6	1,0	0,7
3.	$Y_{X_1(-)}$	4,8	4,6	4,6	4,7
4.	$Y_{X_2(-)}$	1,0	1,0	1,0	1,0
5.	$Y_{X_3(-)}$	0,6	0,8	1,0	0,8
6.	$Y_{X_4(-)}$	1,0	1,0	1,0	1,0
7.	$Y_{X_5(-)}$	2,8	2,6	2,6	2,7
8.	$Y_{X_6(-)}$	0,8	0,8	0,8	0,8



Rys. 2. Zbiorcze zestawienie wpływu wszystkich analizowanych czynników

Analizę wpływu wybranych czynników na wynik procesu przedstawiono zbiorczo na rysunku 2.

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że parametrem, który najbardziej wpływa na wynik procesu, jest posuw X_1 . Ustawienie posuwu na poziomie (-) równym 0,24 mm/obr powoduje zmianę parametru R_a z 0,7 μm – $Y_{GLOB(+)}$ na 4,7 μm – $Y_{X_1(-)}$. Jest to największe zbliżenie do wartości $Y_{GLOB(-)}$ uzyskane w badanym procesie.

Parametrami, które w mniejszym stopniu wpływają na wynik procesu, są: stan narzędzia X_5 , głębokość skrawania X_2 i chropowatość wyjściowa X_4 .

Natomiast parametrami, które w najmniejszym stopniu wpływają na wynik procesu, są: prędkość skrawania X_3 i temperatura procesu X_6 .

Analiza metodą Taguchiego

W metodzie Taguchiego czynniki X_1 , X_2 , X_3 uznano za czynniki sterowalne, natomiast czynniki X_4 , X_5 , X_6 uznano za czynniki zakłócające, oznaczając je dla odróżnienia, odpowiednio, Z_1 , Z_2 , Z_3 .

Podobnie jak w metodzie Shainina, badaniu poddano wpływ wybranych w metodzie Shainina czynników na chropowatość powierzchni. Analogicznie jak wcześniej chropowatość została określona parametrem R_a (średnie arytmetyczne odchylenie profilu chropowatości), który to parametr mierzono profilometrem Surtronic 3+ na odcinku elementarnym 0,8 mm i odcinku pomiarowym równym 4 mm.

Plan eksperymentu wraz z wynikami badań przedstawiono w tabeli 3. W tabeli 3 zawarto również wyznaczone w dalszej części artykułu wartości wskaźników SN.

Wpływ danego parametru na proces określono poprzez porównanie wartości charakteryzujących wynik procesu, gdy rozważany parametr jest na poziomie (+) – $Y(X_{i+})$, z wartością, gdy rozważany parametr jest na poziomie (-) – $Y(X_{i-})$:

$$Y(X_i) = Y(X_{i+}) - (Y_{i-}) \quad (2)$$

Im różnica ($Y(X_i)$) pomiędzy tymi wartościami jest większa, tym większy jest wpływ analizowanego czynnika na końcowy wynik procesu.

Wpływ posuwu na chropowatość powierzchni wyznaczono z zależności (2):

$$Y(X_1) = -3,51 \quad (3)$$

Wpływ głębokości skrawania na chropowatość powierzchni wyznaczono również z zależności (2):

$$Y(X_2) = 3,51 \quad (4)$$

Analogicznie wpływ prędkości skrawania na chropowatość powierzchni wyznaczono z zależności (2):

$$Y(X_3) = 1,53 \quad (5)$$

Analiza otrzymanych w metodzie Taguchi wyników wskazuje, że największy wpływ na chropowatość powierzchni przy toczeniu ma parametr $Y(X_1)$ – posuw oraz $Y(X_2)$ – głębokość skrawania, natomiast najmniejszy wpływ na chropowatość powierzchni ma parametr $Y(X_3)$ – prędkość skrawania. Aby uzyskać małą chropowatość powierzchni, posuw powinien być na poziomie (+) 0,08 mm/obr, głębokość na poziomie (-) 0,6 mm, prędkość skrawania na poziomie (-) 180 obr/min.

Dla badanego procesu wartości współczynników SN wyznaczono z zależności (1):

$$\begin{cases} SN_1 = -18,09 \\ SN_2 = -12,83 \\ SN_3 = -6,76 \\ SN_4 = -9,44 \end{cases} \quad (6)$$

Dla analizowanych czynników wyznaczono wartości SN określające jego odporność na działanie zakłóceń na poziomie (+) oraz na poziomie (-): dla X_1 :

$$\begin{cases} SN(+X_1) = -8,1 \\ SN(-X_1) = -15,46 \\ SN(X_1) = 7,36 \end{cases} \quad (7)$$

dla X_2 :

$$\begin{cases} SN(+X_2) = -15,46 \\ SN(-X_2) = -8,1 \\ SN(X_2) = -7,36 \end{cases} \quad (8)$$

dla X_3 :

$$\begin{cases} SN(+X_3) = -24,85 \\ SN(-X_3) = -21,78 \\ SN(X_3) = -3,07 \end{cases} \quad (9)$$

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że posuw ma większą odporność na działanie analizowanych zakłóceń na poziomie (+) przy wartości $SN(X_{1+}) = -8,1$ niż na poziomie (-) przy wartości $SN(X_{1-}) = -15,46$. Głębokość skrawania ma większą odporność na działanie analizowanych zakłóceń na poziomie (-) przy wartości $SN(X_{2-}) = -8,1$ niż na poziomie (+) przy wartości $SN(X_{2+}) = -15,46$. Natomiast prędkość skrawania ma większą odporność na działanie analizowanych zakłóceń na poziomie (-) przy $SN(X_{3-}) = -21,78$ niż na poziomie (+) przy wartości $SN(X_{3+}) = -24,85$.

Tab. 3. Plan eksperymentu z wynikami

Lp.	Czynniki sterowalne			R _a [μm]				Y _i	SN _i	
	X ₁	X ₂	X ₃	Z ₁ (X ₄)	Z ₂ (X ₅)	Z ₃ (X ₆)	Z ₄ (X ₇)			
				Z ₁ (X ₄)	- duże	- duże	+ małe	+ małe		
				Z ₂ (X ₅)	+ jest	+ ostre	- tępe	- tępe		
				Z ₃ (X ₆)	+ jest	- nie ma	+ jest	- nie ma		
1.	0,24 -	0,05 +	560 +	7,8 7,4 7,6	9,0 9,0 9,4	9,2 8,0 8,4	6,4 6,8 6,6	7,97	-18,09	
2.	0,24 -	0,05 +	180 -	3,0 2,8 2,0	2,4 2,4 1,8	7,0 6,0 6,0	5,4 4,2 5,4	4,03	-12,83	
3.	0,08 +	0,6 -	560 +	1,6 1,4 1,4	1,2 1,2 1,2	2,6 2,6 2,6	3,2 2,8 2,8	2,05	-6,76	
4.	0,08 +	0,6 -	180 -	2,2 2,6 2,4	2,2 2,4 3,0	3,2 3,4 3,4	3,4 3,4 3,6	2,93	-9,44	

Wnioski

■ Z przeprowadzonej analizy metodą Shainina wynika, że parametrem, który najbardziej wpływa na wynik procesu, jest posuw X_1 .

■ Metoda Shainina wykazała, że parametry X_2 – głębokość skrawania, X_3 – prędkość skrawania, X_5 – stan narzędzia mają mniejszy wpływ na wynik procesu niż posuw, a parametrami, które w najmniejszym stopniu wpływają na wynik procesu, są: prędkość skrawania X_3 i temperatura procesu X_6 .

■ Analiza otrzymanych wyników z metody Taguchi wskazuje, że największy wpływ na chropowatość powierzchni przy toczeniu ma parametr X_1 – posuw oraz parametr X_2 – głębokość skrawania, natomiast najmniejszy wpływ ma parametr X_3 – prędkość skrawania.

dr hab. inż. Jarosław Sęp, prof. PRz
dr inż. Andrzej Pacana

Katedra Technologii Maszyn i Organizacji Produkcji
Politechniki Rzeszowskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] HAMROL A., *Zapewnienie jakości w procesach wytwarzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1995.
- [2] HAMROL A., MANTURA W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [3] <http://wizard.ae.krakow.pl> z dn. 12.07.2007.
- [4] SĘP J., PERŁOWSKI R., PACANA A., *Techniki wspomagania zarządzania jakością*, OWPRz, Rzeszów 2006.

Summary

Two of non-standard tools – Taguchi and Shainin methods using in technological parameters designing are presented in the paper. Practical applications of two methods was illustrated on the example of turning process. A workpiece made of 1.503 steel, was treated with the NNBe cutting tool. The analyzed parameters (controlled parameters) were: feed, depth of cut, speed of cut. The factors disrupting the process were: roughness before treatment, tool condition and process temperature. It has been stated that the highest influence on the surface roughness after turning process have feed and depth of cut, the lowest influence has speed of cut. The immunity of controlled parameters for disruption are also determined.

Kryteria ekonomiczne i prawne służące ocenie konkurencyjności sklepów internetowych

Grzegorz Chodak, Krzysztof Zymonik

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój rynku *e-commerce* w Polsce jest związany z wyraźnym dążeniem przedsiębiorstw w kierunku gospodarki elektronicznej. Liczba sklepów internetowych w ostatnich dwóch latach zaczęła gwałtownie rosnąć. Określenie, czy funkcjonujące polskie sklepy internetowe są już rozwiązaniami dojrzałymi, satysfakcjonującymi klientów, wymaga wskazania cech, które świadczą o ich jakości. Należałoby przy tym zwrócić uwagę nie tylko na oferowane klientom ceny, ale przede wszystkim na funkcjonalność oraz przyjazność dla klienta (*client-friendliness*). Analizie poddany zostanie więc *front-end* sklepu, czyli to, co klient widzi. Osobnym zagadnieniem, które nie zostanie podjęte w artykule, jest funkcjonalność sklepu dla jego właściciela (w tym przypadku należałoby przeanalizować *back-end* sklepu).

Celem artykułu jest zaproponowanie kryteriów służących do porównywania konkurencyjności *front-endu* sklepów internetowych pod względem ekonomicznym i prawnym.

Aby móc porównywać sklepy internetowe, należy wyszczególnić cechy, które będą decydowały o tym, że klient będzie zadowolony z poziomu obsługi i zostanie usatysfakcjonowany działaniem sklepu. Poszczególne cechy sklepu podzielono tematycznie na dziesięć grup. W dalszej części artykułu omówione zostaną poszczególne grupy cech.

Nawigacja

Bardzo ważną cechą każdego sklepu internetowego jest czytelna nawigacja, która sprawia, że klient w trakcie dokonywania zakupów potrafi się poruszać po sklepie w sposób intuicyjny. Należy pamiętać, że znaczna część klientów sklepów internetowych nie jest biegła w obsłudze systemów informatycznych, dlatego struktura nawigacyjna powinna być maksymalnie prosta. Warto zwrócić uwagę na fakt, że klient, który zagubi się w sklepie internetowym, jednym kliknięciem myszki zamyka okno przeglądarki i prawdopodobnie do sklepu nie wróci.

Jednym z podstawowych elementów ułatwiających poruszanie się po e-sklepie jest belka nawigacyjna dająca możliwość przejścia do dowolnego działu sklepu (kategorii produktów), bez konieczności powrotu do strony startowej sklepu. Innymi, poprawiającymi nawigację elementami są: łącze do strony startowej sklepu, wgląd w zawartość koszyka oraz dostęp do wyszukiwarki z dowolnego miejsca e-sklepu. Atutem sklepu internetowego ułatwiającym znalezienie interesujących klienta informacji jest umieszczona w nim mapa serwisu, przedstawiająca wszystkie kategorie i grupy produktów.

Elementem poprawiającym nawigację w sklepie jest umieszczenie widocznych linków do istotnych zagadnień, które mogą interesować klienta w trakcie przeglądania oferty. Zaliczyć tutaj można odnośniki do: regulaminu sklepu, pomocy, najczęściej zadawanych pytań (FAQ – *Frequently Asked Questions*), a także dostępnych promocji, listy bestsellerów, listy nowości, zapowiedzi, działu „Klienci polecają” itp.

Regulamin sklepu oraz warunki pomocy

Warunki sprzedaży produktu przez internet uregulowane są prawnie w Dyrektywie Parlamentu i Rady 97/7 WE z 20 maja 1997 roku o ochronie konsumenta w umowach zawieranych na odległość (OJ L 97.144.9) oraz w ustawie z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (DzU nr 22, poz. 271, z późniejszymi zmianami), a także w ustawie z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (DzU nr 144, poz. 1204).

Regulacje te nakładają na przedsiębiorcę wiele obowiązków o charakterze informacyjnym. Realizuje on je najczęściej w regulaminie sklepu, który powinien być umieszczony na jego stronie internetowej.

Dzięki takim rozwiązaniom słabsza strona obrotu gospodarczego przed złożeniem zamówienia ma możliwość zapoznania się z m.in. z informacjami dotyczącymi:

- przedsiębiorcy: jego imienia, nazwiska (nazwy), adresu zamieszkania (siedziby), organu, który zarejestrował jego działalność gospodarczą, a także

numeru, pod którym przedsiębiorca został zarejestrowany;

- istotnych właściwościach świadczenia i jego przedmiotu;
- ceny lub wynagrodzenia, w tym wszystkich składników, którymi są one objęte (zwłaszcza opłat celnych i podatków);
- zasad zapłaty ceny lub wynagrodzenia, a także kosztów oraz terminów i sposobów dostawy;
- prawa odstąpienia od umowy w terminie dziesięciu dni kalendarzowych, ze wskazaniem wyjątków, o których mowa w art. 10 ust. 3 ustawy;
- kosztów wynikających z korzystania ze środków porozumiewania się na odległość, jeżeli są one skalkulowane inaczej niż wedle normalnej taryfy;
- terminu, w którym oferta lub informacja o cenie lub wynagrodzeniu mają charakter wiążący;
- minimalnego okresu, na jaki ma być zawarta umowa o świadczenia ciągle lub okresowe;
- miejsca i sposobu składania reklamacji;
- prawa wypowiedzenia umowy, o którym mowa w art. 8 ust. 3 ustawy.

Z powyższego widać, że zakres informacji, które przedsiębiorca musi dostarczyć konsumentowi, jest bardzo szeroki. Dodatkowo informacje te powinny być sformułowane w sposób jednoznaczny, zrozumiały i łatwy do odczytania. Przedsiębiorca nie może wskazywać składników regulaminu ograniczać. Dążąc do uatrakcyjnienia swojej oferty, ma za to prawo wprowadzić w regulaminie takie zapisy, które będą dla kupującego korzystniejsze od tych ustawowych.

Istotną kwestią, jaka również powinna znaleźć się w regulaminie, jest bezpieczeństwo robienia zakupów, a w szczególności informacje o ochronie danych osobowych.

Typową problematyką poszukiwaną przez zagranicznych klientów sklepów w internecie są kwestie dotyczące kosztów oraz możliwości wysyłki towaru, dlatego każdy sklep nastawiony na klientów międzynarodowych powinien umieścić szczegółowe informacje na temat międzynarodowej wysyłki. Informacje te muszą zawierać listę krajów, do których realizowane są zamówienia, koszty przesyłek międzynarodowych oraz przybliżone terminy realizacji uwzględniające czas transportu międzynarodowego.

Personalizacja zakupów

Jednym z podstawowych elementów wyróżniających sklep internetowy od tradycyjnego jest możliwość personalizacji zakupów. Klient w sklepie internetowym nie jest anonimowy, ponieważ siedzi przed konkretnym komputerem, który jest jednoznacznie identyfikowalny (poza szczególnymi przypadkami).

Istotną rolę wśród elementów personalizacji zakupów odgrywa koszyk klienta. Można stwierdzić, że tzw. koszykowy system zakupów w sklepie internetowym to już standard. Pozwala on przeglądać zawartość koszyka, usuwać wcześniej włożone do koszyka towary, zmieniać ich liczbę, wyliczać sumaryczną wartość zamówienia itp. Aby koszyk mógł być przypisany jednoznacznie do klienta, musi on zostać

rozpoznany przez system. Istnieją dwie metody rozpoznawania klienta: automatyczna oraz wymagająca zalogowania.

Automatyczne rozpoznanie klienta to opcja, dzięki której podczas pierwszej wizyty w sklepie zostają zapisane na komputerze klienta pliki *cookie*, za pomocą których przy kolejnym wejściu do sklepu następuje rozpoznanie klienta.

Znacznie bardziej pewną metodą rozpoznawania klienta jest jego uwierzytelnienie przez podanie loginu (nazwa klienta lub jego *e-mail*) i hasła. Aby uwierzytelnienie było możliwe, klient musi stworzyć w systemie swoje konto, podając wymagane do zrealizowania zamówienia dane. Posiadanie konta klienta pozwala na zapamiętanie historii jego zakupów, którą klient może przeglądać.

Oprócz wygody posiadania koszyka wraz z historią zakupów, sklep internetowy stosując marketingowe techniki personalizacji, może proponować klientowi towary, którymi potencjalnie byłby zainteresowany.

W sklepach internetowych istnieje możliwość wyboru towaru i włożenia go do koszyka bez konieczności dokończenia transakcji. Opcja ta pełni rolę przechowalni towaru po to, aby przy kolejnych wizytach w sklepie można było przejrzeć wybrane produkty bez ich ponownego wyszukiwania i podjąć decyzję o ewentualnym zakupie. Sklepy Amazon i Wal-Mart posiadają tzw. listy zakupów (*shopping list*), do których można dodawać towary bez konieczności dołączania ich do składanego zamówienia [5, 9].

Wyszukiwanie towarów

Niezwykle istotnym elementem każdego sklepu internetowego są skuteczne mechanizmy wyszukiwania towarów. Wyszukiwarka umożliwia wyszukanie w zawartości asortymentowej sklepu podanego słowa lub frazy. Mechanizm wyszukiwania można uznać za efektywny, gdy po wpisaniu słowa kluczowego w pole tekstowe wyszukiwarki system przeszuka nie tylko nazwy towarów i producentów, ale również opisy towarów i kategorii i wyświetli odpowiedzi pertynentne (zgodne z oczekiwaniami wyszukiującego).

W niektórych sklepach istnieje system podpowiedzi lub korekcji błędów literowych, pomagający w znalezieniu towaru lub producenta, w którego nazwie klient popełnił błąd. Przykładowo sklep Amazon.com ma taki system korekcji błędów.

Interesującym rozwiązaniem dotyczącym wyszukiwania towarów jest możliwość przeszukiwania zawartości sklepu za pomocą hierarchicznie zbudowanych list towarów. Na przykład sklep Komputronik.pl umożliwia wyszukiwanie towarów przez wybór z kilku zagnieżdżonych list specyfikujących towar coraz dokładniej, np. drukarka → Canon → atramentowa → Canon iP90 [6].

Prezentacja towarów

Jedną z najważniejszych cech, jeśli nie najważniejszą, każdego sklepu internetowego jest sposób prezentacji produktów. Klient

nie ma możliwości fizycznego obejrzenia towaru, wypróbowania go, przymierzenia, dotknięcia. Sytuację tę musi mu w pewnym stopniu zrekompensować sposób przedstawienia artykułów za pomocą wysokiej jakości zdjęć, filmów i pełnych wyczerpujących opisów produktów.

Możliwości prezentacji produktu zależą oczywiście od jego cech fizycznych: inaczej prezentuje się kosmetyki, inaczej ubrania, a jeszcze inaczej książki. Można jednak wskazać pewne wspólne cechy skutecznej prezentacji, takiej, która zachęci klientów do zakupu. Wśród nich wymienić należy: zaopatrzenie towaru w zdjęcie, możliwość powiększenia zdjęcia, możliwość obejrzenia towaru z różnych stron oraz multimedialne prezentacje z wykorzystaniem filmów i animacji.

Pomocną i ważną informacją dla klienta jest umieszczona przy opisie towaru notka o dostępności towaru przez podanie sugerowanego czasu realizacji zamówienia. Dzięki tej informacji klient ma możliwość określenia czasu ewentualnej dostawy towaru do domu.

Ponadto bardzo przydatne dla potencjalnego klienta okazać się mogą recenzje i uwagi klientów, którzy już zakupili produkt, którym interesuje się klient. Sklepy, którym udało się stworzyć społeczność klientów wypowiadającą się na forum, mogą z pewnością liczyć na wzrost obrotów. Przykładem takiego polskiego sklepu jest Komputronik.pl, a światowym liderem, szczytującym się kilkudziesięciomilionową społecznością klientów – Amazon.com [5, 6].

Promocje

Jak ważne są promocje i rabaty w sklepach, i to nie tylko internetowych, wie każdy przedsiębiorca. Oprogramowanie sklepów internetowych pozwala zwykle na dokonanie obniżenia ceny w taki sposób, aby pierwotna cena była również widoczna (zwykle jest przekreślona na czerwono). Ten dość stary zabieg marketingowy ma zasugerować klientowi sklepu internetowego, że kupując towar po obniżonej cenie, oszczędza pewną kwotę pieniędzy.

Innym zabiegiem wspomagającym sprzedaż sklepu, a zarazem ułatwiającym zakupy klienta, jest *cross-selling*, polegający na zaoferowaniu klientowi innych produktów, które mogłyby go zainteresować (np. produktów komplementarnych do zakupionego lub znajdującego się w koszyku). Aby *cross-selling* był bardziej efektywny, konieczne jest zaproponowanie promocyjnej ceny dla proponowanych produktów. Istotne jest również nieproponowanie zbyt dużej liczby produktów komplementarnych, aby nie zarzucić klienta informacją, a jedynie zasugerować, czego mógłby jeszcze potrzebować [2].

Często spotykaną formą promocji w sklepach internetowych jest zmniejszenie bądź całkowita rezygnacja z kosztów dostawy, jakimi obciążony jest klient. Zwykle sklepy internetowe przyjmują wartość progową wartości zamówienia, powyżej których opłata za przesłanie paczki maleje aż do 0. W znacznej części sklepów istnieje zakładka zatytułowana „Promocje”, zawierająca wszystkie istotniejsze informacje o promocjach lub listy towarów z obniżonymi

cenami. Poniżej przedstawiono kilka przykładowych form promocji spotykanych w znanych sklepach internetowych.

Interesujący system promocji ma sklep Amazon.com, i tak np. do zakupionych wybranych towarów klient otrzymuje darmową przesyłkę w ciągu 24 godzin, a zamawiając towar powyżej 25 dolarów, otrzyma przesyłkę typu *FREE Super Saver Shipping*. W Amazonie istnieje również *Złota skrzynia (Gold box)*, w której sklep umieszcza dziesięć produktów w promocyjnej ofercie, a klient od momentu jej otwarcia ma sześćdziesiąt minut na ewentualny ich zakup [5]. Polski sklep Kosmetykionline.pl proponuje darmową przesyłkę przy przekroczeniu zamówienia na towar o wartości 125 zł [7]. W sklepie Merlin klient nie zapłaci za dostawę, jeżeli wartość zamówienia przekroczy 150 zł [8]. Sklep Komputronik.pl przesyła towar za darmo przy przekroczeniu wartości zamówienia powyżej 999 zł oraz proponuje rabat na przesyłkę, gdy wartość zamówienia wynosi od 500 do 999 zł (wyższe kwoty wynikają z asortymentu sklepu, charakteryzującego się wysoką średnią ceną) [6].

Metody komunikacji z klientem

Sposoby komunikowania się pracowników sklepów internetowych z potencjalnymi nabywcami mogą odbywać się kilkoma kanałami: za pomocą e-maila, telefonu tradycyjnego lub internetowego, komunikatora internetowego, *newslettera*, formularza umieszczonego na stronie. Interesującą opcję, świadczącą o dbałości o klienta, oferuje sklep Amazon.com – jest to kontakt telefoniczny oddzwaniany, tzn. po podaniu numeru telefonu oraz dogodnego czasu pracownik sam dzwoni do klienta [5]. Opcja dostępna jest jedynie dla klientów z USA oraz Kanady.

Oprócz liczby kanałów dostępu istotny jest czas reakcji na zapytanie klienta. Jest to jednak trudno mierzalny parametr, ze względu na wielość kanałów kontaktu i dużą liczbę czynników dodatkowych, takich jak: rodzaj zapytania, podział kompetencji pracowników sklepu itd.

Poszczególne formy kontaktu nie zostaną szerzej omówione ze względu na ograniczony rozmiar artykułu. Warto jednak zwrócić uwagę na aspekt prawny Newslettera, czyli biuletynu zawierającego informacje dotyczące np. zmian na stronie, nowości w ofercie firmy itp.

Ustawodawca, we wspomnianych rozwiązaniach prawnych, bierze pod ochronę także interesy ekonomiczne konsumenta oraz jego prywatność. Odbywa się to na przykład w ten sposób, że przedsiębiorca chcąc złożyć kupującemu propozycję zawarcia umowy, powinien wcześniej uzyskać na to jego zgodę. Jej brak może doprowadzić do tego, że przedsiębiorca poniesie odpowiedzialność z tytułu naruszenia dóbr osobistych konsumenta.

Formy płatności

Różnorodność dostępnych form płatności jest jedną z metod przyciągnięcia klienta. Z badań wynika, że w Polsce wciąż najpopular-

niejszą formą jest płatność przy odbiorze przesyłki [3]. Jednak z roku na rok coraz bardziej popularną formą płatności stają się przelewy bankowe oraz płatność kartą kredytową. Nową na naszym rynku formę płatności, akceptowaną na całym świecie (190 krajów), proponuje PayPal, światowy lider płatności typowo internetowych. W przypadku niewielkich kwot niektóre sklepy internetowe oferują możliwość płatności SMS-em.

Płatność za pomocą przelewu bankowego została udoskonalona z wykorzystaniem serwisów (np. Płatności.pl), które podpisały umowy z bankami oferującymi dostęp do konta przez internet (obecnie wszystkie liczące się banki oferują taką możliwość). Udoskonalenie polega na tym, że klient, który wybrał przelew jako formę płatności, zostaje przekierowany na stronę swojego banku, gdzie po zalogowaniu użytkuje wypełniony formularz przelewu, z uzupełnionymi polami odbiorcy przelewu i kwoty przelewu.

Formy dostawy

Czas realizacji zamówienia w internetowych sklepach zależy między innymi od wybranej formy dostawy. W polskich sklepach internetowych klient ma do wyboru albo przesyłkę dostarczaną przez Poczta Polska, albo przez firmy kurierskie. Podobna sytuacja ma miejsce w większości krajów europejskich, gdzie wciąż istnieją monopole pocztowe, charakteryzujące się niższymi cenami oraz dłuższym czasem realizacji niż firmy kurierskie.

Gdy klient ma możliwość wyboru metody dostarczenia przesyłki, podwyższa to poziom jego obsługi. Istotna jest również dostępność towarów dla klientów zagranicznych. Nie każdy sklep realizuje zamówienia z dowolnego miejsca świata, a niektóre sklepy prowadzą sprzedaż zagraniczną tylko określonych kategorii produktów. Poniżej przedstawiono przykładowe informacje dotyczące form dostawy w wybranych sklepach Polski i świata.

Sklep Merlin.pl prowadzi sprzedaż na terenie Europy i poza nią za pośrednictwem poczty, kuriera i poczty lotniczej. Na terenie kraju towary z działu elektroniki i plakatów oraz towary o wartości powyżej 500 zł dostarczane są wyłącznie pocztą kurierską [8].

Sklep Komputronik.pl sprzedaje towary w wybranych krajach Europy tylko firmom i dostarcza wyłącznie przesyłką kurierską. W ten sam sposób obsługuje również rynek krajowy [6].

Inne cechy e-sklepów

Poniżej zostały zebrane te cechy sklepów internetowych, które trudno zaklasyfikować do jednej grupy. Lista ta mogłaby być znacznie dłuższa, ale ze względu na ograniczoną objętość artykułu wybrano jedynie zdaniem autorów najważniejsze.

W znacznej części sklepów internetowych prowadzone są statystyki dotyczące najlepiej sprzedawanych produktów – czyli bestsellerów. Mają one m.in. zwrócić uwagę i zachęcić potencjalnego nabywcę do

obejrzenia najlepiej sprzedających się towarów. Podobną funkcję spełnia kategoria *Nowości*, w której klient znajdzie towary, dodane w ostatnim okresie.

Istotną opcją jest możliwość zobaczenia towarów, które zostały zakupione przez osoby zainteresowane oglądanym przez klienta produktem. Często propozycja pojawia się w postaci ramki typu: „Klienci, którzy zakupili produkt X, kupili również...”.

Podsumowanie

Jak wynika z raportów dotyczących polskiego rynku *e-commerce*, liczba sklepów internetowych w ciągu ostatnich dwóch lat zaczęła gwałtownie rosnąć, po kilku latach stagnacji i powolnego rozwoju [1, 3, 4]. Można wnioskować, że boom internetowy powoli się rozpoczyna, co potwierdza również rosnąca liczba internautów.

Powstające i już funkcjonujące sklepy internetowe mają szansę zaistnienia nie tylko na rynku lokalnym czy krajowym, jak ma to miejsce w przypadku tradycyjnych sklepów, ale swoim zasięgiem mogą objąć cały kontynent, a nawet świat. Wysoka konkurencyjność oraz stale zwiększające się przekonanie klientów do takiej formy dokonywania zakupów wymuszają coraz to wyższy stopień kreatywności i innowacyjności od tych podmiotów gospodarczych.

Zaproponowane grupy cech sklepu internetowego pozwalają na dokonanie oceny porównawczej sklepów internetowych pod względem przyjazności dla klienta. Aby jednak ocenić ogólną jakość sklepu internetowego, należy rozpatrywać nie tylko wymienione w artykule cechy ekonomiczne i prawne sklepu, ale również poziom cen, szerokość asortymentu, szybkość realizacji zamówień i ogólny poziom obsługi klienta.

dr inż. Grzegorz Chodak, dr Krzysztof Zymonik
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] DRYGAS P., *Polski detaliczny handel internetowy*, „Marketing i Rynek”, nr 2/2005.
- [2] MAGUIRE J., *Ten Tips for Getting Customers to Up the Order*, December 15, 2004, wersja elektroniczna: <http://www.ecommerce-guide.com/solutions/advertising/article.php/3448341>
- [3] Praca zbiorowa pod redakcją Marcina KRASKI, *Elektroniczna gospodarka w Polsce. Raport 2004*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2005.
- [4] Raport Money.pl „Co kupujemy i ile wydajemy w sieci?”, <http://www.money.pl/gospodarka/ngospodarka/ebiznes/artykul/co;kupujemy;i;ile;wydajemy;w;sieci,18,0,220178.html> (02.01.2007).
- [5] www.amazon.com
- [6] www.komputronik.pl
- [7] www.kosmetykionline.pl
- [8] www.merlin.pl
- [9] www.walmark.com

Summary

In this article methodology of e-shops comparison was proposed. 10 groups of internet shops features were distinguished and briefly described. Suggested method of e-shops comparison can be useful not only for IT developers and clients but for IT journalists as well.

Doktorat Honoris Causa Uniwersytetu w Mesynie dla Profesora Ryszarda Borowieckiego

6 grudnia 2007 roku prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw tej uczelni – otrzymał godność Doktora Honoris Causa Uniwersytetu w Mesynie (Włochy). W uroczystości, która odbyła się w reprezentacyjnej auli mesyńskiej Alma Mater, uczestniczyły władze rektorskie Uniwersytetu w Mesynie z JM rektorem prof. Francesco Tomasello, członkowie Senatu oraz Rady Wydziału Ekonomii z dziekanem prof. Luigim Ferlazzo Natolim na czele. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie reprezentowali: prorektor ds. studenckich i kształcenia – prof. dr hab. Andrzej Szromnik, prorektor ds. organizacji i rozwoju – prof. dr hab. Waław Adamczyk, dziekan Wydziału Zarządzania – prof. dr hab. Józef Pocięcha oraz współpracownicy profesora Ryszarda Borowieckiego z kierowanej przez niego Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw. Uroczystość zaszczyściło także swoją obecnością liczne grono pracowników i studentów Uniwersytetu w Mesynie.

Otwierający uroczystość JM rektor Uniwersytetu w Mesynie prof. Francesco Tomasello zwrócił uwagę na fakt, że godność Doktora Honoris Causa, jaką jego uczelnia nadaje JM rektorowi Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – prof. Ryszardowi Borowieckiemu, stanowi swoiste uwieńczenie bardzo intensywnej i owocnej współpracy naukowej i dydaktycznej, jaką obie uczelnie prowadzą ponad 10 lat, oraz uhonorowanie wkładu, jaką Honorowy Doktorant wniósł w rozwój i intensyfikację tej współpracy. Laudator honorowego przewodu doktorskiego prof. Francesco Vermiglio przedstawił zebranym sylwetkę naukową profesora Borowieckiego, zwracając szczególną uwagę na jego dokonania naukowe, dydaktyczne i organizacyjne, jak również na szerokie zaangażowanie we współpracę z praktyką gospodarczą. Odrębną część swojego wystąpienia poświęcił wkładowi Honorowego Doktoranta w rozwój współpracy obu Uniwersytetów. Praktyczny wymiar tej współpracy związany jest przede wszystkim z organizowanymi cyklicznie od 1999 roku w Krakowie i Mesynie polsko-włoskimi sympozjami naukowymi poświęconymi ekonomicznym, prawnym i społecznym aspektom funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, jak również z trójstronnymi seminariami naukowymi organizowanymi corocznie, począwszy od 2003 roku przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet w Mesynie oraz Kijowski Narodowy Uniwersytet Handlowo-Ekonomiczny. Bezpośrednim efektem tych sympozjów i seminariów są okolicznościowe wspólne publikacje naukowe pracowników trzech współpra-



cujących Uniwersytetów. W swoim wystąpieniu prof. Francesco Vermiglio zaakcentował fakt, że profesor Ryszard Borowiecki zarówno jako rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, jak i kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw tej uczelni w sposób znaczący przyczynił się do rozwoju i zdynamizowania kontaktów naukowych pomiędzy obydwojma Uniwersytetami. Na kanwie tej współpracy rozwinęto także coroczną wymianę studentów, stwarzając im nowe możliwości rozwoju i nawiązywania kontaktów międzynarodowych w obszarze nauki i kultury. Stąd, jak stwierdził laudator, rada Wydziału Ekonomii Uniwersytetu w Mesynie, nadając profesorowi Ryszardowi Borowieckiemu Doktorat Honoris Causa w zakresie „Ekonomiki i Zarządzania Przedsiębiorstwem”, czyni to w uznaniu wkładu, jaki wniósł on w rozwój współpracy pomiędzy Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie a Uniwersytetem w Mesynie oraz dowód uznania dla jego twórczych dokonań w sferze nauki, dydaktyki oraz praktyki życia gospodarczego.

Dziękując władzom oraz całej społeczności akademickiej Uniwersytetu w Mesynie za otrzymaną godność Honorowego Doktora, profesor Ryszard Borowiecki zwrócił uwagę na fakt, że wyróżnienie to

poczytuje nie tylko jako uhonorowanie jego osoby, ale również jako wyraz uznania dla całego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za zaangażowanie i wkład w rozwój współpracy pomiędzy obydwoma Uczelniami. W dalszej części uroczystości profesor Ryszard Borowiecki wygłosił okolicznościowy wykład nt. „Globalizacja i jej wpływ na zachowania współczesnych przedsiębiorstw”. W swoim wstępie zwrócił uwagę m.in. na fakt, że procesy postępującej internacjonalizacji i globalizacji oraz rosnące oddziaływanie „nowej gospodarki” mające miejsce we współczesnej gospodarce wymagają radykalnej reorientacji strategii współczesnych przedsiębiorstw oraz przebudowy ich struktur gospodarczych. W tym obszarze istotnego znaczenia nabiera proces permanentnej restrukturyzacji i konieczność dostrzegania

w niej imperatywu współczesnej globalnej gospodarki rynkowej, a nie tylko narzędzia dokonywania różnych zmian w przedsiębiorstwach.

Uniwersytet w Mesynie (*Università degli Studi di Messina*), który uhonorował profesora Ryszarda Borowieckiego godnością Doktora Honoris Causa, należy do najstarszych włoskich uczelni, został bowiem utworzony w 1548 roku. Obecnie na 11 wydziałach Uniwersytetu kształcą się w zakresie nauk społecznych (w tym ekonomii), nauk humanistycznych, nauk technicznych, nauk ścisłych oraz nauk medycznych ponad 35 tys. studentów. Od 1997 roku na mocy Porozumienia Ramowego Uniwersytet w Mesynie współpracuje z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie.

dr Andrzej Jaki

KONFERENCJE

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach była organizatorem konferencji naukowej „Dynamika zarządzania organizacjami: paradygmaty – metody – zastosowania”, która odbyła się w dniach 24–26 września 2007 r. w Podlesicach (woj. śląskie). Zorganizowaniu konferencji przyświecał szczytny cel: jubileusz 50-lecia pracy naukowo-badawczej i dydaktycznej profesora Jerzego Rokity.

Profesor Jerzy Rokita jest niekwestionowanym autorytetem w środowisku akademickim. Jego bogaty tematycznie zbiór prac naukowych i dydaktycznych na trwałe wpisał się w polską szkołę zarządzania. Znaczący dorobek profesora stał się kanonem, na którym bazują liczne rzesze naukowców, praktyków i studentów. Konferencja w swym zamierzeniu była głębokim ukłonem złożonym profesorowi przez grono uczniów, przyjaciół i kolegów zaproszonych do wspólnej przygody naukowej. Na podstawie referatów dedykowanych profesorowi Jerzemu Rokicie powstała księga pamiątkowa pt. **„Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania”**, wyd. AE, Katowice 2007*). Autorami 33 referatów byli profesorowie reprezentujący najważniejsze krajowe ośrodki akademickie, tj. Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet im. M. Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Akademię Ekonomiczną w Poznaniu, Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu, Akademię Ekonomiczną w Katowicach i Politechnikę Śląską w Gliwicach.

Problematyka opracowań koncentrowała się wokół pięciu ważnych we współczesnych naukach o zarządzaniu obszarach badawczych:

■ Dynamika zarządzania – poszukiwanie inspiracji,

- Oblicza dynamicznego zarządzania organizacjami,
- Warunki, narzędzia i efekty dynamicznego zarządzania,
- Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu,
- Interdyscyplinarne kooperacje w naukach o zarządzaniu.

Bogactwo poruszanych w referatach problemów, jak również zetknięcie wielu różnych perspektyw poznawczych oraz ich wielowarstwowość stały się podstawą wymiany myśli i dyskusji, którą zorganizowano w formie dwóch paneli:

1. Nowe paradygmaty, strategie i zastosowania,
2. Aspekty metodologiczne nauk o zarządzaniu.

Przewodniczenia merytorycznej dyskusji w panelu pierwszym pt. **„Nowe paradygmaty, strategie i zastosowania”** podjęli się: prof. dr hab. Maria Romanowska, prof. dr hab. Bogdan Nogalski, prof. dr hab. Jan Jeżak. Kanwą dyskusji stały się referaty autorstwa prof. dr hab. inż. Jana Stachowicza, prof. dr hab. Rafała Krupskiego, prof. dr hab. Mariusza Bratnickiego, prof. dr hab. Marka Jacka Stankiewicz i prof. dr hab. Kazimierza Perechudy. Zreferowane zostały one przez moderatorów panelu. Poruszane problemy koncentrowały się głównie wokół uwarunkowań i konsekwencji zmienności paradygmatów nauk o zarządzaniu na płaszczyźnie ontologicznej i epistemologicznej, które są w konsekwencji podstawą tworzenia płaszczyzny metodologicznej tych nauk. W rezultacie toczącej się dyskusji wyłoniła się konieczność budowy nowego paradygmatu, który pozwoliłby uporządkować teorię, ułatwił kumulację i integrację nagromadzonej wiedzy oraz jej kodyfikację zgodnie z kryteriami zarówno logicznymi, jak i praktycznymi.

W efekcie wymiany myśli krytycznej ocenie poddano proces objaśniania natury współczesnych organizacji przez system mechanistyczny i system

organiczny. Sformułowano pogląd, że najbardziej adekwatnym sposobem opisu natury złożoności i dynamiki współczesnych organizacji jest system społeczno-kulturowy, a skutecznym sposobem radzenia sobie z dynamiką zmian może być teoria zarządzania okazją. Zwrócono tutaj uwagę na sformułowaną przez prof. dr. hab. Rafała Krupskiego koncepcję cyklu życia okazji oraz metody identyfikowania i wykorzystywania okazji rozpatrywane w kontekście mechanizmów elastyczności organizacji. Za czynnik dynamizujący procesy zarządzania strategicznego w organizacjach przyjęto rosnącą niepewność. Podkreślono, że w sytuacjach rosnącej niepewności i malejącej przewidywalności zdarzeń szczególnie cennym wzorcem zachowań staje się przedsiębiorczość organizacyjna. Dyskutanci dostrzegli ponadto wiele dylematów metodologicznych towarzyszących formułowaniu skutecznych zachowań organizacji w turbulentnym otoczeniu i trudności praktycznych w opanowaniu konkurencji. Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymagają bowiem określonych zachowań transakcyjnych, kooperacyjnych i konkurencyjnych. Prof. dr. hab. Marek Stankiewicz zwrócił uwagę, że formułowanie zachowań konkurencyjnych i projekcja skutecznych instrumentów konkurowania powinny odbywać się w przekroju trzech aren: wejść (pozyskiwania zasobów), wyjść (zdobywania kontrahentów) i rynku przedsiębiorstw (rynkowej weryfikacji sensu istnienia przedsiębiorstwa). W dyskusji wielokrotnie podkreślano, że presja na wzrost konkurencyjności wymaga permanentnej inwentaryzacji posiadanych przez organizacje zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego, identyfikowania luk wiedzy i kompetencji oraz elastycznego zagospodarowywania luki *know-how* poprzez *outsourcing* lub *insourcing* wiedzy i kompetencji. Konkludując, prof. dr. hab. Kazimierz Pelechuda stwierdził, że w dobie dynamicznego rozwoju organizacji wirtualnych coraz większą rolę odgrywać będzie *insourcing* tymczasowy realizowany poprzez pozyskiwanie menedżerów specjalistów (kontraktowych menedżerów wiedzy) na czas określony.

Kierunki dyskusji w panelu drugim pt. „**Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu**” wyznały referaty prof. dr. hab. Jana Lichtarskiego, prof. dr. hab. Stanisława Sudoła, prof. dr. hab. Kazimierza Zimniewicza i prof. dr. hab. Leszka Żabińskiego. Zwrócili oni uwagę na kluczowe problemy określające status metodologiczny nauk o zarządzaniu, tj.:

- zewnętrzne i wewnętrzne bariery rozwoju nauk o zarządzaniu,
- tożsamość dyscypliny w kontekście struktury przedmiotowego pola badawczego,
- samoświadomość metodologiczną nauk o zarządzaniu,
- postawy metodologiczne – indukcja *versus* dedukcja, holizm *versus* analityczność.

W dyskusji, którą wywołały referaty, podkreślano, że istotną przyczyną utrudniającą wypracowanie wyrazistej tożsamości dyscypliny jest brak powszechnie akceptowanych podstaw metodologicznych i specyficznych metod badawczych. Zwrócono uwagę, że niejednokrotnie obniża to poziom prowadzonych badań oraz ich wartość poznawczą i aplikacyjną. Taki stan rzeczy uwarunkowany jest jednak w pewnym sensie osobliwością nauk o zarządzaniu, które zdaniem niektórych badaczy zaliczają się do nauk idiograficznych. Zmierzają one bowiem do opisu oraz wyjaśnienia jednostkowych zdarzeń i nie formułują tym samym praw uniwersalnych, jak np. nauki przyrodnicze. Konstruują one zalecenia, normy czy wzorce o charakterze praktycznym. Stąd też bardzo istotne jest, aby w naukach o zarządzaniu formułować hipotezy badawcze oraz dostrzegać ograniczenia ich weryfikacji tak, aby w pełni sprostać zasadzie intersubiektywnej sprawdzalności. Prof. dr. hab. Kazimierz Zimniewicz uznał jednak, że stopień spełnienia zasady intersubiektywnej sprawdzalności jest najwyższy w naukach matematycznych, a najniższy w naukach społecznych, w tym w naukach o zarządzaniu, co wynika ze zmienności warunków otoczenia organizacji, subiektywizmu ocen, upodmiotowienia procesu zarządzania czy wreszcie konieczności uwzględniania w badaniach czynników o charakterze jakościowym. W toku dyskusji stwierdzono, że adekwatną metodą formułowania i weryfikacji hipotez w naukach o zarządzaniu może być metoda *case research*, wyrażająca etnograficzne i oparte na działaniu podejście do badań, umożliwiające wyjaśnienie analizowanego zjawiska. Metoda ta stać się może jednocześnie podstawą do uogólnienia poglądów na to zjawisko w konkretnej badanej sytuacji.

Prowadzona w czasie konferencji dyskusja nie wyczerpała oczywiście wszystkich problemów i osobliwości, jakie towarzyszą współczesnemu rozwojowi nauk o zarządzaniu. W jej trakcie dostrzeżono jednak potrzebę krytycznej autorefleksji środowiska akademickiego nad granicami multidyscyplinarnego charakteru nauk o zarządzaniu oraz nad ich relacjami z innymi dziedzinami i dyscyplinami naukowymi i praktyką gospodarczą, a jej żywy i dynamiczny przebieg pozostaje mocnym argumentem za organizacją spotkań ją kontynuujących.

W imieniu Rady Programowej Konferencji
prof. Krystyna Jędralska
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

*) Jubileusz pracy twórczej profesora Jerzego Rokity zaowocował również wydaniem Zeszytu Naukowego pt. „**Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki**”, Studia Ekonomiczne AE w Katowicach, Zeszyt 47, Katowice 2007 (s. 175). Autorami 16 opracowań są tzw. niesamodzielnymi pracownicy naukowymi Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem wyrażający w symboliczny sposób wdzięczność swojemu Profesorowi.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„*Harvard Business Review*”

Problem kryzysu sukcesji w firmach

Joseph L. BOWER, *Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders*, „*Harvard Business Review*”, November 2007, s. 91–96.

Joseph L. Bower jest profesorem w Harvard Business School w Bostonie. Jest autorem książki The CEO Within: Why Inside Outsiders Are the Key to Succession Planning wydanej w 2007 r. przez Harvard Business School Press.

Około 60% respondentów z 1380 badanych dyrektorów personalnych największych organizacji w USA deklaruje, że w ich firmach nie opracowuje się planów sukcesji. Według autora artykułu oznacza to, że zbyt wiele firm ignorowało przez dwie ostatnie dekady znaczenie kształtowania przyszłych liderów, a za bardzo koncentrowało się na przychodach w następnym kwartale i innych krótkookresowych celach.

W takich organizacjach, w przypadku odejścia CEO, następcy szuka się przede wszystkim na zewnątrz. Pomijani są ewentualni liderzy z firmy. Tymczasem badania autora pokazują, że w większości firm (na 1800 badanych sukcesji) wyniki są lepsze, jeśli władzę przejmuje osoba z wewnątrz. Potwierdzają to także wyniki innych badań (np. Jima Collinsa zaprezentowane w pracy *Good to Great*).

Cytowane powyżej badania były badaniami ilościowymi, pokazują zatem ogólne tendencje i skalę zjawiska, nie wyjaśniają natomiast jego przyczyn. Dlaczego firmy wolą zatrudniać „obcych”, zamiast promować swoich pracowników? Dlaczego organizacje osiągają lepsze wyniki pod rządami osób z firmy, a nie outsiderów? Jakie są relacje między tymi dwoma trendami?

Próba odpowiedzi na te pytania skłoniła J. Bowera do przeprowadzenia jeszcze jednych badań, tym razem jakościowych. Dla niego było jasne, że podstawowa różnica w efektach wynika z różnego podejścia firm do problemu sukcesji. W niektórych przypadkach budowanie planu sukcesji jest procesem, w innych – zdarzeniem wynikającym z sytuacji.

Ponadto, jest rzeczą oczywistą, że zarówno osoby z firmy, jak i outsiderzy mają swoje mocne i słabe strony. Ludzie z wnętrza firmy znają dobrze jej specyfikę, najważniejsze problemy i współpracowników. Często jednak są ślepi na konieczność przeprowadzenia radykalnych zmian. Outsiderom brakuje z kolei poparcia dla przeprowadzenia reform, nawet jeśli dostrzegają ich potrzebę. Dlatego też organizacje potrzebują tzw. outsiderów z wnętrza firmy – kandydatów z rekrutacji wewnętrznej, ale umięających spoj-

rzeć na firmę z zewnętrznej perspektywy.

CEO – to ma znaczenie

W ostatnich latach wiele dyskutuje się nad rolą CEO (CEO – *chief executive officer* – prezes, dyrektor zarządzający). Jest to stanowisko kluczowe z punktu widzenia realizacji strategii. CEO mają ogromną władzę w organizacji, a ich umiejętność analizy otoczenia biznesowego i artykułowania misji stają się czynnikami długofalowego sukcesu.

Nic lepiej nie ilustruje znaczenia top-menedżerów niż ponadtrzydziestopięcioletnia historia sukcesji w General Electric. Reginald Jones przejął dowodzenie nad firmą w 1972 r. Rozwinął system planowania strategicznego, dokonał radykalnych zmian w portfelu GE, przeprowadził przejście Utah International.

Jego następcą, Jack Welch, stał w 1981 r. zupełnie inne otoczenie niż to sprzed dziesięciu lat. Był zatem zmuszony do zmian w sposobie zarządzania. Sprzedał Utah International, kupił RCA, zmienił strukturę organizacyjną – zniknęły całe poziomy w hierarchii, tak stanowisk pracowniczych, jak i menedżerów średniego szczebla; uelastyczył planowanie i wszedł w sektor usług finansowych.

Jeff Immelt, następca Welcha, poczynił inwestycje w biotechnologie, a także dostrzegł szanse w rozwoju firmy na nowych rynkach.

Menedżerowie GE uzmysławiają umiejętność łączenia czterech podstawowych, choć wydawałoby się wykluczających się zadań:

- zapewnienie dobrych wyników krótkoterminowych, niezależnie od działań konkurentów;
- rozwijanie zasobów i doskonalenie umiejętności tak, aby zapewnić organizacji dobre wyniki w średnim okresie;
- łączenie talentów i energii tysięcy ludzi i podporządkowywanie ich celom strategicznym;
- rozwijanie i modyfikowanie tych celów długoterminowych, które nie pozwalają na dostosowywanie strategii do zmian w otoczeniu.

Bardzo trudno jest zrealizować te zadania zespołowi. Ich wykonanie może jednak umożliwić silna jednostka z jasną wizją przyszłości. Niemniej jednak praca CEO jest w tej chwili cięższa niż w przeszłości. Wynika to z dwóch powodów. Pierwszy, to zmiana charakteru rynku. Dzisiaj trudniej niż kiedyś wypracować dobre wyniki. Hiperkonkurencja, szybkie zmiany technologii, możliwość wchodzenia na rynek konkurentów niemal w każdym miejscu na świecie zmusza wiele firm do szybszego zmieniania reguł gry. Drugi powód, to radykalna zmiana oczekiwań właścicieli. W świecie, w którym rynek rośnie 5% rocznie, giełda oczekuje ok. 15% zwrotów. Akcjonariusze (zwłaszcza instytucjonalni) krócej utrzymują swoje udziały. Firmy muszą się zatem liczyć ze spekulacjami.

Ludzie z zewnątrz, ludzie z wewnątrz

Kiedy wyniki organizacji nie zadowolają, zarząd ma tendencję to poszukiwania nowego wodza na zewnątrz i liczy na to, że zmianie ulegnie wszystko. W większości przypadków jedynym sposobem na zmianę organizacji w krótkim czasie jest redukcja kosztów. I to zwykle w pierwszej kolejności robią osoby, które nie znają wystar-

czająco specyfiki branży, rynku lub firmy. Tyle tylko, że redukcja kosztów rzadko prowadzi do sukcesu w długim okresie. Po dwóch, trzech latach zaciskania pasa zarządzający odchodzą z firmy lub ją sprzedają. Orientacja na celach krótkoterminowych niszczy wartość w średnim i długim czasie.

Próba zatrudniania na najwyższym stanowisku menedżerskim osoby z wnętrza organizacji też nie zawsze gwarantuje sukces. Ci wewnętrzni liderzy rzadko mają bowiem wizję przyszłości i swojej roli przywódcy. Innymi słowy, dotąd sprawdzali się w realizacji celów operacyjnych, ale brakuje im umiejętności myślenia strategicznego. Dotyczy to zwłaszcza tych organizacji, w których nie przywiązuje się wagi do budowania ścieżek karier i zaplecza kadr.

Dlatego też ważną dla każdej firmy sprawą jest przygotowywanie potencjalnych CEO i uczenie ich dostosowywania sposobu myślenia do sytuacji prosperity oraz kryzysu. Wymaga to umiejętności:

- oceny, w jakim kierunku zmierzają rynek oraz wypracowania wizji, która pozwoli rezykować organizację;
- zidentyfikowania (a czasem i zatrudnienia) talentów, jakich trzeba do realizacji wizji;
- dogłębnego zrozumienia problemów, z jakimi boryka się organizacja;
- zrozumienia i poznania rzeczywistych mechanizmów kierujących działaniem organizacji.

Branże zmieniają się w bardzo szybkim tempie, zmieniają się też tradycyjne relacje gospodarcze. I tak na przykład zmiana w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw, jaką spowodowało pojawienie się internetu, jest fundamentalna. Ludzie z umiejętnością patrzenia na problemy organizacji z zewnętrznej perspektywy umieją dostrzec tego typu trendy i powiązać je z funkcjonowaniem ich branży i firmy.

Większość wymienionych powyżej umiejętności niezbędnych do zarządzania z sukcesem wymaga od liderów ciągłego pogłębiania wiedzy. Badania autora wskazują, że ludzie z firmy mają tę przewagę nad outsiderami, że znają tradycję firmy, obowiązują-

ca w niej ideologię, ludzi. Wiedzą też, kto ze współpracowników musi się zmienić, aby lepiej dostosować się do wymagań i wyzwań stojących przed firmą. Jak jednak niektórym udaje się połączyć perspektywę z zewnątrz i wewnątrz? Okazuje się, że najlepsi są liderzy wcześniej pracujący w organizacji, ale niewywodzący się z tzw. głównego nurtu. Daje im to szansę obserwowania i dobrych, i złych praktyk w firmie, a także bycia daleko od konwencjonalnej organizacyjnej mądrości. Stać ich na samodzielną ocenę sytuacji i krytyczne spojrzenie.

Rozwój liderów

Jak zatem zbudować w firmie kuźnię przyszłych liderów, którzy będą umieli łączyć spojrzenie na organizację z zewnątrz i od wewnątrz? Zwykle proces ten zaczyna się od rekrutowania i obserwowania ludzi reprezentujących różne dziedziny. Ważne, aby byli oni nie tylko dobrymi specjalistami, ale też mieli zadatki na menedżerów. Z czasem bowiem będzie im łatwiej nauczyć się efektywnego zarządzania w odniesieniu do konkretnej strategii, systemów i kultury organizacyjnej.

Istotną cechą outsiderów z wnętrza firmy jest uświadomiona potrzeba doskonalenia. Ze swej strony organizacja powinna dać im szansę na realizację kompleksowych zadań, aby w przyszłości – tak szybko, jak to możliwe – mogli oni zarządzać całą firmą (biznesem). Oznacza to, że muszą oni poznać specyfikę różnych części organizacji, różnych rynków geograficznych, różnych klientów.

Młodzi menedżerowie potrzebują mentoringu. Jest to część programu rozwoju potencjalnych sukcesorów. Starsi koledzy ułatwiają zrozumienie problemów organizacji, przykładają szczególną



Tab. Bycie outsiderem z wnętrza firmy

Rekrutacja	Praca	Rozwój własny	Równowaga
<ul style="list-style-type: none"> ● Dlaczego zostałeś zatrudniony? Doraźna potrzeba czy plan ścieżek karier? ● Czy utalentowani ludzie zostają w firmie na długie lata? Jeżeli nie, to czy to doświadczenie zwiększy twoje szanse w przyszłych rozmowach z pracodawcą? ● Jak firma może ci pomóc się rozwijać? Czy będziesz miał czas na uczenie się? ● Na jakiego typu mentoring możesz liczyć? ● Na jakie szkolenia możesz liczyć – wewnętrzne, zewnętrzne? ● Jak szybko będziesz musiał wziąć pełną odpowiedzialność za pracę? Jeśli nie od razu, to czy będziesz mógł się uczyć. ● Czy jest to rutynowy program, czy młodym ludziom daje się szanse na wdrażanie nowych pomysłów? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Czy realizujesz plan? ● Czy pomagasz innym? Czy rozwijasz ich talent? ● Co robisz dla swoich współpracowników? Czy jesteś dla nich konkurentem, rywalem? ● Czy twoje zachowanie jest transparentne? Jeżeli nie, możesz stracić zaufanie. ● Czy budujesz koalicję dla swoich pomysłów? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Czy budujesz sieć powiązań i utrzymujesz kontakty z ludźmi spoza twojej filii? Czy rozmawiasz z klientami, dostawcami i kooperantami? Czy rozmawiałeś z liderami związków zawodowych? ● Czy znasz ludzi w twoim otoczeniu, którzy nie są związani z biznesem? Więcej możesz się nauczyć od nich niż od ludzi, których myślenie jest podobne do twojego. ● Czy pogłębiasz wiedzę i rozwijasz umiejętności pozabiznesowe? ● Czy angażujesz się w działania poza swoją organizacją? Czy doskonalisz swoje umiejętności lidera, pracując poza swoją firmą? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Czy nie tracisz kontaktu z rodziną? Zarządzanie jest zajęciem samotnika, wsparcie rodziny będzie niezbędne. ● Czy kultywujesz relacje z osobą, która mówi ci nawet niechcianą prawdę? Im wyżej zajdziesz się w strukturze organizacyjnej, tym częściej twoi koledzy będą ci mówić to, co chciałbyś usłyszeć.

wagę do planowania, tworzenia budżetów, oceny rezultatów i wynagradzania, chronią też przed popełnianiem najbardziej typowych błędów.

Istotną przesłanką dla przyszłego awansu jest to, w jaki sposób młody menedżer reaguje na nowe sytuacje. Wtedy też czas mentora poświęcony kandydatowi na lidera jest szczególnie ważny. Dyskusja nad nowymi rozwiązaniami pozwala z jednej strony zagwarantować wszelkie środki niezbędne do działania (i to jest też rola mentora), z drugiej zaś strony sceptycyzm mentora zmu-



sza do rewidowania pomysłów, ich precyzowania i znajdowania argumentów do ich realizacji.

Szczegółowe pytania, pozwalające na rozwijanie umiejętności outsidera z wnętrza firmy, zawarto w tabeli. Dotyczą one nie tylko kwestii pracy CEO, ale także zachowywania równowagi między sferą prywatną a zawodową.

* * *

Utrzymywanie się na rynku i zachowywanie pozycji konkurencyjnej jest dla każdej organizacji celem fundamentalnym. Jego realizacja nie ogranicza się tylko do kontroli kosztów i zachowania wysokiej jakości produktów lub usług. Wymaga to przede wszystkim szybkiego działania i innowacyjnego podejścia.

Te wyzwania wywierają niesłyszczaną presję na prezesów i dy-

rektorów zarządzających firm. Jednocześnie muszą oni bowiem kierować ich działalnością na poziomie operacyjnym i kreatywnie dostosowywać strategię do wymogów otoczenia.

Liderzy i potencjalni liderzy organizacji muszą zatem umieć pogodzić działania krótkoterminowe i długofalowe inwestycje. Przygotowanie potencjalnych liderów do przyszłej pracy oznacza stopniowe nakładanie na nich coraz większej odpowiedzialności i obarczanie ich coraz bardziej skomplikowanymi zadaniami do wykonania. Znaczącym elementem tego swoistego procesu uczenia się jest mentoring – chroniący przez konsekwencjami popełnianych błędów.

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