

przegląd organizacji 10/2008**1****PRZEGLĄD OPINII**

- Kryzys finansowy jako zagrożenie i szansa w procesie rozwoju gospodarczego – *Zbigniew Hockuba* 3
- Euro, czyli tylko Panu Bogu wierzymy na słowo – *Andrzej Sadowski* 5

- Koewolucja metod zarządzania – *Marek Ćwiklicki* 8
- Struktura organizacyjna jako czynnik kulturotwórczy – *Marian Hopej* 11
- Talenty jako podmioty zarządzania – *Bogusz Mikuła, Mieczysław Morawski* 15
- Opinie ekspertów w badaniach empirycznych – *Marcin Tomaszewski* 18
- Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności” – *Ewa Bojar, Matylda Bojar, Korneliusz Pylak* 21
- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm japońskich w Polsce – *Małgorzata Jaworek, Włodzimierz Karaszewski* 26
- Klasyfikacja powiatów według świadomości ekologicznej – *Kesra Nermend* 30

SZKOŁA LETNIA ZARZĄDZANIA 2008

- Raportowanie społeczne przedsiębiorstwa jako przejaw jego odpowiedzialności – *Piotr Wachowiak* 35

FINANSE

- Źródła i modele finansowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie – *Krzysztof Janasz* 38

INFORMATYKA

- Przedsiębiorczość internetowa – transformacja biznesu w przestrzeni wirtualnej – *Mirostaw Moroz* 42

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Sekrety skutecznej realizacji strategii – „Harvard Business Review” – *opr. Jan Polowczyk* 46

przegląd
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 10 (825) 2008

Rada Programowa

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

Zespół

Barbara Olędzka – redaktor naczelny
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora naczelnego, Wojciech Czakon, Jan Polowczyk, Paweł Szwiec

Adres redakcji:

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 085 654 52 46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341 27 06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./faks 034 324 55 36 dr inż. Robert Kuceba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06 dr inż. Krzysztof Palucha; Kielce – tel. 0 695 310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kra-ków – tel. 012 633 40 82 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rze-szów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 1836 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: SK STUDIO, tel. 022 406 46 78
Montaż i druk: EFEKT,
03-802 Warszawa, ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2009 r.:

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

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

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

Prenumerata w RUCHU SA

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

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

INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

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

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

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

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

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

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenia reklamami ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Kryzys finansowy jako zagrożenie i szansa w procesie rozwoju gospodarczego

Zbigniew Hockuba

Zeszłoroczny kryzys na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych typu *subprime* szybko rozprzestrzenił się na rynki produktów sekurytyzowanych oraz inne typy rynków kredytowych. Rozszedł się jak fala na gospodarki wysoko rozwiniętych krajów strefy euro, zarażając ich rynki finansowe, przynosząc niepewność i brak zaufania. Po kilkunastu miesiącach od wybuchu widać, że skala kryzysu jest wielka, wywołane już zmiany w architekturze światowego systemu finansowego poważne, a oczekiwania co do dalszych konsekwencji idą w kierunku istotnych przemian w funkcjonowaniu obecnego modelu kapitalizmu. W swej obecnej fazie kryzys ekspanduje na sferę realną gospodarki. W Ameryce oczekuje się dalszego spowolnienia wzrostu gospodarczego w przyszłym roku. W Europie, już w II kwartale 2008 r. kilka krajów strefy euro zanotowało poważny spadek dynamiki PKB. Jedynie kraje *emerging markets* (EM), w tym gospodarki państw Europy Środkowo-Wschodniej, wydają się być odporne na jego destruktywne oddziaływanie. Wydaje się jednak, że zarysowujące się spowolnienie w gospodarce światowej tych krajów także nie ominie.

Celem niniejszego eseju jest zwięzłe przedstawienie zagrożeń związanych z obecnym kryzysem na międzynarodowych rynkach finansowych, a także pokazanie, że kryzys można postrzegać jako szansę na eliminację tych wszystkich czynników, które do niego prowadziły, w rezultacie czego kierunek rozwoju systemów finansowych oraz systemu gospodarczego kapitalizmu ulegnie pewnej zmianie. Ta druga idea, kryzysu jako szansy, czerpie pewne analogie z Schumpeterowskiej koncepcji „kreatywnej destrukcji”. Kryzys jest bowiem w tym sensie twórczy, że prowadzi do wykształcenia się nowych instytucji, nowych reguł i nowych schematów zachowań gospodarczych. W rezultacie system gospodarczy ulega mniejszej lub większej przemianie.

Rzut oka na historię kryzysów finansowych

Charles W. Calomiris (2008) w świetnym artykule zatytułowanym *The Subprime Turmoil: What's Old, What's New, and What's Next*, analizuje źródła i przebieg obecnego kryzysu finansowego w kontekście innych kryzysów, które miały miejsce

w przeszłości, w tym Wielkiego Kryzysu Gospodarczego z roku 1929. Z interesującego nas tutaj punktu widzenia istotne znaczenie ma następująca obserwacja Calomirisa. Kryzysy, które wystąpiły w przeszłości, oznaczały pewną ważną zmianę w długookresowych trendach w funkcjonowaniu rynków finansowych. Wielki Kryzys był świadkiem załamania się wzrostowego trendu cen aktywów, jaki wystąpił w latach 20. ub. wieku. Giełdowy *boom* lat 20. oraz tendencja inwestorów instytucjonalnych do nabywania akcji na wielką skalę, została zahamowana na około 30 lat. Wreszcie, „wielcy wygrani” lat 20., przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, które rozwijały się dzięki nowym źródłom finansowania, popadły w znaczne tarapaty i przeszły pod kuratelę państwową. Ten przypadek przyrównuje Calomiris do sytuacji, w jakiej znalazły się dzisiaj instytucje finansowe dokonujące na dużą skalę sekurytyzacji wierzytelności.

Także dzisiejszy kryzys, twierdzi Calomiris, jest załamaniem się długookresowego trendu, jaki zaznaczył się na rynkach finansowych w latach 1993–2006. Cechował się on wysokimi zyskami, obfitością kapitału akcyjnego, a także podażą kredytu w amerykańskim systemie bankowym. Ponadto kryzys przyniósł koniec *boomu* na rynku nieruchomości, załamanie się młodego rynku kredytów hipotecznych typu *subprime*, a także zanik ostatniej fali sekurytyzacji opartej na złożonych strukturach produktów finansowych mających na celu rozproszenie ryzyka pomiędzy większą liczbą podmiotów.

Ze względu na charakter niniejszego eseju, nie będziemy przywoływać innych przypadków kryzysów finansowych, jakie miały miejsce w różnych krajach świata w XIX i XX wieku i omówione zostały przez autora. Przyjrzymy się bliżej tezie, zgodnie z którą kryzys jest załamaniem się pewnego trendu rozwojowego w systemie finansowym, lub szerzej rzecz ujmując, w systemie gospodarczym, czyli inaczej mówiąc, stanowi efekt określonych dysfunkcjonalności i napięć w dotychczasowym rozwoju. Z drugiej strony, przezwyciężenie kryzysu jest początkiem nowego trendu, nowej ścieżki rozwojowej systemu finansowego. Inaczej mówiąc, rozwiniemy główną tezę eseju, która mówi, że kryzys jest z jednej strony zagrożeniem, a z drugiej strony szansą w procesie rozwoju gospodarczego. ➡

Przyczyny kryzysu i natura zagrożeń

Nie ma jednej przyczyny kryzysów finansowych i gospodarczych. Kryzys wywoływany jest przez wiele różnorodnych i współzależnych czynników. Wykorzystując analogie z nauk przyrodniczych, można twierdzić, że załamanie się określonego trendu rozwojowego systemu finansowego występuje wówczas, gdy ten system jest w stanie dalekim od równowagi, przez co staje się podatny na zmianę. W opinii wielu obserwatorów, przyczynami obecnego kryzysu są: • relatywnie luźna polityka pieniężna Rezerwy Federalnej w latach poprzedzających załamanie się rynku kredytów hipotecznych • innowacje w sektorze finansowym, obejmujące w szczególności sekurytyzację wierzytelności • charakter regulacji rządowych w USA, dopuszczający nadmierne wykorzystanie dźwigni finansowej na rynku kredytów hipotecznych oraz • asymetria informacji pomiędzy zarządzającymi funduszami na rynku kredytów hipotecznych a nabywcami sekurytyzowanych produktów oraz agencjami ratingowymi. Ci ostatni dostarczali rynkowi środków inwestycyjnych w liczbie pożądaną przez *asset managers*, mimo znacznego niedoszacowania istniejącego ryzyka inwestycji. W cytowanym artykule Colomirisa to właśnie problem asymetrii informacji w zarządzaniu aktywami jest traktowany jako cecha wyróżniająca obecny kryzys w stosunku do kryzysów w przeszłości, kiedy to niewłaściwa ocena ryzyka inwestycyjnego była pochodną subsydiowania przez państwo programów rozwoju budownictwa.

Kryzys finansowy przychodzi nieoczekiwanie, chociaż jego symptomy widoczne są długo przed jego nadejściem. W warunkach niskich stóp procentowych i obfitości pieniądza, który kieruje się na określony rynek, system alokacji zasobów nie funkcjonuje w pełni poprawnie. Jeżeli nadmiar pieniądza skieruje się na rynek nieruchomości, będzie to oznaczać wzrost cen mieszkań i domów ponad ich normalny poziom, wyznaczony w hipotetycznych warunkach długookresowej równowagi. Problem w tym, że ceny równowagi nie są znane podmiotom gospodarczym. Działają one w przekonaniu, że postrzegane ceny rynkowe poprawnie odzwierciedlają relacje ekonomiczne. Wzrost cen na rynku nieruchomości zachęca zatem do dokonywania nowych inwestycji. Jeżeli towarzyszy temu łatwość ich finansowania, to rozwija się *boom* budowlany, który trwa tak długo, jak długo podsycany jest dopływem pieniądza. W warunkach obecnego kryzysu finansowanie nowych inwestycji było zapewniane dzięki rozwojowi sekurytyzacji kredytów hipotecznych w warunkach błędnej oceny przez *asset managers* i agencje ratingowe ryzyka związanego z inwestycjami w papiery wartościowe zabezpieczone kredytami hipotecznymi typu *subprime* (*subprime MBS*). W rezultacie na rynku nieruchomości wytworzyła się olbrzymia „bańka”, która pękła w momencie, gdy stopy procentowe zostały znacznie podniesione, dostęp do pieniądza stał się relatywnie trudny i klienci o niskiej zdolności kredytowej przestali spłacać zaciągnięte pożyczki. Późniejszy rozwój wydarzeń był typowy dla

przebiegu kryzysu finansowego. Rozwiniął się kryzys zaufania, ograniczone zostały transakcje na międzybankowym rynku pieniężnym, pojawiły się problemy płynnościowe, które wymagały interwencji Rezerwy Federalnej i innych banków centralnych.

Ciekawą cechą obecnego kryzysu jest sposób, w jaki Rezerwa Federalna stara się wyeliminować ryzyko niestabilności systemu finansowego. Zgodnie z ujęciem T. M. Koeniga [2008, s. 3] „ryzyko systemowe można ogólnie zdefiniować jako ryzyko polegające na tym, że problemy indywidualnej instytucji lub segmentu rynku rozprzestrzeniają się na zbiór innych instytucji i rynków oraz stworzą poważne zagrożenie dla aktywności ekonomicznej”. Przeciwdziałając tak rozumianemu ryzyku systemowemu, Rezerwa Federalna dokonała spektakularnych ingerencji w funkcjonowanie systemu finansowego, ratując przed upadkiem banki inwestycyjne oraz Fannie Mae i Freddie Mac. Przewodniczący zarządu Rezerwy Federalnej, Ben S. Bernanke [2008], w trakcie konferencji zorganizowanej przez Bank Rezerwy Federalnej Kansas City stwierdził w związku z tym, że istnieją instytucje finansowe, które w warunkach kryzysu mogą być postrzegane jako zbyt duże, by upaść (*too big to fail*). Jednocześnie wskazał, że pomoc dla takiej instytucji w normalnych warunkach nie powinna mieć miejsca, ponieważ jest niezgodna z zasadami wolnego rynku i konkurencji. Rodzi bowiem zjawisko, nazywane przez ekonomistów *moral hazard*, czyli zachowanie, w którym z góry wkalkulowane jest otrzymanie pomocy w sytuacji ewentualnych trudności. Oczywiście może rodzić to pokusę nadużycia tego korzystnego położenia do działań nadmiernie ryzykownych.

Obecny kryzys finansowy podciągnął za sobą olbrzymie koszty, które jednak trudno jest oszacować. W architekturze światowego systemu finansowego już teraz zaszły poważne zmiany. Oczekiwane są dalsze przeobrażenia idące w kierunku wzmocnienia nadzoru regulacyjnego oraz standardów udzielania kredytów. Powstają komitety stabilności finansowej, których celem jest eliminacja ryzyka systemowego. Tworzy się nowy kształt systemu finansowego oraz kapitalizmu jutra.

W poszukiwaniu nowych reguł gry

Kryzys jest czasem niepewności i czasem poszukiwań nowych rozwiązań systemowych. Kryzys może stanowić szansę w procesie rozwoju gospodarczego, jeśli zostanie twórczo przepracowany. Ben S. Bernanke, w trakcie wspomnianej konferencji, powiedział, że Rezerwa Federalna jako bank centralny i regulator rynków finansowych musi być dobrze przygotowana, by wnieść konstruktywny wkład do nadchodzącej debaty narodowej nad przyszłością systemu finansowego i regulacji finansowej. W tym celu powołano wiele wewnętrznych grup roboczych, składających się z członków zarządów i prezesów Rezerwy Federalnej, aby przygotować wstępne rozwiązania. Administracja prezydenta Busha opracowała plan wsparcia systemu bankowego, by chronić go przed niebezpieczeństwem ryzyka niestabilności

systemowej. Przywódcy największych krajów strefy euro, przewodniczący Komisji Europejskiej oraz prezes Europejskiego Banku Centralnego spotkali, aby przeanalizować obecną sytuację oraz poszukiwać sposobów reagowania w sytuacji pogłębiania się kryzysu. To w trakcie tego spotkania prezydent Francji Nicolas Sarkozy powiedział, że kryzys skompromitował Lesseferystyczną wersję kapitalizmu.

Niewątpliwie kryzys odsłonił braki regulacji w systemach finansowych, rozluźnienie standardów w udzielaniu pożyczek i kredytów, niedostatki w pracy agencji ratingowych, słabość systemu motywacji zarządzających aktywami, a być może także słabość natury ludzkiej, borykającej się z grzechem chciwości. Nie jest wykluczone, że obecny kryzys będzie także lekcją z zasad polityki pieniężnej. Pewne jest, że podobnie jak w sytuacji poprzednich kryzysów finansowych, także teraz pojawią się nowe instytucje ekonomiczne, nowe regulacje, nowe reguły gry, których celem będzie ograniczenie wymienionych niedostatków w funkcjonowaniu kapitalizmu. Kryzys zmienia trendy rozwojowe. Jest szansa, że także obecny kryzys przyczyni się do powstania nowego ładu gospodarczego.

Friedrich August von Hayek, twórca idei spontanicznego porządku ekonomicznego, twierdził, że są dwie podstawowe zasady, na których wspiera swoje działanie dobrze zorganizowana gospodarka. Są nimi

wolność działalności gospodarczej ludzi oraz rządy prawa. W szerokim rozumieniu rządy prawa obejmują także system reguł, którymi kierują się podmioty finansowe. Ten system reguł musi być stale doskonały, dostosowywany do nowych możliwości wiedzy i techniki. Podlega zatem ewolucji. Nie jest wykluczone, że kryzys jest ceną, jaką trzeba zapłacić za odnalezienie nowych, lepszych i bardziej przejrzystych reguł w trakcie ewolucji gospodarczej społeczeństw.

Warszawa 6 października 2008 r.

Zbigniew Hockuba
prof. ekonomii Uniwersytetu Warszawskiego
członek zarządu Narodowego Banku Polskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] BERNANKE B. S., *Reducing Systemic Risk*, referat, Federal Reserve Bank of Kansas City Annual Economic Symposium, Jackson Hole, Wyoming, 22.08.2008.
- [2] CALOMIRIS C. W., *The Subprime Turmoil: What's Old, What's New, and What's Next*, referat, Federal Reserve Bank of Kansas City Annual Economic Symposium, Jackson Hole, Wyoming, 22.08.2008.
- [3] HOENIG T. M. (2008), *Central Banks: Changing Markets – Changing Mandates*, referat, A Money and Banking Conference at the Central Bank of Argentina, Buenos Aires, Argentina, September 1.

Euro, czyli tylko Panu Bogu wierzymy na słowo

Andrzej Sadowski

„Financial Times” należący od zwolenników euro w artykule Martina Wolfa* jednoznacznie przyznaje, że „strefa euro odniosła ogromny sukces jako unia walutowa, ale nie jako unia gospodarcza”. Przytaczany w artykule materiał samej Komisji Europejskiej nie pozostawia co do tego wątpliwości. Zestawienie okresu 1999–2008 oraz 1989–1998 jest uderzająco korzystniejsze dla czasów sprzed euro. Wzrost realnego PKB na mieszkańca przed euro wynosił 1,9, a po już 1,6 proc. – to znacznie mniej wobec 2,2 proc. w Danii, Szwecji czy w Wielkiej Brytanii pozostających poza strefą euro. Wydajność pracy po przyjęciu unii walutowej rosła o połowę wolniej niż przed nią i wynosiła zaledwie 0,8 proc. rocznie. Bezrobocie zmalało, ale poza strefą euro jest jeszcze mniejsze. Autor artykułu dochodzi do wniosku, że „jej utworzenie nie spowodowało przyspieszenia dynamiki gospodarczej, na co mieli nadzieję jej orędownicy. Tempo reform strukturalnych wręcz zmalało”. Taki jest rze-

czywisty bilans dekady euro. Jest bez wątpienia wielkim przedsięwzięciem politycznym, ale byłoby niewiarygodne nazywać to sukcesem gospodarczym.

Kiedy wierzyć?

Panu Bogu wierzymy na słowo, a pozostali są proszeni o przedłożenie dokumentów. Taki napis wisiał w biurze zajmującym się obsługą polityków. W kampanii politycznej na rzecz euro w Polsce opinii publicznej nie przedkłada się jak dotąd dokumentów. Zamiast koniecznej i uczciwej debaty mamy poprawność polityczną. Mając na uwadze słowa XIX-wiecznego angielskiego historyka cywilizacji Tomasza Buckle'a, że „wojny nie przyniosły takich zniszczeń i nędzy narodom, jak błędne poglądy na ekonomię”, popatrzmy na argumenty, określmy ich ciężar gatunkowy oraz oddzielmy je od propagandy. ➡

Euro, tak jak Unię, trzeba chronić przed zwolennikami i przeciwnikami. Niedawna historia z wstąpieniem do UE pokazała, jak bardzo mylili się jedni i drudzy. Pierwsi, czyniąc z niej wyłączną siłę motoryczną rozwoju Polski, a drudzy źródło wszelkich nieszczęść, które spadną na nas jak plagi egipskie. Czy od wejścia i bycia w Unii polskie sądownictwo poprawiło jakość świadczonych przez się usług, zwanych wymierzaniem sprawiedliwości?

To, jakie jest sądownictwo, jak funkcjonują inne instytucje w Polsce, zależy od wybieralnego na miejscu parlamentu i rządu. Mają one w swoich rękach ponad 90 proc. spraw, które wpływają na rozwój kraju i zamożność obywateli. Dlatego warto ocenę wprowadzania euro rozpocząć, wyjaśniając najpierw samą istotę pieniądza i źródła pochodzenia bogactwa, a nie pytać – kiedy. Można odnieść wrażenie, graniczące z pewnością, że najczęściej wypowiadający się w tej kwestii nie pamiętają, czym tak naprawdę jest pieniądz.

W *Intrygującym pieniądzu* Milton Friedman przypomniał, że „pieniądz jest czymś, co znajduje powszechną akceptację i jest wymieniany na dobra i usługi; to, że jest on akceptowany, nie oznacza wcale, że jest przedmiotem konsumpcji, ale że stanowi tymczasowe ucieleśnienie siły nabywczej, które może zostać spożytkowane do zakupu innych dóbr i usług”. Mimo to miazmat, że pieniądz jest wartością samą w sobie, ciągle funkcjonuje i jest upowszechniany przez osobistości świata nauki, a w ślad za nim i polityki. „Choć wartość pieniądza opiera się na fikcji, spełnia on niezmiennie pożyteczną funkcję ekonomiczną. Jest jednak także zasłoną, za którą kryją się prawdziwe siły przesądzające o bogactwie narodu, takie jak: możliwości jego obywateli, ich pracowitość i pomysłowość, zasoby, jakimi dysponują, sposoby ich politycznego i ekonomicznego zorganizowania itp.” – czytamy w innym miejscu *Intrygującego pieniądza*. Przypomina o tym dwa wieki wcześniej Adam Smith w *Badaniach nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, pisząc, że „nie pieniądz, ale tylko reprezentowane przezeń dobra stanowią dochód jednostki albo społeczeństwa”. Prawdziwym punktem wyjścia dyskusji o euro powinna być zatem najpierw odpowiedź na podstawowe pytanie: jaka jest natura i pochodzenie bogactwa?

Czy bogactwo pochodzi ze złota, kamieni szlachetnych i pieniądza, jak przez wieki myśleli rządzący Portugalią, Hiszpanią, czy może z popierania eksportu i przesładowania importu, jak we Francji, a może jednak z pracy jak zaczęto myśleć w Anglii, Stanach Zjednoczonych i w Polsce początku lat 90. ubiegłego stulecia. Ludzie na świecie są tacy sami, dowodził Hernando de Soto w *Innym szlaku*. Tak samo chcą pracować, oszczędzać, bogacić się. To, co powoduje, że tak bardzo różne są efekty ich pracy, to jakość systemu, w którym żyją. Czy zatem nasze bogactwo zależy od koloru farby na banknocie będącym w obiegu, czy może od jakości systemu politycznego, gospodarczego, społecznego, który albo umożliwia tworzenie bogactwa, albo je marnotra-

wi? Gdyby to jednak kolor farby drukarskiej o tym decydował, to Panama z racji dolara amerykańskiego jako urzędowej waluty byłaby podwójnie bogata, bo dochodziłyby jeszcze korzyści z posiadania kanału. Dlaczego tak jednak nie jest? Przecież ma nie tylko dobry, ale najlepszy pieniądz na świecie. Jest on elementem „infrastruktury” gospodarki jeszcze bardziej rynkowej niż europejska. Przed politykami Panamy (w tym nawet dyktatorami) był i jest on jak najbardziej chroniony. A mimo to wyniki ekonomiczne Panamy i USA są rażąco inne. Dlaczego? Czy pieniądz jest samoistną „infrastrukturą” gospodarki zapewniającą bogactwo samą swoją obecnością? Czy może jest tylko symbolem siły wynikającej z zasad, na jakich się opiera państwo, gospodarka i społeczeństwo? Zauważmy, że gdyby tak nie było, to Kuba, gdzie realnym środkiem płatniczym jest dolar, nie byłaby od dziesiątków lat zagrożona w nędzy. Bogactwo nie przenosi się przez dotyk nawet najlepszego pieniądza.

Bez systemu zbudowanego na fundamencie klasycznych zasad (m. in. uznaniu pracy za źródło bogactwa), euro będzie dla niego takim samym rozwiązaniem infrastrukturalnym, jak paczki przysyłane po stanie wojennym dla przyszłości socjalizmu. Pieniądze nie mają samoistnie cudotwórczej ani sprawczej mocy. Panama, Kuba, była NRD (z zamianą socjalistycznej marki na tę dobrą) są chyba wystarczającymi przykładami, że wierzyć należy Panu Bogu, a od innych żądać okazania dokumentów. Nie są nimi zapewnienia rzeszy polityków i ekonomistów wsparte wizualizacjami wyników z arkuszy kalkulacyjnych abstrahujących od doświadczenia i rzeczywistości.

Uczciwa odpowiedź na pytanie o naturę i pochodzenie bogactwa da nam dopiero szansę na ocenę wolną od mistyki, polityki oraz własnych sympatii i skłonności. Rozważmy zatem wprowadzanie euro w Polsce w aspekcie politycznym, ekonomicznym i psychologicznym.

Wszystko jest kwestią polityki

Wstąpienie do UE było decyzją polityczną (zauważmy, że na merytoryczną dyskusję publicznie nie było miejsca). Pociąga to automatycznie zgodę na obecność w strefie euro. Zgodnie z traktatem z Maastricht każdy kraj członkowski UE jest zobowiązany dążyć do spełnienia kryteriów zbieżności wprowadzenia euro w następnej kolejności (nie dotyczy to Wielkiej Brytanii i Danii). Zatem rozstrzygające powinny być kryteria merytoryczne, bo politycznie sprawa została przesądzona wraz z przyjęciem traktatu. Czy zatem należy uznać kwestię techniczną, jaką jest data wprowadzenia euro za spełnienie któregoś z kryteriów merytorycznych? Zgodnie z logiką to spełnienie ich właśnie powinno z urzędu i podpisanego traktatu spowodować znalezienie się w strefie euro.

Data jest wyłącznie efektem spełnienia kryteriów. Skupianie się na dacie i publiczne licytowanie, kto jaką woli i uważa, prowadzi do skrajnego upolitycznienia wprowadzenia euro. Gdyby tak się

stało, oznaczałoby, że nie liczą się żadne względy merytoryczne, tylko nieujawniony publicznie interes polityczny licytującego datę. Tak niezwykle istotna sprawa, jak wejście do obcego systemu monetarnego, nie może być kwestią techniczną, tylko merytoryczną. Na szali stworzonej do zważenia ciężaru gatunkowego przedstawianych publicznie argumentów sama data nie powinna znaleźć się po jakiegokolwiek stronie. Zauważmy, że zarówno ta bliska, jak i odległa są wyłącznie informacją o modelu politycznego zegara wypowiadających te kwestie. Niczym więcej.

Zostawmy sprawy trzeciorzędne, acz propagandowo efektowne, i zważmy dwa polityczne argumenty znaczącego kalibru. Bez wątpienia wspólne władze monetarne to bardzo poważny instrument do tworzenia wspólnego państwa wewnątrz Unii. Jednak likwidacja waluty narodowej uniemożliwi prowadzenie niezależnej polityki monetarnej i gospodarczej przez polski rząd. Nie można przyjmować domniemania rażącej niekompetencji rządów w Polsce, a za tym szkodliwości ich polityk dla kraju, tak samo jak domniemania obiektywnie pozytywnych dla nas decyzji Europejskiego Banku Centralnego. Praktyka pokazuje, że prowadzenie wspólnej polityki monetarnej dla tak zróżnicowanych gospodarczo w strefie euro państw jest w najlepszym przypadku wypadkową. Nie będzie w takiej sytuacji służyła ani krajom na dorobku, ani bogatym. Czy zatem wspólne wewnątrzuropejskie państwo (a nie „Ojczyzna Narodów”) za sprawą euro nie jest wartością równoważną z możliwością i koniecznością dostosowywania polityki monetarnej do potrzeb rozwoju własnego kraju? Doświadczenie, a nie ideologia powinno pozwolić na dokonanie właściwego wyboru.

Które aspekty ekonomiczne są ważniejsze?

Niezwykle cenny materiał argumentacyjny dostarcza raport NBP z 2004 r. „Wprowadzenie wspólnej waluty wraz z towarzyszącą mu eliminacją ryzyka kursowego i kosztów transakcyjnych będzie prowadzić do lepszej porównywalności cen oraz wzrostu konkurencji na rynku dóbr i usług. Wzrost konkurencji przyczyni się do lepszej alokacji pracy i kapitału oraz zwiększy presję na efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów, co spowoduje wzrost wydajności czynników wytwórczych”. Jak widać, zapowiadane procesy alokacji pracy i kapitału już przybrały formę zaawansowaną, a nawet w niektórych obszarach krytyczną dla naszej gospodarki, i to bez przyjmowania jeszcze euro. Aby kontynuować inwestycje, polskie firmy budowlane rekrutują swoich byłych pracowników za granicą, oferując im wynagrodzenie zbliżone do tego, co otrzymują na budowach w Unii. Tak zaczyna być w większości branż polskiej gospodarki. Do „porównywalności cen” wystarczają szare komórki naszych obywateli, no, może czasami wspomagane kalkulatorem. Ryzyko kursowe jest niczym wobec ryzyka nieustających zmian podatko-

wych. Pierwsze można wyeliminować, korzystając ze zestandaryzowanych usług na rynku finansowym. Od drugiego nie uchroni nas najlepsza kancelaria doradztwa podatkowego. Zmienność i nieprzewidywalność prawa w Polsce mają rozstrzygający wpływ na być albo nie być dla znaczącej grupy firm, a nie sprawa ryzyka kursowego i to w dodatku tylko wobec jednej waluty.

Innym powtarzającym się argumentem ekonomicznym „za” jest zakładany wzrost gospodarczy Polski po wejściu do euro. Czy tak się w istocie stanie? Jeżeli za rzeczywistość, a nie za wizualizację wyników z arkuszy kalkulacyjnych weźmiemy stan gospodarki strefy euro po wejściu, to mamy przekroczenie dopuszczalnych kryteriów deficytu budżetowego (Francja, RFN, Włochy, Holandia, Grecja), niższy od pozostałych krajów UE wzrost PKB, a wyższy od pozostałych poziom bezrobocia (np. Francji czy Niemiec). Praktyka dowodzi, że jest dokładnie na odwrót niż wyznania wiary i zapewnienia mężów uczonych i świętobliwych.

Psychologia zwolenników i przeciwników euro

Postrzeganie euro nie jest jak szklanka nalana do połowy. Stąd zupełnie inne, nieporównywalne reakcje psychologiczne zwolenników i przeciwników widzących to samo euro. W kategorii polityków mamy wierzących w UE i w euro jako siłę sprawczą i naprawczą (np. finansów publicznych) oraz polityków agnostyków, wolnych od pokusy łatwej wiary, dla których zachowanie niezależności umożliwia prowadzenie właściwej dla Polski polityki monetarnej i gospodarczej.

Wśród ekonomistów znajdują się tacy, których irracjonalna wiara w sprawczą siłę pieniądza, gdyby była prawdziwa, przenosiłaby góry (te ze złota), jak i ci, którzy źródła bogactwa narodu i kraju upatrują w czynnikach wewnętrznych. Skoro tak się mają sprawy z elitą, to nie dziwny się zatem części społeczeństwa, które chce wierzyć w automatyczne przeniesienie siły nabywczej euro z bogatych krajów do Polski. Uszanujmy i tych w społeczeństwie, którzy mają wolę zachowania waluty narodowej. Może jest to ta część, która widziała głęboką biedę w krajach strefy euro. Bieda wygląda tak samo jak nasza – mimo że my dopiero co jesteśmy w Unii i nie mamy jeszcze euro.

Milton Friedman, który nie dawał euro – jako projektowi czysto politycznemu, a nie ekonomicznemu – więcej niż 15 lat, całym swoim życiem i dziełami udowodnił, że to idee, a nie pieniądze rządzą światem. I co do tego w Polsce zwłaszcza po 1989 r. nie powinniśmy mieć jakichkolwiek wątpliwości.

Andrzej Sadowski
inicjator i wiceprezydent
Centrum im. Adama Smitha

* M. WOLF, *Unia walutowa ułatwiła rozliczenia ale rozwoju Europy nie przyspieszyła*, „Gazeta Prawna & Financial Times”, 6.06.2008 r.[]

Koewolucja metod zarządzania

Marek Ćwiklicki

Wprowadzenie

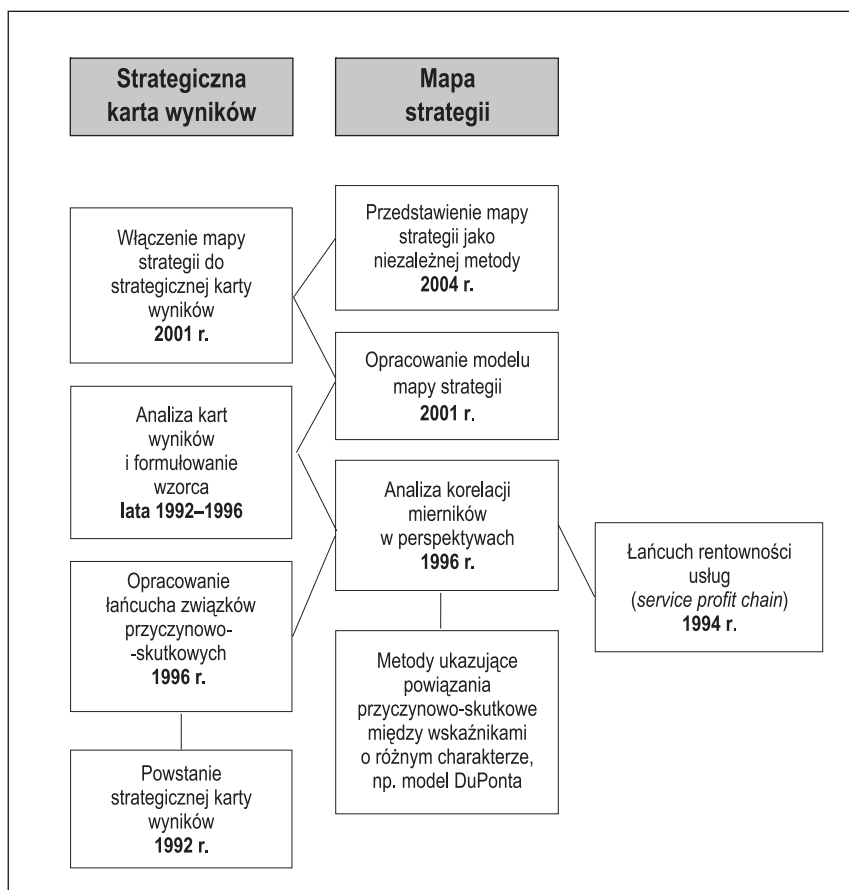
Metody zarządzania powstają na ogół niezależnie od siebie. Są wynikiem prób i eksperymentów różnych praktyków i teoretyków zarządzania. Jeśli wykażą się skutecznością w początkowej fazie rozwoju, zyskują możliwość rozprzestrzenienia się wśród innych organizacji i szanse dalszej ewolucji.

Jednak od tego klasycznego schematu występują wyjątki. Mianowicie powstanie metody i jej rozwój może przebiegać współzależnie z inną lub z innymi metodami. Zjawisko to noszące nazwę koewolucji w świecie biologicznym polega właśnie na takim wzajemnym wpływie, wywieranym na siebie przez podlegające ewolucji współwystępujące gatunki, które wchodzą w rozmaite zależności [Słownik terminów biologicznych 2007]. Trawestując powyższą definicję na potrzeby niniejszego artykułu, w przypadku metod zarządzania koewolucja oznacza współzależny rozwój dwóch lub więcej metod i pojawianie się zmian w jednej metodzie wskutek wystąpienia metamorfozy w drugiej metodzie, dopasowując się jednocześnie do siebie. Ilustracją powyższego zjawiska jest przypadek strategicznej karty wyników i mapy strategii¹⁾, jej metody pomocniczej, aspirującej do miana metody niezależnej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zjawiska koewolucji na przykładzie tych dwóch metod i sformułowanie wskazówek metodologicznych jego dalszego badania.

Strategiczna karta wyników i mapa strategii

Wybór metody strategicznej karty wyników i mapy strategii do badania związków koewolucyjnych nie jest przypadkowy. Otóż po pierwsze,

obydwie należą do grona współczesnych metod zarządzania rozwijających się w ostatnich latach. Na pewno wpływ na zjawisko koewolucji tych metod miał fakt wspólnego autorstwa Roberta Kaplana, profesora rachunkowości z Harvard Business School i Davida Nortona, dyrektora Palladium Group²⁾. Metoda strategicznej karty wyników powstała w 1992 r., a jej dynamiczna ewolucja obejmowała lata 1996–2001. Natomiast początki mapy strategii należy upatrywać w roku 1996 (powstanie łańcucha przyczynowo-skutkowego opisanego w pracy z tegoż 1996 [Kaplan, Noron 2002]), a osiągnięcie dojrzałości metodologicznej w 2001 r. (rok drugiej publikacji Kaplana i Nortona zawierającej rozdział w całości dedykowany mapie strategii). Rysunek 1 ukazuje wspólny rozwój metody strategicznej karty wyników i mapy strategii. Na rysunku zaznaczono ponadto kierunek wpływu metod na siebie, dosko-

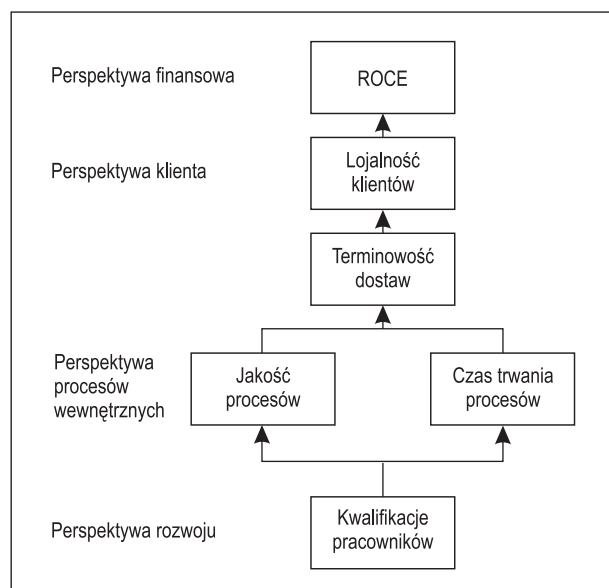


Rys. 1. Koewolucja strategicznej karty wyników i mapy strategii

Źródło: opracowanie własne.

nałąć się i wprowadzając na wyższy stopień organizacyjny.

Pierwszym zarysem metodycznym mapy strategii był w strategicznej karcie wyników, w początkowych fazach rozwoju metody, łańcuch związków przyczynowo-skutkowych, który przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Łańcuch związków przyczynowo-skutkowych w strategicznej karcie wyników według R. Kaplana i D. Nortona

Źródło: [KAPLAN, NORTON 2002, s. 46].

Służył on wyjaśnianiu powiązań między poszczególnymi perspektywami i ukazaniu związków między miękkiimi, niefinansowymi elementami strategii zawartymi w perspektywie rozwoju a konkretnymi, mierzalnymi tradycyjnie finansowymi parametrami. Podobną logikę powiązań między różnymi miernikami odnaleźć można w innych modelach znanych w rachunkowości, np. w modelu du Ponta. Te elementy mogły współtworzyć grunt podatny do opracowania korelacji mierników w 1996 r., który ukazuje powiązania między poszczególnymi wskaźnikami w ramach czterech perspektyw. Na tę fazę rozwoju mapy strategii miał wpływ tzw. łańcuch rentowności usług (*service profit chain*) autorstwa J. Heskett, T. Jonesa, G. Lovemana, E. Sassera i L. Schlesingera [1994]. Łańcuch ten ukazuje związki przyczynowo-skutkowe między satysfakcją pracowników, satysfakcją klientów, lojalnością klientów, udziałem w rynku i wynikami finansowymi w firmach usługowych [Heskett i inni 1994, cyt. za: Kaplan, Norton 2002, s. 47]. Model ten powstały w 1994 r. zakładał związki pomiędzy miernikami dotyczącymi pracowników a wewnętrzną i zewnętrzną jakością usług, który można pokrótce scharakteryzować jako następujący ciąg przyczynowo-skutkowy: zadowolenie i możliwości pracowników przyczyniają się do opracowania doskonałych procesów wewnętrznych, zadowolenia i lojalności klientów, co w rezultacie daje lepsze wyniki finansowe [Kaplan, Norton 2002, s. 229].

Dalszy wpływ na rozwój mapy strategii miały doświadczenia R. Kaplana i D. Nortona, które modyfikowały strategiczną kartę wyników w kierunku budowania metody adekwatnej do wyzwań gospodarki zdominowanej przez wiedzę. W tym celu podkreślano konieczność wystąpienia w strategicznej karcie wyników organizacyjnego uczenia się, informacji zwrotnej do przyszłych planów i budowania wiedzy organizacyjnej [Morisawa 2002, s. 4–6].

Prace te doprowadziły do stworzenia modelu mapy strategii w 2001 r., która stała się w ten sposób bardziej zależną metodą od strategicznej karty wyników. Jej istota polegała na wyjaśnieniu transformacji aktywów niematerialnych w materialne efekty finansowe [Kaplan, Norton 2001, s. 77] i sprowadzała się do ukazania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy hipotezami zawartymi w strategicznej karcie wyników a wynikami finansowymi, będącymi końcowym wymiarem skuteczności realizacji strategii. Jej rozwinięcie dokonane w pracy z 2001 r. pozwoliło na rozwój samej metody strategicznej karty wyników, która po uwzględnieniu mapy strategii stała się systemem zarządzania wspomagającego wdrożenie strategii. Zwiększenie złożoności metody pozwoliło na niezależne badanie metody pomocniczej.

Szerszą prezentację, bardziej dojrzałą i w nieznacznym stopniu niezależną od strategicznej karty wyników R. Kaplan i D. Norton zaprezentowali w 2004 r. [2004]. Jest to wyraz założenia, że strategia jest pewnym zestawem hipotez, pomiędzy którymi występują wskazane wcześniej związki przyczynowo-skutkowe, co skłania do samodzielnego zastosowania tej metody pomocniczej. Wspomniana uprzednio niezależność mapy strategii wynika ze zmiany układu prezentacji perspektyw. Otóż przedstawiono hierarchię perspektyw począwszy od finansowej, przez klienta, procesów wewnętrznych i zakończono na perspektywie rozwoju, ale zaniechano w perspektywie procesów wewnętrznych z prezentacji zachowanego w pierwotnej wersji metody strategicznej karty wyników łańcucha wartości [Harmon 2004, s. 4]. Niemniej jednak opracowany model wzorcowej mapy strategii, będącej punktem wyjścia do konstruowania indywidualnych map dla konkretnych strategii stanowi ukoronowanie rozwoju tej metody. Opiera się on na schemacie: wzrost zapisany w perspektywie finansowej jest wynikiem tworzenia nowych źródeł przychodów i pogłębienia relacji z obecnymi klientami. Efektywność w tej perspektywie dotyczy zarządzania kosztami i aktywami i nie odbiega w swej istocie od powszechnego rozumienia zarządzania finansami. W perspektywie klienta, najważniejszej dla strategii, ważne jest pozyskanie nowych klientów lub zwiększenie rentowności dotychczasowych. Najważniejsze dla tej perspektywy jest oferowanie wartości klientom, które zostanie zabezpie-

czone przez procesy wewnętrzne. Natomiast doskonalenie czynników wspierających procesy, takich jak: kompetencje pracowników, *know-how*, technologia i klimat organizacyjny pozostaje w sferze perspektywy rozwoju [Kaplan, Norton 2001, s. 105].

Wskazówki metodologiczne badania zjawiska koewolucji metod zarządzania

Przestawiony powyżej przypadek strategicznej karty wyników i mapy strategii jest dobrze udokumentowany w literaturze przedmiotu. Identyfikację zmian koewolucyjnych ułatwiają sami autorzy tych metod, ponieważ w swoich pracach wskazują na poszczególne powiązania między metodami. Zatem pierwszą wytyczną, którą należy przyjąć za niezbędną w badaniu zjawiska koewolucji metod zarządzania, to pełność zapisu źródłowego metod zarządzania, która umożliwia odtworzenie stanu faktycznego przebiegu modyfikacji koewolucyjnych.

Drugi warunek poprawności dokonania opisu zmian koewolucyjnych to zwrócenie uwagi na ich wystąpienie w czasie. Wskazówka ta dotyczy bezpośrednio następstwa czasowego, które w przypadku strategicznej karty wyników i mapy strategii wyznaczają daty publikacji poszczególnych prac R. Kaplana i D. Nortona. Czasowość zmian jest niezbędna w celu poprawnego datowania zmian koewolucyjnych.

Trzecia wskazówka metodologiczna dotyczy identyfikacji zakresu zmian. Odwołuje się ona wprost do definicji zjawiska koewolucji, zgodnie z którą zmiana w jednej metodzie musi wywołać metamorfozę w drugiej. Kierunek zmian został również nakreślony jako zmiana podnosząca poziom złożoności metody, prowadzący do jej dojrzałości. W prezentowanym studium przypadku jest to wyraz uwzględnienia w strukturze metody dominującej – metody późniejszej, która aspiruje do bycia metodą niezależną.

Trzy powyższe wytyczne pozwalają na przedstawienie koewolucji w sposób obiektywny i umożliwiają faktyczne określenie wystąpienia tego zjawiska wśród metod zarządzania.

Zjawisko koewolucji można odnaleźć także wśród innych metod zarządzania współwystępujących ze sobą. Na przykład dla *lean managementu* narzędziem rozwijającym tę koncepcję o wątek analizy wartości dodanej jest metoda mapowania strumienia wartości, która powstała na potrzeby odzwierciedlenia stanu obecnego przepływu materiałów i informacji, a stała się niezależną techniką mapowania procesów. Powyższy przypadek pokazuje, że przykładów koewolucji należy szukać tam, gdzie mamy do czynienia ze współwystępowaniem metod zarządzania, najczęściej w ramach jednej metodyki, w której jedna z metod jest metodą główną, a druga pomocniczą. Na ogół bowiem jedna z metod pozostawia lukę metodolo-

giczną, którą różni praktycy i teoretycy starają się wypełnić metodami pomocniczymi. Jeśli któraś z nich zostanie zaszczerpiona w tok postępowania metody właściwej, może doprowadzić do jej zmiany, doprowadzając jednocześnie do reakcji rozwojowej nowej metody.

Dużo trudniej jest znaleźć ilustrację tego zjawiska dla metod o równej randze. W tym celu należałoby wykazać miejsca styku w rozwoju metod i przedstawić zmianę o charakterze koewolucyjnym, czyli powstającą w jednej metodzie wskutek kontaktu z drugą i odwrotnie, lecz w takich przypadkach możliwe jest także wystąpienie innych zjawisk utrudniających wyodrębnienie efektów koewolucji, np. kanibalizacji metod, czyli wchłonięcie jednej metody przez drugą i doprowadzenie do całkowitej dominacji jednej z nich.

dr Marek Ćwiklicki

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

¹ Metodę mapy strategii autor przedstawił w artykule [2007].

² Palladium Group Inc. (wcześniej: Balanced Scorecard Collaborative) jest organizacją popularyzującą metodę strategicznej karty wyników w świecie [www.thepalladiumgroup.com].

BIBLIOGRAFIA

- [1] ĆWIKLICKI M., *Mapa strategii – metoda pomocnicza w strategicznej karcie wyników*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2007, s. 6–9.
- [2] MORISAWA T. [2002], *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, „Nomura Research Institute (NRI) Papers”, no. 45, April 1.
- [3] HESKETT J., JONES T., LOVEMAN G., SASSER E., SCHLESINGER L., *Putting the Service Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review”, March–April 1994, s. 164–177.
- [4] KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
- [5] HARMON P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. A BPT Book Review*, „Business Process Trends”, September 2004.
- [6] KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [7] KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001.
- [8] *Słownik terminów biologicznych. Aneks do Encyklopedii Powszechnej PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/lista.php?co=koewolucja>, dostęp: 19.05.2008.

Summary

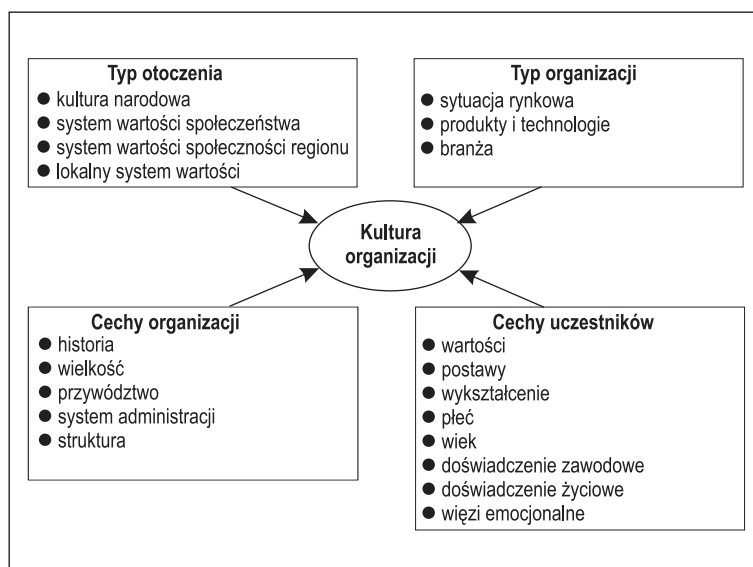
In the article the phenomenon of coevolution of management method is described based on the case of Balanced Scorecard and strategy map method. At the end of the article the methodological guiding rules for examining this phenomenon are shown.

Struktura organizacyjna jako czynnik kulturotwórczy

Marian Hopej

Wprowadzenie

Kultura nie jest „samotną wyspą” w przedsiębiorstwie [M. Czerska, 2003]. W długim okresie może być traktowana jako zmienna zależna, kształtowana przez wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych (rysunek 1).



Rys. 1. Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Źródło: [10; 2006, s. 379].

Oddziaływanie otoczenia przedsiębiorstwa, jego typu, cech oraz cech pracowników na kulturę organizacyjną było przedmiotem dość szeroko zakrojonych badań, przeprowadzonych na próbie 101 jednostek gospodarczych funkcjonujących w Polsce. W niniejszym artykule zostanie naszkicowany obraz wpływu jednego z tych czynników, tj. struktury organizacyjnej.

Przyjęto, że strukturę organizacyjną charakteryzują cztery cechy. Są nimi:

- konfiguracja – odzwierciedlająca kształt ról i pozycji organizacyjnych;
- centralizacja – określająca wewnętrzną władzę w przedsiębiorstwie, a więc rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w kwestiach dla niego istotnych;
- specjalizacja – charakteryzująca wynikający z podziału pracy stopień ograniczenia dowolności zachowań pracowników w realizacji zadań i obowiązków organizacyjnych;

- formalizacja – charakteryzująca zakres, w jakim łączność, wzorce działania i postępowania są zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych [9, 2001].

Wymienione wyżej cechy były „mierzone” za pomocą odpowiedzi (tak, raczej tak, ani tak, ani nie, raczej nie, nie) na kilka pytań. Respondentami byli członkowie kierownictw badanych przedsiębiorstw, tj. osoby zajmujące stanowiska na dwóch najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Przyjęto również, że elementami składowymi kultury organizacyjnej są: wymiar antropologiczny, społeczny i poznawczy [S. Boerner, 1994]. Wymiar społeczny opisuje swobodę, jaką przedsiębiorstwo dysponuje w stanowieniu o własnych losach. Może być ona duża i wówczas jest ono samodzielnym podmiotem (np. przedsiębiorstwo wolnorynkowe) albo obiektem planowania z zewnątrz (np. przedsiębiorstwo w gospodarce centralnie planowanej). Charakteryzuje także reakcje na zachodzące zmiany. Pozwala określić, czy przedsiębiorstwo z dużą energią przeprowadza zmiany, czy też jest pasywne z obawy przed niepowodzeniami i ryzykiem.

Wymiar socjalny odnosi się do tego, kto dominuje w przedsiębiorstwie, jed-

nostka czy kolektyw? Czy dobro jednostki stawiane jest przed dobrem kolektywu, czy też oczekuje się od każdej jednostki wsparcia całości zorganizowanego działania? Opisuje relacje międzyludzkie, które mogą być oparte na założeniu, że ludzie są równi, potrafią samodzielnie rozwiązywać problemy oraz określać swoją pozycję w strukturze organizacyjnej, względnie na tym, że nie są równi, niezdolni do uczenia się, a miejsce w strukturze jest im nadawane z zewnątrz.

Trzecim wymiarem kultury był wymiar społeczny. Jego treścią jest próba odpowiedzi na pytanie, jaki charakter ma ludzkie poznanie, czy uważa się je za niezawodne, czy za omyłne, nacechowane błędami? Charakteryzuje proces rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie, który może polegać na ciągłym ulepszaniu, odkrywaniu nowej wiedzy (poszukiwaniu optimum lokalnych), bądź na poszukiwaniu jednego, najlepszego rozwiązania, optimum absolutnego (ideału) [S. Boerner, 1994].

Tab. 1. Otwarta i zamknięta kultura organizacyjna

Otwarta kultura organizacyjna	Zamknięta kultura organizacyjna
● przedsiębiorstwo jako subiekt kształtujący rzeczywistość według własnej woli	● przedsiębiorstwo jako obiekt skazany na zewnętrzne wpływy (obiekt planowania)
● partykularyzm – ochronie podlega jednostka	● holizm – ochronie podlega kolektyw
● poznawanie i odkrywanie wiedzy jest procesem ciągłych ulepszeń	● realizacja wiedzy i bezkrytyczne wprowadzanie w życie ostatecznie objaśnionych ideałów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [S. BOERNER, 1994, s. 103–111].

Uwzględnienie wszystkich trzech wymiarów pozwala wyróżnić dwa przeciwstawne typy kultury organizacyjnej: zamkniętą i otwartą (tabela 1). Kultury te mogą być traktowane jak krańce kontinuum kultur organizacyjnych, obejmujące również kultury „pośrednie”, tj. mniej lub bardziej zamknięte, względnie mniej lub bardziej otwarte.

W prowadzonych badaniach kultura organizacyjna była „mierzona” za pomocą ankiety opracowanej przez D. Geberta, S. Boerner i W. Matiaske [1996]. Sformułowane pytania dotyczyły wszystkich trzech wymiarów, a udzielane odpowiedzi (tak, raczej tak, ani tak, ani nie, raczej nie, nie) odzwierciedlały omówione aspekty otwarcia (zamknięcia) zwyczajowego sposobu myślenia, odczuwania i działania pracowników.

Hipotezy i wyniki badań empirycznych

Na podstawie analizy doniesień literaturowych m.in. M. Greilinga [1998], P. Heintela i E. E. Krainza [1988] oraz F. G. Hilmera i L. Donaldsona [1997] zostały sformułowane cztery hipotezy:

- im bardziej płaska struktura organizacyjna (im mniej jest szczebli hierarchii), tym bardziej otwarta kultura organizacyjna;
- im niższy stopień centralizacji, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna;
- im niższy stopień specjalizacji, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna;
- im niższy stopień formalizacji, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna.

Jakie zatem typy struktur organizacyjnych mogą sprzyjać „otwieraniu” się kultur organizacyjnych, a jakie ich „zamykaniu”. W zależności od tego, jak kształtuje się konfiguracja, stopień centralizacji, for-

malizacji i specjalizacji, można wyróżnić dwa przeciwstawne typy struktur organizacyjnych. Są nimi: struktura biurokratyczna i innowacyjna (tabela 2).

Obydwa rozwiązania stanowią krańce kontinuum struktur organizacyjnych, między którymi można sobie wyobrazić wiele innych – mniej lub bardziej innowacyjnych, lub mniej lub bardziej biurokratycznych. Strukturą najbardziej zbliżoną do modelowego, biurokratycznego rozwiązania strukturalnego jest struktura funkcjonalna, ściślej struktura scalonych pionów funkcjonalnych. Jak wiadomo, sprzyja ona profesjonalizmowi w zarządzaniu i ułatwia kontrolę realizacji działań, ale jednocześnie utrudnia reakcję na szybko zachodzące zmiany w otoczeniu. Mniej biurokratycznym rozwiązaniem jest struktura dywizjonalna, która wprawdzie powoduje wzrost kosztów ogólnych, lecz również ułatwia dość szybką reakcję na to, co dzieje się w otoczeniu oraz podejmowanie racjonalnych decyzji, związanych z wytwarzaniem określonego produktu lub grupy produktów. Mniej więcej w środku kontinuum sytuuje się struktura macierzowa, pozwalająca na interdyscyplinarną współpracę i sprawne dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu (wadami tej struktury są m.in. sprzyjanie konfliktom kompetencyjnym oraz zachęcanie do walki o władzę). Do najbardziej innowacyjnych rozwiązań strukturalnych (a tym samym najbardziej sprzyjających „otwieraniu” się kultury organizacyjnej) można natomiast zaliczyć m. in.:

- strukturę procesową – składającą się z dwóch części. Jedną stanowią zespoły realizujące procesy ukierunkowane na wytwarzanie wartości dla klienta, zaś drugą – centra doskonalenia, w których odbywają się treningi personelu;
- strukturę orbitalną – zapewniającą demokratyczną równość wszystkim pracownikom. Zależności hierarchiczne są w jednostkach organizacyjnych

Tab. 2. Biurokratyczna i innowacyjna struktura organizacyjna

Cechy	Struktura	
	Biurokratyczna	Innowacyjna
Konfiguracja	rozbudowana hierarchia (niewielka przeciętna rozpiętość kierowania, wiele szczebli hierarchii)	płaskie rozwiązanie strukturalne (duża przeciętna rozpiętość kierowania, niewiele szczebli hierarchii)
Centralizacja	wysoki stopień centralizacji	niski stopień centralizacji
Specjalizacja	wysoki stopień specjalizacji działań	niski stopień specjalizacji działań
Formalizacja	wysoki stopień formalizacji działań	niski stopień formalizacji działań

Źródło: na podstawie [M. HOPEJ, 2004].

Tab. 3. Korelacje zmiennych niezależnych z kulturą organizacyjną

Zmienna	Współczynnik korelacji	Związek istotny statystycznie, jeśli $p < ,050$
Wartości profesjonalizmu pracowników	-,100	,343
Kwalifikacje pracowników	,119	,538
Częstość przeprowadzania szkoleń w przedsiębiorstwie	,151	,150
Staż pracy pracowników	,008	,942
Rodzaj rekrutacji (wewnętrzna – zewnętrzna)	-,087	,399
Selekcja kandydatów (profil wymagań sformułowany na bazie kwalifikacji podstawowych)	,413	,000
Adaptacja pracownika (tworzenie wspólnoty i lojalności)	-,115	,264
Ocena pracowników (ewaluacyjna – rozwojowa)	,564	,000
Forma szkolenia (wykłady – warsztaty)	,535	,000
Formułowanie strategii (ewolucyjne – planistyczne)	-,390	,000
Przywództwo	,724	,000
Intensywność kierowania	,071	,497
Hierarchia	-,070	,507
Specjalizacja działań	,223	,031
Centralizacja	,250	,014
Formalizacja działań	,113	,275
Technologia	,071	,502
Kluczowe wartości	,544	,000
Złożoność otoczenia	,022	,831
Zmienność otoczenia	,100	,337

Źródło: [A. ZGRZYWA-ZIEMAK, M. HOPEJ, R. KAMIŃSKI, 2008].

bardzo słabe, każdy bowiem działa autonomicznie i jest wobec innych, w tym również wobec osoby odpowiedzialnej za sprawność funkcjonowania całości, równorzędnym partnerem;

- strukturę holararchiczną – zakładającą, że podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są holony, tj. systemy, które są zarówno całościami, jak również częściami składowymi większej całości. Dążą one do zachowania własnej, bardzo dużej autonomii i jednocześnie przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania całości [M. Hopej, 2004].

Jak już wspomniano, zebrano dane ze 101 przedsiębiorstw. Po dokonaniu wstępnej ich (danych) analizy (analiza występowania wartości ekstremalnych, analiza wartości brakujących oraz analiza rzetelności), przeprowadzono analizę wpływu 20 zmiennych niezależnych na kulturę organizacyjną (zmienną zależną). Polegała ona na obliczeniu współczynników korelacji, które przedstawia tabela 3.

Ogólnie biorąc, współczynniki korelacji nie są, zbyt wysokie. Przyjęto więc, że o sile wpływu

zmiennych niezależnych na kulturę organizacyjną mogą świadczyć dopiero wyniki analizy regresji wielowymiarowej. Ujawniła ona, że na kulturę organizacyjną statystycznie istotny wpływ mają jedynie trzy zmienne:

- przywództwo (im bardziej rozproszone przywództwo, tym bardziej otwarta kultura);
- selekcja kandydatów do pracy (im słabsza selekcja dąży do zgodności cech i zdolności z istniejącymi warunkami pracy, a tym samym w większym stopniu opiera się na ogólnie sformułowanych kwalifikacjach podstawowych, tym bardziej otwarta jest kultura);
- kluczowe wartości (im bardziej realizowane działania są nasycone kluczowymi wartościami, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna).

Wynika stąd, że:

- charakterystyki strukturalne nie są istotnymi czynnikami kulturotwórczymi (żadna z hipotez nie została więc potwierdzona);
- istnieją uzasadnione wątpliwości, czy struktura organizacyjna jest spójną całością (korelacja specja-

lizacji z kulturą kształtuje się inaczej niż korelacje z kulturą innych charakterystyk).

Jakkolwiek próbka badawcza nie była reprezentatywna, to uzyskane wyniki mogą wzbudzać niepokój. Kultura organizacyjna niektórych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce nie jest bowiem w pełni racjonalna (tj. niedostosowana do istniejących rozwiązań strukturalnych). Pracownicy mogą przeto otrzymywać sprzeczne sygnały: np. normy i wartości kutrowe mogą sprzyjać kreatywnym zachowaniom organizacyjnym, natomiast struktura organizacyjna je utrudniać lub wręcz uniemożliwiać. Nietrudno zauważyć, że taki stan rzeczy nie ułatwia ani sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ani jego rozwoju.

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

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOERNER S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.
- [2] BURNS T., G. M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1968.
- [3] CZERSKA M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [4] GEBERT D., S. BOERNER, W. MATIASKE, *Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – zur Validierung eines Meinstruments (FOGO – Fragebogen zur Offenheit/Geschlossenheit in Organisationen)*, Diskussionspapier 1996 nr 15, Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation, Berlin 1996.
- [5] GREILING M., *Faktoren der Innovationsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Eine Vergleichsanalyse der Republik Polen und der Bundesrepublik Deutschland*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- [6] HEINTE P. L., E. K. KRAINZ, *Projektmanagement. Eine Antwort für Hierarchiekrisen?*, Gabler, Wiesbaden 1998.
- [7] HILMER, F. G. L. DONALDSON, *Jenseits der Management Mythen: Kontinuität statt Trendhopping, Moderne Industrie*, Landsberg am Lech 1997.
- [8] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo, Wrocław. Warszawa. Kraków 2004.
- [9] *Organizacja i zarządzanie*, (red.) M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [10] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, KOŹMIŃSKI A. K., PIOTROWSKI W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [11] ZGRZYWA-ZIEMAK A., M. HOPEJ, R. KAMIŃSKI, Raport końcowy z realizacji projektu badawczego nt. „Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”, Warszawa 2008.

Summary

Organizational structure – one of causes of organizational culture factor in the literature – was stated. Research hypotheses were presented, that define the influence of organizational structure on the culture in an enterprise. The applied research method was described and the hypotheses were verified. It was shown, that organizational structure does not have a significant influence on organizational culture.

Wprowadzenie

O istotnym znaczeniu wiedzy, umiejętności, zdolności i wewnętrznej motywacji ludzi pracujących dla różnego typu organizacji z punktu widzenia ich procesów trwania i rozwoju oraz uzyskiwanych sukcesów pisze i mówi się od dziesiątków lat. Poglądy na temat kierowania ludźmi zmieniały się. Wiele lat od zaistnienia naukowego zarządzania panowało przekonanie o jednej słusznej metodzie kierowania ludźmi w postaci przedmiotowego podejścia do pracowników, traktującego ich jako osoby niechętne do pracy, które należy ściśle nadzorować i u których podstawowym narzędziem motywacji jest wynagrodzenie finansowe. Owszem, pojawiały się wśród klasyków odmienne opinie na temat kierowania ludźmi, jednak były to tylko pierwsze symptomy zmian, jakie miały zajść w kolejnych dziesięcioleciach XX wieku. Na przykład w 1917 r. H. Fayol pisał: „Chcąc zachęcić personel do tego, aby w wykonywanie swych czynności wkładał swą dobrą wolę i poświęcenie, do jakiego tylko jest zdolny, trzeba go traktować z przychylnością: ludzkość wypływa z połączenia przychylności ze sprawiedliwością. Ludzkość nie wyklucza ani energii, ani karność, wymaga natomiast wiele rozsądku, wiele doświadczenia i wiele dobroci” (cyt. za: [Martyniak 1993, s. 123]). Rozwinięcia tej idei dokonali przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich w latach 30. XX wieku. Jednak dotychczasowa jedynie słuszna metoda kierowania ludźmi została ostatecznie zanegowana przez P. F. Druckera i D. McGregora dopiero w latach 50. ubiegłego stulecia. Zastąpiono ją wówczas nowym, jedynie słusznym podejściem zgodnym z tzw. Teorią Y (McGregora), które dość szybko jednak (bo w 1962 r.) zanegował A. H. Maslow, postulując, że różni ludzie powinni być kierowani w odmienny sposób [Drucker 2000, s. 18]. Ostatecznie współczesny pogląd na kierowanie ludźmi zakłada konieczność przyjmowania odmiennych sposobów kierowania dla różnych grup pracowników, jak również to, że metody zarządzania daną grupą ludzi powinny zmieniać się w czasie [Drucker 2000, s. 21]. Jednak obecnie problem zarządzania ludźmi pracującymi dla organizacji znacząco się komplikuje. Wynika to z zaszłych zmian w gospodarce, społeczeństwie oraz w organizacjach, które stawiają nowe wymagania wobec teorii i praktyki zarządzania. Do nich zaliczyć należy między innymi: zwiększenie szybkości postępu techniczno-organizacyjnego, niekorzystne zmiany demograficzne, wzrost poziomu zamożności społeczeństw, ich potrzeb, ale i poziomu wykształcenia, wzrost turbulencji otoczenia i konkurencji, diametralny wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników, spłaszczenie struktur organizacyjnych i przyjmowanie rozwiązań sieciowych w organizowaniu działalności gospodarczej, wzrost poziomu automatyzacji i komputeryzacji pracy, rozwój niestandardowych

Talenty jako podmioty zarządzania

Bogusz Mikuła, Mieczysław Morawski

form zatrudnienia, zmiany w strukturze pracowników. W tych warunkach problemem dla wielu organizacji staje się pozyskanie, zatrudnienie (lub podjęcie współpracy), rozwój oraz utrzymanie wysoko wykwalifikowanych ludzi, którzy będą w stanie sprostać nowym wymaganiom otoczenia i przyczynić się do ich rozwoju. Nie chodzi tu bynajmniej o przeciętnie uzdolnionych pracowników, lecz o tzw. talenty, czyli ludzi mających ponadprzeciętne umiejętności, uzdolnienia i specjalistyczną wiedzę. Aby sprostać tym nowym wyzwaniom, w ostatnim dziesięcioleciu wzrosło zainteresowanie koncepcją zarządzania talentami.

Idea zarządzania talentami

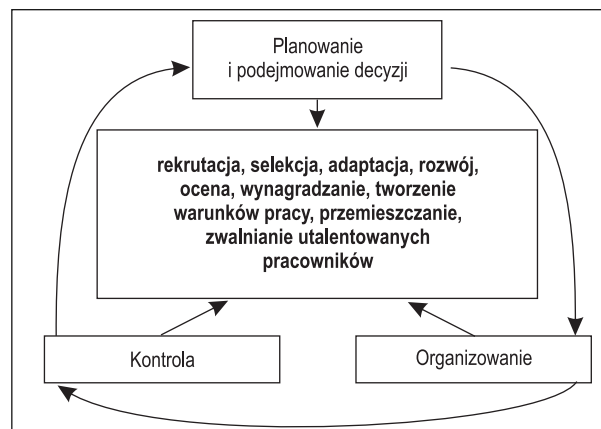
Idea zarządzania talentami nie jest nowa. Już w starożytności dbano o pozyskanie szczególnie utalentowanych dowódców i wojowników dla armii, upatrując w tym dużą część sukcesu. W Polsce podczas budowania ustroju socjalistycznego poszukiwano i promowano przodowników pracy. Poszukiwano także szczególnie uzdolnionych ludzi, którzy po szkoleniach odbytych w państwach bloku socjalistycznego (zwłaszcza w Związku Radzieckim) mieli stać się podstawą budowy ustroju socjalistycznego – od armii i służb utrzymania porządku wewnętrznego po różne sektory gospodarki państwa. W latach 60. amerykańskie firmy podejmują wiele przedsięwzięć mających na celu wyłanianie i rozwijanie talentów menedżerskich. Na podstawie ich doświadczeń w latach 70., P. Jaroszewicz (premier rządu PRL w latach 1970–1980) zaleca wdrożenie elementów zarządzania talentami w stosunku do kadr menedżerskich polskiej gospodarki. Idea ta jednak upada, gdyż była niezgodna z doktryną o kierowniczej roli PZPR (zob.: [Gliński 1997, s. 27–33]). W latach 90. XX wieku w krajach zachodnich pojawia się szczególne zainteresowanie utalentowanymi pracownikami. Poszukiwanie i utrzymanie w pracy najlepszych nie jest łatwe i wkrótce będzie jeszcze trudniejsze. W USA należy się spodziewać braku 3 milionów pracowników wiedzy w wieku 25–44 lata, którzy powinni zastąpić starszych pracowników po ich odejściu na emeryturę [Davenport 2007, s. 161]. Wynika to z rosnącego na nich zapotrzebowania, trendów demograficznych i struktury kształcenia. Toczy się więc walka o talenty o ścisłych umysłach, która rozszerza się stop-

niowo na wszystkie rozwinięte i rozwijające się gospodarczo kraje.

Wśród współczesnych przesłanek zarządzania talentami można wyróżnić:

- zdolność do konkutowania w gospodarce opartej na wiedzy zależy od odpowiedniej jakości posiadanego kapitału intelektualnego, a nośnikiem jego kluczowych elementów są pracownicy: uzdolnieni i/lub o unikalnych kompetencjach;
- kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone głównie przez wybitnych pracowników;
- rośnie zapotrzebowanie na wybitnych pracowników, łączących profesjonalizm z kreatywnością oraz wysoką wewnętrzną motywacją do pracy;
- rosnąca mobilność pracowników, łatwość przemieszczania się między rynkami pracy, szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach zmusza do zastosowania nowych programów personalnych dopasowanych do potrzeb, aspiracji i oczekiwań tych pracowników;
- wrastają wskaźniki płynności w tej grupie pracowników;
- koszty pozyskiwania takich pracowników są coraz wyższe.

Talent rozumiany jest dwojako. Po pierwsze, jako zbiór cech. Po drugie, talent uosabiany jest przez konkretnych pracowników dysponujących wysokimi kompetencjami i potencjałem. Potencjał ten w określonych warunkach krystalizuje się w postaci działań spełniających wysokie kryteria jakościowe i/lub efektywnościowe (wynikowe).



Rys. 1. Model podstawowego procesu zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Różne ujęcia głównych zadań z zakresu zarządzania talentami

Autor	Zadania zarządzania talentami
S. Chowdhury	<ul style="list-style-type: none"> ✓ przyciąganie talentów ✓ utrzymanie talentów ✓ zarządzanie talentami (w sensie instrumentalnym i instytucjonalnym) ✓ identyfikowanie talentów
T. Listwan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ wejście – pozyskiwanie talentów ✓ faza „przejścia” – transformacji ✓ wyjście
S. Borkowska	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pozyskiwanie talentów ✓ utrzymanie talentów ✓ rozwój talentów ✓ motywowanie talentów
A. Poczowski	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pozyskiwanie ✓ identyfikowanie ✓ pomiar ✓ rozwój ✓ kariera ✓ utrzymanie
M. Morawski	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identyfikowanie ✓ przyciąganie ✓ utrzymanie ✓ zarządzanie w sytuacji zmiany pracodawcy i zarządzanie kontaktami zewnętrznymi z talentami

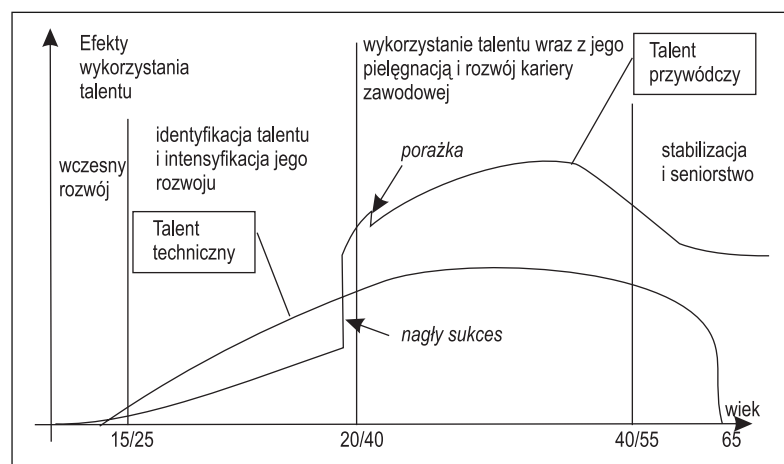
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [CHOWDHURY 2000, s. 11; LISTWAN 2005, s. 19–27; BORKOWSKA 2007; POCZOWSKI 2007, s. 325; MORAWSKI 2008, s. 36–37].

Najogólniej rzecz ujmując, przez zarządzanie talentami należy rozumieć kompleks powiązanych ze sobą działań kadrowych odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, o kapitale intelektualnym najwyższej próby. Podchodząc do zagadnienia bardziej szczegółowo, zarządzanie talentami w szerokim znaczeniu można sprowadzić do realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zadaniach operacyjnych związanych z rekrutacją i selekcją, adaptacją, rozwojem, oceną, wynagradzaniem, tworzeniem warunków pracy, przemieszczaniem i zwal-

nianiem utalentowanych pracowników (rysunek 1). W wąskim znaczeniu jest działalnością polegającą na doborze i wykorzystaniu odpowiednich instrumentów (narzędzi prawnych, finansowych, społecznych, organizacyjnych i technicznych), za pomocą których stworzone zostaną warunki do zgromadzenia talentów i optymalnego ich wykorzystania. Chodzi więc o wykorzystanie odpowiednio dobranych instrumentów umożliwiających poprawne przeprowadzenie identyfikacji talentów, przyciągnięcie ich do pracy, dobór optymalnej dla obu stron formy zatrudnienia i pracy, adaptację, utrzymanie w miejscu pracy i zastosowanie ich nieprzećiętnych zdolności w działalności organizacji, planowanie kariery i jej rozwój, przemieszczanie, ocenianie wyników pracy, uwolnienia utalentowanego pracownika, kiedy chce odejść z organizacji. Lista zadań koniecznych do realizacji w ramach zarządzania talentami może mieć szeroki zakres. Różne ich ujęcia przedstawiono w tabeli 1.

Programy zarządzania talentami i ich adresaci

Przedsiewzięcia w ramach zarządzania talentami realizowane są w postaci odpowiednio przygotowanych programów, które wynikają z wizji, celów i strategii organizacji oraz celów postawionych przed systemem zarządzania zasobem ludzkim (ZZL) i jego podsystemem zarządzania talentami. Liczba i zakres zadań podsystemu zarządzania talentami uzależnione są od wielkości grupy pracowników uznanych za talenty. Organizacja może przyjąć, że wszyscy pracownicy są utalentowani i wówczas system zarządzania talentami pokryje się z systemem ZZL. W jego ramach wystąpi konieczność realizacji wszystkich zadań związanych z ZZL. Gdy za talenty uznane zostanie ograniczone grono pracowników (np. tylko zajmujących kluczowe stanowiska menedżerskie i samodzielnych specjalistów), wówczas system zarządzania talentami stanie się wąską częścią ZZL. W jego ramach na specjalnie wyodrębnionych stanowiskach menedżerskich realizowane będą tylko wybrane zadania, np. związane z identyfikacją, przyciąganiem, utrzymaniem i rozwojem, planowaniem kariery oraz odejściem z pracy utalentowanego pracownika. Oczywiście istnieje możliwość rozszerzenia grupy talentów i przyjęcia rozwiązań pośrednich (por.: [BORKOWSKA 2005, s. 12]). Wtedy jednak konieczne jest różnicowanie programów w stosunku do poszczególnych grup talentów (np. ludzi utalentowanych będących menedżerami i zajmujących specjalistyczne stanowiska wymagające posiadanie profesjonalnej wiedzy



Rys. 2. Teoretyczny model cyklu życia talentów (na przykładzie talentu technicznego i przywódczego) wraz z potencjalnymi efektami ich wykorzystania dla organizacji

Źródło: opracowanie własne.

lub ze względu na prognozowane pozycje w ramach ścieżek kariery zawodowej). Ale to dopiero pierwsza płaszczyzna różnicowania programów. Druga płaszczyzna zróżnicowania programów wynika z fazy cyklu życia talentu, w jakiej znajduje się konkretny pracownik.

Podobnie jak wskazuje się na cykl życia organizacji, produktu, projektu, metody czy etapy rozwoju kariery zawodowej, można wyróżnić cykl życia talentu. C. Szmidt [2007, s. 192–193] przedstawił cztery główne fazy rozwoju talentów. Składają się na nie: identyfikacja, wczesny rozwój, rozkwit i intensywna eksploatacja, stabilizacja i spadek możliwości. Analogicznie do wskazanych koncepcji w uproszczeniu można wyróżnić następujące teoretyczne fazy cyklu życia talentu: wczesny rozwój, identyfikacja i intensyfikacja rozwoju, wykorzystanie wraz z jego pielęgnacją i rozwój kariery zawodowej, stabilizacja i przywilej bycia seniorem (rysunek 2). Trudno jest jednak dokładnie przypisać konkretne lata życia człowieka poszczególnym fazom, jak i wskazać pełną ich rozłączność, a więc moment przejścia z jednej do kolejnej fazy. Na przykład moment identyfikacji talentu może wystąpić w okresie kształcenia podstawowego lub średniego, ale może też nastąpić po kilku latach pracy zawodowej wraz z pojawieniem się wybitnych osiągnięć. Podobnie awans może nastąpić dość szybko po zatrudnieniu absolwenta szkoły wyższej, ale też może być na wiele lat przesunięty w czasie. Także faza bycia seniorem nie w każdym przypadku człowieka utalentowanego musi nadejść. Wcześniej pracujący jako kluczowi menedżerowie, wraz z przejściem na emeryturę mogą służyć pomocą jako mentorzy szkolący młodą kadrę lub doradcy podczas podejmowania strategicznych decyzji, ale nie muszą. Dodatkowo każdy człowiek może posiadać wiele talentów, których ujawnienie się czy rozwój mogą być przesunięte w czasie. Jednak w przypadku każdego z objętych zarządzaniem talentami pracownika konieczne jest ustalenie fazy cyklu życia jego talentu i porównanie jej z sytuacją wewnętrzną organizacji (fazą cyklu życia organizacji, produktu albo technologii), aby sformułować i stosować odpowiednie programy w ramach zarządzania talentami w stosunku do konkretnego człowieka (lub jego talentu).

Tworzone programy mogą obejmować poszczególne zadania z zakresu zarządzania talentami lub ich fragmenty. Mogą też je łączyć, np. proces identyfikacji i selekcji talentów. Ich szczególną cechą powinien być wysoki poziom innowacyjności. Organizacje w zależności od swoich wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, a także swoich możliwości, powinny tworzyć oryginalne programy, niespotykane wśród wszelkich organizacji otoczenia, aby w ten sposób wyróżnić się na rynku pracy i stać szczególnie przyciągającym oraz atrakcyjnym miejscem pracy dla utalentowanych ludzi.

Podsumowanie

Zarządzanie talentami może stać się w praktyce bardzo efektywną metodą rozwoju organizacji. Ale wymagane jest, aby organizacja ta nabyła zdolności zarządzania innowacjami, zmianami i byłoby dobrze, gdyby wdrażała także system zarządzania wiedzą. Zmianie również musi ulec styl kierowania, jeśli cechuje się on autokracją oraz nastąpić daleko posunięta decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności. Nic bowiem nie przyniesie zatrudnienie utalentowanych pracowników, jeśli nie stworzy się im odpowiednich warunków pracy i nie pozwoli się im na działanie.

dr hab. Bogusław Mikula

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

prof. nadzw. dr hab. Mieczysław Morawski

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie,
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA:

- [1] BORKOWSKA S., *O jakości zarządzania talentami*, w: A. POCZTOWSKI (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
- [2] CHOWDHURY S., *Towards the Future of Management*, w: S. CHOWDHURY (red.) *Management 21 C*, Financial Times, Practice Hall, London 2000.
- [3] DAVENPORT T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [4] DRUCKER P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- [5] GLIŃSKI B., *Metody wylaniania i rozwijania talentów menedżerskich w czołowych korporacjach*, Zeszyty Naukowe WSPiM w Warszawie, nr 2, Warszawa 1997.
- [6] LISTWAN T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: BORKOWSKA S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- [7] MARTYNIĄK Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
- [8] MORAWSKI M., *Zarządzanie talentami*, w: STANKIEWICZ J. (red.), *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.
- [9] POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] SZMIDT C., *Zarządzanie talentami we wczesnej fazie rozwoju*, w: BORKOWSKA S. (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych”, Tom 55, GUS, PTE, Warszawa 2007.

Summary

In this article the authors presents the issue of talent management in the organizations. The reasons of concept, large and narrow understanding of talent management and its fundamental functions and tasks have all been described. The authors actualizes the main agents determining the structure of talent management programmes, i. e.: accepted scope of talent management, vision, main goals and organizational strategy, targets of management system, the periods of „talent life”. It has been pointed out that the talent management programme should be characterized by the innovation.

Opinie ekspertów w badaniach empirycznych

Marcin Tomaszewski

Wprowadzenie

Opinie ekspertów z całą pewnością mogą być bardzo cennym źródłem informacji, które można wykorzystać w badaniach empirycznych. Możliwości wykorzystania są bardzo rozbudowane, poczynając od potraktowania ekspertów i ich opinii jako obiektu badawczego po skorzystanie z wiedzy ekspertów do zbudowania próby badawczej. O dużej wartości opinii ekspertów świadczyć może częstotliwość jej wykorzystywania do analiz i prognozowania zjawisk. Należy jednak podkreślić wartość merytoryczną i możliwość wykorzystania opinii ekspertów przy tworzeniu metodologii badań naukowych, co jest głównym celem tej publikacji.

Definicje i wykorzystanie opinii ekspertów

Opinia ekspertów jest w zasadzie rozwiniętą heurystyczną metodą prognozowania. Oparta jest na jakościowej ocenie faktów, intuicji oraz indywidualnym postrzeganiu badanego zjawiska¹⁾. Termin „heurystyka” pochodzi od greckiego słowa „heurisko”, które oznaczało umiejętność dokonywania odkryć²⁾. Eksperta możemy zdefiniować jako człowieka dysponującego specjalistyczną wiedzą i doświadczeniem w określonej dziedzinie³⁾. Poznanie heurystyczne opiera się na elastyczności dociekań oraz dopuszczeniu w rozumowaniu założenia o subiektywnym prawdopodobieństwie wystąpienia określonych zjawisk i związków przyczynowo-skutkowych między nimi⁴⁾. Dlatego osoba lub osoby sporządzające daną opinię muszą bardzo dobrze znać badany problem, muszą być ekspertami w danej dziedzinie. Wynika to z faktu, że badane zjawiska i związki przyczynowo-skutkowe między nimi określane są na podstawie subiektywnego sposobu łączenia faktów i subiektywnego pojmowania problemu.

Z punktu widzenia algorytmów tworzonych do przeprowadzenia poszczególnych analiz, metody heurystyczne są bardziej skomplikowane, ponieważ nie mamy tu do czynienia z jakimś jednym ogólnym algorytmem lub jedną jedyną metodą rozwiązywania określonych problemów zarządzania. W metodach heurystycznych tworzymy każdorazowo nowy algorytm dla badanych problemów⁵⁾. Należy podkreślić, że opinie ekspertów są bardzo często wykorzy-

stywane przy analizowaniu i prognozowaniu zmian zachodzących w otoczeniu, co świadczy z pewnością o ich przydatności. Sytuację tę przedstawia tabela 1.

Możliwości wykorzystania opinii ekspertów w badaniach

Przykładem wykorzystania opinii ekspertów w badaniach empirycznych może być praca R. Naga, D. C. Hambricka i M. J. Chena, którzy poszukiwali odpowiedzi nad konsensem w sprawie definicji i obszarów zarządzania strategicznego. Autorzy zaprosili do udziału w badaniach 585 autorów artykułów prezentowanych w „Business Policy and Strategy”, z których na udział w badaniu zgodziło się 269 autorów, co stanowiło 46% odpowiedzi. Tak wysoka liczba ekspertów należy do rzadkości, ponieważ jednym z głównych celów zasięgania opinii ekspertów jest korzystanie z ich wiedzy, stawiając na jakość, a nie na ilość. Każdemu autorowi przedstawiono 18 artykułów do analizy z 447 wybranych artykułów ukazanych na przełomie 20 lat odnoszących się do zarządzania strategicznego oraz poproszono ich o ocenę artykułów w skali od 1 do 4. Autorzy dokonali sprawdze-

Tab. 1. Częstotliwość używania poszczególnych technik analizy otoczenia i prognozowania

Technika	Częstotliwość stosowania w % (n = 66)
Opinia ekspertów	86
Ekstrapolacja trendów	83
Alternatywne scenariusze	68
Pojedyncze scenariusze	55
Modele symulacyjne	55
Burza mózgów	45
Modele przyczynowe	32
Metoda delficka	29
Analizy przekrojowe efektów	27
Analizy wejścia-wyjścia	26
Prognozy wykładnicze	21
Kontrola sygnałów	12
Drzewa relewancji	6
Analiza morfologiczna	5

Źródło: M. J. THOMAS, *Podręcznik marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 87.

nia współczynnika zgodności w ocenie, który współczynnik korelacji wyniósł 0,5 i $p < 0,001$. Autorzy nie posłużyli się do ujednolicenia opinii metodą delficką⁶⁾.

Innym przydatnym elementem w badaniach empirycznych, gdzie można wykorzystać opinię i doświadczenie ekspertów, jest odpowiedni dobór i selekcja jednostek do badań. Stosunkowo nietrudno dokonać wyboru dobrych firm, ale wcale nie jest prosto wybrać w sposób przekonujący firmy naprawdę najlepsze, które są liderami danego sektora. W takim przypadku posłużenie się opinią ekspertów, która jest metodą uznaną i wykorzystywaną przez wielu wybitnych profesorów w dziedzinie zarządzania, może być wyjątkowo pomocna.

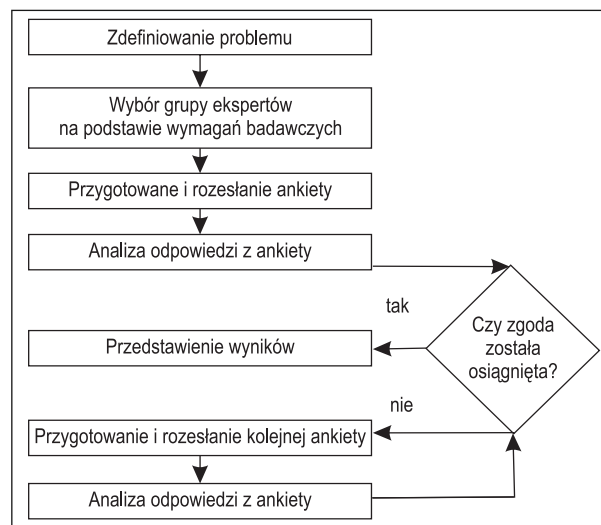
Profesor K. Obłój posłużył się wytypowaniem wzorcowych obiektów badawczych oraz ich obiektów *alter ego* przy użyciu opinii ekspertów w dwóch badaniach, w których zastosowana została metodologia studium przypadków skrajnych. Badania dotyczyły dostosowywania strategii szpitali w warunkach zmian⁷⁾ i formułowaniu dominującej logiki firmy⁸⁾.

Metoda delficka i QUEST

Jedną z metod, w których do celów prognozowania wykorzystuje się oceny ekspertów, jest metoda delficka⁹⁾. Metoda ta nazwana jest od siedziby starożytnej wyroczni w Delfach, gdzie przepowydano przyszłość¹⁰⁾. Została opracowana i po raz pierwszy zastosowana w 1963 r. przez zespół naukowców pod kierunkiem G. Gordona i O. Helmera, pracujących dla firmy RAND Corporation.

W metodzie delfickiej bezpośrednie dyskusje ekspertów zostały zastąpione przez serie przygotowanych pytań, ujętych w formie ankiet, kilkakrotnie powtarzanych, które wymagają odpowiedzi ujętych w liczbach. Procedura zastosowana w tej metodzie składa się z kilku faz. Na początku (każdy z osobna) eksperci są proszeni o oszacowanie przedziału czasowego i określenie skutków badanego zjawiska. Kolejna faza to dostarczenie każdemu ekspertowi wyników kolejnych faz badania, przy czym eksperci nie mogą się między sobą konsultować i nie znają autorów poszczególnych opinii. Każda osoba jest proszona o powtórne wyrażenie swojej opinii, a w przypadku zmiany stanowiska – o wskazanie przyczyny tej zmiany. Badanie prowadzi się tak długo, aż wystąpi zgodność ocen¹¹⁾. Ponieważ eksperci nie mają możliwości spotykania się razem w grupie, eliminuje się prawdopodobieństwo wystąpienia zgodności poglądów w wyniku dominacji opinii jednej lub kilku osób¹²⁾. Są to bardzo istotne przesłanki do tego, aby wzmocnić wiarygodność opinii ekspertów przy użyciu metody delfickiej. W przypadku mojego badania eksperci zostali poproszeni o wytypowanie pięciu najlepszych firm w branży i przyporządkowania im skali ocen od 5 do 1, gdzie 5 – oznacza zdecydowany lider, 4 – lider, 3 – pretendent do osiągnięcia pozycji lidera, 2 – firma bardzo dobra i 1 – firma dobra. Wyniki odpowiedzi poszczególnych ekspertów będą konfrontowane do momentu uzyskania zadowalającego współczynnika

konkordancji, którego proces liczenia opisany jest w dalszej części pracy. Niekwestionowanymi zaletami metody delfickiej jest zwiększona skala prawdopodobieństwa ustalenia rzeczywistego faktu, kiedy dane zjawisko wystąpi oraz zwiększenie ogólnej wiedzy przedsiębiorstwa o otoczeniu¹³⁾.



Rys. 1. Etapy postępowania w metodzie delfickiej

Źródło: M. CIEŚLAK, (red) *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 177.

Poniżej przedstawiono przykładowy rozwinięty cykl badań eksperckich¹⁴⁾.

■ Przygotowanie do przeprowadzenia ekspertyzy:

- powołanie zespołu organizatorskiego i nadzorującego przebieg ekspertyzy,
- określenie: celu, przedmiotu i zakresu badań,
- wybór metod badawczych,
- ocena zasobów przeznaczonych do przeprowadzenia ekspertyzy.

■ Dobór ekspertów i ocena ich kompetencji:

- sprecyzowanie problemu badawczego,
- określenie dziedziny wiedzy niezbędnej do rozwiązywania problemów,
- określenie procentowego udziału ekspertów określonej dziedziny w całości zespołu, w tym przyjęcie minimalnej i maksymalnej liczby ekspertów z danej specjalności,
- ustalenie niezbędnego poziomu wiarygodności wyników ekspertyzy,
- określenie liczebności zespołu ekspertów,
- określenie postulowanych cech ekspertów niezbędnych do uzyskania zaplanowanego poziomu wiarygodności wyników przy danej liczbie ekspertów,
- stworzenie wstępnej listy ekspertów,
- uzyskanie zgody ekspertów na udział w badaniu,
- sporządzenie ilościowych charakterystyk wytypowanych ekspertów,
- obliczenie współczynników kompetencji dla poszczególnych członków zespołu,
- sporządzenie ostatecznej listy ekspertów do potrzeb badania.

- Organizacja i wybór metod pracy ekspertów:
 - stworzenie harmonogramu pracy,
 - dokonanie wyboru metody pracy,
 - ustalenie kolejności badań i zbierania wyników,
 - zebranie niezbędnej dokumentacji do badań.
- Przeprowadzenie badań opinii ekspertów:
 - postawienie zadań zespołowi ekspertów,
 - odbiór wyników pracy zespołów ekspertów,
 - ustalenie celów opracowania wyników,
 - określenie procedur i algorytmów opracowania wyników,
 - zagwarantowanie środków niezbędnych do opracowania wyników.
- Formalizacja wyników ekspertyzy:
 - ilościowa i jakościowa analiza wyników i ich weryfikacja,
 - opracowanie zespołowej oceny na podstawie ocen poszczególnych ekspertów,
 - obliczenie poziomu wiarygodności wyników.

Metoda delficka została zaadaptowana na potrzeby przedsiębiorstw, które działają w burzliwym otoczeniu, i w ten sposób powstała nowa analiza o nazwie QUEST (*Quick Environmental Scanning Technique*). Metoda ta pozwala na szybkie uzyskanie pierwszego przybliżenia tych zdarzeń i tendencji w otoczeniu, które mają znaczenie dla decyzji strategicznych¹⁵⁾. W metodzie tej korzystamy z pomocy ekspertów, którzy oszacowują przyszłe trendy w otoczeniu. Zespołem kieruje lider, który wyznacza zarówno zadania, jak i sporządza raport końcowy. Zespoły powinny się składać z niedużych grup około 15 osób. W ciągu kilku dni odbywają się trzy sesje spotkań. Raport końcowy poddawany jest ponownie ostatecznej korekcie.

Ponieważ odpowiedzi ekspertów są wyrażone na skali porządkowej, to do oceny zgodności użyjemy współczynnika konkordancji¹⁶⁾:

$$W = \frac{12S}{n^2(k^3 - k)} \quad 0 \leq W \leq 1$$

gdzie:

$$S = \sum_{j=1}^k \left(\sum_{i=1}^n x_{ij} - \bar{x} \right)^2, \quad \bar{x} = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k x_{ij}$$

n = liczba ekspertów,

k – liczba kategorii odpowiedzi w pytaniu,

x_{ij} – ranga nadania j -tej kategorii odpowiedzi przez i -tego eksperta.

Zgodność opinii ekspertów uznaje się za wystarczającą, gdy wartość współczynnika konkordancji W jest bliska jedności, dlatego badania będą powtarzane do momentu uzyskania wystarczającej zgodności opinii.

Podsumowanie

Opinie ekspertów dają duże możliwości w prowadzeniu badań empirycznych. Przedstawiono tutaj tylko kilka ciekawszych zdaniem autora, możliwych wariantów, takich jak bezpośrednia praca na opiniach eksper-

tów, wykorzystanie metody delfickiej czy metody QUEST. Niniejszy tekst należy potraktować jako zwrócenie uwagi na ten ciekawy obszar nauki i zachęcenie do dalszej eksploracji tego obszaru.

Marcin Tomaszewski

doktorant Akademii Leona Koźmińskiego

PRZYPISY

- ¹⁾ S. IGNATIUK i S. IGNATIUK, *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003, s. 122.
- ²⁾ Z. MIKOŁAJCZYK, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 95.
- ³⁾ *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*. M. BEDNAR-KIEWICZ (red.), K. ŁUBCZYK, E. ŁUGOWSKA, J. WITEC-KA, PWE, Warszawa 1982, s. 114.
- ⁴⁾ A. STABRYŁA, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 142.
- ⁵⁾ W. RADZIKOWSKI, *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997, s. 295.
- ⁶⁾ M. J. CHEN, R. NAG, D. C. HAMBRICK, *What is Strategic Management, Really? A Consensus View on the Essence of the Field*, „Strategic Management Journal” 1995, no. 28, s. 935–955.
- ⁷⁾ K. OBŁÓJ, M. CISZEWSKA, A. KUŚMIERZ, *Strategie szpitali w warunkach reform*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego Warszawa 2004.
- ⁸⁾ *Dominująca logika firmy*, K. OBŁÓJ, (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- ⁹⁾ G. GIERSEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Wydanie III zmienione, PWE, Warszawa 2002, s. 59.
- ¹⁰⁾ *Zarządzanie strategiczne*, Wydanie II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 80.
- ¹¹⁾ Na podstawie G. GIERSEWSKA i M. ROMANOWSKA, *op. cit.*, s. 59 i 60.
- ¹²⁾ P. DITTMANN, *Prognostowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 168.
- ¹³⁾ U. GOŁASZEWSKA-KACZAN, (red.), *Analiza strategiczna. Wybrane metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002, s. 56.
- ¹⁴⁾ J. KISIELNICKI, *Metody systemowe*, PWE, Warszawa 1986, s. 125.
- ¹⁵⁾ G. GIERSEWSKA, M. ROMANOWSKA, *op. cit.*, s. 64.
- ¹⁶⁾ P. DITTMANN, *op. cit.*, s. 167.

Summary

Experts' opinions are based on qualitative assessment of facts, intuition and individual perception of research phenomena. Experts' opinions are one of the most frequently used techniques of environment analysis and forecasting. Experts' opinions may be used in a few different ways during empirical studies, ranging from sample selection to research objects. The article shows several examples of using experts' opinions in empirical studies and conduct stages in the Delf method, which makes use of experts' opinions as well.

Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności”

Ewa Bojar, Matylda Bojar, Korneliusz Pylak

Rozwój klastra a rozwój regionu

Procesy globalizacji oraz tworzenie się globalnego rynku stanowią wyzwanie dla współczesnych gospodarek. Obecnie pojęcie konkurencyjności odnosić należy nie tylko do przedsiębiorstw, ale również i całych regionów. Olbrzymia redukcja kosztów transportu i komunikacji oraz likwidacja administracyjnych barier utrudniających przepływ towarów, kapitału, wiedzy, a także ludzi¹⁾ spowodowała, że pojedyncze przedsiębiorstwo może mieć poważne trudności z utrzymaniem się na rynku. Proces globalizacji spowodował konieczność rozpatrywania polityki rozwoju w innym kontekście. Jeśli możliwe jest obecnie współdziałanie przedsiębiorstw mocno rozproszonych po świecie, które sprawdza się w przypadku wielkich firm ponadnarodowych²⁾, to w przypadku regionów i lokalnych gospodarek działających w globalnej konkurencji najlepszym rozwiązaniem okazuje się koncepcja oparta na rozwoju dystryktów przemysłowych i klastrów, a więc koncentracji regionalnej³⁾. Mimo że w dobie globalizacji klastry teoretycznie nie powinny mieć większego znaczenia z uwagi na malejące koszty transakcyjne i logistyczne i brak barier w rozwoju przestrzennym firm, to jednak wszędzie na świecie obserwujemy nasilenie tendencji rozwojowej tworzenia klastrów. Przyczyny są równie tajemnicze, jak same czynniki sukcesu klastra. Najprawdopodobniej dzięki klastrom przedsiębiorstwa zyskują swobodny dostęp do różnych składników zasobów, szczególnie wiedzy (reprezentowanej przez sferę nauki lub własne centra badawcze firm), chociaż ważne są również zasoby infrastruktury pomocniczej (naukowej, wdrożeniowej), a także organizacyjne (np. wspólne projekty, wspólny marketing, dystrybucja itd.). Właśnie dzięki takiej możliwości firmy mogą znacząco obniżyć koszty dostępu do wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, pomysłów, infrastruktury i kapitału. Wspólnie tworzą też *know-how* klastra, zwiększając konkurencyjność całego regionu, w znaczącym stopniu przyczyniając się do jego rozwoju społeczno-gospodarczego⁴⁾.

Klaster oraz polityka rozwoju oparta na klastrach (*cluster-based policy* bądź *cluster-oriented policy*) jest koncepcją, która nabrała w ostatnim okresie szcze-

gólnego znaczenia⁵⁾. Klastry są uważane obecnie za najbardziej dojrzałe formy organizacji produkcji z punktu widzenia zdolności do podtrzymywania rozwoju. Badania klastrów wskazują, że ich funkcjonowanie wywołuje pozytywne efekty w tych dziedzinach, gdzie w sposób klasyczny umiejscowione są zadania polityki regionalnej określanej jako tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, utrzymywanie i rozbudowywanie infrastruktury społecznej i technicznej o znaczeniu regionalnym, wspieranie i prowadzenie działań na rzecz podnoszenia poziomu wykształcenia, wspieranie rozwoju kultury oraz ochrona i racjonalne wykorzystanie dziedzictwa kulturowego, promocja walorów i możliwości rozwojowych regionu. Ponadto struktury klastrowe uznawane są za stymulatory rozwoju regionalnego, przyczyniające się do aktywizacji eksportu i przyciągające zagraniczne inwestycje. Współpraca w ramach klastrów pozwala uczestnikom osiągnąć efekt synergii, a przez to poprawia efektywność ich funkcjonowania oraz konkurencyjność na rynku. Społecznymi efektami funkcjonowania klastrów jest zmniejszanie poziomu bezrobocia i pobudzanie lokalnej demokracji⁶⁾ oraz przyczynianie się do podwyższenia konkurencyjności regionu. Koncepcja klastra jest jednocześnie nowym sposobem myślenia o kreowaniu konkurencyjności gospodarki (również międzynarodowej) wymagającej odpowiednich działań ze strony władz centralnych i samorządowych, przedsiębiorców oraz różnych grup interesu⁷⁾.

Choć chyba żadna ze znanych definicji klastrów nie mówi bezpośrednio o celu funkcjonowania klastra (inicjatyw klastrowych), to przecież w skali środowiska – w którym skupiona jest jego działalność najbardziej – istotnym efektem funkcjonowania klastra jest rozwój społeczno-gospodarczy regionu, będący wynikiem jego wzrostu gospodarczego (polegającego na zwiększeniu produkcji dóbr i usług wskutek ilościowego zwiększenia wykorzystywanych rzeczowych i osobowych czynników produkcji oraz poprawy ich efektywności) oraz zmian jakościowych i strukturalnych (towarzyszących wzrostowi gospodarczemu)⁸⁾.

Uznanie znaczenia klastrów dla rozwoju gospodarczego regionów prowadzi w konsekwencji do docenienia potrzeby dostosowania polityki regionalnej

i lokalnej do promowania tego typu struktur ekonomiczno-społecznych⁹⁾ Klastr obecnie może i powinien być narzędziem polityki rozwoju regionu prowadzonej przez władze samorządowe. Jej elementem powinna być polityka klastrowa, której główne zadania koncentrują się wokół¹⁰⁾:

- współpracy badawczo-rozwojowej pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami badawczymi; koncentrowania się na zachęcaniu do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, niezależnie od tego, czy współpracuje się z instytucjami badawczo-rozwojowymi, czy ta współpraca jest przeprowadzana horyzontalnie pomiędzy konkurentami lub wertykalnie wzdłuż łańcucha wartości,

- wzmocnienia stosunków „potrójnej helisy”, w szczególności pomiędzy przemysłem, agencjami badawczymi i rządowymi, takimi jak agencje rozwoju regionalnego oraz agencje naukowe i technologiczne.

Należy jednak podkreślić, że władza wymieniona jako jedno z trzech podstawowych skrzydeł „potrójnej helisy” ma szczególne zadanie do wykonania. Jej działania nie powinny mieć charakteru czysto abstrakcyjnego. Planowe, zinstytucjonalizowane działania zmierzające do kreowania „właściwego” klimatu inwestycyjnego realizacji (strategia), jak również przemyślana polityka związana z finansowaniem działań inicjatyw przyczyniających się do rozwoju regionalnego, to jedne z najbardziej pożądaných instrumentów polityki regionalnej oczekiwanych przez przedsiębiorców klastra. Stosowanie przemyślanej polityki wobec klastrów ma jeszcze inny aspekt; klastry, których funkcjonowanie w regionie nie przyczynia się bowiem do jego rozwoju – nie mają racji bytu. Władze regionu nie powinny wspierać i uczestniczyć w strukturach, które nie mają przełożenia na wzrost gospodarczy i w konsekwencji – rozwój społeczny.

Zarządzanie rozwojem klastra „Dolina Ekologicznej Żywności”

W ramach koncepcji rozwoju klastrów, przedsiębiorstwa i branże, postrzegane są jako elementy większego systemu, a nie jako wyizolowane podmioty. To nowoczesne podejście implikuje zalecenia pod adresem polityki regionalnej i lokalnej, która powinna obecnie być nastawiona na zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez identyfikację najbardziej konkurencyjnych w skali międzynarodowej klastrów i kształtowanie warunków sprzyjających ich rozwojowi. Można przyjąć, że polityka rozwoju klastrów będzie stawała się najbardziej efektywną formą prowadzenia regionalnej polityki rozwoju¹¹⁾.

Dzięki pojawiającym się ostatnio badaniom dotyczącym funkcjonowania i sukcesu zagranicznych klastrów¹²⁾ i podręczników definiujących najważniejsze etapy tworzenia inicjatywy klastrowej, przedstawiających sposób, w jaki można skutecznie tworzyć, finansować oraz rozwijać klastry¹³⁾ – moż-

liwa staje się wstępna ocena funkcjonowania naszych rodzimych klastrów w kontekście praktyk wypracowanych w Europie Zachodniej. Do analizy benchmarkingowej wybraliśmy jeden¹⁴⁾ z najstarszych i najbardziej strategiczny (rozwojowy) klastrowy Polski Wschodniej – „Dolinę Ekologicznej Żywności”, koncentrujący swoją działalność wokół ekologicznej produkcji rolnej na obszarze województwa lubelskiego, zdolny również do rozszerzania się na województwa sąsiednie.

Inicjatywa utworzenia klastra „Dolina Ekologicznej Żywności” jest jedną z najważniejszych w województwie lubelskim. Branże, które skupia ta inicjatywa, to rolnictwo ekologiczne oraz przetwórstwo i marketing produktów i usług ekologicznych.

Inicjatywa skupia rolników ekologicznych i ich organizacje, przetwórców i ich organizacje, sklepy ekologiczne, instytut badawczy, wyższe uczelnie i ich pracowników zainteresowanych ekologią.

W modelowym ujęciu fazy rozwoju inicjatywy klastrowej przedstawiają się następująco¹⁵⁾:

- FAZA I – budowanie kapitału społecznego i zaufania,
- FAZA II – rozwijanie powiązań strategicznych,
- FAZA III – definiowanie strategii i wizji,
- FAZA IV – podejmowanie działań.

Analiza inicjatywy „Doliny Ekologicznej Żywności” wykazała, że jest ona po dwóch latach funkcjonowania na rynku na ostatnim etapie rozwoju – podejmowania działań. Pomysł utworzenia „Doliny Zdrowej Żywności” w województwie lubelskim i województwach sąsiadujących powstał na szczęblu ministerialnym w pierwszych latach XXI wieku. W latach 2003–04 w województwie lubelskim opracowywano „Regionalną strategię innowacji województwa lubelskiego” (RSI). Podczas realizacji projektu utworzyła się grupa robocza składająca się z pracowników Departamentu Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego oraz Politechniki Lubelskiej. Do grupy dołączył prezes działającej na terenie województwa lubelskiego firmy Symbio, która od wielu lat zajmowała się produkcją i eksportem ekologicznej żywności. Zadaniem grupy miało być połączenie pomysłu na utworzenie „Doliny Zdrowej Żywności”, stanowiącego swego rodzaju zewnętrzna, priorytetową wytyczną Narodowej Strategii Rozwoju, z pomysłem na innowacyjne przedsięwzięcie, nadające się do wdrożenia w województwie lubelskim w ramach RSI. Miało się to odbyć w myśl hasła przewodniego RSI: „Przeobrażanie pomysłów w działanie”.

W tym okresie uczestnicy grupy brali udział w licznych konferencjach i seminariach poświęconych RSI, a także w spotkaniach grupy roboczej, dzięki czemu tworzył się pewien kapitał społeczny i zaufanie pomiędzy uczestnikami grupy i innymi potencjalnymi interesariuszami inicjatywy.

Rozwijanie powiązań strategicznych odbywało się przede wszystkim podczas organizowanych konsultacji społecznych¹⁶⁾, których wynikiem miało być stworzenie podstaw strategii rozwoju „Doliny”. Od-

było się 5 takich spotkań, których celem było również prezentowanie i konsultowanie zapisów powstającej strategii „Doliny”. Po półtorarocznym procesie powstał dokument strategii, a wraz z nim rozpoczęto prace wdrożeniowe. Na ostatnim spotkaniu konsultacyjnym podjęto decyzję o zawiązaniu stowarzyszenia Eko-Lubelszczyzna (jądro klastra), które na początku 2007 r. rozpoczęło działalność.

Ażeby powołana do życia inicjatywa mogła dalej rozwijać się i osiągnąć zamierzone cele, powinna być właściwie zarządzana, zatem, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, system zarządzania rozwojem klastra powinien obejmować pięć obszarów działania¹⁷⁾:

- informację i komunikację
- szkolenia i kwalifikacje
- współpracę
- marketing i PR
- umiędzynarodowienie.

W obszarze **informacji i komunikacji** omawiany klaster prowadzi szczegółową bazę danych, powstałą jeszcze w czasie projektu i uaktualnianą na bieżąco. Baza zawiera dane o wszystkich interesariuszach klastra (zarówno ze sfery biznesu, jak i nauki oraz władz). Przedstawiciele klastra często prowadzą wywiady z klientami na różnego rodzaju spotkaniach, targach, kiermaszach, warsztatach, wizytach w przedsiębiorstwach i u rolników. Stowarzyszenie ma swoją stronę internetową, na której można znaleźć katalog producentów i produktów żywności ekologicznej oraz listę punktów sprzedaży, a także redaguje biuletyn w wersji elektronicznej (*newsletter*). Na stronie można odnaleźć również informacje dotyczące branży i sieci ekologicznej w regionie. Miejscem kontaktowym jest strona internetowa, lista mailingowa oraz siedziba stowarzyszenia zlokalizowana w Lublinie. Stowarzyszenie prowadzi również książkę prasową, zapoczątkowaną jeszcze w okresie realizacji projektu. Niestety, większość z tych zadań wykonuje na zasadzie wolontariatu zarząd stowarzyszenia, przez co nie ma środków na intensyfikację i rozszerzenie działań.

Działania w drugim z obszarów działania – **prowadzenie szkoleń i podnoszenie kwalifikacji uczestników klastra** – w przypadku „Doliny” są w znacznej mierze ograniczone z uwagi na dużą kosztochłonność tego typu działań.

Brak środków finansowych uniemożliwia zarówno analizę wymagań edukacyjnych powiązanych z branżą, promowanie utalentowanych pracowników, jak i podwyższanie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa oraz organizację regularnych wydarzeń specjalnych (eventów), warsztatów i seminariów, wyjazdów studyjnych dla pracowników (szczególnie zagranicznych), wspólnego uczenia się z innymi przedsiębiorstwami. I choć stowarzyszenie jest przygotowane w tym zakresie do składania wniosków projektowych do instytucji wdrażania funduszy europejskich, jednakże problemem jest brak wkładu własnego albo zabezpieczenie środków niezbędnych do re-

alizacji projektu. Wraca zatem problem braku wsparcia finansowego na początek funkcjonowania klastra.

Stowarzyszenie prowadzi jednak współpracę z instytucjami B+R i edukacyjnymi (Politechniką Lubelską, Uniwersytetem Przyrodniczym, IUNG itp.). Są to jednak działania niewymagające wkładu finansowego.

Działania klastrów mogą wzmacniać inicjatywy MSP w celu zwiększenia ich wewnętrznych kompetencji. Zasoby ludzkie stanowią niezbędny, kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw. Tutaj – podobnie jak w przypadku szkoleń i innych działań opisanych wyżej – brakuje środków na przygotowywanie projektów. Należy również pamiętać, że członkami klastra są przeważnie rolnicy, których często nie stać na sfinansowanie szkoleń w zakresie produkcji ekologicznej. Niemniej jednak istnieje wysoka świadomość konieczności zapewnienia udziału personelu w zaawansowanych szkoleniach zawodowych oraz inicjowania i wspierania wielu środków edukacyjnych w celu podniesienia kompetencji pracowników przedsiębiorstw, członków klastra.

Ważnym obszarem działalności dla inicjatyw klastrów jest inicjowanie, rozwój oraz wspieranie projektów współpracy. Projekty w ramach trzeciego obszaru określane jako **współpraca** umożliwiają odpowiednie wykorzystanie potencjału synergii, a tym samym przyczyniają się do wzmocnienia nie tylko pojedynczych producentów, ale również całych struktur ekonomicznych. Choć w tym obszarze klaster nie ma jeszcze projektów współpracy z powodów wskazanych powyżej, to do tej pory doskonale radzi sobie z nawiązywaniem kontaktów pomiędzy potencjalnymi partnerami projektu, instytucjami B+R, edukacyjnymi oraz dostawcami usług specjalistycznych.

Brakuje jednak przygotowania i wdrożenia specjalnych programów wsparcia dla omawianego klastra, które mogłyby być finansowane przez samorząd województwa. Programy wsparcia powinny dotyczyć obszarów: badań i rozwoju, produkcji – kwalifikacji, marketingu – organizacji, logistyki – technologii informacyjnych itp.

Marketing i public relations wzmacnia zaangażowanie obecnych członków oraz zachęca nowe przedsiębiorstwa i organizacje badawcze do przylączenia się do klastra. Działania te chociaż prowadzone są regularnie przez zarząd stowarzyszenia Eko-Lubelszczyzna, to jednak prowadzone są najniższym możliwym kosztem. W pewnym stopniu promocja żywności ekologicznej była prowadzona przez Ministerstwo Rolnictwa. Klaster nie ma niestety środków finansowych na stworzenie i dystrybucję informacji i materiałów reklamowych oraz PR w kraju i za granicą – ostatnie były finansowane ze środków projektu strategii.

Dzięki pomocy członków klastra można jedynie sfinansować wyjazdy na targi, wizyty przedsiębiorstw, prezentacje dla głównych klientów.

Z powodu braku środków na regularne działania trudno jest generować tożsamość regionalną klastra,

wzmocnienie wizerunku branży i lobbing na rzecz rozwiązań przychylnych produkcji ekologicznej.

Umieędzynarodowienie – piąty z opisywanych w doktrynie obszarów funkcjonowania klastra, w przypadku „Doliny” oparty jest przede wszystkim na dotychczasowej praktyce firmy Symbio. Firma ma już wielu odbiorców na całym świecie, a dzięki eliminowaniu barier handlowych oraz wzmocnieniu systemów transportowych i komunikacyjnych ma też dużo lepsze warunki przepływu zasobów oraz zwiększoną specjalizację łańcucha wartości poza granicami kraju.

Zarówno dla przemysłu, jak i regionów otwarcie nowych rynków oraz znalezienie i przyciągnięcie nowych partnerów do współpracy jest w dzisiejszych czasach niezbędne. Dlatego też inicjatywa tworzenia klastrów powinna wspierać swoich członków podczas działań międzynarodowych; powinna być również otwarta na dalszą ekspansję międzynarodową.

Obecnie klastr stara się organizować (ale nie finansować) wyjazdy na międzynarodowe wydarzenia typu targi, wystawy; wsparcie współpracy międzynarodowej odbywa się poprzez Politechnikę Lubelską i udział w projekcie badawczym w ramach 7. Programu Ramowego.

Klastr stara się również nawiązywać kontakty z podobnymi/komplementarnymi międzynarodowymi klastrami i zbierać środki na zorganizowanie zagranicznych wizyt w tych klastrach.

Wnioski

A analizowany przykład „Doliny Ekologicznej Żywności” ma znamiona wzorcowych inicjatyw klastrowych. Przede wszystkim możemy zaobserwować skuteczną interwencję administracji publicznej w pierwszej fazie powstawania inicjatywy i kapitału społecznego wokół niej. Można powiedzieć, że władze regionu były jednym z inicjatorów, doradców powstającej koncepcji oraz sfinansowały powstanie strategii i wizji „Doliny”. „Dolina” ma jedno przedsiębiorstwo (Symbio), które jest głównym sprawcą całego przedsięwzięcia, a wcześniej było aktywatorem działań mających na celu strukturalizowanie i wprowadzenie w życie pomysłu „Doliny”. Trzonem klastra są również inni przedsiębiorcy – rolnicy – producenci żywności ekologicznej, dla których istnieje pełna możliwość włączenia się do inicjatywy, a bariery dostępu są niewielkie (kwestia przestawienia produkcji na ekologiczną). Składki członkowskie również nie są wysokie (ok. 100 zł/rok dla członków indywidualnych i 1000 zł dla firm wspierających).

Istotnym mankamentem początkowo sprawnie prowadzonego procesu rozwoju „Doliny Ekologicznej Żywności” jest brak jej finansowania ze środków publicznych, które to finansowanie, zdaniem specjalistów, jest niezbędne na początku funkcjonowania klastra (nawet przez okres trzech lat¹⁸). Okazuje się bowiem, że mimo sfinansowania strategii rozwoju (ze środków unijnych), władze regionu lubel-

skiego przestały się interesować powstałym stowarzyszeniem, a co za tym idzie – przestały finansować funkcjonowanie powstałej struktury. Chociaż przyczyn takiego stanu rzeczy może być wiele (brak świadomości skutków takiego działania, brak konsekwencji w działaniu, brak woli politycznej, zmiana władz), to jednak wszystkie one są dalece niezrozumiałe, tym bardziej że finansowane są kolejne projekty powstawania nowych inicjatyw klastrowych (np. klastr energetyczny). Skutki takich decyzji są już widoczne w regionach – wiele inicjatyw klastrowych po podpisaniu stosownego porozumienia umiera śmiercią naturalną bez wsparcia finansowego (np. klastr kalafiorowo-brokulowy, Epoka Gryczoka).

Fakt, że władze regionalne, które przez znawców tematu są uważane za jedną z głównych sił napędowych sukcesu inicjatyw klastrowych, koncentrują się na tworzeniu nowych klastrów, a nie na aktywacji i wspieraniu istniejących oraz brak odpowiedniego budżetu operacyjnego na funkcjonowanie inicjatywy mogą doprowadzić do sytuacji, w której jako region i kraj zaprzepaścimy wielką szansę rozwoju, jaką daje nam narzędzie klasteringu. Przykład „Doliny” pokazuje, że skoncentrowanie się na silnym środowisku biznesowym (Symbio jest największym w Europie producentem ekologicznych owoców miękkich) z bardzo silnym i sprawnym liderem klastra (władzami stowarzyszenia), wpisanie funkcjonowania klastra w szerszą strategię (Strategię Rozwoju Kraju, Strategię rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej), oparcie inicjatywy na wspólnej strukturze koncepcyjnej konkurencyjności („Dolina” jest powiązana z agroturystyką, eko-agroturystyką, turystyką uzdrowiskową, a nawet energią odnawialną) nie wystarczają do efektywnego działania inicjatywy. Analiza funkcjonowania struktur „Doliny” pokazała, że wszelkie trudności i niedociągnięcia wynikają z braku odpowiedniego budżetu operacyjnego na bieżące działania, co w konsekwencji skazuje go na wegetowanie, a nawet na powolne obumieranie.

prof. dr hab. Ewa Bojar

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką
Politechniki Lubelskiej
dr Matylda Bojar

Katedra Zarządzania
Politechniki Lubelskiej
dr inż. Korneliusz Pylak

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką
Politechniki Lubelskiej

PRZYPISY

¹ J. STIGLITZ, *Globalization and Its Discontents*, Penguin Books, 2002.

² M. E. PORTER (red.), *Competition in Global Industries*, Mcraw-Hill Companies 1986.

³ M. E. PORTER, *Clusters and the New Economics Competition*, „Harvard Business Review”, November-December 1998, vol. 76, issue 6, s. 77, PORTER M. E., *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, vol. 14/2000, no. 1, s. 15–34.

⁴⁾ Na przykład najbardziej znany na świecie klastrowy „Krzemowej Doliny” rozrósł się do takich rozmiarów, że rozpatrywany jako organizacja znajdowałby się na 20. pozycji na liście najbogatszych krajów świata.

⁵⁾ T. BRODZICKI, S. SZULTKA, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (110) 2002, s. 45.

⁶⁾ B. SZYMONIUK, *Podwyższanie konkurencyjności regionu rolniczego: klastrowy „Dolina Ekologicznej Żywności”*, w: Z. OLESINSKI, A. PREDYGIER (red.), *Kreowanie konkurencyjności regionu. Grona przemysłowe w regionie*, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2005, s. 1.

⁷⁾ P. TAMOWICZ w., *Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdańsku*, Gdańsk 2002, s. 32.

⁸⁾ J. ADAMIAK, W. KOSIEDOWSKI, A. POTOCZEK, B. SŁOWIŃSKA, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Wyd. TNOiK, Toruń 2001, s. 18.

⁹⁾ B. PLAWGO (red.), *Rozwój struktur klastrowych Polski Wschodniej*, MRR, Warszawa 2007, s. 8.

¹⁰⁾ *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 13.

¹¹⁾ B. PLAWGO (red.), *op. cit.* s. 7.

¹²⁾ Np. projekt Interreg IIIC WEST – CLOE – Cluster linked over Europe, reprezentowanego przez The Economic Development Department Karlsruhe, www.clusterforum.org.

¹³⁾ *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania... op. cit.*

¹⁴⁾ Na terenie Polski Wschodniej odkryto i zaewidencjonowano 65 klastrów, z czego najwięcej w województwie podkarpackim (18), warmińsko-mazurskim (14) i lubelskim (13), a w województwach podlaskim i świętokrzyskim (po 10). Dane pochodzą z raportu: *Badanie struktur klastrowych Polski Wschodniej*, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, 2008.

¹⁵⁾ *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania... op. cit.*, s. 17.

¹⁶⁾ *Strategia Doliny Ekologicznej Żywności* powstała w ramach projektu o tym samym tytule współfinansowanego ze środków EFRR w ramach działania 2.6. ZPORR w latach 2005–2006.

¹⁷⁾ *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania... op. cit.*, s. 25–30.

¹⁸⁾ *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania... op. cit.*, s. 6.

BIBLIOGRAFIA

[1] ADAMIAK J., KOSIEDOWSKI W., POTOCZEK A., SŁOWIŃSKA B., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Wyd. TNOiK, Toruń 2001.

[2] BOJAR E. (red.), *Klasy jako narzędzie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, w ramach serii „Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej”, nr 6/2006, Lublin 2006.

[3] BOJAR E., *Doświadczenia wybranych regionów słabo rozwiniętych w wykorzystaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i funduszy unijnych*, Lublin, 2006.

[4] BOJAR E., OLESIŃSKI Z. (red.), *The Emergence and Development of Clusters in Poland*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

[5] BOJAR E., BOJAR M., ŻMINDA T., *Klasy a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10 (693) październik 2007, s. 3–12.

[6] BRODZICKI T., SZULTKA S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (110) rok 2002.

[7] BRODZICKI T., SZULTKA S., TAMOWICZ P., *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki, rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi/Rekomendacje 2004 nr 11, IBnGR/PFSL, Gdańsk 2004.

[8] DOERINGER P. B., TERKLA, D. G., *Business Strategy and Cross-industry Clusters*, „Economic Development Quarterly” 9/1995.

[9] ENRIGHT M. J., *Regional Clusters: What We Know and What Should We Know*. Paper prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kilonia 12–13 listopada 2001.

[10] *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

[11] GRZYCUK A., *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/2003.

[12] JACOBS, D., De MAN A. P., *Cluster, Industrial Policy and Firm Strategy: a Menu Approach*, „Technology Analysis and Strategic Management” 1996, 8 (4).

[13] JACOBS, D., *Knowledge-intensive Innovation: the Potential of the Cluster Approach*, „IPS Report 16”, European Commission, 1997.

[14] MYTELKA, L., FARINELLI, F., *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. Paper prepared for the meeting on Local Productive Clusters and Innovation Systems in Brazil: new industrial and technological policies for their development, Rio de Janeiro 2000.

[15] OECD, *Local Partnership, Cluster and SME Globalisation*, Bologna 2000.

[16] PLAWGO B. (red.), *Rozwój struktur klastrowych Polski Wschodniej*, MRR, Warszawa 2007.

[17] PORTER M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

[18] PORTER M. E. (red.), *Competition in Global Industries*, McGraw-Hill Companies 1986.

[19] PORTER M. E., *Clusters and the New Economics Competition*, „Harvard Business Review”, November-December 1998, vol. 76, issue 6.

[20] PORTER M. E., *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, vol. 14/2000, no. 1.

[21] PYLAK K., *Koncepcja modelu zarządzania regionem słabo rozwiniętym (na przykładzie województwa lubelskiego)* w: BOJAR E., *Zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym w aspekcie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005.

[22] PYLAK K., *Model zarządzania słabo rozwiniętym regionem (na przykładzie województwa lubelskiego)*, praca doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORG-MASZ”, Warszawa 2006.

[23] PYLAK K., *Zarządzanie regionem słabo rozwiniętym*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2006, s. 144–153.

[24] ROSENFELD S. A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, 5 (1).

[25] SAXENIAN, A. L., *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Massachusetts 1994.

[26] STIGLITZ J., *Globalization and Its Discontents*, Penguin Books, 2002.

[27] SZYMONIUK B., *Podwyższanie konkurencyjności regionu rolniczego: klastrowy „Dolina Ekologicznej Żywności”*, w: [28] OLESIŃSKI Z., PREDYGIER A. (red.), *Kreowanie konkurencyjności regionu. Grona przemysłowe w regionie*, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2005.

[29] TAMOWICZ P. w., *Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdańsku*, Gdańsk 2002.

[30] THUROW C. L., *Przyszłość kapitalizmu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.

Summary

The purpose of the paper is to present the assessment of cluster development management process – Organic Food Valley case. The paper presents also new approach to cluster as a tool of region development policy, in particular of being within it – cluster policy. Further in the paper there are presented phases of analysed cluster development and characterised areas of Organic Food Valley development management. As a result of conducted analyses one can say, the even if Organic Food Valley has some features of model cluster initiative, there are significant problems with lack of financial resources and support from regional government, which deals rather with creating new clusters apart from enhancing existing, crucial for regional development initiatives.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm japońskich w Polsce

Małgorzata Jaworek, Włodzimierz Karaszewski

Wprowadzenie

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badania dotyczą niezbadanej dotąd w Polsce problematyki oczekiwań japońskich inwestorów związanych z podjęciem działalności gospodarczej w naszym kraju oraz stopnia ich spełnienia. Ten wątek badań wydaje się niezwykle istotny. Spełnione oczekiwania mogą być bowiem ważnym stymulantem napływu kapitału w postaci inwestycji zagranicznych, natomiast oczekiwania niespełnione stają się jego destymulantem.

Skala bezpośrednich inwestycji zagranicznych firm japońskich w Polsce

Według danych Narodowego Banku Polskiego wartość zobowiązań z tytułu japońskich zagranicznych inwestycji bezpośrednich na koniec 2006 r. wyniosła 1 062,6 mln USD (0,85% ogółu wartości zobowiązań Polski z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich). W kwiecie tej wartość kapitałów własnych i reinwestowanych zysków netto stanowiła 46,3% (492,5 mln USD), natomiast kwota zobowiązań z tytułu kredytów otrzymanych od udziałowców zagranicznych pomniejszona o wartość należności spółek z tytułu kredytów udzielonych wspólnikom zagranicznym aż 53,7% (570,1 mln USD)¹⁾.

Główny Urząd Statystyczny ogłosił, że na koniec 2006 r. w Polsce prowadziło działalność 66 podmiotów z udziałem kapitału japońskiego²⁾.

Na liście największych inwestorów zagranicznych (inwestycje przekraczające 1 mln USD) sporządzonej przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych, według stanu na koniec 2006 r., znajdowało się 20 przedsiębiorstw japońskich³⁾.

Począwszy od 2003 r. napływ japońskich inwestycji zagranicznych stale wzrastał. Na koniec 2006 r. wyniósł 314 mln USD, tj. o 13 mln USD więcej aniżeli w roku poprzednim. Największy udział japońskich BIZ w ogóle napływu kapitału w formie przedmiotowych inwestycji odnotowano w latach 2003 i 2005. Wyniósł on kolejno 3,16 i 3,15% (tabela 1).

Oczekiwania japońskich inwestorów zagranicznych związane z podjęciem działalności gospodarczej w Polsce⁴⁾

Wyniki badania wskazały, że najważniejszym⁵⁾ motywem podejmowania przez japońskich inwestorów zagranicznych działalności gospodarczej w Polsce były „niższe koszty pracy”. Pozostałe motywy z grupy motywów kosztowych („niższe ceny nieruchomości”, „niższe ceny surowców lub półfabrykatów”, „niższe ceny energii elektrycznej”, „mniejsze nakłady na ochro-

Tab. 1. Udział japońskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych w strumieniach napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 1996–2006 (w mln USD, %)

Wyszczególnienie	Lata										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ogółem napływ kapitału	4498	4908	6365	7270	9341	5713	4131	4123	12355	9515	18942
Japońskie BIZ	8	7	99	-3	39	32	-173	130	187	301	314
Udział japońskich BIZ w napływie kapitału ogółem	0,18	0,14	1,56	-0,04	0,42	0,56	-4,19	3,15	1,51	3,16	1,66

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2003 roku*, NBP, Warszawa 2004, s. 123–124; *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2005 roku*, NBP, Warszawa, styczeń 2007, s. 104; *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2006 roku*, NBP, Warszawa 2008, s. 114.

nę środowiska”) zostały ulokowane na odległych miejscach – od ósmego do jedenastego.

Przy podejmowaniu przez japońskich inwestorów zagranicznych działalności gospodarczej w Polsce bardzo ważne były motywy związane z rynkiem. Ankietowani inwestorzy ulokowali trzy z nich wśród pięciu w hierarchii ważności: „tworzenie nowych rynków zbytu” (drugie), „pewność istniejących rynków zbytu” (trzecie), „niższy stopień konkurencyjności lokalnych firm” (piąte miejsce).

Mniejsze znaczenie niż w grupie motywów rynkowych inwestorzy zagraniczni objętych badaniem spółek przypisali czynnikom określanym jako polityczne i zaopatrzeniowe. Poziom wskaźnika ważności obliczony dla motywu politycznego („mniejsze obciążenia podatkowe”) usytuował go na czwartym miejscu, motyw „mniejsze bariery importowe” znalazł się na miejscu szóstym.

Najmniej ważne okazały się takie motywy, jak: „mniej hamulców administracyjnych” i „dłuższy czas pracy”.

Opisane motywy oraz przypisany im poziom ważności ilustruje wykres 1.

Stopień spełnienia oczekiwań japońskich inwestorów zagranicznych

Najwyższy stopień spełnienia oczekiwań⁶⁾ japońskich inwestorów związanych z podjęciem działalności gospodarczej w Polsce dotyczył motywów „orientacji rynkowej”, były to kolejno „tworzenie nowych rynków zbytu” (0,90), „pewność istniejących rynków zbytu i niższy stopień konkurencyjności lokalnych firm” (0,80). W zdecydowanie niższym stopniu zostały spełnione motywy „orientacji kosztowej”. Stopień spełnienia oczekiwań w stosunku do motywu, który okazał się najważniejszy w opinii japońskich inwestorów zagranicznych przy podejmowaniu dzia-

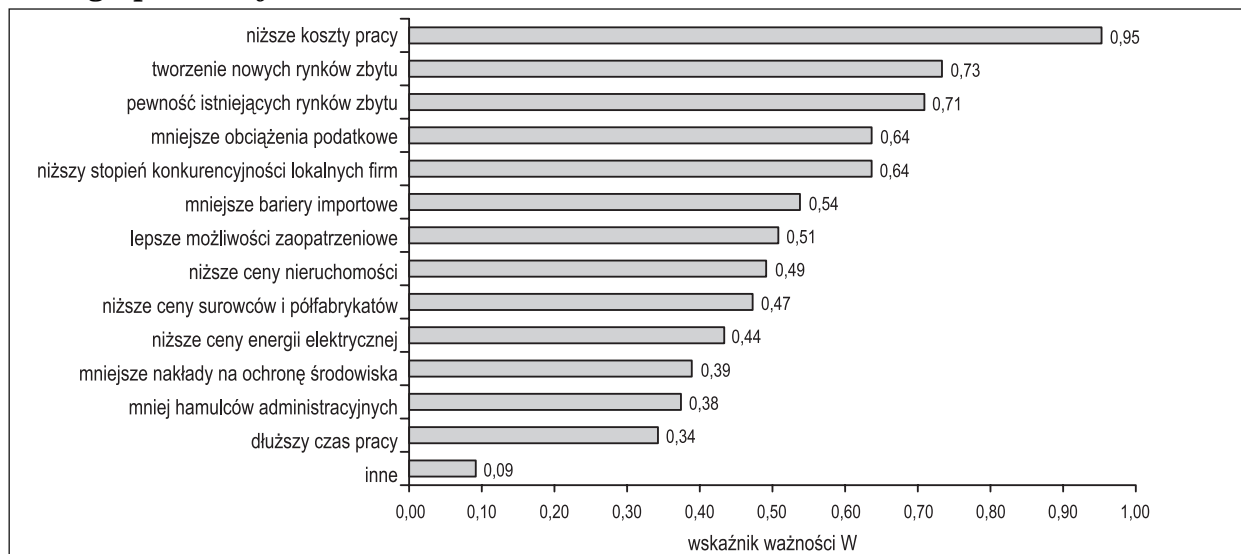
łalności gospodarczej w Polsce – niższe koszty pracy – wyniósł jedynie 0,36. Dwa motywy z tej grupy, tj. „niższe ceny energii elektrycznej” i „mniej hamulców administracyjnych” w opinii respondentów nie zostały spełnione (-0,33). W najwyższym stopniu nie spełnione zostało oczekiwanie związane z motywem „dłuższy czas pracy” (-0,44) – wykres 2.

Celem opisywanego badania, oprócz identyfikacji motywów i stopnia ich spełnienia, było także rozpoznanie czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania japońskich inwestorów w Polsce. Uzyskane wyniki wskazały, że najważniejszym z nich jest niezadowolająca infrastruktura techniczna (wskaźnik ważności 0,76). Na drugim miejscu znalazł się wadliwy system prawny (0,73), a na trzecim nadmierny fiskalizm państwa (0,70). Mniejsze znaczenie japońscy inwestorzy zagraniczni przypisali takim czynnikom ograniczającym, jak: „niestabilność prawa” (0,67), „oddziaływanie związków zawodowych” (0,65), „braki w infrastrukturze telekomunikacyjnej” (0,58). Poziom wskaźnika ważności dla czynnika „wadliwość rozwiązań systemowych w dziedzinie gospodarki” usytuował go na siódmym miejscu. Stosunkowo mało istotnym czynnikiem ograniczającym rozwój objętych badaniem przedsiębiorstw był „brak kapitału”. Respondenci uplasowali ten czynnik dopiero na dziewiątym miejscu. Najmniej ważne okazały się: „wpływ państwa, pozostałości gospodarki centralnie planowanej” (0,36) oraz „prowadzona przez rząd polityka gospodarcza” (0,35).

Prezentowane badanie zostało wykorzystane także dla zapoznania się z opinią inwestorów japońskich na temat stymulantów i destymulantów napływu w przyszłości kapitału zagranicznego do Polski.

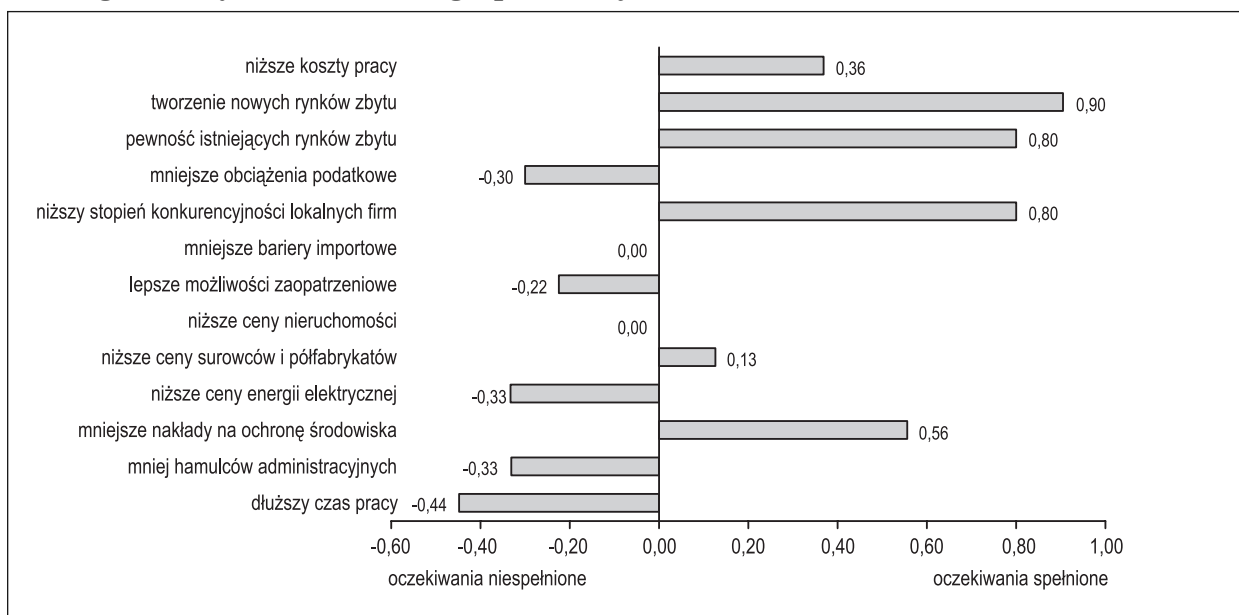
Interesujące jest, że 100% respondentów wyraziło pogląd, że czynnikami stymulującymi napływ kapitału zagranicznego do Polski jest członkostwo

Wykres 1. Oczekiwania japońskich inwestorów zagranicznych związane z podjęciem działalności gospodarczej w Polsce



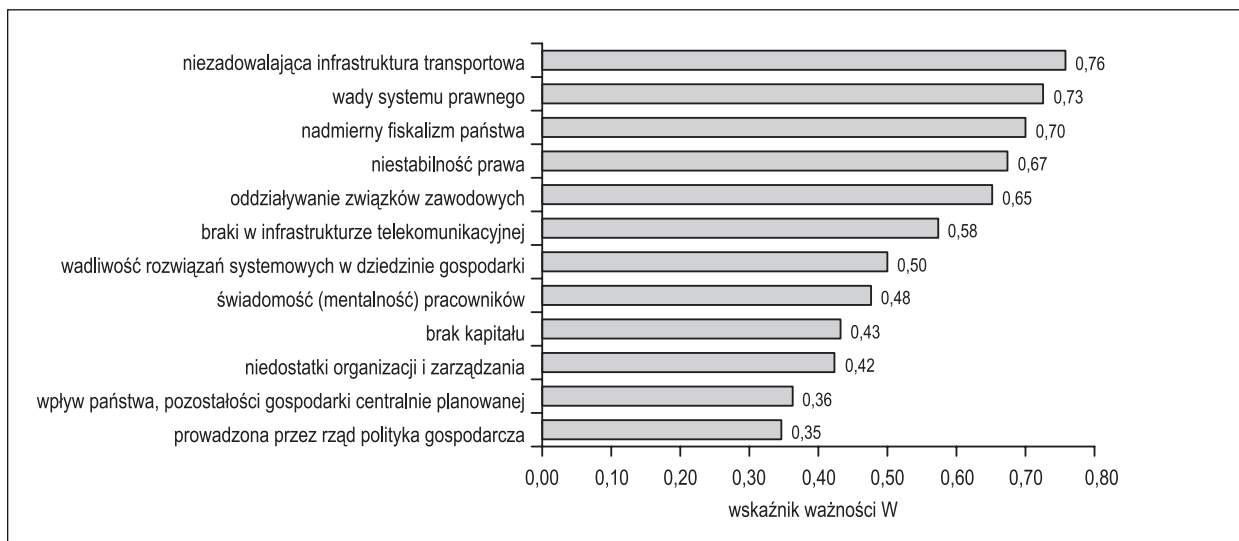
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Wykres 2. Stopień spełnienia oczekiwań związanych z podjęciem przez japońskich inwestorów zagranicznych działalności gospodarczej w Polsce



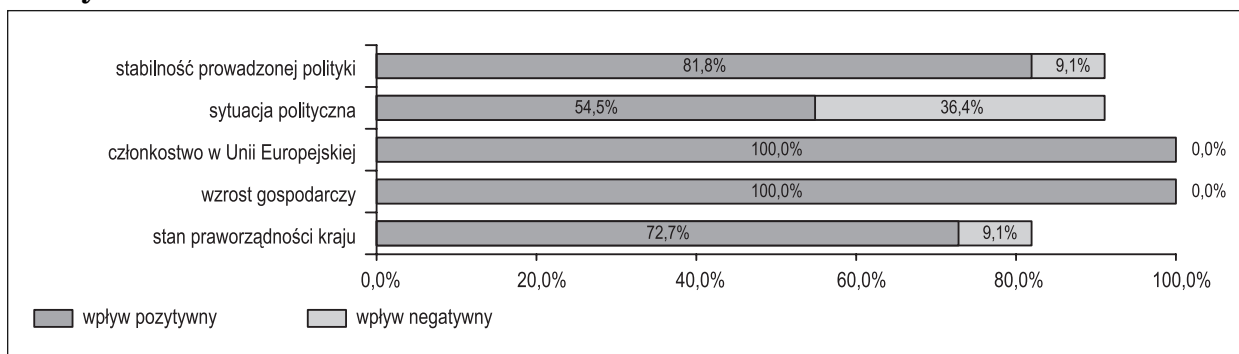
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wykres 3. Czynniki ograniczające możliwości rozwojowe przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wykres 4. Czynniki stymulujące i destymulujące napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

w Unii Europejskiej oraz wzrost gospodarczy. Nieco mniej respondentów, tj. 81,8%, wskazało stabilność prowadzonej polityki jako czynnik, który pozytywnie będzie oddziaływać na wielkość napływu kapitału zagranicznego w formie BIZ do Polski. Natomiast 9,1% wskazało ten czynnik jako destymulujący. Stan praworządności kraju został wskazany jako stymulant w opinii 71,7% respondentów, a 9,1% ankietowanych stwierdziło, że jest to czynnik destymulujący. Najwięcej respondentów – 36,4% wskazało sytuację polityczną jako czynnik niesprzyjający napływowi BIZ do Polski, natomiast ponad połowa respondentów stwierdziła, że jest to czynnik zachęcający do podjęcia inwestycji zagranicznych w naszym kraju.

Podsumowanie

Przestawione wyniki badania, zwłaszcza w części oczekiwań inwestorów japońskich związanych z prowadzeniem działalności w Polsce, są zbliżone do wyników większości przeprowadzonych w tym zakresie badań obejmujących ogół inwestorów zagranicznych w naszym kraju. Niezależnie od kraju inwestora, dominują tu wyraźnie motywy rynkowe i kosztowe. Znając prozasobową orientację inwestorów japońskich w ich zagranicznej ekspansji, można było spodziewać się dużego znaczenia, a nawet dominacji, motywu „niższe koszty pracy”, natomiast pewnym zaskoczeniem jest niska pozycja motywów zaopatrzeniowych.

Opisane w niniejszym opracowaniu wyniki dotyczące stopnia spełnienia oczekiwań w istotnym stopniu równią się od przeprowadzonego kilka lat wcześniej badania, z zastosowaniem tej samej metodyki, w skali ogółu inwestorów⁷⁾. To nie tylko upływ czasu, ale prawdopodobnie także nastawienie inwestorów sprawiło, że wskazany przez ogół inwestorów jako spełniony w najwyższym stopniu motyw „niższe koszty pracy” inwestorzy japońscy usytuowali dopiero na piątym miejscu w hierarchii stopnia spełnienia. W znacznie większym stopniu niż w odczuciu ogółu inwestorów nie spełniły się oczekiwania inwestorów japońskich w stosunku do „czasu pracy”, „niższych cen surowców i półfabrykatów” „lepszych możliwości zaopatrzenia”. Inwestorzy japońscy, podobnie jak ogół inwestorów, sygnalizują niespełnienie oczekiwań co do „mniejszych hamulców administracyjnych”.

dr hab Włodzimierz Karaszewski, prof. UMK
dr inż. Małgorzata Jaworek
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYPISY

¹⁾ *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2006 roku*, NBP, Warszawa 2008, s. 123–124.

²⁾ *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2007, s. 42.

Według informacji zebranych przez Japońską Organizację Handlu Zagranicznego – JETRO (*Japan External Trade Or-*

ganization), na koniec października 2007 r. prowadziło w Polsce działalność 160 jednostek z kapitałem japońskim, z czego 63 (uwzględniając zakłady, które jeszcze nie rozpoczęły produkcji) w branży wytwórczej.

³⁾ *List of Major Foreign Investors in Poland by Country of Origin of the Capital, with Comment*, PAliIZ, Warszawa 2007, s. 43–44.

⁴⁾ Badanie pn. *Japońskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce – stymulanty, spełnienie oczekiwań*, którego wyniki zaprezentowano w niniejszym opracowaniu, zostało zrealizowane w kwietniu 2008 r. z udziałem autorów niniejszego opracowania i Ewy Żarskiej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa japońskie, które podjęły bezpośrednią inwestycję zagraniczną w Polsce. Liczba podmiotów przyjęta za bazę do odniesienia wyników badania wyniosła 75. Narzędziem w badaniu był autorski kwestionariusz badawczy, który zawierał głównie pytania zamknięte wielowariantowe, które umożliwiały jednak dopisanie własnych opcji do kafeterii odpowiedzi. Uzyskano łącznie 11 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy, co stanowi zwrotność na poziomie 14,7%.

Wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu zorganizowane były w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Udział kapitału zagranicznego w kapitale zakładowym dziewięciu badanych przedsiębiorstw kształtował się na poziomie 100% (dwa podmioty nie podały informacji dotyczącej wielkości udziału kapitału zagranicznego w kapitale zakładowym). Dwa przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu, powstały w wyniku przejęcia istniejących wcześniej przedsiębiorstw, tzn. zakupu udziałów w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, natomiast dziewięć przedsiębiorstw powstało w wyniku inwestycji typu *greenfield* – nowe przedsięwzięcia. Sześć z dziewięciu podmiotów podało rok powstania spółki, trzy z nich powstały w roku 2006 i po jednym w roku 1995, 2001 oraz 2007.

⁵⁾ Przy opracowywaniu wyników badań dotyczących oczekiwań wykorzystano wskaźnik ważności obliczany według poniższej formuły:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^k n_i w_i}{k \cdot N} ;$$

gdzie: W – wskaźnik ważności; i – indeks oceny; n_i – liczba wskazań danego czynnika na i -tym miejscu, k – maksymalna ocena w skali od 1 do k (wskazanie kolejności czynników oznaczało przypisanie im wag w odwrotnej kolejności); N – liczba respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie; w_i – ocena odpowiadająca miejscu czynnika i .

⁶⁾ Poziom spełnienia oczekiwań związanych z poszczególnymi motywami obliczono jako średnią arytmetyczną ważoną od wskazań: 1 – gdy oczekiwanie zostało spełnione; 0 – gdy oczekiwanie zostało spełnione częściowo; -1 – gdy oczekiwanie nie zostało spełnione.

⁷⁾ W. KARASZEWSKI, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2004, s. 240–243.

Summary

The article presents the outcome of the research on the issue that has not been surveyed so far – namely, expectations of Japanese investors relating to undertaking business activity in Poland and the degree of their fulfillment. Moreover, there was presented an evaluation of some factors that limit expansion possibilities of companies with the Japanese capital operating in Poland. This evaluation was worked out by Japanese investors. Also, the article shows the stimulants and destimulants of the further inflow of foreign direct investment into Poland. The presentation of the research results was preceded by the discussion of the scale of the Japanese capital inflow into Poland in a form of foreign direct investment.

Klasyfikacja powiatów według świadomości ekologicznej

Kesra Nermend

Wprowadzenie

Wraz ze wzrastającym uprzemysłowieniem pojawia się problem coraz większej emisji zanieczyszczeń oraz wytwarzania różnego rodzaju odpadów. W pobliżu dużych skupisk ludzkich tworzone są zakłady przemysłowe, co powoduje kumulowanie w tym obszarze zanieczyszczeń i w konsekwencji obniża znacząco jakość życia. Na ogół bezpośrednie skutki zanieczyszczeń są słabo widoczne dla przeciętnego człowieka. Jedynie w dużych aglomeracjach, takich jak Ateny czy Londyn, skutki zanieczyszczenia są tak znaczne, że przybierają one postać smogu. Istnieją też aglomeracje miejskie, np. Tianjin (Chiny), w których mieszkańcy z powodu smogu przez cały rok nie widzą słońca.

Kwestia emisji zanieczyszczeń nie jest tylko problemem zakładów przemysłowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że aż 40 % emisji dwutlenku węgla i 18 % dwutlenku siarki powstaje w wyniku niskiej emisji, czyli emisji komunikacyjnej i emisji pochodzącej z lokalnych kotłowni węglowych i indywidualnych palenisk domowych. W związku z tym polityka zmniejszania emisji zanieczyszczeń powinna być przeprowadzana dwutorowo. Z jednej strony powinno obniżać się emisję z dużych zakładów przemysłowych, z drugiej strony powinna być obniżana emisja z gospodarstw domowych, samochodów, małych przedsiębiorstw. Nie jest to możliwe jednak bez wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa¹⁾.

Prawo Amdahla

Samo zmniejszenie emisji z dużych zakładów przemysłowych będzie prowadziło do niewspółmiernych efektów, jeżeli nie zostanie zmniejszona emisja z innych źródeł. Stwierdzenie to można potwierdzić, wykorzystując prawo Amdahla stosowane w informatyce do określania przyspieszenia procesów. Prawo to mówi, że jeżeli część procesu zajmująca obecnie $x\%$ czasu zostanie przyspieszona n -krotnie, to cały proces

zostanie przyspieszony $\frac{1}{\left(1 - \frac{x}{100}\right) + \frac{x}{100n}}$ razy.

Prawo Amdahla można zaadoptować na potrzeby ekologii, zastępując pojęcie „przyspieszenia pro-

cesu” pojęciem „zmniejszenie emisji”. Prawo to dla ekologii będzie zatem brzmiało następująco: jeżeli na zanieczyszczenie środowiska ma wpływ czynnik mający udział $x\%$ w całkowitym zanieczyszczeniu, to n -krotnie zmniejszenie jego emisji spowoduje

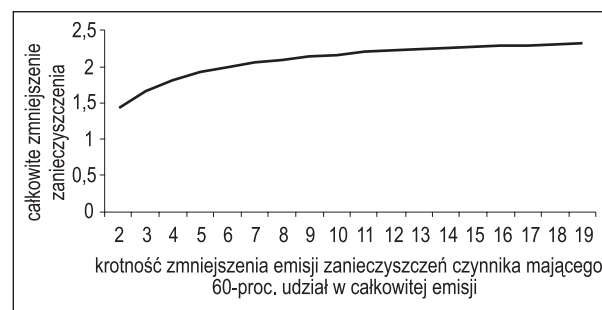
$\frac{1}{\left(1 - \frac{x}{100}\right) + \frac{x}{100n}}$ -krotne zmniejszenie całkowitej emisji.

W przypadku emisji dwutlenku węgla, jeżeli pozostała emisja wynosi 60% (czyli $x = 60\%$), to jej dwukrotne zmniejszenie ($n = 2$) spowoduje

$\frac{1}{\left(1 - \frac{60}{100}\right) + \frac{60}{200}} = 1,4$, czyli 1,4-krotne zmniejszenie

całkowitej emisji.

Rysunek 1 ilustruje wpływ zmniejszania jednego czynnika na całkowite zmniejszenie zanieczyszczeń przy założeniu jego 60-proc. udziału w całkowitej emisji zanieczyszczeń. Z rysunku tego widać wyraźnie, że bez redukcji zanieczyszczeń ze źródeł emisji niskiej, całkowite zmniejszenie emisji możemy uzyskać jedynie na poziomie niewiele ponad dwukrotnym. Do zmniejszenia emisji niskiej konieczna jest odpowiednia świadomość ekologiczna społeczeństwa. Należy jednak pamiętać również o tym, że samo zmniejszenie emisji niskiej bez zmniejszenia pozostałych emisji, również nie może przynieść dużo lepszego rezultatu. Konieczna jest zatem odpowiednia polityka prowadząca do zmniejszania każdego rodzaju emisji.



Rys. 1. Wpływ zmniejszenia czynnika mającego 60% udziału w całkowitej emisji na całkowite zmniejszenie emisji według prawa Amdahla

Źródło: opracowanie własne.

Świadomość ekologiczna

Jednym z ważniejszych czynników wpływających na wielkość emisji zanieczyszczeń jest świadomość ekologiczna społeczeństwa, i to zarówno na szczeblu decyzyjnym, jak i na poziomie członka społeczeństwa. O wykorzystywanych środkach technicznych i ilości wyrzucanych odpadków decydują zarówno prezesi firm, jak i właściciele mieszkań np. przez wybór odpowiedniego pieca ogrzewającego mieszkanie. O ile jednak prezesi firm mogą być zobligowani do odpowiedniego podejścia ekologicznego przez odpowiednie przepisy i nadzór, o tyle w przypadku osób prywatnych i małych firm nadzór jest o wiele trudniejszy do sprawowania ze względu na ich liczebność. W tym przypadku często głównym czynnikiem decydującym o zachowaniu jest ich świadomość ekologiczna²⁾.

Należy zatem odpowiedzieć sobie na pytanie, jak na przestrzeni ostatnich lat zmieniła się świadomość ekologiczna społeczeństwa. Nie tylko na ile rozumiemy potrzebę działań proekologicznych, ale też na ile jesteśmy w stanie ponieść pewne koszty na rzecz zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska. Odpowiedź na to pytanie możemy uzyskać dzięki badaniom ankietowym. Jednak, aby dawały one obraz całego kraju, należałoby przeprowadzić je na bardzo dużej liczbie respondentów, co wiąże się z dużymi kosztami. Ponadto zawsze pozostaje tutaj wątpliwość, na ile reprezentatywna jest grupa badanych. Należy pamiętać o tym, że istnieje bardzo duża grupa osób nigdy niebiorąca udziału w tego typu badaniach z powodu braku czasu, niechęci do odpowiadania na pytania czy też ze względu na wysoki koszt dotarcia do dużej liczby respondentów z określonej grupy społecznej (np. rolników mieszkających daleko od miast). Innym elementem zmniejszającym wiarygodność badań ankietowych jest ich deklaratorywność. Respondentowi zadaje się pytanie, jak zachowałby się w określonej sytuacji, on jednak często odpowiada, jak chciałby się zachować, a faktycznie zachowuje się zupełnie inaczej. Wynika stąd, że badania ankietowe należy uzupełnić o innego rodzaju badania pozwalające określić stopień ich wiarygodności.

Do najbardziej wiarygodnych należą dane gromadzone przez Główny Urząd Statystyczny na podstawie informacji przekazanych z jednostek samorządu terytorialnego. Dane dotyczące ekologii znajdują się w kategorii „stan i ochrona środowiska”. Na ich podstawie można stworzyć zmienne określające pośrednio zachowania proekologiczne. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione wyniki badań na podstawie tych danych.

Dobór zmiennych diagnostycznych

Biorąc pod uwagę dostępność danych jako najmniejszą analizowaną jednostkę terytorialną przyjęto powiat (wiejski i miejsko-wiejski). Powiaty miejskie nie zostały wzięte pod uwagę ze względu na inny dostępny zakres

wskaźników. Z bazy GUS za lata 2002–2006 pobrano następujące dane: • ludność ogółem • liczba firm ogółem • ścieki odprowadzane przez ludność, • ścieki oczyszczane w oczyszczalniach komunalnych • ścieki odprowadzane przez przemysł ogółem • ścieki oczyszczane w oczyszczalniach przemysłowych ogółem • emisja zanieczyszczeń pyłowych • emisja zanieczyszczeń gazowych • zanieczyszczenia pyłowe zatrzymane lub zneutralizowane w urządzeniach do redukcji • zanieczyszczenia gazowe zatrzymane lub zneutralizowane w urządzeniach do redukcji.

Wskaźniki te mówią o wartościach ogólnych. W celu określenia świadomości ekologicznej konieczne jest odniesienie wartości ogólnych do liczby ludności w przypadku zanieczyszczeń komunalnych i do liczby firm w przypadku zanieczyszczeń przemysłowych. Większość zanieczyszczeń gazowych i pyłowych emitują głównie elektrownie i duże elektrociepłownie. Należy pamiętać o tym, że wielkość ich emisji zależy od liczby firm, dla których są dostawcami energii elektrycznej i ogrzewania. Niższa emisja zanieczyszczeń oznacza bardziej oszczędną gospodarkę energią elektryczną w firmach i większy udział ekologicznych źródeł energii.

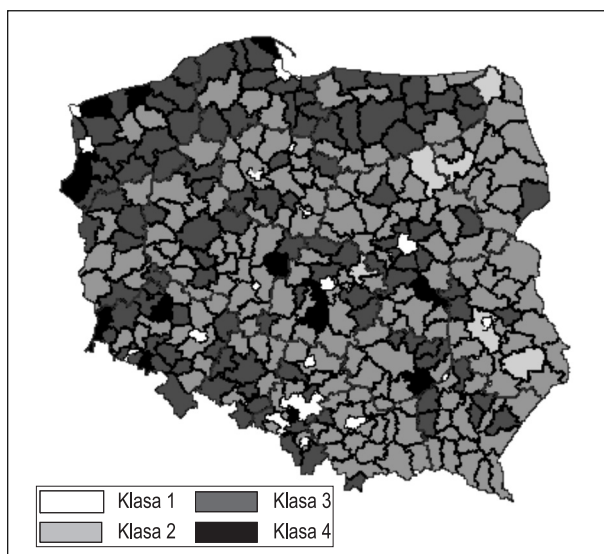
Z przedstawionych wyżej wskaźników zrobiono osiem zmiennych: • ścieki odprowadzane przez ludność ogółem na 100 mieszkańców • ścieki przemysłowe odprowadzane ogółem na 100 firm • emisja zanieczyszczeń pyłowych na 100 firm • emisja zanieczyszczeń gazowych na 100 firm • oczyszczane ścieki komunalne w procentach • oczyszczane ścieki przemysłowe w procentach • zanieczyszczenia pyłowe zatrzymane lub zneutralizowane w procentach • zanieczyszczenia gazowe zatrzymane lub zneutralizowane w procentach.

Wymienione wyżej zmienne podzielono na dwie grupy. Pierwszą grupę związane z emisją zanieczyszczeń. Weszły do niej zmienne: • ścieki odprowadzane przez ludność ogółem na 100 mieszkańców • ścieki przemysłowe odprowadzane ogółem na 100 firm • emisja zanieczyszczeń pyłowych na 100 firm oraz emisja zanieczyszczeń gazowych na 100 firm. Drugą grupę związane z redukcją zanieczyszczeń. Weszły do niej zmienne: • oczyszczane ścieki komunalne w procentach • oczyszczane ścieki przemysłowe w procentach • zanieczyszczenia pyłowe zatrzymane lub zneutralizowane w procentach oraz zanieczyszczenia gazowe zatrzymane lub zneutralizowane w procentach.

Badania empiryczne

Rysunek 2 przedstawia wyniki klasyfikacji zmiennych związanych z emisją zanieczyszczeń z wykorzystaniem miary syntetycznej. W klasyfikacji na podstawie zmiennych ekologicznych występuje bardzo często problem obiektów nietypowych. Istnieją zakłady przemysłowe produkujące na bardzo dużą skalę, zapewniając dostawy

określonego produktu na potrzeby jednego, kilku województw, a nawet na potrzeby całego kraju. Ze względu na ogromną skalę produkcji zanieczyszczenia wytwarzane przez te zakłady mogą być czasami nawet 100-krotnie większe niż innych zakładów przemysłowych. Przykładem mogą być ogromne elektrownie, takie jak: Elektrownia Kozienice, Elektrownia Połaniec czy też Elektrownia Bełchatów.



Rys. 2. Klasyfikacja powiatów na podstawie zmiennych związanych z emisją zanieczyszczeń z wykorzystaniem miary syntetycznej (2006 r.)

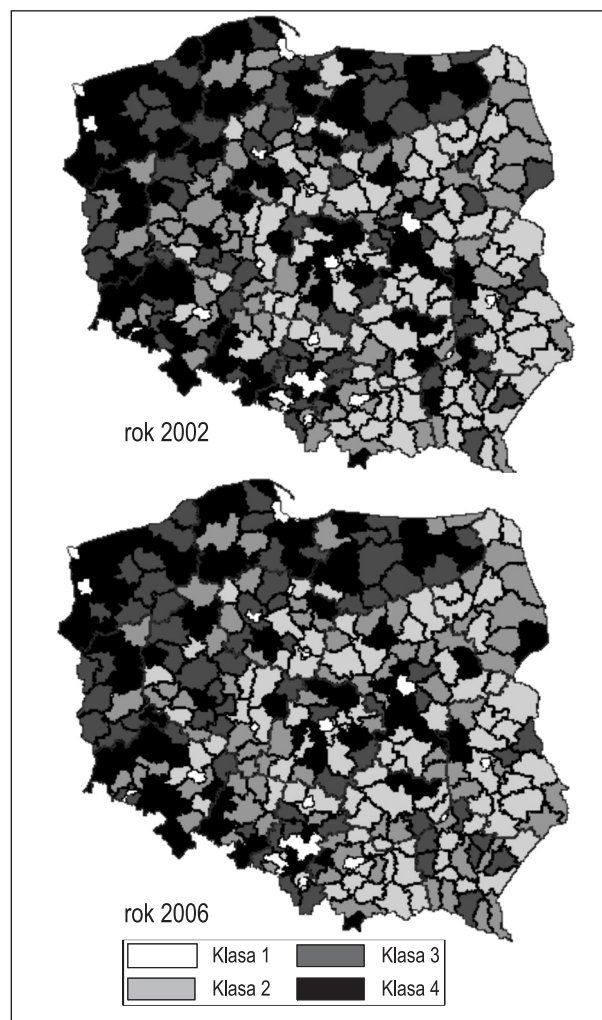
Źródło: opracowanie własne.

Z powodu skali wytwarzanych zanieczyszczeń nietypowe obiekty powodują bardzo silne zniekształcenie wyników klasyfikacji. Przy tworzeniu obiektu wzorcowego powodują takie jego ustawienie w przestrzeni, że o wynikach klasyfikacji decydują praktycznie tylko te zmienne, dla których te obiekty mają duże wartości. Standaryzacja, która znosi wpływ wartości zmiennych na wynik klasyfikacji, w przypadku tych obiektów powoduje dodatkowe wzmocnienie oddziaływania zmiennych, dla których te obiekty mają duże wartości. W efekcie w przeprowadzonej klasyfikacji główny wpływ na wynik miała emisja zanieczyszczeń gazowych na 100 firm. Natomiast ścieki odprowadzane przez ludność ogółem na 100 mieszkańców praktycznie nie odegrały żadnej roli w ustaleniu wyników klasyfikacji. Dodatkowym niekorzystnym efektem istnienia tego typu obiektów jest przyporządkowanie większości obiektów do jednej lub dwu klas, co utrudnia analizę otrzymanych wyników. Widać to wyraźnie na rysunku 2 gdzie 94% powiatów znalazło się w drugiej i trzeciej klasie.

W takiej sytuacji zamiast miernika syntetycznego³⁾ konieczne jest stosowanie wektorowego miernika syntetycznego⁴⁾ ze wzorcami ustalonymi na podstawie pierwszego i trzeciego kwartyla. Wektorowy miernik syntetyczny dopuszcza istnienie obiektów lepszych od wzorca. Obiektom

tym przypisuje wartość większą od jedności. Dzięki temu do tworzenia wzorca nie muszą być wykorzystywane maksymalne i minimalne wartości zmiennych. Zamiast tego jako wartości minimalne można wykorzystać wartości pierwszego kwartyla i jako wartości maksymalne wartości trzeciego kwartyla. Wartości minimalne i maksymalne zmiennych mają z reguły obiekty bardzo nietypowe, różniące się znacząco od pozostałych, a więc nienadające się na wyznaczenie wzorca. Możemy z pewnym uproszczeniem przyjąć, że znajdują się one między pierwszym i trzecim kwartylem, a więc pierwszy i trzeci kwartyl są odpowiednimi wartościami zmiennych do wyznaczenia wzorca.

Rysunek 3 przedstawia wyniki klasyfikacji z użyciem wektorowej miary syntetycznej. Jako wzorec wykorzystano wzorec stworzony na podstawie pierwszego i trzeciego kwartyla. Widać wyraźnie podział na Polskę północno-zachodnią i południowo-



Rys. 3. Klasyfikacja powiatów na podstawie zmiennych związanych z emisją zanieczyszczeń z wykorzystaniem wektorowej miary syntetycznej przy wspólnym wzorcu z roku 2002

Źródło: opracowanie własne.

-wschodnią. Powiaty Polski południowo-wschodniej należą głównie do klas najlepszych: pierwszej i drugiej, a powiaty Polski północno-zachodniej do klas najgorszych: trzeciej i czwartej. Pomijając korytarz gdański i okolice Poznania, granica między tymi rejonami pokrywa się mniej więcej z granicami przedwojennej Polski. Powiaty ziem odzyskanych w większości należą do klas trzeciej i czwartej. Dodatkowo również okolice Warszawy, Łodzi i Katowic w większości należą do klas trzeciej i czwartej. Miasta Warszawa i Łódź stanowią wielkie centra przemysłowe, a miasto Katowice leży w granicach Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego. Ze względu na duże nagromadzenie ogromnych zakładów przemysłowych produkujących na potrzeby danego województwa lub całej Polski emisja zanieczyszczeń przypadająca na jedną firmę jest tu dużo wyższa niż w innych rejonach. Sytuacja taka ma miejsce w większości powiatów miejskich. Jednak większość tych powiatów zajmuje na tyle niewielki obszar, że wszystkie zakłady przemysłowe mieszczą się w ich obrębie. Przy bardzo dużych aglomeracjach miejskich zakłady szczególnie uciążliwe umieszczane są niedaleko granic miasta, często w sąsiednich powiatach. Ze względu na to, że w powiatach tych istnieje niewielka liczba firm, wskaźniki mówiące o średniej emisji na firmę mają bardzo duże wartości.

Powód przynależności powiatów północno-zachodniej Polski do klas trzeciej i czwartej ma zupełnie inny charakter. Pokrycie granicy pomiędzy obszarami, w których dominują klasy trzecia i czwarta, z granicą II Rzeczypospolitej jest nieprzypadkowe. Analizie zostały poddane powiaty o charakterze wiejskim lub miejsko-wiejskim, których charakter na ziemiach odzyskanych jest zupełnie inny. W granicach II Rzeczypospolitej dominują gospodarstwa rolne, których właścicielami są indywidualne osoby zajmujące się uprawą roli od pokoleń. Dysponują dużą wiedzą bazującą na wielopokoleniowych doświadczeniach. Emisja zanieczyszczeń jest minimalizowana poprzez umiejętną gospodarkę. Przykładem może być redukcja emisji siarki poprzez częściowe zastępowanie węgla drewnem pozyskiwanym z prywatnych lasów.

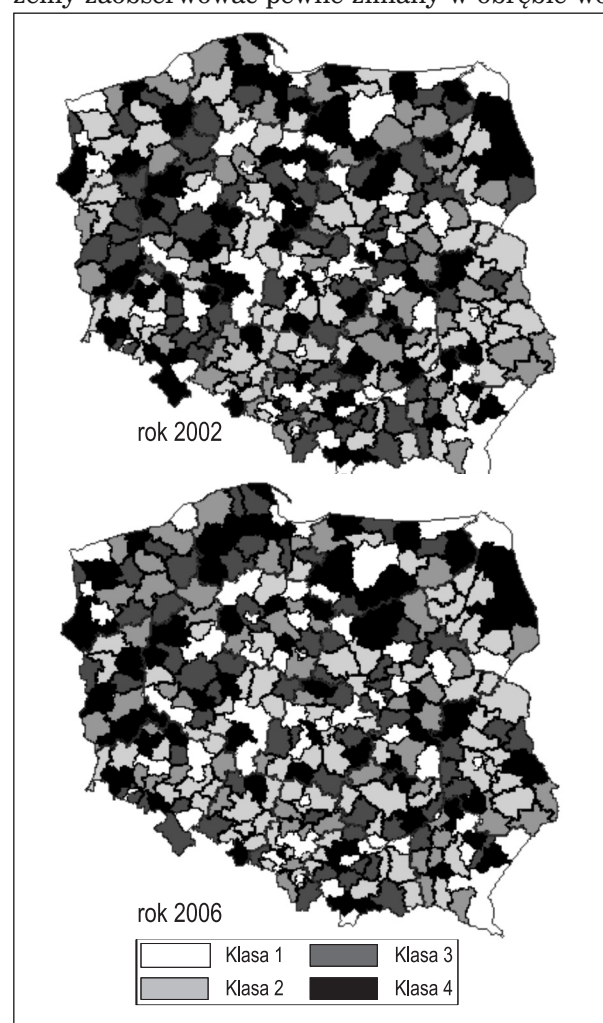
Na ziemiach odzyskanych dominują prywatne wielkoobszarowe gospodarstwa rolne oraz gospodarstwa popegeerowskie. Gospodarstwa te są nastawione na nowoczesną gospodarkę rolną, co pociąga za sobą mniej efektywną gospodarkę pod względem ekologicznym. Gospodarstwa pegeerowskie w PRL w niektórych województwach na ziemiach odzyskanych zajmowały 40 i więcej procent powierzchni użytków rolnych. Przykładem województw, w których dominowały gospodarstwa pegeerowskie, są dawne województwa szczecińskie i koszalińskie.

Na mapce z rysunku 3 widać wyraźnie, że powiaty z tych województw należą tylko do trzeciej i czwartej klasy, a w dawnym województwie szczecińskim dominuje klasa czwarta. Pozostałością po pegeerach jest rzesza ludzi o bardzo niskim wykształceniu. Już w latach 60. badania socjologiczne

wykazały, że pegeerowiec zajmował najniższe miejsce w hierarchii zawodów. Powodowało to masową emigrację lepiej wykształconych dzieci pegeerowców do miast. Słabe wykształcenie z reguły jest powiązane z dużo mniejszą świadomością ekologiczną.

Badania zostały przeprowadzone na podstawie danych z lat 2002–2006. Wykorzystano w nich własność wektorowego miernika syntetycznego pozwalającą na badanie obiektów niebiorących udziału w tworzeniu wzorca. Wzorzec utworzono dla roku 2002 (baza). Do tego wzorca odnoszono dane z lat 2002–2006. Dzięki temu procentową przynależność do klas można porównywać między latami. Od roku 2002 do roku 2006 liczba powiatów w najgorszych klasach trzeciej i czwartej zmniejszyła się zaledwie o 3%.

Rysunek 4 przedstawia klasyfikację powiatów ze względu na redukcję zanieczyszczeń. Powiaty, dla których danych nie było w bazie GUS-u, oznaczono kolorem białym. W okresie 2002–2006 możemy zaobserwować pewne zmiany w obrębie wo-



Rys. 4. Klasyfikacja powiatów na podstawie zmiennych związanych z redukcją zanieczyszczeń z wykorzystaniem wektorowej miary syntetycznej przy wspólnym wzorcu z roku 2002

Źródło: opracowanie własne.

jewództw, ale w skali globalnej poprawa jest niewielka. Zaledwie 2% powiatów przeszło z klasy trzeciej i czwartej do klas drugiej i pierwszej.

Podsumowanie

Z powodu skali wytwarzanych zanieczyszczeń nietypowe obiekty powodują bardzo silne zniekształcenie wyników klasyfikacji. Przy tworzeniu obiektu wzorcowego powodują także jego ustawienie w przestrzeni, że o wynikach klasyfikacji decydują praktycznie tylko te zmienne, dla których te obiekty mają duże wartości. Wymusza to stosowanie w badaniach wzorca zbudowanego na podstawie kwartyli oraz wektorowego miernika syntetycznego.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują wyraźny podział na Polskę północno-zachodnią (ziemie odzyskane) oraz południowo-wschodnią. Powiaty Polski południowo-wschodniej należą głównie do klas najlepszych: pierwszej i drugiej, a powiaty Polski północno-zachodniej do klas najgorszych: trzeciej i czwartej. Dodatkowo również okolice Warszawy, Łodzi i Katowic w większości należą do klas trzeciej i czwartej. W okresie 2002–2006 widać niewielkie zmiany w klasyfikacji. Świadomość ekologiczna nie uległa wielkim zmianom, co zmusza do konkluzji, że wiele jeszcze jest do zrobienia w kwestii podwyższania świadomości ekologicznej społeczeństwa.

dr Kesra Nermend

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

¹⁾ H. JASTRZĘBSKA-SMOLAGA, *Edukacja w kierunku trwałej konsumpcji*, w: *Mechanizmy i uwarunkowania ekorozwoju*. II Międzynarodowa Interdyscyplinarna Konferencja Naukowa. Politechnika Białostocka, Białystok 1998, s. 185–193.

²⁾ B. KRYK, *Etyka ekologiczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, w: *Teorie i aplikacje etyki gospodarczej*, (red.) B. POGONOWSKA, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000; J. HAŁASA, I. RUMIANOWSKA, *Funkcjonowanie firmy w ujęciu tradycyjnym i ekologicznym*. Wybrane problemy, w: *Ekonomia a rozwój zrównoważony*. Wdrażanie, t. 2. F. PIONTEK (red.), Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2001, s. 116.

³⁾ W. PLUTA, *Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1977.

⁴⁾ K. NERMEND, *A Synthetic Measure of Sea Environment Pollution*, „Polish Journal of Environmental Studies”, vol. 15, no. 4b 2006, s. 127–130.; K. NERMEND, *Regions Grouping with Similarity Measure Based on Vector Calculus*, „Polish Journal of Environmental Studies”, vol. 16, no. 5B, 2007, s. 132–136.

Summary

The article presents the use of vector taxonomic synthetic measure for classification of counties according to ecological consciousness. The research were conducted on the basis of data for 2002–2006 originating from Bases of Central Statistical Office.

Wprowadzenie

W ostatnich kilkunastu latach odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw stała się przedmiotem zainteresowań wielu naukowców i przedstawicieli praktyki gospodarczej. Początkowo postrzegana była jako przelotna moda, która nie ma uzasadnienia ekonomicznego. Dążenie do maksymalizacji zysków, a w późniejszym czasie kreowania najwyższego możliwego zwrotu dla akcjonariuszy było nadrzędnym celem prowadzenia działalności gospodarczej. Jednakże już w latach 90. ub. stulecia znaczenie koncepcji odpowiedzialnego społecznie biznesu bardzo wzrosło. W propagowanie tej idei zaangażowały się władze państwowe, organizacje polityczne i pozarządowe, a także konsumenci. Z czasem rosnąca presja ze strony licznych grup z otoczenia oraz z wewnątrz przedsiębiorstw coraz częściej powodowała włączenie tej koncepcji do strategii działania przedsiębiorstw. Obecnie można stwierdzić, że ich działania związane z odpowiedzialnością społeczną wspierają długotrwały ich rozwój.

Odpowiedzialność społeczna oznacza nie tylko wypełnianie obowiązków wynikających z prawa, lecz również działania poza nie wykraczające i mające na celu rozwój pracowników, dbałość o środowisko i dobre relacje z interesariuszami. Można ją rozpatrywać na dwóch poziomach. Poziom wewnętrzny obejmuje kwestie dotyczące zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, ich rozwoju, dobrobytu i bezpieczeństwa. Wymiar zewnętrzny obejmuje natomiast pozostałe grupy interesariuszy, a także środowisko¹⁾. W obliczu braku jednoznacznych standardów i wytycznych trudno precyzyjnie określić, które zachowania i działania są przejawem odpowiedzialności społecznej. Jednakże Komisja Europejska w swoim dokumencie „Zielona Księga” konkretnie określiła, jakie warunki musi spełniać przedsiębiorstwo, aby mogło zostać uznane za odpowiedzialne społecznie. Inicjatywy podejmowane przez nie powinny mieć charakter dobrowolny i przekraczać obowiązujące przepisy prawne. Ponadto konieczny jest ciągły dialog i monitorowanie reakcji interesariuszy. Wreszcie kluczową kwestią jest włączenie elementów społecznych i środowiskowych do strategii przedsiębiorstwa i ich zintegrowanie z działalnością przedsiębiorstwa²⁾.

Coraz większa liczba przedsiębiorstw dokonuje pomiaru swojej działalności w sferze społecznej. Jego wyniki przedstawiane są w specjalnie do tego celu tworzonej raportach społecznych.

Raportowanie społeczne to rozszerzenie sprawozdawczości przedsiębiorstwa. Dokonuje się ono poprzez upublicznienie danych z dziedzin tradycyjnie nieprezentowanych szerszemu gronu, takich jak informacje o zatrudnieniu, produktach, pomocy społecznościom lokalnym oraz zapobieganiu lub ograniczaniu zanieczyszczenia środowiska.

Zjawisko raportowania społecznego ma relatywnie krótką historię. Pierwsze oddzielne raporty społeczne pojawiły się pod koniec lat 80. ub. stulecia

Raportowanie społeczne przedsiębiorstwa jako przejaw jego odpowiedzialności

Piotr Wachowiak

Tekst jest skróconą wersją referatu wyróżnionego w sesji zatytułowanej „Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy” Szkoły Letniej Zarządzania 2008 w Ciechocinku.

i w większości koncentrowały się na tematyce środowiskowej³⁾. Wpływ na rozwój tej sprawozdawczości ma wzrost zainteresowania rynków kapitałowych inwestycjami odpowiedzialnymi społecznie⁴⁾. Także coraz częściej międzynarodowe organizacje podejmują inicjatywy mające na celu promowanie działalności odpowiedzialnej społecznie oraz sprawozdawczości społecznej. Oprócz „Global Reporting Initiative” z 1997 roku, duże znaczenie przypisywane jest też programowi „Global Compact” ogłoszonemu w 1999 r., poruszającemu kwestie praw człowieka, praw pracowniczych i ochrony środowiska naturalnego, który podpisany został w 2000 r. przez około 50 korporacji światowych⁵⁾. Równie istotnym dokumentem była „Zielona Księga”, przedstawiona przez Komisję Europejską w 2001 r. Kolejnym ważnym krokiem w rozwoju sprawozdawczości społecznej było przedstawienie koncepcji *triple bottom line*, zgodnie, z którą, przedsiębiorstwo powinno przedstawić raporty uwzględniające ekonomiczne, społeczne i środowiskowe aspekty swojej działalności⁶⁾. W ostatnich latach rośnie również przekonanie, że inwestycje w firmy postępujące w sposób nieodpowiedzialny pod względem społecznym niesie ze sobą znacznie wyższy poziom ryzyka niż w przypadku tych, które są przedsiębiorstwami odpowiedzialnymi⁷⁾, co spowodowało również wzrost znaczenia raportów społecznych.

Zwiększająca się popularność raportowania społecznego jest również odzwierciedleniem zjawisk mających miejsce w otoczeniu gospodarczym, a także środowisku pozabiznesowym. Można do nich zaliczyć: • wzrost znaczenia odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw • zwiększone wymogi przejrzystości działania przedsiębiorstw • zwiększoną uwagę mediów na działalność przedsiębiorstw • rygorystyczne regulacje prawne • zwiększoną aktywność i zaangażowanie interesariuszy przedsiębiorstw • rozwój i rozprze-

strzenianie się standardów dotyczących raportowania społecznego • rozwój technologii informacyjnej.

Raportowanie społeczne łączy się ze stosunkowo wysokimi kosztami i nakładami czasu, a także koniecznością ujawnienia dużej liczbie podmiotów wielu informacji na temat działalności przedsiębiorstwa, co stwarza pewne trudności przedsiębiorstwom. Niemniej jednak sporządzanie raportów społecznych przynosi wiele korzyści, takich jak:

- polepszenie wizerunku przedsiębiorstwa poprzez przedstawienie pozytywnych aspektów jego działalności⁸⁾;
- zwiększenie wiarygodności poprzez ujawnienie w przejrzysty i przekonujący sposób informacji o działalności przedsiębiorstwa;
- zwiększenie atrakcyjności dla inwestorów – coraz częściej przy wyborze potencjalnych miejsc lokowania kapitału inwestorzy kierują się nie tylko względami finansowymi, ale również społeczną odpowiedzialnością⁹⁾;
- zapewnienie przedsiębiorstwu społecznego „przywolenia na działanie” w przypadku sektorów, których działalność może być uciążliwa dla otoczenia, szczególnie istotne jest uzyskanie poparcia społeczności dla jego funkcjonowania. Komunikacja z interesariuszami oparta na uczciwości i otwartości jest często warunkiem koniecznym do uzyskania od społeczeństwa takiej zgody¹⁰⁾;
- pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników¹¹⁾ – firmy, które zaangażowane są w pomoc społeczeństwu i ochronę środowiska, są w stanie przyciągnąć pracowników, dla których działanie prospołeczne jest istotnym czynnikiem wyboru miejsca pracy. Jest to szczególnie istotne w przypadku pracowników o wysokich kompetencjach – najbardziej pożądanym z punktu widzenia potencjalnego pracodawcy. Przedstawianie opinii publicznej działań na rzecz interesariuszy i środowiska również korzystnie wpływa na morale za-

trudnionych pracowników oraz na ich chęć pozostania w firmie;

- obniżenie kosztów działalności – lepsza komunikacja z interesariuszami oraz udoskonalony proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie mogą istotnie ograniczyć możliwości zaistnienia kosztownych i czasochłonnych konfliktów. Ponadto samo przygotowanie raportów społecznych dzięki analizie zachodzących w przedsiębiorstwie procesów może również wpłynąć pozytywnie na efektywność tych procesów i wykorzystanie posiadanych zasobów, co przekłada się na wymierne korzyści finansowe¹²;

- udoskonalenie sposobu zarządzania i lepsza efektywność struktur organizacyjnych¹³ – podczas przygotowania raportów społecznych możliwe są: kontrola, samoocena oraz doskonalenie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a także ulepszenie współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa¹⁴; ponadto rozszerzona komunikacja z otoczeniem pozwala na kształtowanie procesów zarządczych w sposób uwzględniający postawy interesariuszy. Raportowanie może mieć pozytywny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej;

- polepszenie wyników finansowych, mimo że trudno jest określić bezpośredni wpływ raportowania na wyniki finansowe, wiele badań wskazuje na to, że pewien związek istnieje. Według badania przeprowadzonego przez firmę McKinsey&Company znacząca większość inwestorów jest gotowa zapłacić premię przedsiębiorstwu wykazującym wysokie zaangażowanie prospołeczne¹⁵;

- sprawniejsze zarządzanie ryzykiem¹⁶ – korzystną konsekwencją dostosowania systemu zarządzania oraz monitorowania do wymogów rozszerzonego raportowania jest lepsze rozumienie ryzyka działalności przedsiębiorstwa i jego poszczególnych elementów;

- uzyskanie przewagi na nowych rynkach – otwartość oraz rozszerzony zakres raportowania sprzyja nawiązywaniu kontaktów z klientami oraz partnerami biznesowymi. To z kolei rodzi możliwość współpracy z interesariuszami nad udoskonaleniami i innowacjami, które służą obu stronom.

Najbardziej rozpowszechnionym narzędziem służącym tworzeniu raportów społecznych są obecnie *Sustainability Reporting Guidelines*, opracowane przez Global Reporting Initiative (GRI). Wytyczne te, których pierwszą oficjalną wersję wydano w 2000 r., stanowią kompleksowy zbiór wskazówek wspomagających proces dobrowolnego raportowania z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych, społecznych oraz środowiskowych. Organizacja Global Reporting Initiative powstała w 1997 r. dzięki staraniom Koalicji Przedsiębiorstw Dbających o Środowisko (CERES) przy współpracy z koordynatorami Programu Narodów Zjednoczonych do spraw Środowiska (UNEP)¹⁷. Wytyczne *Sustainability Reporting Guidelines* są rezultatem trwającej ponad trzy la-

ta kooperacji licznej rzeszy instytucji pozarządowych, korporacji, konsultantów, przedstawicieli środowisk akademickich i biznesowych. Zgodnie z deklaracjami GRI, jej misją jest uczynienie raportowania społecznego czynnością równie rutynową, jak w przypadku sprawozdawczości finansowej¹⁸. Organizacja ta dąży do znacznego zwiększenia transparentności w działalności gospodarczej w skali globalnej. Wytyczne stworzone przez tę instytucję mogą znaleźć zastosowanie w organizacjach o wszelakich typach działalności na całym świecie. Oprócz wytycznych o charakterze uniwersalnym, GRI opracowało również wiele procedur odpowiadających specyficznym uwarunkowaniom wybranych branż. Już blisko 1000 korporacji zdecydowało się na zaadaptowanie *Sustainability Reporting Guidelines*.

Raport sporządzony zgodnie z omawianym standardem powinien zawierać podstawowe dane o przedsiębiorstwie. Konieczne jest przedstawienie przedsiębiorstwa, jego wizji, strategii, a także głównych założeń polityki społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwo zobligowane jest również do zaprezentowania swoich programów etycznych oraz określenia polityki ekonomicznej, ekologicznej i społecznej oraz procedur, wskaźników i prognoz z nim związanych. Konieczne jest także wyjaśnienie sposobu implementacji poszczególnych elementów strategii. Wymagane jest również sporządzenie opisu relacji z grupami interesariuszy, zawierającego m.in. objaśnienie metod ich identyfikacji oraz wzajemnej komunikacji¹⁹.

Zgodnie z omawianym standardem raport społeczny powinien składać się z następujących części:

- wizji i strategii – opisu strategii przedsiębiorstwa w nawiązaniu do kwestii zrównoważonego rozwoju;

- profilu – przedstawienia profilu działalności, a także charakterystyki publikowanego raportu;

- struktury i systemu zarządzania – przeglądu struktury organizacyjnej i systemu zarządzania;

- wskaźnika zgodności treści z wytycznymi GRI (*GRI – Kontent Index*) – tabeli prezentującej, w którym miejscu w raporcie umieszczone są informacje wymagane przez GRI;

- wskaźników wyników – oceny skutków działania raportującego przedsiębiorstwa dokonywanej na kilku płaszczyznach:

- ✓ ekonomicznej (EC – *direct economic impact*) – obejmującej wyniki finansowe; obecność na rynku oraz wpływy ekonomiczne na niektóre grupy interesariuszy,

- ✓ środowiskowej (EN – *environmental impact*) – uwzględniającej następujące aspekty: zużycie zasobów naturalnych i energii, emisję zanieczyszczeń, wydatki na ochronę środowiska itp.,

- ✓ społecznej – obejmującej kilka obszarów: praktyki w sferze zatrudnienia oraz bezpieczeństwa i higieny pracy (LA – *labour practice*), praw czło-

wieka (HR – *human rights*), odpowiedzialności w stosunku do społeczeństwa (SO – *society*), odpowiedzialności za oferowane produkty (PR – *products responsibility*).

Kolejnym standardem jest document *Norma AccountAbility 1000 (AA1000)* utworzony przez londyński Insitute of Social and Ethical AccountAbility. Powstał on dzięki współpracy licznych organizacji rządowych, pozarządowych oraz przedstawicieli środowiska biznesowego z różnych państw²⁰). Norma ta koncentruje się na opisie procesu przeprowadzania audytu, a także sporządzania sprawozdań społecznych. W zamyśle jej twórców ma ona wspomagać działalność organizacji na trzech płaszczyznach – ekonomicznej, społecznej i ekologicznej, czyli kompleksowo wspierać jej zrównoważony rozwój. Standard ten wskazuje najlepsze praktyki w zakresie społecznego raportowania i audytu. AA1000 może być zastosowany samodzielnie lub w połączeniu z innymi normami z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu. Ponadto standard ten jest wykorzystywany w dwojaki sposób: jako narzędzie oceny działalności przedsiębiorstwa pod kątem jej zgodności z deklarowanymi wartościami i zasadami etycznymi, a także jako zbiór wytycznych określających metody komunikacji i zarządzania w sferze odpowiedzialności społecznej. Ułatwia on sformułowanie celów strategicznych organizacji i pomiar stopnia ich realizacji. Pomaga w przeprowadzeniu audytu i doborze środków prezentacji wyników działalności. Należy podkreślić, że norma AA1000 sprawdza się jako wstęp do analizy strategicznej nie tylko w przypadku pomiotów o charakterze komercyjnym, ale także instytucji naukowych, organizacji pozarządowych, *non-profit* i innych²¹).

Ze względu na coraz większe naciski różnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa będą coraz częściej sporządzać raporty społeczne. Raportowanie w kwestiach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w wielu przypadkach stało się wymogiem dostępu do kapitału czy też akceptacji działalności wśród klientów. Wielu przedstawicieli przedsiębiorstw uważa, że sprawozdawczość społeczna przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez utrzymanie w ten sposób dialogu z otoczeniem.

dr Piotr Wachowiak
Szkoła Główna Handlowa

PRZYPISY

¹) *Greek Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of European Communities, Brussels 2001, s. 6–12.

²) P. BRONCHAIN, *Towards a Sustainable Corporate Social Responsibility*, European Foundation for the Improvement and Working Condition, Luxembourg, 2003, s. 8.

³) A. KOLK, *A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance*, „International Journal of Envi-

ronment and Sustainable Development” 2004, nr 3 (1), s. 51.

⁴) B. BALLOU, D. L. HEITGER, C. E. LANES, *The Future of Corporate Sustainability Reporting: A Rapidly Growing Assurance Opportunity*, „Journal of Accountancy” grudzień 2006.

⁵) B. ROK (red), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes: programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001., s. 167.

⁶) *Triple Bottom Line Reporting In Australia: A Guide to Reporting Against Environmental Indicators*, Environment Australia, Canberra 2003, s. 6.

⁷) A. B. ANAL, M. DIERKES, K. MACMILLAN, L. MARZ, *Corporate Social Reporting Revisited*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2002., s. 8

⁸) *Sustainability: A guide to Triple Bottom Line reporting*, Group of 100 Inc., 2004., s. 20

⁹) *Ibidem*, s. 15.

¹⁰) *Ibidem*, s. 14.

¹¹) B. ROK (red), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes: programy, strategie, standardy*, op. cit., s. 241.

¹²) *Overview of Business and Corporate Accountability*, Business for Social Responsibility, www.bsr.org, 23.02.2008.

¹³) B. ROK (red), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes: programy, strategie, standardy*, op. cit., s. 241.

¹⁴) *Ibidem*, s. 241.

¹⁵) *Triple Bottom Line Reporting In Australia: A Guide to Reporting Against Environmental Indicators*, op. cit., s. 6

¹⁶) *Ibidem*, s. 6.

¹⁷) *Sustainability: A guide to Triple Bottom Line reporting*, op. cit., s. 17.

¹⁸) <http://www.globalreporting.org/Home>, 22.02.2008.

¹⁹) B. ROK (red), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes: programy, strategie, standardy*, op. cit., s. 242.

²⁰) *Ibidem*, s. 224.

²¹) B. ROK, *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w rozumieniu normy AA1000*, http://fob.org.pl/artykul-160_740.htm, 22.02.2008.

Summary

Social responsibility means not only to fulfil corporates' legal duties but also all extra activities which are oriented on workers' personal growth, looking after environment protection and to maintain good relations with shareholders. To recognize corporation as a socially responsible enterprise all of its initiatives have to be done willfully and to extend the normal scope of legal obligations. Also an important thing is to maintain constant dialogue and to monitor shareholders reactions. The key question is to include elements of social and environmental strategies of the enterprise and to integrate it with their internal activities. The effects of the corporate social activities are presented in specifically prepared social reports. It should include all basic information about the corporation. Also it is necessary to present the business, its vision, strategy and also key ideas of the social responsibility policy. Corporation is also obliged to present its ethical programs, to determine economical, ecological and social policy, procedures, indicators, and pertinent forecasts. It is also necessary to explain how to implement each element of this policies and to prepare description of the relations with shareholders.

Źródła i modele finansowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie

Krzysztof Janasz

Wprowadzenie

Innowacje odgrywają ważną rolę w rozwoju przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych. Poziom innowacyjności w Polsce, mimo wolno rosnącego zaangażowania różnych środków finansowych, jest w dalszym ciągu niewystarczający, za co odpowiadają m.in. słabo rozwinięte uregulowania prawne. Najistotniejszy jednak problem stanowi brak właściwego systemu instrumentów finansowych (systemu finansowania), który wynika z niedostatecznego udziału kapitału prywatnego służącego finansowaniu działalności innowacyjnej¹.

Koncepcja finansowania projektów innowacyjnych powoduje zasadność przyjęcia tak zwanego **montażu finansowego**, to jest środków pochodzących z różnych źródeł. Dopełniającą zasadą jest programowanie partnerstwa społecznego, a więc układu publicznego i prywatnego oraz zintegrowanego podejścia, co wynika z braku wykształconego systemu finansowania innowacji w Polsce. O sukcesie innowacji decyduje powstanie odpowiedniego modelu finansowania innowacji, a także powstania specyficznego układu pomiędzy poszczególnymi podmiotami (administracja państwa, regiony ekonomiczne, przedsiębiorstwa, powiązania ponadnarodowe).

Celem artykułu jest przybliżenie zasad finansowania przedsięwzięć innowacyjnych podmiotów gospodarczych, a także przedstawienie nowych źródeł pozyskiwania kapitału na działalność rozwojową i innowacyjną.

Determinanty i modele finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską mogą być różnorodne. Występujące fundusze ryzyka, pożyczkowe i poręczeniowe są zdecydowanie za małe i jak dotychczas nie rozwiązują kwestii dostępu do tzw. przyjaznego kapitału, który mógłby być wykorzystany na rozwój działalności innowacyjnej, w tym na tworzenie przedsiębiorstw innowacyjnych. Należy więc zmierzać do tworzenia warunków umożliwiających rozwój wyspecjalizowanych funduszy finansowych z wykorzystaniem aktywnej roli systemu bankowego i parabankowego. Polska znajduje się na końcu listy państw Unii Europejskiej (21. miejsce), jeżeli chodzi

o inwestowanie w innowacyjność. Zgodnie ze strategią lizbońską innowacyjność i zaawansowane technologie miały być głównym atutem gospodarki europejskiej. Tymczasem w USA wydaje się na badania i rozwój trzy razy więcej niż w Unii Europejskiej. W 2005 roku wydatki na badania i rozwój w UE nie zwiększyły się, natomiast w Chinach rosły w tempie blisko 20% rocznie. W Polsce zatem istnieje konieczność pozyskiwania środków pieniężnych na działalność innowacyjną spoza budżetu państwa.

Szwecja, którą zalicza się do liderów w wydatkach na B+R, przeznacza na nie 4% PKB, Finlandia ok. 3,7%. Jeśli chodzi o proporcję pomiędzy wydatkami budżetowymi a pozabudżetowymi, to powinna się ona kształtować w stosunku 1:2. I to szeroko pojęty biznes, czyli m.in. kapitał prywatny, nie budżet, powinien wydawać dwa razy więcej. Tak jest w Stanach Zjednoczonych, gdzie na badania i rozwój przeznacza się ok. 2,7% PKB. O tym, jak bardzo zaangażowany w badania jest amerykański biznes, najlepiej świadczy globalna struktura wydatków w tym dziale. Roczne środki finansowe na B+R na całym świecie wynoszą ok. 800 mld USD. Ponad połowa tej kwoty pochodzi od wielkich, prywatnych korporacji amerykańskich.

Formy finansowania projektów innowacyjnych

Podstawowym problemem finansowania przedsięwzięć w Polsce, a także w Unii Europejskiej jest fakt, że tak naprawdę mamy do czynienia z refinansowaniem części nakładów inwestycyjnych, a nie z bezpośrednim finansowaniem prac mających na celu wytworzenie nowego, innowacyjnego produktu².

Nowoczesne i młode przedsiębiorstwa mają małą szansę w Polsce na zdobycie kapitału tradycyjnymi drogami, do których zaliczyć możemy:

- bankowe kredyty inwestycyjne, pożyczki długoterminowe,
- emisję przez spółkę obligacji i inne długoterminowe papiery dłużne,
- *franchising*,
- *leasing*,
- krótkoterminowe kredyty bankowe, pożyczki,

- emisję krótkoterminowych papierów dłużnych,
- kredyty handlowe i inne zobowiązania.

Małe zaangażowanie i utrudniony dostęp do kapitału prywatnego wpływa niewątpliwie na sposób finansowania projektów innowacyjnych. Te ograniczenia powodują, że nowe, innowacyjne przedsiębiorstwa mają ograniczony wpływ na absorpcję nowych technologii czy postępy w dziedzinie produktywności.

Dominujące w nakładach na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach są środki własne oraz kredyty bankowe, które w sektorze publicznym są dwa razy większe niż w prywatnym. Jest to bardzo zachowawczy model finansowania przedsięwzięć innowacyjnych, który w znikomym stopniu wykorzystuje środki pozyskane z zagranicy oraz śladowo pochodzące z kapitału wysokiego ryzyka³⁾.

W Polsce ciągle dominującą formą finansowania działalności rozwojowej, badawczej i innowacyjnej pozostaje finansowanie pochodzące z budżetu państwa. Jest ono jednak ograniczone do ściśle określonych ustawowo⁴⁾. Wśród nowych instrumentów, które kwalifikują się jako źródła finansowania działalności innowacyjnej, wyróżnić możemy:

- kredyt technologiczny, udzielany ze środków Funduszu Kredytu Technologicznego (tworzonego jednak w głównej mierze z budżetu państwa)⁵⁾,
- rozwiązania podatkowe dla przedsiębiorstw wdrażających innowacje (można tu wymienić cztery nowe instrumenty podatkowe, a mianowicie:
 - ✓ skrócenie okresu amortyzacji zakończonych prac naukowo-badawczych z 36 do 12 miesięcy;
 - ✓ zaliczenie wydatków na prace badawczo-rozwojowe w koszty uzyskania przychodów – niezależnie od wyniku, jakim się zakończyły;
 - ✓ odliczanie od podstawy opodatkowania wydatków na zakup nowej technologii od jednostek naukowych w wysokości nie większej niż 50% w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw oraz 30% w przypadku pozostałych firm;
 - ✓ opodatkowanie 22-proc. stawką VAT usług naukowo-badawczych;
- faktoring, który jest nowoczesną formą finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstwa (często okazuje się jedynym dostępnym dla przedsiębiorstwa źródłem pozyskania kapitału obrotowego, szczególnie przy braku finansowania kredytem bankowym);
- pożyczki na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym (wnioski składane są do Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a wydatkami kwalifikującymi się do pożyczki są na przykład: zakup licencji krajowych lub zagranicznych, polegający na nabyciu uprawnień do wykorzystania rozwiązań naukowych i technicznych, zakup i montaż urządzeń i maszyn lub też budowa, rozbudowa i modernizacja budynków i instalacji niezbędnych do wprowadzenia innowacji);
- Fundusz Poręczeń Unijnych, którego podstawowym celem jest wspieranie polskich podmiotów

i samorządów w procesie absorpcji środków Unii Europejskiej (środkami zarządza Bank Gospodarstwa Krajowego);

- Inicjatywę Technologiczną, która jest nowym programem ministra nauki i szkolnictwa wyższego ukierunkowanym na rozwój nowych produktów i technologii opartych na polskich osiągnięciach naukowo-technicznych.

Kredyt technologiczny przeznaczony może być na zakup bądź wdrożenie nowej technologii (maksymalna wartość tego kredytu nie może przekroczyć równowartości 2 mln euro). Udział własny przedsiębiorcy nie może być niższy niż 25% wartości netto inwestycji finansowanej kredytem technologicznym. Kredyt ten udzielany jest przez Bank Gospodarstwa Krajowego, który wymieniony jest w ustawie jako bank, w którym tworzy się Fundusz Kredytu Technologicznego.

Z kolei nowatorskim elementem programu, jakim jest Inicjatywa Technologiczna, jest to, że adresowany jest on do przedsiębiorców, w szczególności prowadzących przedsiębiorstwa małej i średniej wielkości oraz tych zespołów badawczych, które są bezpośrednio powiązane z działalnością przemysłową. Aby zmniejszyć ryzyko, finansowanie ma charakter dwustopniowy, przy czym realizacja drugiej fazy – wdrożeniowej, będzie możliwa po uzyskaniu oczekiwanych efektów w fazie pierwszej – badawczo-rozwojowej.

Wyżej wymienione źródła finansowania są jednak niewystarczające. Ciągle należy pracować nad takim modelem, w którym dominującą rolę będzie odgrywał wspomniany już kapitał prywatny. Warto wspomnieć, że w Chinach banki dają nowym przedsiębiorstwom łatwo dostępne, duże kredyty, nie wymagając zabezpieczenia. Dość szczególnym przypadkiem finansowania innowacji w tym kraju było przyznanie 10 mld dolarów amerykańskich kredytów przedsiębiorstwu Huawei na rozwój sprzętu komunikacyjnego.

Źródła pozyskiwania kapitału prywatnego

Podstawowym mechanizmem finansowania innowacji w USA są fundusze typu *private equity* oraz *venture capital*. Celem *private equity*, w odróżnieniu od rynku giełdowego, jest zapewnienie średnio- i długoterminowego finansowania rozwoju przedsiębiorstwa niebędącego spółką giełdową, w zamian za wykup udziałów przez fundusz inwestycyjny. Ostatnio w Polsce używa się określenia *venture capital* dla działalności skierowanej na przedsięwzięcia początkowe, polegające na rozwijaniu działalności od zera, lub praktycznie od zera, natomiast dla działalności polegającej na przejmowaniu rozwiniętych firm, dokonywaniu ich restrukturyzacji i wychodzeniu z inwestycji po kilku latach, rezerwuje się właśnie termin *private equity*. W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej dla okre-

ślenia działalności polegającej na zakupie i sprzedaży przedsiębiorstw stosowany jest termin *private equity*, natomiast w Europie stosuje się raczej terminologię *venture capital*, aby uchwycić wszystkie etapy inwestycji funduszy kapitałowych, począwszy od zakupu udziałów, poprzez pomoc w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a skończywszy na sprzedaży udziałów w spółce portfelowej⁶⁾.

W Polsce rozwój tych instrumentów wciąż jest na niskim poziomie, a może to być doskonałe źródło finansowania, szczególnie dla nowych firm, które są w początkowej fazie rozwoju i poszukują kapitału. Znalezienie środków pieniężnych na założenie nowego przedsiębiorstwa wciąż graniczy z cudem. Fundusze *venture capital* były praktycznie nieobecne na rynku w Polsce. Jedynie 0,4% środków w 2006 r. fundusze te przeznaczyły na finansowanie spółek wczesnych etapów rozwoju, czyli zasiewu i startu. Dla porównania w Europie wskaźnik ten przekroczył 6%. Istnieje szansa, że finansowanie przez fundusze *venture capital*, zwiększy się znacznie dzięki środkom ze wspólnotowego Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013. Blisko 180 mln euro ma wpłynąć do Krajowego Funduszu Kapitałowego, który zainwestować ma w około 20 funduszy założkowych, a te z kolei dokapitalizują przeszło 160 tzw. *start-upów*.

Instrumenty finansujące projekty innowacyjne można także sklasyfikować w następujący sposób:

- instrumenty umożliwiające pozyskanie kapitału prywatnego – w literaturze anglosaskiej zwanego *private equity*, jako przeciwieństwo do *public equity* – z jednoczesnym udzieleniem przez kapitałodawców wsparcia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem;

- instrumenty umożliwiające pozyskanie kapitału prywatnego bez udziału kapitałodawców w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Jeszcze inaczej przez finansowanie *private equity* należy rozumieć ogół inwestycji dokonywanych przez spółki prywatne w dziale firm niepublicznych, nienotowanych na giełdzie. Pojęcie to tłumaczone jest także jako **kapitał wysokiego**

ryzyka. W ramach *private equity* wyróżnić można trzy segmenty⁷⁾:

- *venture capital*, zdefiniowany jako inwestycje w nowe przedsięwzięcia;
- *buyout capital*, czyli wykup przez inwestora, we współpracy z obecnym lub nowym zarządem, całości lub części istniejącego przedsiębiorstwa;
- *mezzaine capital*, rozumiane jako finansowanie istniejące pomiędzy *venture capital* a *buyout capital*.

Według badania przeprowadzonego przez EVCA (*European Private Equity and Venture Capital*), inwestycje funduszy *private equity/venture capital* w Polsce wyniosły 474 mln euro w 2007 r., a więc przeszło dwukrotnie więcej niż w 2006 r., kiedy to suma inwestycji wyniosła 303 mln euro. Przeważająca większość inwestycji trafiła do spółek dojrzałych. Wykupy i refinansowanie stanowiły przeszło 80% środków, czyli 612 mln euro. Pozostałą część funduszy ok. 134 mln euro (blisko 20%) przeznaczono na inwestycje *venture*, obejmujące finansowanie spółek wczesnych etapów rozwoju: zasiew, start i ekspansję, z czego tylko 3,4 mln euro trafiło do młodych firm (zasiew i start). W tabeli 1 przedstawiono podział inwestycji pod względem etapu rozwoju przedsiębiorstwa (2007).

Według struktury działowej inwestycji *private equity/venture capital* w Polsce w 2007 r., największym zainteresowaniem cieszyły się spółki z działów produkcji i dystrybucji dóbr konsumpcyjnych oraz produkcji dla biznesu. Fundusze zainwestowały w tych działach odpowiednio 140 mln euro i 138 mln euro. Dużym zainteresowaniem cieszyły się także przedsiębiorstwa z działu usług finansowych – zainwestowano w nie 132 mln euro.

Należy podkreślić, że fundusze *private equity/venture capital* są gotowe inwestować w przedsiębiorstwa z różnych działów i sekcji oraz będące na różnych etapach rozwoju, ale w każdym przypadku musi być to przedsiębiorstwo mające perspektywy dynamicznego rozwoju. Dlatego też inwestorzy szukają firm, które⁸⁾:

- mają dobrą kadrę kierowniczą;
- mają lepszą niż konkurenci ofertę produktów i usług lub przewagę technologiczną;
- działają na wzrostowym rynku;

Tab. 1. Podział inwestycji rozwojowych pod względem etapu rozwoju spółki w roku 2007

Etap rozwoju	Kwota inwestycji mln euro	%	Liczba spółek	%
Zasiew	2,5	0,3	4	6,9
Start-up	1,1	0,1	4	6,9
Ekspansja	129,6	17,4	20	34,5
Restrukturyzacja	1,3	0,2	1	1,7
Wykupy i refinansowanie	612,0	82,0	29	50,0
Inne	0,0	0,0	0	0,0
Razem	764,6	100,0	58	100,0

Źródło: EVCA.

- rozwijają się szybciej niż ich dział czy sekcja;
- mają znaczny udział w rynku.

Jak już wspomniano, niski poziom innowacyjności polskiej gospodarki w znacznej mierze spowodowany jest brakiem środków finansowych na rozwój nowych przedsiębiorstw. Istnieje również szansa na poprawę finansowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw dzięki poszukiwaniu kapitału na giełdzie. W 2007 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie uruchomiła, obok giełdowego rynku podstawowego i równoległego, trzeci rynek: **NewConnect**. Jest to rynek zorganizowany i prowadzony przez giełdę poza rynkiem regulowanym, w formie alternatywnego systemu obrotu. Rynek ten przeznaczony jest szczególnie dla spółek innowacyjnych o wysokim potencjale wzrostu, które poszukują kapitału (w wysokości od kilkuset tysięcy złotych do kilkunastu milionów złotych), niezbędnego do finansowania własnych przedsięwzięć. Na NewConnect obowiązują bardziej liberalne wymogi formalne w stosunku do rynku giełdowego (np. brak konieczności składania raportów kwartalnych, możliwość złożenia raportu półrocznego bez audytu). Akcje do obrotu na tym rynku można wprowadzić na dwa sposoby. Szybsza – do trzech miesięcy – to tzw. oferta prywatna skierowana do najwyżej 99 podmiotów za pośrednictwem autoryzowanego doradcy. Dłuższa – to wprowadzenie akcji do obrotu w ofercie publicznej.

W ostatnich miesiącach NewConnect przeżywa duże obłężenie. Spowodowane jest to faktem, że zostały wprowadzone (2007) zmiany w zasadach funkcjonowania tej platformy handlowej. Chodzi między innymi o wspomniane już zmniejszenie obowiązków informacyjnych, ale także umożliwienie wejścia na parkiet firmom objętym postępowaniem upadłościowym lub likwidacyjnym. Oczywiście pod warunkiem, że papiery wartościowe były już uprzednio notowane na rynku podstawowym. Szacuje się, że dzięki tym ułatwieniom w roku 2008, liczba spółek notowanych na NewConnect może przekroczyć 100. Docelowo mówi się o kilku tysiącach. Kapitalizacja tego bardzo młodego rynku dla przedsiębiorstw innowacyjnych sięga już 1,4 mld złotych⁹⁾.

Jednocześnie, aby dojść do odpowiedniego modelu finansowania przedsięwzięć innowacyjnych, należy dokonać istotnych zmian w otoczeniu makroekonomicznym przedsiębiorstw. Koniecznym warunkiem jest uzdrowienie finansów publicznych, szybkie i efektywne wprowadzanie mechanizmów rynkowych, a przez to zagwarantowanie wysokiej konkurencji na rynku, a także reforma systemu podatkowego i socjalnego.

Podsumowanie

Instytucje bankowe na świecie mają trudności z finansowaniem początkowych faz procesu innowacyjnego (badania, wdrożenia, studia przedkonkurencyjne, prototypy, przygotowania i uruchamianie produkcji). Stąd wystę-

puje potrzeba angażowania środków publicznych w rozwój nowych form finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Potrzebna jest współpraca instytucji finansowych z ekspertami w dziedzinie komercjalizacji określonego typu technologii. W świecie wykrystalizowało się kilka zweryfikowanych schematów finansowania przedsięwzięć innowacyjnych, które można wykorzystać w polskich warunkach. Doświadczenie pokazuje, że brak odpowiedniego modelu finansowania innowacji prowadzić może do zapaści cywilizacyjnej kraju w skali kilku lub kilkunastu lat.

dr Krzysztof Janasz

Katedra Makroekonomii

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

- ¹⁾ K. JANASZ, *Kapitał prywatny jako źródło finansowania innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 10, s. 36.
- ²⁾ J. FILIPIAK, *Unia potrzebuje innowacyjności małych firm*, „Rzeczpospolita” z 14.12.2007 r., s. B14.
- ³⁾ Por. R. ŻUBER, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa, Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 53.
- ⁴⁾ Zob. Ustawa z dnia 8 października 2004 o zasadach finansowania nauki (Dz. U. nr 238, poz. 2390 i nr 273, poz. 2703 oraz z 2005 r. nr 85, poz. 727, a także Rozporządzenie ministra nauki i informatyzacji z dnia 4 sierpnia 2005 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania i rozliczania środków finansowych na naukę (Dz. U. z dn. 25.08.2005 r.).
- ⁵⁾ Zob. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. nr 179, poz. 1484).
- ⁶⁾ L. REWERS, *Złota era dla funduszy venture capital w Europie Środkowo-Wschodniej po akcesji do UE*, zasoby internetu: www.wsb.wroclaw.pl z 5.08.2005 r.
- ⁷⁾ A. KORNASIEWICZ, *Venture capital w krajach rozwiniętych i w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 17–18.
- ⁸⁾ A. LITYŃSKA, *Fundusze private equity/venture capital i ich dostępność dla przedsiębiorstw na terenie Mazowsza*, „Gazeta Innowacje” nr 33, s. 21 zasoby internetu z 8.06.2008 r.
- ⁹⁾ Zob. K. PĄCZKOWSKI, *NewConnect przyciąga na parkiet nowe spółki*, „Dziennik” z 30 maja 2008 r., s. 4.

Summary

The sources and models of financing innovations in the enterprise have been presented in the article. Innovation level in Poland, despite a slow growth in the involvement of various financial resources, is still insufficient, mainly due to unsatisfactory legal regulations. The most important problem however, is the lack of an appropriate combination of financial instruments (financing system), related to insufficient share of private capital targeted at financing innovation. Effective innovation activities and development of innovation require financial resources, which are still hardly available to enterprises. The most important is the greatest possible involvement of private equity and its forms of financing into innovation as well as capital markets with their wide array of financial instruments.

Przedsiębiorczość internetowa – transformacja biznesu w przestrzeni wirtualnej

Mirostław Moroz

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest siłą napędową współczesnych gospodarek. Rozwój gospodarczy każdego kraju jest silnie związany ze zjawiskiem przedsiębiorczości¹⁾. Bez przedsiębiorczego ducha jednostek, bez odpowiednich uwarunkowań zewnętrznych trudno wyobrazić sobie trwały rozwój społeczno-ekonomiczny państw. Niezależnie, czy postrzegamy przedsiębiorczość jako „twórczą destrukcję”, czy też jako dostrzeganie i wykorzystywanie pojawiających się szans, przyczynia się ona do kreowania wartości. Innymi słowy, stanowi proces stopniowego tworzenia bogactwa. Żeby tak jednak się stało, wymaga podjęcia ryzyka przez przedsiębiorcę – ryzyka, które powinno być zrekomensowane przez osiągnięty zysk i osobistą satysfakcję.

Zjawisko przedsiębiorczości ma charakter wybitnie interdyscyplinarny – bazuje na aspektach społecznych, gospodarczych i technologicznych. W tym kontekście nasuwa się pytanie, jak na zjawisko przedsiębiorczości wpłynęło pojawienie się technologii teleinformatycznych, z internetem na czele. Nie ulega wątpliwości, że efektem było zdynamizowanie otoczenia prowadzenia biznesu. Jednakże niektórzy autorzy skłonni są pójść o krok dalej i widzieć gospodarcze zastosowanie internetu jako swoisty kamień milowy w rozwoju zjawiska przedsiębiorczości. E-przedsiębiorczość wiąże bowiem z przeniesieniem do przestrzeni wirtualnej funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁾. Zgodnie z tą perspektywą w środowisku internetu są zakładane i działają przedsiębiorstwa. Zakłada się przy tym, że ich cechą charakterystyczną jest funkcjonowanie jedynie albo głównie w wirtualnym wymiarze.

Niniejszemu artykułowi przyświecają dwa cele. Po pierwsze, autor zamierza wskazać istotę e-przedsiębiorczości. Po drugie, chodzi o zaakcentowanie podobieństw i różnic pomiędzy przedsiębiorczością rozumianą tradycyjnie a e-przedsiębiorczością.

Ze względów leksykalnych autor zamiennie używać będzie dalej w tekście pojęć e-biznes, biznes elektroniczny, e-przedsiębiorczość, przedsię-

biorczość internetowa, *dot-com*. W kontekście merytorycznym są to pojęcia bliskoznaczne, jeżeli nie tożsame.

Istota przedsiębiorczości internetowej

E-przedsiębiorczość określić można jako „przedsiębiorczość uprawianą w środowisku sieci opartej na internecie: całkowicie od sieci uzależnioną lub tylko przez sieć wspieraną”³⁾. W powyższej definicji odzwierciedlone są najważniejsze wyróżniki biznesu elektronicznego. Po pierwsze, e-przedsiębiorczość nieodzownie związana jest z wirtualną przestrzenią. To właśnie w tym wymiarze, wykreowanym przez informacyjne, komunikacyjne, dystrybucyjne i transakcyjne możliwości internetu, tkwi siła transformacji biznesu. Sieć sieci, jak nieraz definiuje się internet, stworzyła nową jakość w sensie biznesowym.

Aby zagospodarować te nowe możliwości, potrzebna stała się osoba przedsiębiorcy, który niejako skolonizował wirtualną przestrzeń, przestrzeń o nieznanym regułach działania, charakteryzująca się eksplotencjalną zmiennością. Zdobywanie internetu polegało na zakładaniu przedsiębiorstw, które funkcjonowały tylko i wyłącznie wirtualnie (tzw. *dot-com*). Tego typu firmy nie miały tradycyjnych sklepów; obieg informacji jak również obsługa klientów została przeniesiona do wirtualnej przestrzeni. Oczywiście, niektóre czynności wykonywano w sposób tradycyjny, czego klasycznym przykładem jest dostarczenie przesyłki do klienta za pośrednictwem poczty czy firm kurierskich. Jednakże z czasem okazało się, że niektóre typy internetowych biznesów, w celu lepszego zaspokojenia potrzeb odbiorców, zdecydowały się na otwarcie fizycznych punktów obsługi. To w tym znaczeniu internet ma charakter wspierający. Przykładami tego typu zmian stały się wirtualne banki (wprowadzenie do oferty kredytów wymagało – w braku powszechnie stosowanego podpisu cyfrowego – odręcznego wyrażenia woli przez klienta) czy większe internetowe przedsięwzięcia, takie jak Merlin.pl. Sześć lat po debiucie tego przedsiębiorstwa zdecydowano o otwarciu fizycznego, tradycyjnego sklepu⁴⁾. Wydaje się przy tym, że omawiane zmiany

wskazują na dwie bardzo istotne cechy e-biznesu: dużą zmienność funkcjonowania indukowaną przez bardzo wymagającego klienta oraz brak dogmatyzmu w działaniu, polegającego na nieodrzućaniu *a priori* rozwiązań hybrydowych. Zgodne jest to zresztą z klasyczną definicją przedsiębiorczości Schumpetera, która mówi o „nowej kombinacji” czynników produkcji.

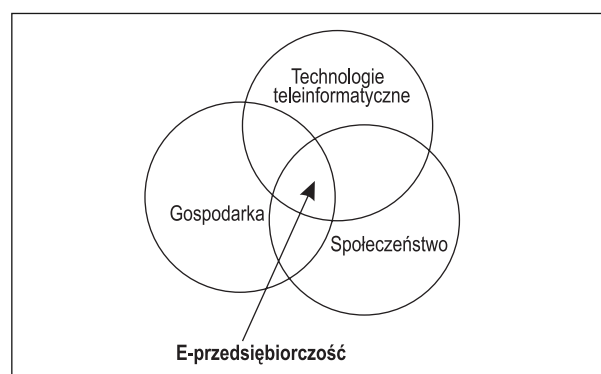
Po drugie, zjawisko e-przedsiębiorczości ma interdyscyplinarny charakter. W swej istocie bazuje na trzech głównych płaszczyznach: gospodarczej, społecznej i technologicznej. Z punktu wyodrębnienia e-przedsiębiorczości konstytutywny charakter ma płaszczyzna technologiczna, związana z gospodarczym zastosowaniem internetu. Chodzi więc tu m.in. o powstanie jednorodnego w skali globu protokołu wymiany danych, powstania architektury rozproszonej, uznania zasady autonomii zarządzania internetem. Wyszukiwanie na pierwszy plan wymiaru technologicznego nie dezawuuje dwóch pozostałych płaszczyzn. W aspekcie gospodarczym równie ważne jak w tradycyjnym biznesie są racjonalne zasady gospodarowania, efektywność ekonomiczna, otoczenie i wsparcie biznesu. Analogicznie sfera społeczna – kwestie kultury przedsiębiorczej, społecznego przyzwolenia, postawy, motywacja i predyspozycje przedsiębiorcy – są również bardzo istotne. W sposób schematyczny fundamenty biznesu internetowego oddaje rysunek 1.

Wyróżniki przedsiębiorczości internetowej

E-przedsiębiorczość można postrzegać jako kolejny rodzaj przedsiębiorczości (obok przedsiębiorczości intelektualnej czy regionalnej)⁵⁾. Podstawą wyodrębnienia kolejnej odmiany przedsiębiorczości jest katalog różnic, a z drugiej strony podobieństw, między przedsiębiorczością tradycyjną a przedsiębiorczością internetową. Tabela 1 stanowi zestawienie podobieństw i różnic między obydwoma analizowanymi kategoriami przedsiębiorczości.

Ze względu na fakt, że przedsiębiorczość internetowa jest jednym z rodzajów przedsiębiorczości ja-

ko takiej, występują liczne podobieństwa. Przede wszystkim odnoszą się do osoby przedsiębiorcy. Wśród pożądanych cech osobniczych przedsiębiorcy, niezależnie czy w świecie rzeczywistym, czy wirtualnym, wymienić można wiele przymiotów, od pomysłowości aż po gotowość do ciężkiej pracy⁶⁾. Wirtualny przedsiębiorca zobligowany jest do funkcjonowania wśród tych samych norm prawa, uwarunkowań makroekonomicznych czy klimatu politycznego. Z drugiej jednak strony pojawiają się różnice, które wprost lub pośrednio wynikają z przeniesienia części tworzenia łańcucha wartości do internetu. Warto przy tym zauważyć, że różnice te mają charakter z punktu widzenia biznesu internetowego zarówno *in plus*, jak *in minus*.



Rys. 1. Interdyscyplinarność zjawiska e-przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Niższy koszt założenia biznesu internetowego wiąże się generalnie z mniejszymi nakładami niezbędnymi w procesie uruchomienia firmy. Szacuje się, że obecnie funkcjonalny sklep internetowy może powstać za 4000 zł (oczywiście, bardziej poważne przedsięwzięcia wymagają poważniejszych kwot). W przypadku sklepów zlokalizowanych w serwisie aukcyjnym (a właściwie pasażu handlowym) Allegro.pl kwoty te są zdecydowanie mniejsze. Tym samym na etapie rozruchu widać wyraźną przewagę kosztową po stronie e-biznesu. Obok mniejszych zasobów finansowych, biznes internetowy konsumu-

Tab. 1. Zestawienie podobieństw i różnic przedsiębiorczości tradycyjnej i internetowej

Podobieństwa	Różnice
Kreatywność, inicjatywa przedsiębiorcy	Generalnie mniejsze zasoby potrzebne do uruchomienia i prowadzenia e-biznesu
Odpowiednie predyspozycje, motywacja	Przewaga przedsiębiorców w młodym wieku
Umiejętność podejmowania decyzji w warunkach niepewności	Nieukształtowane, podlegające dynamicznym zmianom, zasady działania w przestrzeni wirtualnej
Zdolności interpersonalne i zarządcze	Przeważnie odmienny (szerszy) zasięg geograficzny działalności
Posiadanie odpowiedniej, adekwatnej do prowadzonego biznesu wiedzy	Aktywna i wymagająca postawa klienta <i>online</i>
Konieczność przestrzegania norm prawnych i zwyczajowych	Nasylenie informacją i konieczność zarządzania aktywami niematerialnymi
Wspólne uwarunkowania makroekonomiczne	Wspólna klasa zagrożeń dla wszystkich biznesów w sieci, niezależnie od branży

Źródło: opracowanie własne.

je przeważnie mniejsze zasoby ludzkie (przy porównywalnej skali działalności). Dominują firmy jednoosobowe lub rodzinne, zatrudniające najwyżej kilka osób⁷⁾. Zdarza się, szczególnie często przy handlu w serwisie Allegro.pl, że działalność prowadzi jedna osoba, wyposażona w sprzęt komputerowy i komunikacyjny. Pozostałe zasoby rzeczowe (środki transportu, magazyny, nieruchomości) z definicji nie odgrywają takiej roli jak w biznesie tradycyjnym. Zamiast posiadania przedsiębiorcy wirtualni realizują strategię użytkowania i współpracy kontraktowej z firmami kurierskimi, hurtowniami, biurami rachunkowymi, co przyczynia się do obniżki kosztów stałych, a z drugiej powoduje większą elastyczność.

Przewaga internautów w wieku do 34 lat wynika z relatywnie krótkiego czasu użytkowania internetu, jak również kwestii korzystania z poszczególnych mediów (czasopisma, TV, radio, internet) w ramach grup wiekowych, co z kolei wiąże się z przyzwyczajeniami i nawykami poznawania rzeczywistości. Tabela 2 prezentuje odsetek osób w poszczególnych kategoriach wiekowych regularnie korzystających z internetu.

Tab. 2. Regularne korzystanie z internetu a przedział wiekowy (jako odsetek populacji Polski w poszczególnych kategoriach wiekowych)

Lata	Wiek (w latach)					
	16–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–74
2004	50	31	18	15	7	1
2005	62	38	28	19	11	2
2006	71	49	35	23	12	2

Źródło: *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań z lat 2004–2006*, praca zbiorowa, GUS, Warszawa 2008, s. 5, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Spoleczenstwo_informacyjne_w_Polsce.pdf

Dane zawarte w tabeli 2 wyjaśniają, dlaczego wśród e-przedsiębiorców dominują osoby młode, doskonale czujące się w wirtualnej rzeczywistości⁸⁾. Jako takie czują się na siłach prowadzić i wygrywać w wirtualnej walce. W tym kontekście niezwykle ciekawie przedstawiają się serwisy aukcyjne, które pozwalają na pierwszy poważny, a przy tym nieodstraszający kontakt z prawdziwym biznesem.

Dynamizm wirtualnego środowiska jest kolejną cechą różnicującą warunki przedsiębiorczości. Dynamizm ten wynika z kilku czynników, takich jak brak zastanych reguł gry i okopanych na swoich pozycjach gigantów, ciągłego rozwoju technologii teleinformatycznych i nowych pomysłów ich zastosowania w praktyce, permanentnej rywalizacji przy jednoczesnych aliansach. Należy jednak pamiętać o tzw. przewadze pierwszego ruchu (*First Mover Advantage*)⁹⁾. Pozwala ona bowiem na ustalenie własnych reguł postępowania, przechwycenie ciekawego segmentu klientów, przyciągnięcie uwagi mediów, finansujących i potencjalnych pracowników. Generalizując, internet jest z ducha i treści środowiskiem przed-

siębiorczym, charakteryzuje się bowiem minimalnymi barierami wejścia, pozwala czerpać ze swoich zasobów natchnienie i stanowi swoisty poligon doświadczalny dla wykreowanych pomysłów.

Internet ma zasięg globalny, gdyż opiera się na protokołach transmisji kompatybilnych w skali całego świata. Teoretycznie więc także e-biznes ma charakter ogólnoświatowy. W praktyce jednak w zdecydowanej większości przypadków można mówić o zasięgu krajowym lub regionalnym. Składają się na to problemy językowe, prawne i mentalnościowe. Powyższe stwierdzenie nie przekreśla zalety wynikającej z dużego zasięgu: dotarcia do nowych klientów, zdobycia nowych rynków zbytu. Ta cecha e-przedsiębiorczości jest szczególnie cenna w przypadku produktów niszowych, np. importowanych win. Dzięki dużemu zasięgowi opłaca się uruchomić sklep z oryginalnymi winami, co przypuszczalnie nie byłoby ekonomicznie uzasadnione dla standardowego, fizycznego sklepu. Z drugiej jednak strony duży zasięg indukuje intensywniejszą konkurencję. Według szacunków autora wystarczy kilka (5–6) firm konkurujących poprzez internet w danej niszy, aby walka miała naprawdę zacięty przebieg. A o to w wirtualnej przestrzeni nietrudno. Co więcej, powyższy problem zaostrza pojawienie się tzw. porównywarek cen, sprowadzających konkurencję do wymiaru jedynie cenowego.

Kolejną kwestią jest postawa i oczekiwania klienta – internauty. W stosunku do tradycyjnego klienta, nabywanie w internecie cechuje się odmiennymi możliwościami stworzonymi przez technologię teleinformatyczną. Na pierwszy plan wysuwa się tu kwestia praktycznie permanentnego funkcjonowania sklepów internetowych 24 godziny na dobę, możliwość porównywania cen i innych parametrów produktu w jednym miejscu, łatwość przejścia od wyszukiwania do zakupu (dwa kliknięcia). Łatwe jest też wymienienie opinii na temat rzetelności danego sprzedawcy lub danego produktu, co wiąże się z możliwością wymiany informacji pomiędzy osobami, które kupiły w danym przedsiębiorstwie lub zakupiły dany produkt. Przypuszczalnie poza internetem byłoby problematyczne spotkać tego typu osoby w swoim otoczeniu. Powyższe cechy składają się na katalog zalet kupowania w internecie, takich jak: wygoda, duży wybór, często atrakcyjna cena, oszczędność czasu, bardziej obszernie i dokładne opisy produktów/sprzedawców. Wszystko to razem wzięte powoduje inflację oczekiwań klientów względem e-przedsiębiorców. Co więcej, oczekiwania klientów z internetu przenoszą się na oczekiwania nabywców wobec tradycyjnych punktów. Klasycznym przykładem jest tu pojawienie się społeczeństwa spod znaku „chcę to teraz”¹⁰⁾.

Zarządzanie informacją jawi się jako następny przekrój porównań w ramach przedsiębiorczości. Informacja ze swojej istoty jest podstawą wszelkich działań i jako taka ma równie dużą rolę w ramach tradycyjnych biznesów. Jednakże w przypadku biznesów internetowych, informacja jest podstawowym substratem, na którym opiera ono swoją działalność

i pomysłowość. Informacja jest tak naprawdę podstawowym produktem, który następnie trzeba odpowiednio „sprzedać”. Treść i forma informacji, jej aktualność i wiarygodność, przesądzają o zaufaniu, jakim cieszy się dany podmiot. Ma to szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw działających w internecie, dla których kontakty *face to face* stanowią rzadkość. Internet niweluje przy tym asymetrię informacji, panującą tradycyjnie pomiędzy klientem a firmą. Dzięki możliwości skorzystania z różnorodnych forów opinii, baz danych rekomendacji dla sprzedawcy, serwisów hobbystycznych klient może być zorientowany w wadach i zaletach danego wyrobu czy usługi nie gorzej niż producent czy firma świadcząca usługi.

Ostatnią wreszcie przesłanką wyodrębnienia przedsiębiorczości internetowej są wspólne zagrożenia, właściwe dla firm działających w internecie – niezależnie od reprezentowanej branży. Zagrożenia te mają swoje źródło w technicznych i gospodarczych uwarunkowaniach. Przykładami z życia wziętymi jest tworzenia atmosfery zagrożenia wokół płatności kartą kredytową czy bezpieczeństwa korzystania z bankowości internetowej. Innym poważnym problemem jest kwestia dostaw do klienta, a dokładniej niska konkurencja w sektorze firm kurierskich, niegenerująca w wielu wypadkach satysfakcjonujących rozwiązań z punktu widzenia e-przedsiębiorcy¹¹⁾.

Podsumowanie

Předstawione rozważania skłaniają do wniosku, że można mówić o przedsiębiorczości internetowej jako odrębnym rodzaju przedsiębiorczości. E-przedsiębiorczość rodzi się i funkcjonuje w przestrzeni wirtualnej, narzucającej specyficzne odmienności w stosunku do przedsiębiorczości tradycyjnej. Rodzi to konieczność dalszych dociekań teoretycznych i badań empirycznych nad naturą przedsiębiorczości internetowej¹²⁾.

Także z punktu widzenia praktyki gospodarczej zjawisko e-przedsiębiorczości warte jest pogłębionej eksploracji. Szacuje się, że na koniec 2005 r. w Polsce aktywnie działało około 3300 sklepów internetowych¹³⁾. Dzisiaj liczba ta jest zdecydowanie większa, na co składa się m.in. rozwój organiczny e-biznesu, coraz większa liczba internautów skłonnych wydawać pieniądze w internecie, uruchomienie przez największy serwis aukcyjny pasażu handlowego ze sklepami internetowymi. Ostrożny szacunek autora wskazywałaby na liczbę 4000 aktywnie działających sklepów w sieci. Łączne obroty handlu elektronicznego kształtowały się w roku 2007 na poziomie 8,1 miliarda złotych, przy dynamice wzrostu sięgającej 62%¹⁴⁾. A warto dodać, że na krajobraz e-biznesu składają się obok sklepów, także firmy zajmujące się reklamą, portale, serwisy aukcyjne i społecznościowe (sztandarowy przykład to Naszaklasa.pl), internetowe sieci reklamowe, elektroniczne rynki wymiany pomiędzy instytucjami.

Jak wskazują powyższe dane, przestrzeń wirtualna jest wdzięcznym polem do rozwijania

przedsiębiorczości – z jednej strony cechują ją bowiem niskie bariery wejścia, nagradzanie kreatywnych rozwiązań i pozytywne zmiany w otoczeniu demograficznym, technologicznym i prawnym; z drugiej zaś strony ekspotencjalna zmienność, duże ryzyko działania w niektórych segmentach (niszach) czy słabości partnerów logistycznych.

dr Mirostaw Moroz

Katedra Ekonomiki i Organizacji
Przedsiębiorstwa

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZYPISY

¹⁾ B. BERGER, *Współczesna kultura przedsiębiorczości*, w: *Kultura przedsiębiorczości*, praca zbiorowa pod red. B. BERGER, Oficyna „Rój”, Warszawa 1994, s. 24.

²⁾ J. KICKUL, L. K. GUNDRY, *Transforming the Entrepreneurial Landscape: Emergent Innovative Behaviours in internet Firms*, „New England Journal of Entrepreneurship”, Spring 2000, s. 23; M. ŁABODA, *Przedsiębiorczość internetowa – anatomia zjawiska*, w: *Przedsiębiorczość internetowa*, praca zbiorowa pod red. M. ŁABODA, Wyd. UMCS, Lublin 2005, s. 12.

³⁾ M. ŁABODA, (red.), *op. cit.*, s. 13.

⁴⁾ M. TURLIŃSKI, *Merlin.pl – sklep z wyobraźnią*, „Internet”, maj 2008, s. 45.

⁵⁾ Porównaj S. KWIATKOWSKI, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

⁶⁾ F. BŁAWAT, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 51.

⁷⁾ M. FURA, *Własny sklep możesz mieć już za 2 tysiące złotych*, „Gazeta Prawna”, nr 171, 4 września 2007, <http://www.gazeta-prawna.pl/?action=showNews&dok=2041.205.0.39.2.2.0.1.htm>

⁸⁾ Zob. też: R. ZGŁOBIK, *Pokolenie Y*, 04.03.2008 r., <http://www.eurostudent.pl/Pokolenie-Y,artykul,1944,artykuly.html>

⁹⁾ A. HARTMAN, J. SIFONIS, J. KADOR, *e-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2001, s. 85.

¹⁰⁾ M. de KARE-SILVER, *e-szok. Rewolucja elektroniczna w handlu*, PWE, Warszawa 2002, s. 199.

¹¹⁾ Z. DOMASZEWICZ, *E-sklepy: Kurierzy nie nadążają za rozwojem handlu internetowego*, „Gazeta Wyborcza”, 29.01.2007, <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,52981,3881632.html>; P. MIĄCZYŃSKI, Z. DOMASZEWICZ, *Firmy kurierskie nie będą dowozić AGD z internetu?*, „Gazeta Wyborcza”, 04.11.2007 r., <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,4641664.html>

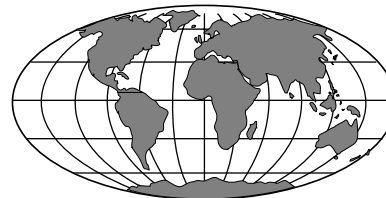
¹²⁾ H. MATLAY, *E-entrepreneurship and Small E-Business Development: Towards a Comparative Research Agenda*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2004, vol. 11, no. 3, s. 412.

¹³⁾ *Elektroniczna gospodarka w Polsce. Raport 2006*, praca zbiorowa M. KRASKI, (red.) ILiM, Poznań 2007, s. 116.

¹⁴⁾ Z. ZWIERZCHOWSKI, *Zakupy w sieci są coraz popularniejsze*, „Rzeczpospolita”, 18.03.2008, <http://www.rp.pl/artykul/108328.html>

Summary

During the recent years the business role of the internet has developed at a very rapid pace. The increasing number of new e-businesses indicates a need to discuss essence of the internet entrepreneurship. The second part of the article is devoted to explore the similarities and differences between e-entrepreneurship and entrepreneurship perceived in a traditional sense.

PRZEGLĄD PRASY
ZAGRANICZNEJ

„Harvard Business Review”

Sekrety skutecznej realizacji strategii

Gary L. NEILSON, Karla L. MARTIN, Elizabeth POWERS, *The Secrets of Successful Strategy Execution*, „Harvard Business Review”, June 2008, s. 61-70.

Wszyscy autorzy są menedżerami w firmie konsultingowej Booz&Company. Gary L. Neilson jest wiceprezydentem w siedzibie firmy w Chicago, Karla L. Martin – dyrektorem oddziału w San Francisco, a Elizabeth Powers – dyrektorem oddziału w Nowym Jorku.

Booz&Company została założona w 1914 r. przez Edwina Booza i była pierwszą firmą konsultingową zajmującą się doradztwem w zakresie zarządzania. Obecnie zatrudnia 3300 osób w 57 biurach rozmieszczonych na całym świecie. Jednym z głównych obszarów jej specjalizacji jest badanie warunków skutecznej realizacji strategii.

Konkurencyjność firmy może wzmocnić wyjątkowy produkt czy przełomowa technologia. Jednakże do trwałego sukcesu prowadzi tylko skuteczne wdrożenie odpowiedniej strategii.

Skuteczność w działaniu jest odwiecznym i stałym wyzwaniem dla każdej organizacji. Badania przeprowadzone przez Booz&Co. pokazują, że nawet w firmach, które są najlepsze i uznawane za elastyczne w działaniach, około 2/3 pracowników uważa, że ważne stra-

tegiczne i operacyjne decyzje są zbyt wolno wcielane w życie. Przedsiębiorstwa notują niepowodzenia w realizacji strategii, ponieważ najczęściej przystępują od razu do reorganizacji struktur i zaniedbują najważniejsze czynniki skutecznego wdrożenia, tj. uprawnienia decyzyjne i przepływy informacji.

W ciągu ostatnich pięciu lat Booz&Co. przeprowadziła zakrojone na szeroką skalę międzynarodowe badania ankietowe. Otrzymało 125 tys. profili organizacyjnych reprezentujących ponad 1000 firm, agencji rządowych i organizacji *non-profit* z ponad 50 krajów. Ankiety były wypełniane *online* przez pracowników organizacji (25% pełniło funkcje zarządcze). Pracownicy 60% firm ocenili swoje organizacje jako słabe w realizacji strategii. Na pytanie, czy ważne strategiczne i operacyjne decyzje są szybko wdrażane – większość ankietowanych odpowiedziała negatywnie.

Realizacja strategii jest efektem tysięcy decyzji podejmowanych codziennie przez pracowników działających na podstawie posiadanych informacjami i zgodnie z ich własnym interesem. Ekspert Booz&Co. zidentyfikowali **cztery podstawowe bloki** składające się na zarządzanie (*building blocks*). Są to:

- uprawnienia decyzyjne,
- przepływy informacji,
- systemy motywacji,
- struktury organizacyjne.

Ażeby poprawić swoje działanie, większość organizacji sięga bezpośrednio do działań strukturalnych, ponieważ zmiana linii na schemacie organizacyjnym wydaje się być najbardziej celowa i widoczna. Działania takie często szybko dają owoce, ale na krótko. Dotykają bowiem tylko symptomów dysfunkcji, a nie ich przyczyn. Zmiany strukturalne mogą i powinny być częścią działań naprawczych, ale powinny być raczej ich zwieńczeniem, a nie fundamentem organizacyjnej transformacji. Badania pokazują, że działania zmieniające uprawnienia decyzyjne i przepływy informacji są daleko bardziej ważne (dwukrotnie bardziej skuteczne), niż usprawnienia związane z motywacją pracowników i strukturą organizacyjną.

Często zdarza się, że zarząd firmy zmniejsza liczbę poziomów zarządzania i rozszerza zakresy kontroli poszczególnych menedżerów. Daje to szybki i znaczny spadek kosztów zarządzania, ale po jakimś czasie stare struktury się odradzają. Dzieje się tak dlatego, ponieważ nie zostały zmienione postawy ludzi podejmujących decyzje.

Zdarza się, że firma promuje pracowników szybko (w ciągu 18–24 miesięcy), zanim zdążą zobaczyć efekty swoich inicjatyw. Wydłużenie okresów pracy na jednym stanowisku powoduje, że menedżerowie mogą poznać wyniki swoich wcześniejszych decyzji i le-

piej zrozumieć funkcjonowanie firmy. Dopiero w efekcie tych działań zmniejszenie liczby poziomów zarządzania i rozszerzenie zakresu uprawnień zarządczych przynosi trwałe rezultaty.

Podstawowe cechy organizacyjnej skuteczności

Wnioski ekspertów Booz&Co. wynikają z wielu lat praktyki i intensywnych badań. Ostatnio wdrożyli system *online*, który umożliwia zbieranie danych empirycznych identyfikujących najbardziej efektywne działania we wdrażaniu strategii. Ich badania objęły ponad 26 tysięcy osób z 31 firm. Wyróżnili 17 cech, z których każda koresponduje z jednym z czterech podstawowych bloków, przedstawionych powyżej. Stosując analizę regresji dla każdej z 31 prób, skorelowano 17 cech z miarami orga-

nizacyjnej efektywności, które z kolei zdefiniowano na podstawie wyników ankietowanych firm.

Zebrane dane pozwoliły na dokładne „skalibrowanie” wpływu każdej cechy na zdolności egzekucyjne organizacji. To pozwoliło na uszeregowanie wszystkich 17 cech w porządku odzwierciedlającym ich relatywne znaczenie.

Z danych w tabeli 1 wynika, jak ważne w realizacji strategii są reguły decyzyjne i przepływy informacji. To do nich odnosi się pierwszych osiem cech. Tylko trzy cechy dotyczą struktury organizacyjnej, ale żadna z nich nie jest powyżej 13 pozycji.

Przygotowanie programu organizacyjnej transformacji

Cztery przedstawione powyżej bloki są ściśle ze sobą powiązane. Nieokreślone dokładnie uprawnienia decyzyjne nie

tylko paraliżują podejmowanie decyzji, ale zakłócają przepływy informacji, nie łączą nagród z wynikami i niszczą formalne linie podległości. Blokowanie przepływów informacji powoduje złe decyzje, ograniczenie rozwoju karier i wzmocnienie struktur silosowych (pionów funkcjonalnych).

Każda organizacja jest inna i sta-je wobec unikatowych wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Z tego powodu nie ma uniwersalnych rozwiązań. Pierwszym krokiem musi być zawsze identyfikacja źródeł problemu. Konsultanci, stając wobec dysfunkcji konkretnej firmy, najczęściej rozpoczynają od rozpoznania sytuacji za pomocą ankiet, które dają pracownikom do wypełnienia. Wyniki ankiet są następnie konsolidowane. Im więcej uczestników, tym większa gwarancja, że profil firmy będzie trafny.

Kierownictwo firmy po rozpoznaniu niedostatków zarządzania

Tab. 1. Podstawowe cechy organizacyjnej skuteczności

Ranga	Blok	Cecha organizacyjna	Indeks znaczenia w %
1	D	Każdy ma dobre pomysły dotyczące decyzji i działań, za które jest odpowiedzialny	81
2	I	Ważne informacje dotyczące otoczenia i konkurencji szybko docierają do zarządu	68
3	D	Raz podjęte decyzje rzadko kiedy są zmieniane przez innych	58
4	I	Informacje swobodnie przepływają poprzez organizacyjne granice	58
5	I	Szeregowi pracownicy zwykle mają informacje, jakich potrzebują, ażeby zrozumieć skutki swoich codziennych wyborów	55
6	I	Liniowi menedżerowie znają miary, jakich potrzebują do mierzenia kluczowych wielkości, za które odpowiadają	48
7	D	Menedżerowie średniego szczebla uczestniczą w decyzjach operacyjnych	32
8	I	Na rynek rzadko są wysyłane informacje ze sobą sprzeczne	32
9	M	Zindywidualizowany proces oceny pracowników rozróżnia bardzo dobrych, dobrych i złych pracowników	32
10	M	Istnieje silne powiązanie ocen pracowników z wynagrodzeniami i awansami	32
11	D	Kulturę organizacji bardziej adekwatnie opisuje stwierdzenie „przekonywać i schlebiać” niż „rozkazywać i kontrolować”	29
12	D	Podstawową rolą pracowników centrali jest bardziej wspieranie oddziałów (<i>business units</i>) niż ich audytowanie	29
13	S	Awanse mogą odbywać się w poziomie – na tym samym poziomie hierarchii	29
14	S	Najlepsi pracownicy mogą oczekiwać awansów częściej niż co trzy lata	23
15	S	Menedżerowie średniego szczebla przeciętnie mają co najmniej 5 bezpośrednich podwładnych	19
16	M	Jeżeli firma ma zły rok, ale jakiś oddział ma dobry rok, to szef tego oddziału otrzymuje bonus	13
17	M	Pracowników, poza płacą, motywuje wiele innych czynników	10

D – uprawnienia decyzyjne, I – przepływy informacji, M – system motywacji, S – struktura organizacyjna

Tab. 2. Przykłady działań zarządu w celu wzmocnienia zdolności wykonawczych i ich związki z wcześniej opisanymi blokami

Bloki wzmacniane	Opis działania
D	Skupienie się zarządu na wspomaganiu procesów decyzyjnych oddziałów
D	Precyzowanie procesów decyzyjnych na każdym poziomie operacji
D	Skupienie się zarządu na ważnych strategicznych problemach
D, I	Tworzenie „centrów doskonałości” poprzez konsolidowanie podobnych funkcji w pojedyncze jednostki organizacyjne
D, I, M	Wyznaczenie „właścicieli procesów” do koordynacji aktywności, które wiążą różne funkcje organizacyjne
D, M	Ustanowienie miar indywidualnych ocen wyników
I	Doskonalenie przepływów informacji z otoczenia do zarządu
I	Określenie i rozpowszechnienie codziennych operacyjnych metryk dla pracowników liniowych
I, M	Utworzenie zespołów ponad granicami funkcjonalnymi
M	Wdrożenie nagród za wyróżniające wyniki
M	Rozszerzenie niepieniężnych nagród dla najlepszych pracowników
I, S	Wydłużenie okresów sprawowania funkcji
I, S	Wprowadzenie poziomych ruchów na stanowiskach i rotacyjności
S	Rozszerzenie zakresu kontroli i odpowiedzialności
S	Zmniejszenie poziomów zarządzania

D – uprawnienia decyzyjne, I – przepływy informacji, M – system motywacji, S – struktura organizacyjna

może podjąć działania w celu wzmocnienia zdolności egzekucyjnych firmy. W tabeli 2 przedstawiono 15 możliwych przykładów takich działań. Każde działanie wzmacnia jeden lub więcej bloków, które zarząd może użyć w celu poprawienia zdolności wykonawczych.

Każde z powyższych działań jest nakierowane na jedną lub więcej wcześniej przedstawionych cech. Na przykład działanie nazwane „precyzowaniem procesów decyzyjnych na każdym poziomie operacji” potencjalnie wzmacnia dwie cechy: „każdy ma dobre pomysły dotyczące decyzji i działań, za które jest odpowiedzialny” oraz „raz podjęte decyzje rzadko kiedy są zmieniane przez innych”.

Rzadko która organizacja może sobie pozwolić na jednoczesne podjęcie wszystkich 15 działań. Booz&Co. opracowała komputerowy symulator pomagający w transformacji organizacyjnej firmy, umożliwiający testowanie efektywności różnych działań (np. precyzowanie uprawnień decyzyjnych, tworzenie zespołów interdyscyplinarnych, rozwijanie systemu pozapieniężnych

nagród itp.) bez ponoszenia kosztów. Symulator umożliwia opracowanie i przetestowanie 5-stopniowych zmian organizacyjnych, a także ocenę, który scenariusz usprawni zdolności egzekucyjnych firmy będzie najbardziej skuteczny.

Przed rozpoczęciem symulacji należy wybrać jeden z 7 organizacyjnych profili, najbardziej zbliżony do przypadku rozważanej firmy. Jeżeli mamy trudności z ustaleniem profilu firmy, możemy najpierw wypełnić ankietę, po wypełnieniu której program sam określi ów profil.

Po ustaleniu profilu organizacyjnego firmy możemy przystąpić do właściwych działań w celu usprawnienia jej zdolności wykonawczych. Należy wybrać 5 działań spośród 28 możliwych. Działania te powinny być dokładnie nakierowane na najsłabsze strony profilu organizacyjnego. Symulator opisuje, jak wybrane działania wpływają na poszczególne elementy organizacji.

Rezultaty wybranego scenariusza otrzymujemy w postaci wykresu, na którym nasze działania są porównane z najlepszymi firmami

z bazy danych, a także z wynikami innych osób, które korzystały z symulatora i badały firmy o takim samym profilu. Symulację można powtórzyć dla następnego roku.

Zaletą symulatora jest możliwość sprawdzania, bez ponoszenia jakichkolwiek konsekwencji, różnych wariantów działań. Każda symulacja składa się tylko z dwóch rund (lat), ale symulator można uruchamiać dowolną ilość razy. Może być on również wykorzystywany podczas sesji dyskusyjnych z udziałem wielu zespołów z tej samej firmy. A to z kolei pomaga w efektywnym podejmowaniu decyzji przez zarząd. Oczywiście symulator nie może uchwycić wszystkich przypadków, z którymi organizacje mają do czynienia. Jest to jednak użyteczne narzędzie do oceny i budowania efektywnego programu transformacji organizacji. Stymuluje myślenie o wpływie różnych zmian, oszczędzając czas i pieniądze.

Symulator Booz&Co. dostępny jest w internecie pod adresem: www.simulator-orgeffectiveness.com.

Opr. dr Jan Polowczyk