

Wykorzystanie metody refleksji strategicznej w procesie kształtowania relacji pomiędzy interesariuszami przedsiębiorstwa

Piotr Hadrian, Marek Rawski

Wprowadzenie

Rozwój podejścia interakcyjnego i sieciowego oraz wzrost znaczenia usług na praktycznie wszystkich rynkach doprowadził do odejścia od wąskiego spojrzenia na działalność przedsiębiorstw przez pryzmat wytwarzanych produktów, a przejścia do spojrzenia przez pryzmat podmiotów uczestniczących w relacjach z przedsiębiorstwami¹⁾. Relacja jest postrzegana jako proces obejmujący ciąg interakcji pomiędzy podmiotami o charakterze wymiany i współdziałania, którego strukturę współtworzą różnorakie więzi – od czysto ekonomicznych po społeczne i strukturalne²⁾. Działania przedsiębiorstwa nie ograniczają się tylko do zarządzania relacjami z klientami, ale dodatkowo przedsiębiorstwa budują swoje relacje z innymi partnerami. Zakres podmiotowy relacji określają różne modele teoretyczne, np. model A. Payna – D. Ballantyna – M. Christopfera, R. Morgana – S. Hunta, P. Doyle wskazuje na konieczność generalnie budowania obopólnie korzystnych relacji z klientami, dostawcami, pośrednikami, obecnymi i potencjalnymi pracownikami, instytucjami wpływowymi³⁾. W świetle powyższej uwagi podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie wymaga identyfikacji wszystkich jego interesariuszy, tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych, rozpoznania ich celów i oczekiwań, co jest o tyle ważne, że poszczególne grupy interesów artykułują oczekiwania nie tylko zbieżne, ale i sprzeczne względem siebie. Mając stosowną wiedzę o interesariuszach, zarządzający przedsiębiorstwem mogą analizować ich potencjał pod kątem możliwości spełnienia oczekiwań sformułowanych przez interesariuszy, względnie ich zmian.

Celem opracowania jest próba wykorzystania metody refleksji strategicznej do kompleksowej oceny możliwości kształtowania relacji pomiędzy wyróżnionymi grupami interesariuszy, a ściślej do ustalenia, czy charakter i sposób oddziaływania interesariuszy zewnętrznych sprzyja realizacji oczekiwań interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa. Uniwersalność, znaczny stopień systematyzacji, heurystyczny charakter metody, dają możliwość jej zastosowania do efektywnego rozwiązania powyższego problemu.

Zarys metodyki refleksji strategicznej

Pierwszym etapem procesu analizy metodą refleksji strategicznej⁴⁾ powinna być identyfikacja istotnych zmiennych otoczenia dalszego i bliższego przedsiębiorstwa. Wynikający z tego wykaz szans i zagrożeń ogranicza się do najistotniejszych, stosując różne sposoby redukcji wstępnej ich listy, np. dzięki przegrupowaniu, agregowaniu, wyborowi reprezentanta, eliminowaniu par wzajemnie wykluczających się, przewidywaniu ewolucji zdarzeń. Postulat redukcji wydaje się bardzo istotny, ponieważ, po pierwsze, pozwala na przyjęcie założenia, że wszystkie rozważane zmienne mają jednakową siłę wpływu na przedsiębiorstwo, co eliminuje potrzebę ważenia zmiennych w późniejszym etapie badania, po drugie, ogranicza liczbę badanych związków do najistotniejszych.

Równoległy jest etap analizy potencjału przedsiębiorstwa zmierzający do identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, uwzględniając między innymi jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypacyjnego przystosowania się do zmian w nim zachodzących.

Kolejny etap to badanie synergii w układzie potencjał – otoczenie, wymagający m.in. ustalenia kierunku badania, tzn. wskazania, które zmienne mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” jest badany). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych, interpretacji oraz wnioskowania. Wydaje się, że nie ma sztywnych rozwiązań w tym zakresie i w zależności od potrzeb można przyjmować różne kierunki badania. Badania synergii zaleca się dokonywać w tablicy krzyżowej (macierzy) stanowiącej pomocnicze narzędzie analityczne. Analizując synergię pomiędzy potencjałem a otoczeniem, odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oddziaływania zmiennych na siebie. Wyniki badania zapisuje się w tablicy za pomocą różnych formuł wynikających głównie z celów badania⁵⁾. Najlepszą, według autorów, wydaje się propozycja, zgodnie z którą do wartościowania różnych przypadków zaistniałych relacji można wprowadzić oceny punktowe (oparte na skali przedziałowej)⁶⁾. Oceny punktowe pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego

typu działania. Stany jakościowe i kierunki synergii należy wycenić, wykorzystując oceny z domkniętego przedziału liczb całkowitych $<-2;+2>$. Jest to propozycja wykorzystująca wprost przekształcenie pierwotnie proponowanego w literaturze systemu ocen za pomocą znaków graficznych⁷⁾, w którym również stany synergii pozytywnej i negatywnej były stopniowane na dwóch poziomach. Za takim rozwiązaniem przemawia duża czytelność i łatwość posługiwania się tą skalą (punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, ujemne o synergii ujemnej, a liczba 0 o neutralności, a więc o braku związku pomiędzy rozważanymi zmiennymi, względnie związku tak słabym, że nie ujawnia się ani synergia dodatnia, ani ujemna) oraz wyróżnienie różnych poziomów jakościowych wpływu dodatniego i ujemnego (silniejszy - 2, słabszy - 1). Wykorzystanie w procesie wyceny technik i metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie, minimalizując subiektywizm wystawianych ocen. Propozycja ta rodzi oczywisty dylemat związany z uzasadnieniem zastosowania skali przedziałowej do oceny synergii, a w ślad za tym mierników stosowanych wobec tego typu skali⁸⁾.

Przystępując do interpretacji uzyskanych wyników, w pierwszej kolejności warto ustalić liczbę stanów synergii występujących w badaniu, jak i liczby ich braku. Daje to ogólny pogląd na związki zachodzące między analizowanymi elementami. Ocena jakościowa ma inne znaczenie niż sama liczba stanów synergii (często przy mniejszej liczbie związków synergii charakter jakościowy może być silniejszy, i odwrotnie). Interpretacja ocen zestawionych w tabelicy polega głównie na wykorzystaniu właściwości macierzy. Polegają one m.in. na obliczeniu wartości sumy wszystkich elementów macierzy - uzyskana informacja pokazuje wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na wszystkie zmienne zależne. Gdy wartość bezwzględna sumy jest dużą liczbą, można stwierdzić, że czynniki niezależne wpływają (pozytywnie lub negatywnie w zależności od znaku sumy) na zmienne zależne. W następnej kolejności warto obliczyć wartości rozkładów brzegowych, poprzez zsumowanie ocen punktowych, tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Sumy brzegowe wierszy charakteryzują wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na poszczególne zmienne zależne. Generalnie można stwierdzić, że należałoby stosować takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże” liczby dodatnie, unikać zaś należy takich, które bazowałyby na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne. Z kolei stosować należy takie działania, które nakierowane

Tab. 1. Tablica do badania relacji zachodzących między różnymi typami interesariuszy

Wyszczególnienie		Interesariusze zewnętrzni							Suma brzegowa wierszy
		Właściciele	Kooperanci	Klienci	Konkurenci	Instytucje finansowe	Instytucje społeczne	Spoločności lokalne	
Interesariusze wewnętrzni	Właściciele								
	Pracownicy	-2		+1					
	Menedżerowie	-2		+2					
	Związki zawodowe								
	SBU								
	Jednostki organizacyjne								
	Jednostki funkcjonalne								
	...								
Suma brzegowa kolumn									Suma ocen w tablicy

Źródło: opracowanie własne.

są na te elementy zależne, dla których uzyskano „duże” liczby dodatnie, zaś unikać nakierowanych na zmienne zależne, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne.

Relacje pomiędzy interesariuszami i ich ocena

Podmioty zarządzające działalnością przedsiębiorstwa zainteresowane są tym, co i jak wpływa na decyzje i działania zarządzanego podmiotu, i *vice versa* - jak te działania wpływają na podmioty znajdujące się w jego otoczeniu. W przedsiębiorstwach zarządzanych zgodnie z orientacją rynkową ważnym problemem pozostaje określenie relacji między jego interesariuszami (*stakeholders*)⁹⁾. Mogą oni zostać podzieleni na interesariuszy wewnętrznych (m.in. pracownicy, kadra menedżerska, organizacje związkowe, jednostki funkcjonalne/organizacyjne, SBU¹⁰⁾, właściciele...) i zewnętrznych (m.in. akcjonariusze, dostawcy, klienci, kooperanci, konkurenci, społeczności lokalne, organizacje samorządowe...) ¹¹⁾. Taki podział wydaje się bardzo naturalny, a jednocześnie pozwala wyznaczyć dwie grupy zmiennych, których oddziaływanie na siebie można określić i zbadać, wykorzystując założenia metody refleksji strategicznej¹²⁾. Tabela 1 przedstawia teoretyczny układ badanych zmiennych w proponowanym powyżej układzie.

Poszczególne podmioty charakteryzują się specyficznymi rodzajami i poziomem oczekiwań, a możliwość ich spełnienia wynika z siły (możliwość doprowadzania do wystąpienia pożądaných efektów), umocowania (legitymizacja prawna i społeczna pozwalająca na wywieranie nacisku), niecierpliwości (waga i wrażliwość czasowa zainteresowania)¹³⁾ tych podmiotów. Z drugiej strony, podmioty te charakte-

ryzuja się określonym potencjałem (zasobami, kompetencjami), które warunkują realizację oczekiwań własnych, jak i innych interesariuszy. Wyróżnione rodzaje oczekiwań oraz zasobów mogą wyznaczać zbiór pozytywnych i negatywnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, których wzajemne oddziaływanie w sposób generalny opisuje relacje zachodzące między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem¹⁴⁾.

Przyjęcie takiego czy innego sposobu określenia relacji, a tym samym podmiotów wewnętrznych i otoczenia musi być powiązane z przyjętą koncepcją badania, a przede wszystkim założonym kierunkiem oddziaływania tych podmiotów na siebie. Ustalenie, które mają charakter elementów niezależnych, a które zależnych, będzie w dużym stopniu determinowało ich zoperacjonalizowanie. Problemem metodycznym pozostaje kwestia ocen relacji między zmiennymi niezależnymi i zależnymi. Proponowane w literaturze rozwiązania wymagają w tym przypadku sprecyzowania, jakkolwiek wydaje się ono najbardziej racjonalne na etapie konkretnego badania. Jedną z bardziej uogólnionych koncepcji takiego sprecyzowania, nawiązującej do podstawowej idei marketingu relacji, jest próba rozzeznania – i wyrażenia tego stosownymi ocenami – na ile zmienne niezależne sprzyjają (umożliwiają) zawiązanie, utrzymanie i wzbogacanie określonego rodzaju więzi¹⁵⁾. Oczywiście propozycja ta wymaga wskazania także negatywnego charakteru oddziaływania, np. ograniczenie, zablokowanie, zerwanie więzi.

Przyjmując, że relacje rozpatruje się przez pryzmat wzajemnego oddziaływania na siebie w powyżej opisany sposób zidentyfikowanych podmiotów (w podziale na zewnętrzne i wewnętrzne) oraz operacjonalizuje się zmienne poprzez określenie z jednej strony oczekiwań, a z drugiej potencjału każdego z typów podmiotów, można sformułować podstawowy problem badawczy w sposób następujący:

- przyjmując jako niezależne podmioty otoczenia, a zależne podmioty wewnętrzne – czy charakter i sposób oddziaływania interesariuszy zewnętrznych sprzyja realizacji oczekiwań interesariuszy wewnętrznych?
- przyjmując jako niezależne podmioty wewnętrzne, a zależne podmioty zewnętrzne – czy potencjał interesariuszy wewnętrznych pozwala realizować oczekiwania wyrażane przez interesariuszy zewnętrznych?

Tabela 2 przedstawia przykładowy sposób określenia zmiennych opisujących wybrane podmioty wewnętrzne i zewnętrzne, w odniesieniu do pierwszego z powyższych problemów badawczych, wraz z przykładowymi ocenami. Dane zestawione w tabeli 2 umożliwiają obliczenie sumy wszystkich „wystawionych” ocen badanych związków między poszczególnymi podmiotami i zinterpretowanie tej sumy jako wpływu pozytywnego (interesariusze zewnętrzni sprzyjają realizacji oczekiwań interesariuszy wewnętrznych), negatywnego (interesariusze zewnętrzni uniemożliwiają/utrudniają realizację oczekiwań interesariuszy wewnętrznych) bądź neutralnego (interesariusze zewnętrzni ani nie utrudniają, ani szczególnie nie sprzyjają realizacji oczekiwań interesariuszy wewnętrznych). Po znormalizowaniu można ustalić generalną ocenę i przenieść ją do stosownego pola tabeli 1.

Interpretacja uzyskanych informacji z wykorzystaniem metody refleksji strategicznej może przebiegać na różnych poziomach. Suma punktów zestawionych w tabeli 2 pozwala ocenić możliwości zaspokajania oczekiwań formułowanych jednocześnie przez wszystkich interesariuszy wewnętrznych, w aspekcie rozpoznanych charakterystyk interesariuszy zewnętrznych. Suma punktów wystawionych dla danego interesariusza wewnętrznego i jednocześnie dla wszystkich charakterystyk interesariuszy zewnętrznych, pozwala określić możliwości zaspokajania jego potrzeb w aspekcie zachowania się wszystkich łącznie interesariuszy zewnętrznych. Suma punktów wystawionych dla wszystkich interesariuszy wewnętrznych i wybranego interesariusza zewnętrznego pozwala ocenić jego wpływ na możliwości zaspokajania potrzeb jednocześnie wszystkich interesariuszy wewnętrznych. Suma punktów wystawiona dla wybranego interesariusza wewnętrznego i wybranego zewnętrznego pozwala ustalić jego wpływ na możliwości zaspokojenia potrzeb interesariusza wewnętrznego

Gdy obliczona wartość bezwzględna sumy wszystkich elementów macierzy (tabela 2), względnie jej fragmentów (niższe poziomy analizy), jest dużą liczbą, można stwierdzić, że istnieje wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na wszystkie zmienne zależne. Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznaczności terminu „duża liczba”. Rozstrzygnięcia można poszukiwać w stosowaniu wskaźnika relatywizującego otrzymaną sumę punktów macierzy w stosunku do maksymalnej bezwzględnej wartości, jaką suma może osiągnąć. Obliczenie owego ilorazu (wskaźnik dobroci wyrażony w %) również nastrocza problemy, bowiem nie wiadomo, czy licząc wartości graniczne, brać pod uwagę wszystkie elementy macierzy, czy tylko te, które ujawniają synergii, oraz według jakiego rozkładu statystycznego ocenić istotność otrzymanych wartości sumy elementów macierzy? Przemyślenia autorów skłaniają do uwzględnienia w obliczeniach granicznych wartości maksymalnych wyznaczających przedział zmienności jedynie tej liczby elementów, które ujawniają występujące stany synergii. W przeciwnym razie osiągnięcie istotnej wartości sumy w obliczonych granicach jej przedziału zmienności jest praktycznie nieosiągalne, co sugerowałoby trwałą niezależność badanych obszarów zmiennych.

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen punktowych (tabela 2) wynosi -11 punktów (wskaźnik dobroci niecałe 10%). Ta informacja pozwala na konstatację, że istnieje stan neutralności pomiędzy charakterystykami łącznie analizowanych interesariuszy zewnętrznych a możliwościami zaspokajania przez nich łącznych potrzeb interesariuszy wewnętrznych. Schodząc na niższy poziom analizy, można dostrzec charakterystyczne różnicowanie uzyskanych wyników. Charakterystyki łącznie analizowanych interesariuszy nie sprzyjają zaspokajaniu potrzeb pracowników (suma punktów -12, wskaźnik dobroci ponad 21%), a są neutralne względem menedżerów (suma punktów +1, wskaźnik dobroci niecałe 2%). Analizowani interesariusze wewnętrzni stwarzają odmienne możliwości zaspokajania łącznych potrzeb interesariuszy wewnętrznych, bardzo niekorzystne „właściciele” (suma punktów -41, wskaźnik dobroci prawie 60%) i bardzo korzyst-

Tab. 2. Tablica do badania możliwości zaspokojenia oczekiwań pracowników i menedżerów dzięki wykorzystaniu potencjału właścicieli i klientów przedsiębiorstwa*

Wyszczególnienie		Interesariusze zewnętrzni												
		Właściciele					Klienci							Suma
		Możliwości finansowe	Zaangażowanie w zarządzanie firmą	Współdziałanie w tworzeniu kultury organizacji	Rodzaje i poziom oczekiwań	Suma	Wielkość rynku	Pojemność rynku	Liczba segmentów	Zaangażowanie w proces zakupu	Udział w tworzeniu produktu	Współdziałanie w działaniach marketingowych	Suma	Suma
Pracownicy	Satysfakcjonujące wynagrodzenie	-2	-1	0	-1	-4	+1	+1	0	0	0	0	+2	-2
	Pewność zatrudnienia	-1	-1	-1	-1	-4	+1	+1	0	0	0	0	+2	-2
	Możliwości rozwoju zawodowego	-1	-1	-1	-1	-4	0	0	+1	+1	+1	+1	+4	0
	Udział w zarządzaniu firmą	0	-2	-2	-1	-5	0	0	0	0	+1	+1	+2	-3
	Świadczenia socjalne	-2	-1	-1	-1	-5	0	0	0	0	0	0	0	-5
	Suma	-6	-6	-5	-5	-22	+2	+2	+1	+1	+2	+2	+10	-12
Menedżerowie	Satysfakcjonujące wynagrodzenie	-1	-1	-1	-1	-4	+2	+2	0	0	0	0	+4	0
	Możliwości realizacji własnych koncepcji	-1	-2	-2	-1	-6	+2	+2	+2	+1	+1	+2	+10	+4
	Możliwości awansu	0	-1	-1	-1	-3	+1	0	+1	0	0	0	+2	-1
	Pewność zatrudnienia	-1	-1	-1	-1	-4	0	0	0	0	0	0	0	-4
	Prestiż	0	-1	-1	0	-2	+1	+1	+1	0	0	+1	+4	+2
	Suma	-3	-6	-6	-4	-19	+6	+5	+4	+1	+1	+3	+20	+1
Suma		-9	-12	-11	-9	-41	+8	+7	+5	+2	+3	+5	+30	-11

*Oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa działającego na rynku elektrotechnicznym w Polsce. Charakter i poziom ocen wynika z informacji uzyskanych bezpośrednio w przedsiębiorstwie (wywiad nieskatogoryzowany). Dla czytelnika nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Źródło: opracowanie własne.

ne „klienci” (suma punktów +30, wskaźnik dobroci 75%). Zaspokajaniu potrzeb pracowników silnie sprzyjają zachowania klientów (suma punktów +10, wskaźnik dobroci 50%), a silnie nie sprzyjają zachowania właścicieli (suma punktów -22, wskaźnik dobroci ponad 40%). Zaspokajaniu potrzeb menedżerów bardzo silnie sprzyjają zachowania klientów (suma punktów +20, wskaźnik dobroci 70%), a silnie nie sprzyjają zachowania właścicieli (suma punktów -19, wskaźnik dobroci 56%).

Analizując rozkłady brzegowe w tabeli 2, można wskazać te oczekiwania interesariuszy wewnętrznych (biorąc pod uwagę potencjał interesariuszy zewnętrznych), które są szczególnie predysponowane (względnie nie) do zaspokojenia, a także wskazać te charakterystyki interesariuszy zewnętrznych, które w sposób szczególnie (względnie nie) umożliwiają zaspokajanie oczekiwań interesariuszy wewnętrznych. Na przykład, stan łącznych charakterystyk interesariuszy zewnętrznych istotnie utrudnia realizację

oczekiwania pracowników dotyczących świadczeń socjalnych, a menedżerom nie gwarantuje pewności zatrudnienia, ale umożliwia realizację własnych koncepcji dotyczących procesu zarządzania. Zachowania się właścicieli szczególnie nie sprzyjają menedżerom w realizacji własnych koncepcji procesu zarządzania, a szczególnie sprzyjają zachowania klientów.

dr Piotr Hadrian, dr Marek Rawski
Katedra Marketingu
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ Szerzej ta kwestia jest rozważana w: G. LESZCZYŃSKI, M. ZIELIŃSKI, *Obszary zastosowań i kierunki badań marketingowych w marketingu business-to-business*, „Marketing i Rynek”, nr 1/2008.

²⁾ Zob. np. M. HOLMLUND, T. STRANDVIK, *Perception Configurations in Business Relationships*, „Management Decision”, 1999, vol. 37, no. 9.

³⁾ Zob. np. A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 51–62; J. OTTO, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 50–57, 60–69.

⁴⁾ Szerszą charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć m.in. w: Z. MARTYNIAK, *Metoda refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4–6/1990; Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie, 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997, s. 161–170; M. RAWSKI, *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7/2002.

⁵⁾ Zob. Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1996, s. 35–37; K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 192–203.

⁶⁾ Zob. P. HADRIAN, M. RAWSKI, *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 2/2008.

⁷⁾ Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie, op.cit.*, s. 35–37.

⁸⁾ W rzeczywistości jest wykorzystywana skala porządkowa, przy czym traktowanie jej jako skali przedziałowej jest dopuszczalne, ponieważ różnice pomiędzy sąsiednimi stanami są równe. Takie postępowanie pozwala wykorzystać bardziej wyrafinowane techniki statystyczne do analizy rozważanego problemu (zob. S. KACZMARCZYK, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002, s. 91). Szerzej omawiane rozwiązanie zostało scharakteryzowane w: M. RAWSKI, *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 3/2002.

⁹⁾ Jednym z zasadniczych wątków teorii *stakeholders* – podmiotów, które wpływają bądź są pod wpływem realizacji celów organizacji, jest m.in. zarządzanie relacjami z interesariuszami z uwzględnieniem ich wzajemnych powiązań. Zob. M. NOWAK, *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa 2007, s. 19.

¹⁰⁾ Biorąc pod uwagę złożoność współczesnych przedsiębiorstw, będącą skutkiem ich zdywersyfikowanego charakteru, nie można mówić o jednowymiarowym związku przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, ale trzeba postrzegać go odrębnie w zależności od wydzielonych w jego ramach SBU czy obszarów funkcjonalnych. W metodzie refleksji strategicznej mogłyby one zostać wyodrębnione w grupie zmiennych o charakterze wewnętrznym (odnosząc się do potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa), która wchodzi w relacje z grupą zmiennych stanowiących elementy otoczenia przedsiębiorstwa.

¹¹⁾ T. GOŁĘBIEWSKI, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 105.

¹²⁾ W przypadku niektórych podmiotów, np. właścicieli, można ich w zależności od sytuacji zakwalifikować albo do interesariuszy wewnętrznych (np. spółki cywilne), albo zewnętrznych (np. spółki kapitałowe).

¹³⁾ M. NOWAK, *Controlling...*, *op.cit.*, s. 20–26.

¹⁴⁾ Jest to inny sposób analizy niż proponowana np. analiza portfelowo interesariuszy, która w istocie ma jedynie walory klasyfikacyjne, zgodnie z przyjętym kryterium (np. nastawienia). Zobacz: M. NOWAK, *Controlling...*, *op.cit.*, s.178–181.

¹⁵⁾ Taka propozycja wynika wprost z definicji marketingu relacji, w której podkreśla się istotność tych trzech etapów kształtowania więzi z klientami, ale dostrzegając potrzebę kontaktów z innymi podmiotami można przenieść je także na nie. Zob.: J. OTTO, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 46, 50.

Summary

The purpose of the paper is to evidence the capabilities of strategic reflexion method, for complex evaluation of relations between the groups of stakeholders. The relations were examined as mutual influence of external and internal stakeholders (tab. 1), taking into consideration the opportunities to meet expectations of internal stakeholders with strengths of external stakeholders. In tab. 2 there is collated the fragment of analysis made for enterprise conducting business activities on electro-technical market in Poland.

Koopetycja – splót tworzenia i zawłaszczania wartości

Wojciech Czakon

Wprowadzenie

Kondycja zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej wydaje się lepsza, niż jest w rzeczywistości. Wprawdzie niektórzy publicyści i komentatorzy ekonomiczni zwracają uwagę na wpływ menedżerów, ładu korporacyjnego, sposobu wynagradzania zarządów czy nawet sposobu kształcenia MBA na obecny kryzys finansowy i gospodarczy, ale pogląd ten nie uzyskał ani szerokiego aplauzu, ani nie został udokumentowany empirycznie. Jednocześnie zwalnianie menedżerów z odpowiedzialności za skrajną orientację na tworzenie wartości dla akcjonariuszy czy koncentrację na tworzeniu wartości również uznać trzeba za naiwne.

Wobec tego istnieją co najmniej dwie przesłanki, jedna natury empirycznej w mikroskali – oskarżenie o odpowiedzialność za kryzys, druga natury poznawczej – jednostronne, skrajne, wręcz tunelowe postrzeganie strategii organizacji, które skłaniają do refleksji nad kondycją dyscypliny. Aby uniknąć nadmiernego poszerzenia pola refleksji, artykuł ogranicza się do dylematu zawłaszczania wartości. Dylematu po pierwsze dlatego, że problemy tworzenia i zawłaszczania wartości stanowią jedno z najważniejszych skupisk uwagi badawczej w zarządzaniu strategicznym, pozostając w bezpośrednim związku z przewagą konkurencyjną, rozwojem i efektywnością organizacji. Dylematu po drugie, że uwaga badawcza zwykle skupia się alternatywnie: albo na tworzeniu wartości, albo na jej zawłaszczaniu. Dylematu po trzecie, gdyż menedżerowie w odróżnieniu od badaczy nie mogą wyizolować procesów tworzenia wartości od procesów jej zawłaszczania, zatem decydując o jednym, w istocie wpływają na drugie. Dylematu po czwarte wreszcie, ponieważ natura problemu jest dynamiczna, co przejawia się w zmianach stanu obserwowanych w przedziałach czasu, często niemożliwych do dostrzeżenia w danym momencie.

Celem artykułu jest podjęcie dylematu – tworzenie a zawłaszczanie wartości, by na jego podstawie rozpoznać nurty teoretyczne, które stwarzają przyczynę do rozwoju teorii zarządzania strategicznego, a przez to usunięcia jej obecnych niedostatków. Strategie koopetycji oraz skupione na nich badania wydają się spełniać te wyzwania przynajmniej w istotnej części. Wyróżniają się bowiem odmiennym stanowiskiem ontologicznym,

metodologicznym i epistemologicznym od dotychczas obowiązujących paradygmatów konkurencji lub współdziałania.

Fałszywa alternatywa tworzenie a zawłaszczanie wartości

Skupiając się na jednym z kluczowych problemów zarządzania strategicznego, jakim jest wyjaśnienie przyczyn różnic w rentowności przedsiębiorstw, badacze wybierają zwykle drogę zasobowej teorii firmy. Prowadzi ona przez teorię wzrostu firmy [Penrose, 1959] i teorię zależności zasobowej [Pfeffer, Salancik, 1976] do teorii zasobowej przedsiębiorstwa [Barney, 1989] i jej rozmaitych rozwinięć szczegółowych, takich jak przewaga relacyjna [Dyer, Singh, 1998] czy kompetencje dynamiczne [Tece, Pisano, Shuen, 1997]. Podstawowe założenie tego nurtu badań tkwi w ekonomii i opiera się na rzadkości naturalnej lub wymuszonej niektórych zasobów. Rzadkość tworzy podstawy renty monopolistycznej, ricardiańskiej lub schumpeteriańskiej [Peteraf, 1993], a przez to prowadzić może do ponadprzeciętnej rentowności, która w zarządzaniu strategicznym utożsamiana jest z przewagą konkurencyjną. Jakkolwiek źródła wartości znajdują się w centrum uwagi badawczej, to w praktyce menedżerskiej nie można tak jednoznacznie rzeczy określić. Otóż zarówno rynki kapitałowe, jak i organy nadzorujące menedżerów skupiają się nie na wartości wytworzonej przez przedsiębiorstwo, ale na tej części wartości, którą przedsiębiorstwo zdołało zawłaszczyć, bez względu na rzeczywisty udział w jej tworzeniu. Praktyka gospodarcza skupia się nie na przyczynach, ale raczej na rezultatach. Innymi słowy, nie na tworzeniu wartości, ale na jej zawłaszczaniu.

Przyjmując taką perspektywę, trzeba podkreślić jej konsekwencje **ontologiczne**. Przedsiębiorstwo nadal pozostaje tym obiektem, do którego alokuje się część wytworzonej wartości, podstawową jednostką analizy. Jednakże pojawiają się wokół niego inne podmioty, które wytworzyły pozostałą część wartości i aspirują do możliwie znacznego w niej udziału. Inaczej mówiąc, wartością przestaje być to, co wytwarza lub zagarnia przedsiębiorstwo, a staje się to, co powstaje w zbiorowym wysiłku wielu organizacji oraz jednostek. Takie spojrzenie przejawiał już w swojej analizie sektorowej M.E. Porter, bo przecież samo wprowadzenie układu

pięciu grup podmiotów w miejsce pojedynczego przedsiębiorstwa rozszerzało pole widzenia. Dalej to pole widzenia ulegało zdefiniowaniu jako system tworzenia wartości [Porter, 1985], konstelacje wartości [Normann, Ramirez, 1995] czy też sieci biznesowe [Möller, Rajala, Svahn, 2005]. Wskutek rozszerzenia pola analizy poza przedsiębiorstwo wyłoniła się zupełnie nowa grupa obszarów badawczych, takich jak:

- strefa zysku [Sliwotzky, Morrison, Andelman, 2001] dotyczy istnienia możliwości objęcia oraz utrwalenia obecności w tym miejscu systemu tworzenia wartości, które zawłaszcza relatywnie największą część wytworzonej wartości. Wydaje się, że ten obszar badawczy dotyczy w szczególności relacji sprzedawca - nabywca;
- dyrygowanie siecią gospodarczą [Dhanaraj, Parkhe, 2006] odnosi się do możliwości, zakresu oraz technik organizowania i oddziaływania na sieć gospodarczą w celu zapewnienia jej sprawnego funkcjonowania oraz zabezpieczenia procesu zawłaszczania wartości. Ten problem dotyczy eksploatacji wiedzy w celu dostarczania klientom końcowym złożonych produktów;
- ochrona własności intelektualnej [Hurmelinna-Laukkanen, Puumalainen, 2007], zachodzi w takich relacjach, które są nakierowane na eksplorację wiedzy, rozwój i doskonalenie technologii, a następnie zaplanowanie zasad zawłaszczania wartości poprzez mechanizmy prawne (np. licencje) i strategiczne (np. strategia pioniera rynkowego). Ten problem dotyczy raczej przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności, bezpośrednich konkurentów;
- stabilność współdziałania [Madhok, Tallman, 1998] odwołuje się do możliwości zapewnienia niezmiennego składu podmiotów tworzących i dzielących się wartością. Wydaje się, że ten problem dotyczy szczególnie relacji sprzedawca - kupujący oraz sieci gospodarczych.

Wspólne dla tych obszarów badawczych jest pytanie o możliwość poszerzenia pola oddziaływania menedżerów poza granice przedsiębiorstwa na cały system tworzenia wartości. Odpowiedź będzie się jednak różniła w zależności od tego, jaki jest cel współdziałania oraz jakie jest pole konkurencji uczestników. Oznacza to heterogeniczność procesów zawłaszczania wartości, słabo dostrzeganą w zarządzaniu strategicznym - zarówno na poziomie teorii twórczym, jak i wyników badań empirycznych.

Nurt badań międzyorganizacyjnych podejmuje to pytanie i udziela, najogólniej biorąc, odpowiedzi twierdzącej. Można oddziaływać na otoczenie przedsiębiorstwa w celu zawłaszczenia możliwie dużej części wytworzonej wartości. Ścierają się tu jednak perspektywy skrajnie konkurencyjne, by nie rzec ortodoksyjnie antagonistyczne, z perspektywą współdziałania, komensalizmu czy ekosystemów.

Ortodoksyjna konkurencja oznacza bowiem zawłaszczanie maksymalnej części wartości dostępnej na rynku, nawet kosztem zniszczenia dostawców czy konkurentów. O taką strategię obwinia się często wielkie sieci dystrybucji, które wymuszają na znacznie słabszych ekonomicznie dostawcach ciągle obniżki cen. Narazają w ten sposób ich trwanie lub wręcz doprowadzają do upadku.

Perspektywa ekosystemów odwołuje się do analogii w świecie ożywionym, gdzie wiele gatunków potrafi jednocześnie korzystać z jednego żywiciela (komensalizm) albo pozostawać w kruchej równowadze w warunkach sprzeczności interesów. Organizacje współdziałające ze sobą biorą pod uwagę perspektywę dalszego trwania wzajemnych relacji [Parkhe, 1993], a w imię tej trwałości nie mogą narażać partnera na długotrwale i niesprawiedliwie asymetryczne proporcje podziału wytworzonej wspólnie wartości [Jap, 2001].

Wybory **metodologiczne** dokonywane w głównym nurcie badań w zarządzaniu strategicznym skazują jednak badacza na ograniczone widzenie zjawisk. Wynika to w głównej mierze z tzw. tunelowego widzenia w metodach ilościowych, które są całkowicie podporządkowane testowaniu hipotez, te zaś w przeważającej mierze wiążą wybrane zmienne wyjaśniane z kilkoma, również wybranymi, zmiennymi wyjaśniającymi. Skutkiem jest np. próba zrozumienia, które zmienne wpływają na tworzenie wartości mierzone wartością dla akcjonariuszy. Tymczasem wartość dla akcjonariuszy nie jest miarą wyczerpującą; wartość stworzona przez organizację jest bowiem dystrybuowana pomiędzy wielu interesariuszy, w tym klientów, pracowników, dostawców, menedżerów itd. Jednocześnie zmienne dotyczące procesu tworzenia wartości nie mogą być wystarczającym zbiorem zmiennych wyjaśniających; procesy zawłaszczania wartości znikają bowiem z pola widzenia. Ten prosty przykład ilustruje potrzebę dostosowania wyborów metodycznych dokonywanych przez badaczy zarówno do wielopodmiotowego otoczenia, jak i potrzeby jednoczesnego ujęcia tworzenia oraz zawłaszczania wartości przez badane podmioty.

Rozpatrywanie zjawisk w długich przedziałach pozwala lepiej zrozumieć zachowania organizacji, wyłonić ewentualne wzorce tych zachowań, tak by wyjaśnienie mogło zostać przekute w dyrektywy praktyczne. Badanie warunków wystąpienia tych zmian, trajektorii ich przebiegu oraz względnie trwałych rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa wymaga dynamicznego podejścia. Sama **epistemologia** dynamiki w zarządzaniu strategicznym staje się wyzwaniem [Czakon, 2006]. Występują cztery dominujące stanowiska epistemologiczne wobec problemu dynamiki: teoria cyklu życia, teleologia, ewolucjonizm oraz dialektyka. Każde z nich stawia w centrum uwagi odrębne problemy, np. dla teorii cyklu życia będą to: warunki powstania zjawiska, czynniki wzrostu, cezura pomiędzy poszczególnymi fazami cyklu życia, czynniki odnowy, czynniki zaniku zjawiska, trajektoria przebiegu zjawiska. Pomiedzy tymi stanowiskami epistemologicznymi występują niezgodności i sprzeczności, które uniemożliwiają porównywanie wyników badań empirycznych, a przez to wykluczają wybór najlepszego wyjaśnienia. Przyczyniają się przez to do krytycznej oceny stanu teorii dynamiki współdziałania organizacji [Bell, Den Ouden, Ziggers, 2006].

Przeciwstawianie, a nawet samo wyodrębnianie tworzenia i zawłaszczania wartości nie jest teoretycznie ani empirycznie dalej możliwe, podobnie jak ich niezależne rozpatrywanie. Zarówno tworzenie, jak i zawłaszczanie mieszczą się w przestrzeni

międzyorganizacyjnej, przekraczają granice organizacji, dzieją się w wielu podmiotach jednocześnie. Oznacza to potrzebę ich łącznego rozpatrywania, w układach wielopodmiotowych o niestabilnym składzie, a przy tym w długich okresach. Grunt teoretyczny, na którym takie łączne rozpatrywanie miałyby się odbywać, nie jest jednak łatwo dostępny.

W kierunku rozwiązania – koopetycja ?

Wielopodmiotowość i dynamika procesów zawłaszczania wartości powoduje potrzebę znalezienia takiego gruntu teoretycznego, który dotyczyłby tego, co dzieje się po wytworzeniu wartości, a nie tylko przed jej wytworzeniem. Istnieją dwa rozpowszechnione podejścia w zarządzaniu strategicznym do tak postawionego problemu: podejście strukturalne oraz teoria gier.

Podejście strukturalne ze szczególnym uwzględnieniem sektorowego ujęcia sił wpływających na dystrybucję wartości pomiędzy uczestnikami systemu tworzenia wartości osiągnęło swoje granice dosyć szybko. Przejawem tego było stwierdzenie mocy wyjaśniającej tej teorii przez Rumelta (1991). Jednakże badania te prowadzone były na poziomie analizy pojedynczego przedsiębiorstwa (a więc nie wielopodmiotowo). Ponadto badania te prowadzono w przedziałach czasu, ale nie dynamicznie, czyli wyjaśniano wpływ zmiennych sektorowych na rentowność przedsiębiorstwa. Zatem sam proces zawłaszczania wartości nie był przedmiotem rozważań. Nieco później rozbudowano analizę systemu wartości o kategorię strefy zysku [Sliwotzky, Andelman, Morisson, 2000] z wyraźnym wskazaniem, aby tę strefę identyfikować i prowadzić przedsiębiorstwo do zajęcia w niej pozycji.

Podejście od strony teorii gier, bardzo sformalizowane, występuje w naukach o zarządzaniu właściwie od wielu lat. Stosunkowo często stosuje się typowe sytuacje teorii gier, jak np. dylemat więźnia czy problem strzelca, do wyjaśnienia zachowań menedżerów. Szerzej zastosowano teorię gier oraz argumenty z niej wynikające do wyjaśnienia strategii konkurencji przedsiębiorstw, ich współpracy strategicznej [Parkhe, 1993], wreszcie jednoczesnej konkurencji i współdziałania, tj. koopetycji [Nalebuff, Brandenburger, 1996]. Jednakże wysiłki zmierzające do zbliżenia modelu decyzyjnego prowadzą w stronę gry o sumie niestałej, o niestałej liczbie uczestników, o niestałej liczbie powtórzeń, przy niestałych warunkach. Powoduje to znaczną komplikację aparatu formalnego, a przez to ogranicza możliwości aplikacyjne.

Wreszcie trzecie podejście do rozwiązania dylematu tworzenie a zawłaszczanie wartości podejmuje wysiłek połączenia pozorne sprzecznych sił, konkurencji i współdziałania, nazywając tak zdefiniowane pojęcie koopetycją¹⁾. Definiuje się ją najszerszej jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów [Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon, 2008]. Ten rozwijający się nurt badawczy dostrzega powszechność występowania dynamiki stosunków pomiędzy różnymi aktorami, która obejmować może zarówno współpracę, jak i konkurencję, ale też koegzystencję lub koopetycję [Bengtsson, Kock, 1999].

tymi stanami zachodzą przejścia: • jednostronnie lub wielostronnie • zaplanowane lub wylaniające się • trwałe lub chwilowe. Koopetycja to z jednej strony zachowania strategiczne firm ujęte w perspektywie dynamicznej. Z drugiej jednak strony to także współdziałanie w celu maksymalizacji wartości dostępnej uczestnikom, by następnie konkurować o jak największy udział, kiedy zostanie ona wytworzona. Koopetycja jawi się więc jako **strategia** w rozumieniu Mintzberga (1979), tj. powtarzalny, obserwowalny wzorzec zachowań przedsiębiorstwa, bez względu na to czy zostały uprzednio zaplanowane, uzgodnione z innymi przedsiębiorstwami, czy też wyłoniły się samoistnie.

Koopetycja nie jest w żadnej mierze zjawiskiem nowym. Wyodrębnienie koopetycji podyktowane jest raczej wyborami ontologicznymi i epistemologicznymi dokonywanymi przez badaczy²⁾. Chodzi o ujęcie istniejących zjawisk w nowej perspektywie [Luo, 2007], w pełnej świadomości niedostatków dotychczasowych modeli strategii [Baumard, 2009]. Tym wyraźniejsza staje się krytyka tych propozycji rozumienia koopetycji, w których jest ona tylko rozszerzeniem współdziałania. Warto zwrócić uwagę na to, że stanowi splot dwóch składowych, tj. konkurencji oraz współdziałania, dlatego badacze powinni wykorzystywać dotychczasowe rozpoznanie obydwu tych zjawisk. Jednakże konstruowanie teorii koopetycji na gruncie teorii współdziałania międzyorganizacyjnego jest równie chybione, jak jej budowanie na gruncie teorii konkurencji [Dagnino, Padula, 2007]. Prowadzi bowiem do zaskakującej konstatacji, że koopetycja to przecież współdziałanie. Świadczyć o tym mogą szeroko przytaczane przykłady rzekomo koopetycyjnych relacji (np. Toyota – General Motors w przypadku *joint venture* NUMMI, niedawno zresztą poddanej w likwidację przez wycofanie Toyoty). Jakkolwiek koopetycja w istocie ma cechy współdziałania, a także cechy konkurencji, to jednak ponowne przywoływanie tych cech jest jałowe; nie w podwójnym zestawie cech tkwi bowiem jej odrębność. Przeciwnie, wyróżnienie koopetycji jako przedmiotu badania oraz kolokwialnej nazwy nurtu badawczego skupia się na dynamice relacji międzyorganizacyjnych oraz współgraniu czy też splocie wspólnego tworzenia wartości i jej przechwytywaniu. To nie sam fakt konkurowania ze współdziałającym ani też współdziałania z konkurentami wyróżnia koopetycję. Wyróżnikiem jest jednoczesne rozpatrywanie procesów:

- tworzenia wartości, który wymaga łączenia komplementarnych zasobów i kompetencji oraz spójnych strategii, co najmniej dwóch odrębnych pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów;
- zawłaszczania wartości, który powinien uwzględniać początkowy wkład stron, a także późniejszą dynamikę relacji zachodzących pomiędzy nimi po to, aby w ramach wyznaczonych długoterminową perspektywą przynajmniej jednej ze stron zachować możliwość osiągnięcia wartości dla każdego z uczestników współdziałania wyższej, niż mogłby osiągnąć samodzielnie.

Koopetycja skupia się zatem na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami.



Zakończenie

Szczególną siłą kooperacji jako podejścia teoretycznego nie jest grunt empiryczny czy też nowość nazewnicza, ale próba jednoczesnego znalezienia odpowiedzi na dylematy zarządzania strategicznego: orientacji na zawłaszczanie wartości, wielopodmiotowości oraz dynamiki. Badania nad strategią kooperacji powinny spełniać te trzy dyrektywy poznawcze, aby uzyskać jakiegokolwiek miejsce w zarządzaniu. Przejawiać wówczas będą odrębność pod względem ontologicznym, epistemologicznym oraz metodologicznym. W przeciwnym razie staną się ubocznym i ograniczonym nurtem, niewnoszącym nowej jakości wobec obecnych wyzwań.

O ile zachowania menedżerów dają się bowiem wyraźnie zakwalifikować do kategorii kooperacji, a ich zrozumienie bez kontekstu dynamicznego przestaje być wiarygodnie możliwe, o tyle teoria zarządzania strategicznego nie spełniła jeszcze pokładanych w niej nadziei wyjaśnienia, zbadania i sformułowania twierdzeń. Dysponujemy obecnie szerokim zbiorem propozycji, zarówno orzekających o naturze kooperacji, jak i wyjaśniającej jej dynamikę oraz wpływ na inne zmienne. Propozycje te zasługują na syntezę i testowanie empiryczne. Wobec tego kooperacja z pewnością jest strategią, ale jeszcze nie jest teorią, choć powinna.

prof. AE dr hab. Wojciech Czakon
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademia Ekonomiczna
w Katowicach

PRZYPISY

¹ Nadal trwają spory w zakresie pisowni angielskojęzycznej tego terminu, a także jego tłumaczenia na język polski. Za przyjęciem terminu „kooperacja” przemawia jego łaciński źródłosłów oraz rozpowszechnienie w literaturze światowej. Ponadto inne terminy mogą prowadzić do nieporozumień ze względu na podobieństwo brzmienia: np. „kooperanci” oraz „kooperanci”.

² Zbiór badań empirycznych prowadzonych w tej konwencji opublikowano w: „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2009, vol. 8, no. 1, w całości poświęconym kooperacji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, no. 17.
[2] BAUMARD P., *An Asymmetric Perspective on Cooperative Strategies*, „Int. J. of Entrepreneurship and Small Business”, 2009, no. 1, vol. 8.
[3] BELL J., DEN OUDEN B., ZIGGERS G.W., *Dynamics of Cooperation: at the Brink of Irrelevance*, „Journal of Management Studies”, 2006, no. 7, vol. 43.
[4] BRANDENBURGER A., NALEBUFF B., *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, HarperCollinsBusiness, London 1997.
[5] CZAKON W., *Epistemologiczne aspekty badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych*, w: *Nowoczesne za-*

ządzanie. Koncepcje i instrumenty, M. Trocki, S. Gregorczyk (red.), SGH, Warszawa 2006.

- [6] DAGNINO G.B., LE ROY F., YAMI S., CZAKON W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, nr 6/2008.
[7] DYER J., SINGH H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review”, 1998, no. 4, vol. 24.
[8] DHANARAJ C., PARKHE A., *Orchestrating Innovation Networks*, „Academy of Management Review”, 2006, vol. 31.
[9] HURMELINNA-LAUKKANEN P., PUUMALAINEN K., *Formation of the Appropriability Regime: Strategic and Practical Considerations*, „Innovation: Management, Policy & Practice”, 2007, vol. 9.
[10] JAP S., *Pie Sharing in Complex Collaboration Context*, „Journal of Marketing Research”, 2001, no. 1, vol. 38.
[11] LUO Y., *A Cooperation Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business”, 2007, no. 2, vol. 42.
[12] MADHOK A., TALLMAN S., *Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Collaborative Relationships*, „Organization Science”, 1998, vol. 9.
[13] MINTZBERG H., *An Emerging Strategy of „Direct” Research*, „Administrative Science Quarterly”, 1979, vol. 24.
[14] MÖLLER K., RAJALA A., SVAHN S., *Strategic Business Nets – Their Type and Management*, „Journal of Business Research”, 2005, vol. 58.
[15] NORMANN R., RAMIREZ R., *From Value Chain to Value Constellation. Designing the Interactive Strategy*, „Harvard Business Review”, 1993, no. 4, vol. 71.
[16] PADULA G., DAGNINO G., *Untangling the Rise of Co-opetition*, „International Studies of Management and Organization”, 2007, no. 2, vol. 37.
[17] PARKHE A., *Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation*, „Academy of Management Journal”, 1993, no. 4, vol. 36.
[18] PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford 1959.
[19] PETERAF M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 14.
[20] PFEFFER J., SALANCIK G., *The External Control of Organizations. A Resource Based Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
[21] PORTER M. E., *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, London 1985.
[22] RUMELT R.P., *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal”, 1991, no. 3 vol. 12.
[23] [23] SLIWOTZKY A.J., MORRISON D.J., ANDELMAN B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
[24] [24] TEECE J., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, 1997, vol. 18.

Summary

Strategic management theory proposes unsatisfactory solutions to the heterogeneous efficiency and value creation problem, both in cognitive and empirical terms. A creation-appropriation dilemma arises and calls for a different approach. Co-opetition is founded on distinct ontological, epistemological and methodological grounds and might be an answer to the dilemma. Yet it requires breaking up with previous paradigms, otherwise co-opetition becomes another sterile declination of competition or cooperation theories.

Pomiar hierarchii organizacyjnej

Marian Hopej, Janusz Martan

Jedną z cech struktury organizacyjnej jest hierarchia, rozumiana jako swoisty „...układ podrzędności i nadrzędności składników organizacji” [„Organizacja i Zarządzanie”, 2001, s. 75]. Jak słusznie podkreśla B.R. Kuc, świat organizacji „... z natury jest światem ustrukturalizowanym hierarchicznie. Jest to wymuszone przez konieczność zarządzania nim. Dopóki organizacje muszą być zarządzane, dopóty istnieć będą hierarchie” [B.R. Kuc, 2004, s. 443].

Hierarchie organizacyjne różnych przedsiębiorstw nie są oczywiście identyczne. Kształtując strukturę organizacyjną, nadaje się bowiem tej cesze, jak również innym charakterystyką strukturalnym specyficzną wartość. Warto więc zastanowić się, w jaki sposób można „mierzyć” hierarchię, najważniejszą chyba charakterystyką struktury [B.R. Kuc, 2004]. Bardzo często wymienionym w literaturze przedmiotu miernikiem hierarchii organizacyjnej, ściślej jej wysokości, jest liczba szczebli hierarchicznych. Miernik ten jest powszechnie stosowany w analizach porównawczych struktur organizacyjnych, chociaż ich (analiz) autorzy stosują odmienne określenia tego, czego on dotyczy. Na przykład S.H. Udy za pomocą liczby szczebli hierarchicznych mierzył strukturę autorytetu, a tzw. grupa astońska pionową rozpiętość struktury organizacyjnej [A. Kieser, H. Kubicek, 1983].

Pewnym problemem w posługiwaniu się tym miernikiem jest to, że liczba szczebli hierarchicznych z reguły nie jest taka sama w różnych jednostkach organizacyjnych. Na przykład w przedsiębiorstwach produkcyjnych tzw. pion produkcyjny jest zazwyczaj bardziej rozbudowany niż pozostałe, a w przedsiębiorstwach handlowych taką jednostką organizacyjną jest sprzedaż. Rozwiązaniem może być pomiar najbardziej hierarchicznie rozbudowanej jednostki, względnie średnie arytmetyczne liczb szczebli w poszczególnych jednostkach [A. Kieser, H. Kubicek, 1983].

Inny problem polega na tym, że członkowie kierownictwa wielu przedsiębiorstw są jednocześnie kierownikami podstawowych jednostek organizacyjnych. Należy wówczas zdecydować się, czy licząc „od góry” mamy do czynienia z dwoma szczeblami, czy z jednym. Odpowiedź zależy od tego, czy pod pojęciem składnika organizacji rozumie się jej członków, czy też stanowiska kierownicze. W pierwszym przypadku można mówić o jednym szczeblu, natomiast w drugim – o dwóch.

Drugim powszechnie stosowanym miernikiem hierarchii, ściślej jej szerokości, jest rozpiętość kierowania. W realnie funkcjonujących przedsiębiorstwach nie jest ona, co należy podkreślić, identyczna na różnych szczeblach. Nasuwa się więc pytanie, w jaki sposób można ją mierzyć?

Jednym z mierników może być rozpiętość kierowania najwyższego szczebla, tj. liczba bezpośrednio podporządkowanych kierownictwu przedsiębiorstwa jednostek organizacyjnych (instancji), względnie w przypadku kolegiąlnego kierownictwa liczba jego członków. Miernik ten jest jednak obarczony pewną wadą. Niektórzy autorzy wykorzystują go bowiem do mierzenia specjalizacji, zakładając, słusznie zresztą, że do pewnego stopnia świadczy o wymiarze organizacyjnego zróżnicowania [A. Kieser, H. Kubicek, 1983].

Innym miernikiem szerokości hierarchii może być przeciętna rozpiętość kierowania. Można ją obliczyć za pomocą następującego wzoru:

$$r_p = \frac{r_1 + r_2 + r_3 + \dots + r_n}{n}$$

gdzie r_i – średnia rozpiętość na i -tym szczeblu, n – liczba szczebli kierowniczych.

Kolejne mierniki hierarchii związane są z tym, że pracownikami przedsiębiorstwa są osoby zatrudnione na różnego rodzaju stanowiskach, np. kierowniczych, sztabowych czy wykonawczych. W literaturze przedmiotu można więc spotkać się z różnymi miernikami tzw. relacji międzystanowiskowych, np.:

- stosunek liczby stanowisk kierowniczych do liczby stanowisk wykonawczych, tzw. pierwszej linii,
- stosunek liczby stanowisk sztabowych do liczby wszystkich stanowisk,
- stosunek liniowych stanowisk kierowniczych do liczby wszystkich stanowisk [A. Kieser, H. Kubicek, 1983].

Wspólną cechą wszystkich przedstawionych wyżej mierników jest to, że każdy z nich dotyczy jednego tylko aspektu hierarchii, np. jej wysokości, szerokości czy „usztabowienia”.

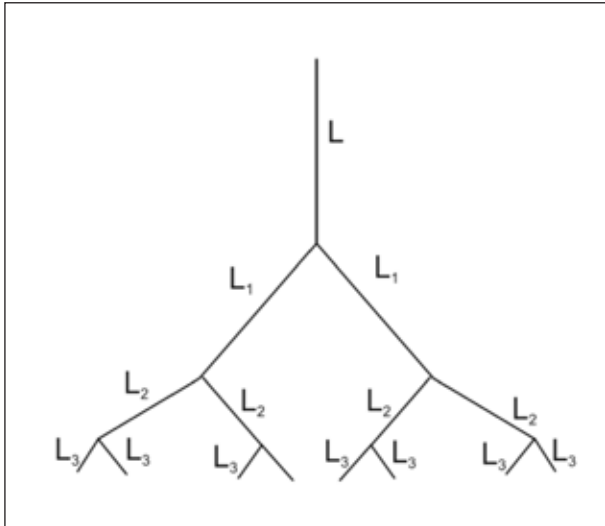
W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia bardziej kompleksowego pomiaru hierarchii organizacyjnej, uwzględniającą m.in. pomijaną z reguły w literaturze przedmiotu intensywność stosunków nadrzędności i podrzędności. Opiera się ona na idei drzewa fraktalnego (rysunek 1).

Klasyczne drzewo fraktalne zbudowane jest z konara o długości L i odchodzących od niego gałęzi o długościach L_1 , od których z kolei odchodzą następne L_2, L_3, \dots, L_n . Stosunek długości poszczególnych gałęzi jest stały i wynosi:

$$\frac{L_1}{L} = \frac{L_2}{L_1} = \dots = \frac{L_n}{L_{n-1}} = \gamma$$

(gdzie L_n długość n -tego odgałęzienia).





Rys. 1. Przykład klasycznego drzewa fraktalnego

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane drzewo charakteryzuje tzw. wymiar fraktalny D , będący funkcją liczby odnóg odchodzących od gałęzi i stosunku do siebie długości poszczególnych gałęzi, liczony na podstawie potęgowej zależności między liczbą odnóg N odchodzących od gałęzi a stosunkiem długości poszczególnych gałęzi γ . Wartość wymiaru fraktalnego takiego drzewa można określić za pomocą wyrażenia [B. Mandelbrot, 1977]:

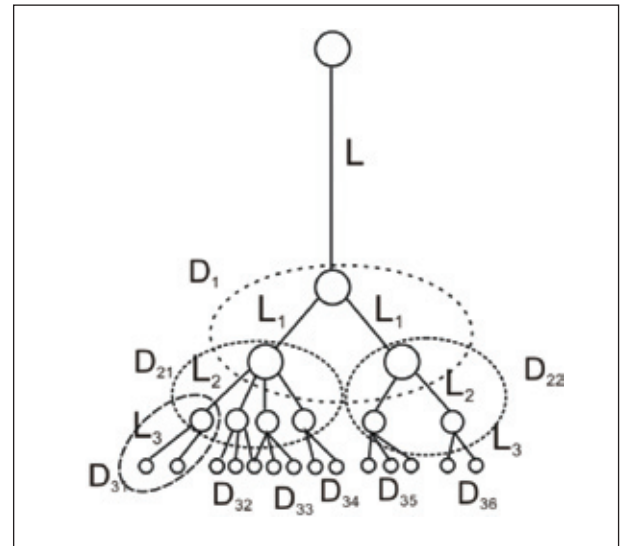
$$D = \frac{\ln N}{\ln\left(\frac{1}{\gamma}\right)}$$

Nietrudno zauważyć, że tradycyjna hierarchia (piramida) przypomina swoim kształtem drzewo fraktalne, w którym punkty rozgałęzień traktować można jako stanowiska kierownicze na poszczególnych szczeblach kierowania. Długość poszczególnych gałęzi może z kolei ilustrować intensywność stosunków nadrzędności i podrzędności.

Wymiar fraktalny takiego drzewa nie może być jednak miernikiem hierarchii organizacyjnej, gdyż jego wartość jest niezależna od liczby szczebli kierowania, różnicującej, jak wiadomo, realnie istniejące rozwiązania strukturalne. Ponadto w realnych strukturach nie jest spełnione założenie, że od każdej gałęzi odchodzi taka sama liczba odnóg N (w przykładzie pokazanym na rysunku 2 $N=2$).

Czy to oznacza, że za pomocą rachunku fraktalnego nie można zmierzyć hierarchii mającej np. 3 szczeble kierowania i niejednakową rozpiętość kierowania na poszczególnych szczeblach? Otóż jest to możliwe pod warunkiem, że wyodrębnione zostaną, na jakiejś zasadzie, różne części hierarchii, które mogą być traktowane jako odrębne drzewa fraktalne (rysunek 2). Zakładając, że intensywność stosunków nadrzędności i porządnosci jest stała i wynosi np. $1/3$, otrzymujemy następujące wartości cząstkowych wymiarów fraktalnych oznaczonych na rysunku 2 jako D_1 , D_{21} , D_{22} :

$$D_1 = \frac{\ln 2}{\ln \frac{L}{L_1}} = \frac{\ln 2}{\ln 3} \quad D_{21} = \frac{\ln 4}{\ln 3} \quad , \quad D_{22} = \frac{\ln 2}{\ln 3}$$



Rys. 2. 4-szczeblowa hierarchia organizacyjna

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie biorąc, stopień złożoności hierarchii organizacyjnej jest równy sumie średnich wartości wymiarów wyodrębnionych części:

$$D = \sum_{i=1}^k D_i$$

Wartości wymiarów cząstkowych D_i są średnimi wartościami wymiarów fraktalnych i -tej części, tj.:

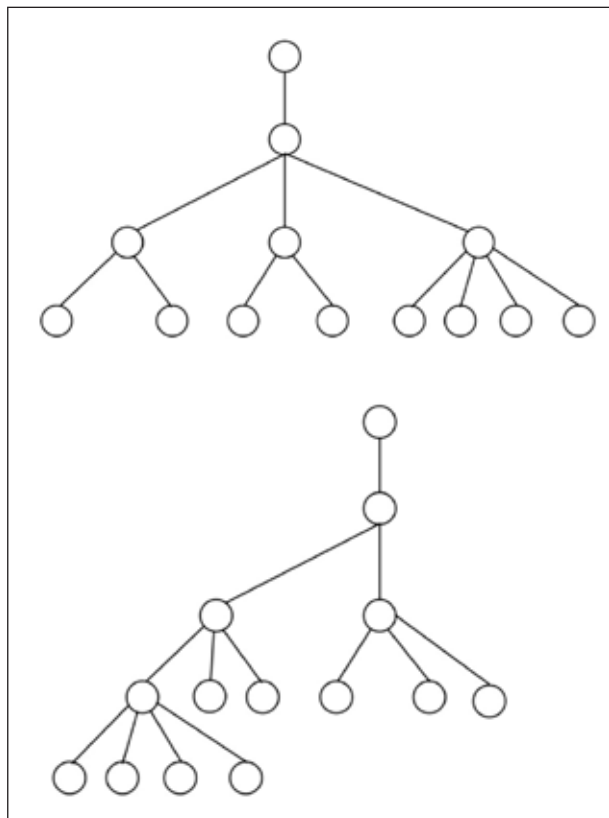
$$D_i = \frac{1}{k} \sum_{z=1}^k D_{iz}$$

gdzie D_{iz} jest wymiarem fraktalnym z -tego fragmentu części i -tej części struktury.

Spróbujmy zmierzyć za pomocą rachunku fraktalnego dwie różne hierarchie, które ilustruje rysunek 3. Wyniki przeprowadzonych obliczeń dają następujące rezultaty (w obu przypadkach założono jednakową intensywność stosunków nadrzędności i podrzędności):

- hierarchia z lewej strony rysunku – 1,961
 - hierarchia z prawej strony – 2,361.
- Bardziej złożona jest zatem hierarchia mająca więcej szczebli kierowania.

Konkludując, należy stwierdzić, że przedstawiona metoda pomiaru hierarchii organizacyjnej uwzględnia nie tylko liczbę szczebli kierowania i liczbę jednostek organizacyjnych na określonym szczeblu, ale również intensywność stosunków nadrzędności i podrzędności. Głównym mankamentem prezen-



Rys. 3. Dwie hierarchie organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

towanej metody jest natomiast to, że zakłada ona jednakową intensywność tych stosunków między poszczególnymi szczeblami, co z reguły jest sprzeczne z tzw. rzeczywistością organizacyjną (jak się wydaje, można go wyeliminować, stosując wagi dla poszczególnych wymiarów cząstkowych). Zaprezentowana metoda umożliwia, co należy wyraźnie podkreślić, porównywanie złożoności hierarchii różnych organizacji. Sama liczba określająca złożoność hierarchii nie ma natomiast żadnej interpretacji fizycznej.

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

dr hab. inż. Janusz Martan
Instytut Informatyki (I-32)
Politechniki Wrocławskiej
WSZ Edukacja we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] A. KIESER, H. KUBICEK, *Organisation Walter de Gruyter*, Berlin, New York 1983.
- [2] B.R. KUC, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- [3] B. MANDELBROT, *The Fractal Geometry of Nature*, W.H. Freeman and Company, New York 1977.

Summary

Presented in literature methods of the organization hierarchy measurements are in this paper presented. The new method, based on the fractal tree theory is proposed.

Wielopoziomowość relacji: strategia – kultura organizacji

Rafał Krupski, Sylwia Stańczyk

Wprowadzenie

Zależności między strategią a kulturą organizacji od dawna nurtują badaczy, począwszy od A. Chandlera, który podkreślał konieczność utrzymywania harmonii pomiędzy tym twardym i miękkim pierwiastkiem organizacyjnym [Chandler, 1962, s. 12–14].

Możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej niewątpliwie wymaga powiązania strategii i kultury organizacyjnej, utrzymania harmonii między strategią organizacji a jej kulturą. Analiza kultury, koncentrując się na stosunkach międzyludzkich, stosunkach władzy czy umiejętnościach działań zespołowych, powinna być traktowana jako szczególny rodzaj analizy strategicznej, ponieważ strategia uwzględniająca istniejącą kulturę stwarza większe szanse na jej realizację i trwały rozwój. Kultura organizacyjna postrzegana jest jako istotny czynnik kształtujący zachowania strategiczne przedsiębiorstwa oraz jest tym czynnikiem, który warunkuje skuteczność implementacji programu strategicznego [Stańczyk, 2006, s. 268].

Strategia i kultura tylko wtedy będą generować efekt synergiczny, jeżeli będzie zachodzić pomiędzy nimi sprzężenie zwrotne dodatnie. Z jednej strony strategia wyznacza kierunek rozwoju kultury organizacyjnej (kultura zorientowana strategicznie), z drugiej strony kultura określa ramy, które stanowią silne ograniczenia procesu projektowania strategii organizacji. Już w pierwszych fazach projektowania strategii kultura powinna być postrzegana jako silna zmienna ograniczająca/ułatwiająca ten proces [Stańda, 2003, s. 89–99].

Założenia i cele zawarte w strategii przedsiębiorstwa muszą być zatem zgodne z wartościami i normami uznawanymi przez pracowników. Z kolei narzucone przez obraną strategię zachowania staną się elementem kultury, gdy będą przekazywane nowym pracownikom.

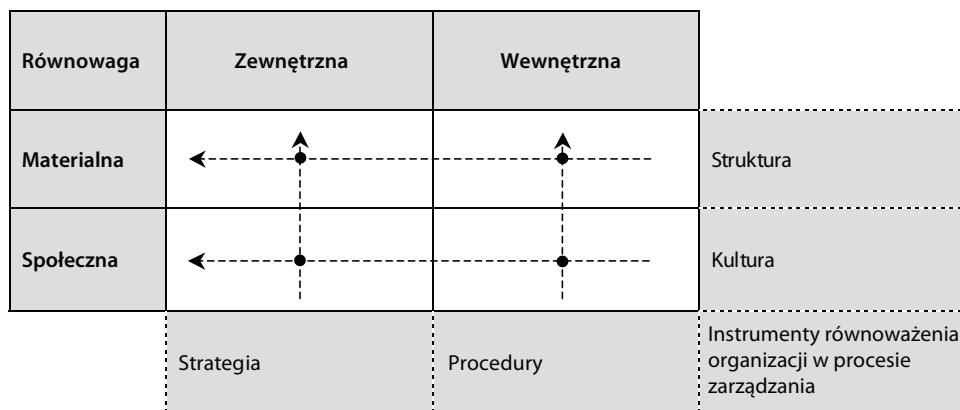
Celem artykułu jest przedstawienie

wielopoziomowego charakteru relacji strategiczno-kulturowych z różnych perspektyw, m.in. z punktu widzenia teorii równowagi organizacyjnej oraz szkoły zasobowej zarządzania strategicznego.

Strategia i kultura organizacji jako instrumenty równoważenia organizacji

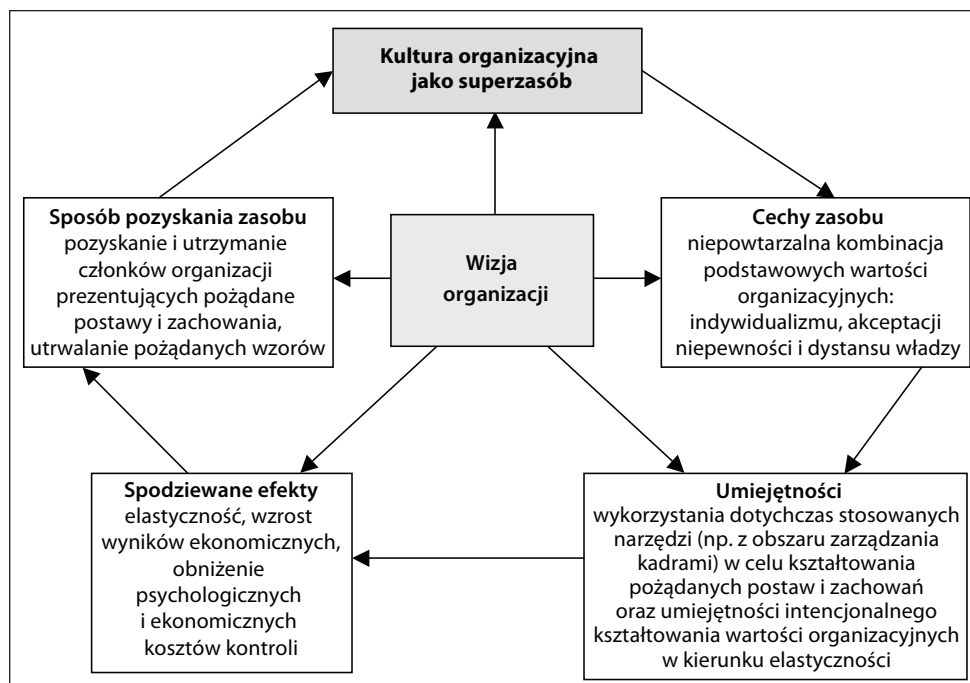
Ważnej dla teorii i praktyki zarządzania monografii *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, jej autorzy A.K. Koźmiński i K. Oblój, wyprowadzili cztery typy cząstkowych równowag organizacji i kształtujących je instrumentów zarządzania. Strategia jest instrumentem równoważenia organizacji na styku z otoczeniem, a procedury znajdują najszersze zastosowanie w obszarze równowagi wewnętrznej. Struktura jest podstawowym instrumentem utrzymywania równowagi materialnej, a kultura – równowagi społecznej. W efekcie z każdym typem równowagi organizacyjnej związana jest para instrumentów zarządzania. Jak wynika z rysunku 1, równowagę zewnętrzną-materialną zapewnia związek pomiędzy strategią a strukturą, a równowagę zewnętrzną-społeczną, zapewniają powiązania pomiędzy strategią a kulturą organizacyjną. Równowagę wewnętrzną-materialną regulują powiązania procedur i struktury, a równowagę wewnętrzną-społeczną – związki proceduralno-kulturowe [Koźmiński, Oblój, 1989, s. 285–287].

Sam model społeczno-zewnętrznej równowagi organizacji, kształtowanej strategią i kulturą, opisywany jest za pomocą trzech wymiarów [Koźmiński, Ob-



Rys. 1. Główne obszary wykorzystania poszczególnych instrumentów równoważenia organizacji

Źródło: A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 268.



Rys.2. Identyfikacja strategii firmy w języku kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

lój, 1989, s. 154–155]. Pierwszy z nich to uwarunkowania prawne funkcjonowania organizacji. Z punktu widzenia równowagi organizacyjnej największe znaczenie mają te regulacje prawne, które dotyczą wszelkich transakcji, które organizacja zawiera z otoczeniem (dostawcy, odbiorcy), oraz działań, za pomocą których wywiera wpływ na swoje otoczenie. Drugi wymiar to legitymizacja polityczna, czyli wyrażona formalnie lub nieformalnie akceptacja ze strony ośrodków władzy. Trzeci wymiar dotyczy akceptacji społecznej i jest związany z działaniem organizacji na rzecz społecznego otoczenia. Każdy z tych trzech wymiarów musi być uwzględniony zarówno w strategii przedsiębiorstwa, jak i przejawiać się w kulturze organizacyjnej. Każdy z nich jest z jednej strony ograniczeniem odpowiednio dla strategii i kultury, z drugiej zaś – obszarem ich aktywności.

Strategia i kultura w języku zasobów

W jednym z nurtów modnej współcześnie szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, próbuje się formułować strategię, nie jak w klasycznych ujęciach w kategoriach produktów i rynków, ale strategię w kategoriach zasobów [Krupski, 2006; Romanowska, 2006; Bratnicki 2000]. W polskiej literaturze swoisty archetyp myślenia pod tym względem stworzył w swej pracy habilitacyjnej prof. K. Oblój [Oblój, 1987].

Współcześnie ten sposób myślenia jest w znacznym stopniu kojarzony z preferowanym zachowaniem się przedsiębiorstwa w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu, polegającym na wykorzystywaniu okazji [Krupski, 2005]. Warunkiem zaś realizacji takiego zachowania jest redundancja zasobów.

Wykorzystując model strukturalizacji strategii organizacji w ujęciu zasobowym [Krupski, 2006] oraz przyjmując, że kultura organizacyjna jest specyficznym zasobem, zaproponowano szczegółowy model

strategii firmy w kategoriach tego zasobu [Krupski, Stańczyk, 2008].

O możliwości traktowania kultury organizacyjnej jako zasobu wartościowego przekonanych jest wielu przedstawicieli kierunku behawioralnego [Oblój, 1987, s. 4]. Tutaj możliwość ujmowania kultury organizacyjnej jako zasobu strategicznego potwierdza odniesienie do modelu identyfikacji strategii firmy w języku zasobów. W tym ujęciu kultura może być nawet uznana za superzasób, chociażby ze względu na takie atrybuty, jak rzadkość i unikatowość kombinacji wartości

organizacyjnych czy też specyficzny sposób jej pozyskania. Przedstawione tutaj podejście wskazuje na konieczność równoważnego traktowania obu zasobów organizacji.

Strategia i kultura w procesie ciągłych zmian organizacyjnych

Warto poruszyć tutaj jeszcze jeden wątek relacji strategiczno-kulturowych związany ze współczesnymi, niepewnymi warunkami funkcjonowania organizacji, w których liczy się szybkość reakcji, elastyczność.

Każda zmiana strategii (która jest, a przynajmniej powinna być koherentnym elementem funkcjonowania organizacji w obliczu wzrostu poziomu turbulencji otoczenia) niesie ze sobą zmiany kulturowe, a więc i pewne ryzyko kulturowe. J.A. Pearce II i R.H. Robinson Jr (1985, s. 346) przedstawiają użyteczne ramy kierowania relacją strategia – kultura, które to podkreślają konieczność utrzymania harmonii strategiczno-kulturowej elastycznego przedsiębiorstwa (rysunek 3).

1 ćwiartka na rysunku 3 odzwierciedla sytuację, w której konieczność wdrożenia nowej strategii wymaga wielu zmian w strukturze, systemach i procedurach, a jednocześnie zmiana ta jest zgodna z istniejącymi praktykami organizacyjnymi (kultura organizacyjną). Takie przedsiębiorstwa mogą dokonywać większych zmian w strategii, mogą korzystać z powodzeniem z pojawiających się okazji, mają bowiem wzmocnienie kulturowe. Jest to idealna sytuacja dla elastycznego przedsiębiorstwa. W przypadku wdrażania strategii, które pociąga za sobą nieznaczne zmiany organizacyjne (potencjalnie zgodne z istniejącą kulturą), można z kolei mówić o wymarzonej sytuacji dla przedsiębiorstwa preferującego stabilność (ćwiartka 2). Kiedy przedsiębiorstwo, zanim przystąpi do wdrażania strategii, musi dokonać

		Potencjalna zgodność zmian z istniejącą kulturą	
		duża	mała
Zmiany kluczowych czynników, które są konieczne do wdrożenia nowej strategii	liczne	1 Powiązanie zmian z zasadniczą misją i podstawowymi normami organizacji	4 Sformułowanie strategii od nowa albo przygotowanie się do długotrwałej, trudnej zmiany
	nieliczne	2 Synergiczne skupienie się na wzmacnianiu kultury	3 Zarządzanie z pominięciem kultury

Rys. 3. Kierowanie relacją strategia – kultura

Źródło: Opracowanie za: B. BJERKE, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 66; J.A. PEARCE II, R.H. ROBINSON Jr, *Strategic Management*, wyd. 3, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL 1985, s. 346.

kilku zmian organizacyjnych, potencjalnie niezgodnych z istniejącą kulturą (ćwiartka 3), istotne jest opracowanie możliwości przeprowadzenia tych zmian bez bezpośredniej konfrontacji z normami i wartościami kulturowymi. Najtrudniejszą sytuacją jest wdrażanie strategii wymagające wielu poważnych zmian organizacyjnych niezgodnych z aktualną kulturą. Autorzy koncepcji, J.A. Pearce II i R.H. Robinson Jr, zalecają w takim przypadku dokładną analizę konieczności zmian wielu podstawowych czynników organizacyjnych, a w przypadku ich nieodzowności – przeformułowanie planu strategicznego.

Analizując przedstawione przypadki, można wyraźnie zauważyć, że zgodność strategii z istniejącą kulturą organizacyjną sprzyja jej elastyczności, co jest niezbędnym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

Podsumowanie

W kulturze organizacyjnej upatrywane jest podstawowe źródło ograniczeń/szans tworzenia i wdrażania strategii [Ansoff, 1988, s. 158–161; Stańda, 2000], a zatem nasilająca się kompleksowość wymagań strategicznych stawia przed menedżerami konieczność znajomości norm społecznych, wzorców zachowań i wartości. Kultura organizacyjna może wzmacniać lub osłabiać konkurencyjność przedsiębiorstw i jest jednym z elementów determinujących wybory strategiczne przedsiębiorstw [Oblój, 2007, s. 40–43]. Paradoks polega na tym, że określone zachowania strategiczne kształtują też wartości i zwyczaje kulturowe. Zależności te, nie dość że są obustronne, to jeszcze mają wielopoziomowy charakter, co oznacza niemożliwość traktowania obu tych elementów organizacyjnych rozdzielnie.

Wskazane tutaj zależności ukazują wielopoziomowość i wszechstronny charakter relacji kulturowo-strategiczných. Różne perspektywy widzenia wskazują jednoznacznie, że kultura i strategia są koherentnymi elementami funkcjonowania organizacji, a ich związki są wzajemne. Takie ujęcie sprzyja elastyczności organizacji.

prof. dr hab. inż. Rafał Krupski
dr Sylwia Stańczyk

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Zarządzanie Strategiczne*, PWE, Warszawa 1988.
- [2] BJERKE B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [3] BRATNICKI M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [4] CHANDLER A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [5] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- [6] KRUPSKI R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, w: *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 81, Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, K. Zimmiewicz (red.), AE, Poznań, 2006.
- [7] KRUPSKI R., STAŃCZYK S., *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2008.
- [8] OBLÓJ K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa, 1987.
- [9] OBLÓJ K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. II, PWE, Warszawa 2007.
- [10] PEARCE II, J.A., ROBINSON R.H. JR, *Strategic Management*, wyd. 3, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL 1985.
- [11] ROMANOWSKA M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZIP, Wałbrzych 2006.
- [12] STAŃCZYK S., *Triada przewagi konkurencyjnej w warunkach niepewności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 1114, SERIA: Zarządzanie 4: *Metody badawcze w zarządzaniu – aspekt teoretyczny i praktyczny*, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.
- [13] STAŃDA A., *Kultura organizacyjna i strategia przedsiębiorstwa. Związki, dopasowania, zmiana*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, tom II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- [14] STAŃDA A., *Kultura organizacyjna w perspektywie strategicznej*, w: *Zeszyty Naukowe nr 33, Współczesne tendencje w zarządzaniu*, K. Zimmiewicz (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

Summary

Researchers have for some time been interested in the relationship between the strategy and culture of an organization. In this article the authors discuss the most widely-held view on the nature of this relationship, and then suggest an alternative explanation.

So, this paper analyzes the relationships between selected aspects of organizational culture and strategy. Organization culture, which is treated as a shared set of norms and values, is analyzed with respect to strategies, but the problem is interpreted on different levels.

Explicit taken statement says that company's strategic behaviour is related to the organizational culture and values. On the other hand, the strategy has significance influence on social, organizational living.

Teoretyczne koncepcje źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa – wyniki badań

Stanisław Łobejko

Współczesną gospodarkę globalną cechuje wysoki poziom konkurencyjności. Po wejściu do Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa znalazły się na wspólnym rynku europejskim. Dzięki temu z jednej strony zyskały większe możliwości wchodzenia na rynki europejskie, ale z drugiej strony stanęły w obliczu rosnącej konkurencji firm europejskich wkraczających ze swoimi produktami na rynek polski. Potrzeba skutecznego konkurowania polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich stawia przed nimi nowe wyzwania, których pokonanie będzie zależało między innymi od poziomu wiedzy kadr kierowniczych na temat źródeł konkurencyjności¹⁾.

Jednym z elementów projektu badawczego zatytułowanego „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”²⁾ było zbadanie ważności teoretycznych koncepcji dotyczących źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa dla kadr kierowniczych badanych firm.

W ramach projektu przeprowadzono badanie ankietowe wśród przedsiębiorstw zarejestrowanych i prowadzących działalność na terytorium Polski oraz eksportujących swoje wyroby. Zastosowano dobór celowy prosty przedsiębiorstw do badania na podstawie dwóch kryteriów: • dodatnie wyniki finansowe • realizowana lub planowana sprzedaż eksportowa.

Stworzono listę adresową firm, do których zwrócono się z prośbą o udział w badaniu. Na liście znalazło się ponad 2 tysiące firm, które zostały wyselekcjonowane z następujących baz adresowych: „Lista 500” największych firm „Rzeczypospolitej”, „Gazeta Biznesu”, lista największych polskich eksporterów, lista firm posiadających certyfikaty jakości, lista firm biorących udział w konkursie „Polski Produkt Przyszłości”, lista polskich firm wysoko zaawansowanych technologicznie, oraz lista polskich firm innowacyjnych. Dwie ostatnie listy zostały stworzone w ramach wcześniej prowadzonych przez członków zespołu projektów badawczych.

Utworzona w ten sposób próba badawcza obejmowała przedsiębiorstwa rozmieszczone na terenie całego kraju, zarówno firmy mikro, małe, średnie, jak i firmy duże, z kapitałem czysto polskim oraz z udziałem kapitału zagranicznego. W badaniu używano 200 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy, w tym 25% drogą elektroniczną, a 75% drogą wywiadu bezpośredniego, realizowanego przez ankietę. Do celów badawczych za najważniejsze charakterystyki badanych firm przyjęto: • wielkość przed-

siębiorstwa określaną na podstawie liczby zatrudnionych • kierunek eksportu • udział kapitału polskiego oraz • udział eksportu w sprzedaży firmy.

W próbie 19% stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 pracowników, 56% to firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników, 19% to firmy zatrudniające od 10 do 49 pracowników i 6% to firmy mikro zatrudniające do 9 pracowników.

Wśród badanych firm największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa cechujące się udziałem eksportu w sprzedaży firmy na poziomie od 21 do 40%. Takich przedsiębiorstw było w próbie 33,5%. Ponad jedna piąta badanych firm (21%) to firmy, w których udział eksportu waha się pomiędzy 41 i 60%. Firmy, w których udział przekraczał 60% sprzedaży, stanowiły 12%. Firm o udziale eksportu w sprzedaży nieprzekraczającym 20% było w próbie nieco mniej niż jedna piąta. W badanej populacji znalazło się także 14% firm, które nie są eksporterami, ale w najbliższej przyszłości zamierzają rozpocząć eksport swoich wyrobów.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały firmy ze 100-proc. udziałem kapitału polskiego (64%). Przedsiębiorstwa z przewagą kapitału polskiego stanowiły 13,5%, z przewagą kapitału zagranicznego 12,5%, a przedsiębiorstwa zagraniczne (100% kapitału zagranicznego) stanowiły w badanej próbie 10%.

Respondenci byli proszeni o wymienienie i uszeregowanie względem stopnia ważności znanych im z literatury koncepcji teoretycznych dotyczących źródeł konkurencyjności. W rezultacie uzyskano 53 różne kategorie odpowiedzi, z których usunięto odpowiedzi niezwiązane z tematem badania, a pozostałe poddano dwustopniowej agregacji. W pierwszym etapie dokonano agregacji uzyskanych odpowiedzi do 16 koncepcji teoretycznych dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa podzielonych na cztery bloki:

Blok I. Tradycyjne koncepcje konkurencyjności na pierwszym miejscu stawiają koszty, następnie jakość, a w dalszej kolejności różnicowanie ofert oraz intensywną promocję. Do źródeł przewagi konkurencyjnej zalicza się źródła bezpośrednie, takie jak: specjalizacja, doświadczenia, systemy sterowania jakością, strategie marketingowe.

- koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia,
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością,



Tab. 1. Najważniejsze koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, niezależnie od uszeregowania pod względem ważności

Koncepcje	% wskazań*
koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia	37,72
przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności	35,96
przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością	29,82
marketingowa koncepcja konkurencyjności	28,07
organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą	16,67
konkurowanie na podstawie kluczowych kompetencji (<i>core competencies</i>)	12,28
teorie zasobowe	7,89
konkurowanie za pomocą wyróżniających firmę zdolności (<i>distinctive capabilities</i>)	7,02
konkurowanie na podstawie zdolności firmy (<i>capabilities-based competition</i>)	6,14
konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa	1,75
przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja	1,75
konkurowanie przez restrukturyzację (<i>reengineering</i>)	0,88

* % liczone do liczby respondentów, którzy udzielili na to pytanie odpowiedzi, N=114

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz firmy dominującej na rynku),
- marketingowa koncepcja konkurencyjności,
- przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja.

Blok II. Nowe koncepcje konkurencyjności wskazują na takie źródła konkurencyjności, jak: innowacje, przedsiębiorczość oraz alianse. Wg Portera są dwa zasadnicze podejścia do konkurencyjności:

- konkurowanie przez restrukturyzację (*reengineering*) polegające na konkurencji kosztowej przez ciągłą restrukturyzację rozumianą jako redukcja zatrudnienia, produktów oraz rynków),
- przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności (ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i nowych rynków, poszukiwanie nowych okazji, wchodzenie na nowe rynki i dziedziny).

Blok III. Zasobowe koncepcje konkurencyjności określają bazowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa:

- teorie zasobowe (ogólnie),
- konkurowanie na bazie czasu (*time-based competition*),
- konkurowanie na podstawie zdolności firmy (*capabilities-based competition*),
- konkurowanie na podstawie kluczowych kompetencji (*core competencies*),
- konkurowanie za pomocą wyróżniających firmę zdolności (*distinctive capabilities*).

Blok IV. Koncepcje konkurencyjności stawiające w centrum uwagi warunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy:

- informacja oraz nowe technologie informacyjne – jako źródło przewagi konkurencyjnej,
 - wirtualne formy organizacyjne oraz sieci przedsiębiorstw,
 - organizacja ucząca się,
 - organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą.
- Analizując odpowiedzi respondentów na pytanie

o znane im z literatury koncepcje teoretyczne źródeł konkurencyjności (niezależnie od ich uszeregowania pod względem ważności), można zauważyć, że najczęściej wskazań uzyskała koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia – 37,72% wskazań, na drugim miejscu znalazła się przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności, a na trzecim i czwartym odpowiednio koncepcja przywództwa jakościowego oraz systemów sterowania jakością – 29,82% oraz marketingowa koncepcja konkurencyjności – 28,07% wskazań. Sporadycznie wymieniane były takie koncepcje, jak: konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa oraz przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja – po 1,75% wskazań oraz przywództwo kosztowe oraz – konkurowanie przez restrukturyzację (*reengineering*) – 0,88% (tabela 1).

Respondenci proszeni o uszeregowanie wymienianych koncepcji według ważności na pierwszym miejscu najczęściej wymieniali przedsiębiorczą koncepcję konkurencyjności – 25,47% wskazań, na drugim koncepcję konkurencyjności kosztowej bazującą na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia – 17,92% wskazań oraz na trzecim – przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością – 16,98% wskazań. Bardzo rzadko wskazywano na pierwszym miejscu na takie koncepcje, jak: przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja oraz teorie zasobowe – po 0,94% wskazań na każdą (tabela 2).

Powyższe wyniki wskazują, że dla badanych przedsiębiorstw najważniejsze są takie znane z literatury koncepcje konkurencyjności, jak: przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności, koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia, a także przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością. W dal-

Tab. 2. Najważniejsze koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wymieniane na pierwszym miejscu pod względem ważności

Koncepcje	% wskazań*
przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności	25,47
koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia	17,92
przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością	16,98
marketingowa koncepcja konkurencyjności	12,26
organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą	11,32
konkurowanie na podstawie kluczowych kompetencji (core competencies)	8,49
konkurowanie na podstawie zdolności firmy (capabilities-based competition)	3,77
konkurowanie za pomocą wyróżniających firmę zdolności (distinctive capabilities)	1,89
przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja	0,94
teorie zasobowe	0,94

* % liczone do liczby respondentów, którzy udzielili na to pytanie odpowiedzi, N=106

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Tab. 3. Najważniejsze koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, niezależnie od uszeregowania pod względem ważności (zagregowane do 4 kategorii)

Koncepcje	% wskazań*
tradycyjne koncepcje konkurencyjności	58,67
zasobowe koncepcje konkurencyjności	38,67
koncepcje Portera	29,33
koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy	6,67

* % liczone do liczby respondentów, którzy udzielili na to pytanie odpowiedzi, N=106

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

szej kolejności jako ważną respondenci wskazywali koncepcję przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, koncepcje marketingowe oraz koncepcje wyróżniających firmę zdolności i kluczowych kompetencji.

W kolejnym kroku dokonano agregacji odpowiedzi do czterech kategorii: • tradycyjne koncepcje konkurencyjności • koncepcje Portera • zasobowe koncepcje konkurencyjności oraz • koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Analizując wszystkie udzielone odpowiedzi (bez uwzględniania uszeregowania w kolejności ich ważności), najczęściej wymieniane były tradycyjne koncepcje konkurencyjności – 58,67% wskazań, na drugim miejscu zasobowe koncepcje konkurencyjności – 38,67% wskazań, na trzecim – koncepcje Portera – 29,33% wskazań i dopiero na czwartym miejscu – koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy – 6,67% wskazań.

Wyniki uzyskane po uszeregowaniu odpowiedzi respondentów w kolejności ich ważności przy agregacji do czterech głównych kategorii prezentuje tabela 4. Na pierwszym miejscu wymieniane były najczęściej tradycyjne koncepcje konkurencyjności – 48,10% wskazań, następnie koncepcje Portera – 25% wskazań, dalej zasobowe koncepcje konkurencyjno-

ści – 15,10% wskazań i na samym końcu koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy – 11,30% wskazań. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku koncepcji wymienianych na drugim miejscu pod względem ważności. W tym przypadku również najczęściej wymieniane były tradycyjne koncepcje konkurencyjności – 65,70% wskazań, następnie koncepcje Portera oraz zasobowe koncepcje konkurencyjności – po 12,90% wskazań każda i jako ostatnie wymieniane były koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy – 8,90% wskazań. Z kolei na trzecim miejscu pod względem ważności również wymieniano najczęściej tradycyjne koncepcje konkurencyjności – 44,70% wskazań, następnie zasobowe koncepcje konkurencyjności – 36,10% wskazań oraz koncepcje Portera – 16,70% wskazań, a na końcu koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy – zaledwie 2,80 % wskazań.

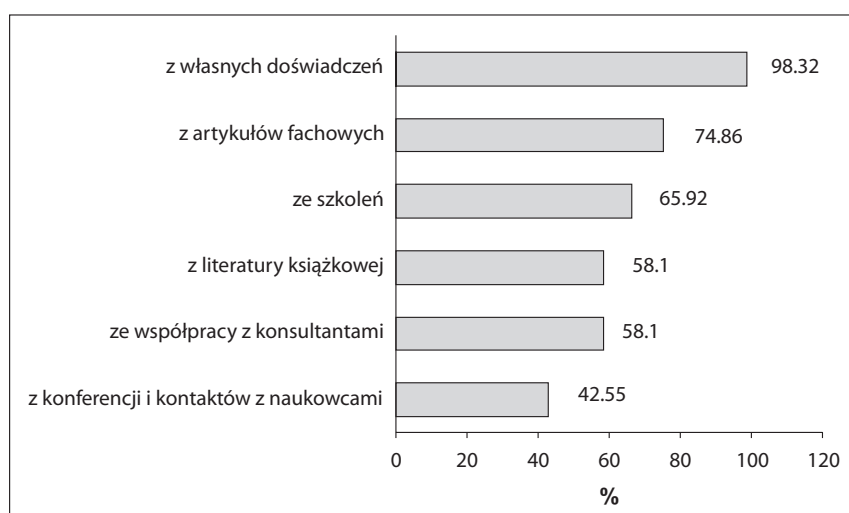
Uzyskane wyniki wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach najważniejsze są tradycyjne koncepcje konkurencyjności, a w dalszej kolejności koncepcje zasobowe oraz koncepcje Portera. Najmniej ważne są dla badanych przedsiębiorstw koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i go-

Tab. 4. Najważniejsze koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wymieniane na pierwszym, drugim lub trzecim miejscu pod względem ważności (zagregowane do 4 kategorii)

Koncepcje	% wskazań*		
	na 1. miejscu	na 2. miejscu	na 3. miejscu
tradycyjne koncepcje konkurencyjności	48,10	65,70	44,70
koncepcje Portera	25,00	12,90	16,70
zasobowe koncepcje konkurencyjności	15,10	12,90	36,10
koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy	11,30	8,60	2,80

* % liczone do liczby respondentów, którzy udzielili na to pytanie odpowiedzi, N=106 (na 1. miejscu), N=70 (na 2. miejscu), N=36 (na 3. miejscu)

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.



Rys. 1. Ocena pochodzenia wiedzy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności przedsiębiorstwa (wewnętrznych źródłach konkurencyjności)

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

spodarki opartej na wiedzy. Takie podejście wydaje się być zrozumiałe w świetle odpowiedzi na pytanie o źródła wiedzy o wewnętrznych źródłach konkurencyjności przedsiębiorstwa (rysunek 1).

Prawie wszyscy respondenci (98,32% wskazań) odpowiedzieli, że ich wiedza w tym zakresie pochodzi z własnych doświadczeń. Na literaturę książkową jako źródło wiedzy o konkurencyjności wskazała nieco ponad połowa respondentów (58,1% wskazań), a konferencje i kontakty z naukowcami wskazało tylko 42,55%. Stosunkowo niskie wskazania na te źródła wiedzy o konkurencyjności, gdzie najczęściej pojawiają się nowe koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, może w pewnym sensie tłumaczyć ich niski poziom ważności dla badanych firm.

Nowe koncepcje źródeł konkurencyjności bazują na osiągnięciach technologii informacyjnej (sprzęt i oprogramowanie) oraz sieciach komputerowych (internet, intranet). Dzięki rozwojowi szeroko pojmowanej technologii informacyjnej możliwa stała się na przykład wirtualizacja działalności gospodarczej

prowadząca do wykształcenia się nowych form organizacyjnych przedsiębiorstwa, takich jak przedsiębiorstwo wirtualne czy przedsiębiorstwo sieciowe. Nastąpił rozwój współpracy przedsiębiorstw w sieci powiązań zarówno pionowych, jak i poziomych. Zdaniem E. SkaWińskiej współczesne złożone i dynamicznie zmieniające się otoczenie wymusza na firmach odejście od budowy tradycyjnych, ekstensywnych przewag konkurencyjnych na rzecz przewag uzyskiwanych dzięki nowoczesnym technologiom i wysokim technikom produkcji i organizacji³⁾. Dlatego też zmienić się powinno podejście kadr kierowniczych przedsiębiorstw do źródeł konkurencyjności, gdyż to one warunkują uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

W gospodarce opartej na wiedzy podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowią zasoby wiedzy oraz umiejętności jej wykorzystania, tworzące kluczowe kompetencje (wyróżniające zdolności) dane go przedsiębiorstwa⁴⁾. Proces rozwoju wiedzy oraz umiejętności wymaga od organizacji ciągłego uczenia się. Osiągnięcie wysokiej skuteczności procesu uczenia się jest możliwe poprzez transformację dotychczasowej struktury organizacyjnej firmy w organizację uczącą się⁵⁾ (organizację opartą na wiedzy). Koncepcja organizacji uczącej odwołuje się do najgłębszych źródeł konkurencyjności firmy, a im bardziej przedsiębiorstwo przekształca się w organizację uczącą się, tym ma większe szanse na tworzenie i wykorzystanie najbardziej głębokich źródeł konkurencyjności⁶⁾. Takie podejście jest wynikiem zmian zachodzących w otoczeniu, które zmuszają firmy do odejścia od tradycyjnych, wewnętrznych źródeł konkurencyjności w kierunku nowych źródeł opartych na wysoko zawansowanych technologiach procesów produkcji oraz zarządzania. Polskie przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie konkurować na rynku globalnym, muszą zacząć

lepiej niż dotychczas wykorzystywać nowoczesne koncepcje źródeł konkurencyjności związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy.

Stanisław Łobejko
 ???????????
 ??????

PRZYPISY

- ¹⁾ Na przykład w globalnym rankingu konkurencyjności sektora IT opublikowanym przez „Economist Intelligence Unit Polska” zajęła w 2008 r. 32. miejsce. Oznacza to spadek o 2 miejsca w stosunku do roku 2007. W Europie najwyższe lokaty zajęły: Wielka Brytania, Szwecja i Dania. W Europie Wschodniej w czołówce uplasowały się: Estonia, Słowenia i Węgry. Na 24 kraje Unii Europejskiej, które objęto badaniem, Polska znalazła się na 19. pozycji. <http://www.egospodarka.pl/34049,Sektor-IT-ocena-konkurencyjnosci-2008,1,39,1.html>, 18.09.2008.
- ²⁾ Badanie zrealizowane przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w 2008 r.
- ³⁾ E. SKAWIŃSKA, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wyd. naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 39.
- ⁴⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 252-254.
- ⁵⁾ P. SENGE, *The Fifth discipline: The Art. And Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, N.Y. 1990.
- ⁶⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie...*, *op.cit.*, s. 261.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, (red.) Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, SGH, Warszawa 2006.
- [2] *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.) A. Sosnowska, S. Łobejko, SGH, Warszawa 2008.
- [3] *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, (red.) M.J. Stankiewicz), „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- [4] PORTER M.E., *Przewaga konkurencyjna, osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, VIP One Press, Helion, Warszawa 2006.
- [5] PIERŚCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [6] SENGE P., *The Fifth Discipline: The Art. And Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, N.Y. 1990.
- [7] SKAWIŃSKA E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.

Summary

The paper present results of questionnaire survey of importance of theoretical concepts concerning sources of enterprise competitiveness for administrative staff of researched firms. On base of answer of respondents it separated 16 theoretical concepts concerning competitiveness of enterprise, divided in four blocks of concepts: traditional concepts, new concepts, resource concepts and concepts putting in to center of note conditions of information society development and knowledge based economies. It shown sources of origins of managers knowledge of researched firms about factors and mechanisms of enterprise competitiveness.

Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa

Jan Macias

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich dekad rosnące uznanie wśród badaczy i praktyków zarządzania znalazło podejście relacyjne (*relational approach*) czy też sieciowe (*network approach*). Globalizacja coraz bardziej zwiększa intensywność wzajemnych powiązań między krajami, organizacjami i osobami. Aktywa (zasoby) relacyjne oznaczają nowe reguły kreowania wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa i stanowią nowe źródło przewagi konkurencyjnej¹⁾.

Podejście relacyjne zostało zaadoptowane do badania wartości dla klienta z perspektywy marketingu relacyjnego (*relationship marketing*).

Na gruncie założeń nowej ekonomii instytucjonalnej, relacje międzyorganizacyjne i sieci przedsiębiorstw (czy też sieci relacji – *networks of relationship*), stanowią, obok rynku i hierarchii (przedsiębiorstw), nowy mechanizm regulacji w gospodarce.

Relacje i sieci są przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin: nauki o zarządzaniu, ekonomii, marketingu, prawa, socjologii, psychologii społecznej, polityki naukowej, informatyki oraz zarządzania strategicznego.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i cech relacji międzyorganizacyjnych, renty relacyjnej oraz nowego mechanizmu regulacji opartego na sieci relacji.

Relacje i sieci jako element zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej

Dominującym ciągle podejściem badawczym w zarządzaniu strategicznym, rozwijającym się od początku lat 90. ub. wieku, jest teoria zasobowa (*resource – based view*)²⁾. Zgodnie z nią, przedsiębiorstwo przedstawia się jako unikalną wiązkę materialnych oraz niematerialnych zasobów i umiejętności, które odróżniają go od konkurencyjnych podmiotów i stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Podstawowym założeniem teorii zasobowej jest teza, że specyficzne, unikalne zasoby i umiejętności, stanowiące tzw. aktywa strategiczne (model VRIO J. Barneya, 1991), umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej i w efekcie ponadprzeciętnych dochodów³⁾.

W ramach podejścia zasobowego wyodrębniło się kilka pokrewnych koncepcji, w tym przede wszyst-

kim koncepcji kluczowych kompetencji (*core competencies*) G. Hamela i C.K. Prahalada⁴⁾, koncepcja wyróżniających strategicznych zdolności (*distinctive capabilities*) G. Stalka, P. Evansa i L.E. Shulmana⁵⁾, koncepcja wyróżniających umiejętności (*distinctive competencies*) Ch.W. Hilla i G.R. Jonesa⁶⁾, teoria firmy opartej na wiedzy (*knowledge – based theory of the firm, KBV*)⁷⁾, koncepcja organizacyjnego uczenia się (*organizational learning, OL*)⁸⁾, teoria dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities view, DCV*)⁹⁾ czy koncepcja nowych firm opartych na technologii (*technology – based new firms, TBNFs*)¹⁰⁾. K.R. Conner i C.K. Prahalad uznają za istotę podejścia zasobowego teorię firmy opartej na wiedzy (KBV)¹¹⁾.

W literaturze pojęcia takich składników zasobów, jak umiejętności, zdolności czy kompetencje są różnie definiowane i interpretowane. Wielu autorów używa zamiennie tych pojęć; brak jest ponadto wymaganej precyzji przy ich określaniu. Rodzi to kłopoty natury terminologicznej i metodologicznej w teorii i praktyce zarządzania strategicznego.

Przyjmując stwierdzenie M. Szymury-Tyc, że są już uzgodnione pewne definicje pojęć „zdolności”, „umiejętności” i „kompetencje”, to hierarchię zasobów przedsiębiorstwa można przedstawić w postaci następującego schematu¹²⁾:

zasoby (resources) → umiejętności (skills) → zdolności (capabilities) → kompetencje (competencies)

Najniżej w hierarchii znajdują się zasoby *sensu stricto*, a najwyższej kompetencje. Umiejętności, zdolności i kompetencje są oparte na wiedzy i doświadczeniu przedsiębiorstwa. Można tu przyjąć, zgodnie z przedstawionym schematem, że kompetencje oznaczają zdolność do skoordynowanego angażowania zasobów materialnych i niematerialnych, w tym umiejętności, zdolności i wiedzy do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Dla celów praktycznych bez większego błędu można przyjąć, że pojęcie „kluczowe kompetencje”, wyróżniające zdolności czy „kluczowe zdolności” oznaczają ich charakter strategiczny, a więc mogą one stanowić potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej w długim okresie.

W ujęciu szerszym (zasoby *sensu largo*), co do zasady, zasoby przedsiębiorstwa (zwane także aktywami (*assets*)) obejmują zasoby *sensu stricto*, umiejętności, zdolności i kompetencje. Według jednej z najczęściej proponowanych klasyfikacji zasoby przedsiębiorstwa dzielą się następnie na zasoby materialne i zasoby

niematerialne¹³). Materialne składniki zasobów (*tangible assets*) obejmują zasoby fizyczne, czyli rzeczowe (np. budynki, maszyny i urządzenia, surowce i materiały, wyroby, ziemia), zasoby finansowe oraz zasoby ludzkie¹⁴). Zasoby materialne tworzy więc większość składników majątkowych, odzwierciedlanych w bilansie przedsiębiorstwa. Ich wartość można na ogół precyzyjnie określić. Mają one zwykle charakter statyczny, w czasie tracą one sukcesywnie na znaczeniu, jako źródła przewagi konkurencyjnej¹⁵).

Z kolei zasoby niematerialne (*intangible assets*) są oparte na wiedzy i stanowią źródło wartości w nowej ekonomii¹⁶). Aktywa niematerialne tworzą w pełni swoją wartość dopiero w połączeniu z aktywami materialnymi. Do zasobów niematerialnych zalicza się: marki produktów, technologiczne aktywa niematerialne, projekty i plany, kapitał ludzki, relacje z klientami, kulturę organizacyjną i przywództwo, relacje z partnerami i sieci, *goodwill*, kontrakty, prawa własności intelektualnej (np. patenty, znaki towarowe, tajemnice handlowe i produkcyjne, czyli tzw. *know-how*, prawa autorskie), zdolności, kompetencje, wiedzę, bazy danych, idee, koncepcje i pomysły, wzory, posiadane licencje, umiejętności, w tym umiejętności technologiczne i zarządzania, doświadczenie członków organizacji i lokalizację przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne są bardzo trudne do obiektywnej wyceny. Duże zróżnicowanie i znamiona wartości w zależności od właściciela powodują, że dla większości zasobów niematerialnych niemożliwe lub bardzo trudne jest zastosowanie cen rynkowych do wyznaczenia ich wartości. Stąd zasoby niematerialne są ujawniane tylko częściowo w bilansie przedsiębiorstwa (po spełnieniu określonych wymogów) oraz ewentualnie w dobrowolnej sprawozdawczości. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej budują swoją przewagę konkurencyjną na zasobach niematerialnych, a w szczególności na wiedzy, kompetencjach i doświadczeniu, pozwalających na dostarczenie klientom unikalnej wiązki wartości¹⁷). Trzeba dodać, że omawiany podział zasobów na materialne i niematerialne nie jest wolny od pewnych kontrowersji (np. w kwestii zasobu ludzkiego).

Zgodnie z inną propozycją klasyfikacyjną zasoby przedsiębiorstwa dzielą się na trzy podstawowe rodzaje: zasoby materialne, zasoby niematerialne oraz umiejętności¹⁸). Do tej propozycji można zakwalifikować także pogląd R. Halla, zgodnie z którym zasoby niematerialne dzielą się na dwa rodzaje: aktywa oraz umiejętności¹⁹). Umiejętności są tu definiowane jako zdolności do wykorzystywania, użytkowania i zarządzania zasobami, wynikające z wiedzy, rozwijanej i transferowanej przez kapitał ludzki. Umiejętności decydują więc o stopniu wykorzystania dostępnych zasobów i są specyficzne dla danego przedsiębiorstwa czy branży. Zarówno umiejętności, jak i zdolności oraz kompetencje muszą być rozpatrywane w ujęciu dynamicznym²⁰). Wymaga dodania, że „zasoby” są pojęciem szerszym od pojęcia „aktywa”, oznaczają bowiem wszystkie czynniki (niekoniecznie stanowiące własność przedsiębiorstwa), które mogą być wykorzystane w działalności.

Relacje i sieci są więc składnikami zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Podstawowe znaczenie mają relacje z klientami. Fundamentem każdego biznesu jest bowiem klient. Już P.F. Drucker stwierdził, że celem biznesu jest tworzenie kliente-

li²¹). Suma wszystkich relacji przedsiębiorstwa z jego klientami tworzy kapitał klientów. Klienci są dziś źródłem wiedzy i kompetencji dla przedsiębiorstwa. Co więcej, przedsiębiorstwa w nowej ekonomii muszą włączać doświadczenie i wiedzę swoich klientów do ich modeli biznesu²²). Potwierdza to rozwój koncepcji marketingu relacyjnego (partnerskiego) jako jednego z dominujących paradygmatów rozwoju współczesnego marketingu²³). Marketing relacyjny (*relationship marketing*) może być określony jako zestaw działań zorientowanych na tworzenie, rozwój i utrzymywanie wymiany relacyjnej.

Szczególny rodzaj zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa stanowią relacje międzyorganizacyjne (*interorganizational relationship*) z partnerami biznesowymi oraz zewnętrzne biznesowe sieci przedsiębiorstw (*external networks*). Obok relacji z klientami i dostawcami, przedsiębiorstwa coraz częściej nawiązują relacje z firmami konkurencyjnymi i dostarczającymi produkty komplementarne. Dzięki tym relacjom i sieciom kreowana jest wartość relacyjna (*relational value*), w wyniku powiązania zasobów różnych podmiotów. Relacje międzyorganizacyjne i sieci zewnętrzne stają się coraz ważniejsze, gdyż umożliwiają przedsiębiorstwu dostęp do nowych informacji, zasobów, rynków i technologii. Ponadto sieci zewnętrzne są wartościowe i cenne, gdyż stwarzają przedsiębiorstwu w nich uczestniczącym możliwości zdobywania nowych zdolności oraz uczenia się nowych umiejętności. Pozwalają także firmom na konkurowanie później (w początkowym okresie) bez pełnej własności wszystkich zasobów do tego potrzebnych.

Istota i cechy relacji międzyorganizacyjnych

Podejście relacyjne (*relational approach*) jest to nowa koncepcja współdziałania przedsiębiorstw. W nauce o zarządzaniu zaczęła się rozwijać już w latach 70. ub. wieku (m. in. badania Industrial Marketing and Purchasing Group, utworzonej w 1976 r.). Intensyfikacja badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi (*interorganisation relationships*) nastąpiła w latach 80. (lawinowy rozwój aliansów strategicznych, *joint ventures* czy długoterminowych porozumień o współpracy)²⁴).

Przedsiębiorstwa sieciowe istniały już na długo przed pojawieniem się nowych technologii informacyjnych (np. sieci bankowe, dystrybucyjne, kolejowe). Sieciowy charakter miały także relacje agencyjne czy franchisingowe. Sieciowość oznacza skupienie uwagi na relacjach występujących między przedsiębiorstwami. Sieci stanowią układy relacji, czyli więzi (*network of relationships*). Nowe technologie organizacyjne przekształcają organizacje w sieci, powstają przedsiębiorstwa rozległe, tworzące sieci z innymi przedsiębiorstwami (zwane też uwikłanymi). Podejście sieciowe znalazło odzwierciedlenie w teorii zarządzania strategicznego przez wprowadzenie nowego poziomu strategii – nazywanego poziomem sieci lub wieloorganizacyjnym²⁵). Sieci przedsiębiorstw mają za cel wytworzenie dodatkowej wartości ekonomicznej. Rozwijają się strategie relacyjne.

Sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele²⁶). W literaturze wymienia się następujące

cechy podejścia sieciowego (regulacji sieciowej – *network governance*): wymianę (*exchange*), zaangażowanie (*commitment*), współdziałanie (*cooperation*), wzajemność (*reciprocity*), lojalność i zaufanie (*loyalty and trust*), autonomię (*autonomy*), prawość (*legitimacy*), intensywność (*effort*) i konkurencję (*competition*)²⁷.

A. Brandeburger i B. Nalebuff (1996) opracowali model sieci wartości, który przedstawia wzajemne relacje pomiędzy podmiotami w procesie kreowania wartości w sieci biznesowej²⁸. W koncepcji tej do klasycznego modelu pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera dodano nowy wymiar – komplementariusze (podmioty, które albo kupują od dostawców przedsiębiorstwa, albo sprzedają jego klientom produkty komplementarne). W zaproponowanym modelu sieci wartości występuje jednocześnie współdziałanie, jak i konkurencja, co określane jest często terminem „co-opetition”, czyli koopetycja. Współdziałanie ma miejsce w procesie kreowania dodatkowej wartości w sieci, a konkurencja dotyczy podziału tej wartości.

Zgodnie z podejściem relacyjnym czy sieciowym przedsiębiorstwa mogą budować przewagę konkurencyjną i osiągać dodatkowe zyski poprzez nawiązywanie uprzywilejowanych, niekonkurencyjnych relacji ze swoimi dostawcami, odbiorcami, konkurentami poprzez wspólne korzystanie ze specyficznych, idiosynkratycznych?????? zasobów, którymi dysponują poszczególne przedsiębiorstwa lub powstałych w wyniku współpracy między tymi przedsiębiorstwami²⁹. Poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej w sieci wykracza jednak poza granice poszczególnych przedsiębiorstw (uczestników sieci), a nawet poza granice poszczególnych sektorów, co jest określane mianem „przedsiębiorstwa bez granic” (*boundaryless*).

Relacje międzyorganizacyjne jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Przewaga konkurencyjna może być rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do kreowania większej wartości niż najmniej skuteczny konkurent (M.A. Peteraf, J.B. Barney, 2003)³⁰. W literaturze z zakresu zarządzania bardziej szczegółowo procesy tworzenia wartości dla klienta, przedsiębiorstwa lub sieci przedsiębiorstw opisują koncepcje łańcucha wartości, koncepcja systemu wartości oraz koncepcja sieci wartości (konstelacji wartości).

W świetle teorii zasobów (RBV), tylko zasoby, które są jednocześnie cenne, rzadkie oraz chronione przed imitacją i substytucją, dają firmie szansę na stworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie nadzwyczajnej renty (zysku dodatkowego) ekonomicznej w formie:

- renty Ricarda z tytułu rzadkości ich występowania³¹,
- renty Schumpetera, której źródłem jest innowacja, kreowanie nowej wartości następuje poprzez proces zmian technologicznych i innowacji („kreatywna destrukcja” – *creative destruction*)³²,
- renty różnicowania (*differential rent*)³³,
- renty monopolowej³⁴.

Międzyorganizacyjne relacje (sieci) stają kolejnym, nowym źródłem przewagi konkurencyjnej dla współdziałających przedsiębiorstw. Stanowią one źródło dodatkowego zysku, nazywanego rentą relacyjną (*relational rent*)³⁵. A.J. Campbell i D.T. Wilson (1996) zaproponowali sieć tworzenia wartości,

opisującą celowe współdziałanie pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami wzdłuż łańcucha wartości dodanej dla kreowania przewagi strategicznej całej grupy sieciowej. Bazowym źródłem renty relacyjnej są nabywane przez przedsiębiorstwa uczestniczące w sieciach zewnętrznych nowe zdolności, nazywane zdolnościami relacyjnymi (*relational capabilities*) lub kompetencjami sieciowymi (*network competencies*)³⁶. Zdolności relacyjne (kompetencje sieciowe) są definiowane jako zdolności do współdziałania z innymi przedsiębiorstwami, oparte na absorpcji, kombinacji i koordynacji lub jako zdolności do rozwoju i wykorzystywania relacji międzyorganizacyjnych, które mogą być mierzone poprzez wykonywanie zadań i kwalifikacje³⁷.

Do kluczowych efektów sieci międzyorganizacyjnych można zaliczyć: dostęp do unikalnych zasobów i cennej wiedzy, w tym zwłaszcza technologicznej, minimalizację kosztów i obniżkę kosztów transakcyjnych, zmniejszenie ryzyka, wzmocnienie zasobów i kompetencji, zwiększenie możliwości organizacyjnego uczenia się. Dziś praktykę światową stanowią już sieci międzynarodowe (*international networks*), wielonarodowe (*multinational networks*), globalne (*global networks*) i transnarodowe (*transnational networks*).

Sieci relacji międzyorganizacyjnych jako nowy mechanizm koordynacji działalności gospodarczej

Na gruncie założeń nowej ekonomii instytucjonalnej, relacje międzyorganizacyjne i sieci przedsiębiorstw (*alianse strategiczne, joint ventures, porozumienia kooperacyjne itp.*) stanowią nowy mechanizm regulacji i koordynacji działalności gospodarczej, obok rynku (*market*) i przedsiębiorstwa (*hierarchy*) O.E. Williamsona³⁸. W szczególności lokują się one pomiędzy rynkiem a przedsiębiorstwem, są więc niejako strukturą regulacji (*governance structure*) pośrednią³⁹.

Ogólne profile kosztowe poszczególnych mechanizmów regulacji działalności gospodarczej są następujące⁴⁰:

	hierarchia	sieć	rynek
koszty produkcji	wysokie	średnie	niskie
koszty koordynacji	niskie	średnie	wysokie
ryzyko transakcyjne	niskie	średnie	wysokie
możliwości uczenia się	średnie	wysokie	niskie

Sieciowa forma koordynacji (regulacji), lokująca się pomiędzy rynkiem a hierarchią, charakteryzuje się średnim poziomem kosztów produkcji i kosztów koordynacji, średnim poziomem ryzyka transakcyjnego oraz ujawnia wysoki poziom możliwości uczenia się poprzez intensywne interakcje międzyorganizacyjne.

Podsumowanie

W świetle założeń teorii zasobowej wśród zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa szczególną rolę w procesie budowania przewagi konkurencyjnej odgrywają zasoby niematerialne oparte na wiedzy i doświadczeniu. Relacje i sieci

są składnikami zasobów niematerialnych. Podejście relacyjne stanowi nową formę współdziałania przedsiębiorstw. Relacje międzyorganizacyjne i sieci stają się kolejnym nowym źródłem przewagi konkurencyjnej współdziałających przedsiębiorstw w postaci renty relacyjnej. Sieci relacji stanowią nowy mechanizm koordynacji (regulacji) działalności gospodarczej.

dr Jan Macias

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

PRZYPISY

- ¹⁾ J. GALBREATH, *Twenty – First Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets*, „Management Decision” 2002, vol. 40, no. 1, s. 118.
- ²⁾ K. OBŁÓJ, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przeгляд Organizacji” nr 5/2007, s. 7; D.J. COLLIS, C.A. MONTGOMERY, *Competing on Resources: Strategy in the 1990 s*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, no. 4, s. 119.
- ³⁾ J.B. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- ⁴⁾ C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 3, s. 79.
- ⁵⁾ G. STALK, P. EVANS, L.E. SHULMAN, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, vol. 70, no. 2, s. 57.
- ⁶⁾ CH.W. HILL, G.R. JONES, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
- ⁷⁾ C.F. FEY, J. BIRKINSHAW, *External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance*, „Journal of Management” 2005, vol. 31, no. 4, s. 599.
- ⁸⁾ B. PHELPS, *Electronic Information Systems and Organizational Boundaries*, „Technology Analysis 8c Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 18.
- ⁹⁾ S.V. LOPEZ, *Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 5, s. 661.
- ¹⁰⁾ H. YLI-RENKO, E. AUTIO, V. TONTTI, *Social Capital, Knowledge and the International Growth of Technology – based New Firms*, „International Business Review” 2002, vol. 11, no. 3, s. 279.
- ¹¹⁾ K.R. CONNER, C.K. PRAHALAD, *A Resource – based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*, „Organization Science” 1996, vol. 7, no. 5, s. 477.
- ¹²⁾ M. SZYMURA-TYC, *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” nr 3/2002, s. 8.
- ¹³⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 118.
- ¹⁴⁾ E. GŁUSZEK, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 61.
- ¹⁵⁾ B. WAWRZYŃIAK, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3–4/2001, s. 52.
- ¹⁶⁾ G. URBANEK, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 15.
- ¹⁷⁾ M. KUNASZ, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” nr 10/2006, s. 40.
- ¹⁸⁾ D.J. COLLIS, C.A. MONTGOMERY, *op.cit.*, s. 119; J.A. DYTWALD, *Zasoby przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” nr 3/1996, s. 23.
- ¹⁹⁾ R. HALL, *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, s. 136.
- ²⁰⁾ A.A. KING, CH.L. TUCCI, *Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities*, „Management Science” 2002, vol. 48, no. 2, s. 171.
- ²¹⁾ P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1998, s. 52.
- ²²⁾ C.K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, vol. 78, no. 1, s. 79.
- ²³⁾ V. EIRIZ, D. WISON, *Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, no. 3/4, s. 275.
- ²⁴⁾ B.B. JACKSON, *Build Customer Relationship That Last*, „Harvard Business Review” 1985, vol. 63, November–December, s. 120–128.
- ²⁵⁾ B. De WIT, R. MEYER, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 24.
- ²⁶⁾ W. CZAKON, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” nr 9/2005, s. 11.
- ²⁷⁾ K. SEMLINGER, *Cooperation and Competition in Network Governance: Regional Networks in a Globalised Economy*, „Entrepreneurship Regional Development” 2008, vol. 20, no. 6, s. 556.
- ²⁸⁾ G. URBANEK, *op.cit.*, s. 69–70.
- ²⁹⁾ M. SZYMURA-TYC, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 33.
- ³⁰⁾ G. SCHREYÖGG, M. KLIESCH-EBERL, *How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual – Process Model of Capability Dynamization*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 9, s. 913.
- ³¹⁾ M.A. CARPENTER, W.G. SANDERS, H.B. GREGERSEN, *Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay*, „The Academy of Management” 2001, vol. 44, no. 3, s. 494.
- ³²⁾ J. A. SCHUMPETER, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
- ³³⁾ R. AMIT, P.J.H. SCHOEMAKER, *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 1, s. 33–46.
- ³⁴⁾ S.G. WINTER, *The Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication. In Resource – based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, C.A. MONTGOMERY (ed.), Kluwer Academic, Boston, MA, 1995, s. 147–178.
- ³⁵⁾ J.H. DYER, H. SINGH, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4, s. 660–679.
- ³⁶⁾ T. RITTER, A. WALTER, *Matching High-Tech and High-Touch in Supplier – Customer Relationships*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, no. 3/4, s. 292–293.
- ³⁷⁾ G. LORENZONI, A. LIPPARANI, *The Leveraging of Inter-firm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, no. 4, s. 317–338.
- ³⁸⁾ O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York 1975.
- ³⁹⁾ H.B. THORELLI, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7, no. 1, s. 37–51.
- ⁴⁰⁾ B. PHELPS, *Electronic Information Systems and Organizational Boundaries*, „Technology Analysis 8c Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 23.

Summary

The article presents characterization of relationships and networks as an intangible assets, essence and attributes of relational approach, relational rent and new mechanism of regulation by relationships and networks. Network capabilities are a firm's ability to develop and use inter – firm relationships which can be measured by tasks execution and qualifications. Enterprises rely relational capabilities to build competitive advantage in periods of rapid changes. Inter – firm collaborative relationships generate relational rents.

Umiejdzynarodowienie klastrów gospodarczych

Marcin Ślepko

Wprowadzenie

Klastry gospodarcze (skupiska, grona) coraz częściej stają się przedmiotem badań i opracowań w literaturze naukowej. Zauważalny wzrost popularności i zainteresowania wynika przede wszystkim z rosnącej roli klastrów jako mechanizmu pobudzania rozwoju gospodarczego regionów i krajów. Mimo pojawienia się znaczącej liczby publikacji teoretycznych dotyczących rozwoju skupisk, stosunkowo niewiele miejsca poświęca się jednak zagadnieniu umiejdzynarodowienia klastrów gospodarczych, chociaż proces ten jest dostrzegany w praktyce. Wydane publikacje dotyczące tego zagadnienia są nieliczne i traktują temat powierzchownie lub fragmentarycznie, a ponadto nie eksponują szczególnej roli korporacji transnarodowych (KTN) w procesie internacjonalizacji skupisk. Będąc zaangażowane w różnych krajach i skupiskach KTN – ze względu na swój charakter – biorą udział w procesach internacjonalizacji klastrów gospodarczych. Ponadto zwiększa się ogólny stopień umiejdzynarodowienia gospodarek krajowych, w tym przedsiębiorstw lokalnych będących uczestnikami klastra, co ma wpływ na kształtowanie się wewnętrznych i zewnętrznych relacji klastra gospodarczego. Analiza uwarunkowań makroekonomicznych wskazuje na kilka istotnych czynników mających wpływ na umiejdzynarodowienie działalności gospodarczej klastrów, w tym procesy: globalizacji, regionalizacji oraz rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

W tym artykule zostanie podjęta próba ujęcia umiejdzynarodowienia klastrów gospodarczych jako odrębnego procesu, na który wpływają określone czynniki i podmioty oraz otoczenie międzynarodowe. Rozważania mają na celu nakreślenie szczególnej roli korporacji transnarodowych w procesie umiejdzynarodowienia klastrów gospodarczych.

Klastry gospodarcze – definicja, podział

Klaster gospodarczy nie ma jednej definicji przyjętej i ogólnie akceptowanej przez wszystkich badaczy i praktyków biznesu. Do pojęcia klastra odnoszą się naukowcy z różnych dziedzin, definiując go zwykle w sposób pasujący do charakteru przeprowadzanych badań.

Mimo że początków badań nad zjawiskiem koncentracji przestrzennej działalności gospodarczej

należy szukać w pracach A. Marshalla¹⁾ na początku XX wieku, to największy wkład w opracowanie i popularyzację pojęcia klastrów gospodarczych przypisuje się M.E. Porterowi. Definiuje on klastry jako „...geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących”²⁾. Rozważania M.E. Portera w pewnym stopniu były uporządkowaniem różnych badań i teorii pojawiających się w literaturze fachowej, dotyczących szerszego problemu lokalizacji i specjalizacji określonych sektorów przemysłowych. Różne definicje klastra gospodarczego zawsze nawiązują do konkurencji, współpracy oraz koncentracji geograficznej firm, organizacji, społeczności i innych podmiotów tworzących klaster. Jednakże problem umiejdzynarodowienia skupisk jest dostrzegany dopiero w ostatnim czasie, a publikacji na ten temat jest niewiele.

Dokonując klasyfikacji klastrów, można posłużyć się różnymi kryteriami. Najczęściej bierze się pod uwagę takie cechy, jak: wielkość firm, stopień rozwoju, struktura, otwartość na innowacje czy wiedzę, cykl życia, stopień dojrzałości, rodzaj działalności podstawowej, podłoże historyczno-kulturowe, pozycja na rynku, pozycja w łańcuchu wartości dodanej firm³⁾. Na potrzeby tego artykułu najbardziej użyteczny jest podział zaproponowany przez A.M. Rugmana oraz A. Verbeke’a według dwóch kryteriów: orientacji geograficznej oraz zakresu klastra.

Pierwszy rodzaj to klaster krajowy i symetryczny będący typowym, modelowym, porterowskim klastrem, gdzie nie ma dominujących firm. Jako przykład można podać włoskie dystrykty przemysłu ceramicznego. Drugi rodzaj reprezentowany jest przez klaster symetryczny o charakterze transgranicznym, gdzie rola czynników międzynarodowych jest bardziej istotna, a lokalne firmy mają powiązania zagraniczne (eksportowe, kooperacyjne). Trzeci rodzaj to klaster asymetryczny, z udziałem dużych firm skoncentrowanych na rynku krajowym. Klastry takie najczęściej występują w przemysłach tradycyjnych. Zwykle jedna lub kilka dużych firm zdecydowanie dominują oraz stanowią podstawę funkcjonowania klastra asymetrycznego. Najbardziej interesujący, czwarty rodzaj, odwzoro-

		Typ klastra	
		Symetryczny	Asymetryczny
Orientacja geograficzna klastra	Krajowy	1	2
	Transgraniczny	3	4

Rys. 1. Klasyfikacja klastrów według A.M. Rugmana i A. Verbeke'a

Źródło: A.M. Rugman, A. Verbeke *Multinational Enterprises and Clusters: An Organizing Framework*, „Management International Review”, 2003, no. 43, s. 22.

wuje klastry asymetryczne, transgraniczne. Transgraniczność charakteryzuje się przede wszystkim istotną rolą czynników międzynarodowych, a kluczową rolę odgrywają powiązania międzynarodowe kilku wiodących firm (np. KTN). Przykłady można znaleźć w przemyśle samochodowym czy telekomunikacyjnym.

Wspomniane klastry asymetryczne o znacznych powiązaniach transgranicznych (czwarty rodzaj) można opisać, używając metodologii paradygmatu OLI w odniesieniu do przedsiębiorstw (KTN) zaangażowanych inwestycyjnie w klastrze lub kilku klastrach. W zakresie przewag własnościowych należy szczególnie wziąć pod uwagę wiedzę oraz innowacyjność firmy, jak też korzystne relacje pomiędzy firmami. Jeśli chodzi o przewagi lokalizacyjne, to punkt ciężkości położony jest na łączenie i wykorzystanie różnych, niezależnych walorów, dostępnych wyłącznie w określonej lokalizacji za pomocą relacji mających swoje źródło poza tym terytorium. Chodzi o korzyści, jakie pojawiają się dzięki dostępowi do rzadkich zasobów i możliwościach ich użycia w ramach np. sieci korporacyjnej. W zakresie przewag internacjonalizacyjnych istotną jest zdolność KTN do koordynowania rozproszonych geograficznie operacji oraz transferowania wiedzy w ramach organizacji i ponad granicami, ale także pomiędzy uczestnikami klastra. Klastry asymetryczne charakteryzują się otwartymi granicami w sensie geograficznym oraz ograniczeniami związanymi z wymianą, dyfuzją wiedzy o charakterze dóbr publicznych. Jednakże dają największe możliwości działania i korzyści dla KTN. Porównując klastrów zdominowany przez jedną lub kilka firm do innych regionalnych strategii rozwoju, trzeba zaznaczyć, że większe obopólne korzyści mogą zostać osiągnięte dzięki specjalnej roli korporacji transnarodowych. Korporacje mogą służyć jako swego rodzaju dźwignie dla innych uczestników klastra do ustanawiania i korzystania z międzynarodowych relacji. Z drugiej strony, korporacje mogą liczyć na większą

efektywność transakcji niż w przypadku tradycyjnej internalizacji. KTN jako wiodący partnerzy w zakresie międzynarodowych relacji i powiązań oferują lepsze i efektywniejsze operacje, procedury oraz decyzje inwestycyjne udoskonalone w drodze zbierania doświadczeń w lokalizacjach w różnych krajach. Jednocześnie lokalne firmy w klastrze oferują powiązania i kontakty związane z krajowym środowiskiem, których kluczowym elementem jest tożsamość, praktyki biznesowe czy zaufanie, co jest trudno zdobyć poprzez zakup zaopatrzenia czy całych segmentów działalności od lokalnych firm⁴⁾.

Umiejdzynarodowienie działalności w klastrach gospodarczych

Proces umiejdzynarodowienia działalności gospodarczej jest badany i analizowany głównie w odniesieniu do firm, które są postrzegane jako najważniejszy czynnik wspierający ten proces. Wydaje się, że bardziej zasadne jest szersze spojrzenie na umiejdzynarodowienie uwzględniające mechanizmy napędzające omawiany proces. Na ogólnym poziomie wyróżnić można trzy mechanizmy oddziałujące na umiejdzynarodowienie działalności gospodarczej: państwo, rynek oraz hierarchie (korporacje transnarodowe). Globalna integracja gospodarcza oraz nowe kierunki polityki gospodarczej przyczyniły się do zwiększenia roli korporacji oraz rynku – kosztem państwa i sektora publicznego. Relacje KTN – państwo będące głównym mechanizmem umiejdzynarodowienia działalności gospodarczej w latach 60. w następnych dekadach zostały zdominowane przez relacje pomiędzy samymi korporacjami. Tendencje te sprzyjały rozwojowi i umiejdzynarodowieniu klastrów gospodarczych. Z jednej strony ewolucja roli państwa zmniejszająca restrykcje w dostępie do rynków, aż do występującej obecnie konkurencji o przyciągnięcie inwestycji, a z drugiej – wzrost liczby powiązań kooperacyjnych oraz inwestycyjnych ze strony KTN chcących zdobywać przewagę konkurencyjną, przyczyniły się do rozwoju skupisk branżowych w skali międzynarodowej⁵⁾.

W rozwoju klastrów gospodarczych czynniki międzynarodowe stają się coraz ważniejsze. W związku ze zwiększającą się integracją gospodarek krajowych z rynkiem globalnym zwiększa się stopień umiejdzynarodowienia wielu lokalnych firm, co ma odzwierciedlenie w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych klastrów gospodarczych. Jeszcze silniejszy wpływ na klastry wywierają zagraniczne KTN. Korporacje, które są zaangażowane w określonej lokalizacji – poprzez

ponadgraniczne powiązania – silnie przyczyniają się do zwiększania stopnia umiędzynarodowienia skupisk branżowych.

Do lepszego zrozumienia procesu internacjonalizacji klastrów gospodarczych niezbędne jest wyjście od analizy umiędzynarodowienia firm. Warto zauważyć ścisłe związki, jakie występują pomiędzy procesami internacjonalizacji oraz globalizacji⁶⁾. Najbardziej rozpowszechniony jest pogląd prezentowany przez P. Dickena. Postrzega on internacjonalizację jako proces prowadzący do wyższego i bardziej złożonego etapu – do globalizacji. W tym procesie aktywność ekonomiczna rozszerza się nie tylko ilościowo, ale też zmienia się jakościowo dzięki funkcjonalnej integracji rozproszonych międzynarodowo działań tworzących wartość dodaną⁷⁾. W podobny sposób do pojęcia globalizacji jako procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej podchodzi A. Zorska⁸⁾. Wychodząc od takiego ujęcia internacjonalizacji i globalizacji, można przyjąć dla omawianego w artykule zagadnienia, że umiędzynarodowienie (internacjonalizacja) klastra gospodarczego następuje dzięki rozszerzaniu, pogłębianiu oraz intensyfikacji jego międzynarodowych powiązań (handlowych, inwestycyjnych, kooperacyjnych, informacyjnych), co prowadzi do tworzenia się współzależności ekonomicznych ponad granicami państwa. Należy dodać, że wspomniane powiązania tworzą się w konsekwencji międzynarodowego zaangażowania podmiotów – przedsiębiorstw, instytucji – działających w klastrze, zwłaszcza KTN.

Odwołując się do integracji gospodarczej jako mechanizmu globalizacji, można przyjąć, że w przypadku klastrów gospodarczych jest podobnie. Integrację rozumianą jako mechanizm umiędzynarodowienia klastra gospodarczego można podzielić na trzy typy: • spontaniczną, gdzie ponadgraniczne powiązania tworzą się poprzez transakcje podmiotów na rynku globalnym • instytucjonalną, czyli związaną z polityką państwa (indywidualnie i w ramach ugrupowań integracyjnych) • korporacyjną, czyli związaną bezpośrednio z działalnością korporacji transnarodowych. Należy dodać, że KTN mogą uczestniczyć w ponadgranicznym integrowaniu działalności w klastrach również poprzez mechanizmy wymienione jako 1. i 2.

Ponadto, omawiając koncepcję umiędzynarodowienia klastrów gospodarczych, warto odwołać się do cech konkurencji w branży, uwzględniając aspekty statyczne i dynamiczne⁹⁾. O statycznych aspektach można mówić przede wszystkim w zakresie struktury klastra gospodarczego, a o dynamicznych w zakresie zmiany zachowań uczestników, w tym zwłaszcza KTN (ich strategii, relacji itp.). Badania w ujęciu strukturalnym można przeprowadzać za pomocą takich wskaźników, jak stopień zróżnicowania przedsiębiorstw-uczestników klastra. Wśród tych czynników istotne znaczenie ma pozycja oraz charakter filii KTN. Z drugiej strony, istotne informacje do badania umiędzynarodowienia można zdobyć, analizując aspekt dynamiczny, behawioralny, czyli rozwój i posunięcia konkurencyjne przedsiębiorstw będących uczestnikami skupisk. Szczególnie istotny wydaje się zakres i rodzaj interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami zagranicznymi i lokalnymi.

Badając czynniki umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, można wydzielić trzy grupy: • postęp naukowo-techniczny • międzynarodowa konkurencja • polityka ekonomiczna państwa¹⁰⁾. Dynamika procesów umiędzynarodowienia nie byłaby możliwa bez znaczącego postępu w tzw. nowych technologiach (zwłaszcza informacyjnych i telekomunikacyjnych – IKT), co stymuluje rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Zmiany w międzynarodowej konkurencji są równie istotnym czynnikiem wpływającym na intensyfikację procesów umiędzynarodowienia. Chodzi przede wszystkim o wzrost konkurencji w skali globalnej oraz presję na innowacyjność. W ocenie KTN dla ich konkurencyjności wzrasta znaczenie atrakcyjności skupisk branżowych oraz powstających regionalnych systemów innowacyjności (RSI)¹¹⁾. Tworzą one środowisko przyjazne powstawaniu nowych osiągnięć naukowo-technicznych oraz ich przekształcaniu w innowacje, co dokonuje się z udziałem firm w skupiskach. Wspieranie rozwoju klastrów gospodarczych jest więc jednym ze sposobów na realizowanie celów polityki państwa związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw działających w regionie, również KTN.

Rola KTN w umiędzynarodowieniu klastrów gospodarczych

Oceniając umiędzynarodowienie klastra przez pryzmat roli działających tam KTN można przyjąć, że dokonuje się ono na dwa sposoby:

- KTN występują bezpośrednio i „tworzą” relacje zewnętrzne – międzynarodowe;
- KTN występują jako pośrednicy w układzie relacji wewnątrz i na zewnątrz klastra gospodarczego, przyczyniając się do jego umiędzynarodowienia.

Pierwszy z wymienionych sposobów umiędzynarodowienia jest szczególnie charakterystyczny dla wspomnianych już klastrów asymetrycznych o charakterze transgranicznym – zdominowanych przez jedną lub kilka firm, które mogą np. tworzyć wokół siebie sieć partnerów i poddostawców. Wiodące korporacje starają się optymalizować korzyści wynikające z interakcji zachodzących w klastrze. Powiązania transgraniczne są w takiej sytuacji kluczowe dla sukcesu klastra. Można mówić tutaj o pewnego rodzaju efekcie dźwigni w transferze wiedzy i technologii. Zasięg działania, wielkość organizacji, unikalne zasoby, którymi dysponują KTN, umożliwiają im efektywne zarządzanie rozwojem wiedzy w bardzo skomplikowanym i zmiennym międzynarodowym środowisku. Uczestnicy klastra, oddając jednej lub kilku korporacjom wiodącą rolę (w sytuacji gdy – co stanowi istotę klastra – wewnątrz pozostają wspólne zasoby, wiedza, relacje, sposoby postępowania itp.), mogą włączyć się w proces internacjonalizacji bardziej efektywnie, niż gdyby dokonano tego samodzielnie. Działania korporacji powodują, że skupisko ewoluuje w kierunku klastra transgranicznego. Badania pokazują, że szczególnie istotną rolę odgrywać może reputacja danej firmy lub grupy firm zdolnych odgrywać wiodącą rolę w klastrze. Doświadczenia międzynarodowe wiodącej firmy są kluczowe w określaniu kierunków ekspansji innych firm oraz wdrażaniu

produkcji produktów czy usług, które będą oferowane na różnych rynkach.

Aktywne uczestnictwo KTN wspiera przemiany i globalną konkurencyjność całego klastra, tzn. jego zdolność do przyciągania zasobów i zdolności globalnie konkurencyjnych firm. Zdolność klastra do podnoszenia globalnej konkurencyjności przejawia się nie tylko rosnącą liczbą „globalnych graczy”, lecz również jakościowymi zmianami w samym klastrze, które następują poprzez stymulowanie rozwoju wspólnych zasobów oraz bazy wiedzy, reorganizację podziału pracy pomiędzy uczestnikami klastra, umożliwienie *benchmarkingu* głównych procesów biznesowych wykonywanych przez uczestników klastra¹²⁾.

KTN mogą odgrywać istotną rolę w umiędzynarodowieniu klastra również w inny sposób. Nie muszą być największym wiodącym podmiotem, który zajmuje się działalnością eksportową. Wyniki badań klastra elektroniki użytkowej w chińskim Quingdao wskazują na możliwość innej drogi do umiędzynarodowienia skupiska. Siła konkurencyjna klastrów najczęściej jest oceniana przez pryzmat możliwości wynikających z relacji wewnętrznych, zarówno pionowych, jak i poziomych, a duży potencjał tkwi w wykorzystywaniu sieci powiązań i relacji zewnętrznych. Istotną staje się rola KTN jako pośredników pomiędzy dużymi lokalnymi firmami a małymi lokalnymi poddostawcami. W tej sytuacji filie korporacji zagranicznych stają się pomostem między lokalnymi firmami, wdrażając dzięki temu pośrednictwo nowe technologie, metody, standardy międzynarodowe itd. Umożliwia to lokalnym podmiotom dostosowanie się do wymagań rynku międzynarodowego. Również i w tym przypadku – chociaż w nieco odmienny sposób – następuje ewolucja w kierunku większej transgraniczności klastra. Korporacje, poprzez współpracę z małymi i dużymi lokalnymi firmami, stają się więc motorem rozwoju i umiędzynarodowienia klastra gospodarczego¹³⁾. W takiej sytuacji internacjonalizacja klastra dokonuje się w znacznym stopniu pośrednio. Wymagania stawiane są przez korporacje transnarodowe małym firmom jako poddostawcom z jednej strony, a z drugiej strony – standardy dotyczące organizacji produkcji, serwisu i innych operacji narzucają się dużym, lokalnym odbiorcom (np. półproduktów). W efekcie dokonuje się proces porównywania i adaptowania krajowych uczestników klastra i jego wewnętrznej sieci relacji do konkurencji na rynkach zagranicznych.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania dotyczące umiędzynarodowienia klastrów, warto przede wszystkim zwrócić uwagę na złożoność zagadnienia, które dotychczas nie zostało w pełni zbadane i zdefiniowane w literaturze naukowej. Analizując zagadnienie z punktu widzenia biznesu międzynarodowego, należy uwzględnić wiele czynników, które mają wpływ na internacjonalizację skupisk branżowych. Rozpoczynając od procesów oddziałujących na całe gospodarki – takich jak globalizacja, regionalizacja, powstanie gospodarki opartej na wiedzy – poprzez istnienie regionalnych systemów innowacyjności oraz zmiany na poziomie

przedsiębiorstw (nowe modele biznesowe) tworzy się bardzo złożony obraz przyczyn, warunków, mechanizmów i czynników internacjonalizacji klastra gospodarczego. Zasadne jest zatem szerokie ujęcie tego zagadnienia jako komponentu procesu integracji gospodarczej prowadzącej do tworzenia się powiązań i współzależności ekonomicznych ponad granicami państw, z uwzględnieniem podmiotów biorących w tym udział. KTN – jako podmioty znaczące ekonomicznie i realizujące ponadgraniczną działalność – mają istotny wpływ na procesy umiędzynarodowienia gospodarczego również w przypadku klastrów.

Marcin Ślepko

doktorant Szkoły Głównej Handlowej
Kolegium Ekonomiczno-Społeczne

PRZYPISY

- 1) A. MARSHALL, *Principles of Economics*, MacMillan and Co. Ltd., London 1920, s.10.
- 2) M.E. PORTER, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 246.
- 3) P. McCANN, R. MUDABI, *The Location Behavior of the Multinational Enterprise: Some Analytical Issues*, „Growth and Change” 2004, no. 4, s. 506.
- 4) A.M. RUGMAN, A. VERBEKE, *Multinational Enterprises and Clusters: An Organizing Framework*, „Management International Review”, 2003, no. 43, s. 9–22.
- 5) A. ZORSKA, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 43.
- 6) M. ROZKWITALSKA, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 121.
- 7) P. DICKEN, *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, Sage Publications Ltd., New York-Thousand Oaks-London 2003, s. 12.
- 8) A. ZORSKA, *Korporacje transnarodowe. Przemiany oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s.17.
- 9) M. GORYNIA, B. JANKOWSKA, *Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja*, „Gospodarka Narodowa” nr 11–12/2004, s. 19.
- 10) A. ZORSKA, *Korporacje transnarodowe...*, *op.cit.*, s. 24.
- 11) B.T. ASHEIM, L. COENNEN, *Knowledge Bases and Regional Innovation Systems: Comparing Nordic Clusters*, „Research Policy” 2005, vol. 34, s. 1175.
- 12) A.M. RUGMAN, A. VERBEKE, *Multinational...*, *op.cit.*, s. 11–22.
- 13) J. KIM, L. ZHANG, *Formation of Foreign Direct Investment Clustering – A New Path to Local Economic Development? The Case of Quingdao*, „Regional Studies” 2008, vol. 42, no. 2, s. 267.

Summary

The popularity of business cluster concept has been spreading very fast for almost last two decades. To great extent thanks to M.E. Porter's work on the issue. The role of business clusters as a mechanism of initiating regional economic growth cannot be underestimated but a real challenge seems to lie in the international dimension of clusters' growth. The paper presents a broad view on the idea of internationalization of business clusters. The process of clusters' internationalization is shown from the view point of special role played by transnational corporations, acting both as direct and indirect contributors to the process.

Wpływ dystansu wobec władzy na doskonalenie zarządzania jakością

Radostaw Wolniak

Wprowadzenie

Systemowe podejście do zarządzania jakością oparte na koncepcjach, takich jak *Total Quality Management* czy też *Total Quality Leadership* zyskuje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami rosnącą popularność. Jak wynika z danych podawanych przez ISO Survey, w większości krajów świata w latach 2000–2009 nastąpił dynamiczny wzrost liczby organizacji wprowadzających systemy zarządzania jakością. W jednych krajach rozwój zarządzania jakością następuje stosunkowo szybko, w innych natomiast napotyka on na istotne opory. Część tych przeszkód wynika z kulturowej natury. Odpowiednia orientacja kulturowa danego kraju, a także poszczególnych organizacji może sprzyjać bądź też przeszkadzać w różnych aspektach funkcjonowania i doskonalenia zarządzania jakością w organizacji. W niniejszej publikacji dokonano analizy jednego z wymiarów kulturowych – dystansu wobec władzy w aspekcie jego wpływu na procesy zarządzania jakością¹⁾.

Dystans wobec władzy jako zmienna kulturowa

W analizach kulturowych często wykorzystuje się pojęcie określane jako „narodowa kultura organizacyjna”. Odnosi się ono do grupy najważniejszych, elementarnych założeń, wartości, wierzeń, norm oraz artefaktów podzielanych wspól-

nie i kierujących zachowaniem członków organizacji reprezentujących daną społeczność, dany naród. Badania narodowych kultur organizacyjnych mają na celu identyfikowanie podobieństw i różnic w zakresie kultury organizacyjnej, charakterystycznej dla danego narodu [Sitko-Lutek, 2004, s. 13]. Na świecie prowadzono dotychczas liczne badania identyfikujące najważniejsze wymiary narodowej kultury organizacyjnej.

Dystans wobec władzy jest jednym z wymiarów kulturowych wymienianym w badaniach prowadzonych przez G. Hofstede [Hofstede, 1983, 1989, 2004, 2007]. Natomiast w koncepcji wymiarów kulturowych zaprezentowanych przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera [Trompenaars, 1993; Hampden-Turner, Trompenaars, 2002, 2003]. Zagadnieniem tym odpowiada wymiar: równość – hierarchia.

Dystans wobec władzy określa problem nierówności w społeczeństwie. W każdym kraju na świecie nierówności istnieją. W każdym kraju, niezależnie od jego kultury, są bogatsi i biedniejsi. W żadnym kraju i w żadnych czasach nie było inaczej. Zawsze byli ludzie, którzy wyróżniali się siłą fizyczną, sprytem, autorytetem, bogactwem.

Zawsze, począwszy od czasów starożytnych i prymitywnych organizacji plemiennych, władza należała do osób nielicznych, którzy stali na czele społeczności i zarządzali nią. Natomiast pozostałe osoby musiały ich słuchać i podlegać ich władzy. Jednakże w różnych społeczeństwach panują od-

Tab. 1. Wymiary określające poziom nierówności w badaniach różnych specjalistów

Wymiary	Twórcy koncepcji	Charakterystyka
Dystans wobec władzy	G. Hofstede,	Jest miarą nierówności pomiędzy szefem a podwładnymi [G. Hofstede, 2000]
Równość – hierarchia	Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars	Akcentowanie równości lub hierarchii w procesie motywacji pracownika [Ch. Hampden-Thurner, A. Trompenaars, 2003]
Relacje z innymi	E. Schein	Relacje pomiędzy podwładnym a kierownikiem [Schein, 1997]
Równość/ nierówność	N. Adler	Podział władzy w poszczególnych kulturach oraz w zakresie poszczególnych grup wewnątrz danej kultury [Adler, 2002]
Ceremonialność	R.R. Gesteland	Stopień, w jakim w oficjalnych kontaktach liczy się hierarchia i miejsce zajmowane w niej przez daną osobę [Gesteland, 1999]
Hierarchiczność	A. Laurent	Hierarchia jako środek do utrzymania spójności społecznej [Laurent, 1983]
Kultura władzy – kultura roli	R. Harrison, Ch. Handy	Dyrektywny sposób sprawowania władzy w kulturze władzy. Koncentrowanie się na jasno zdefiniowanych rolach i funkcjach w kulturze roli [Harrison, 1972]

Źródło: opracowanie własne.



mienne poglądy na temat dopuszczalnego poziomu nierówności społecznych, który może być powszechnie akceptowalny. Chcąc skłonić pracowników do maksymalnego wysiłku, w kulturach charakteryzujących się dużym dystansem wobec władzy należy akcentować autorytet hierarchii, która nimi rządzi i ocenia pracę [Hampden-Turner, Trompenaars, 2003, s. 20]. Natomiast w kulturach o niskim dystansie wobec władzy traktowanie pracowników jako równych przynosi analogiczny efekt. W kulturach o małym dystansie wobec władzy ludzie traktują się jak równi [Zbiegień-Maciąg, 2005].

Wyniki prowadzonych na świecie badań sugerują, że Polska jest krajem charakteryzującym się wysokim dystansem wobec władzy. Dystans ten mierzony w skali opracowanej przez G. Hofstede wynosi 51 [Hofstede, 2004, 2007]. W Unii Europejskiej jedynie kilka krajów charakteryzuje się wyższą wartością współczynnika. Potwierdzają to badania prowadzone przez A. Sitko-Lutek, która również uważa, że polska kultura charakteryzuje się dużym dystansem wobec władzy [Sułkowski, 2002; Sitko-Lutek, 2004; Glińska-Noweś, 2007]. Podobnie wyniki badań prowadzonych przez autora publikacji w ramach grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego²⁾ sugerują istnienie wysokiego dystansu wobec władzy w polskich organizacjach. Przy czym według badań dystans ten jest wyższy w organizacjach publicznych w porównaniu do firm komercyjnych.

Dystans wobec władzy a koncepcja zarządzania jakością

W literaturze przedmiotu pojawiają się w ostatnich latach wyniki prowadzonych na świecie badań potwierdzające wpływ różnych wymiarów kulturowych na jakość [Hudson, 2004; Jung, Su, 2008]. Na przykład badania prowadzone przez J. Junga i X. Su wykazały istnienie korelacji pomiędzy dystansem wobec władzy a ukierunkowaniem na klienta czy też zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji.

Ponieważ kraje z dużym i małym dystansem wobec władzy różnią się od siebie i panują w nich odmienne stosunki w organizacjach, warto zastanowić się, w jaki sposób dystans wobec władzy może wpływać na zarządzanie jakością. W tabeli 2 i 3 dokonano syntetycznego zestawienia opartego na literaturze i wynikach badań własnych dotyczących wpływu różnych zmiennych charakteryzujących mały oraz duży dystans wobec władzy w aspekcie jego oddziaływania na wdrażanie koncepcji projakościowych w organizacjach.

Zarządzanie jakością (zwłaszcza w przypadku norm ISO z serii 9000) wymaga dokładnego opisanie indywidualnej odpowiedzialności. Aby tego dokonać, muszą istnieć dokładnie ustalone kryteria oceny każdego pracownika i pomiaru efektywności jego działania. Wdrażanie systemów zarządzania jakością opiera się bowiem na zaangażowaniu w ten proces całego personelu przedsiębiorstwa. Każdy powinien realizować przydzielone mu zadania w najlepszy sposób. Władza w organizacji nie powinna wpływać ze statusu społecznego danego pracownika, ale z jego rzeczywistych umiejętności.

Nie jest możliwe uzyskanie dobrej jakości pracy, a co za tym idzie, jakości produktów czy usług, bez odpowiednio wykształconych pracowników, którzy będą zaangażowani w doskonalenie jakości. Jeżeli klasa średnia w danym kraju stanowi większość, istnieje dostęp do wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy mają potrzebne organizacjom umiejętności. Ludzie o wyższych kwalifikacjach bardziej angażują się w działania projakościowe, na przykład w koła jakości. Są w stanie łatwiej zrozumieć sugestie przełożonych i aktywnie uczestniczyć w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i podejmować odpowiedzialne decyzje.

Koła jakości, twórcze myślenie, wiedza pracowników prowadzą do powstawania wielu nowych innowacji, a w efekcie do doskonalenia wyrobów, usług oraz wszystkich procesów. Jest to zgodne z pierwszą tezą Deminga.

Stosowanie nowoczesnych rozwiązań, nowych metod zarządzania, metod statystycznych, wspomaganie komputerowego itp. wymaga dobrze wykształconych pracowników, najlepiej legitymujących się wyższym wykształceniem. Jest to tylko możliwe w warunkach, gdy kluczową rolę w danym kraju odgrywa dobrze wykształcona klasa średnia. Brak wyraźnie podkreślanego statusu powoduje również, że ludzie nie boją się kierownictwa, nie boją się zgłaszać swoich pomysłów czy wniosków. Mówi o tym wyraźnie jedna z zasad Deminga, która stwierdza, że należy usunąć strach w przedsiębiorstwie, w celu lepszej współpracy pomiędzy kierownictwem a podwładnymi.

Zarządzanie jakością nie powinno opierać się na ścisłej hierarchii władzy, ale na takiej motywacji pracowników, aby wierzyli oni, że jakość jest istotna i sami zaangażowali się w jej poprawę. Można to osiągnąć poprzez przekonanie, a nie poprzez rozwiązania siłowe i zmuszanie pracowników do lepszej pracy czy wyższej wydajności.

Niewielkie różnice w dochodach powodują, że między pracownikami a kierownictwem wyższego szczebla nie tworzą się bariery. Model ten znany jest z firm japońskich i zdecydowanie poprawia współpracę między menedżerami a szeregowymi pracownikami. Jednakże zbyt niskie różnice w dochodach wiążą się zwykle z wysokimi podatkami. W skrajnych przypadkach może to prowadzić do sytuacji, gdy dochody osób dobrze zarabiających obciążone są takimi podatkami, że nie oplaca się im już lepiej pracować. Może to prowadzić do zaniku twórczości u najlepszych jednostek, które nie widzą efektów swej pracy.

W sytuacji gdy kierownictwo nadmiernie podkreśla swą władzę oznakami statusu (drogie samochody, ubrania, mieszkania w innej dzielnicy itp.), pracownicy czują coraz mniejszy związek z osobami, które zarządzają firmą. Pojawiają się bariery psychologiczne niepozwalające pracownikom swobodnie wypowiadać zdania w obecności kierownictwa i osób wyższych rangą, a to prowadzi do wszechobecnego strachu i niechęci do wyrażania własnej opinii. Jest to w wyraźnej sprzeczności z zasadami zarządzania jakością.

Doświadczenia historyczne uczą, że wszelkie systemy oparte na pracy niewolniczej, pańszczyźnianej i na szeroko rozumianej nierówności pomiędzy ludźmi są mało efektywne gospodarczo. Dla dobrej

Tab. 2. Mały dystans wobec władzy

Czynnik	Wpływ na zarządzanie jakością
Sprawowanie władzy powinno być usankcjonowane prawnie i opierać się na kryteriach dobra i zła	pozytywny
Umiejętności, bogactwo, władza i status nie muszą być ze sobą powiązane	pozytywny
Klasa średnia stanowi większość	pozytywny
Sprawujący władzę nie podkreślają swojej pozycji oznakami statusu	pozytywny
Wszyscy powinni mieć równe prawa	pozytywny
Stosowanie rozwiązań siłowych w polityce firmy należy do rzadkości	pozytywny
Różnice w dochodach ludności są niewielkie i stale zmniejszane przez system podatkowy	umiarkowanie pozytywny
Dominujące religie i systemy filozoficzne podkreślają zasadę równości	pozytywny
Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę pracowników	pozytywny
Dążenie do decentralizacji	pozytywny
Podwładni oczekują od przełożonych konsultacji przy podejmowaniu decyzji	pozytywny

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Duży dystans wobec władzy

Czynnik	Wpływ na zarządzanie jakością
Władza stoi ponad prawem; sprawowanie władzy daje przywilej nieomyślności i oznacza czynienie dobra	negatywny
Umiejętności, bogactwo, władza i status powinny być ze sobą powiązane	negatywny
Klasa średnia stanowi mniejszość	negatywny
Sprawujący władzę w przedsiębiorstwie podkreślają swoją pozycję oznakami statusu	negatywny
O przywileju władzy decydują koneksje, charyzma i skłonność do korzystania z rozwiązań siłowych	negatywny
Konflikty w sprawach wewnętrznych prowadzą często do stosowania rozwiązań siłowych	negatywny
Duże różnice w dochodach ludności są utrzymywane dodatkowo przez system podatkowy	niejednoznaczny
Dominujące ideologie polityczne kładą nacisk w teorii i praktyce na walkę o władzę	negatywny
Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę przełożonych	negatywny
Dążenie do centralizacji	negatywny
Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych	negatywny

Źródło: opracowanie własne.

współpracy w przedsiębiorstwie i tworzenia jakościowej kultury organizacyjnej konieczne jest, aby wszyscy pracownicy czuli się odpowiedzialni za swoje przedsiębiorstwo i swą pracę. Tak może być tylko wtedy, gdy nie są oni dyskryminowani lub też gorzej traktowani z jakichkolwiek religijnych czy filozoficznych powodów.

Bez zaangażowania pracowników nie można skutecznie wprowadzać systemów zarządzania jakością. Również normy z serii ISO 9000, jak i filozofia TQM, TQL, koncepcja Six Sigma, a także inne koncepcje zarządzania jakością podkreślają wagę zasobów ludzkich i odpowiedniej kultury organizacyjnej. Dlatego w kraju, w którym obowiązujące powszechnie koncepcje zarządzania podkreślają wagę tych zasobów, znacznie łatwiej wprowadzać zarządzanie przez jakość.

W organizacjach charakteryzujących się wysoką decentralizacją decyzje podejmowane są na niskich szczeblach organizacyjnych. Pracownik podejmuje istotne decyzje dotyczące współpracy z klientem często bez konsultacji z kierownictwem. Prowadzi to do przyspieszenia zarządzania informacją oraz pozwala lepiej dostosować podejmowane decyzje do

potrzeb klienta. Oczekiwania klienta znane są najlepiej przez tych pracowników, którzy mają z nim bezpośredni kontakt i stąd organizacja zdecentralizowana potrafi lepiej je spełniać.

Przełożony nie jest osobą, która narzuca pracownikom rozwiązania, ale mistrzem, trenerem. Powinien dawać wskazówki, wyznaczać ogólne cele zarządzania, ale nie powinien określać szczegółowych planów i programów działań. Centralne, odgórne planowanie nie sprawdza się zarówno na szczeblu państw, jak i przedsiębiorstw. Podwładni ci należą, z punktu widzenia teorii motywacji Mc Gregora, do grupy Y. Są wysoko zmotywowani, zaangażowani w swą pracę, twórczy i pomysłowi. Od kierownictwa oczekują jedynie pomocy i ukierunkowania ich wysiłków. Deming twierdził, że kierownik powinien pomagać innym w osiąganiu efektów, motywować ich, ale każdy pracownik sam powinien dokonywać zmian i podejmować ważne decyzje. Także Juran uważał, że pracownikom należy przydzielać zadania problemowe w miejsce szczegółowych planów działań.

Interesująca również może być analiza zależności pomiędzy dystansem wobec władzy a zamożno-



Tab. 4. Wskaźnik dystansu wobec władzy i PKB *per capita* dla wybranych krajów Unii Europejskiej

Kraj	Dystans wobec władzy	PKB <i>per capita</i>
Francja	68	34208
Belgia	65	36235
Portugalia	63	22190
Grecja	60	30535
Hiszpania	57	30621
Polska	51	17482
Włochy	50	30581
Węgry	47	19499
Czechy	40	25395
Holandia	38	40431
Wielka Brytania	35	36523
Niemcy	35	35442
Finlandia	33	36217
Szwecja	31	37245
Irlandia	28	42539
Dania	18	37266
Austria	11	39634

ścią kraju, biorąc pod uwagę wskaźniki makroekonomiczne. Badania takie trudno prowadzić w skali całego świata, gdyż w tym przypadku populacja jest zbyt niejednorodna i wiele innych czynników wpływa na zamożność poszczególnych krajów. Dlatego postanowiono problem zbadać, biorąc pod uwagę bardziej jednorodną populację – krajów Unii Europejskiej, koncentrując się zwłaszcza na długoletnich członkach Unii (członkostwo przed 2004 r.)³⁾. Dane, jakie brano pod uwagę w analizie, zostały zestawione w tabeli 4.

Analiza związków między dystansem wobec władzy w krajach Unii Europejskiej a poziomem zamożności tych krajów mierzonym współczynnikiem PKB *per capita* pozwala zaobserwować słabą korelację pomiędzy tymi czynnikami (współczynnik korelacji Pearsona dla PKB *per capita* mierzony w 2008 r. ma wartość -0,51). Współczynnik ten wykazuje tendencję rosnącą, ponieważ w 2005 r. wynosił on -0,43.

Przy czym relacja ta jest znacznie silniejsza, jeśli uwzględnić tylko kraje należące od dłuższego czasu do Unii Europejskiej (przed 2002 r.) i wynosi wtedy -0,67. Podobnie w tym przypadku wykazuje on tendencję rosnącą, ponieważ dla danych z roku 2005 wynosił -0,63. Tak więc do pewnego stopnia można stwierdzić, że im mniejszy dystans wobec władzy, tym bardziej zamożny kraj. Wynika z tego, że niski dystans wobec władzy jest czynnikiem pozytywnym, mającym wpływ i na poziom

jakości, i na poziom dobrobytu w danym kraju. Widać też, że korelacja pomiędzy niskim dystansem wobec władzy a dobrobytem dla krajów Unii Europejskiej wykazuje tendencję rosnącą. Jest ona wyższa dla krajów, które są już w Unii Europejskiej dłużej z uwagi na fakt, że różnica zależności pomiędzy dystansem wobec władzy a PKB *per capita* pomiędzy starymi członkami Unii a nowymi zmniejsza się.

Podsumowanie

Na podstawie prowadzonych analiz można stwierdzić, że niski dystans wobec władzy pozytywnie wpływa na doskonalenie zarządzania jakością. W kulturach charakteryzujących się niskim dystansem wobec władzy łatwiej wprowadzać projakościowe koncepcje zarządzania opierające się na zasadach *Total Quality Management* i *Total Quality Leadership*. Natomiast występowanie dużego dystansu wobec władzy powoduje trudności w zakresie przekazywania kompetencji pracownikom niższego szczebla, samodzielnego podejmowania decyzji przez pracowników czy też użytkowania niewymuszonego zaangażowania.

Również analizy związków, przeprowadzone dla krajów Unii Europejskiej pomiędzy PKB *per capita* a ich zamożnością sugerują, że niski dystans wobec władzy tworzy sprzyjający klimat do wyzwolenia pomysłowości i twórczości pracowników, a tym samym do bogacenia społeczeństwa. Przy czym korelacja ta wykazuje na przestrzeni ostatnich lat tendencję rosnącą.

dr inż. Radosław Wolniak
Politechnika Świętokrzyska

PRZYPISY

¹⁾ Niniejsza publikacja, choć stanowi niezależną całość, jest kontynuacją dwóch artykułów, które zostały opublikowane na łamach „Przeglądu Organizacji” w roku 2007. Poświęcono je związkowi pomiędzy implementacją zarządzania jakością a innymi wymiarami kulturowymi – orientacją na indywidualizm bądź też kolektywizm oraz stosunkiem do unikania niepewności – publikacje *Wpływ indywidualizmu i kolektywizmu kulturowego na wdrażanie koncepcji zarządzania jakością* (nr 1/2007); *Unikanie niepewności a zarządzanie jakością* (nr 5/2007).

²⁾ Grant na temat „Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością” NN1157436.

³⁾ Nie uwzględniono w analizie krajów, które weszły do Unii Europejskiej w ostatnich kilku latach, ponieważ w nie są one jeszcze wystarczająco zintegrowane z resztą wspólnoty i na ich niskie wskaźniki gospodarcze oddziałują inne czynniki. Uwzględniono wszystkie kraje, jakie są w Unii Europejskiej przed 2004 rokiem (z wyjątkiem Liechtensteinu z uwagi na specyfikę małego kraju). Z krajów, które znalazły się w Unii Europejskiej w roku 2004, wzięto pod uwagę jedynie trzy największe (pod względem liczby ludności) – Polskę, Czechy oraz Węgry.

BIBLIOGRAFIA

[1] ADLER A., *International Dimension of Organizational Behaviour*, South-Western Thomson Learning 2002.

- [2] GESTELAND R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [3] GLIŃSKA-NEWEŚ A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- [4] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [5] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [6] HARRISON R., *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review” 1972, no. 3.
- [7] HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2004.
- [8] HOFSTEDE G., *Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions*, w: *Expiscation in Cross-cultural Psychology*, DEREGOWSKI J.B., DZIURAWIEC S., ANNIS R.C., Swets and Zeitlinger, Lisse 1983.
- [9] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] HOFSTEDE G., *Organizing for Cultural Diversity*, „European Management Journal” 1989, no. 7.
- [11] HUDELSON P. M., *Culture and Quality: an Anthropological Perspective*, „International Journal for Quality in Healthcare” 2004, vol. 16, no. 5, s. 345–346.
- [12] JUNG J., XUEMEI S., *The Effect of Organizational Culture Streaming from National Culture Towards Quality Management Deployment*, „The TQM Magazine” 2008, no. 6, s. 622–635.
- [13] LAURENT A., *The Cultural Diversity of Western Conception of Management*, „International Studies of Management and Organization” 1983, no. 13, s. 75–96.
- [14] SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Fossey-Bass, San Francisco-London 1997.
- [15] SIEMIŃSKI M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- [16] SITKO-LUTEK A., *Kulturowe uwarunkowania doskonałości menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
- [17] SUŁKOWSKI Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [18] *The ISO Survey 2006*, ISO, Geneva 2007.
- [19] TROMPENAARS A., *Riding the Waves of Culture*, Nichols Brealy, London 1993.
- [20] WOLNIAK R., *Unikanie niepewności a zarządzanie jakością*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2007, s. 39–43.
- [21] WOLNIAK R., *Wpływ indywidualizmu i kolektywizmu kulturowego na wdrażanie koncepcji zarządzania jakością*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2007, s. 38–42.
- [22] ZBIEGIEN-MACIĄG L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Summary

Abstract: Power distance is the extent to which the less powerful members of organizations and institutions (like the family) accept and expect that power is distributed unequally. There is an analysis in the paper of the relations between power distance and the quality management. Especially we analyze TQM and TQL and impact of low and big power distance in the organization and in the country on successfully management.

Podstawy ekonomii behawioralnej

Jan Polowczyk

Wprowadzenie

Ekonomia behawioralna jest obecnie najbardziej dynamicznie rozwijającym się nurtem ekonomii. Wśród ekonomistów nie ma jednomyślności, czy i w jakim stopniu stała się już częścią tzw. głównego nurtu ekonomii (neoklasycznej, tradycyjnej). Wydarzenia ostatnich lat w szczególności pokazały, że paradygmat ekonomii tradycyjnej oparty na koncepcji doskonale racjonalnego człowieka gospodarującego (*homo oeconomicus*) nie zdaje egzaminu [Thaler 2000; Hockuba 2008]. Sformalizowana i wysoce abstrakcyjna ekonomia tradycyjna nie potrafi wyjaśnić i przewidywać rzeczywistych zjawisk gospodarczych¹.

Przewrót paretowski

Związków ekonomii z psychologią można doszukać się już w dziele greckiego myśliciela Ksenofonta *Oikonomikos*². Postawy moralne i ich wpływ na działalność gospodarczą człowieka są treścią fundamentalnych prac Adama Smitha [1759/1989, 1776/2007]. W końcu XIX wieku ekonomiści neoklasycy (m.in. F.Y.Edgeworth, W.S.Jevons) włączyli do rozważań ekonomicznych odkrycia niemieckich psychologów. Jednak w pierwszej połowie XX wieku wyrugowano z ekonomii niemal wszystkie wpływy psychologiczne.

Proces usuwania psychologii z ekonomii rozpoczęty został przez Vilfredo Pareto³, który uważał, że teorie ekonomiczne powinny być dowodzone na podstawie dobrze ustalonych empirycznych faktów dotyczących obserwowalnych ludzkich wyborów bez użycia psychologicznych pojęć takich, jak użyteczność, wrazenia czy szczęście. Podejście Pareta zostało rozwinięte w latach 30-40. XX wieku przez J.Hicksa, R.Allena, i P.Samuelsona, którzy wyeliminowali z teorii konsumenta pojęcie użyteczności i pokazali, że teorię tę da się stworzyć wyłącznie na podstawie aksjomatów dotyczących obserwowalnych wyborów jednostki. Proces rugowania psychologii z ekonomii nazywany jest przewrotem paretowskim (*Paretian turn*) [Bruni, Sugden, 2007; Wojtyna, 2008; Brzeźński, Gorynia, Hockuba, 2008].

Obecnie, najbardziej akceptowaną definicją ekonomii tradycyjnej jest sformułowanie Lionela Ch. Robbinsa z 1932r. (1935, s.16): „Ekonomia jest nauką, która bada zachowania człowieka jako związku między celami i ograniczonymi środkami mogącymi mieć alternatywne zastosowania”. Robbins jest uważany za kontynuatora L.Walrasa i V.Pareto. Pierwszą część jego definicji wskazuje na znaczenie badania zachowań człowieka. Jest to także stały element wielu współczesnych definicji ekonomii jako nauki

[Backhouse, Medema 2009]. Możemy zatem przyjąć, że we współczesnej ekonomii jest pewien konsens co do tego, że podstawowym podmiotem ekonomii jako dyscypliny naukowej jest człowiek i jego zachowania.

Na tym jednak jednomyślność ekonomistów w ekonomii tradycyjnej owym człowiekiem-podmiotem jest *homo oeconomicus* – istota doskonale racjonalna, pozbawiona emocji i pasji, cyborg optymalizujący decyzje. Dzięki niemu ekonomia (izolowana od psychologii) mogła wzorować się na naukach ścisłych, ustanawiając wzorzec badawczy dla innych nauk społecznych.

Tymczasem, współczesne koncepcje ekonomii behawioralnej nawiązują do najnowszych osiągnięć psychologii, a w szczególności psychologii poznawczej, która jest częścią nauk kognitywnych nazywanych też kognitywistyką (*cognitive science*). Zajmuje się ona zjawiskami dotyczącymi działania mózgu i ich modelowaniem. Łączy psychologię poznawczą z neurobiologią, sztuczną inteligencją oraz lingwistyką.

Prekursorzy ekonomii behawioralnej

Większość koncepcji ekonomii behawioralnej nie jest nowa. Oznaczają one powrót do korzeni neoklasycznej ekonomii po trwającej wiek „wyprawie okrężnymi drogami” (*detour*) [Camerer, Loewenstein, 2002]. W czasach, kiedy ekonomia zaczęła być traktowana jako ważny obszar badań, psychologia nie istniała jako dyscyplina naukowa. Wielu ekonomistów było wówczas jednocześnie psychologami.

Wielkim prekursorem ekonomii behawioralnej jest Adam Smith, co dopiero w ostatnich latach zostaje docenione. A.Smith, zanim napisał w 1776r. *Bogactwo narodów* (2007) – fundament współczesnej ekonomii, był najpierw uznanym profesorem etyki na uniwersytecie w Glasgow. Przedmiot ten obejmował wówczas teologię, etykę, prawo i politykę, a w ramach tej ostatniej - także ekonomię. Pierwszym znaczącym dziełem A.Smitha była wydana w 1759r. *Teoria uczuć moralnych* (1989). Podjął tam próbę opisanego natury ludzkiej i zasad, które pomagają we właściwym kształtowaniu współzycia ludzi. Rozważał, co jednoczy społeczeństwo wolnych ludzi, dłaczego oprócz egoizmu (miłości własnej) przejawiają również altruizm (miłość do bliźniego). Najnowsze interpretacje poglądów Smitha sprzed 250 lat wskazują na zadziwiająco wiele zbieżności ze współczesnymi koncepcjami ekonomii behawioralnej [Ashraf, Camerer, Loewenstein, 2005; Evensky, 2005; Smith V.L., 1998].

Głównym prekursorem w XX wieku był Herbert Simon (1947, 1982) - Nobel '1978, twórca koncepcji tzw. ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*). ➡

Brał pod uwagę aspekty psychologiczne i społeczne podejmowania decyzji. Współpracownikami Simona byli m.in. R.M.Cyert i J.G.March (1963).

Wykorzystanie psychologii w ekonomii propagowali także George Katona i Harvey Leibenstein. Katona (1980) podkreślał konieczność empirycznych obserwacji, przeprowadzał wiele analiz, wywiadów, aby poznawać ludzkie oczekiwania, zwyczaje i stereotypy. Z kolei Leibenstein (1976) dążył do zrozumienia, dlaczego rzeczywista efektywność przedsiębiorstw jest gorsza od efektywności optymalnej (tzw. efektywności X). Interesował go człowiek, który dąży do realizacji swoich interesów i nie zupełnie jest racjonalny z powodu uwarunkowań społecznych, swoich wcześniejszych wyborów, czy tożsamości.

Do wczesnych behawiorystów należy zaliczyć także węgierskiego ekonomistę Janosa Kornai, autora koncepcji *anti-equilibrium* (1973), alternatywnej do równowagi ogólnej Walrasa. Kornai podzielił decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie na vegetatywne i wyższe. Te pierwsze są powtarzalne (produkcja, dystrybucja itp.) i realizowane w sposób rutynowy. Z kolei funkcje wyższe, będące domeną zarządu, dotyczą jednostkowych decyzji rozwojowych (strategii).

Główne kierunki ekonomii behawioralnej

Za kamień węgielny ekonomii behawioralnej uważa się artykuły dwóch amerykańskich psychologów: Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'ego (1973, 1974, 1979). Nie odrzucali oni założeń ekonomii tradycyjnej o racjonalności zachowań (jak to robili Simon i Kornai), ale traktowali je jako punkt wyjściowy do badania odchyień rzeczywistych zachowań od owego wzorca. Dążyli do konstruowania ekonomicznych modeli ludzkiego myślenia i zachowania, które czerpią z osiągnięć psychologii, są bardziej realistyczne i uwzględniają ułomności ludzkiej racjonalności. W ciągu zaledwie trzech dekad nowa ekonomia behawioralna osiągnęła istotne rezultaty, zarówno empiryczne, jak i teoretyczne.

Ekonomia behawioralna nie jest spójną teorią. Jest raczej szerokim, heterodoksyjnym projektem badawczym składającym się z różnych hipotez, narzędzi i technik. Tworzy ją wiele różnych kierunków (szkół, prądów poznawczych) powiązanych ze sobą w mniej lub bardziej ścisły sposób. Kierunki te łączy przede wszystkim opozycyjność wobec paradygmatu ekonomii tradycyjnej, opartego na założeniu ścisłej racjonalności.

Ekonomia psychologiczna

Jest tym kierunkiem ekonomii behawioralnej, który najwięcej zapożycza z psychologii, szczególnie psychologii kognitywnej, aby uzyskać bardziej realistyczne zrozumienie ekonomicznych zachowań. Inicjatorami tego kierunku byli D.Kahneman i A.Tversky. Inni czołowi przedstawiciele ekonomii psychologicznej to: Colin Camerer, Ernst Fehr, George Loewenstein, Matthew Rabin, Paul Slovic, Richard Thaler. Ekonomia psychologiczna wykorzystuje wiele różnych metod empirycznych, włączając wszystkie ekonomiczne metody ekonomii tradycyjnej, a także eksperymenty laboratoryjne, badania „terenowe”, symulację komputerową, a także skanowanie mózgu.

Niektórzy przedstawiciele tego nurtu wykorzystują matematykę, aby wykazać błędne założenia ekonomii tradycyjnej.

Kahneman i Tversky badali psychologię intuicyjnych przekonań (*beliefs*) i wyborów (*choices*), oraz ich ograniczoną racjonalność. Wykład noblowski Kahnemana (2002) prezentuje obecną perspektywę trzech ważnych tematów ich prac: heurystyki osądów (*heuristics of judgment*), ryzykowne wybory (*risky choices*) i efekty wąskich ram (*framing effects*). We wszystkich tych obszarach badali intuicję – myśli i preferencje, które przychodzą do mózgu szybko i bez wielkiej refleksji.

Ekonomia ewolucyjna

Powstanie tego kierunku wiąże się z pracą Richarda R.Nelsona i Sidneya G.Wintera (1982). Ich koncepcje nawiązują do biologicznej teorii ewolucji Ch.Darwina. Odpowiednikami genów w ich teorii są rutyny organizacyjne, podlegające naturalnej selekcji. Koncepcja ta jest wysoce kompatybilna z teorią J.A.Schumpetera o cyklu życia branż, w których kreacja, wzrost i rozwój idą w parze z „twórczą destrukcją”. Teoria ewolucyjna ma wiele zastosowań pomocnych w zrozumieniu zmian procesów technologicznych. Jest otwarta na interdyscyplinarne podejścia uwzględniające m.in. aspekty historyczne i instytucjonalne. W ostatnich latach, nawiązując do ekonomii psychologicznej, tworzy perspektywę historyczną dla jej koncepcji.

Ekonomia eksperymentalna

Za pioniera ekonomii eksperymentalnej uważany jest Vernon L.Smith (1998, 2000) -Nobel '2002.. Ekonomia eksperymentalna wykorzystuje eksperymenty laboratoryjne. Różni się od pozostałych kierunków ekonomii behawioralnej tym, że nie jest konkretnym obszarem badawczym, ale metodą badań empirycznych. Nie stosuje matematycznej optymalizacji i formalizmu ekonomii tradycyjnej. Nie ma rygorystycznych granic dotyczących tematów badań. Tak jak w naukach ścisłych, nacisk jest położony na testowanie hipotez wykorzystywanych do falsyfikowania teorii i założeń. W związku z tym dość trudno jest włączać zmienne jakościowe. Szczególnym wyróżnikiem ekonomii eksperymentalnej jest koncentracja na zachowaniach ludzi.

Finanse behawioralne

Finanse behawioralne, wykorzystując ekonomię psychologiczną, zajmują się problemem, na ile uczestnicy rynków finansowych zachowują się racjonalnie. Pokazują, że rynki finansowe często nie są tak bardzo efektywne, jak to przedstawiają hipotezy standardowej teorii. Zachowanie rynków finansowych zwykle pociąga znaczne i systematyczne odchylenia od racjonalności i efektywności, utrzymujące się nawet przez dłuższy okres. Stosują metody ilościowe częściej niż pozostałe nurty ekonomii behawioralnej, ale te modele matematyczne nie są tak bardzo abstrakcyjne, jak w ekonomii tradycyjnej. Do czołowych praktyków finansów behawioralnych należą: Richard Thaler, Robert Shiller, Andrei Shleifer i Hersh Shefrin.

Makroekonomia behawioralna

Głównym przedstawicielem tego kierunku jest George A.Akerlof (2001) - Nobel '2001. Jego pierwotnym celem było przedstawienie podstaw behawioralnej makroekonomii w duchu teorii Johna M. Keynasa. Nie używa modeli matematycznych, a jego prace mają charakter interdyscyplinarny. Pozwalają one na wyjaśnianie różnic między światem realnym ekonomii, a modelem równowagi ogólnej. Prace Akerlofa mają ścisły związek z ustaleniami ekonomistów psychologicznych, dotyczącymi odstępstw od racjonalnych decyzji. Nie zdołał się jednak oderwać od koncepcji równowagi i dlatego sukcesy jego teorii są, jak dotąd, ograniczone.

W 2009 r. G.A.Akerlof i R.J.Shiller wydali książkę *Animal Spirits*, nawiązującą do łacińskiego pojęcia *spiritus animalis*, odnoszącego się do podstawowej energii umysłowej i siły życiowej. Akerlof i Shiller opisali pięć postaci „zwierzęcych” instynktów człowieka: zaufanie, uczciwość, skłonność do korupcji, iluzję pieniędzy i uleganie legendom.

Ekonomia złożoności

Ekonomia złożoności (*complexity economics*) wykryła się podczas dyskusji interdyscyplinarnych w ramach *Santa Fe Institute*, który postawił sobie za cel rozwój nauki poprzez zacieśnianie współpracy najwybitniejszych specjalistów z różnych dziedzin, m.in. z ekonomii i fizyki. Inicjatorem ekonomii złożoności jest W.B.Arthur, a głównym kontynuatorem Eric D.Beinhocker - autor bardzo dobrze udokumentowanej książki *Origin of Wealth* (2007). W ich koncepcji ekonomia złożoności postawiona jest ponad ekonomią behawioralną i łączy wszystkie nurty ekonomii opozycyjne w stosunku do ekonomii tradycyjnej. Czas pokaże, czy ambitny program badawczy Arthura-Beinhockera się zrealizuje.

Ponadto, według klasyfikacji J.F.Tomera (2007), ekonomię behawioralną wspierają lub wykorzystują m.in.: behawioralna teoria gier (C.Camerer), humanistyczna ekonomia behawioralna (A.Maslow, M.A.Lutz, J.F.Tomer), socjoekonomia (M.Granovetter) i tzw. pseudobehawiorystyki (noblisci: K.Arrow i O.E.Williamson). Do tego szerokiego nurtu, opozycyjnego w stosunku do ekonomii tradycyjnej można zaliczyć także koncepcję ekonomii niedoskonałej wiedzy [Frydman, Goldberg, 2007].

Ważnym kierunkiem rozwojowym ekonomii behawioralnej staje się neuroekonomia, łącząca ekonomię z psychologią i neurologią [Camerer, Loewenstein, Prelec, 2005]. Dzięki elektronicznemu skanowaniu mózgu możemy dowiedzieć się, jak działa ten „biologiczny komputer”, który zdecydował o dominacji gatunku *homo sapiens*. Zapewne nie powstrzyma badań nad dalszym poznawaniem chemiczno-fizycznych tajemnic ludzkiego mózgu. W dalszej przyszłości może się zatem zrealizować idea konsilencji (jedności) nauk wokół nauk przyrodniczych [Wilson, 2002].

Kognitywne zniekształcenia

Podstawowym pojęciem ekonomii behawioralnej jest tzw. kognitywne zniekształcenie (*cognitive bias*). W literaturze polskiej alternatywnie wykorzystywane są także pojęcia: naturalne lub poznawcze skłonności, błędy poznawcze, tendencyjne nastawienia, uprzedzenia, złudzenia, emocje itp. Badaniem naturalnych skłonności zajmuje się głównie ekonomia psychologiczna, a także ekonomia eksperymentalna. W ciągu ostatnich 30 lat powstała bardzo bogata literatura na podstawie tysięcy doświadczeń przeprowadzonych z udziałem bardzo różnych grup uczestników, o różnym poziomie wykształcenia i żyjących w różnych kulturach. Opisano zachowania, które można traktować jako odstępstwa od tego, co

Tab.1. Pięć głównych koncepcji odróżniających ekonomię złożoności od ekonomii tradycyjnej

	Ekonomia złożoności	Ekonomia tradycyjna
Dynamika (dynamics)	Systemy otwarte, dynamiczne, nieliniowe, dalekie od równowagi	Systemy zamknięte, statyczne, liniowe w stanie równowagi
Agenci (agents)	Modelowani indywidualnie; w podejmowaniu decyzji wykorzystują indukcyjne zasady zdroworozsądkowe; nie mają pełnej informacji; narażeni są na błędy, uprzedzenia i emocje; uczą się i adaptują wraz z upływem czasu	Modelowani zbiorowo; w podejmowaniu decyzji wykorzystują złożone dedukcyjne kalkulacje; mają pełną informację; nie robią błędów i nie przejawiają uprzedzeń; nie muszą się uczyć lub adaptować (bo są już doskonali)
Sieci (networks)	Precyzyjnie modelowane interakcje między poszczególnymi agentami; sieci powiązań zmieniają się w czasie	Zakłada się, że agenci wchodzi w interakcje tylko pośrednio, poprzez mechanizmy rynkowe (np. aukcje)
Ujawnianie się zachowań (emergence)	Nie ma rozróżnienia między mikro- i makroekonomią; zachowania makro pojawiają się jako efekt mikroekonomicznych zachowań i interakcji	Mikro- i makroekonomia pozostają oddzielnymi dyscyplinami
Ewolucja (evolution)	Ewolucyjny proces różnicowania, selekcji i wzmocnienia prowadzi system do unowocześniania, jest odpowiedzialny za jego uporządkowany wzrost i złożoność	Nie ma mechanizmu wewnętrznego kreowania nowości, uporządkowanego wzrostu i złożoności

Źródło: Beinhocker (2007, s.97).

nazywamy ścisłą racjonalnością. Podczas eksperymentów często dokonuje się elektronicznego skanowania mózgów uczestników za pomocą coraz doskonalszych urządzeń.

Eksperymenty są bardzo zróżnicowane. Niekiedy polegają na zwykłym wypełnieniu ankiet. W niektórych przypadkach konieczny jest dostęp uczestników do odpowiednio zaprogramowanych komputerów. W wielu eksperymentach aranżuje się sytuacje, także przy udziale wyszkolonych animatorów, którzy wprowadzają uczestników w sytuacje bliskie rzeczywistym poprzez stymulacje pieniężnymi nagrodami lub karami. Wspólną cechą tych eksperymentów jest możliwość ich powtarzania. Możemy zatem mówić, że mają charakter laboratoryjny⁴.

Z eksperymentów tych wyłania się człowiek jako istota rozumna i logiczna, ale podatna na nie uświadomiane skłonności i emocje. Co więcej, owe skłonności cechują się dużą regularnością. Można je pogrupować w pewne kategorie:

- zniekształcenia w postrzeganiu rzeczywistości: efekt wąskich ram, błąd zakotwiczenia, błąd dostępności, iluzja prawdy, myślenie przesadne,
- zniekształcenia w postrzeganiu pieniędzy i kosztów: awersja do strat, iluzja pieniędzy, księgowanie umysłowe, zapominanie o kosztach poniesionych (*sunk costs*), niedocenywanie kosztów utraconych korzyści (*opportunity costs*), preferencje zmieniające się w czasie - dyskontowanie hiperboliczne,
- nadmierna pewność siebie: przekonanie o ponadprzeciętnych własnych umiejętnościach, złudzenie kontroli, myślenie życzeniowe, zjawisko wybiórczej atrybucji, błąd retrospekcji,
- zniekształcenia w aktualizacji przekonań: błąd konfirmacji, iluzja poprawności;
- lęk przed nieznanym, efekt status quo, pułapka zaangażowania,
- uleganie emocjom m.in. pod wpływem: pogody, żalu, strachu, nadziei, podniecenia,
- uleganie wpływom otoczenia: doniesienia medialne, instynkt stadny,
- skłonność do oszukiwania i racjonalizacja czynów nieetycznych,
- odwzajemnianie czynów i uczuć.

Powyższe przykłady pokazują, że *homo sapiens* to istota zachowawcza, preferująca to, co jest, przywiązana do tego, co ma. Bardziej obawia się poniesienia strat niż utraty potencjalnych nowych zysków. Jednocześnie często przecenia swoje możliwości, ulega różnym złudzeniom i jest podatna na sugestie. Ponadto, nie radzi sobie z kwestiami finansowymi: pojmowaniem nominalnej i rzeczywistej wartości, zrozumieniem kosztów utraconych korzyści itp.

Ekonomia ewolucyjna w powiązaniu z antropologią daje szerszą perspektywę do ustaleń dotyczących psychologicznych skłonności człowieka. Przedstawione powyżej w skrócie naturalne skłonności stanowią dziedzictwo tysięcy lat naszej ewolucyjnej historii. Można przyjąć, że przez ponad 90% rozwoju naszej cywilizacji ludzie żyli jako łowcy-zbieracze. Takie środowisko wyposażało nas w psychologię nie najlepiej dostosowaną do życia we współczesnym świecie. Nasze dziedziczone zachowanie wynika w dużym z życia przodków, którzy żyli w niedużych grupach, a ich przetrwanie zależało od współpracy. Uczciwość wyewoluowała jako strategia gwarantująca

ca utrzymanie spokoju społecznego, gdzie skłonność do kooperacji była wzmocniana i stała się regułą, a pasożytowanie było karane i stawało się wyjątkiem [Shermer, 2009].

Ludzie, w swoim skrajnym egoizmie mają skłonność do oszukiwania. Są to najczęściej oszustwa drobne, które staramy się racjonalizować. Przedsiębiorcza zasada „kupić tanio - sprzedać drogo” niesie w sobie pokusę oszustwa⁵. Mimo to ludzkim postępowaniem kierują głównie uczciwość i postawa wzajemności [Henrich i in., 2004]. Zasady odwzajemniania znajdujemy w najstarszych kodeksach moralnych cywilizacji, takich jak kodeks Hammurabiego, czy nakazy religijne (nie czyni bliźniemu, co tobie niemiłe). Ludzie są „warunkowymi kooperatorami”: są szlachetni, dopóki inni są tacy sami. Są też „altruistycznymi karzącymi” w stosunku do swoich wrogów, nawet, jeżeli na tym coś tracą [Gintis i in., 2005, s.3-39]. Skłonność do odwzajemniania przybiera dwie formy: wdzięczności i zemsty. Skanowanie mózgu pokazuje, że w obu przypadkach, aktywizują się te same części mózgu – w obu przypadkach odczuwamy satysfakcję [Ariely, 2009].

Podsumowanie

Ekonomia behawioralna jest jednym z najważniejszych wydarzeń w ekonomii ostatnich dekad. Przywróciła znaczenie teoretycznym i metodologicznym podstawom psychologii w wyjaśnianiu zjawisk ekonomicznych. Opiera swoją teorię na empirycznych hipotezach co do tego, jak ludzie rzeczywiście myślą i działają, a nie na dedukcji opartej na apriorycznych założeniach o racjonalnych wyborach. W historycznej perspektywie, behawioralni ekonomiści próbują odwrócić fundamentalny zwrot w ekonomii, który dokonał się na początku XX wieku za sprawą V.Pareto.

Współczesne prace ekonomii behawioralnej rozszerzają granice ekonomii w różnych kierunkach i zrywają z opieraniem wyjaśnień na hipotezach racjonalnego wyboru. Badania te często zajmują się tym, co tradycyjnie było uważane za psychologię (jak ludzie podejmują decyzje) lub socjologię (jak wybory są uwarunkowane przez społeczne okoliczności). Szeroki nurt ekonomii behawioralnej nie spowodował jeszcze zmiany fundamentów analizy ekonomicznej. Jednak może mieć taką siłę [Wojtyna, 2008; Backhouse, Medema, 2009].

Ekonomia behawioralna zwiększa potencjał wyjaśniający ekonomii poprzez dostarczenie bardziej realistycznych fundamentów psychologicznych [Camerer, Loewenstein, 2002]. Wzrost realizmu powinien udoskonalić ekonomię, a tym samym przyczynić się do lepszego zrozumienia, opisywania i przewidywania procesów gospodarczych. To przekonanie nie pociąga za sobą całkowitego odrzucenia neoklasycznego podejścia do ekonomii opartego na maksymalizacji użyteczności, równowadze i efektywności.

Camerer i Loewenstein [2002] uważają, że na dłuższą metę uproszczone modele oparte na założeniu ścisłej racjonalności zostaną zastąpione przez modele behawioralne. Założenie ścisłej racjonalności, które obecnie jest traktowane w ekonomii jako nieodzowne, będzie w przyszłości traktowane jako użyteczny, ale specjalny przypadek. Tradycyjne podejście jest potrzebne, ponieważ dostarcza ekonomicznej

stom teoretycznych ram, umożliwiającą formułowanie weryfikowalnych prognoz.

Podział na ekonomię racjonalną i nieracjonalną sugerowany przez Ariely'ego (2009) nie jest trafny. Sugeruje bowiem, że człowiek jest istotą nieracjonalną, co nie znajduje potwierdzenia w obserwacjach. Przeciwnie, człowiek jest istotą rozumną i logiczną, choć podatną na działanie nieuświadomionych, ale regularnych emocji. Ekonomia behawioralna pokazuje, że indywidualni decydenci nie są tak racjonalni, jak mówi ekonomia tradycyjna. Nie oznacza to jednakże, że są zupełnie nieracjonalni.

Ekonomia behawioralna na ogół przyjmowana jest z życzliwym zainteresowaniem. Jednakże wielu ekonomistów jest ciągle bardzo ostrożnych w otwieraniu się na nowe idee i z dużą rezerwą przygląda się osiągnięciom behawiorystów. Prawdopodobnie czas będzie także i w tym przypadku najlepszym sędzią.

dr Jan Polowczyk

PRZYPISY

- ¹⁾ Przegląd zarzutów pod adresem ekonomii tradycyjnej przedstawiają m.in. Beinhocker (2007) i Wojtyna (2008).
- ²⁾ Analiza pracy Ksenofonta została przedstawiona w artykule [Polowczyk 2009].
- ³⁾ V.Pareto był kontynuatorem tzw. matematycznej szkoły lozańskiej w ekonomii zainicjowanej przez L.Walrasa. Był doktorem nauk technicznych.
- ⁴⁾ Bardzo ciekawe omówienie różnorodnych eksperymentów behawioralnych można znaleźć w pracy D.Ariely'ego (2008).
- ⁵⁾ Już w czasach antycznych, kupcy i złodzieje mieli tego samego patrona: Hermesa/Merkurego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AKERLOF G.A., *Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior*, Prize Lecture December 8, 2001.
- [2] AKERLOF G.A., SHILLER R.J., *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, 2009.
- [3] ARIELY D., *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, HarperCollins, 2008.
- [4] ARIELY D., *The End of Rational Economics*, "Harvard Business Review" 2009, July-August.
- [5] ASHRAF N., CAMERER C.F., LOEWENSTEIN G., *Adam Smith, Behavioral Economist*, "Journal of Economic Perspectives" 2005, vol.19, no. 3.
- [6] BACKHOUSE R.E., MEDEMA S.G., *On the Definition of Economics*, "Journal of Economic Perspectives" 2009, vol.23, no. 1.
- [7] BEINHOCKER E.D., *The Origin of Wealth. The Radical Remaking of Economics and What It Means for Business and Society*, Harvard Business School Press, Boston, 2009.
- [8] BRUNI L., SUGDEN R., *The Road not Taken: How Psychology Was Removed From Economics, and How It Might Be Brought Back*, "The Economic Journal" 2007, vol.117, January.
- [8] BRZEZIŃSKI M., GORYNIA M., HOCKUBA Z., *Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI w. Między imperializmem a kooperacją*, „Ekonomista” nr2/ 2008.
- [9] CAMERER C.F., LOEWENSTEIN G., *Behavioral Economics: Past, Present, Future*, 2002. <http://www.hss.caltech.edu/~camerer/ribe239.pdf>
- [10] CAMERER C.F., LOEWENSTEIN G., PRELEC D., *Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics*, "Journal of Economic Literature", 2005, vol.43, March.
- [11] CYERT R.M., MARCH J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.

- [12] EVENSKY J., *Adam Smith's "Theory of Moral Sentiments": On Morals and why They Matter to a Liberal Society of Free People and Free Markets*, "Journal of Economic Perspectives", 2005, vol.19, no.3.
- [13] FRYDMAN R., GOLDBERG M.D., *Imperfect Knowledge Economics. Exchange Rates and Risk*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, 2007.
- [14] GINTIS H. i in., *Moral Sentiments and Material Interests*, MIT Press, Cambridge, 2005.
- [15] HENRICH J. i in., *Foundations of Human Sociality: Ethnography and Experiments in 15 Small-Scale Societies*, Oxford University Press, Oxford, 2004.
- [16] HOCKUBA Z., *Pożegnanie z homo economicus*, „Rzeczpospolita”, 23 grudnia 2008.
- [17] KAHNEMAN D., TVERSKY A., *On the Psychology of Prediction*, "Psychological Review", 1973, vol.80.
- [18] KAHNEMAN D., TVERSKY A., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, "Science", 1974, vol.185.
- [19] KAHNEMAN D., TVERSKY A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, "Econometrica", 1979, vol.47, no. 2.
- [20] KAHNEMAN D., *Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice*, Prize Lecture, December 8, 2002.
- [21] KATONA G., *Essays on Behavioral Economics*, Institute for Social Research, Ann Arbor, 1980.
- [22] KORNAI J., *Anti-equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, PWN, Warszawa, 1973.
- [23] LEIBENSTEIN H., *Beyond Economic Man: A New Foundation For Microeconomics*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1976.
- [24] NELSON R.R., WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982.
- [25] POLOWCZYK J., *Przyczynki do ewolucji nauk ekonomicznych na przykładzie ekonomii i nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2009.
- [26] ROBBINS L.Ch., *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, Macmillan, London, 1935.
- [27] SHERMER M., *Rynkowy umysł*, Wydawnictwo CiS, Warszawa, 2009.
- [28] SIMON H.A., *Administrative Behavior*, Free Press, New York, 1947.
- [29] SIMON H.A., *Models of Bounded Rationality*, MIT Press, Cambridge, MA, 1982.
- [30] SMITH A., *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa, 1989.
- [31] SMITH A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
- [32] SMITH V.L., *The Two Faces of Adam Smith*, "Southern Economic Journal", 1998, vol.65, no. 1.
- [33] SMITH V.L., *Bargaining and Market Behavior: Essays in Experimental Economics*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000.
- [34] THALER R.H., *From Homo Economicus to Homo Sapiens*, "Journal of Economic Perspectives", 2000, vol.14, no. 1.
- [35] TOMER J.F., *What is Behavioral Economics?*, "Journal of Socio-Economics", 2007, vol.36, no. 3.
- [36] WILSON E.O., *Konsiliencja. Jedność wiedzy*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań, 2002.
- [37] WOJTYNA A., *Współczesna ekonomia - kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu*, „Ekonomista”, nr 1/ 2008.

Summary

One of the most significant developments in economics over the last decades has been the growth of behavioral economics, which draws on the theoretical and methodological approaches of psychology in explaining economic phenomena. Behavioral economics increases the explanatory power of economics by providing it with more realistic foundations.

Behavioral economics is not a unified theory, but rather a collection of tools or ideas. The article is intended to provide an introduction to the approach and methods of behavioral economics, and to some of its major findings, applications, and promising new directions. The main strands of behavioral economics have been identified and compared to traditional economics.

W dniach 8–10 października bieżącego roku w Ustroniu, Śląski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa zorganizował wspólnie z Akademią Ekonomiczną oraz Wydziałem Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej kolejną międzynarodową konferencję naukową „Nowoczesność przemysłu i usług”. Konferencja ta tradycyjnie stanowi główną imprezę Śląskich Dni Organizacji, obchodzonych po raz trzydziesty pierwszy.

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

Problematyka konferencji koncentrowała się wokół dwóch obszarów tematycznych. Pierwszy z nich obejmował zagadnienia **konkurencji i kooperacji w strategiach zarządzania organizacjami**. Drugi poświęcony był **kreatywności i innowacyjności w unowocześnianiu przemysłu i usług**.

Obrady prowadzono w czterech sesjach plenarnych. Tematyką przewodnią rozpoczynającej konferencję sesji była „**Kreatywność – innowacyjność – przedsiębiorczość**”. Teoretycznym aspektem tych niezwykle istotnych dla gospodarki problemów poświęcona była pierwsza część sesji, której przewodniczył **prof. dr hab. Henryk Jagoda**. Problematyka rozwoju gospodarczego stanowi obecnie jeden z najważniejszych obszarów badawczych. Mechanizmy i czynniki tego rozwoju ujmowane oraz opisywane są według różnorodnych koncepcji i modeli. Jednym z bardziej interesujących opracowań traktujących kreatywność jako podstawę nowoczesnej gospodarki jest autorska koncepcja R. Floridy. Depozytariuszem kreatywności jest tzw. kreatywna klasa, której poziom oraz liczebność zależy od poziomu technologii i tolerancji, a także związany jest z uzdolnieniami oraz talentami tej klasy. Mocną stroną tej koncepcji rozwoju gospodarczego jest zestaw mierzalnych wskaźników (M. Moszkowicz, A. Świda). Inną ważną determinantą rozwoju gospodarczego są innowacje. Czynnikiem, który decyduje o ich sukcesie w rozwoju gospodarczym, jest akceptacja nowych produktów przez konsumentów. Potwierdzają to wyniki badań prowadzone w społeczeństwach Unii Europejskiej. Celem tych badań było poznanie stopnia, w jakim innowacyjne wyroby lub usługi przyciągają uwagę respondentów. W tym kontekście szczególne znaczenie dla innowacji jako kreatora popytu ma skłonność klientów do nabywania innowacyjnych produktów lub usług (J. Baruk). Tworzenie i dostarczanie innowacyjnych wyrobów wymaga stosowania nowoczesnych systemów zarządzania ich produkcją. Jednym z nich jest tzw. Produkcja Klasy Światowej (*World Class Manufacturing* – WCM) obejmująca różne techniki i metody zarządzania mające na celu zwiększenie efektywności procesów bezpośredniego produkcyjnych. Jednym z filarów WCM jest system wprowadzania nowych produktów, którego skuteczność wdrażania w dużym stopniu zależy od wykorzystania nowych technologii

informatycznych (J. Matuszek, M. Gregor). Badanie przedsiębiorczego rozwoju wymaga przedyskutowania kluczowych kwestii z punktu widzenia metod ustawianych teoretycznie, a także wyjaśnienie tego terminu w sposób umożliwiający dostarczenie narzędzia do rozumienia odpowiedniej konfiguracji organizacyjnej. Podstawowe składniki przedsiębiorczego rozwoju organizacji to: procesy współwoluowania organizacji i otoczenia, potencjał strategiczny, orientacja przedsiębiorcza, przedsiębiorcze zdolności dynamiczne, aktywność przedsiębiorcza i rezultaty (M. Bratnicki). Ostatni z wymienionych elementów, tj. rezultaty działań przedsiębiorczych, jest związany z pomiarem poziomu przedsiębiorczości i powiązania go z efektywnością. Wśród empirycznie wyodrębnionych składników przedsiębiorczości umożliwiających jej pomiar są m.in. produktywność, orientacja przedsiębiorcza, podejmowanie ryzyka, elastyczność, orientacja na zasoby, presja na efektywność, wzrost, struktura zarządzania, innowacyjność (W. Dyduch). Ten ostatni z wymienionych składników uznawany jest coraz częściej za ważny element strategii przedsiębiorstwa. W budowaniu strategii wykorzystującej szeroko rozumiane innowacje mieszczą się także zmiany w metodach zarządzania, bazujące na nowej lub niewykorzystywanej dotąd wiedzy. Traktowane są one jako innowacje zarządcze i obejmują takie pojęcia, jak innowacje: funkcyjne, przedmiotowe i procesowe. Do kreowania takich innowacji ma zastosowanie metoda ich generowania oparta na układzie wielkości organizacyjnych oraz informatyczne narzędzia menedżerskie (O. Flak). W dalszej części sesji, którą prowadził **prof. dr hab. inż. Stanisław Marciniak**, skoncentrowano się na praktycznych aspektach kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości. Restrukturyzacja przedsiębiorstw oraz dokonujące się w jej wyniku zmiany struktury działalności są ściśle związane z innowacjami, które często są wyrazem przedsiębiorczych i twórczych postaw i procesów. Przeprowadzona analiza wielkości i kierunków zmian struktury działalności 500 największych przedsiębiorstw publicznych i prywatnych w Polsce pozwoliła ocenić podobieństwo stopnia i kierunków zmian struktury działalności gospodarczej tych organizacji. Wyniki takiej oceny przedstawione przez K. Kolegowicza i S. Chomątowskiego pozwalają zwartościować efekty przekształceń strukturalnych w okresie dokonanej w polskiej gospodarce prywatyzacji i restrukturyzacji. Przekształcenia polskiej gospodarki w dużym stopniu zależne są od inwestycji zagranicznych. Uwarunkowania, korzyści i bariery wejścia inwestorów zagranicznych na polski rynek w dużym stopniu zależą od prowadzonej polityki przedsiębiorczości i uregulowań prawnych. Przedstawione bariery wejścia dla zagranicznych inwestorów na polski rynek energetyczny są wynikiem braku konsekwencji w realizacji nowej polityki energetycznej, niestabilności prawa oraz trudności formalnych i regulacyjnych w lokalizacji nowych źródeł energii. Małe zaangażowanie się kapitału zagranicznego może znacząco utrudnić realizację przez Polskę pakietu klimatyczno-energetycznego (P. Kukurba). Realizacja tego pakietu wymaga zastosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w energetyce. Przykładem nowoczesnego przedsięwzięcia inwestycyjnego jest blok energetyczny uruchomiony w Tauron Polska Energia SA. Przedsięwzięcie to cechuje się zarówno technologią na najwyższym poziomie

światowym, jak i skutecznym zarządzaniem projektem. Inwestycja ta jest komponentem nowej strategii Grupy Tauron, która zorientowana jest na innowacyjne odnawialne i bezemisyjne technologie produkcji energii (S. Tokarski, E. Białoń). Wyzwania rozwojowe krajowej energetyki nie ograniczają się wyłącznie do zmian struktury wytwarzania energii, innym ważnym problemem jest wzrost efektywności i oszczędności energii w gospodarce. Efektywne wykorzystanie energii urasta do rangi fundamentalnych celów i zadań w krajowej polityce energetycznej. Wzrost efektywności energetycznej i oszczędności energii jest najprostszą metodą poprawy bezpieczeństwa energetycznego i realizacji pakietu klimatyczno-energetycznego. Opracowany przez J. Brzóske i J. Pykę model zakładający realizację przedsięwzięć oszczędnościowych umożliwił projekcję i analizę opłacalności działań oszczędnościowych w długiej perspektywie. Uzyskane wyniki potwierdziły racjonalność ponoszonych nakładów profektywnościowych. Ważnym czynnikiem wpływającym zarówno na procesy wytwarzania i dostarczania energii, jak też na jej oszczędzanie jest konsolidacja przedsiębiorstw ciepłowniczych. Umożliwia ona koncentrację źródeł energii oraz optymalizację wielkości sieci ciepłowniczych, co umożliwia z kolei obniżanie kosztów dostaw ciepła. W przypadku ciepłownictwa rozwój regionalnych przedsiębiorstw ciepłowniczych stosujących innowacyjne technologie energetyczne wpływa na poprawę stanu ekologii oraz pozwala efektywnie wykorzystywać lokalne surowce energetyczne (A. Chachulski, J. Ptak). Nieodzownym elementem kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw jest ich finansowanie. Badania wskazują, że znaczenie ma również poziom finansowania, jak też źródła pochodzenia angażowanych w innowacje środków. Przedstawione przez M. Szajta badania wskazują, że najdroższym, ale zarazem najbardziej efektywnym źródłem finansowania innowacji okazuje się kapitał przedsiębiorstw. W praktyce to środki własne przedsiębiorstwa umożliwiają aplikację innowacyjnych projektów.

Druga sesja w pierwszym dniu konferencji zatytułowana była „**Doskonalenie zasobów, narzędzi i metod w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej**”. **Prof. dr hab. inż. Józef Matuszek** prowadził dyskusję dotyczącą problemów uczenia się organizacji oraz szczególnych zagadnień i narzędzi związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach i organizacjach publicznych. W burzliwym otoczeniu przedsiębiorstwa zrozumienie istoty procesów decyzyjnych, dobrych praktyk i błędów w nich występujących nabiera szczególnego znaczenia (B. Glinka, P. Hensel). Według autorów nawyki powstałe w procesie uczenia się organizacji przy wykorzystaniu heurystyki sądzenia może doprowadzić do błędów menedżerskich i obniżenia efektywności funkcjonowania organizacji. Propozycje usprawnień: *checks and balances* czy tworzenie kultury organizacji opartej na dzieleniu się wiedzą, to przykłady rozwiązań, które w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy stanowią ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Na rozwój organizacji, przebieg i charakter procesów informacyjnych i decyzyjnych ma wpływ doskonalenie procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym (Cz. Zajac). Zwracając uwagę na operacjonalizację tych procesów w grupach kapitałowych, autor przedstawił zakres i możliwości wykorzy-

stania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, przyjmując jako podmiot badań: holding operacyjny, strategiczny i finansowy. Każdy z tych modeli opisany został według dwóch determinant: stopnia centralizacji i koncentracji funkcji personalnej oraz obszarów współdziałania jej uczestników. Szczegółowy problem związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi eksplorowany przez A. Cierniak-Emerych dotyczy analizy czasu pracy jako przedmiotu partycypacji pracowniczej. Autorka, zwracając szczególną uwagę na okoliczności związane z wykorzystaniem elastycznych form organizacji czasu pracy, wskazuje na podstawie badań na pozytywne efekty stosowania takich rozwiązań, jak również na brak przekonania, zwłaszcza kierownictwa, co do słuszności wyposażania zatrudnionych w prawo do partycypacji w zakresie: współdecydowania, przekazywania pracownikom uprawnień decyzyjnych i stosowania bezpośredniej odmiany partycypacji. Szczegółowa ocena efektywności przywództwa była przedmiotem badań A. Austen-Tynda. Jednak jako podmiot badań wybrano organizacje publiczne – jednostki ochrony zdrowia. Przedstawione wyniki badań oparte na analizach korelacji Pearsona pomiędzy stylami przywództwa a wynikami przywódcy oraz stylami przywództwa a postrzeganą efektywnością wskazały na istnienie pewnych zależności, które jednak do zrozumienia badanych relacji wymagają prowadzenia kolejnych badań, przybliżających możliwość oceny efektywności stylów zarządzania w jednostkach służby zdrowia. Prowadzona przez **prof. UE dr. hab. Czesława Zajacę** kolejna część sesji rozwinęła zagadnienia związane z nowym zarządzaniem publicznym (NPM), którego zasady i implementowanie przedstawiła A. Frączkiewicz-Wronka. Szerokie badania prowadzone w tym zakresie mają uzmysłowić fakt, że transfer wiedzy z sektora prywatnego do publicznego winien zwracać uwagę na istotne różnice i ograniczenia pojawiające się w tym drugim sektorze. Zbiór uwarunkowań i reform, które determinują funkcjonowanie organizacji w sektorze służby zdrowia oraz procesy zmian, jakie zachodzą w poszczególnych jednostkach, zorientowane są na pogodzenie sprzeczności powstających na tle decyzji, zwłaszcza strategicznych, umiejscowionych na różnych polach i szczeblach. Szczególnym narzędziem, które zastosowano w publicznej jednostce ochrony zdrowia, jest MSC – *Mission Oriented Scorecard* (S. Ostrowska). Zastosowanie w tym zakresie karty kontrolnej ma pełnić rolę „radaru” realizacji strategii i być wskazówką do oceny ciągu zdarzeń przyczynowo-skutkowych. Odpowiednio wykorzystywane narzędzia controllingu strategicznego w procesie zarządzania strategicznego i wprowadzania innowacji w organizacjach mają przyczynić się do optymalnego przebiegu procesu (St. Marciniak). Wymogi projektowania i wdrażania controllingu strategicznego innowacji w organizacjach odzwierciedlone są w czterech płaszczyznach: innowacjach wartości działania jednostki gospodarczej, innowacyjności jednostki gospodarczej, innowacjach w działalności konstrukcyjnej, technologicznej i organizacyjnej i niepewności i ryzyka związanego z efektami wdrożenia i wykorzystania innowacji. W rozważaniach na temat wdrażania metod zarządzania wskazano rolę służb technicznych w analizie ekonomicznej przedsiębiorstwa produkcyjnego. Oprócz gromadzenia i przekazywania danych ważną funkcję powinny pełnić te służby w uczestnictwie i ich przetwarzaniu (E. Głodziński).

Trzecia sesja konferencji, którą prowadził **prof. Politechniki Śląskiej, dr hab. inż. Jan Brzóska**, poświęcona była **strategii konkurencji i współpracy**. Nowa polityka energetyczna Polski i UE jest przykładem oddziaływania otoczenia makroekonomicznego na zmiany strategii przedsiębiorstw. Polityka energetyczna, której wyrazem jest pakiet klimatyczno-energetyczny wpływa na zmiany modeli strategii przedsiębiorstw energetycznych, orientując je w kierunku wykorzystywania odnawialnych źródeł energii oraz stosowania innowacyjnych bezemisyjnych metod wytwarzania energii. Oddziałuje także na zachowania odbiorców energii, motywując ich do wprowadzania energooszczędnych technologii (M. Wawrzynosek). Wiedza, uczenie i innowacje stanowią jedne z najważniejszych nośników przewagi konkurencyjnej, jak i rozwoju regionalnego. Umożliwiają tworzenie i rozwój sieci współpracy mających istotne znaczenie dla regionalnych systemów i strategii innowacji. W tym kontekście istotna wydaje się rola przedsiębiorstw, tzw. kotwic. Ich rola w rozwoju innowacji na poziomie regionu wydaje się być ciągle nie w pełni zbadana. Potencjał tego typu organizacji w procesach uczenia się może być wykorzystywany w sieciach współpracy. Uważa się, że przedsiębiorstwa kotwice ze względu na ich znaczenie w strukturze społecznej i relacjach biznesowych w łańcuchu wartości przyczyniają się do rozwoju regionalnego (W. Czakon, W. Dyduch, Ł. Błoński, J. Żukowska). Rosnące wymagania interesariuszy i zwiększające się ryzyko funkcjonowania w warunkach konkurencyjnej gospodarki powodują wzrost znaczenia budowania wartości przedsiębiorstwa w jego dążeniu do sukcesu rynkowego. Przy czym za szczególnie istotne uważa się kształtowanie wartościowych relacji z klientami, której wyrazem jest odpowiednia strategia. Jak stwierdziła E. Piwoni-Krzyszowska, zastosowanie odpowiedniej strategii zarządzania wartością stosunków z klientami powinno być determinowane cyklem życia relacji. Zdaniem tej autorki przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że przedsiębiorstwa monitorują wartość nabywców, dokonują ich segmentacji, natomiast nie stosują strategii zarządzania wartością relacji. Sytuacja gospodarcza Polski wpływa istotnie na finansowanie inwestycji rzeczowych w sektorze przedsiębiorstw. Identyfikacja tych inwestycji i źródeł ich finansowania jest możliwa poprzez wykorzystanie rachunku finansowego i rachunku kapitałowego sprawozdawczości narodowej. Przeprowadzone przez A. Samborskiego w latach 1995–2006 badania wskazują na duże zmiany w finansowaniu inwestycji rzeczowych w polskich przedsiębiorstwach. Obserwowany spadek wykorzystywania finansowania bankowego spowodowany jest dwiema przyczynami. Pierwsza to preferowanie przez przedsiębiorstwa finansowania inwestycji rzeczowych z funduszy wewnętrznych, druga to mniejsza skłonność instytucji finansowych do pożyczania środków pieniężnych przedsiębiorstwom. Społeczna odpowiedzialność biznesu stała się ważnym komponentem dialogu pomiędzy przedsiębiorstwami i ich interesariuszami (A. Pyszka). Ważną rolę w jej kształtowaniu odgrywa zintegrowane podejście do projektowania i wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu. Charakterystyczne są tu dwa modele. Pierwszy z nich opiera się na zrównoważonej wartości, drugi – TRM (*Total Responsibility Management*) koncentruje się na systemach zarządzania odpowiedzialnością korporacji.

Budowanie **strategii konkurencji i współpracy** nie jest nowym procesem, jednak zakres uwarunkowań i stopień złożoności tych zagadnień wymaga nowego spojrzenia m.in. na opracowywanie i wdrażanie strategii relacyjnych. Wskazana problematyka była przedmiotem dyskusji, którą prowadził **prof. AE, dr hab. Wojciech Czakon**. Kluczową kwestią według J. Jeżaka powodzenia grupy kapitałowej jest znalezienie właściwej proporcji pomiędzy dominacją i zależnością, a w tym przede wszystkim respektowanie podmiotowości spółek zależnych przy zachowaniu następujących zasad: bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, większości pośredniej, lojalności i transparentności, systemu otwartego. Problemy te dotyczą również aliansów strategicznych zawieranych pomiędzy firmami z mniej rozwiniętych krajów i korporacjami transnarodowymi (Ż. Popławska), które wskazują na trudności działania i możliwości osiągnięcia pozytywnych efektów synergicznych. Rozwój sieci, szczególnie społecznych, jest przesłanką do rozwoju pojedynczych organizacji (J. Bendkowski). Tworzenie „sieci wiedzy” na poziomie organizacji oparte na koncepcji „wspólnoty działań” może stanowić metodę tworzenia wiedzy, a ich powstawanie powinno być wspierane przez organizacje wszędzie tam, gdzie dostrzegają one potrzebę zarządzania wiedzą w rozwijaniu własnych kompetencji, względnie zaspokajaniu potrzeb klientów. Szczególnego znaczenia w procesach tworzenia i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych typu sieć franczyzowa nabiera zaufanie (Ł. Błoński). Analiza przedmiotu badań wskazuje na konieczność rozwijania problemu w zakresie opracowania metod rozwijania i ewaluacji zaufania w tego typu sieciach.

Sieci, klastry, rozwój innowacji wśród MŚP były wiodącym problemem dyskusji prowadzonej przez **prof. AE, dr. hab. Jana Pykę** w ramach sesji zatytułowanej „**Instrumenty, mechanizmy i koncepcje rozwoju regionalnego**”. Badanie relacji i efektywności tych relacji między instytucjami otoczenia biznesu a przedsiębiorstwami, podobnie jak pomiędzy jbr i przedsiębiorstwami cieszą się coraz większym zainteresowaniem (B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz). Analiza dotychczasowych działań skutkuje poszukiwaniem skutecznych koncepcji i mechanizmów, które zaktywizują wskazane relacje międzyorganizacyjne. Ciągłe istotnym problemem w zakresie kształtowania współpracy jest wskazanie przedmiotu współpracy – wspólnej wizji, specjalizacji oraz oczekiwań wobec partnerów biznesowych i jednostek wsparcia (L. Knop). Badania prowadzone w woj. świętokrzyskim (B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz), śląskim (L. Knop) i małopolskim (J. Duda) ciągle wskazują na problemy związane z poziomem innowacyjności MŚP w Polsce i jego rozwojem opartym na tworzonych sieciach współpracy. Współpraca stała się ostatnio popularnym sposobem na radzenie sobie z recesją. Perspektywa czasu, w której strategii współpracy i relacyjne nabrały znaczenia, wydaje się być w Polsce jeszcze bardzo krótka. Przedsiębiorstwa stają przed zadaniem zarządzania własnymi sieciami dostawców, odbiorców, partnerów, jbr itp., a z drugiej strony są podmiotem większych, bardziej lub mniej sformalizowanych sieci (np. klastrów). Taki stan rzeczy wymaga innego spojrzenia na „nowe struktury międzyorganizacyjne”. Z podobnymi problemami borykają się nasi południowi sąsiedzi, a rozwijane na

świecie sieci współpracy i klastry nie unikają kryzysów – przykład włoski.

Pełne teksty referatów zostały opublikowane w dwóch odrębnych tematycznie tomach w dwutomowym wydawnictwie: *Kreatywność i innowacyjność w uwolnieniu przemysłu i usług oraz Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami* (Wydawnictwo TNOiK, Katowice 2009).

dr hab. inż. Jan Brzoška, prof. Politechniki Śląskiej
dr inż. Lilla Knop

dr hab. inż. Jan Brzoška, prof. Politechniki Śląskiej
dr inż. Lilla Knop

W dniach od 21 do 24 października 2009 r. odbyła się w Krynicy-Zdroju XIV Międzynarodowa Konferencja Naukowa organizowana przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw UEK oraz Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Ideą przewodnią tegorocznej, czternastej już konferencji była próba zdiagnozowania realnej sytuacji, w jakiej znalazły się przedsiębiorstwa w obliczu światowego kryzysu, jak również określenia możliwości wykorzystania działań restrukturyzacyjnych w celu zapewnienia ciągłości działalności i wykreowania możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach recesji. Patronat honorowy nad konferencją objęli: prezydent miasta Krakowa – Jacek Majchrowski oraz burmistrz Krynicy-Zdroju – Emil Bodziony.

Kryzys gospodarczy zapoczątkowany w 2008 r. stanowi bowiem istotne wyzwanie dla osób zajmujących się gospodarką. Odnosi się to zarówno do sfer globalnej, regionalnej, jak również pojedynczego przedsiębiorstwa, gdzie w różny sposób i w różnicowanym zakresie odczuwane są negatywne skutki załamania gospodarczego. Szczególny charakter kryzysu, z jakim obecnie mamy do czynienia, wynika z wielu uwarunkowań kształtujących przebieg procesów ekonomicznych we współczesnej gospodarce. W pierwszej kolejności należy mieć świadomość, że postępujące procesy globalizacji przyczyniające się do rosnącej współzależności gospodarek narodowych sprawiają, że sytuacje kryzysowe pojawiające się na lokalnych rynkach oddziałują znacznie silniej niż dotychczas na funkcjonowanie całego regionalnego czy też światowego systemu gospodarczego. Wyjątkowość obecnej sytuacji polega także na tym, że zapoczątkowany w 2008 r. kryzys można postrzegać jako pierwszy światowy kryzys spowodowany przez gospodarkę opartą na wiedzy. Jego przyczyną nie tkwią w tzw. realnej gospodarce, lecz zostały sprokurowane głównie przez sektor finansowy, dla którego prosperita ostatnich lat stała się czynnikiem w znacznym stopniu dewaluującym ryzyko gospodarcze.

Sformułowane powyżej tezy stały się punktem wyjścia do przyjęcia programu konferencji, formuły jej obrad oraz doboru referatów wprowadzających do dyskusji, a ukazujących zarówno ogólne tło podjętej problematyki, jak i jej praktyczne aspekty.

Obrady konferencji, w której udział wzięło ponad 150 osób reprezentujących wszystkie krajowe ośrodki naukowe, zagraniczne środowiska naukowe z Republiki Czeskiej, Ukrainy oraz Włoch, a także sferę praktyki gospodarczej, otworzył prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw UEK. W swoim wystąpieniu powitał honorowych gości, a także poinformował, że na jego ręce wpłynął okolicznościowy adres skierowany do uczestników konferencji przez wiceprezesa

Rady Ministrów RP, ministra gospodarki – Waldemara Pawlaka, który doceniając długoletni wysiłek organizatorów konferencji w zakresie rozwoju współpracy pomiędzy środowiskiem akademickim i praktyką gospodarczą, podkreślił, że inicjatywa organizowania dorocznych konferencji naukowych nabiera jeszcze większego znaczenia w obliczu wyzwań, przed jakimi stoi nasza gospodarka i przedsiębiorstwa, szczególnie w dobie obecnego kryzysu gospodarczego, czego też wyrazem jest hasło przewodnie tegorocznej konferencji.

Obrady konferencji podzielono na pięć następujących sesji tematycznych:

- Globalny kryzys gospodarczy – nowe wyzwania dla restrukturyzacji w XXI wieku
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu gospodarczego
- Globalne i regionalne wyzwania gospodarki XXI wieku
- Obszary i koncepcje zarządzania restrukturyzacją procesów gospodarczych
- Panel praktyków nt. „Kryzys w gospodarce – mit czy rzeczywistość”.

W obrębie każdej z wymienionych sesji prezentowane były referaty wprowadzające w podejmowaną problematykę, które wygłaszali zaproszeni prelegenci, a następnie odbywała się dyskusja dotycząca zarówno problemów poruszanych w treści wystąpień, jak i innych zagadnień odnoszących się do tematyki poszczególnych sesji.

Obrady konferencyjne w ramach pierwszej z wymienionych sesji, którym kolejno przewodniczyli: prof. dr hab. Jan Lichtarski z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara z Politechniki Wrocławskiej, koncentrowały się wokół ukazania nowych złożonych problemów, jakie zrodził zapoczątkowany w 2008 r. globalny kryzys gospodarczy. Zaproszeni prelegenci koncentrowali się w swoich wystąpieniach na takich problemach implikowanych przez zjawiska kryzysowe, jak: oddziaływanie kryzysu na kształtowanie się indeksów na giełdach światowych, wpływ zjawisk kryzysowych na zakres i kierunki restrukturyzacji współczesnych przedsiębiorstw, problem funkcjonowania i rozwoju sektora MŚP w warunkach kryzysu gospodarczego czy też kwestia tworzenia rezerwy finansowych przez przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu.

Druga sesja obrad konferencji, prowadzona pod przewodnictwem prof. dr hab. inż. Jana Brzoški z Politechniki Śląskiej oraz prof. dr hab. Marii Sierpińskiej z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, skupiła się na zaprezentowaniu zakresu, charakteru oraz skali oddziaływania zjawisk kryzysowych występujących w gospodarce na problemy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Zagadnienia podnoszone w ramach tej sesji zarówno przez referentów,

jak i przez uczestników dyskusji odnosiły się do następujących kluczowych kwestii:

- ograniczanie ryzyka w aliansach strategicznych z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej,
- narzędzia uelastycznianie systemu zarządzania przedsiębiorstwa w okresie globalnego kryzysu,
- procesy koewolucji i kooperacji przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego,
- rozwój kompetencji marketingowych w przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu gospodarczego.

Podstawowym zamysłem, jaki przyświecał organizatorom konferencji przy doborze tematyki trzeciej z wymienionych sesji, była chęć ukazania złożoności problemów ekonomicznych pojawiających się współcześnie w gospodarkach różnych krajów. W toku obrad, którym przewodniczyli: prof. dr hab. Mieczysław Dobija z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz prof. dr hab. Dariusz Zarzecki z Uniwersytetu Szczecińskiego, podniesione zostały następujące cząstkowe problemy:

- rozwój gospodarczy i wyzwania restrukturyzacyjne w gospodarce Chin,
- rola sektora turystycznego w procesie rozwoju oraz promocji gospodarek i regionów,
- koncepcje szacowania kosztu kapitał własnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- wykorzystanie *Balanced Scorecard* w procesach zarządzania.

Czwarta sesja obrad konferencji, prowadzona przez prof. dr hab. Ryszarda Borowieckiego, skoncentrowała się na ukazaniu problematyki zarządzania restrukturyzacją procesów gospodarczych. Szeroki zakres wymienionej problematyki sprawił, że dobierając tematykę wystąpień zaproszonych prelegentów, starano się zaprezentować podjęty problem w sposób możliwie wielokierunkowy – z perspektywy wybranych problemów restrukturyzacyjnych, przez pryzmat wybranych sektorów gospodarki oraz na przykładzie wybranych regionów. Stąd w ramach prezentowanych wystąpień oraz prowadzonej na ich kanwie dyskusji podjęto następujące, kluczowe zagadnienia:

- restrukturyzacja jako narzędzie poprawy innowacyjności przedsiębiorstw,
- sieci współpracy i klastry w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- koncepcja zarządzania wiedzą w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- współczesne wyzwania restrukturyzacyjne w polskiej gospodarce.

Tradycja konferencji, organizowanej począwszy od 1994 r., jest dążeniem do ścisłego zintegrowania teorii i praktyki restrukturyzacji. Wyrazem tego jest m.in. zorganizowanie już po raz trzeci panelu praktyków, stanowiącego forum prezentacji praktycznych problemów wiążących się z procesami funkcjonowania i restrukturyzacji współczesnego biznesu – z perspektywy doświadczonych różnych sektorów i branż gospodarki. Do tegorocznej dyskusji panelowej, odbywającej się pod hasłem „*Kryzys w gospodarce – mit czy rzeczywistość*”, zaproszono następujących menedżerów:

- Patrick den Bult – dyrektor generalny Shell Polska,
- Piotr Czarnecki – prezes zarządu Raiffeisen Bank Polska,
- Wiesław Hałucha – prezes zarządu Zakładów Chemicznych „Alwernia”
- Marek Jaglarz – prezes zarządu Krakowskiego Holdingu Komunalnego,

- Ireneusz Perkowski – prezes zarządu Enion Energia,
- Andrzej Sikora – prezes zarządu Instytutu Studiów Energetycznych.

Moderatorem dyskusji panelowej był prof. dr hab. Ryszard Borowiecki. Zarówno wystąpienia poszczególnych panelistów, jak i wywołana nimi szeroka dyskusja potwierdziły złożoność zjawisk składających się na sytuację kryzysową w gospodarce, jej poszczególnych sektorach oraz konkretnych przedsiębiorstwach. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że zamysł tytułu tegorocznego panelu powstał w styczniu 2009 r., w momencie przygotowywania założeń konferencji, a zarazem w początkowym okresie pojawiania się w polskiej gospodarce symptomów globalnego kryzysu gospodarczego.

Rozwijając formułę konferencji zapoczątkowaną w latach ubiegłych i dążąc do ściślejszej integracji i współpracy pomiędzy środowiskiem nauki oraz biznesu, organizatorzy konferencji postanowili propagować i nagradzać najlepsze praktyki restrukturyzacji. Dlatego też w bieżącym roku po raz pierwszy przyznano nagrodę „**Lidera Restrukturyzacji**”, której wręczenie wraz z prezentacją nominowanych przedsiębiorstw odbyło się 22 października 2009 r. w trakcie obrad konferencji, w ramach uroczystej Gali Restrukturyzacji.

Kapituła nagrody nominowała w bieżącym roku do nagrody 4 przedsiębiorstwa – przyznając 3 równorzędne wyróżnienia oraz 1 nagrodę „Lidera Restrukturyzacji 2009”. W skład kapituły w 2009 r. wchodzili:

Przewodniczący: prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; członkowie: Emil Bodziony – burmistrz Krynicy-Zdroju, Piotr Czarnecki – prezes zarządu Raiffeisen Bank Polska SA, prof. dr hab. inż. Maciej Kaliski – dyrektor Departamentu Ropy i Gazu Ministerstwa Gospodarki, prof. dr hab. Paweł Lula – dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz sekretarz: dr Andrzej Jaki – pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Statuetkę „Lidera Restrukturyzacji 2009”, „za przeprowadzenie restrukturyzacji gwarantującej zrównoważony rozwój i stabilną pozycję Spółki na rynku globalnym”, otrzymały Zakłady Chemiczne „Alwernia” Spółka Akcyjna. Ponadto wyróżniono następujące przedsiębiorstwa: • Control Process Spółka Akcyjna w Tarnowie • Krakowskie Zakłady Automatyki Spółka Akcyjna w Krakowie • Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Spółka Akcyjna w Krakowie.

Bezpośrednim rezultatem tegorocznej konferencji są także okolicznościowe wydawnictwa książkowe. Dwa pierwsze z nich – polskojęzyczne (*Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, oprac. i red. naukowa: R. Borowiecki, A. Jaki, UEK-Fundacja UEK, Kraków 2009 oraz *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, oprac. i red. naukowa: R. Borowiecki, A. Jaki, UEK-Fundacja UEK, Kraków 2009) uczestnicy otrzymali w trakcie konferencji. Trzecie wydawnictwo – anglojęzyczne, ukaże się w najbliższym czasie jako publikacja pokonferencyjna.

dr Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

?????

MIRIAM F. WEISMANN, *The Foreign Corrupt Practices Act: The Failure of the Self-regulatory Model of Corporate Governance in Business Environment*, „Journal of Business Ethics”, 2009, vol. 88:615–661.

Miriam F. Weismann – Associate Professor of Business and Law w Sawyer Business School, na Suffolk University w Bostonie. Specjalizuje się w tematyce oszustw korporacyjnych, nadzorcze korporacyjnym i etyce, a także prawie podatkowym i międzynarodowym prawie gospodarczym.

Narodowe systemy nadzoru korporacyjne w odpowiedzi na wyzwania i zmiany funkcjonowania na rynku w ramach procesów globalizacji i internacjonalizacji doświadczają współcześnie dalekosiężnych reform oraz przekształceń. Obok zmian struktury własności i reform z zakresu funkcjonowania rady, przejrzystości czy sposobów wynagrodzenia najwyższej kadry menedżerskiej pojawia się coraz więcej kodów dobrej praktyki wskazujących na konieczność dostosowania się do określonych standardów, także etycznych i moralnych (*compliance*). Oprócz dobrowolnie przestrzeganych dokumentów dobrej praktyki czy wskazówek formułowanych przez międzynarodowe organizacje obserwuje się także zaostrzenie prawa dotyczącego standardów etycznych czy formułowanie zasad

chroniących przedsiębiorstwa i jego akcjonariuszy przed korupcją i oszustwami. Przesunięcie punktu ciężkości z reform systemowych na zmiany wewnątrz korporacji i z kwestii finansowych na etykę biznesu znajduje swoje przyczyny we współcześnie obserwowanym kryzysie zaufania wobec rynku kapitałowego i jego instytucji, niesprawdzenia się dotychczasowych struktur nadzorczych, spadku prestiżu zawodu menedżera i pracy w międzynarodowej korporacji czy instytucji finansowej. Okazuje się, że nie tylko zawiódł dorobek XX w., skutkując głośnymi skandalami korporacyjnymi (Enron, Wolcom), ale co gorsza, podjęte działania naprawcze wcale nie rozwiązały problemów, tylko przesunęły je na inne obszary, przyczyniając się do obecnego kryzysu finansowego. Mylili się także ci, którzy winą za pogorszenie standardów nadzoru korporacyjnego i skłonność do oszustw korporacyjnych winili jedynie spółki amerykańskie i anglosaski system *corporate governance*. Przypadki ogromnej korupcji na skalę międzynarodową w Siemensie oraz skandalu z defraudacją funduszy korporacyjnych w Samsungu zasygnalizowały, że problem z etycznym biznesem oraz budową efektywnych struktur nadzorczych ma każdy region świata.

Sformułowane we wcześniejszych czasach lub w odpowiedzi na ostatnie wydarzenia dokumenty dobrych praktyk, regulacje prawne zwiększające przejrzystość spółek, monitoring

i odpowiedzialność menedżerów (SOX) czy zapisy ograniczające możliwości zjawisk korupcyjnych często są wskazywane jako słuszną reakcją na zaistniałe problemy. Jednakże powszechne wątpliwości budzi brak oceny tych dokumentów i analiza efektywności ich działania. Oddzielną kwestią pozostaje także aspekt rzeczywistego obowiązywania tych regulacji czy rekomendacji i możliwości rozliczania spółek z ich zapisów.

Analiza Foreign Corrupt Practices Act (FPCA) daje możliwość zastanowienia się nad przepisami prawa antykorupcyjnego z punktu widzenia amerykańskiego systemu nadzoru korporacyjnego. Praktyka stosowania FPCA wskazuje jednocześnie na efektywność działania amerykańskich instytucji Securities and Exchange Commission (SEC) oraz Departamentu Sprawiedliwości (DoJ) pod kątem stosowania zapisów antykorupcyjnych oraz budowy struktury *corporate governance* bazującej na zasadzie samoregulacji. Skuteczność egzekwowania zapisów ustawy nabiera szczególnego znaczenia w kwestiach ograniczenia zjawisk korupcyjnych na współczesnym globalnym rynku. Jednak dotychczasowa praktyka działania amerykańskich instytucji w odniesieniu do wdrażania i egzekwowania FPCA każe poważnie się zastanowić nad skutecznością stosowanego prawa. Przeprowadzona analiza wskazuje na silne uzależnienie stosowania prawa antykorupcyjnego w USA od nastawienia partii

rzządzającej, lobbingu ze strony menedżerów największych korporacji, presji opinii publicznej oraz fazy cyklu rozwoju gospodarczego. Wnioski płynące z badania są bardzo głęboko zasmucające – należy nie tylko wskazywać na słabą realizację zapisów i niską efektywność samoregulacji biznesu, ale także zasygnalizować wiele zagrożeń występowania zjawisk korupcyjnych na globalnym rynku.

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) jest inicjatywą regulacyjną przygotowaną w celu zwalczania zjawisk korupcyjnych wśród amerykańskich przedsiębiorstw poza terenem USA, na rynkach zagranicznych. Zapisy ustawy zostały przygotowane przez SEC w połowie lat 70. XX w., w reakcji na wyniki dochodzenia w sprawie afery Watergate, kiedy to śledczy odkryli, że wiele spółek utworzyło specjalne fundusze z przeznaczeniem na łapówki dla wpływowych polityków. Niektóre z tych korporacyjnych rezerw zbudowanych przez pojedyncze spółki, a przeznaczone na korumpowanie urzędników państwowych oraz załatwienie określonych spraw za granicą za pomocą bezpośrednich łapek pieniężnych lub drogich prezentów, oscyływały nawet na poziomie 10 mln dolarów. W efekcie w obliczu kryzysu raportów i sprawozdań finansowych przygotowywanych przez spółki giełdowe, SEC zdecydował się na wdrożenie nowych regulacji, przed przyjęciem których ogłoszono amnestię. Zakres amnestii przeszedł oczekiwania autorów programu – ponad 400 spółek, w tym 113 z listy „Fortune 500” przyznało się do utworzenia rezerw w celu korumpowania polityków, urzędników państwowych i zagranicznych oficjeli, a łączna wysokość tych funduszy dla wszystkich spółek przekroczyła poziom 300 mln dolarów. Oprócz problemów krajowych zauważono, że korupcja stała się także strategią

ekspansji amerykańskich spółek na rynkach zagranicznych. Ze względu na szkodliwość tych praktyk, które nieuchronnie psują rynek, prowadzą do spadku zaufania i niszczą integralność gospodarki rynkowej, SEC zdecydował się na wdrożenie ustawy antykorupcyjnej znanej pod nazwą *Foreign Corrupt Practices Act*. Ustawa została przyjęta w 1977 r. (zmiany nanoszono dwukrotnie, w 1988 oraz 1998 r.), a nad ich wdrażaniem czuwał Departament Sprawiedliwości. Zapisy ustawy składają się z dwóch zasadniczych części – pierwszej, zakazującej opłacania zagranicznych przedstawicieli, urzędników i polityków oraz drugiej, określającej zasady przechowywania dokumentów i prowadzenia rachunkowości. Ideą FCPA było budowanie struktury nadzoru korporacyjnego w amerykańskich spółkach, także w odniesieniu do ich działalności poza terytorium USA i przenoszenie za granicę wysokich standardów *corporate governance*.

Prowadzone analizy wskazują na słabą efektywność zapisów ustawy FCPA, za przyczyny której postrzega się zarówno same przepisy, jak i obowiązująca w Stanach Zjednoczonych i stosowana przez większość agencji rządowych doktrynę samoregulacji. Przede wszystkim przepisy FPCA nie określają wszystkich zjawisk korupcyjnych i tym samym nie zakazują (gdyż nie precyzują) wszystkich form uzyskiwania korzyści. Zapisy dotyczące przechowywania dokumentów i zasady rachunkowości odnoszą się jedynie do spółek giełdowych, zostawiając furtkę dla spółek nienotowanych na parkiecie. Mimo uwag OECD, USA nie zdecydowały się na objęcie spółek prywatnych zapisami ustawy. Regulacje ustawy nie dotyczą spółek zależnych w przypadku, gdy udział amerykańskiej spółki matki plasuje się poniżej 50% głosów (w takiej sytuacji zapisom ustawy nie podlega także spółka matka). Oznacza to, że ustawa nie dotyczy wszystkich znanych form korupcji w sferze gospodarki. Wreszcie, założenie

o samoregulacji gospodarki, która jest uznawana za najlepsze i najbardziej efektywne podejście kształtowania działalności przedsiębiorstw bez nadmiernego jej ograniczania, przekłada się na słabą kontrolę przestrzegania prawa przez podmiot, do których jest ono adresowane. W efekcie zapisy ustawy antykorupcyjnej są stosunkowo rzadko egzekwowane, a ich niską efektywność odnotowują kolejne przygotowywane raporty [House Report, 1977, 1982, 1988; OECD, 2002, 2005]

Efektywność FPCA w latach 1978–2008

Dokładna analiza warunków politycznych i ekonomicznych funkcjonowania przepisów FPCA pozwala także na dokonanie rzetelnej oceny efektywności tej ustawy. Okazuje się, że silna egzekucja przepisów była niemożliwa we wcześniejszym okresie, gdyż w ujęciu menedżerów stanowiły one swego rodzaju bariery dla ekspansji amerykańskich korporacji na globalnym rynku. Choć zjawiska korupcyjne znacząco ograniczono na terenie USA, nie było już takiej presji, by eliminować tego typu zachowania w przypadku amerykańskich spółek działających na rynkach zagranicznych. Co więcej, w niektórych okresach, np. za czasów administracji Regana, zapisy ustawy były poddawane silnej krytyce wspieranej danymi o utraconych kontraktach czy dodatkowych kosztach wynikających z przestrzegania FPCA. Ustawę porównywano do konia trojańskiego rozbijającego zagraniczne strategie amerykańskich korporacji. Dodatkowo zapisy FPCA nie były egzekwowane z uwagi na prowadzoną wówczas przez Stany Zjednoczone politykę zagraniczną – na przykład w przypadku afery Iran-contra służby amerykańskie stosowały płatności o charakterze korupcyjnym wobec zagranicznych przedstawicieli dla zatuszowania prowadzonych działań. W efekcie FPCA ilustruje z jednej strony zjawiska bycia ponad prawem

w przypadku określonych instytucji i spółek, z drugiej ukazuje problem braku ciągłości między prawem pisanym a prawem stosowanym. Obie kwestie były wzmacniane przez celowe zaniżanie środków finansowych na egzekwowanie przepisów FPCA. Ponadto w okresach spowolnień czy kryzysów gospodarczych determinacja władz do ograniczania walki z korupcją była bardzo niska, a świadomy brak egzekwowania zapisów ustawy miał sprzyjać ekspansji zagranicznej amerykańskich korporacji i jednocześnie przyczynić się do wzrostu gospodarczego kraju.

Ocena funkcjonowania ustawy dostarcza niezwykle ciekawych faktów:

- przez 30 lat obowiązywania (1978–2008) SEC i DoJ rozpatrywały w sumie 106 spraw złamania zapisów FPCA, z tym że 15 spraw wynika z poprzednich i dotyczy jedynie innych obszarów prawnych, a jest podanych głównie dla poprawienia statystyk. 8 rozpatrywanych spraw dotyczyło funkcjonowania przedsiębiorstw w amerykańskich w Iraku w ramach programu ONZ „Żywność za ropę”. Oznacza to, że przez 30 lat rozpatrywano w sumie jedynie 83 przypadki złamania przepisów FPCA (por. tabela 1);
- między 1977 a 2001 r. postawiono zarzuty jedynie 21 spółkom i 26 osobom;
- między 1978 a 1996 r. w 7 na 13 rozpatrywanych spraw nie zasądono żadnych kar pieniężnych;

- zasądzone kary pieniężne dla korporacji wahały się od 1500 do 3,5 mln dolarów, z wyjątkiem sprawy przeciwko Lockheed, gdzie w drodze ugody zasądono karę 21,8 mln dolarów. Obecnie najwyższą karę w wysokości 44 mln dolarów zasądono w sprawie Stany Zjednoczone przeciwko Baker Hughes;

- kary pieniężne zasądzone dla osób prywatnych wahały się w granicach 2500 do 309 tys. dolarów, a do 1994 r. nikt nie został ukarany więzieniem;

- między 1978 a 2002 r. rozpatrywano jedynie 32 przypadki złamania prawa FPCA, w tym umorzono lub odstąpiono od dochodzenia w przypadku 13 spraw;

- przez co najmniej 10 lat przed 2000 r. SEC nie zgłosiła żadnego przypadku dotyczącego kwestii przechowywania dokumentów i prowadzenia rachunkowości. Po przyjęciu ustawy SOX takie zarzuty postawiono 12 spółkom, z których w 8 SEC prowadziła dodatkowe postępowanie;

- podczas gdy w latach wcześniejszych (1978–2000) odnotowywano niewiele spraw między 0–4 przypadków rocznie, po 2000 r., a w szczególności od 2007 r. obserwuje się większą aktywność administracji USA w egzekwowaniu zapisów FPCA (4–13 przypadków rocznie);

- w przypadku wielu spraw prowadzono nieformalne negocjacje prowadzące do ugody i znacznego ograniczenia stosowania kar.

Jednocześnie uwagę zwraca niski zakres zgromadzonych danych dotyczących poszczególnych spraw rozpatrywanych w ramach łamania zapisów FPCA i brak systemu monitorowania bieżącego statusu sprawy. W efekcie raporty OECD oceniają funkcjonowanie FPCA jako rozczarowujące, podkreślając niską, jak na warunki amerykańskie i 30 lat istnienia prawa, efektywność i niewielką liczbę podjętych spraw. Co więcej, w warunkach słabego egzekwowania zapisów FPCA ze strony Departamentu Sprawiedliwości i SEC strategia nieformalnych negocjacji i zawieranych ugód stała się coraz częstsza w odniesieniu do oszustw i skandali korporacyjnych. Prowadzi to do sytuacji, w której zasądzone kary są niższe niż korzyści uzyskane w drodze złamania zapisów ustawy. Ze względu na kierowanie się spółek racjonalnym rachunkiem kosztów i zysków nie należy oczekiwać żadnej poprawy w zakresie jakości nadzoru i działalności przedsiębiorstw w drodze samoregulacji, jeżeli nie nastąpi poprawa w egzekwowaniu zapisów FPCA. Należy zdecydowanie podkreślić, że słaba egzekucja prawa jest niezwykle szkodliwa dla praktyki całego sektora przedsiębiorstw oraz praktyki ładu korporacyjnego. Ponadto pobłażliwość amerykańskiego nadzoru oraz wiara w samoregulację biznesu przyczynia się do spadku jakości *corporate governance*, co następnie skutkuje

Tab. 1: Zestawienie spraw rozpatrywanych przez DoJ i SEC w ramach FPCA

Rok/liczba spraw	Rok/liczba spraw	Rok/liczba spraw	Rok/liczba spraw
1978: 2	1986	1993: 2	2001: 5
1979: 3	1987	1994: 2	2002: 4, 2 umorzono
1980: 1	1988	1995: 0	2003: 3, 3 umorzono
1981: 0	Razem: 3 (Ashland Oil)	1996: 1	2004: 5, 3 ugody
1982: 5	1989: 3	1997: 1	2005: 6, 3 ugody
1983: 1	1990: 5, 1 umorzono	1998: 3	2006: 8
1984: 0	1991: 0	1999: 2	2007: 13, 4 ugody
1985: 2	1992: 0	2000: 1	2008: 2, 1 ugoda

kolejnymi kryzysami i skandalami typu Enron lub Worldcom. W czasach *prosperity* zarówno instytucje, jak i akcjonariusze nie przywiązują większej wagi do przestrzegania dobrych praktyk czy rekomendacji *corporate governance*, a refleksja nadchodzi dopiero w warunkach spowolnienia gospodarczego często wywołanego przez oszustwa korporacyjne lub nieefektywny nadzór. Dopóki spółki realizują zyski, a kurs ich akcji rośnie, zdecydowanie mało jest bowiem pytań o jakość nadzoru i etykę korporacji. Dopiero w sytuacji kryzysu i spadku zaufania uwaga regulatorów, inwestorów i przedsiębiorstw kierowana jest na istniejące zapisy i ich egzekwowanie. Warto jednak zaznaczyć, że w ramach poprawy jakości nadzoru korporacyjnego oraz stosowanego przez spółki podejścia do przestrzegania dobrych praktyk (*compliance*) poprawiła się także egzekucja zapisów omawianej ustawy.

FPCA w kontekście międzynarodowym

FPCA nie działa w próżni w odniesieniu do rynku globalnego, ale jest elementem międzynarodowych wysiłków na rzecz walki z korupcją. W 1997 r. rozpoczęto wdrażanie inicjatywy OECD (*Anti-Bribery Convention*), co przyczyniło się do podpisania przez kraje członkowskie porozumienia o współpracy i zwalczaniu zjawisk korupcyjnych. Trzecia runda zmian FPCA z 1998 r. uwzględniła zapisy OECD i mimo znacznych różnic między oboma dokumentami stała się narzędziem wdrażającym je w USA. Zarówno zapisy FPCA, jak i ich efektywność były przedmiotem raportu OCED z 2002 i 2005 r. Kolejną inicjatywą były zapisy ONZ (*Convention Against Corruption*) oraz zasady 10 z *Global Compact* zakazujące wszelkich płatności i korzyści o charakterze łapówkarskim. Warto jednak zaznaczyć, że oba dokumenty mają charakter dobrowolnych kodów dobrej praktyki, podczas

gdzie FPCA jest dokumentem prawnym wchodzącym w zakres przepisów dotyczących nadzoru korporacyjnego w USA, za nieprzebranie których spółki i osoby prywatne są pociągane do odpowiedzialności karnej. W odniesieniu do sektora przedsiębiorstw prywatnych funkcjonuje dokument ONZ *Convention Against Corruption* (dobrowolne stosowanie) oraz *Convention on Corruption* sformułowana przez Radę Europy (obowiązujące prawo). Warto także dodać *American Convention Against Corruption* powstałą w 1997 r., która nakłada sankcje karne na podmioty łamiące zakaz korupcji, oraz *Criminal Law Convention* wdrożoną w 2002 r. przez Radę Europy. Podobną inicjatywę utworzono w Organization of African Unity.

Warto jednocześnie podkreślić, że zapisy ustawy FPCA nabrają szczególnego znaczenia w przypadku wchodzenia i działania amerykańskich korporacji na rynkach krajów słabiej rozwiniętych. Kraje te łatwiej są manipulowane przez międzynarodowe korporacje, mają słabsze prawo i ład instytucjonalny. Raporty wskazują na bardzo niską efektywność stosowania zapisów FPCA w przypadku krajów słabiej rozwiniętych.

*

Były szef Banku Światowego, James Wolfensohn, sygnalizował, że umiejętne zarządzanie spółkami będzie tak samo ważne, jak umiejętne rządzenie całymi państwami. Lista dobrych praktyk adresowana pod kątem spółek jest tak samo długa i dostarcza istotnych rekomendacji, jak lista wskazówek do walki z korupcją w administracji publicznej. Na przykład sir Adrian Cadbury oraz International Corporate Governance Network podkreślają rolę interesariuszy, członków rady, menedżerów, inwestorów, księgowych i przedstawicieli innych profesji zaangażowanych w działanie spółek w procesie zapewnienia wysokich standardów etycznych. Ponadto zasady nadzoru korporacyjnego sformu-

lowane przez OCED stanowią cenną wskazówkę dla rozwoju systemów *corporate governance*. Z drugiej strony, sir Cadbury przyznaje, że uczestnictwo w globalnym systemie gospodarczym poszczególnych krajów jest kwestią ich wyboru i to od tego, w jakim stopniu będą one przestrzegały określonych standardów nadzoru korporacyjnego, jest zależne całkowicie od ich dobrowolnych decyzji. Zasady uznane na forum międzynarodowym jako zestaw dobrych praktyk stanowią normatywny opis działania korporacji wymagany w Stanach Zjednoczonych zawarty w przepisach FCPA. Jednakże ze względu na fazy cyklu gospodarczego i zdecydowanie wybiórcze podejście spółek i instytucji do wdrażania prawa w okresach *prosperity* założenie do samoregulacji okazało się nadmierne optymistyczne. W efekcie na obecnym etapie kluczowe staje się zapewnienie rzeczywistego stosowania tych zapisów i monitoring spółek pod kątem ich przestrzegania. Może to jednak napotkać na znaczny opór ze strony zarówno menedżerów, jak i przedstawicieli Kongresu, gdyż mogłoby być odebrane jako ograniczanie wolności spółkom. Jedynie rygorystyczne przestrzeganie zapisów *Foreign Corrupt Practices Act* może zapewnić ich efektywne funkcjonowanie. Porażka na etapie przełożenia zapisów prawnych na rzeczywistość korporacyjną wiązać się będzie z pojawianiem się dodatkowych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw i może nawet negatywnie odbić się na ich rozwoju i wynikach.

Opr. Maria Aluchna
dr nauk ekonomicznych
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej

