

- O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni  
– *Jan Polowczyk* . . . . . 3
- Znaczenie spójności strategii – *Krzysztof Obłój* . . . . . 6
- Determinanty procesu innowacyjnego – *Paweł Szwiec* . . . . . 9
- Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu  
– *Wojciech Czakon* . . . . . 13
- Problemy badań konkurencyjności przedsiębiorstw  
– *Stanisław Łobejko, Zdzisław Pierścionek*. . . . . 18
- *Design* w zarządzaniu przedsiębiorstwem  
– *Maciej Brzozowski* . . . . . 22
- Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa  
– *Tomasz J. Dąbrowski* . . . . . 27
- Ekonomiczna analiza inwestowania w zdrowie  
jako kapitał ludzki – *Ewelina Nojszewska* . . . . . 31

## FINANSE

- Formalne aspekty wyceny przedsiębiorstw. Zarys problemu  
– *Dariusz Zarzecki* . . . . . 35

## JAKOŚĆ

- Zintegrowany system zarządzania realizacją projakościowej filozofii procesów wytwarzania produktów – *Bogusław Węgrzyn* . . . 39

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY . . . . . 42

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Koniec racjonalnej ekonomii – „Harvard Business Review”  
– *opr. Jan Polowczyk*. . . . . 46

# przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 9 (836) 2009

## Rada Programowa

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

## Zespół

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

## Adres redakcji:

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

## Korespondenci:

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

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

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

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

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

### Cena prenumeraty na 2009 r.:

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

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

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

### Prenumerata w RUCHU SA

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

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

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

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

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

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

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

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

### IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni

*Jan Polowczyk*

## Wprowadzenie

**E**konomiści spierają się o sposoby wyjścia z obecnego światowego kryzysu gospodarczego. Zgadniają się natomiast na ogół co do tego, że kryzys ten będzie miał ważne konsekwencje dla rozwoju myśli ekonomicznej.

Obowiązująca ciągle doktryna ekonomii głównego nurtu opiera się na aksjomacie, że człowiek gospodarujący (*homo oeconomicus*) zachowuje się racjonalnie. Stara się osiągnąć jak największą korzyść, kupując jak najtaniej i sprzedając jak najdrożej. Jest doskonałym kalkulatorem optymalizującym decyzje i pozbawionym cech ludzkich: nie ulega nastrojom, nie jest chciwy, nie ma pasji ani pokus. Nie przypomina pazernych prezesów koncernów. Krytyka koncepcji *homo oeconomicus* co jakiś czas powtarza się w nowych okolicznościach i wersjach [H. Leibenstein, 1985; R.H. Thaler, 2000; H.A. Simon, 2005; A. Wojtyna, 2008; Z. Hockuba, 2008].

Teoria racjonalnych oczekiwań nawiązująca do koncepcji *homo oeconomicus*, choć została wyróżniona Nagrodą Nobla dla R. Lucasa w 1996 r., nie potwierdza się w praktyce [T. Kowalski, 2001]. Neoklasyczny model preferencji nadaje się tylko do analizowania powtarzalnych i porównywalnych problemów decyzyjnych. Nie jest przydatny do opisu decyzji jednostkowych i wyjątkowych.

## Nauki ekonomiczne jako branża

**N**auka jest szczególną działalnością człowieka. Jest rodzajem branży. W tej branży każdy naukowiec jest jednoosobową firmą produkującą idee. I jak każda firma w gospodarce rynkowej, konkuruje z innymi firmami, czyli z innymi naukowcami. Konkurencja nie wyklucza współpracy w ramach określonych przedsięwzięć badawczych, a także struktur organizacyjnych, jakimi są np. uniwersytety czy stowarzyszenia naukowe. Przyjmuje się, że miarą znaczenia (wartości) naukowca jest liczba cytowań jego prac przez innych naukowców. Jest to dość obiektywna miara popularności idei-produktów każdego badacza.

Branża naukowa, a w tym nauki ekonomiczne, jak każda inna branża, ma swoje tajemnice, które rzadko są ujawniane. Do wyjątków należy bardzo szczerza wypowiedź ponad 80-letniego Janosa Kornai w jego autobiografii (2008). Ten wybitny węgierski ekonomista znany jest przede wszystkim z tego, że w latach 80. wykazał niereformowalność systemów

sowieckich opartych na centralnym planowaniu. Sam Kornai za najważniejsze swoje dzieło uważa *Anti-Equilibrium* (1973), w którym odważył się wystąpić z krytyką głównego nurtu ekonomii opartej na teorii równowagi ogólnej L. Walrasa. Książka została skrytykowana i popadła w zapomnienie. Po latach Kornai ocenia, że postąpił niedyplomatycznie, występując z otwartą krytyką ekonomicznej ortodoksji.

J. Kornai bulwersują zasady publikowania i awansów w naukach ekonomicznych. Młodzi naukowcy, chcący zrobić szybką karierę akademicką, zajmują się teoriami dobrze znanymi w środowisku. Wystarczy je nieco zmodyfikować i dopracować, a wtedy artykuł ma szansę na opublikowanie w renomowanych, najlepiej punktowanych czasopismach. Recenzenci mogą być anonimowi, ale i tak preferują prace podobne do własnych, a czasopisma ulegają stopniowej uniformizacji. Szacuje się, że artykuł wydrukowany w dobrze punktowanym piśmie daje w kolejnych latach kariery w sumie 80–100 tys. dolarów dodatkowych wynagrodzeń.

Bardziej radykalnie wypowiadał się na ten temat wieloletni redaktor pisma „Kyklos”, B.S. Frey (2003) w artykule pod wielce wymownym tytułem *Publikowanie jako prostytutka? – Wybierając między swoimi ideami a sukcesem akademickim*. Proponuje ograniczenie roli recenzentów do wydawania niewiążących opinii. O druku powinien decydować samodzielnie wydawca. Podobnie krytyczne uwagi przedstawił profesor R. Frydman (2008), który po napisaniu w 1983 r. w USA książki podważającej podstawy teorii racjonalnych oczekiwań przez wiele lat miał problemy z publikowaniem w poważnych pismach ekonomicznych.

Nowe idee stanowią niepożądane zakłócenie w każdej organizacji. J. Welch (2005), jeden z najwybitniejszych amerykańskich menedżerów-intelektualistów, długoletni prezes General Electric, na podstawie swoich doświadczeń pisze, że w korporacjach ludzie kochają to, co znane i sprawdzone. Kurczowo się tego trzymają. Tym bardziej, jeżeli zmiana stanowi zagrożenie dla osiągniętej pozycji w hierarchicznych strukturach. Zanim Welch został prezesem General Electric, Marek Piwowski zrobił w Polsce film „Rejs”, w którym jeden z bohaterów, wypowiadając się o piosenkach, stwierdzał, że najbardziej lubi znane przeboje.

Natura ludzka jest niezależna od szerokości geograficznej, pozycji społecznej, wykształcenia i okresu historycznego, o czym wiedział już N. Machiavelli

(2007), pisząc w 1532 r.: „Trzeba zważyć, że nie ma rzeczy trudniejszej w przeprowadzaniu ani bardziej wątpliwej co do wyniku, ani bardziej niebezpiecznej w kierowaniu, jak tworzenie nowych urzędów. Albowiem reformator będzie mieć przeciw sobie wszystkich tych, którym ze starymi urządzeniami było dobrze, a ostrożnymi jego przyjaciółmi będą ci, którym z nowymi urządzeniami mogłoby być dobrze”.

Ekonomia behawioralna, a dokładniej – jej nurt nazywany ekonomią psychologiczną, dobrze rozpoznał tę prawidłowość ludzkiego zachowania i określa ją jako „skłonność do utrzymywania *status quo*” (*status quo bias*).

### Ekspansjonizm ekonomii

**W**nauce, jak w każdej branży, trwa rywalizacja o jak największe udziały w rynku teorii naukowych. W drugiej połowie XX wieku ekonomia została niekwestionowaną „królową nauk społecznych”. Dowodem są przyznawane co roku nagrody Nobla. Żadna inna nauka społeczna nie dostąpiła tego zaszczytu. Ekonomia, wzorując się na naukach ścisłych, stała się wzorcem badawczym, którego metody rozpowszechniano w innych naukach społecznych. Proces ten, polegający na anektowaniu albo inaczej kolonizowaniu przez ekonomię obszarów badawczych innych nauk społecznych, nazywany jest niekiedy imperializmem naukowym [M. Brzeziński, M. Gorynia i Z. Hockuba 2008]. Ten wielki sukces ekonomii upewnił ekonomistów w słuszności oparcia analiz na koncepcji *homo oeconomicus*, która stała się obowiązującym dogmatem.

Znaczna część zarzutów formułowanych wobec głównego nurtu ekonomii straciłaby rację bytu, gdyby w dużo większym stopniu zostały w nim uwzględnione nowe wyniki badań nad zachowaniem ludzi prowadzonych przez inne dyscypliny, a głównie psychologię. Chodzi zatem o otwarcie się ekonomii głównego nurtu na ekonomię behawioralną, która stała się w ostatnich latach jednym z najbardziej dynamicznych kierunków badań w ekonomii [L. Bruni, R. Sugden, 2007].

Wielu ekonomistów jest bardzo ostrożnych w otwieraniu się na nowe idee. Obawiają się, że psychologia mogłaby zdominować ekonomię. Strzegą swoich granic. Tymczasem, jak ocenia profesor A. Wojtyła (2008), ekonomia głównego nurtu bardzo znacząco, choć powoli, poszerza zakres przedmiotu badań, ale jednocześnie broni bardzo twardo swojej metody badawczej.

### Kto jest ojcem pojęcia *homo oeconomicus*?

**N**ależy podkreślić, że *homo oeconomicus* nie jest dzieckiem Adama Smitha, ojca ekonomii, choć wielu mu to przypisuje. *Homo oeconomicus* jako model-wzorzec człowieka gospodarującego został wprowadzony dopiero w XIX wieku. W głównym dziele A. Smitha z 1776 r. *O bogactwie narodów* (2007) nie ma cyborgów-wzorców, są ludzie z krwi i kości. Rozważania Smitha oparte są na bardzo dobrym rozpoznaniu psychologii człowieka, który był dla Smitha częścią ziemskiej przyrody i najbardziej społecznie rozwiniętym przedstawicielem świata zwierząt. Ch. Darwin swoją teorię ewolucji ogłosił 80 lat później.

Teoria Smitha opiera się na dogłębnej znajomości historii i procesów gospodarczych, i to nie jednego kraju czy kontynentu, ale całego ówczesnego świata: od Chin po Europę i Amerykę. Jego wywody były formułowane na podstawie tego, co działo się w ówczesnych sklepach, warsztatach i pierwszych manufakturach. Pisał o ludziach, wśród których żył, o przedmiotach, które go otaczały i o procesach, które były mu znane. Nie tworzył abstrakcyjnych modeli. Pisał o ludzkich słabościach i chciwości, które prowadzą m.in. do psucia prawa, monopoli, przywilejów cechowych, wyzysku pracowników itp. Te ludzkie ułomności, ściśle związane z ludzką naturą, nie zmieniły się w ciągu wieków.

### Związki ekonomii z etyką

**A** Smith był nie tylko ekonomistą. Był także wybitnym etykiem. Mając 32 lata, został profesorem filozofii moralnej na uniwersytecie w Glasgow. Przedmiot ten obejmował wówczas teologię, etykę, prawo i politykę, a w ramach tej ostatniej – także ekonomię. Pierwszym znaczącym dziełem Smitha była wydana w 1759 r. *Teoria uczuć moralnych* (1989). Podjął tam próbę uporządkowania zasad etyki, które miały pomóc we właściwym kształtowaniu współzycia ludzi. Rozważał kwestie dotyczące tego, co jednoczy społeczeństwo wolnych ludzi, dlaczego oprócz egoizmu przejawiają również miłość bliźniego i altruizm.

A zatem ekonomia ze względu na swoje pochodzenie ma prawo zwania się nauką moralną. Czterdzieści lat temu K.E. Boulding (1985) zwracał uwagę na niebezpieczeństwo, że instytucje rynkowe (korporacje, banki itp.) mogą rozwijać w jednostkach zarządzających typ etyki osobistej szkodliwej dla przetrwania tychże instytucji. U człowieka, który całą swoją uwagę skupia na szczegółach życia ekonomicznego i organizacji, przywiązanie do podstawowych cnót uczciwości i rzetelności ulega stopniowemu osłabieniu.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że egoizm, za promowanie którego tak wielu potępia A. Smitha, w oryginalnej wersji to *self-love*, czyli miłość własna. Nieprawda, że Smith popierał egoizm rozumiany jako dążenie do osiągania własnych korzyści za wszelką cenę. Biorąc pod uwagę całokształt twórczości Smitha – etyka i ekonomisty, należy stwierdzić, że egoizm i altruizm w jego teorii nie są sprzeczne. Jego filozofia polega na godzeniu konfliktów między cnotami niższego rzędu (miłość własna) – o których mowa jest w *Bogactwie narodów*, a cnotami wyższego rzędu (altruizm) – które są przedmiotem rozważań *Teorii uczuć moralnych* [J. Chodorowski, 2002; J. Buchan, 2008; V.L. Smith, 1998]. Długotrwała dyskusja na temat rzekomych sprzeczności w poglądach A. Smitha związanych z motywami ludzkiego działania jest oceniana obecnie jako pseudoproblem wynikający z niezajomości oryginalnych prac A. Smitha<sup>1)</sup>. Odczytywanie ich obecnie na nowo pozwala sformułować pogląd, że A. Smith jest bez wątpienia prekursorem ekonomii behawioralnej [N. Ashraf, C.F. Camerer, G. Loewenstein, 2005].

Trwałość stereotypów (rozpowszechnionych na całym świecie) otaczających dzieło A. Smitha i prowadzących je głównie do „niewidzialnej ręki” rynków

można interpretować na gruncie wyżej wspomnianej ekonomii psychologicznej. Jest to tzw. efekt zakotwiczenia poglądów (*anchoring bias*). Na ponad tysiącu stronach *Bogactwa narodów* metafora ta pojawia się zaledwie jeden raz [A. Smith 2007, tom 2, s. 40]<sup>2)</sup>. Jest wielce prawdopodobne, że czytelnik nieznający stereotypu-kotwicy w ogóle nie zauważy tej metafory.

Dobrym przykładem ilustrującym powyższą uwagę jest najnowsza książka George'a A. Akerlofa i Roberta J. Shillera *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism (Zwierzęca natura: jak psychologia człowieka kieruje gospodarką i dlaczego jest to ważne dla globalnego kapitalizmu)*. Akerlof (Berkeley) jest twórcą makroekonomii behawioralnej, za co dostał Nagrodę Nobla w 2001 roku. Z kolei Shiller (Yale) już kilka lat temu przewidywał możliwość załamania się amerykańskiego rynku nieruchomości. Termin *animal spirits* nawiązuje do pojęcia łacińskiego *spiritus animalis* odnoszącego się do podstawowej energii umysłowej i siły życiowej. Był używany przez Johna M. Keynesa do opisanie nieprzewidywalności procesów ekonomicznych. Akerlof i Shiller, nawiązując do koncepcji *animal spirits*, przedstawili zarys nowej makroekonomii behawioralnej. Poglądom Keynesa przeciwstawili klasyczną ekonomię A. Smitha. Kilkakrotnie krytykują A. Smitha, kojarząc go przede wszystkim z niewidzialną ręką rynków i racjonalnym egoizmem. Na ponad dwustu stronach książki, która została uznana na świecie za bestseller pierwszej połowy 2009 r., ani słowem nie wspominają, że A. Smith napisał także *Teorię uczuć moralnych*.

Przez większość wieku XX między ekonomią a pozostałymi naukami społecznymi nie było prawdziwej wymiany poglądów. Niestety! Gdyby była, to być może uniknęlibyśmy obecnego kryzysu. A na pewno dyskutowalibyśmy w inny sposób.

dr Jan Polowczyk

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Pozwolę sobie na gorzką dygresję. Dzieło A. Smitha *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* zostało w całości wydane w Polsce dwa razy. Po raz pierwszy w 1954 r. w ograniczonym nakładzie, a potem dopiero w 2007 r. Tak więc oryginalne idee Smitha w języku polskim są praktycznie dostępne od dwóch lat.

<sup>2)</sup> Jak podaje Buchan (2008, s. 14), zwrot „niewidzialna ręka” występuje tylko trzy razy w liczących ponad milion słów wszystkich tekstach A. Smitha.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] 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.
- [2] ASHRAF N., CAMERER C.F., LOEWENSTEIN G., *Adam Smith, Behavioral Economist*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 19, 2005, no. 3.
- [3] BOULDING K.E., *Ekonomia jako nauka moralna*, w: „Ponad ekonomia”, PIW, Warszawa 1985.

[4] 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.

[5] BRZEZIŃSKI M., GORYNIA M., HOCKUBA Z., *Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI w. Między imperializmem a kooperacją*, „Ekonomista” 2/2008.

[6] BUCHAN J. *Adam Smith. Życie i idee*, Difin, Warszawa 2008.

[7] CHODOROWSKI J., *Adam Smith (1723–1790). Życie i dzieło*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.

[8] 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.

[9] FREY B.S., *Publishing as Prostitution? – Choosing Between One's Own Ideas and Academic Success*, Public Choice 116: 205–223, 2003.

[10] FRYDMAN R., rozmowa z Żakowskim J., *Ekonomia niepewności*, „Polityka” 08 kwietnia, Niezależnik Inteligenta nr 14/2008.

[11] HEILBRONER R.L., *Ekonomia a rzeczywistość*, w: „Ponad ekonomia”, PIW, Warszawa 1985.

[12] HOCKUBA Z., *Pożegnanie z homo economicus*, „Rzeczpospolita”, 23 grudnia 2008.

[13] KORNAI J., *Anti-equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, PWN, Warszawa 1973.

[14] KORNAI J., *Sila idei. Zapiski z intelektualnej podróży*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008.

[15] KOWALSKI T., *Proces formułowania oczekiwań a teoria cyklu wyborczego. Implikacje dla polityki gospodarczej*, Prace Habilitacyjne 3, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001.

[16] LEIBENSTEIN H., *Wykroczyć poza homo oeconomicus*, w: *Ponad ekonomia*, PIW, Warszawa 1985.

[17] MACHIAVELLI N., *Książę*, Wydawnictwo Marek Derewicki, Kęty 2007.

[18] SIMON H.A., *Darwinism, Altruism and Economics*. w: Dopfer K. (ed.), (2005), *The Evolutionary Foundations of Economics*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 2005.

[19] SMITH A., *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa 1989.

[20] SMITH A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[21] SMITH V.L., *The Two Faces of Adam Smith*, „Southern Economic Journal”, 1998, vol. 65, issue 1.

[22] THALER R.H., *From Homo Economicus to Homo Sapiens*, „Journal of Economic Perspectives”, 2000, vol. 14, no. 1.

[23] WELCH J., WELCH S., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

[24] WOJTYNA A., *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu*, „Ekonomista” 1/2008.

#### Summary

The article is connected with the growing criticism of mainstream economics based on the axiom that economic man (*homo oeconomicus*) is perfectly rational, his decisions being optimal and his emotions under control. It is necessary to open traditional economics for behavioral economics' concept. The basic stereotype regarding Adam Smith's theory has been impaired. Taking into account the totality of his works, both as economics and as ethics, we can say, that self-interest and altruism are not contradictory in his theory. Moreover, we can regard Smith as a precursor of behavioral economics.

# Znaczenie spójności strategii

*Krzysztof Obłój*

## Wprowadzenie

**W** swoim poprzednim artykule („Przeгляд Organizacji” nr 6/2009) przedstawiłem model strategii, który podkreśla jej fundamentalne cechy: kluczowe wybory, prostotę oraz spójność. W niniejszym artykule chciałbym omówić problem spójności strategii w dwóch wymiarach: wewnętrznym i zewnętrznym<sup>1)</sup>.

## Wewnętrzna spójność

**K**anonem strategii jest wewnętrzna spójność. Dobra strategia wymaga, aby wybory strategiczne i programy ich realizacji wzajemnie się uzupełniały i wspomagały. Mówiąc teoretycznie – powinny pozostawać w dodatnim sprzężeniu zwrotnym. Oznacza to, że każdy wybór i sposób jego egzekucji musi wzmacniać skuteczność pozostałych wyborów i działań<sup>2)</sup>. Typowym przykładem braku wewnętrznej spójności jest uczelnia państwowa. Każdy nowy rektor, obejmując stanowisko, myśli o zbudowaniu strategii dla uczelni. Problem polega na tym, że to nie jest w praktyce możliwe. Założmy, że nowy rektor zdecyduje się na koncentrację na badaniach naukowych, aby podnieść światowy ranking uczelni, co miałyby wielorakie, pozytywne i długofalowe konsekwencje strategiczne. Z tego rodzaju celem musi jednak pójść określona struktura organizacyjna oraz system naboru, motywowania i wynagradzania pracowników. Struktury nie można zmienić, bo uczelnia jest instytucją samorządową, co oznacza, że w praktyce prawie nie sposób narzucić określonych priorytetów konkretnym działom. Każdy z nich ma inną domenę działania, inne standardy i wreszcie interesy, o które będzie walczyć. Możliwości naboru pracowników są ograniczone niskim budżetem wynikającym ze znikomych nakładów na naukę w naszym państwie. System motywacyjny jest uniwersalnie nijaki i narzucony przez państwowe władze administracyjne. W praktyce nie można nadzwyczajnie wynagrodzić prawdziwych naukowców ani skutecznie ukarać pracowników, którzy nie tworzą nauki. Wszyscy są wynagradzani podobnie, a nie wszyscy są idealistami i pracują nie dla brudnych zysków, ani częściej sławy, ale aby bardziej mogła krzewić się prawda, jak pięknie mówi ślubowanie doktorskie. Dodatkowo kodeks pracy pozwala pracownikom zatrudniać się na innych uczelniach (także konkurencyjnych!), z czego wielu korzysta, z różnych (nie tylko materialnych) powodów. Na te niespójności strukturalne, prawne, finansowe

i personalne natrafi każda próba wdrożenia nowej strategii uczelni państwowej. Brak spójności powoduje, że uczelnie są prawie niezarządzalnym, inercyjnym systemem, a władze rektorskie, mając ograniczony swoją kadencją horyzont czasowy, w praktyce mają małą szansę to zmienić.

Wewnętrzna spójność strategii ma dwa równie ważne wymiary. Pierwszym z nich jest spójność na poziomie konceptualnych wyborów strategicznych. Drugim jest spójność wyborów z programami działania firmy. Wybory IKEI czy Fakro są spójne i wzajemnie się wzmacniają, podobnie jak lokalizację sklepów, dobór oferty towarowej maksymalizującej rotację (85% oferty to marki własne) i niskie ceny w Aldi czy Lidlu. Najczęściej wybory te dotyczą kilku bazowych elementów strategicznych – typu odbiorcy, typu produktu i znaczenia jego marki, jakości i ceny, technologii dystrybucji, skali działania. I pomiędzy wyborami w sposób oczywisty spójnymi oraz konfliktowymi jest cała smuga cienia pozwalająca stworzyć ciekawe i często innowacyjne strategie.

Zacznijmy od wyborów prostych i spójnych. Ryanair, który zmienił swoją strategię po pierwotnym bankructwie i stał się tanią linią lotniczą, konkuruje na rynku przewozów lotniczych zabójczo niskimi cenami, jednocześnie osiągając najwyższe marże w swojej branży. Oznacza to, że skutecznie osiąga cel minimalizacji kosztów drogą kilku kluczowych wyborów. Po pierwsze, stosuje tylko standardowe samoloty Boeing 737, co zmniejsza koszty zakupów, serwisu oraz rekrutacji pilotów. Po drugie, maksymalizuje rotację tych najdroższych na świecie aktywów, latając często i minimalizując do 30–45 minut przestoje na lotnisku. Po trzecie, obsługa pasażerów jest zminimalizowana niemal do zera, a każdy „element” dobrego traktowania jest dodatkowo płatny. Po czwarte, Ryanair stale rośnie i tworzy nowe połączenia, a ekonomia skali zmniejsza jego koszty stałe na jednego pasażera lub pracownika oraz intensywność rywalizacji – w miarę, jak na poszczególnych liniach odpadają kolejni rywale. Brak jakichkolwiek usług towarzyszących bazowej ofercie przewozu z A do B, prostota oraz minimalistyczna konfiguracja firmy są istotą strategii przywództwa kosztowego, pozwalającego na zabójczo niskie ceny biletów. Oczywiście taka oferta równie przyciąga młodych ludzi i poszukujących cenowych okazji, co odstrasza pasażera, który poszukuje minimalnego komfortu, obsługi, oraz gwarancji kolejnych połączeń w podróży<sup>3)</sup>. Inna ciekawa firma, Shanghai Zhenhua Port Machinery, jest dominującym graczem na światowym rynku

dźwigów portowych. Ma jasno określony rynek – porty przeładunkowe – oraz produkt – dźwigi. Zamiast koncentrować się na innowacjach i nowych technologiach, firma skoncentrowała uwagę swoich prawie tysiąca inżynierów-konstruktorów na redukcji kosztów dźwigów oraz szybkim dopasowaniu standardowych dźwigów do funkcjonalnych potrzeb konkretnych portów przeładunkowych<sup>4)</sup>.

Sytuacja wyborów niespójnych jest równie klarowna i bardzo często spotykana w praktyce. Nie można skutecznie zbudować strategii uczelni wyższej, która ma zapewnić bardzo wysoki poziom kształcenia i badań naukowych, ale jednocześnie jest masowa i dostępna dla praktycznie każdego studenta, a samodzielni pracownicy mają wysokie pensum dydaktyczne i są praktycznie nieusuwalni ze swoich stanowisk. Podobnie nie można tworzyć taniej linii lotniczej z rozbudowaną ofertą usług dla klientów i małą skalą działalności. Firma tekstylna nie może jednocześnie szybko reagować na zmiany gustów klientów i ograniczać liczbę projektantów oraz outsourcingować produkcję do Chin. Są to generalnie niespójne wybory, a próba ich realizacji tworzy konflikty i frustracje.

Drugim wyzwaniem jest poszukiwanie spójności wyborów strategicznych z procedurami i realiami działania firmy – konkretne programy działania, od marketingu po zarządzanie ludźmi, muszą się wspierać i uzupełniać w rygorystyczny sposób. Nie można chcieć oferować nowoczesnych wyrobów i wysokiej jakości obsługi, jednocześnie mając kiepski park maszynowy i dużą rotację nisko opłacanego personelu. Trzeba brać przykład (niestety!) z McDonalda – strategiczne wybory związane z ofertą produktową, cenami i systemem szybkiej obsługi są wsparte rygorystycznym szkoleniem (temporalnego!) personelu, starannym doбором dostawców, absolutną standaryzacją wszystkich aspektów działalności, optymalną lokalizacją i urzędzeniem placówek, rygorystyczną kontrolą kosztów oraz masowym marketingiem.

Inny dobry przykład takiej wewnętrznej spójności oferują firmy konsultacyjne, na przykład McKinsey. Strategia firmy opiera się na dwóch spójnych wyborach: doradztwo w zakresie strategii dla najwyższego kierownictwa wielkich firm. Uzasadnienie ekonomiczne takich wyborów jest bardzo proste – jest to domena prestiżowa i bardzo dochodowa. Aby móc zrealizować te wybory w praktyce, McKinsey koncentruje się na trzech wewnętrznych programach działania, które także stanowią kluczowe kompetencje tej firmy. Pierwszym z nich jest systematyczne pozyskiwanie bardzo dobrych pracowników, co nie jest wcale łatwe, trzeba bowiem znaleźć ludzi łączących wiele talentów jednocześnie. Muszą to być jednostki bardzo inteligentne, twórcze i zdolne do wyteźonej pracy przez długie okresy, gotowe do systematycznego dokształcania się, a jednocześnie dobrze pracujące w zespole, gotowe poddać się rygorowi firmy i zaakceptować anonimowość opracowań doradczych. Niektóre z tych cech pozostają w konflikcie, inne trudno ocenić apriorycznie, ale firma doradcza musi umieć wyłuskać tych ludzi bezbłędnie z tysięcy aplikujących o pracę. Druga kompetencja i program tej firmy to tworzenie skutecznych zespołów projektowych. Mimo ogromnej literatu-

ry przedmiotu na ten temat, pozostaje fakt, że skuteczne zespoły budować jest trudno, a tworzyć zespoły z agresywnych i inteligentnych profesjonalistów – jeszcze trudniej<sup>5)</sup>.

Wreszcie ostatnią umiejętnością jest budowanie na bazie indywidualnych, zróżnicowanych projektów skutecznych standardów doradczych, które można następnie wykorzystać na skalę niemal masową. Każdy projekt jest trochę inny i ma swoją specyfikę, ale firma doradcza nie może realizować efektywnie unikatowych projektów, startując za każdym razem od zera. Firmy doradcze są zbiorem rzemieślników, a nie artystów. Dlatego ogromnie ważną umiejętnością jest tworzenie standardów (*templates* – jak to się żargonowo nazywa), które następnie będzie można rozpowszechnić i zastosować w różnych otoczeniach i krajach. I dobre wielkie firmy doradcze mają tę umiejętność opanowaną prawie do perfekcji.

Jedną z najbardziej interesujących konsekwencji potrzeby spójności na poziomie wyborów i ich wdrożenia jest we współczesnym świecie bipolaryzacja rynku. Jak wynika z badań McKinseya, dobrze się mają firmy w górnych segmentach, bo wiadomo, że trzeba tam osiągnąć spójność wyborów wysokich cen, wysokiej jakości, wysokich technologii, profesjonalnej siły roboczej itd. Dobrze się mają także firmy w wielkich, masowych dolnych segmentach, bo wiadomo, że kluczem do sukcesu jest skala produkcji, masowa technologia produkcji i standaryzacja oferty. Najtrudniej jest osiągnąć spójność w środku rynkowej piramidy, bo tam trzeba rozwiązać w innowacyjny sposób typowe dylematy i konflikty między mało spójnymi wyborami, np. pomiędzy ograniczoną skalą działania i jednocześnie niskimi kosztami działalności.

## Zewnętrzna spójność

**O**statnim kanonem dobrej strategii jest jej zewnętrzna spójność. Wbrew powszechnej obiegowej opinii, wzmocnionej przez wiele książek i fałszywych proroków zarządzania, prawdziwa innowacyjność rzadko popłaca. Pneumatyczne opony stworzył w 1845 r. Robert W. Thompson, nowoczesny odpowiednik samochodu bracia Stanley w końcu XIX w., magnetofon V. Paulsen w 1899 r., helikopter Juan de la Cierva w 1930 r., a internetową sprzedaż książek Charles Stack<sup>6)</sup>. Markides i Geroski w swojej analizie losów innowatorów wskazują na okrutną i rzadko przypominaną prawdę: „zarówno ludzie, jak i firmy, którzy kreują prawdziwie nowe rynki, niekoniecznie są tymi, którym udaje się je opanować. Jak wykazują badania, pionierom kreującym radykalnie nowe rynki prawie nigdy nie udaje się urosnąć i opanować tych rynków<sup>7)</sup>”.

Prawdziwe nowatorstwo strategii polega na jej dobrym dopasowaniu do trendów rynkowych, do zmian zachodzących w demografii, zachowaniach firm i ludzi, do ogólnych przemian w otoczeniu. Dobrym przykładem spójnych strategii są sukcesy niektórych polskich firm na burzliwie kształtującym się rynku w latach 90. ub. wieku. Jeżeli popatrzymy na fenomen firmy Atlas, to kluczem do jej sukcesu była właśnie zewnętrzna spójność

jej strategii. Jej flagowy produkt – klej do glazury – był prosty i mógł go wyprodukować każdy producent (jedno z niezbędnych wstępnych aktywów to betoniarka). Dodatkowo rynek kolonizował właśnie światowy lider – Henkel, a uzupełniały go masowym importem zewsząd tłumy przedsiębiorców-dystrybutorów. Produkt był więc prosty, a rynek bardzo trudny. Nowatorski pomysł strategiczny Atlasa polegał na uważnym przyjrzeniu się rynkowi i obserwacji, że oprócz wielkiej szansy w postaci gigantycznego popytu (wszyscy się budowali i kafelkowali!), podstawowym problemem były złe nawyki i przyzwyczajenia budowlane polskich wykonawców, przyzwyczajonych do tradycyjnej zaprawy cementowo-wapiennej<sup>8)</sup>. Atlas rozpoczął gigantyczną kampanię reklamowo-edukacyjną gotowej zaprawy klejącej, wykorzystując wszystkie dostępne kanały informacyjne. Pierwszym był po prostu worek z zaprawami, na którym umieszczono instrukcję użycia. Okazało się jednak – jak pisze R. Rojek – że worki nie służą do czytania, więc Atlas wydrukował prawie dwieście tysięcy ilustrowanych ulotek instrukcji układania glazury, które dołączał do swoich produktów i wykladał w punktach sprzedaży. Drugim kanałem stali się producenci ceramiki – Opoczno, Tubądzin, Paradyż i inni, których Atlas przekonał do wspólnej, czterostronicowej instrukcji, która była dołączana do sprzedawanych płytek ceramicznych. Instrukcja w połowie opisywała zalety płytek ceramicznych jako materiału budowlanego, a w połowie wyjaśniała, jak stosować zaprawę Atlasa do ich układania i klejenia. Trzecim kanałem stali się przyszlisi dystrybutorzy Atlasa, których starannie dobierał i wspierał. W tym celu wykorzystywał regionalne gazety, umieszczając w nich systematycznie teksty promocyjne informujące o tym, jak korzystać z zaprawy i gdzie ją można kupić. Zarówno producenci ceramiki, jak i dystrybutorzy stali się tymi, których dzisiaj w teorii strategii nazywa się „komplementariuszami” strategii. Sukces Atlasa sprzyjał ich sukcesowi (rosła ich sprzedaż), a ich sukces sprzyjał sukcesowi Atlasa, co dodatkowo zwiększało zewnętrzną spójność strategii firmy z trendami w otoczeniu. Czwartym kanałem stały się redakcje i dziennikarze zajmujący się tematyką budowlaną, których Atlas przekonał do swoich produktów i strategii działania, przygotowując specjalistyczne cykle artykułów poradnikowych, zawierające instrukcje, zdjęcia, gotowe rozwiązania.

W sumie więc spójność Atlasa z trendami i zjawiskami w otoczeniu firmy, co warto podkreślić, była wielowymiarowa. Z jednej strony, po prostu wykorzystał gigantyczny potencjalny popyt i sprzymierzył się z producentami ceramiki budowlanej, którzy mieli swoją stawkę w jego sukcesie. Z drugiej, sprawnie wykorzystał do zbudowania ekonomii skali ogromnie rozproszoną sieć dystrybucji opartą na małej polskiej przedsiębiorczości i zainwestował w lojalność tych dystrybutorów. Wykonał także gigantyczną operację edukacyjną i uspołnił oczekiwania odbiorców ze swoją ofertą. Ostatnim elementem budującym tę spójność stała się koncepcja patriotycznej marki, słynnego polskiego bociana – symbolu Atlasa. Wybór tego ptaka i podkreślenie w ten sposób polskości pro-

duktu był spójny z budzącą się dumą narodową, poczuciem, że „Polak potrafi” i że nie wszystkie polskie produkty muszą być gorsze jakościowo od zagranicznych. W ten sposób zakup kleju Atlasa stał się niemal patriotycznym gestem, a dodane w 1999 r. hasło reklamowe „Kocham Polskę” tylko wzmocniło sympatię Polaków do firmy<sup>9)</sup>.

W sumie wszystkie cztery warunki, omówione we wcześniejszym i tym artykule uzupełniają się i wzmacniają. Gdy strategia jest prosta, łatwiej o wewnętrzną spójność. Gdy jest spójna i prosta, łatwiej ją zakomunikować. I pewnie dlatego w sumie opracowanie dobrej strategii jest trudne, bo wszystkie warunki muszą być spełnione jednocześnie. Czy jest to recepta na sukces strategii? Odpowiedź jest prosta – zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki. Nie! Są to warunki konieczne, ale jak podkreślałem wcześniej, nie gwarantuje to sukcesu. W świecie niepewności nie ma nigdy takiej gwarancji – są tylko większe i mniejsze prawdopodobieństwa.

prof. Krzysztof Oblóć  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Warszawskiego  
Akademia Leona Koźmińskiego

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Wiele lat temu zwróciła na to uwagę S. TILLES, *How to Evaluate Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, July-August 1963.
- <sup>2)</sup> N. SIGGIELOW, *Evolution Toward Fit*, „Administrative Science Quarterly”, 2002, vol. 47 (1).
- <sup>3)</sup> Logikę tego rodzaju strategii stosowanych w wielu branżach opisali z wykorzystaniem przykładów Lidla, Ryanair i CBB, M.M. ANDERSEN i F. PULFELT, *Discount Business Strategy*, Wiley, New York 2006.
- <sup>4)</sup> P. WILLIAMSON, M. ZENG, *Value for Money Strategies for Recessionary Times*, „Harvard Business Review”, March 2009.
- <sup>5)</sup> J. PFFERER, *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston 1998; D. URLICH, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- <sup>6)</sup> C.C. MARKIDES, P.A. GEROSKI, *Fast Second*, Wiley, New York 2005.
- <sup>7)</sup> *Ibidem*, s. 1.
- <sup>8)</sup> Historię firmy przedstawia w swojej świetnej książce jeden z twórców sukcesu Atlasa. Por. R. ROJEK, *Marka narodowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- <sup>9)</sup> *Ibidem*, s. 3.

#### Summary

After discussing in the first part of this article key choices and simplicity as conditions of a good strategy, author proceeds to argue that internal and external consistency are two additional conditions. Internal consistency means that key choices are reinforcing each other and they are supported by organizational routines. External consistency means a search for a fit with conditions in organizational environment which is more important than widely proclaimed need of strategic innovativeness.



# Determinanty procesu innowacyjnego

*Paweł Szwiec*

## Innowacja – próba konceptualizacji pojęcia

**C**zasy, w których żyjemy, to czasy przełomu<sup>1)</sup>. Z tym twierdzeniem zgodziłoby się wiele osób zorientowanych na odczytanie i zrozumienie współczesności. I chociaż aspirują do całościowego uchwycenia zachodzących zmian i ich ujęcia w ramach jednej znaczeniowo bogatej formuły, to najczęściej obejmują jedynie pewien aspekt rzeczywistości ludzkiej. Zmiany zachodzące w gospodarkach krajów rozwiniętych określają mianem gospodarki pokapitalistycznej, postmodernistycznej, nowej gospodarki, gospodarki sieciowej czy opartej na wiedzy. Mimo że formuły te kryją w sobie różne treści, a każda z nich bywa definiowana na wiele różnych sposobów<sup>2)</sup>, to prawie zawsze ukierunkowują uwagę na kilka charakterystycznych właściwości systemów gospodarczych najbogatszych krajów. Po pierwsze, systemy te odznaczają się wysokim udziałem sektora usług w zatrudnieniu oraz w PKB. Po drugie, w gospodarkach krajów rozwiniętych istotną rolę odgrywają sieci formalnych i nieformalnych powiązań. Po trzecie, w interesujących nas systemach podstawowym źródłem wzrostu gospodarczego kraju i organizacji staje się wiedza<sup>3)</sup>.

Właśnie oparte na wiedzy innowacje umożliwiają całym systemom gospodarczym, jak również poszczególnym organizacjom, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej<sup>4)</sup>. Ich znaczenie jeszcze bardziej wzrasta w warunkach postępującej globalizacji<sup>5)</sup>.

Wychodząc z tej przesłanki, w artykule podjęto próbę uchwycenia istotnych czynników wpływających na wybrane elementy procesu innowacyjnego. Zasadnicze rozważania zostaną poprzedzone ogólnym zarysowaniem problematyki dotyczącej konceptualizacji innowacji, a także strukturyzacji procesu innowacyjnego.

Uporządkowanie sposobów rozumienia pojęcia innowacji sprawia problemy nie tylko ze względu na jego wieloznaczność, ale również z uwagi na trudności z określeniem płaszczyzny porównań różnych jego ujęć. Niemniej można wskazać cztery dominujące w literaturze przedmiotu sposoby konceptualizacji innowacji, które nazwiemy: rzeczowym (rezultatowym), wąskim rzeczowym, wąskim procesowym i szerokim procesowym.

Jedną z przedstawicielek tego pierwszego podejścia, M. Holstein-Beck uważała, że innowacją jest każda wartość kulturowa, którą w danych ramach przestrzenno-czasowych traktuje się jako nową<sup>6)</sup>. Podobne ujęcie terminu „innowacja” proponują L. Pasieczny i J. Więckowski. Ich zdaniem na miano innowacji zasługują wszelkie odkrycia będące inwencją

ludzi, które powodują postępowe zmiany w określonych stanach rzeczy<sup>7)</sup>. Również dla G. Zaltmana i kolegów wszelka idea lub praktyka, którą akceptuje jednostka i której przypisuje cechę nowości zasługuje na miano innowacji<sup>8)</sup>. Takie ujęcie innowacji zbliża je znaczeniowo do pojęcia twórczości w aspekcie produktowym, rozumianej jako posiadanie przez produkt cechy nowości (oryginalności) i użyteczności. Jest to równocześnie ujęcie, które można nazwać rzeczowym (rezultatowym), gdyż traktuje innowację jako końcowy efekt jakiegoś procesu.

Przedstawiciele drugiego podejścia odwołują się do faktu zastosowania jakiejś idei (innowacji w sensie rzeczowym) w działalności gospodarczej. Tak na przykład B. Fiedor za innowację uznaje każdą zmianę w danych właściwościach funkcji produkcji<sup>9)</sup>, a A.J. Harman utożsamia innowację z wprowadzeniem nowych lub istotnie ulepszonych produktów do gospodarki lub z wprowadzeniem nowych lub istotnie ulepszonych procesów produkcji<sup>10)</sup>. Dla H. Mizgajskiej innowacja oznacza wprowadzenie do produkcji nowych produktów lub doskonalenie już istniejących, wprowadzenie nowej organizacji produkcji, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów czy też wprowadzenie procesu produkcyjnego lub udoskonalenie już istniejącego<sup>11)</sup>. Definicja tej autorki bliska jest klasycznemu ujęciu innowacji J. Schumpetera<sup>12)</sup>.

Charakterystyczna dla trzeciego podejścia definicja J. Czupiała określa innowację jako proces wytworzenia i wprowadzenia do sprzedaży nowego produktu lub gospodarcze zastosowanie nowego sposobu otrzymywania znanych już wcześniej produktów<sup>13)</sup>. Proces ów wchodzi w skład procesu gospodarczego i jest przedmiotem badawczym dyscypliny określanej mianem ekonomiki innowacji<sup>14)</sup>. Natomiast najszerze znaczenie pojęciu innowacji, charakterystyczne dla czwartego podejścia, nadaje A. Pomykański. Jego zdaniem jest to proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem nowego produktu lub procesu<sup>15)</sup>. Również dla W. Janasza i I. Leśkiewicz proces innowacyjny składa się z fazy generowania idei innowacyjnej oraz jej implementacji<sup>16)</sup>. Takie samo stanowisko odnośnie do istoty zjawiska innowacji zajmuje R.M. Kanter. Według niego innowacja polega na tworzeniu, akceptacji i implementacji nowych idei, procesów, produktów lub usług w organizacji<sup>17)</sup>.

Jak widać, zasadnicza różnica między wąskim a szerokim procesowym ujęciem innowacji sprowadza się do struktury procesu innowacyjnego. W pierwszym przypadku obejmuje on jedynie fazę wdrażania idei innowacyjnej. W drugim przypadku w jego strukturze wyróżnia się również etap generowania tej idei. ➔

### Wybrane czynniki wywierające wpływ na elementy procesu innowacyjnego

**C**zynniki determinujące proces innowacyjny uporządkowano ze względu na kryterium elementu procesu innowacyjnego, na który oddziałują. Zbiór tych elementów został ograniczony do dwóch kluczowych momentów procesu innowacyjnego, tj. dostrzeżenia potrzeby inicjowania procesu innowacyjnego oraz skuteczności wdrożenia idei innowacyjnych (poziomu innowacyjności). Na te dwa momenty mogą mieć wpływ zarówno czynniki pochodzące z otoczenia, jak i środowiska organizacji, w której przebiega proces innowacyjny<sup>18</sup>. Przy czym znaczenie czynników pochodzących ze środowiska organizacji jest szczególne. Natomiast czynniki zewnętrzne przede wszystkim oddziałują na poziom skłonności decydentów do inicjowania procesów innowacyjnych. Można je uporządkować, wykorzystując jedną z przedstawianych w literaturze typologii otoczenia przedsiębiorstwa. Zwykle ich autorzy wskazują na istnienie dwóch rodzajów otoczenia – bliższego i dalszego (operacyjnego i ogólnego)<sup>19</sup>.

Podmioty z otoczenia bliższego organizacji, a więc odbiorcy, dostawcy, kooperanci konkurenci, instytucje sfery nauki i techniki oraz instytucje zajmujące się wspieraniem i pośrednictwem w dziedzinie innowacji, mogą pełnić wiele ról stymulujących jej innowacyjność. Po pierwsze, dostrzegać potrzebę innowacji. Po drugie, generować idee innowacyjne. Po trzecie, budować prototyp i sprawdzać jego wartość<sup>20</sup>. Po czwarte, skłaniać organizację do podejmowania działań innowacyjnych. Dzieje się tak między innymi, gdy jest niewielu odbiorców oraz gdy istnieje groźba podnoszenia cen lub obniżania jakości ze strony dostawców. Ponadto zagrożenie ze strony atrakcyjnych dóbr substytucyjnych, silna konkurencja<sup>21</sup> oraz słabe bariery wejścia do sektora stanowią istotny bodziec do przyjmowania przez decydentów w organizacji postawy proinnowacyjnej<sup>22</sup>.

Współpraca między wymienionymi podmiotami, której celem jest generowanie innowacji, może przybierać różne formy, w tym więzi partnerskich, aliansów strategicznych, kontraktów B+R, czy *joint-venture*<sup>23</sup>. Generalnie pozostawanie w intensywnych związkach współdziałania z różnymi podmiotami z otoczenia organizacji sprzyja jej innowacyjności<sup>24</sup>.

Kolejnym czynnikiem z otoczenia bliższego oddziałującym na skłonność do podejmowania działalności innowacyjnej organizacji jest faza życia sektora, w którym działa. Okazuje się, że organizacje funkcjonujące w sektorach znajdujących się we wcześniejszych fazach rozwoju często wdrażają innowacje technologiczne i produktowe oraz aktywnie korzystają z różnych źródeł innowacji. Natomiast w sektorach dojrzałych najczęściej spotykana innowacją są zmiany w sposobie produkcji<sup>25</sup>. Inne czynniki determinujące skłonność do podejmowania działalności innowacyjnej to m.in. poziom wymagań odbiorców, poziom aktywności innowacyjnej dostawców i kooperantów, efektywność współpracy z instytucjami otoczenia sektorowego czy pojawienie się nowych idei technologicznych w dziedzinie kluczowych kompetencji<sup>26</sup>.

Otoczenie dalsze określa ogólne warunki do generowania i dyfuzji innowacji w gospodarce. W grę

mogą tu wchodzić warunki z poziomu gospodarki narodowej lub regionu. Część z nich określa się mianem krajowych systemów innowacji bądź też regionalnych systemów innowacji<sup>27</sup>. Chodzi tu przede wszystkim o stan i strukturę sfery naukowo-technicznej, produkcji i instytucjonalnej oraz o charakter relacji, jakie występują między podmiotami tych sfer.

Niebagatelne znaczenie ma również polityka państwa<sup>28</sup>. Szczególną funkcję w odniesieniu do procesów innowacyjnych spełnia polityka innowacyjna. Można przyjąć, że jej istotę stanowi ogół działań państwa zorientowanych na stworzenie warunków sprzyjających powstawaniu, wdrażaniu i upowszechnianiu idei innowacyjnych w gospodarce oraz ich koncentracji w dziedzinach traktowanych jako priorytetowe<sup>29</sup>. Polityka innowacyjna obejmuje ochronę własności intelektualnej, naukę, technikę i edukację<sup>30</sup>. Państwo realizuje politykę innowacyjną, wykorzystując bezpośrednio i pośrednio narzędzia oddziaływania. Wskutek wykorzystania narzędzi bezpośrednich powołuje się do życia jednostki badawcze, stawia przed nimi określone zadania oraz wspiera finansowo ich działalność. Natomiast narzędzia pośrednie służą tworzeniu fundamentów prawnych systemu nauki i gospodarki<sup>31</sup>. Inna, często spotykana w literaturze przedmiotu klasyfikacja narzędzi polityki innowacyjnej państwa wyróżnia narzędzia: popytowe, podażowe i kształtujące otoczenie<sup>32</sup>. Polityka innowacyjna państwa obejmuje inicjatywy w zakresie przepisów prawnych, zamówień na efekty działalności naukowej i technicznej, wspierania finansowego działalności badawczej, upowszechniania technologii, systemów edukacyjnych<sup>33</sup>.

Poprzez kształtowanie ustroju społeczno-gospodarczego państwo może pobudzać lub też hamować procesy innowacyjne w organizacjach. Wprowadzenie mechanizmu rynkowego oraz otwarcie gospodarki wymuszają wręcz aktywność innowacyjną. Oczywiście, aby organizacje mogły uruchomić procesy innowacyjne, niezbędny jest dostęp do rozwiniętej infrastruktury technicznej i społecznej. Za jej jakość w dużej mierze odpowiadają przedstawiciele parlamentu, rządu i samorządów.

Czynniki należące do otoczenia makroekonomicznego również odgrywają dużą rolę w procesie stymulowania działalności innowacyjnej. W grę wchodzi tu m.in. poziom inwestycji przemysłowych, tempo wzrostu gospodarczego, stopień otwartości gospodarki i możliwości inwestycyjne<sup>34</sup>. W gospodarkach niedoinwestowanych, o niskim tempie rozwoju trudno pobudzić procesy innowacyjne<sup>35</sup>.

Istotne znaczenie dla rozwoju procesów innowacji mają również czynniki demograficzne, gdyż oddziałują bardzo silnie na wzrost możliwości generowania i skutecznej sprzedaży nowych usług i wyrobów.

Wśród czynników społeczno-kulturowych determinujących innowacyjność można wskazać m.in. wartości społeczne i dominujący stosunek do przemysłu i innowacji, model edukacji i związany z jego funkcjonowaniem zestaw umiejętności, mobilność ludzi<sup>36</sup>.

Chociaż wiele z wymienionych czynników może wpływać na skuteczność wdrażania idei innowacyjnych, to kluczowe znaczenie dla procesu implementacji zmiany mają czynniki pochodzące ze środowiska organizacji.

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego wyróżnia się wiele typów strategii oraz wskazuje

na różne sposoby osiągania przewagi konkurencyjnej. Jednak autorzy zajmujący się tą problematyką najczęściej wyróżniają dwa podstawowe czynniki osiągania przewagi konkurencyjnej, tj. koszty i dyferencję<sup>37)</sup>. Organizacje zorientowane na wykorzystanie pierwszego czynnika dążą do obniżania kosztów w drodze ciągłej restrukturyzacji, natomiast konkurowanie za pomocą drugiego czynnika wymaga permanentnego tworzenia nowych i udoskonalania już istniejących produktów. Przyjęcie przez organizację tej drugiej orientacji, tzw. modelu dyferencji powinno w konsekwencji prowadzić do zwiększenia tempa procesów innowacyjnych<sup>38)</sup>. Przy czym skuteczne wdrażanie innowacji wymaga istnienia podzielanej, wyraźnie wyartykułowanej wizji<sup>39)</sup>.

Jednym z elementów podsystemu zarządzania oddziałującym na skuteczność wdrażania idei innowacyjnej jest styl kierowania. W fazie wdrażania innowacji, w której zadania mają bardziej ustrukturalizowany i standardowy charakter, wskazany jest raczej mniej demokratyczny styl kierowania niż w fazie generowania idei<sup>40)</sup>. Przy czym nie może on przyjąć formy skrajnie autokratycznej. Pracownicy muszą bowiem być nie tylko dobrze poinformowani o potrzebie wprowadzenia innowacji, ale również powinni zachować poczucie, że mają na ten proces realny wpływ<sup>41)</sup>. Co więcej w procesie wdrożenia idei innowacyjnej powinny brać udział osoby o dużym autorytecie i wiedzy<sup>42)</sup>, a potrzeby rynkowe, które ma zaspokajać innowacja, powinny być bardzo dobrze rozpoznane<sup>43)</sup>.

Skuteczność wdrożenia idei innowacyjnej zależy także od przyjętych w organizacji rozwiązań strukturalnych. Chodzi tu przede wszystkim o wartości takich wymiarów struktury, jak: specjalizacja, profesjonalizm, formalizacja, centralizacja i liczba szczebli w hierarchii organizacyjnej. Przy czym w literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że struktury odznaczające się wysokim poziomem specjalizacji, profesjonalizmu, jak również niskim poziomem formalizacji, centralizacji i małą liczbą szczebli hierarchicznych tworzą dobre warunki do wdrażania idei innowacyjnych<sup>44)</sup>. W organizacjach o zarysowanej charakterystyce strukturalnej ma szansę urzeczywistnić się kultura proinnowacyjna, w której do powszechnie podzielanych wartości należą przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka, inicjowanie zmian<sup>45)</sup> czy uczenie się przez eksperymentowanie<sup>46)</sup>.

Do innych istotnych determinantów innowacyjności organizacji należą: efektywne metody pracy zespołowej, intensywność relacji i przepływu informacji między działami organizacji oraz między zespołami i pojedynczymi pracownikami, gotowość pracowników do wyrażania własnych, często krytycznych opinii, poziom zaangażowania pracowników oraz poziom konkurencji między jednostkami organizacyjnymi o ograniczone zasoby<sup>47)</sup>.

Zaprezentowany w artykule zbiór elementów wpływających na proces innowacyjny w organizacji nie jest pełny. Z pewnością nie uwzględniono wielu czynników determinujących dwa wskazane momenty procesu innowacyjnego, a co więcej, nie wskazano na czynniki oddziałujące na inne elementy procesu innowacyjnego. Dotyczy to szczególnie poziomu i liczby wygenerowanych idei innowacyjnych. Jednak, jak wcześniej zaznaczono, celem artykułu nie było przedstawienie wyczerpującego zbioru de-

terminant procesu innowacyjnego, ale wskazanie na wybrane, dobrze rozpoznane, czynniki wpływające na dwa momenty procesu innowacyjnego. W końcu omawiana problematyka wciąż jest przedmiotem intensywnych badań, a wiele istotnych z punktu widzenia przebiegu i skutków procesu innowacyjnego zmiennych z pewnością nie zostało jeszcze zidentyfikowanych.

dr Paweł Szwiec  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
Wydział Ekonomiczny  
Uniwersytetu Opolskiego

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> P.F. DRUCKER, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 10.
- <sup>2)</sup> A. WOJTYNA, *Czy tradycyjna ekonomia pozwala zrozumieć „nową gospodarkę”?*, w: *Nowa gospodarka i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, (red.) G. Kołodko, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 33; T. Skrzyński, *Nowa gospodarka czy trzecia rewolucja przemysłowa – wybrane aspekty*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 632, Kraków 2004, s. 66.
- <sup>3)</sup> M.A. PETERS, *Classical Political Economy and the Role of Universities in the New Knowledge Economy*, „Globalization, Society and Education”, 1 (2), 2003, s. 15; F. BUTERA, *Adapting the Pattern of University Organization to the Needs of the Knowledge Economy*, „European Journal of Education”, 35 (4), 2000, s. 403, w: W. POWELL, K. SNELLMAN, *The Knowledge Economy*, „Annual Review of Sociology”, 30, 2004, s. 201; Jan Paweł II, *Encyklika Centesimus Annus*, w: *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Wydawnictwo Św. Stanisława B.M. Archidiecezji Krakowskiej, Kraków 1996, s. 498.
- <sup>4)</sup> D. FARRELL, *The Real New Economy*, „Harvard Business Review”, 81 (10), 2003, s. 106; J. LIEDTKA, *Ethics and the New Economy*, „Business and Society Review”, 107 (1), 2002, s. 8; P. COOKE, *New Economy Innovation Systems: Biotechnology in Europe and the USA*, „Industry and Innovation”, 8 (3), 2001, s. 270.
- <sup>5)</sup> J. JOHANNESSEN, B. OLSEN, G. LUMPKIN, *Innovation as Newness: What Is New, how New, and New to Whom?* „European Journal of Innovation Management”, 4 (1), 2001, s. 20.
- <sup>6)</sup> M. HOLSTEIN-BECK, *Problemy kierowania postępowaniem*, w: *Socjalistyczna teoria organizacji*, PWE, Warszawa 1977, s. 107.
- <sup>7)</sup> L. PASIECZNY, J. WIĘCKOWSKI, *Ekonomika przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1981, s. 136.
- <sup>8)</sup> G. ZALTMAN, R. DUNCAN, J. HOLBEK, *Innovations and Organizations*, Wiley&Sons, London 1975, s. 10.
- <sup>9)</sup> B. FIEDOR, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 31.
- <sup>10)</sup> A.J. HARMAN, *The International Computer Industry. Innovation and Comparative Advantage*, Harvard University Press, Cambridge 1971, s. 41.
- <sup>11)</sup> H. MIZGAJSKA, *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce w latach 1992–2000*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2/2004, s. 53–54.
- <sup>12)</sup> J. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.
- <sup>13)</sup> J. CZUPIAŁ, *Zarys metodologii planowania i oceny przedsięwzięć badawczo-innowacyjnych*, PWN, Warszawa 1988, s. 50.
- <sup>14)</sup> J. CZUPIAŁ, *Definicja ekonomiki innowacji i pojęcia z nią związane*, w: *Ekonomika innowacji*, (red.) J. Czupiał, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1994, s. 8.
- <sup>15)</sup> A. POMYKALSKI, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 13.
- <sup>16)</sup> W. JANASZ, I. LEŚKIEWICZ, *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 23.

- <sup>17)</sup> R.M. KANTER, *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporations*, Simon&Schuster, New York, 1983, s. 20.
- <sup>18)</sup> W. JANASZ, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, w: *Strategie, struktury i miary efektywności przedsiębiorstw*, (red.) W. Janasz, Zeszyty Naukowe nr 227, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 18; A. NOWAK-FAR, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2000, s. 142.
- <sup>19)</sup> R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 103–104; P. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebetner&S-ka, Warszawa 1994, s. 73.
- <sup>20)</sup> E. STAWASZ, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 38.
- <sup>21)</sup> K. KRAFT, *Market Structure, Firm Characteristics and Innovative Activity*, „Journal of Industrial Economics”, 37 (3), 1989, s. 335; C. RÖDER, R. HERRMANN, J.M. CONNOR, *Determinants of New Product Introductions in the US Food Industry: A Panel-Model Approach*, „Applied Economics Letters”, 7 (1), 2000, s. 743.
- <sup>22)</sup> A. ŚWIADEK, *Mikroekonomiczne podstawy kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw i ich zmienność w czasie*, w: *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, praca zbiorowa, (red.) W. Janasz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 163.
- <sup>23)</sup> E. STAWASZ, *Innowacje a mała firma*, *op.cit.*, s. 38.
- <sup>24)</sup> L. PITTAWAY, M. ROBERTSON, K. MUNIR, D. DENYER, A. NEELY, *Networking and Innovation: A Systematic Review of Evidence*, „International Journal of Management Reviews”, 5/6 (3i4), 2004, s. 137; K. KOSCHATZKY, R. STERNBERG, *R&D Cooperation Innovation Systems-Some Lessons from the European Regional Innovation Survey (ERIS)*, „European Planning Studies”, 8 (4), 2000, s. 493; V. SOUITARIS, *Research the Determinants of Technological Innovation. A Contingency Approach*, „International Journal of Innovation Management”, 3 (3), 1999, s. 292; R. STERNBERG, *Innovative Linkages and Proximity: Empirical Results from Recent Surveys of Small and Medium Sized Firms in German Regions*, „Regional Studies”, 33 (6), 1999, s. 530.
- <sup>25)</sup> E. STAWASZ, *Innowacje a mała firma*, *op.cit.*, s. 39.
- <sup>26)</sup> M. ZASTEMPOWSKI, *Czynniki otoczenia stymulujące i hamujące aktywność innowacyjną przedsiębiorstw*, w: *Innowacyjność i potrzeby proinnowacyjne przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego*, (red.) M. Haffer, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 162.
- <sup>27)</sup> K.B. MATUSIAK, *Dylematy strategii technologicznej i poprawy innowacyjności gospodarki polskiej*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. LX, 1999, s. 131.
- <sup>28)</sup> J. BARUK, *Aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1994–1996*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2000, s. 95; J. BARUK, *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 1/1999, s. 83.
- <sup>29)</sup> J. MONKIEWICZ, J. MACIEJEWICZ, *Polityka innowacyjna w wybranych krajach kapitalistycznych*, CINTe, Warszawa 1984, s. 1.
- <sup>30)</sup> W. JANASZ, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, w: *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, praca zbiorowa (red.) W. Janasz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 296.
- <sup>31)</sup> M. WIERZBA, *Polityka państwa w dziedzinie b+r i innowacji*, w: *Ekonomika innowacji*, (red.) J. Czupiał, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1994, s. 37.
- <sup>32)</sup> *Ibidem*, s. 37.
- <sup>33)</sup> W. JANASZ, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych. op.cit.*, s. 297–298.
- <sup>34)</sup> A. SOSNOWSKA, K. POZNAŃSKA, S. ŁOBEJKO, J. BRDULAK, K. CHINOWSKA, *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s. 16.
- <sup>35)</sup> A. POMYKALSKI, *Innowacje*, *op.cit.*, s. 62.
- <sup>36)</sup> A. POMYKALSKI, *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 58.
- <sup>37)</sup> H. KREIKEBAUM, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 59;
- <sup>38)</sup> Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 70.
- <sup>39)</sup> Zob. R. W. SERVICE, J.L. BOOCKHOLDT, *Factors Leading to Innovation: A Study of Manager's Perspectives*, „Creativity Research Journal”, 11 (4), 1998, s. 296; N. ANDERSON, M.A. WEST, *The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its Applications in Teambuilding for Innovativeness*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5 (1), 1996, s. 60.
- <sup>40)</sup> J. KRAŚNIAK, *Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, (red.) A. Stabryła, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 343.
- <sup>41)</sup> Zob. J.I. STOKER, J.C. LOOISE, A.M. FISSCHER, R.D. DE JONG, *Leadership and Innovation: Relations between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of the R&D Teams*, „International Journal of Human Resource Management”, 12 (7), 2001, s. 1142.
- <sup>42)</sup> A. FRANCİK, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 57–58.
- <sup>43)</sup> J. LANGRISH, M. GIBBONS, W.G. EVANS, F. JEVONS, *Wealth from Knowledge*, MacMillan, London 1972, s. 7.
- <sup>44)</sup> Zob. F. DAMANPOUR, *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*, „Academy of Management Journal”, 34 (3), 1991, s. 558–559; J. L. PIERCE, A. L. DELBECQ, *Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation*, „Academy of Management Review”, 2 (1), 1977, s. 29–30; A. ÖZSOMER, R.J. CALANTONE, A. DI BENEDETTO, *What Makes Firms more Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 12 (6), 1997, s. 402; V.A. THOMPSON, *Bureaucracy and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, 65 (10), 1965, s. 1.
- <sup>45)</sup> S. PIERZCHAWKA, *Innowacyjna kultura organizacyjna*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, (red.) J. Skalik, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 470.
- <sup>46)</sup> B. LAWSON, D. SAMSON, *Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach*, „International Journal of Innovation Management”, 5 (3), 2001, s. 389.
- <sup>47)</sup> L.D. MCLEAN, *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development*, „Advances in Developing Human Resources”, 7 (2), 2005, s. 243; M.A. WEST, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 17–18.

### Summary

In the article determinants of an innovation process were described. Especially factors influencing two moments of an innovation process – detecting the innovation need and efficacy of implementation of an innovative idea – were discussed. Also different grasps of an innovation conception were described.

# Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu

*Wojciech Czakon*

## Wprowadzenie

**M**etody badań jakościowych, a nawet samo wykorzystanie danych jakościowych jest słabo rozpowszechnione w naukach o zarządzaniu. Budzić to może zdziwienie dlatego, że początki dyscypliny oparto przecież na obserwacji, obserwacji uczestniczącej, wywiadach, badaniach etnograficznych, a nade wszystko na eksploracyjnych studiach przypadków. Dzieła prekursorów są przecież wynikiem uogólnionych doświadczeń zawodowych własnych, które uzupełniano następnie metodyką badań naukowych umożliwiającą co najmniej aplikację teorii, a w najlepszym przypadku jej uogólnione sformułowanie. Późniejsze badania jakościowe przyczyniły się do zrozumienia np. relacji pomiędzy strategią a strukturą, natury pracy menedżera, ról kobiet i mężczyzn w korporacjach, sieci społecznych w bankowości inwestycyjnej, szybkiego podejmowania decyzji strategicznych w zmieniającym się otoczeniu [Eisenhardt, 1991].

Pogląd o kluczowym znaczeniu badań jakościowych w rozwoju nauk o zarządzaniu jest znany od dawna [Price, 1968] i akceptowany [Dyer, Wilkins, 1991]. Tymczasem współcześnie obserwuje się tak daleko idącą dominację metod ilościowych, że niektórzy autorzy nazywają ją wręcz instytucjonalizacją [Symon, Buehring, 2008].

Badania jakościowe „nie mają jasnego znaczenia w naukach o zarządzaniu i dlatego przyjmuje się szerokie ich rozumienie jako zbioru technik opisu, tłumaczenia, odkodowywania lub w inny sposób dociekania znaczenia, ale nie częstotliwości niektórych zjawisk zachodzących w świecie społecznym” [Van Maanen, 1979]. Od czasu tego stwierdzenia upłynęło 30 lat i nadal badania jakościowe, dane jakościowe, techniki gromadzenia danych jakościowych, interpretacja danych czy nawet studia przypadków używane są zamiennie. W braku ogólnie przyjmowanej definicji wskazać można jednak na kilka ich charakterystycznych cech: przedmiot, pozycję poznawczą, cel badań. Przedmiotem badań jakościowych są przede wszystkim procesy [Langley, 1999], ale także związki przyczynowe, które dostrzec można wyłącznie w kontekście historycznym [Kogut, Ragin, 2006]. Pozycją poznawczą badaczy jakościowych jest zwykle interpretatywizm. Zasada się na przekonaniu, że głębokie zrozumienie badanych zjawisk jest możliwe dzięki interpretacji ich rozumienia przez ich uczestników [Verschuren, 2003]. Ze względu na cel, badania jakościowe definiuje się jako zbiór technik gromadzenia i analizy danych, które mogą być

używane do opisu zjawisk, tworzenia teorii i testowania teorii [Shan, Carley, 2006].

Mimo powszechnie znanych słabości metod ilościowych [Kogut, Ragin, 2006] i osiągnięcia przez nie granic przydatności do badania kluczowych problemów, np. w zarządzaniu strategicznym [Greckhamer, Misangyi i in. 2007], badania jakościowe traktowane są z nieufnością. Tak wielką, że wokół nich narosło wiele mitów. Celem artykułu jest krytyczne rozprawienie się z pięcioma spośród nich: przypadkowością gromadzenia danych, niesystematycznością analizy danych, niemożliwością testowania teorii, dowolności w tworzeniu teorii oraz najbardziej krzywdzącym – brakiem spełnienia kryteriów teorii.

## Mit 1. Badania jakościowe przypadkowo gromadzą dane

**K**atalog danych jakościowych, który tworzy instrumentarium badacza, obejmuje m.in.: obserwacje, wywiady, dokumenty archiwalne [Eisenhardt, Greabner, 2007; Shah, Corley, 2006]. Na obserwację składają się techniki stosunkowo mało inwazyjne, jak: obserwacja prosta znana z badań antropologów i etnografii, a także obserwacja uczestnicząca, która stwarza badaczowi lepszy dostęp do badanej rzeczywistości dzięki możliwości interakcji i zanurzeniu w takich samych okolicznościach, jak badana organizacja [Verschuren, 2003]. Wywiady w badaniach jakościowych są zwykle półstrukturyzowane i raczej zwiernają otwarte pytania kierunkowe niż odpowiedzi w skali Likerta czy zamknięte katalogi, spośród których respondent dokonuje wyboru. Dokumenty archiwalne obejmują zwykle fotografie, e-maile, nagrania wideo, schematy organizacyjne, procedury i inne artefakty organizacyjne.

Zalety danych jakościowych wydają się niezbite, są one przecież: „treściwe, pełne, rzeczywiste, całościowe, rzeczywiste, fasadowo trafne, mało podatne na zniekształcenia retrospekcji, stwarzają dostęp do przyczynowości w zjawiskach organizacyjnych, wymagają niewielkiego przygotowania *ex ante* do gromadzenia”. Oprócz tych niezbitych zalet pojawiają się jednakże wątpliwości lub wręcz zarzuty dotyczące pracochłonności gromadzenia danych, skażenia danych przez badacza, nadmiernej obfitości, słabego stopnia uporządkowania metod analizy [Miles 1979].

Rozpocząć trzeba od przypomnienia kryteriów oceny interpretatywnej analizy danych. Otóż powinna ona dostarczać wiarygodnych oraz racjonalnych wyjaśnień badanego zjawiska, umożliwiających jego

głębsze zrozumienie. Z tego powodu ogólna procedura gromadzenia danych przebiega zupełnie inaczej niż w modelu badań ilościowych. Tradycyjny sposób ma przebieg liniowy i sekwencyjny: od hipotez badawczych, przez przygotowanie protokołów gromadzenia danych, gromadzenie danych, aż do analizy i dyskusji wniosków. Tymczasem w badaniach jakościowych zachodzi raczej iteracyjno-równoległy model postępowania. Gromadzone dane zwykle otwierają nowe pola eksploracji, które uruchamiają kolejny etap gromadzenia po to, aby końcowe opracowanie, analiza porównawcza i wynikające z niej propozycje były wykonalne i wiarygodne [Miles, 1979]. Ponadto badania jakościowe stosują standardowo wiele technik gromadzenia danych [Gaphart, 2004]. Kluczową sprawą w gromadzeniu danych jakościowych jest wielość źródeł, a następnie ich wykorzystanie „konfrontując każde źródło i każdego informatora po to, aby odczytać jasne tendencje lub wzorce” [Kanter, 1977]. Zabieg ten nazywa się zwykle triangulacją.

Intencjonalnie cykliczny sposób gromadzenia danych, podporządkowany eksploracji oraz triangulacja ich źródeł, podporządkowana wiarygodności, pozwalają odrzucić mit o przypadkowości gromadzenia danych empirycznych.

### Mit 2. Badania jakościowe niesystematycznie analizują dane

**K**luczową metodą analizy danych jakościowych jest porównywanie. Analiza porównawcza polega na odniesieniu zgromadzonego materiału empirycznego do jakiegoś wzorca i na tej podstawie wyprowadzania nowych kategorii, modyfikowania kategorii istniejących, określania wzorców przebiegu procesów lub typologii zjawiska. Wymienić można trzy dominujące w literaturze zarządzania metody analizy porównawczej: iteracyjną konfrontację teorii ugruntowanej, dopasowywanie wzorców empirycznych z teoretycznymi, jakościową analizę porównawczą.

Iteracyjna konfrontacja [Glaser, Strauss, 1967] polega na porównywaniu empirycznie stwierdzonych kategorii z ich literaturowym opisem tak długo, aż kolejne iteracje porównania przestaną przynosić istotne treści. Ten stan nazywa się nasyceniem kategorii, a metodyka wielokrotnych studiów przypadków w naukach o zarządzaniu wręcz się na nim opiera [Eisenhardt, 1989].

Dopasowywanie wzorców [Yin, 1989] polega na porównaniu wzorca, w który układają się zaobserwowane dane, z wzorcem, w który dane powinny się układać zgodnie z wybraną przez badacza teorią. Takie dynamiczne podejście oznacza potrzebę modyfikacji teorii oraz uzupełniania danych empirycznych. Upodabnia się do iteracyjnej konfrontacji, jednakże zmierza do wyłonienia wzorców procesów, a nie tylko nowych kategorii.

Jakościowa analiza porównawcza [*Qualitative Comparative Analysis* QCA – Ragin, 1987] polega na wykorzystaniu przestrzeni cech oraz logiki Boole’a do analizy wzorców rzeczywistych oraz wzorców logicznych. Procedura analityczna przebiega w trzech etapach [Greckhamer, Misangyi et al. 2007]. Pierwszy to wyznaczenie przestrzeni cech badanego obiektu. Każda cecha może przyjąć wartość 0 lub 1, co w efekcie prowadzi do powstania popu-

lacji rzeczywistej rozpiętej na otrzymanej przestrzeni cech. Drugi krok analizy polega na identyfikacji pustych pól w przestrzeni oraz pól zajętych przez badaną populację. Pozwala zaobserwować tzw. ograniczoną zmienność atrybutów badanego zjawiska. Trzeci krok analizy polega na badaniu przyczyn wystarczających do powstania zjawiska w otrzymanej przestrzeni, dzięki czemu otrzymuje się wyjaśnienie w postaci przyczyn złożonych, rzeczywiście zaobserwowanych.

O ile pierwsza i druga metoda jakościowa wydają się adekwatne do badania pojedynczych lub wielokrotnych przypadków w kryteriach Eisenhardta, tj. 4–10, o tyle QCA pozwala badać populacje średniej wielkości w przedziale 11–50 przypadków [Chanson, Lecocq et al. 2005]. Ma to szczególnie istotne znaczenie wobec faktu, że populacje powyżej 100 przypadków poddawane są już analizie statystycznej i dotychczas istniała luka metodyczna w zakresie obróbki niewielkich grup obiektów. Rozpowszechnienie i uznanie w literaturze nauk o zarządzaniu tych trzech<sup>\*)</sup> jakościowych metod analizy danych pozwala odrzucić mit braku systematyczności.

### Mit 3. Badania jakościowe dowolnie traktują tworzenie teorii

**B**adania jakościowe stosuje się zwykle do eksploracji, tworzenia teorii lub testowania teorii. Pierwszy cel zastosowania metod jakościowych to eksploracja. Polega na gromadzeniu oraz ocenie istotnych danych dotyczących zarówno dotychczasowej teorii, jak i rzeczywistości empirycznej po to, aby ocenić, w jaki sposób badania mogą przyczynić się do rozwoju teorii [Dul, Hak, 2008]. Niektórzy autorzy uważają, że eksploracja jest wstępną fazą, która nie kwalifikuje się do miana badań, albowiem naturalnie je poprzedza. Jest to pogląd zawężający, wręcz dyskryminujący cel eksploracyjny i dlatego wydaje się zbyt rygorystyczny.

Drugi cel zastosowania metod jakościowych to tworzenie teorii (*theory-building*). Polega na gromadzeniu danych empirycznych po to, aby formułować propozycje, hipotezy lub uogólnienia. Ten mało eksponowany lub wręcz niezauważany w badaniach ilościowych etap ma kluczowe znaczenie. Tworzenie teorii może przyjmować postać identyfikacji nowych zjawisk, tj. rozpoznania ich składu i wewnętrznej dynamiki, jak również postać badań przyczynowych, wiążących dane zjawisko lub jego elementy składowe z daną zmienną wyjaśnianą. Wreszcie tworzeniem teorii jest sytuacja, w której stawia się zupełnie nowe propozycje w ramach istniejącego stanu wiedzy dlatego, że ten stan wiedzy jest niedoskonały. Ta ostatnia sytuacja jest szczególnie istotna w naukach o zarządzaniu, tworzą bowiem one wyjaśnienia niekompletne i podatne na wpływ czynnika czasu.

Tworzenie teorii stało się zasadniczą rolą badań jakościowych. Zauważyć można, że ścieżka prowadząca od danych dotyczących procesu do teorii mieści się w jednej z siedmiu procedur [Langley, 1999]:

- Narracja – polega na opracowaniu szczegółowej historii na podstawie zgromadzonych danych.
- Kwantyfikacja – systematyczna kodyfikacja kategorii jakościowych i analiza statystyczna szeregów danych.

■ Różnorodne wzorce – analiza siły wyjaśniającej kilku zdefiniowanych *ex ante* konkurencyjnych teorii i subiektywna ocena ich zalet.

■ Teoria ugruntowana – systematyczna procedura gromadzenia danych literaturowych i empirycznych prowadząca do wyłonienia nowych kategorii oraz ich nasycenia.

■ Mapowanie i wizualizacja – polega na umieszczeniu słów w przestrzeni w postaci schematów przebiegu, grup podobieństw itp.

■ Wyodrębnianie w czasie – porządkowanie opisu przebiegu procesu ze względu na kluczowe fazy, w tym także relacje pomiędzy tymi fazami.

■ Syntetyzowanie – rozpatrywanie procesu jako jednostki analizy, dobór miar umożliwiających syntetyczne wykorzystanie danych i porównywanie procesów pomiędzy sobą, aby dostrzec nieregularności.

Występowanie co najmniej siedmiu systematycznych sposobów wykorzystania danych jakościowych do tworzenia teorii, które *notabene* stanowią ważny wkład do nauk o zarządzaniu, pozwala odrzucić mit o woluntaryzmie teoriiotwórczym badań jakościowych.

#### Mit 4. Badania jakościowe nie mogą służyć testowaniu teorii

**T**estowanie teorii za pomocą metod jakościowych budzi największe wątpliwości przedstawicieli nauki pozytywnej, a w jej szeregach zwolenników badań ilościowych. Rolą testowania teorii jest sprawdzanie sformułowanych propozycji czy hipotez po to, aby sprawdzić ich moc wyjaśniającą, zdolność prognostyczną lub też wybrać najlepszą pod tymi względami teorię spośród wyjaśnień konkurencyjnych.

Należy zauważyć, że odbiorcy bezpośredni nauk o zarządzaniu, tj. menedżerowie, najczęściej posługują się eksperymentem, by testować teorie, które uznają za przydatne. Stosując je w przedsiębiorstwach, którymi zarządzają, stwierdzają *in vivo*, czy teoria się sprawdza, czy też nie. Zatem to eksperyment, a nie metody ilościowe oparte na próbach o ustalonej reprezentatywności, jest najpowszechniejszy w użyciu. Co więcej, istnieje dosyć powszechny konsens wokół możliwości stosowania badań jakościowych do celów quasi-eksperymentalnego testowania teorii, ponieważ dostarczają one możliwość lepszego zrozumienia mocy wyjaśniającej konkurencyjnych hipotez (Bitetkin, 2008).

W testowaniu teorii metody jakościowe mogą być użyteczne co najmniej w dwóch przypadkach. Pierwszy zachodzi wówczas, gdy pojawiają się popperowskie „czarne łabędzie”. Innymi słowy, gdy badany przypadek lub grupa celowo dobranych przypadków przeczą dotychczas obowiązującej teorii. W ten sposób dokonuje się najsurowszego testu dostępnego w metodologii nauk, a mianowicie falsyfikacji. Falsyfikacja oznacza przypadki, w których nie zachodzi dana prawidłowość, a dobór celowy obiektu badawczego oraz zgromadzone na nim dane jakościowe pozwalają scharakteryzować i zinterpretować te przypadki.

Druga możliwość testowania teorii metodami jakościowymi polega na skupieniu się na przyczynach koniecznych i wystarczających występowania badanego zjawiska. Przyczyna konieczna występowania

zjawiska to taka, która występuje zawsze, gdy występuje zjawisko wyjaśniane, choć może też występować wtedy, gdy zjawisko wyjaśniane nie występuje. Natomiast przyczyna wystarczająca występuje zawsze, gdy zjawisko wyjaśniane występuje i nie ma jej, gdy zjawisko wyjaśniane nie występuje. Otóż łatwo zauważyć, że pojedynczy przypadek uprawdopodobnia występowanie przyczyny wystarczającej. Aby odrzucić (sfalsyfikować) taką prawidłowość, można replikować badania jakościowe lub też przeprowadzić badania ilościowe. Ale do testowania wystarczy ten jeden przypadek.

Rygorystyczne stanowisko metodologiczne, które uwypukla rolę eksperymentu i falsyfikacji, pozwala dostrzec ważną rolę badań jakościowych w naukach o zarządzaniu i odrzucić mit o ich nieprzydatności do testowania teorii.

#### Mit 5. Badania jakościowe nie spełniają kryterium intersubiektywnej sprawdzalności

**S**posobem oceny jakości teorii lub też metod do niej prowadzących jest intersubiektywna sprawdzalność [Verschuren, 2003]. Tradycyjne kryteria wiążą się tylko z nurtem badań ilościowych w znaczeniu węższym, a pozytywistycznych w znaczeniu szerokim. Interpretatywna pozycja poznawcza wymagać musi odmiennego kryterium oceny, tj. wiarygodności. Operacjonalizuje ono tradycyjne składowe, tj. trafność wewnętrzną i zewnętrzną, rzetelność oraz obiektywność we właściwy sobie sposób rozumienia (tabela 1).

Szczególnie dotyczy to trafności, która zwykle przyjmowana jest jako kryterium pierwszorzędne. Tradycyjnie trafność oznacza w badaniach ilościowych stopień zgodności pomiędzy tworzoną wiedzą a badaną rzeczywistością. Niedawno w literaturze badań jakościowych wyodrębniono dwa podejścia do kryterium trafności: transakcyjne oraz transformacyjne [Cho, Trent, 2006].

Podejście transakcyjne polega na aktywnym współdziałaniu badacza z badanymi w celu uzyskania wiernego odzwierciedlenia badanej rzeczywistości. Do kluczowych technik osiągania trafności transakcyjnej, czyli wierności opisu, zaliczyć należy: sprawdzanie przez uczestników oraz triangulację danych. Sprawdzanie przez uczestników to technika odtwarzania nagrań, raportów, notatek respondentom. Na podstawie ich komentarzy dokonuje się zmian uzupełnień oraz opracowania całości narracji [Blackler, Brown, 1983]. Triangulacja to zwiększanie wiarygodności badania poprzez dostarczenie danych z różnych źródeł pisanych, mówionych i obserwacji, a także wykorzystanie wielu respondentów czy informatorów znających przedmiot badań, ale mających różne nań spojrzenia [Eisenhardt, 1991]. O ile pierwsza technika ogranicza obciążenie badacza, o tyle druga technika ogranicza obciążenia źródła danych.

Podejście transformacyjne znamionuje postmodernistyczne stanowisko badacza i polega w istocie na kwestionowaniu samego sensu trafności, a także koncepcji i konstruktów badawczych w oczach samych badanych. Trafność transformacyjna zmierza do emancypacji badanego, a przestaje być atrybutem metody badawczej. Z tego powodu trafność staje się kategorią podporządkowaną celom badania.

Tab. 1. Techniki zapewniania wiarygodności badań jakościowych

Tradycyjne kryterium	Kryterium wiarygodności	Techniki spełniania kryterium wiarygodności
Wewnętrzna trafność	Wierność	Ekstensywne badania terenowe Triangulacja danych Sprawdzanie danych z respondentem
Zewnętrzna trafność	Przechodność	Szczegółowy opis: • konceptów i kategorii w teorii ugruntowanej • struktur i procesów powiązanych z procesami ujawnionymi w badaniach
Rzetelność	Solidność	Celowy i teoretyczny dobór próby Ochrona poufności informatorów Audyt gromadzenia danych, zarządzania i procesu analizy danych
Obiektywność	Potwierdzalność	Wyraźne oddzielenie odkryć 1. i 2. stopnia Drobiazgowo zarządzanie danymi Dosłowna transkrypcja wywiadów: • dokładne notatki z obserwacji • jasne notatki dotyczące decyzji metodologicznych i teoretycznych • precyzyjne notatki kontaktów i wywiadów

Źródło: [SHAN, CORLEY, 2006, s. 1830].

W zakresie trafności zewnętrznej, czyli zdolności uogólniania, należy podkreślić, że celem badań jakościowych jest zwykle rozwinięcie teorii na empirycznym i konkretnym gruncie. Dlatego też kryterium trafności zewnętrznej w warunkach celowego doboru badanej rzeczywistości ma mniejsze znaczenie niż pragmatyczne kryterium aplikacyjności [Carmel, 1999].

### Podsumowanie

**B**adania jakościowe sprowadza się dziś do studiów przypadków, w rozumieniu strategii badawczej: skupionej na celowym doborze badanych obiektów, podejmowaniu badania z pozycji interpretatywnych, nieunikaniu złożoności, ujęciu dynamicznemu skupionemu na procesie zmian. Omówione pięć mitów o badaniach jakościowych stanowi zwykle uzasadnienie do ich niepodejmowania. Dociekliwa ich analiza ujawnia jednak, że są to przyczyny pozorne i mało przekonujące. Jednocześnie wskazuje ona techniki gromadzenia danych, analizy tych danych czy generowania teorii na podstawie danych jakościowych, które zyskały uznanie w naukach o zarządzaniu.

Stan nauk o zarządzaniu pokazuje, że badania jakościowe nie są wcale łatwiejsze w prowadzeniu niż badania ilościowe. Nie są jednak pozbawione rygoru metodycznego na etapach gromadzenia i analizy danych czy tworzenia teorii. Wreszcie, z natury swojej spełniają kluczową rolę w odkryciach naukowych.

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

\*) Warto zaznaczyć, że w naukach społecznych szeroko stosuje się analizę konwersacji, analizę treści, etnografię krytyczną, analizę dyskursu i inne techniki, jednakże są rzadko spotykane w literaturze nauk o zarządzaniu [Travers, 2009].

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BITETKINE A., *Prospective Case Study Design: Qualitative Method for Deductive Theory Testing*, „Organizational Research Methods” 2008, vol. 11, no.1, s. 160–180.
- [2] BLACKLER F., BROWN C., *Qualitative Research and Paradigms of Practice*, Journal of „Management Studies” 1983, vol. 20, no. 3, s. 349–365.
- [3] CARMEL E., *Concepts, Context and Discourse in a Comparative Case Study*, „International Journal of Social Research Methodology” 1999, vol. 2, no. 2, s. 141–150.
- [4] CHANSON G., DEMIL B., LECOCQ X., SPRIMONT P., *La place de l'analyse qualitative comparee en sciences de gestion*, „Finance Controle Strategie” 2005, vol. 8, no. 3, s. 29–50.
- [5] CHO J., TRENT A., *Validity in Qualitative Research Revisited*, „Qualitative Research” 2006, vol. 6, no. 3, s. 319–340.
- [6] DICKSON-SWIFT V., JAMES E., KIPPEN S., LIAM-PUTTONG P., *Doing Sensitive Research: What Challenges do Qualitative Researchers Face?* „Qualitative Research” 2007, vol. 7, no 3, s. 327–353.
- [7] DUL J., HAK T., *Case Study Methodology in Business Research*, „Butterworth-Heinemann”, 2008.
- [8] DYER W.G., WILKINS A., *Better Stories, Not Better Constructs, To Generate a Better Theory: a Rejoinder to Eisenhardt*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 3, s. 613–619.
- [9] EISENHARDT K., *Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 3, s. 620–627.



- [10] EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E., *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 1, s. 25–32.
- [11] GEPHART R., *Qualitative Research and the Academy of Management Journal*, „Academy of Management Journal” 2004, vol. 47, no. 4, s. 454–462.
- [12] GLASER A., STRAUSS A. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. Widenfeld & Nicholson, Londyn, 1967.
- [13] GRECKHAMER T., MISANGYI V., ELMS H., LACEY R., *Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research: An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects*, „Organizational Research Methods” 2008, vol. 11, no. 4, s. 695–726.
- [14] KOGUT B., RAGIN CH., *Exploring Complexity when Diversity is Limited: Institutional Complementarity in Theories of Rule of Law and National Systems Revisited*, „European Management Review” 2006, vol. 3, s. 44–59.
- [15] LANGLEY A., *Strategies for Theorizing from Process Data*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 4, s. 691–710.
- [16] MILES M.B., *Qualitative Data as Attractive Nuisance: the Problem of Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24, s. 590–601.
- [17] VAN MAANEN J., *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a Preface*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24, s. 520–526
- [18] MCGAHAN A., PORTER M., *What do We Know about Variance in Accounting Profitability?* „Management Science” 2002, vol. 48, no. 7, s. 834–851.
- [19] SHAH S., CORLEY K., *Building Better Theories by Bridging the Qualitative-Quantitative Divide*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no. 8, s. 1821–1835.
- [20] SYMON G., BUEHRING A., JOHNSON P., CASSEL C., *Positioning Qualitative Research as Resistance to the Institutionalization of the Academic Labour Process*, „Organization Studies” 2008, vol. 29 no. 10, s. 1315–1336.
- [21] TRAVERS M., *New Methods, Old Problems: A Skeptical View on Innovations in Qualitative Research*, „Qualitative Research” 2009, vol. 9, no. 2, s. 161–179.
- [22] VERSCHUREN P.M., *Case Studies as a Research Strategy: Some Ambiguities and Opportunities*, „International Journal of Social Research Methodology” 2003, vol. 6, no. 2, 121–139.
- [23] YIN R.K. *The Case Study Crisis: Some Answers*. „Administrative Science Quarterly” 1981, vol. 26, s. 58–65.

### Summary

Management science methodology seemingly prefers quantitative methods, suggesting also many weaknesses of qualitative methods. The author synthesizes five such myths, on: non-systematic data gathering, non-systematic data analysis, voluntarism in theory building, incapacity to test theories and subjectivity. Critical analysis of them shows that the supposed weaknesses are non founded or simply false, therefore a “myth” label is suggested.

*Wojciech Szumielewicz*

# Cash management w grupach kapitałowych

Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009

Książka jest pierwszym kompleksowym ujęciem tematu *cash management* w grupach kapitałowych w polskiej literaturze fachowej. Autor przedstawia typowe dla grup narzędzia wspierające zarządzanie gotówką (ze szczególnym naciskiem na narzędzia wspierające zarządzanie płynnością – *cash pooling*), a także typowe formy współdziałania spółek w tym obszarze (centrum koordynujące, bank wewnętrzny, fabryka płatności, wspólne centrum usług). Omówienie tych zagadnień poprzedza prezentacja atrybutów grupy kapitałowej istotnych z punktu widzenia integracji jej uczestników oraz omówienie poszczególnych obszarów zarządzania finansami w grupie

kapitałowej. Istotną wartością opracowania jest możliwość aplikacji zaproponowanego modelu diagnozowania, kształtowania i oceny efektywności *cash management* w grupie kapitałowej. Pomocne w tym mogą być także zaprezentowane przez autora studia przypadków analizujące procesy restrukturyzacji *cash management* w wybranych grupach kapitałowych. Po książkę powinny sięgnąć osoby pracujące w grupach kapitałowych, samodzielnych przedsiębiorstwach, bankach, a także w jednostkach samorządu terytorialnego. Jej adresatami są też przedstawiciele kadry naukowej i studenci nauk o zarządzaniu, finansów i bankowości.

# Problemy badań konkurencyjności przedsiębiorstw

*Stanisław Łobejko, Zdzisław Pierścionek*

**W** II połowie lat 90. ub. wieku oraz w obecnej dekadzie mamy do czynienia w Polsce z bardzo szerokim strumieniem badań dotyczących konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Badania te koncentrują się na identyfikacji rynkowych czynników konkurencyjności naszych przedsiębiorstw na rynku wewnętrznym, rynkach Unii Europejskiej i innych krajów rozwiniętych oraz na rynkach wschodnich. Mają one na celu określenie skutecznych strategii konkurencji na różnych rynkach krajowych oraz rynkach krajów reprezentujących różne poziomy konkurencyjności oraz różne systemy wartości odbiorców. Podstawowym wątkiem tych analiz jest określenie relatywnego znaczenia klasycznych instrumentów rynkowej strategii konkurencji, a więc ceny oraz jakości oferowanych produktów/usług, na tle określonych jako nowe narzędzia konkurowania (m.in. chodzi tu o takie, jak: relacje przedsiębiorstwa z klientem, czynnik czasu, kompleksowość i nowość oferty, *public relations*, sponsoring, marketing wartości). Badania rynkowych czynników konkurencyjności, tj. rynkowych strategii konkurencji, wskazują możliwości wzrostu konkurencyjności, możliwości wejścia na rynki zagraniczne, wskazują najbardziej efektywne strategie, wskazują rodzaje zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, które decydują o jego konkurencyjności. Badania konkurencyjności wskazują ponadto te sektory gospodarki, które reprezentują wysoki potencjał konkurencyjny, co może być wykorzystywane w praktyce polityki przemysłowej.

Ważnym wątkiem badań rynkowych czynników konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych jest ocena perspektyw zmian w wiodących instrumentach konkurowania. W latach 90. na większości rynków produktowych krajów UE oraz innych rozwiniętych decydującą rolę odgrywała korzystna relacja wartości dla odbiorcy do ceny oferty przy niewyróżniającym się poziomie jakości i nowości. Można więc stwierdzić, na podstawie tych badań, że najbardziej skuteczną strategią zastosowania zasobów i umiejętności charakterystycznych dla polskich przedsiębiorstw jest wariant strategii przywództwa kosztowego, charakteryzujący się względnie wysokim poziomem jakości. W pierwszej połowie obecnej dekady, jak wynika z wielu badań<sup>1)</sup>, wiodąca rola tych instrumentów utrzymuje się, ale występuje tendencja ich osłabienia. Rośnie znaczenie nowych instrumentów konkurowania, a w tym rola nowych form promocji, czynnika czasu oraz relacji z klientami. Ocenia się, że w niedługiej perspektywie polskie przedsiębiorstwa stracą możliwość konkurowania na bazie przewagi kosztowej, muszą zatem rozwijać

swoje zasoby i umiejętności w kierunkach i skali zapewniających im skuteczną grę konkurencyjną na innych niż cenowe instrumentach.

Drugim zasadniczym obszarem koncentracji badań konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce jest identyfikacja i analiza źródeł rynkowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Badania te pełnią bardzo istotną rolę dla praktyki zarządzania, jak i dla rozwoju teorii. Z jednej strony weryfikują różne teorie źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, a z drugiej identyfikują problemy związane z zastosowaniem tych teorii. Jednakże stosowane w badaniach źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw ujęcia metodyczne można określić jako cząstkowe, koncentrujące się na bezpośrednich źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, nieodnoszące się jednoznacznie do określonych teorii konkurencyjności firmy.

Jako bezpośrednie źródła rynkowej konkurencyjności należy traktować te zasoby i umiejętności, które bezpośrednio kształtują rynkowe czynniki (instrumenty) konkurencyjności na zasadzie przyczynowo-skutkowej. Należą tu głównie takie czynniki, jak: poziom technologii, niskie koszty pracy, zarządzanie marketingiem, innowacje, zarządzanie logistyczne. Poziom i możliwości czynników bezpośrednich w przedsiębiorstwie jest z kolei uwarunkowany przez określone zbiory umiejętności technologicznych oraz zarządczych odpowiedniej jakości, odpowiednio powiązanych i zintegrowanych. W tych zbiorach umiejętności, obok poziomu ich jakości, decydującą rolę odgrywają te cechy, które są unikalne, ukryte, a więc bardzo trudne do naśladowania lub w ogóle niemożliwe do imitacji. Są to systemowe cechy zbiorów umiejętności (w tym zbiorów umiejętności do tworzenia i zastosowania umiejętności), a więc relacje, powiązania, struktury elementów i podsystemów, zasady koordynacji i integracji, mechanizmy elastyczności, uczenia się i rozwoju. Te zbiory umiejętności o systemowych cechach są kreowane z kolei przez określone systemy zarządzania, w tym m.in. system organizacji uczącej się, bazującej na wiedzy, organizacji sieciowej, organizacje inteligentne.

Powiązania przyczynowo-skutkowe w procesie tworzenia i realizacji konkurencyjności przedsiębiorstwa można przedstawić w postaci łańcucha zależności, w którym pierwszym ogniwem są odbiorcy, drugim – rynkowe strategie konkurencji (skoordynowane zestawy instrumentów konkurowania na rynku), trzecim – czynniki bezpośrednie warunkujące rynkowe czynniki (stanowiące bezpośrednie źródła rynkowej konkurencyjności), czwartym – zestawy umiejętności warunkujące bezpośrednie czynniki

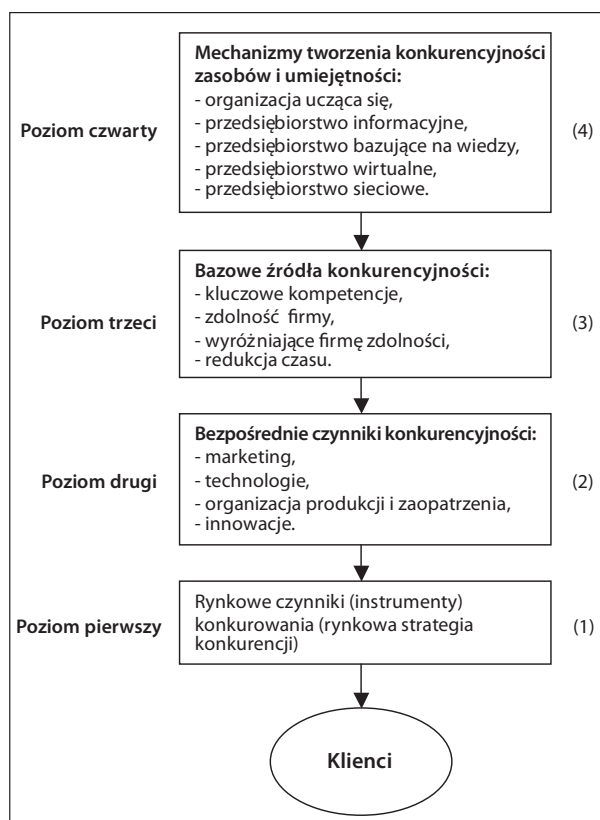
(określone jako bazowe źródła konkurencyjności), a ostatnim – piątym są systemy tworzenia zestawów umiejętności (zob. rysunek 1). Tak więc można stwierdzić, że mechanizm konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonuje na czterech poziomach (1), (2), (3) i (4), między którymi występują ściśle powiązania przyczynowo-skutkowe.

Realizowane w Polsce badania konkurencyjności przedsiębiorstw koncentrują się, jak stwierdzono, na strategiach rynkowych konkurencji (ogniwo 2) oraz na bezpośrednich źródłach konkurencyjności (ogniwo 3). Natomiast bardzo niewiele jest badań dotyczących bazowych źródeł konkurencyjności (ogniwo 4) oraz systemów ich tworzenia (ogniwo 5).

W stosunku do ujęć stosowanych w badaniach konkurencyjności w Polsce generalnie można stwierdzić, że bazując na określonych elementach wybranych teorii, są więc cząstkowe, analityczne. Nie odnoszą się one do pełnych teorii źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, reprezentują zatem uproszczony sposób postrzegania mechanizmów tworzących konkurencyjne zasoby i umiejętności. Typowym przykładem takiego postrzegania źródeł konkurencyjności jest następujące stwierdzenie: „Warunkiem powodzenia polskiej firmy na rynku UE będzie konkretność technologiczna, jakościowa, kosztowa i marketingowa oraz posiadanie stosownych uprawnień wynikających z przepisów unijnych”<sup>2)</sup>. Mówi się tu o rynkowych oraz bezpośrednich źródłach konkurencyjności, biorąc pewne elementy z różnych teorii. Co do instrumentów rynkowych podkreśla się wiodącą rolę przewagi jakościowej oraz kosztowej, co budzi wątpliwości co do spójności, gdyż jednocześnie zastosowanie strategii przywództwa jakościowego oraz kosztowego nie jest możliwe. Można też zgłaszać wątpliwości co do spójności w układzie instrumenty rynkowe – czynniki bezpośrednio. Wśród czynników rynkowych nie wymienia się typowo marketingowych instrumentów, podczas gdy do źródeł konkurencyjności zalicza się zasoby i umiejętności marketingowe. Często wadą ujęć metodycznych w analizach konkurencyjności przedsiębiorstw jest zastosowanie zablokowanego ujęcia. Polega ono na tym, że formułowane są pytania do menedżerów, w których w jednym zbiorze występują pytania o wiodące czynniki rynkowej konkurencyjności (na przykład o znaczenie ceny i jakości), a jednocześnie o czynniki będące ich bezpośrednimi źródłami (na przykład o znaczenie technologii oraz umiejętności marketingowych). Nie jest to poprawna metoda, gdyż sposób oddziaływania tych czynników (tj. rynkowych oraz bezpośrednich czy bazowych) jest inny. Występują one w układzie przyczynowo-skutkowym, mają swoje struktury, zasady spójności, są nieporównywalne, dlatego muszą występować w odrębnych układach analiz.

W badaniach konkurencyjności przedsiębiorstw wykorzystywana jest wiedza badaczy, a z drugiej strony wiedza praktyków – menedżerów. Daje to możliwość kumulowania i weryfikowania wiedzy. Metody badań powinny więc być tak skonstruowane, aby w pełni i w sposób poprawny wykorzystać te dwa źródła wiedzy.

Ujęcia metodyczne badania źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wynikają, jak stwierdzono, z wiedzy badaczy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wiedza ta po-



**Rys. 1. Łańcuch powiązań w procesie tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

zostaje pod wpływem teorii źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, które weszły do ogólnego obiegu, metodologii zastosowanych w innych badaniach (w tym dążenie do oryginalności), oraz doświadczeń zespołu badawczego. Podstawą każdego badania konkurencyjności przedsiębiorstwa są ponadto założenia badaczy co do wiedzy menedżerów w tymże.

Wiedza praktyków – menedżerów kształtowana jest głównie przez doświadczenia i intuicję, także powstaje pod wpływem osiągnięć teoretyków i badaczy. Na ogół praktycy – menedżerowie mają niepełną wiedzę o mechanizmach konkurencyjności przedsiębiorstw. Niepełna wiedza menedżerów co do źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wynika z faktu, że mechanizmy tworzenia, utrzymania i rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstwa są na tyle skomplikowane, że stanowią wiedzę stosunkowo nielicznych praktyków. Gdyby wiedza ta była powszechna, wówczas wszystkie przedsiębiorstwa byłyby konkurencyjne lub wiedza ta nie byłaby unikalna, a unikalność właśnie jest podstawą konkurencyjności. Jednakże w wielu badaniach konkurencyjności przedsiębiorstwa zakłada się, że menedżerowie – praktycy mają pełną wiedzę o złożonych mechanizmach tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa, co wydaje się niesłuszne.

Teoria źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest w stadium rozwoju. Jako klasyczne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa uważa się m.in.: koncepcje konkurencyjności kosztowej (oparte na efektach wielkiej skali produkcji, doświadczenia, specjalizacji i standaryzacji), koncepcje przywództwa jakościowego, koncepcje oparte na sile

rynkowej przedsiębiorstwa, marketingową koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa, oraz koncepcję konkurencyjności M. Portera bazującą na strategiach przywództwa kosztowego i dyferencjacji<sup>3)</sup>. Koncepcje te opierają się na tzw. tradycyjnych źródłach przewagi i zbudowane są na podstawie rynkowych czynników konkurencyjności i ich źródeł. Coraz bardziej powszechna staje się opinia, że klasyczne teorie oparte na tradycyjnych źródłach przewagi są daleko niewystarczające, gdyż nie wyjaśniają w pełni mechanizmów tworzenia i rozwijania przewagi konkurencyjnej. Od początku lat 90. rozwijają się nowe teorie konkurencyjności, które w sposób bardziej pogłębiony opisują źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Teorie te są w fazie kształtowania się. Można uznać, że podstawowe znaczenie odgrywają: teoria kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (G. Hamel, C. Prahalad)<sup>4)</sup>, wyróżniających firmę zdolności (J. Kay)<sup>5)</sup>, konkurowania na bazie zdolności firmy (G. Stalk, P. Evans, L. Shulman)<sup>6)</sup>, konkurowania na bazie czasu (G. Stalk, T. Hout)<sup>7)</sup>, koncepcja przedsiębiorcza (P. Drucker)<sup>8)</sup>, organizacji uczącej się (P. Senge)<sup>9)</sup>, oraz koncepcje dotyczące określonych czynników regulacyjnych, a więc organizacji wirtualnej<sup>10)</sup>, opartej na zaawansowanych systemach informacyjnych i nowych technikach informacyjnych (internet, intranet)<sup>11)</sup> oraz zarządzanie wiedzą<sup>12)</sup>. Koncepcje te różnią się co do stopnia uniwersalności, stopnia kompleksowości, zakresu oraz kierunków poszukiwań źródeł przewagi. Rozwijane są one równolegle i wzajemnie uzupełniają się, gdyż opisują te same mechanizmy z różnego punktu widzenia. Szczególna uwaga badaczy koncentruje się wokół problematyki kształtowania niematerialnych zasobów i umiejętności, które najczęściej określane są mianem kompetencji oraz zdolności firmy (*competences, capabilities*).

Powstanie nowych teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa związane jest z potrzebą określenia bazowych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa. Koncepcja marketingowa oraz innowacyjna koncentrują się na relacjach przedsiębiorstwa z klientami. W ograniczonym zakresie określają podstawowe (bazowe) źródła tworzenia oraz doskonalenia umiejętności marketingowych oraz zasobów i umiejętności warunkujących przewagę konkurencyjną w ofertach produktów i usług. Głębiej w kierunku bazowych źródeł konkurencyjności wkracza koncepcja innowacji i przedsiębiorczości, jednakże nie można ich uznać za dotyczące głębokich, ukrytych (bazowych) źródeł konkurencyjności. Istotnym impulsem do powstania w latach 90. nowych teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa jest pojawienie się i rozpowszechnienie nowych technologii informacyjnych. Powstały opracowania lansujące tezy o kluczowym znaczeniu strategii informacyjnych oraz technologii informacyjnych, tezy o kluczowym znaczeniu form organizacyjnych tak całych przedsiębiorstw, ich układów oraz wewnętrznych systemów zarządzania<sup>13)</sup>.

Wymienione podstawowe koncepcje źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa charakteryzują się, jak wspomniano, istotnymi różnicami co do stopnia kompleksowości ujęcia, głębokości określenia źródeł, zasad definiowania źródeł, sposobów określania relacji i zdolności elementów systemów tworzących konkurencyjność. Mimo wielu różnic wśród przedstawionych koncepcji można określić takie, które stanowią rozwinięcia poprzednio opracowanych

wariantów. O takich relacjach można mówić w stosunku do teorii kluczowych kompetencji oraz teorii zdolności firmy, a także wyróżniających firmę zdolności. W grupie teorii regulacyjnych rozwinięciem teorii informacyjnych oraz organizacji uczącej się jest teoria organizacji bazującej na wiedzy. W odniesieniu do tradycyjnych oraz nowych koncepcji o takich relacjach można mówić zarówno w stosunku do koncepcji marketingowej i innowacyjnej, koncepcji zasobowych i regulacyjnych. Koncepcje zasobowe oraz regulacyjne są w swoich założeniach marketingowe oraz innowacyjne. Nowe koncepcje włączają zweryfikowane twierdzenia koncepcji tradycyjnych, rozwijają je, czyniąc je bardziej kompleksowymi, uniwersalnymi i pogłębionymi, bardziej dostosowanymi do nowych warunków, wykorzystującymi nowe osiągnięcia nauki i technologii. To pogłębienie stanowi podstawową cechę nowych teorii: przedmiotem ich twierdzeń są bazowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa, a więc czynniki i mechanizmy tworzące podstawy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Pytanie o relacje między poszczególnymi teoriami ma bardzo istotne znaczenie dla rozwoju teorii źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także dla praktyki gospodarczej. Z punktu widzenia praktyków, którzy na ogół stosują wybrane elementy i mechanizmy pochodzące z różnych teorii oraz niepełne wdrożenia, ważna jest wiedza, czy i jak rozwiązania pochodzące z różnych teorii zakłócają się wzajemnie, czy też wzmacniają. Ważne jest, aby wiedzieć, czy niepełne zastosowanie poszczególnych podejść przyniesie pozytywne efekty, czy też tylko kompleksowe i pełne wdrożenie może dać spodziewany wynik. Czy wybór określonego rozwiązania jest alternatywny, czy też możliwe są określone hybrydy wykorzystujące rozwiązania pochodzące z różnych teorii. Jeżeli relacje między określonymi teoriami miałyby charakter zawierania się (jak to zaznaczono wyżej), to możliwe byłoby zastosowanie rozwiązań teorii mniej lub bardziej rozwiniętych. Tak więc nie jest tak, że interferencja rozwiązań, u podstaw których leżą zasady organizacji informacyjnej, uczącej się oraz bazującej na wiedzy, może wywołać negatywne skutki. Podobnie rzecz się ma z możliwością nakładania rozwiązań pochodzących z teorii zdolności firmy oraz kluczowych kompetencji. Zbadania wymagają relacje teorii wyróżniających firmę zdolności oraz przewagi czasowej w stosunku do tych bardziej kompleksowych. Wydaje się, że negatywne wpływy mogą wystąpić w przypadku tworzenia różnych form organizacyjnych. Wydaje się, że wzajemne wpływy poszczególnych systemów powinny stanowić podstawowe kryterium grupowania teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Każde badanie konkurencyjności przedsiębiorstw bazuje, jak stwierdzono, na określonej wizji badaczy czynników i mechanizmów tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa. Taka wizja może nawiązywać bezpośrednio do wybranej jednej teorii źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa bądź też stanowić określoną hybrydę różnych teorii. Ogólnie można wyodrębnić tu następujące warianty:

- zastosowanie jednej z określonych teorii,
- zastosowanie wybranych elementów jednej określonej teorii,
- przyjęcie określonej hybrydy z dominacją jednej teorii,

- przyjęcie określonej hybrydy, w której nie występuje dominacja.

Zastosowanie jednej określonej teorii oznacza, że badania opierają się na założeniu o wiodącym znaczeniu określonej teorii, np. przedsiębiorstwa bazującego na wiedzy. Wówczas przedmiotem badania może być weryfikacja różnych wariantów tej teorii, stopień ich zastosowania w praktyce, warunki efektywnego wdrażania, ocena efektów. Drugi wariant badania oznacza, że zakładamy, że przedsiębiorstwa nie w pełni stosują rozwiązania proponowane przez teoretyków, zatem przedmiotem badania są pewne elementy teorii. Częstym przypadkiem są badania dotyczące czynników i mechanizmów występujących w różnych teoriach konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mamy wówczas do czynienia z określoną hybrydą, która może być zdominowana lub nie przez określoną teorię. Hybrydę uzyskujemy przez sumowanie (syntetyzowanie), z określonymi wagami, wybranych elementów, o których sądzimy, że są wiodące.

### Podsumowanie

**P**odsumowując, przedstawione w niniejszym artykule rozważania można sformułować cztery podstawowe warunki poprawności metodologicznej ujęcia mechanizmu konkurencyjności przedsiębiorstw stanowiących dobrą podstawę badań konkurencyjności:

- warunek jednorodności ujęcia wizji konkurencyjności,
- wyodrębnienie kolejnych poziomów tworzenia konkurencyjności,
- warunek kompleksowości ujęcia źródeł konkurencyjności,
- spójność wewnętrzna oraz w powiązaniach poszczególnych poziomów.

Warunek jednorodności ujęcia oznacza, jak to stwierdzono, przyjęcie jako podstawy badania jednej teorii na danym poziomie lub elementów różnych, ale nie sprzecznych. Nie tworzymy więc hybryd, ale przyjmujemy jednorodną teorię, jako podstawę metody badania. Warunek poprawności metodologicznej pod nazwą „wyodrębnienie poszczególnych poziomów tworzenia konkurencyjności” oznacza, że nie stosujemy blokowania w metodzie badania (ankiecie czy wywiadach), a więc nie są porównywane wpływy czynników i mechanizmów działających na różnych poziomach w łańcuchu zdolności przyczynowo-skutkowych. Warunek kompleksowości oznacza, że dążymy do określenia głębokich, ukrytych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tak więc uznajemy badania w zakresie problematyki poziomów (1) i (2), które występują najczęściej jako częściowe, nieobjaśniające tych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa, tych struktur i systemów, które są unikalne, bardzo trudne do naśladowania i tworzenia. Wreszcie warunkiem poprawności metodologicznej jest przyjęcie za podstawy badania spójnej w dwóch wymiarach (wewnętrznym oraz międzypoziomowym) wizji czynników i mechanizmów tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa. Spójność w wymiarze wewnętrznym oznacza na poszczególnych poziomach przyjęcie zbiorów elementów skoordynowanych, wzmacniających się wzajemnie, pozytywnie skorelowanych. Spójność koncepcji źródeł

konkurencyjności między poszczególnymi poziomami oznacza przyjęcie takich czynników i mechanizmów, które tworzą łańcuch silnych powiązań przyczynowo-skutkowych w ciągu klienci → czynniki rynkowe → czynniki bezpośrednie → czynniki bazowe → mechanizmy kreujące czynniki bazowe.

Najwięcej badań, jak wspomniano, dotyczy rynkowych czynników konkurencyjności (poziom (1), a następnie bezpośrednich źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa (poziom (2)). Bardzo mało jest badań w obszarze (3), a zupełnie szczątkowe w obszarze (4). Badania źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa można więc zakwalifikować do poziomów (1), (2), (3), (4). Pełna, pogłębiona koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa zawiera twierdzenia co do rynkowych czynników (instrumentów) konkurencji, czynników bezpośrednich, bazowych oraz mechanizmów tworzących bazowe czynniki. Badania źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak wspomniano, najczęściej uznają za podstawę konkurencyjności czynniki bezpośrednie. Badane są więc wpływy innowacji, technologii, zasobów ludzkich, a także bardziej szczegółowych czynników, jak np. przywództwo strategiczne, umiejętności zarządzania ryzykiem, wizerunek przedsiębiorstwa, logistyki.<sup>14</sup> Takie ujęcie można uznać za cząstkowe, nieoparte na jakiejś teorii źródeł konkurencyjności, niepogłębione i niesystemowe. Badania w obszarze (4), stosunkowo nieliczne, w większości dotyczą zarządzania wiedzą. Inne teorie konkurencyjności znajdują mniejsze uznanie badaczy. W zakresie badań źródeł konkurencyjności wiele jest przykładów przyjęcia jako podstawy metodologicznej tych badań określonej hybrydowej koncepcji.

Menedżerowie – praktycy swoją wizję mechanizmów tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa tworzą na podstawie osiągnięć teoretyków, badaczy oraz własnego doświadczenia. Można przypuszczać, że własne doświadczenie ma tu największe znaczenie. Menedżerowie – praktycy intuicyjnie czują, że poza bezpośrednimi źródłami konkurencyjności przedsiębiorstwa występują ukryte, złożone mechanizmy, które bardzo trudno jest imitować, a z drugiej strony bardzo trudno jest identyfikować i tworzyć. Ich wizja konkurencyjności przedsiębiorstwa istotnie różni się od tej, którą stosują badacze. Z jednej strony ich wizja jest głębsza, z drugiej mają skłonności do ujęć mieszanych, hybrydowych. W praktyce doskonalenie systemów zarządzania polega na wdrażaniu pewnych rozwiązań pochodzących z różnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wynika to z przekonania menedżerów, że pełne wdrożenie wybranej koncepcji związane jest ze zbyt wysokim ryzykiem, może wpłynąć negatywnie na inne systemy przedsiębiorstwa, nie istnieją też warunki do pełnego wdrożenia. Menedżerowie nie są przekonani, że teorie te są wystarczająco zweryfikowane, sprawdzone w praktyce. Wdrażanie kompleksowe danej teorii wymaga, na ogół, radykalnej przebudowy przedsiębiorstwa, a to zawsze związane jest z dużym ryzykiem, bezpieczniejsze jest więc stopniowe i częściowe doskonalenie.

*dr Stanisław Łobejko*  
*prof. dr hab. Zdzisław Pierścionek*  
 Katedra Zarządzania Strategicznego  
 Szkoły Głównej Handlowej

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Zob. np. A. SOSNOWSKA (red), *Strategie sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w okresie akcesyjnym*, IFGN SGH, Warszawa 2005 oraz raport z badań opracowany przez S. ŁOBEJKO, M. HAFFER, *Zasoby wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, (red.) B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, M. RYBAK (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, M. JUCHNOWICZ, *Motywowanie do rozwoju*, w: M. RYBAK (red.) *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Monografie i opracowania SGH, nr 470, IFGN, SGH, Warszawa 2000, A. Adamik, *Polskie przedsiębiorstwa na rynkach UE w świetle badań*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8/2001.

<sup>2)</sup> Zob. E. PLUCIŃSKI, *Konkurencyjność strukturalna polskiej gospodarki na wspólnym rynku Unii Europejskiej*, Warszawa 2005.

<sup>3)</sup> Zob. klasyfikacja koncepcji źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, Z. PIERŚCIONEK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 199–204.

<sup>4)</sup> G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999.

<sup>5)</sup> J. KAY, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Boston 1994.

<sup>6)</sup> G. STALK, P. EVANS, L. SHULMAN, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March/April 1992.

<sup>7)</sup> G. STALK, *Time – The Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July/August 1988; G. STALK, T. HOUT, *Competing Against Time*, The Free Press, New York 1990.

<sup>8)</sup> P. DUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>9)</sup> P. SENGE, *Creating the Learning Organization*, „McKinsey Quarterly”, no. 1/1992.

<sup>10)</sup> *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, (red.) W. GRUDZEWSKI, I. HEJDUK, Difin, Warszawa 2002.

<sup>11)</sup> B. STEFANOWICZ, *Informacyjne systemy zarządzania*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.

<sup>12)</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) W. GRUDZEWSKI, I. HAJDUK, Difin, Warszawa 2004; CH. EVANS, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>13)</sup> Zob. np. K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2007, M. CASTELLAS, *Spółeczeństwo sieci*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. K.C. LAUDON, J.P. LAUDON, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Upper Saddle River: Pearson; Perentice Hall, 2007, S.ŁOBEJKO, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2007. *Rola technologii informacyjnej w doskonaleniu systemów zarządzania*, (red.) Kisielnicki J., Chibowski R., Sobolewska O., Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, DON TAPSCOTT, *Gospodarka cyfrowa: nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.

<sup>14)</sup> Zob. np. *Strategie konkurencji przedsiębiorstw*, pr. zb. pod red. J. Szymańskiego, Wyd. WSzFiZ, Białystok 2005.

## Summary

In Poland there are realized many research over competitiveness of enterprise and led in range of market factor of competitiveness and their influence on company competitiveness as on domestic market as well as on foreign. The second important field of research is identification and analysis of sources of market competitiveness superiority. Realized by different national research centers surveys has character and they concentrate on chosen questions of competitiveness only. The paper carry analysis of different applicable approach in abstract in research of competitiveness with reference to sources and strategy of competitiveness. It pay attention on relatively small number of research devoted baseline sources of competitiveness and mechanisms and systems of their creation. Four basic conditions of methodological correctness of competitiveness mechanism, presenting good base for further research of competitiveness was formulated.

## Wprowadzenie

**P**roblematyka *designu* zyskuje współcześnie coraz większe zainteresowanie. Najsilniej jest ono obserwowane w sferze szeroko rozumianej kultury i sztuki, jednak coraz częściej znajduje również przełożenie na proces zarządzania przedsiębiorstwami. Efektem tej tendencji jest powstanie koncepcji *design management* (DM), którą to nazwę można przetłumaczyć na język polski jako „zarządzanie przez wzornictwo”.

W treści artykułu zostanie wyjaśniona istota *designu* i DM, procedura jego wykorzystania oraz możliwy wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Istota *designu*

**D***esign* (wzornictwo)<sup>1)</sup> doczekał się wielu, często bardzo odmiennych definicji. Jest to pojęcie różnie definiowane w poszczególnych krajach, a dodatkowo zmieniające się w czasie.

W najprostszym ujęciu termin ten bywa powszechnie używany do określania wyglądu przedmiotów użytkowych lub opisu czynności ich projektowania. Zakres przedmiotowy tak rozumianego wzornictwa obejmuje całą sferę produktów wytwarzanych przez człowieka, szczególnie tych, które są powielane, stają się przedmiotem obrotu i są powszechnie używane, a w związku z tym mają dużą siłę oddziaływania kulturowego. Wzornictwo, szczególnie dóbr konsumpcyjnych w taki sam sposób należy do kultury masowej, jak niektóre twory rynku kultury (muzyka, film, TV)<sup>2)</sup>.

Współcześnie obserwowana jest tendencja poszerzenia znaczenia terminu o perspektywę zarządzania oraz wpływ *designu* na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa. W Polsce taką kompleksową definicję *designu* wypracowało Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych. Według tej organizacji wzornictwo to w istocie rzeczy odrębna od sztuki interdyscyplinarna forma aktywności twórczej, w której skupiają się w jedno (w zależności od sytuacji i w różnych proporcjach) elementy plastyki, zagadnień odbioru estetycznego, wiedzy o człowieku (biologicznej i humanistycznej), techniki we wszelkich jej aspektach, jak również ekonomii i zarządzania<sup>3)</sup>.

Na podstawie dostępnych definicji można różnić wąski i szeroki zakres tego pojęcia. „Design” w wąskim ujęciu dotyczy następujących działań:

- kształtowania i wieloaspektowego projektowania produktów wszelkiego rodzaju, uwzględniającego konteksty przestrzenne, społeczno-kulturowe i gospodarcze (*product design, styling*),
- projektowania w sferze grafiki użytkowej, komunikacji i identyfikacji wizualnej (*graphic design, information design, interaction design*),
- projektowania opakowań – ich formy, sposobów użytkowania, oddziaływania wizualnego oraz problematyki uтиlizacyjno-ekologicznej (*packaging design*).

Ujęcie poszerzone obejmuje ponadto<sup>4)</sup>:

- projektowanie przestrzeni użytkowej, w tym: środowiska wykonywania pracy (ergonomia), ekspozycji handlowych i targowych oraz wystaw (*building design, workplace design, industrial design, retail design, exhibition design*),
- kształtowania oczekiwanych postaw społecznych, projektowanie zdarzeń i sytuacji – *design* społeczny (*social design*),

# Design w zarządzaniu przedsiębiorstwem

*Maciej Brzozowski*

- wywoływanie oczekiwanych doznań odbiorcy z wykorzystaniem wszystkich zmysłów człowieka (*experience design*),
- projektowanie usług (*service design*),
- kształtowanie zachowań i produktów ekologicznych – *design* ekologiczny, *design* zrównoważony, „zielony *design*” (*sustainable design*, *green design*).

## Ewolucja roli *designu* w zarządzaniu przedsiębiorstwem

**P**oszerzeniu zakresu definiowania *designu* towarzyszy ewolucja podejścia do wzornictwa w procesie zarządzania organizacją.

Początkowo (do lat 50. XX wieku) rolą *designu* w zarządzaniu przedsiębiorstwem było udoskonalanie istniejących produktów, aby zwiększyć ich atrakcyjność wizualną. Towarzyszyło temu powszechne postrzeganie *designu* jako drogiego (często zbędnego) dodatku do produktu, a więc źródło dodatkowych kosztów funkcjonowania firmy. Kadra zarządzająca wykazywała najczęściej brak zrozumienia dla problematyki wzornictwa i nie dostrzegała jego strategicznego znaczenia<sup>5)</sup>.

Od lat 60. obserwujemy wzrost zainteresowania problematyką wzornictwa. Zaczęto postrzegać *design* jako obszar zarządzania przedsiębiorstwem oraz podjęto dialog między środowiskiem projektantów a praktyką gospodarczą. Pojawiły się również pierwsze opracowania naukowe dotyczące roli wzornictwa (opisywano oczekiwane korzyści) w działalności przedsiębiorstwa. W ujęciu funkcjonalnym *design* traktowano najczęściej jako składową marketingu.

W latach 70. nadano wzornictwu większą rangę, wskazując na jego strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Popularność zdobył w tym okresie termin *design management*, do czego w dużym stopniu przyczyniło się powstanie Design Management Institute w Bostonie<sup>6)</sup>. Coraz częściej zaczęto organizacyjnie wyodrębniać DM z funkcji marketingu, dostrzegając jego ścisłe związki z innymi obszarami funkcjonalnymi, w tym szczególnie z produkcją i badaniami rozwojowymi.

Od końca lat 80. w literaturze przedmiotu pojawia się kompleksowe spojrzenie na DM, traktowane jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem (proponując procedury postępowania, wyodrębnienie poziomów DM: strategicznego i operacyjnego<sup>7)</sup> oraz sposób budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Coraz więcej szkół wyższych wprowadza do swojej oferty dydaktycznej studia z zakresu DM. Towarzyszy temu rosnąca popularność produktów firm, które uczyniły z DM podstawę swego sukcesu, jak również narastająca ogólnospołeczna moda na *design*.

## Pojęcie i proces *design management*

**D***esign management* (zarządzanie przez wzornictwo) to koncepcja kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowana na budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez świadome wykorzystanie *designu* we wszystkich jego obszarach.

DM cechuje otwartość, elastyczność, innowacyjność i swobodne łączenie umiejętności z różnych dziedzin, wpływających na konsekwentne kształtowanie tożsamości organizacji (w tym budowanie jej marki), manifestującej się w oferowanych produktach i usługach, relacjach z interesariuszami oraz sposobie zarządzania organizacją<sup>8)</sup>.

Tak rozumiany DM staje się siłą napędową innowacji i rozwoju organizacji. Warunkiem jego powodzenia jest jednak powszechna świadomość roli *designu* wśród interesariuszy wewnętrznych (właściciele, kadra kierownicza, pracownicy) oraz jego wykorzystanie jako kluczowego elementu budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi (m.in. odbiorcy, dostawcy, kooperanci, konkurenci).

DM wymaga zintegrowanego, uporządkowanego podejścia obejmującego trzy podstawowe fazy postępowania:

- analiza otoczenia – identyfikacja trendów,
- analiza potencjału wewnętrznego organizacji,
- implementacja DM na trzech poziomach:
  - ✓ strategicznym,
  - ✓ taktycznym,
  - ✓ operacyjnym.

Przedstawiony model ma charakter kaskadowy, tzn. ustalenia podjęte na danym etapie stanowią punkt wyjścia do dalszych rozstrzygnięć, przy czym istnieje wiele sprzężeń zwrotnych – powrotów do wcześniejszych etapów i modyfikacji podjętych ustaleń. Jest to zatem raczej układ logiczny niż chronologiczny. Proces DM ma ponadto zapętlony charakter – efekty wdrożenia stanowią tworzywo do kontynuowania działań, kształtują również nowy obraz organizacji, co przy nieustająco zmieniającym się otoczeniu (pojawianiu się nowych trendów i znikaniu dotychczasowych) powoduje konieczność jego permanentnego wykorzystania. DM nie jest zatem działaniem jednorazowym, lecz ciągłym procesem, który dopiero w dłuższej perspektywie jest w stanie wygenerować spektakularne efekty. Jest przy tym procesem wymagającym, niekiedy wyczerpującym i konfliktogennym, ale przede wszystkim fascynującym intelektualnym i estetycznym doświadczeniem, które może realnie wpływać na działania i wyniki przedsiębiorstwa. DM ma charakter interdyscyplinarny, łączy m.in. takie bieguny, jak: me- ➔

tody ilościowe i jakościowe, zarządzanie i sztukę, podejście diagnostyczne i prognostyczne, psychologię i technologię.

Pierwszą fazą przedstawionego procesu DM jest analiza otoczenia obejmująca działania związane z monitorowaniem środowiska funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych czynników, które mogą mieć wpływ na działalność organizacji. Warunki tworzone przez otoczenie (zarówno dalsze – makrootoczenie, jak i bliższe – mikrootoczenie) są zjawiskami, które trzeba rozpoznać i przewidywać, aby możliwe było dokonywanie właściwych wyborów biznesowych. Szczególnie istotne jest diagnozowanie otoczenia w okresach kryzysu gospodarczego<sup>9)</sup>. Instrumentów diagnozy otoczenia dostarcza analiza strategiczna, przy czym pierwszoplanowego znaczenia nabierają metody identyfikacji trendów związanych z rozwojem *designu* we wszelkich jego aspektach.

Druga faza procesu DM obejmuje diagnozę potencjału wewnętrznego organizacji. Na potencjał ten składają się zasoby, kompetencje oraz procesy, analizowane w przekroju głównych funkcji przedsiębiorstwa (np. produkcji, zarządzania zasobami ludzkimi, systemu zarządzania, sprzedaży i marketingu). W obszarze problematyki wykorzystania *designu* w przedsiębiorstwie szczególnie dokładnie powinny zostać zbadane m.in. następujące czynniki:

- spójność zakresu i sposobu wykorzystania wzornictwa ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa,
- sposób (i jego odpowiedniość) zorganizowania działań z zakresu zarządzania *designem* w organizacji oraz zakres współpracy z partnerami zewnętrznymi (analiza doświadczeń we współpracy z firmami projektowymi i/lub projektantami),
- realizacja procesu tworzenia oraz wdrażania nowych produktów i usług (w tym szczególnie skuteczność i efektywność działań projektowych),
- poziom innowacyjności produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo oraz jego rozwiązań organizacyjnych,
- rola *designu* w procesach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa,
- znaczenie *designu* dla kształtowania tożsamości organizacji, w tym praktyka budowania i umacniania marki.

W wyniku diagnozy wnętrza można określić poziom zaawansowania organizacji w zakresie świadomego wykorzystania *designu*. W krajach skandynawskich wykorzystuje się w tym celu koncepcję drabiny *designu* (*design ladder*), na którą składają się następujące szczeble<sup>10)</sup>:

- brak świadomego wykorzystania *designu*,
- wzornictwo jako element stylizacyjny,
- wzornictwo jako element procesu tworzenia produktów,
- wzornictwo jako siła napędowa innowacji i rozwoju przedsiębiorstwa.

Połączone wnioski z przeprowadzonych analiz otoczenia oraz wnętrza organizacji stanowią punkt wyjścia do planowania, a następnie wdrożenia systemu DM w przedsiębiorstwie. Faza implementacji obejmuje trzy poziomy: strategiczny, taktyczny i operacyjny<sup>11)</sup>.

Strategiczny DM ma najbardziej ogólny i długofalowy charakter, ponieważ dotyczy relacji pomiędzy *designem* a strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Na tym poziomie definiowana jest oczekiwana rola *desi-*

*gnu* w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jego powiązanie z kierunkami rozwoju organizacji oraz wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Poniżej scharakteryzowano możliwe role DM dla trzech głównych typów strategii konkurencyjnych (dyferencjacji, lidera kosztowego i koncentracji), wyróżnionych według klasycznego już modelu M. Portera<sup>12)</sup>.

Tradycyjnie wdrażanie DM było kojarzone z wykorzystaniem strategii wyróżniania (dyferencjacji) jako podstawowej strategii konkurencyjnej. W tej strategii *design* staje się nośnikiem tożsamości i wizerunku organizacji, wyróżnikiem na tle konkurencji oraz narzędziem kształtowania marki, a w konsekwencji – lojalności odbiorców jego produktów i usług. *Design* aspiruje w tej strategii do miana źródła podstawowej wartości postrzeganej przez klienta. Instrumentami wdrażania DM stają się tu przede wszystkim narzędzia: marketingowe (szczególnie promocji), *public relations*, komunikacji oraz projektowania.

Strategia lidera kosztowego to strategia minimalizacji kosztów i utrzymania ich przeciętnego poziomu poniżej poziomu konkurencji. Jej wykorzystanie daje przedsiębiorstwu wyższe zyski pod warunkiem porównywalnej jakościowo – z przeciętną rynkową – oferty produktowej. Rolą *designu* jest tu wypracowanie sposobów redukcji kosztów m.in. poprzez optymalizację wykorzystania materiałów (odpowiednie projektowanie), standaryzację produktów, projektowanie stanowisk pracy (zwiększając produktywność pracowników), wsparcie technologii. W strategii lidera kosztowego w stosunku do strategii wyróżniania maleje rola marki i narzędzi komunikacji zewnętrznej.

Strategia koncentracji polega na zawężeniu pola działania przedsiębiorstwa do wybranej niszy rynkowej, wyodrębnianej według różnych kryteriów: terytorialnej (ograniczony obszar), produktowej (produkty ściśle wyspecjalizowane, o wąskim zastosowaniu) czy rynkowej (specyficzny odbiorca). Koncentrując swoją działalność, przedsiębiorstwo jest w stanie sprawniej i skuteczniej obsłużyć dany rynek niż jego konkurenci obsługujący wiele jego segmentów. Rolą *designu* w takiej strategii jest pomoc w dotarciu do wyselekcjonowanej grupy odbiorców i identyfikacji ich potrzeb (komunikacja i budowanie relacji – wsparcie dla działań marketingowych) oraz stworzenie produktu o funkcjonalności specyficznej dla dedykowanego segmentu rynkowego (np. produkty dla odbiorców o ograniczonej sprawności ruchowej).

Do podstawowych działań strategicznego DM można dodatkowo zaliczyć:

- tworzenie i rozpowszechnianie wizji i misji organizacji odwołującej się do DM,
- definiowanie kluczowych kierunków rozwoju organizacji umożliwiających rozwój wewnętrznego potencjału *designu*,
- zdefiniowanie DM jako narzędzia wdrażania ogólnej strategii rozwoju organizacji,
- nadanie oczekiwanej rangi problematyce *designu* w organizacji oraz wyznaczenie podstawowych standardów jego wykorzystania,
- określenie budżetu działań związanych z *designem* oraz oczekiwanych mierników ich efektywności,
- wyznaczenie celów biznesowych dotyczących *designu*; formułowanie strategii *designu* (*design strategy*) jako strategii funkcjonalnej oraz/lub zdefiniowanie roli *designu* do realizacji pozostałych strategii



funkcjonalnych (np. marketingowej, produkcyjnej, personalnej),

- kształtowanie kultury organizacyjnej promującej innowacyjność i współdziałanie jako warunków skuteczności DM.

Taktyczny DM odpowiada za stworzenie odpowiedniej struktury zarządzania *designem* w organizacji. Można w tym zakresie wyodrębnić trzy podstawowe rozwiązania:

- utworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniej jednostki organizacyjnej dedykowanej problematyce *designu* (różna ranga i umiejscowienie w zależności od wielkości firmy, typu struktury organizacyjnej oraz znaczenia nadawanemu *designowi* – od pojedynczych stanowisk po rozbudowane służby na czele z dyrektorem ds. *designu* jako członkiem zarządu<sup>13)</sup>,
- podział zagadnień związanych z zarządzaniem *designem* pomiędzy istniejące jednostki organizacyjne (m.in. marketingowe, sprzedażowe, produkcyjne, badawcze) bez wyodrębniania specjalistycznych służb (konieczność precyzyjnego określenia zakresów kompetencyjnych, reguł współpracy i integracji działań składających się na DM),
- *outsourcing* działań związanych z *designem*<sup>14)</sup> (określenie zakresu *outsourcingu*<sup>15)</sup>, wybór partnerów<sup>16)</sup>, określenie reguł współpracy).

Dodatkowym, istotnym działaniem taktycznego DM jest wzajemne oddziaływanie (komunikacja i współpraca) *designu* z pozostałymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Niektóre z tych relacji wydają się oczywiste (np. współpraca z produkcją przy wdrażaniu nowego produktu bądź też z marketingiem przy określaniu narzędzi komunikacji rynkowej) inne mniej – np. współdziałanie ze służbami personalnymi. Ale nawet między tak pozornie odległymi dziedzinami można wskazać ściśle związki m.in.:

- *design* może stanowić siłę przyciągającą nowych pracowników (ułatwia rekrutację),
- implementacja DM wymaga szkoleń pracowników (m.in. w zakresie uwrażliwienia na kwestie związane z *designem*) i stymuluje rozwój pracowników (wpływa również na zarządzanie karierami),
- *design* jako spoiwo kultury organizacyjnej (nośnik symboli i wartości) tworzy podstawy do utożsamiania się z firmą i zwiększa lojalność pracowników,
- udostępnianie pracownikom nieodpłatnie (lub za obniżoną cenę) produkowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów o unikatowym i uznanym wzornictwie może zostać wykorzystane jako skuteczne narzędzie materialnego motywowania pozapłacowego,
- *design* w obszarze projektowania stanowisk pracy pomaga poprawić warunki wykonywania pracy, a przez to zwiększyć satysfakcję pracowników oraz ich produktywność.

Operacyjny DM, jako najbardziej szczegółowy i krótkookresowy z poziomów wdrażania koncepcji, służy realizacji celów i inicjatyw wypracowanych na poziomach strategicznym i taktycznym. Odpowiada zatem za bieżące zarządzanie problematyką *designu* w organizacji.

Najważniejsze z działań operacyjnego DM jest zarządzanie projektami z zakresu *designu*. Wykorzystuje się w tym zakresie zarówno uniwersalne metodyki zarządzania projektami (np. PMI, PRINCE 2, TEN STEP), jak również procedury specjalnie dedykowa-

ne działaniom z zakresu wzornictwa. Metodyki zarządzania projektami z zakresu *designu* najczęściej wyróżniają następujące etapy (a zarazem rodzaje) projektowania<sup>17)</sup>:

- projektowanie „wyprzedzające” – koncepcyjne, o silnej orientacji innowacyjnej, obejmuje m.in. takie działania jak:

- ✓ tworzenie *briefu*, czyli wytycznych do zadania projektowego (różne perspektywy: techniczna, finansowa, rynkowa, funkcjonalna, społeczna i inne),
- ✓ utworzenie zespołu projektowego (zdefiniowanie ról i zadań poszczególnych uczestników oraz koniecznych zasobów),
- ✓ analizy i badania związane z wytycznymi projektowymi (poszukiwanie możliwych rozwiązań i ograniczeń),
- ✓ opracowanie specyfikacji oczekiwanego rozwiązania (np. produktu, usługi, zmiany organizacyjnej),
- ✓ prezentacja propozycji rozwiązania oraz ocena jego przydatności;
- projektowanie równoległe do wdrażania nowych rozwiązań, na które składają się m.in. następujące czynności:

- ✓ tworzenie prototypów,
- ✓ testowanie nowych rozwiązań (w rzeczywistych lub też hipotetycznych warunkach organizacyjnych i rynkowych),
- ✓ doskonalenie prototypów,
- ✓ próbne wdrożenia;
- projektowanie modernizacyjne dla już istniejących rozwiązań z zakresu *designu*, które obejmuje:
  - ✓ wdrożenie nowych rozwiązań,
  - ✓ ocenę przebiegu i efektów wdrożenia oraz okresową weryfikację przydatności,
  - ✓ ewentualną modyfikację wdrożonych rozwiązań,
  - ✓ zestawienie wniosków dla kolejnych projektów.

Działalność operacyjna w ramach DM obejmuje ponadto m.in. następujące zagadnienia:

- zarządzanie zmianami oraz procesami organizacyjnymi związanymi z *designem*,
- sporządzanie i realizacja krótkookresowych planów organizacyjnych (m.in. marketingowych, produkcyjnych, sprzedażowych, finansowych),
- realizacja budżetów i zarządzanie kosztami działań związanych z *designem* (aby osiągnąć zwrot z inwestycji),
- pozyskanie odpowiednich pracowników, organizacja pracy, motywowanie oraz ocenianie realizowane w taki sposób, aby stymulować pracowników do udziału w procesie DM,
- przewodzenie pracownikami – kadra kierownicza przyjmująca role: propagatorów, liderów i żywych przykładów właściwego wykorzystania DM,
- promowanie i wykorzystywanie w przedsiębiorstwie tzw. myślenia projektowego (*design thinking*), którego cechami są zespołowość, kreatywność, eksperymentowanie, empatia, optymizm oraz myślenie całościowe<sup>18)</sup>.

## Podsumowanie



z jednej strony *design* jest dynamicznie rozwijającym się zjawiskiem. Staje się on widocznym i wyrazistym odbiciem ogólnego pozio-

mu cywilizacyjnego społeczeństw, jak również istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. *Design*, jako kluczowa kompetencja i narzędzie tworzenia przewagi konkurencyjnej, zyskuje coraz większe znaczenie w publikacjach z zakresu zarządzania. O *designie* piszą m.in. tacy popularni autorzy, jak Tom Peters, Guy Kawasaki czy Berndt Schmitt. W opracowaniach tematu, oprócz opisów przypadków firm świadomie wykorzystujących *design*, coraz częściej pojawiają się wyniki badań identyfikujące potencjalne korzyści DM<sup>19</sup>.

Z drugiej strony, koncepcja DM znajduje się dopiero w początkowej fazie rozwoju, charakteryzującej się stosunkowo niewielkim zakresem refleksji naukowej. Światowe publikacje na temat DM najczęściej przybliżają jedynie opisy działań wybranych przedsiębiorstw, świadomie wykorzystujących wzornictwo do budowania przewagi konkurencyjnej. W efekcie można określić zgłębianą materię mianem słabo ustrukturyzowanej, niedookreślonej czy też rozmytej. Już z tego jednego faktu nietrudno o negatywne konsekwencje zarówno w sferze poznawczej, jak i aplikacyjnej. Dodatkową trudnością jest brak wyczerpujących i jednoznacznych miar stosowania DM. Zarzuty te, ponieważ zasadne, można tłumaczyć początkową fazą rozwojową koncepcji, która poddawana jest ciągłej ewolucji i doprecyzowywaniu.

dr Maciej Brzozowski

Katedra Systemów i Technik Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Spotykana jest również spolszczona wersja pisowni – „dizajn”. Anglojęzyczny termin „design” (rzeczownik i czasownik) najczęściej tłumaczony jest na język polski jako „wzornictwo” (rzeczownik) lub „projektowanie” (czasownik). W treści artykułu przyjęto założenie, że termin „wzornictwo” odpowiada jedynie wąskiemu pojmowaniu anglojęzycznego odpowiednika, dlatego też, podkreślając jego szersze znaczenie, w większości przypadków wykorzystano oryginalne nazewnictwo.

<sup>2)</sup> *Strategia rozwoju wzornictwa w Polsce na lata 2007–2020*, Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych, Warszawa 2006, s. 6.

<sup>3)</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>4)</sup> Por. T. PETERS, *Tom Peters On Design*, „Corporate Design Foundation – The Journal of Business and Design”, @ Issue vol. 6 no. 1 [http://www.cdf.org/issue\\_journal/tom\\_peters\\_on\\_design.html](http://www.cdf.org/issue_journal/tom_peters_on_design.html) (stan na dzień 15.04.2009); *Design Management Institute: 18 Views on the Definition of Design Management*, „Design Management Review”, vol. 9, no. 3/1998, s. 14–19.

<sup>5)</sup> Zob. T. BROWN, *Design Thinking*, „Harvard Business Review” June 2008, s. 86.

<sup>6)</sup> Jest to organizacja *non profit* publikująca wydawnictwa na temat DM, organizująca konferencje naukowe, realizująca projekty doradcze oraz rozmaite projekty edukacyjne (m.in. studia podyplomowe) z zakresu wykorzystania wzornictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwami (zob. [www.dmi.org](http://www.dmi.org)). Europejskim odpowiednikiem DMI jest brytyjski Design Council (zob. <http://www.designcouncil.org.uk>).

<sup>7)</sup> Zob. M. OAKLEY, *Managing Product Design*, Wiley, London – New York 1984.

<sup>8)</sup> Por. *Design Management Institute: 18 Views...*, *op.cit.*

<sup>9)</sup> Paradoksalnie to właśnie kryzysy gospodarcze przyczyniły się do rozwoju *designu*. Stało się tak w latach 30. XX wieku w USA, kiedy tamtejsze instytucje rządowe podjęły działa-

nia propagujące i wspierające rozwój *designu* jako jeden ze sposobów pobudzania gospodarki pogrążonej w recesji. Podobnego wsparcia udzielono *designowi* w Europie w okresie odbudowy po II wojnie światowej, co zaowocowało rozwojem wzornictwa oraz pojawieniem się przedsiębiorstw upatrujących w *designie* kluczowy czynnik sukcesu. Państwami realizującymi politykę gospodarczą stymulującą stosowanie wzornictwa przez przedsiębiorców (np. rozwój instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorstw w obszarze wzornictwa, wsparcie finansowe dla firm decydujących się po raz pierwszy na zastosowanie wzornictwa) są kraje skandynawskie oraz Wielka Brytania. W Polsce takie działania są realizowane w formie szczątkowej i póki co nie wychodzą w większości przypadków poza fazę koncepcyjną. Zob. *Strategia...*, *op.cit.* s. 3–5.

<sup>10)</sup> Przedsiębiorstwa najbardziej konkurencyjnych gospodarek najczęściej wykazują trzeci stopień zaawansowania, przy wyraźnym wzroście udziału firm na czwartym stopniu. W Polsce – mimo że sytuacja wzornictwa ulega szybkiej poprawie – najczęściej wykorzystuje się *design* jako dodatek stylizacyjny, a niejednokrotnie spotyka się firmy wykazujące całkowity brak świadomego wykorzystania *designu*. Zob. P. BALCERZAK, *O wzornictwie przemysłowym – definicje, procedury, korzyści*, ASP w Warszawie, Warszawa 2007, s. 3.

<sup>11)</sup> Zob. B. de MOZOTA, *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth Press, New York 2003.

<sup>12)</sup> M. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.

<sup>13)</sup> Takie rozwiązanie jest stosowane np. w firmach Apple i Philips, w których stworzono odrębne pionierzy organizacyjne. W Polsce takie przykłady są bardzo rzadkie (np. Zelmer).

<sup>14)</sup> Więcej na temat *outsourcingu* wzornictwa w: A. TUULEN-MÄKI, *Finnish Design Agencies' Services: from Styling to Business Consulting*, „Form Function Finland, no. 94 2/2004, s. 6–9.

<sup>15)</sup> *Outsourcing* może mieć charakter częściowy (wybrane aspekty *designu*) lub całkowity (kompleksowa obsługa przez partnera zewnętrznego). Decyzja o zakresie *outsourcingu designu* jest związana z zaliczeniem *designu* do kategorii działań w organizacji: kluczowej (mała skłonność do wydziałania), pomocniczej (średnia skłonność do wydziałania) lub pobocznej (duże prawdopodobieństwo *outsourcingu*).

<sup>16)</sup> Konieczna decyzja o kryteriach doboru oraz liczbie i rodzaju partnerów. Można do tej grupy zaliczyć m.in. biura projektowe (*design companies*), firmy doradcze (*design consultancies, design agencies*; np. IDEO), niezależnych projektantów (*freelance designers*), szkoły wyższe kształcące projektantów, grupy projektowe (np. Lombardzkie Skupisko Twórców Wzornictwa Przemysłowego „Lombardia”, region Finger Lakes – są to społeczności współpracujących projektantów, architektów, artystów, wydawców, biznesmenów, technologów, krytyków sztuki, socjologów; taka współpraca zaowocowała sukcesem takich firm, jak np. Alessi; więcej w: R. VERGANTI, *Wzornictwo*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2007, s. 106–116).

<sup>17)</sup> Zob. D. ULLMAN, *The Mechanical Design Process*, 4th edition, Mc Graw Hill, New York 2009; *Strategia...*, *op.cit.* s. 11.

<sup>18)</sup> Zob. T. BROWN, *op.cit.*, s. 86.

<sup>19)</sup> Zob. J. POGORZELSKI, *Doceniona siła designu*, „Marketing w Praktyce” nr 3/2009.

#### Summary

The paper defines design and design management. It explains how design can influence corporate management. The process of design management has been developed through three stages including: 1. External analysis (identification of trends); 2. Internal analysis of design potential; 3. Implementation of DM (at three levels: strategic, tactical and operational). For each stage typical actions and tools has been indicated.

# Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa

*Tomasz J. Dąbrowski*

## Wprowadzenie

**W**spółczesne przedsiębiorstwa działają w coraz bardziej złożonym i nieprzyjaznym otoczeniu. Występujące w nim trendy, takie jak: • wzrost oczekiwań społecznych wobec biznesu • zmiany technologiczne odbierające firmom kontrolę nad dotyczącym ich przekazem informacyjnym • wzrost siły oddziaływania mediów i organizacji pozarządowych • rosnące narażenie przedsiębiorstw na sytuacje kryzysowe czy • spadek zaufania do biznesu sprawiają, że do uzyskania poparcia ze strony interesariuszy firmom potrzebne jest obecnie coś więcej niż tylko kreowany za pomocą działań komunikacyjnych wizerunek. Potrzebna jest im reputacja, płynąca z konsekwentnego odpowiadania na oczekiwania różnych grup ich interesariuszy.

## Czym jest reputacja

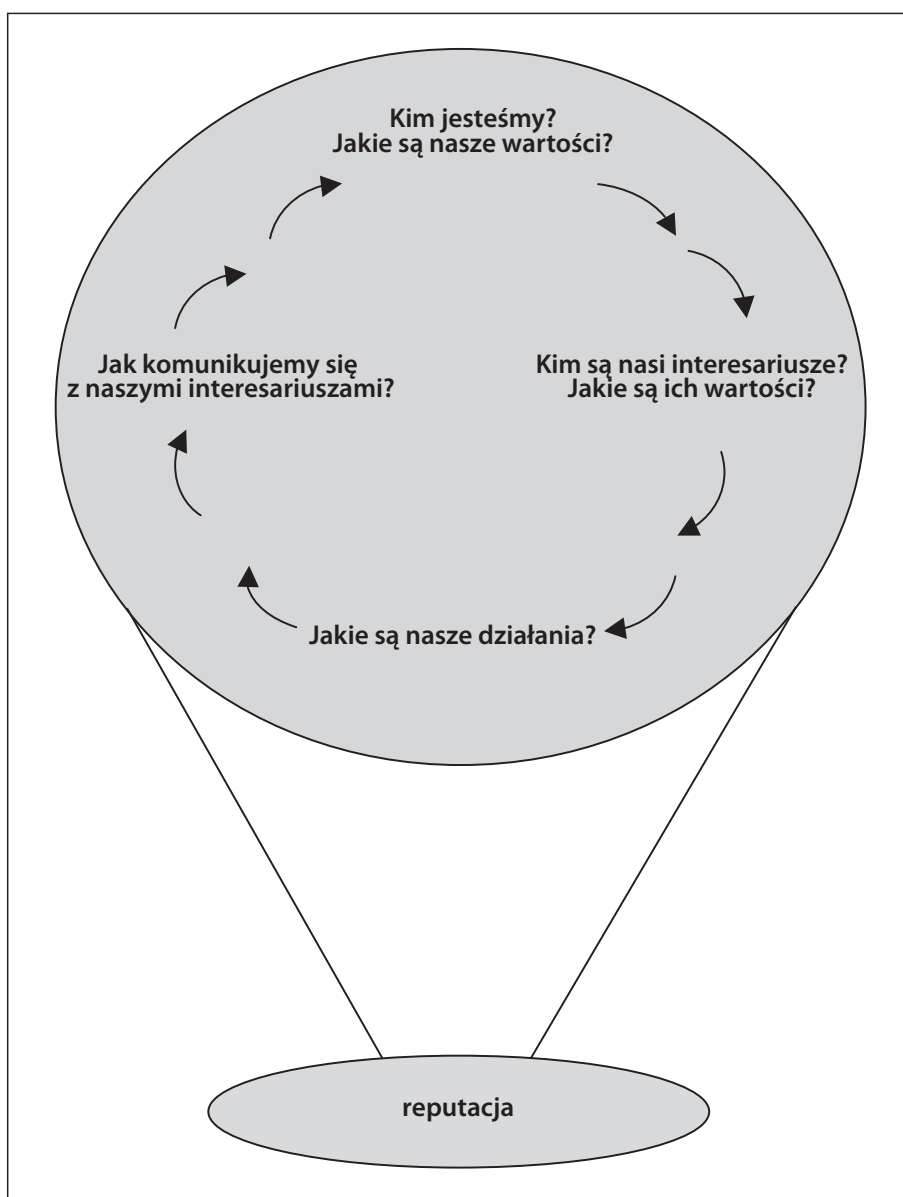
**P**ojęcie „reputacja”, jako odrębne w stosunku do wizerunku, pojawiło się w literaturze światowej niedawno. Wcześniej obydwa te terminy były traktowane jako pokrewne znaczeniowo i używane zamiennie, z tym że częściej posługiwano się pojęciem „wizerunek”. Obecnie jednak dominuje pogląd, że wizerunek i reputacja, choć wiążą się ze sobą, nie są pojęciami tożsamymi. Z analizy licznych definicji reputacji<sup>1)</sup> wynika, że stanowi ona opierającą się na dotychczasowych, spójnych działaniach przedsiębiorstwa, podzielaną przez różne grupy interesariuszy ocenę dotyczącą jego zdolności i gotowości do sprostania ich oczekiwaniom i dostarczenia im wartości. Niektórzy autorzy zwracają ponadto uwagę na relatywny charakter reputacji przedsiębiorstwa, która odzwierciedla jego pozycję w stosunku do innych firm<sup>2)</sup>. Wśród cech leżących u podstaw reputacji wymieniane są: • wiarygodność • pewność co do zachowań przedsiębiorstwa • zaufanie • szacunek • poważanie • rozpoznawalność • rzetelność. Są to cechy, których wypracowanie wymaga czasu i wysiłku ze strony przedsiębiorstwa. Dlatego osiągnięcie reputacji nie jest łatwe i udaje się tylko niektórym firmom.

Mechanizm tworzenia się reputacji nie został dotychczas jednoznacznie wyjaśniony<sup>3)</sup>. Na ogół uznaje się, że powstaje ona w wyniku bezpośrednich doświadczeń interesariuszy związanych z kontaktami z danym przedsiębiorstwem oraz wiedzy, jaką zdobywają oni z innych źródeł (z rozpowszechnianych na temat firmy pogłosek, z przekazów medio-

wych, z reklam i innych przekazów pochodzących od przedsiębiorstwa itd.). Doświadczenia i wiedza są gromadzone, selekcjonowane i konfrontowane ze sobą, tworząc z biegiem czasu stabilny wzorzec postrzegania przedsiębiorstwa. Z wzorcem tym wiążą się między innymi oczekiwania co do sposobu zachowania się firmy w przyszłości. W tym sensie reputacja jest swojego rodzaju obietnicą składaną przez przedsiębiorstwo jego interesariuszom. Tak długo, jak obietnica ta jest dotrzymywana, firma buduje swoją reputację. Gdy przestaje jej dotrzymywać – zaczyna reputację tracić.

## Proces zarządzania reputacją

**R**eputacja powstaje poza przedsiębiorstwem – jest efektem ocen dokonywanych przez interesariuszy. Firmy, poprzez podejmowane działania i sposób komunikowania się z interesariuszami, mogą jednak wpływać na ich oceny, kształtując tym samym swoją reputację. Ważną rolę odgrywa zatem to, co leży u podstaw tych działań oraz prowadzonej polityki komunikacyjnej, tzn. jakie wartości reprezentuje przedsiębiorstwo i co kieruje jego poczynaniami. Jak zauważają J. Smythe, C. Dorward i J. Reback, „reputacja odnosi się do wartości przedsiębiorstwa, które są żywe w zbiorowej pamięci jego zachowań. Liderzy przedsiębiorstwa są odpowiedzialni za utrzymywanie świeżości wizji jego założycieli”<sup>4)</sup>. Punktem wyjścia procesu zarządzania reputacją jest zatem tożsamość przedsiębiorstwa, czyli to, co znajduje się w samym sercu organizacji. Proces zarządzania reputacją<sup>5)</sup>, którego graficzną ilustracją jest rysunek 1, rozpoczyna się od sformułowania odpowiedzi na podstawowe, z punktu widzenia tożsamości przedsiębiorstwa, pytania – kim jesteśmy, jakie są nasze wartości? Według W. Olinsa w początkowym stadium rozwoju przedsiębiorstwa jego charakter odzwierciedla osobowość założyciela bądź założycieli firmy. W tym okresie tożsamość kształtuje się samoistnie. Jednak w momencie gdy założyciele organizacji odchodzą, powstaje próżnia<sup>6)</sup>. Jej wypełnienie wymaga zmiany podejścia do zarządzania tożsamością. Zasady i wartości, które wniósł do firmy właściciel, jeżeli nie będą utrwalane, mogą ulec atrofii, co doprowadzi do zmiany kultury przedsiębiorstwa. Aby zasady i wartości kształtujące pierwotną tożsamość mogły przetrwać i być obecne w kulturze, również po odejściu założycieli firmy, powinny one zostać „skodyfikowane” – wpisane w misję organizacji. ➔



Rys. 1. Proces zarządzania reputacją

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem procesu zarządzania reputacją przedsiębiorstwa jest identyfikacja poszczególnych grup jego interesariuszy oraz wartości istotnych dla każdej z nich. Konfrontacja wartości uznawanych za ważne przez przedsiębiorstwo z wartościami głównych grup interesariuszy pomaga stworzyć mapę najbardziej prawdopodobnych obszarów potencjalnych problemów. Wartości firmy stanowią także drogowskaz podczas dokonywania wyborów w przypadku, gdy różne grupy interesariuszy mają przeciwstawne oczekiwania wobec przedsiębiorstwa.

Aby określić znaczenie poszczególnych grup interesariuszy dla firmy, niezbędne jest przeprowadzenie ich segmentacji. Jednym z podstawowych podziałów interesariuszy, opartym na kryterium ich znaczenia dla przedsiębiorstwa, jest podział na interesariuszy głównych (*primary stakeholders*) i interesariuszy drugorzędnych (*secondary stakeholders*). Interesariuszy głównych stanowią te grupy, których poparcie jest

niezbędne do przetrwania przedsiębiorstwa. Zazwyczaj zalicza się do nich ● inwestorów ● klientów ● pracowników ● dostawców i ● pośredników oraz ● podmioty tworzące infrastrukturę instytucjonalną - rządy, regulatorów, a także ● społeczności. Do interesariuszy drugorzędnych zalicza się natomiast tych, którzy „nie są bezpośrednio zaangażowani w działania ekonomiczne organizacji, ale mogą wywrzeć wpływ na nią lub znajdują się pod jej wpływem”<sup>7)</sup>. Interesariusze drugorzędni to między innymi media czy organizacje pozarządowe. Nie łączą ich z przedsiębiorstwem relacje o charakterze gospodarczym, ale mogą one oddziaływać pozytywnie lub negatywnie na reputację firmy, mogą mobilizować opinię publiczną i wpływać na zachowania interesariuszy głównych.

Podobny podział interesariuszy proponują S.L. Hart i S. Sharma. Dzielią oni interesariuszy na centralnych (*core stakeholders*) i peryferyjnych (*peripheral stakeholders, fringe stakeholders*)<sup>8)</sup>. Z kolei G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead i J.D. Blair opracowali bardziej złożoną klasyfikację interesariuszy opartą na dwóch kryteriach: skłonności interesariusza do wywierania

wpływu na przedsiębiorstwo i jego potencjale współpracy z nim. W ramach tej klasyfikacji wyodrębniono cztery kategorie: ● interesariusze ryzykowni (*mixed blessing*) ● interesariusze popierający (*supportive*) ● interesariusze niepopierający (*nonsupportive*) ● interesariusze marginalni (*marginal*)<sup>9)</sup>.

Jeszcze bardziej rozwinięty podział interesariuszy, uwzględniający poziom ich znaczenia dla przedsiębiorstwa, zaproponowali R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood. Klasyfikacja przedstawiona przez tych autorów została oparta na założeniu, że znaczenie każdej z wyodrębnionych przez nich kategorii interesariuszy wynika z posiadania przez tych interesariuszy bądź przypisywania im jednego, dwóch lub wszystkich trzech spośród następujących atrybutów, a mianowicie: ● siły umożliwiającej wpływ na przedsiębiorstwo ● legitymizacji interesariusza i jego relacji z przedsiębiorstwem ● pilności roszczeń interesariusza wobec przedsiębiorstwa<sup>10)</sup>.

Największe znaczenie dla przedsiębiorstwa mają interesariusze ze wszystkimi trzema atrybutami. Zostali oni określani jako interesariusze „władczy” (*definitive stakeholders*). Drugą kategorię, o mniejszym znaczeniu, stanowią interesariusze mający dwa atrybuty – nazwano ich interesariuszami „z oczekiwaniami” (*expectant stakeholders*). W zależności od tego, które z atrybutów mają interesariusze należą do tej kategorii, mogą być oni: ● interesariuszami dominującymi (siła i legitymizacja) ● interesariuszami zależnymi (legitymizacja i pilność roszczeń) bądź ● interesariuszami niebezpiecznymi (siła i pilność roszczeń). Trzecią kategorię, o najmniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, stanowią interesariusze „z perspektywami” (*latent stakeholders*). Charakteryzuje ich posiadanie tylko jednego z atrybutów. W ramach tej kategorii wyróżniono – w zależności od posiadanego atrybutu – ● interesariuszy dyskrejonalnych (legitymizacja) ● interesariuszy wymagających (pilność roszczeń) i ● interesariuszy uśpionych (siła).

Każda z przedstawionych klasyfikacji może stanowić punkt wyjścia do segmentacji interesariuszy. Segmentacja ta powinna jednak uwzględniać również dynamikę w relacjach zachodzących między samymi interesariuszami oraz między interesariuszami a przedsiębiorstwem. Zmiana okoliczności może bowiem prowadzić do migracji tego samego podmiotu z jednego do drugiego segmentu. Podejście statyczne rodzi niebezpieczeństwo niedostrzeżenia interesariuszy, których nie łączy z firmą w danym momencie żadne relacje lub niedocenywanie wpływu na reputację tych, którzy zostali uznani za interesariuszy marginalnych.

Segmentacja umożliwia podejmowanie decyzji dotyczących poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów rodzących się w jego relacjach z interesariuszami. Różnicując to zaangażowanie w zależności od interesariusza, charakteru problemu i jego związku z istotnymi dla przedsiębiorstwa wartościami, może ono optymalnie alokować zasoby, maksymalizując wpływ podejmowanych działań na swoją reputację. Oznacza to zwiększanie zaangażowania tam, gdzie prowadzi to do osiągnięcia większych korzyści reputacyjnych i zmniejszanie go w sytuacjach, gdy reputacja jest niezagrażona, a korzyści niewielkie.

Podstawą dokonywanej przez interesariuszy oceny przedsiębiorstwa są jego działania i ich efekty. To na nich przede wszystkim oparta jest reputacja firmy. Badacze, zajmujący się reputacją z perspektywy ekonomicznej, zwracają uwagę, że reputacja powstaje w wyniku takich działań przedsiębiorstwa, które na przestrzeni czasu tworzą spójny wzorzec. Bazując na teorii sygnalizacji, opisują oni proces kształtowania się reputacji jako ciąg posunięć przedsiębiorstwa, stanowiących sygnały dotyczące jego zamierzeń, cech i zasobów. Sygnały te pozwalają interesariuszom ocenić zdolność firmy do tworzenia dla nich wartości.

Badania przeprowadzone przez D.K. Basdeo, K.G. Smitha, C.M. Grimma, V.P. Rindová i P.J. Derfusa wskazują, że zarówno całkowita liczba podejmowanych przez firmę działań rynkowych, jak i ich kompleksowość wpływają w znacznym stopniu na reputację przedsiębiorstwa<sup>11)</sup>. Z badań P. Herbiga i J. Milewicza wynika, że w tworzeniu

reputacji bardziej istotna niż spójność sygnałów jest spójność efektów podejmowanych działań. Najbardziej niszczące dla reputacji jest wysyłanie sygnałów niespójnych z efektami działań<sup>12)</sup>. Można tę sytuację zilustrować przykładem przedsiębiorstwa, które poprzez reklamę i wysoki poziom ceny sygnalizuje wysoką jakość produktu, oferując jednocześnie – jako efekt swoich działań – produkt niskiej jakości.

Oprócz działań związanych z realizacją zadań przedsiębiorstwa jako jednostki gospodarczej, na reputację wpływa także sposób wypełniania przez nie oczekiwań interesariuszy odnoszących się do sfery zobowiązań społecznych firmy. Charakter tych oczekiwań zmienia się w czasie. Wyniki badań<sup>13)</sup> wskazują, że oczekiwania te obecnie znacznie odbiegają od wyrażonego przez M. Friedmana poglądu, że „odpowiedzialność społeczna biznesu polega na zwiększaniu jego zysków”<sup>14)</sup>. W 2007 r. połowa Amerykanów twierdziła, że przedsiębiorstwa, oprócz osiągania zysków, mają powinności wobec swoich pracowników i klientów. Blisko połowa uważała, że firmy powinny również pomagać w rozwiązywaniu globalnych problemów, takich jak: ubóstwo, głód i choroby<sup>15)</sup>. Peter F. Drucker – dość sceptycznie nastawiony do koncepcji rozszerzania odpowiedzialności biznesu na sferę działań społecznych i środowiskowych – ujął ten problem następująco: „Dzisiejsze społeczeństwo postindustrialne ma charakter pluralistyczny i musi domagać się od swoich instytucji, żeby brały na siebie odpowiedzialność, każda poza sferą swej własnej określonej misji”<sup>16)</sup>. Oznacza to, że przedsiębiorstwa, chcąc odpowiadać na oczekiwania swoich interesariuszy, muszą wychodzić w podejmowanych działaniach poza obszar zobowiązań ekonomicznych i prawnych, przyjmując na siebie również zobowiązania etyczne i dyskrejonalne. Działania w tych sferach, oparte na wykorzystaniu takich narzędzi, jak: programy etyczne, strategiczna filantropia (*strategic philanthropy*) czy marketing połączony z dobroczynnością (*cause-related marketing*), stają się nieodłącznym elementem tworzenia reputacji przedsiębiorstwa.

Zarządzanie reputacją to także komunikowanie się z interesariuszami. Komunikacja nie może jednak zastępować działań przedsiębiorstwa w innych obszarach. Jak zauważa E.S. Schreiber, „zbyt często przedsiębiorstwa patrzą na reklamę swojej firmy jako na czynnik wyznaczający jej reputację. (...) Ci, którzy nadal wierzą, że mogą przekonać świat do tego, by ich postrzegal pozytywnie, nie podejmując rzeczywistych działań, przekonają się nie tylko, że dokonali złej inwestycji, ale również, że ich klienci będą w coraz większym stopniu niezadowoleni i niezadowolone to w dobie internetu będzie rozprzestrzeniało się szybciej i będzie bardziej niszczące niż kiedykolwiek”<sup>17)</sup>.

Z drugiej strony komunikacja jest konieczna, aby różne grupy interesariuszy mogły się dowiedzieć, w jaki sposób przedsiębiorstwo odpowiada na ich oczekiwania. Przedsiębiorstwa, dbając o kształtowanie reputacji, komunikują swoim interesariuszom zdolność do wypełniania ich oczekiwań, zarówno w obszarze swojej podstawowej działalności, jak i w zakresie społecznej odpowiedzialności. Charakter i cele tej komunikacji ulegają jednak zmianie, ➔

w miarę jak firma przechodzi od monologu do prowadzenia dialogu z interesariuszami. Dialog pozwala przedsiębiorstwu włączać wybrane oczekiwania interesariuszy w swój system wartości, prowadząc do modyfikacji tożsamości przedsiębiorstwa. W ten sposób zarządzanie reputacją staje się procesem ciągłym.

Zarządzanie reputacją obejmuje całe przedsiębiorstwo i wszystkie jego działania, poczynając od sformułowania misji i wyboru zawartych w niej wartości, przez sposób realizacji misji, aż po komunikowanie się z interesariuszami. Wymaga ono zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla i pochłania zasoby firmy. Jego efektem jest jednak poparcie, jakiego przedsiębiorstwom o dobrej reputacji udzielają ich interesariusze.

### Wpływ reputacji na zachowania interesariuszy i wyniki przedsiębiorstwa

**D**obra reputacja sprawia, że interesariusze chętniej angażują się w relacje z posiadającym ją przedsiębiorstwem, udostępniają mu kontrolowane przez siebie zasoby i udzielają wsparcia. Na przykład: • klienci więcej kupują i akceptują wyższe ceny, są bardziej lojalni, polecają firmę i jej produkty innym konsumentom • pracownicy chętniej podejmują pracę, są w nią bardziej zaangażowani i rzadziej przechodzą do konkurencji • kontrahenci są bardziej skłonni nawiązywać współpracę i podtrzymywać ją • inwestorzy są gotowi udostępniać kapitał i czynić to po niższym koszcie • społeczności udzielają firmom o dobrej reputacji poparcia lub przynajmniej powstrzymują się od niekorzystnych dla nich działań.

Z drugiej strony, zła reputacja może prowadzić do wycofania poparcia przez interesariuszy: • klientów skłonić do bojkotu • pracowników do odejścia z firmy • kontrahentów do zerwania współpracy • inwestorów do wycofania kapitału • a społeczności do aktywnej ochrony swoich interesów, co często prowadzi do efektu „nie w moim ogródku” (*Not in My Backyard* – NIMBY). Każde z przedstawionych zachowań interesariuszy ma swoje konsekwencje z punktu widzenia wyników rynkowych lub wyników finansowych przedsiębiorstwa, a zazwyczaj zarówno jednych, jak i drugich.

*dr Tomasz J. Dąbrowski*  
niezależny konsultant w zakresie  
zarządzania reputacją przedsiębiorstw  
i strategii *Corporate Social Responsibility*

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Szeroki przegląd definicji reputacji można znaleźć m.in. w: R. BENNETT, R. KOTTASZ, *Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation*, „Corporate Communications: An International Journal” 2000, vol. 5, no. 4; M. GOTSI, A.M. WILSON, *Corporate Reputation: Seeking a Definition*, „Corporate Communications” 2001, vol. 6, no. 1; M.L. BARNETT, J.M. JERMIER, B.A. LAFFERTY, *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, „Corporate Reputation Review” 2006, vol. 9, no. 1.

<sup>2)</sup> Zobacz np. C.J. FOMBRUN, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston 1996; C.J. FOMBRUN, V. RINDOVA, *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, New York University, Stern School of Business, Working Paper, New York 1996.

<sup>3)</sup> Modele tworzenia się reputacji zostały zaprezentowane m.in. w: V. RINDOVA, *The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations*, „Corporate Reputation Review” 1997, vol. 1, no. 1–2; G.R. DOWLING, *Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?*, „California Management Review” 2004, vol. 46, no. 3; J.F. MAHON, *Corporate Reputation. A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature*, „Business & Society” 2002, vol. 41, no. 4.

<sup>4)</sup> J. SMYTHE, C. DORWARD, J. REBACK, *Corporate Reputation: Managing the New Strategic Asset*, Century Business, London 1992.

<sup>5)</sup> Szerzej proces ten został przedstawiony w przygotowywanej do druku książce: T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*.

<sup>6)</sup> Więcej na ten temat zobacz w: W. OLINS, *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Design Council, London 1978.

<sup>7)</sup> G.T. SAVAGE, T.W. NIX, C.J. WHITEHEAD, J.D. BLAIR, *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, no. 2.

<sup>8)</sup> S.L. HART, S. SHARMA, *Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no. 1.

<sup>9)</sup> G.T. SAVAGE, T.W. NIX, C.J. WHITEHEAD, J.D. BLAIR, *Strategies...*, *op.cit.*

<sup>10)</sup> R.K. MITCHELL, B.R. AGLE, D.J. WOOD, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4.

<sup>11)</sup> D.K. BASDEO, K.G. SMITH, C.M. GRIMM, V.P. RINDOVA, P.J. DERFUS, *The Impact of Market Actions on Firm Reputation*, „Strategic Management Journal” 2006, vol. 27, no. 2.

<sup>12)</sup> P. HERBIG, J. MILEWICZ, *To Be or Not to Be ... Credible that is: A Model of Reputation and Credibility Among Competing Firms*, „Marketing Intelligence & Planning” 1995, vol. 13, no. 6.

<sup>13)</sup> Zob. np. Millennium Poll, Environics, Wywiady z 25 tys. osób w 23 krajach na 6 kontynentach; badania współfinansowane przez Prince of Wales Business Leaders Forum i Conference Board (<http://www.iblf.org/docs/MillenniumPoll.pdf>)

<sup>14)</sup> M. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „New York Times Magazine” 1970, 13 września.

<sup>15)</sup> The 9th Annual RQ: *Reputations of the 60 Most Visible Companies A Survey of the U.S. General Public*, Harris Interactive, February-March 2008.

<sup>16)</sup> P.F. DRUCKER, *Zarządzanie w czasach burzliwych, Nowoczesność – Akademia Ekonomiczna w Krakowie – Czytelnik*, Warszawa 1995, s. 213.

<sup>17)</sup> E.S. SCHREIBER, *Why do Many Otherwise Smart CEOs Mismanage the Reputation Asset of Their Company?*, „Journal of Communication Management” 2001, vol. 6, no. 3.

#### Summary

Companies should manage their reputations. The aim of this article is to show how they can do it and how they can benefit from managing their reputation well.

# Ekonomiczna analiza inwestowania w zdrowie jako kapitał ludzki

*Ewelina Nojszewska*

## Wpływ zdrowia na produktywność – analiza mikroekonomiczna i makroekonomiczna

**Z**drowie jest rodzajem kapitału ludzkiego, który zwiększa produktywność pracowników poprzez podnoszenie możliwości zarówno fizycznych, jak i psychicznych. Oczekiwania dotyczące istnienia dodatniej zależności między zdrowiem i produktywnością pracowników potwierdzają badania mikroekonomiczne [Svedoff i Schulz, 2000; Schulz, 1999; Schulz i Tansel, 1992; Strauss i Thomas, 1998], a także makroekonomiczne przeprowadzane na różnych płaszczyznach badawczych<sup>1)</sup>. Istnieje bowiem dwukierunkowe oddziaływanie między zdrowiem a dochodem [World Bank, 1993; Pritchett i Summers, 1996]. Ponadto analizy teoretyczne i empiryczne potwierdzają wpływ zdrowia na wzrost gospodarczy poprzez m.in. udział na rynku pracy, produktywność pracowników, inwestowanie w kapitał ludzki, oszczędzanie, płodność i strukturę wiekową populacji [Bloom, Canning i Graham, 2003; Bloom, Canning i Sevilla, 2004; Barro i Sala-I-Martin, 1995]<sup>2)</sup>.

Model popytu na zdrowie [Grossman, 1972] jako pierwszy pokazał zależność między zdrowiem, kapitałem ludzkim a konsumpcją na poziomie jednostki, a także umożliwił modelowanie akumulacji kapitału ludzkiego i powiązanie jej z produktywnością na poziomie mikro i makro. Zdrowie wpływa na użyteczność jednostki nie tylko bezpośrednio, ale również pośrednio, gdyż jest decydującym czynnikiem procesów produkcyjnych, co oznacza, że zdrowie jednocześnie jest dobrem konsumpcyjnym i kapitałowym. Zwiększanie zasobów zdrowia (i wiedzy) jednostki podnosi produktywność jej działalności rynkowej i nierynkowej. Wraz z upływem czasu zdrowie, jak cały kapitał, traci na wartości, i to w rosnącym tempie. Dlatego konieczne są inwestycje w celu odtworzenia i utrzymania zasobu zdrowia dla procesów produkcyjnych w postaci jego ochrony, właściwego odżywiania się i kultury fizycznej. Model Grossmana może również posłużyć do zdefiniowania podaży pracy jako funkcji zdrowia. Zdrowie jest więc ważnym rodzajem kapitału ludzkiego i czynnikiem do produkcji rynkowej i nierynkowej.

Bloom i Canning (2000) określili cztery kanały oddziaływania zdrowia na produktywność: ● zdrowa siła robocza może być bardziej produkcyjna, gdyż ma większy potencjał fizyczny i psychiczny, a także charakteryzuje się mniejszą absencją ● wydłużenie oczekiwanego czasu życia motywuje do inwestowania w edukację i umożliwia otrzymywanie wyższej stopy zwrotu z takich inwestycji ● ponadto dłuższy

oczekiwany czas życia skłania do oszczędzania na emerytury, co umożliwia większą akumulację fizycznego kapitału ● poprawa przeżywalności wieku dziecięcego i zdrowia dzieci może prowadzić do ograniczenia rozrodczości, a więc wzrostu udziału kobiet w sile roboczej, co umożliwia wzrost dochodu *per capita*.

Z badań empirycznych wynika, że od 21 do 47,5% wzrostu PKB *per capita* w krajach rozwiniętych i rozwijających się w ciągu ostatnich 25–30 lat spowodowane zostało poprawą zdrowia populacji<sup>3)</sup>.

## Inwestowanie w zdrowie pracowników – europejskie badania

**W** Polsce i wielu krajach rosną koszty świadczeń medycznych z trzech najważniejszych powodów. Przede wszystkim rozwój technologii medycznych jest bardzo drogi, także ze względów demograficznych, gdyż wydłuża się życie ludzkie, a leczenie chorób związanych ze starością jest szczególnie kosztowne, ponadto podnosi się świadomość i rosną oczekiwania społeczeństwa. Rządy, napotykając twarde ograniczenie budżetowe, dążą do włączenia jednostek m.in. do współfinansowania świadczeń medycznych, uczestniczenia w programach profilaktycznych oraz do kształtowania świadomości suwerennych pacjentów-konsumentów. Rządy dążą również do współuczestniczenia pracodawców w „dbaniu” o zdrowie pracowników. Dla pracodawców koszty świadczeń zdrowotnych obejmują więcej pozycji niż współudział w systemie ochrony zdrowia (SOZ), polegający np. na wykupie tzw. abonamentów zdrowotnych (ograniczony do świadczeń medycznych), a mianowicie obejmują m.in. badania profilaktyczne, elastyczny czas pracy, świadczenia stomatologiczne, sale sportowe, doradztwo żywieniowe.

Z badań przeprowadzonych wśród pracodawców europejskich wynikają wnioski dotyczące przyczyn inwestowania w zdrowie pracowników<sup>4)</sup>. W badaniu wzięło udział 382 przedsiębiorców, w tym z Europy Wschodniej – 42, a wśród nich z Polski – 29. Udział przedsiębiorstw małych, średnich i dużych wyniósł po około 30%. Problemy podlegające analizie to: przychody z inwestycji w postaci zwiększonej produktywności, zarządzanie rosnącymi kosztami świadczeń zdrowotnych, przyczyny kłopotów zdrowotnych i absencji w pracy oraz promocja zarządzania zdrowiem i *workplace wellness*.

Sytuacja społeczno-gospodarcza panująca w Europie spowodowała, że 72% pracodawców oczekuje, że rządowe reformy socjalne zwiększą presję na do-

starczanie przez nich prywatnych świadczeń zdrowotnych. W 2007 r. średni udział świadczeń w kosztach pracy wyniósł 5,3% (w Polsce 2,7%), a średni wzrost kosztów świadczeń zdrowotnych na zatrudnionego wyniósł 5%. Ten rosnący koszt świadczeń zdrowotnych zmusi pracodawców do co najmniej ograniczenia zakresu świadczeń (38% respondentów) i przerzucenia ich kosztów na pracowników (34% respondentów).

Mimo że dostarczanie świadczeń zdrowotnych jest poważnym obciążeniem finansowym i organizacyjnym dla przedsiębiorców, to konkurencja zmusza ich, aby je oferowali. Najważniejszymi przyczynami dostarczania świadczeń zdrowotnych okazało się: ● zdobycie i utrzymanie najlepszych pracowników (62% respondentów) ● zarządzanie ryzykami zdrowotnymi oraz ● poprawa produktywności i działalności. Niedostatek wysoko wykwalifikowanych pracowników jest szczególnie ważnym czynnikiem w Polsce i w ogóle w Europie Wschodniej ze względu na ich emigrację zarobkową.

Inwestowanie w zdrowie to nie tylko rosnące koszty przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim zwiększanie produktywności, czyli wzrost wielkości produkcji, co stanowi przychód z dokonanej inwestycji.

Jednakże największe problemy są jeszcze przed przedsiębiorcami (i politykami), gdyż panuje jednolity pogląd, że nasilający się proces starzenia się społeczeństw stanowić będzie najważniejsze wyzwanie dla zarządzania kosztami ochrony zdrowia.

Jednym z głównych problemów związanych ze zdrowiem dla pracodawców jest absencja w pracy i spowodowane nią zmniejszenie wielkości produkcji. Średnio w ciągu 2007 r. pracownik był nieobecny w pracy przez 7,4 dnia (ok. 10% pracodawców podaje, że w ciągu roku pracownik był nieobecny 10–20 dni). 73% całkowitej straty czasu pracy spowodowane było krótką absencją (< 8 dni), a pozostałe 27% – długą, przy czym większe firmy odnotowały dłuższe absencje, a więc i straty wywołane przez nią. Połowa pracodawców podejmuje działania związane ze zdrowiem, aby ograniczyć absencję, a najpopularniejszą formą są badania okresowe. Trzema najważniejszymi przyczynami długookresowej absencji w pracy są: bóle pleców (31%) i dolegliwości mięśniowo-szkieletowe (47%), stres i zaburzenia psychiczne (52%), nowotwory (20%). Stres i zaburzenia psychiczne były częstsze w Wielkiej Brytanii, Holandii i krajach skandynawskich (70%) w przeciwieństwie do krajów Europy Wschodniej (26%). Posiadając świadomość wpływu absencji w pracy na produktywność i wydatki publiczne, część rządów (np. w Holandii) podejmuje dialog z pracodawcami.

Z badań wynikają następujące wnioski: ● przyczyny demograficzne i epidemiologiczne, a także stan finansów publicznych wymuszają rządowe restrykcje po stronie dostępności do publicznego SOZ, co oznacza przerzucenie dostarczania pewnych świadczeń zdrowotnych na pracodawców ● na konkurencyjnych rynkach świadczenia zdrowotne stanowią najważniejszy atut pracodawcy, mimo rosnących ich kosztów ● rosnące koszty świadczeń będą zrekomensowane wzrostem produktywności, wielkości produkcji, głównie dzięki zmniejszeniu absencji w pracy.

Badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers dla World Economic Forum uświadamiają, że świat ogarnia „epidemia” chorób chronicznych, a z tego wynika rosnąca rola pracodawców w popraw-

wianiu zdrowia pracowników<sup>5)</sup>. Najczęściej występujące choroby chroniczne, jakimi są choroby układu krążenia, cukrzyca i choroby układu oddechowego – jak wynika z badań – ograniczą w ciągu następnych 25 lat: podaż pracy, oszczędności i inwestycje, a przez to zrównoważony wzrost gospodarczy. Wiele chronicznych dolegliwości może być łagodzonych i wielu można zapobiec, a to nabiera szczególnego znaczenia na tle szacunków, z których wynika, że ok. 60% straconego czasu dla pracy jest spowodowane chorobami chronicznymi. Strata produktywności spowodowana chorobami chronicznymi jest o 400% większa niż leczenie ich na samym ich początku. W skali globalnej choroby chroniczne prowadzą do 57% wszystkich zgonów. Jedną z chorób chronicznych, na które zachorowalność wzrasta i przy rosnącym zanieczyszczeniu środowiska będzie wzrastać – jest astma. Całkowite koszty w Europie związane z nią sięgnęły 17,7 mld euro. Jako choroba chroniczna, którą często trudno kontrolować, odpowiada za znaczne upośledzenie możliwości pracy i ponad połowa kosztów narzucanych przez nią społeczeństwu to dni utracone dla pracy. Stratę produktywności wywołaną astmą wyceniono na 9,8 mld euro, natomiast koszt leczenia ambulatoryjnego to 3,8 mld euro, leków – 3,6 mld euro, leczenia szpitalnego – 0,5 mld euro, czyli koszty dla gospodarki są o prawie 2 mld euro wyższe od kosztów leczenia.

Przedsiębiorcy powinni inwestować w profilaktykę chorób chronicznych swoich pracowników, gdyż absencja spowodowana tymi chorobami prowadzi do wzrostu kosztów ochrony zdrowia, co prowadzi do wzrostu podatków (w tym płaconych przez firmy), zmniejszenia produktywności, więc i wyników gospodarowania poprzez utratę dni przepracowanych i wzrostu kosztów zastępstw. Na przykład można oczekiwać, że w ciągu następnych 10 lat Wielka Brytania straci 33 mld USD dochodu narodowego wskutek chorób serca, cukrzycy i udaru. Otyłość jest głównym sprawcą chorób krążenia i np. w Irlandii 1 osoba na 5 jest otyła, a 2 na 5 mają nadwagę; wiadomo więc, czego należy spodziewać się w następstwie złego odżywiania i braku ruchu fizycznego. Najpoważniejszym aspektem chorób chronicznych jest to, że choroby te dotykają ludzi w każdym wieku, coraz częściej dzieci.

Wiadomo, że zdrowa jednostka i zdrowe społeczeństwo są bardziej produktywne. Badania rynku pracy przeprowadzone w Niemczech wykazały, że zły stan zdrowia zmniejsza prawdopodobieństwo pozostania jednostki na pełnym zatrudnieniu o 6% i podwaja prawdopodobieństwo wyjścia z kręgu siły roboczej<sup>6)</sup>. Z badań przeprowadzonych przez Dykcję Generalną ds. Zdrowia i Ochrony Konsumentów wynika, że *ceteris paribus* wydłużenie oczekiwanej długości życia o 5 lat doprowadzi do zwiększenia tempa rocznego wzrostu PKB o 0,3–0,5%<sup>7)</sup>. Przedsiębiorstwa w swoim własnym interesie powinny podjąć działania wpływające na koszty ochrony zdrowia, produktywność i wielkość produkcji, kapitał ludzki i siłę roboczą, a więc stabilność prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej.

## Sytuacja w Polsce

**O**d zmiany systemu społeczno-gospodarczego minęło 20 lat. Dane demograficzne i gospodarcze w latach 1989–2009 pokazują, że



z różną dynamiką zachodzą poszczególne procesy, ale nie jest możliwe wyodrębnienie wpływu zdrowia na wzrost gospodarczy. Można jednak dokonać szacunków jako podstawy do sformułowania spostrzeżeń.

W analizowanym okresie wydłużył się czas życia, co sprzyja wzrostowi produktywności i wzrostowi gospodarczemu. W 1990 r. oczekiwany czas życia mężczyzny wynosił 66,23 lat, a kobiety – 75,24 lat, a w roku 2007 oczekiwany czas życia mężczyzny wynosił 70,96 lat, a kobiety – 79,74 lat<sup>8)</sup>. Jednocześnie zmalał przyrost naturalny ze 157,4 tys. w 1990 do 10,7 tys. w 2007 r., co w przeliczeniu na 1000 ludności daje 4,1 w 1990 r. i 0,3 w 2007 r.<sup>9)</sup> O 36% zmniejszył się współczynnik dzietności kobiet. W 1990 r. wyniósł on 1,991, a w 2006 r. – 1,267. Tego spadku nie można wytłumaczyć wzrostem aktywności ekonomicznej kobiet, gdyż ten również zmalał z około 50% w 1990 r. do 46,3% w 2007 r.<sup>10)</sup> Zgodnie z prognozą w 2035 r. liczba mieszkańców Polski ma wynieść 35 993,1 tys., a w 2007 r. wyniosła 38 107,4 tys., co oznacza, że liczba ludności w 2035 r. stanowić będzie 94,4% liczby z 2007 r.<sup>11)</sup> Ze względu na projekcję wzrostu gospodarczego i kosztów ochrony zdrowia ważną jest struktura ludności, a tę prognozy przewidyują następująco. W 2007 r. 100% ludności rozkładało się następująco na poszczególne przedziały wieku: 0–17: 19%; 18–59/64: 64,4%; 18–44: 40,1%, 45–59/64: 24,3%, 60+/65+: 16,0%. W 2035 r. 100% ludności rozłoży się na poszczególne przedziały wieku: 0–17: 15,7%, 18–59/64: 57,6%, 18–44: 30,1%, 45–59/64: 27,5%, 60+/65+: 26,7%. Zmalałe liczba ludzi w wieku przedprodukcyjnym oraz w wieku produkcyjnym, a liczba ludności w wieku poprodukcyjnym wzrosła o 10,7 pp. W 2007 r. współczynnik obciążenia demograficznego wyniósł dla ludzi w wieku: nieprodukcyjnym – 55, przedprodukcyjnym – 31, poprodukcyjnym – 25, a w 2035 r. wyniesie: dla ludzi w wieku: nieprodukcyjnym – 74, przedprodukcyjnym – 27, poprodukcyjnym – 46. Mediana wieku populacji w 2007 r. to 37,3 lata, a w 2035 r. to 49,7 lat.

W obliczu nadchodzących zmian demograficznych konieczne są działania poprawiające stan zdrowia społeczeństwa, które umożliwią zwiększenie podaży pracy, wydłużenie okresu aktywności gospodarczej, podniesienie produktywności pracy, zwiększenie zasobu kapitału ludzkiego. Sytuacja w polskim SOZ-ie, prognozy demograficzne i epidemiologiczne potwierdzają wyniki badań europejskich. Również w Polsce należy oczekiwać zmian prowadzących do ograniczenia dostępności do publicznych świadczeń medycznych przede wszystkim dzięki skonstruowaniu koszyka świadczeń i wprowadzaniu współpłacenia i innych bodźców dla jednostek nakłaniających do racjonalnego gospodarowania własnym zdrowiem, a także włączania przedsiębiorstw do współuczestniczenia w SOZ i dostarczania świadczeń zdrowotnych.

W interesie przedsiębiorców leży również ograniczenie absencji chorobowej przekładającej się na zmniejszanie produktywności i wielkości produkcji. O wielkości strat wywołanych nieobecnością pracowników informują obliczenia pokazujące wpływ absencji chorobowej na tworzenie PKB w 2007 r. Liczba dni absencji chorobowej pracowników według ZUS wyniosła 187.408,5 tys.<sup>12)</sup> Według danych GUS średnia liczba pracowników w tym roku wyniosła 15.241 tys.<sup>13)</sup> Daje to średnio 12,3 dnia absencji chorobowej na jednego pracownika, co stanowi 5,3%

wszystkich dni pracy w ciągu roku. Taki procent PKB nie został więc wyprodukowany wskutek chorób, w tym chorób przewlekłych.

Można oszacować stratę PKB spowodowaną absencją chorobową na podstawie danych o aktywności ekonomicznej ludności<sup>14)</sup>. W 2005 r. średnio ponad 150 tys. pracowników tygodniowo nie pracowało z powodu choroby. Nieprzepracowany czas pracy, opłacony przez pracodawcę, stanowił 2,6% całkowitego czasu pracy, co daje 1 godzinę tygodniowo na jednego pracownika. Udział pracy we wzroście gospodarczym wynosi 65% (co stanowi elastyczność PKB względem pracy dla funkcji produkcji Cobb-Douglasa)<sup>15)</sup>. Po dokonaniu obliczeń okazuje się, że wskutek absencji chorobowej tracimy 1,7% – 2,2% PKB.

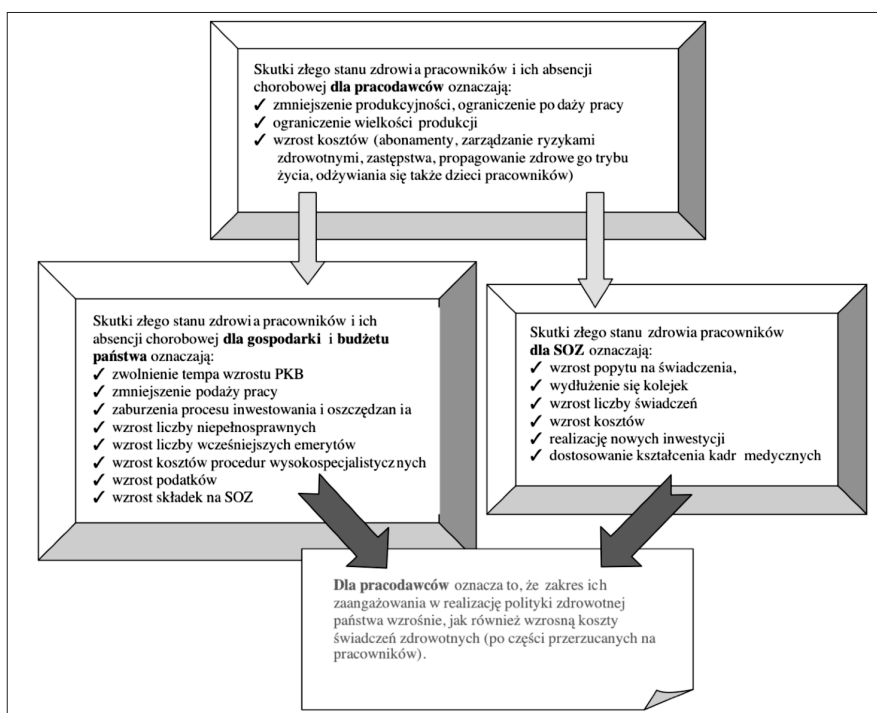
Na zmniejszenie PKB wpływa również wychodzenie części pracowników z siły roboczej wskutek choroby, a także konieczność pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy również wskutek chorób, przede wszystkim chronicznych, oraz niepełnosprawności. Według danych GUS 7,2% osób w wieku produkcyjnym jest biernych zawodowo z powodu choroby lub niepełnosprawności<sup>16)</sup>. Wskaźnik wypadkowości, czyli na 1000 pracujących, w 2007 r. wyniósł 8,82, co oznacza wzrost w stosunku do 2000 r., kiedy jego wartość wyniosła 8,37<sup>17)</sup>. Najważniejszymi przyczynami wypadków były: niewłaściwy stan czynnika materialnego, niewłaściwa organizacja pracy i stanowiska pracy, brak lub niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym, nieużywanie sprzętu ochronnego, a także niewłaściwe zachowanie się pracownika.

Tylko w ubiegłym roku z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych na świadczenia związane ze skutkami wypadków przy pracy i chorób zawodowych ZUS wypłacił ponad 4,7 mld zł. Było to o blisko 350 mln zł więcej niż w roku 2007 i aż o ponad 500 mln zł więcej niż w roku 2005. Na podkreślenie zasługuje fakt, że cała ubiegłoroczna kwota świadczeń z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych stanowiła ok. 3,6% wszystkich ubiegłorocznych wydatków na świadczenia pieniężne z FUS<sup>18)</sup>.

Dane dla Polski pokazują skalę problemu. Absencja chorobowa, w tym wywołana chorobami chronicznymi, również cywilizacyjnymi, a także wypadki przy pracy oznaczają zmniejszenie siły roboczej, ograniczenie podaży pracy, zmniejszenie produktywności pracy, zmniejszenie wielkości produkcji przedsiębiorstw i PKB, a więc i spowolnienie wzrostu gospodarczego. Oprócz tego rosną wydatki na SOZ, pogarsza się sytuacja budżetu, pojawia się konieczność podwyższenia składek czy podatków. Krótkość szeregów czasowych i niekompletność danych uniemożliwiają sformułowanie twardych wniosków, ale spostrzeżenia na temat oddziaływania zdrowia na produktywność pracy, wielkość produkcji, zasób kapitału ludzkiego, wzrost gospodarczy podpowiadają, że następujące zmiany wymuszają reformę SOZ-u, w ramach której konieczne będzie włączenie się przedsiębiorstw w ochronę zdrowia pracowników.

## Podsumowanie

**A**nalizy mikroekonomiczne i makroekonomiczne potwierdzają istnienie zależności między zdrowiem i zasobem kapitału ludzkiego, produktywnością pracy, co przekłada się na wielkość produkcji przedsiębiorstw i wzrost PKB. Z badań em-



**Rys. 1. Konsekwencje oddziaływania stanu zdrowia na funkcjonowanie organizacji i gospodarki**

Źródło: opracowanie własne.

pirycznych przeprowadzonych w krajach europejskich wynika, że zmiany demograficzne, postęp w naukach medycznych i oczekiwania pacjentów wymuszają wprowadzenie zmian do organizacji i funkcjonowania SOZ-ów, a także wyznaczają nowy zakres odpowiedzialności dla przedsiębiorstw. Sytuacja w Polsce potwierdza trendy zmian zachodzących w innych krajach. Konieczne jest inwestowanie w zdrowie jako warunek wzrostu i rozwoju gospodarczego. Realizacja tego zadania stoi zarówno przed przedsiębiorstwami, jak przed rządem i samorządami.

Podsumowanie konsekwencji oddziaływania zdrowia na funkcjonowanie przedsiębiorstw, państwa i gospodarki, a także dla SOZ-u przedstawia rysunek 1.

dr hab. Ewelina Nojszewska, prof. SGH  
Katedra Gospodarki Światowej  
Szkoły Głównej Handlowej

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Przegląd literatury dotyczącej oddziaływania zdrowia na produktywność na poziomie mikroekonomicznym oraz makroekonomicznym znajduje się np. w: D.E. BLOOM, D. CANNING, *Health and Economic Growth: Reconciling the Micro and Macro Evidence*, Center on Democracy, Development, and The Rule of Law Stanford University on International Studies, Working Paper no. 42, February 2005. Przykładem zakrojonych na szeroką skalę badań jest opracowanie: G. BEVAN, M. AIROLDI, A. MORTON, M. OLIVEIRA, J. SMITH, *Estimating Health and Productivity Gains in England From Selected Interventions*, The Health Foundation, London 2007.

<sup>2)</sup> Przegląd literatury na temat oddziaływania zdrowia na wzrost gospodarczy znajduje się np. w: D.E. BLOOM, D. CANNING, *Population Health and Economic Growth*, Commission on Growth and Development, Working Paper no. 24, The World Bank 2008; D.E. BLOOM, D. CANNING, J. SEVILLA, *Health, Human Capital and Economic Growth*,

Commission on Macroeconomics and Health, Working Paper no. WG1:8, WHO 2001.

<sup>3)</sup> Wyniki poszczególnych badań, w tym wartości elastyczności produktywności względem zdrowia, przedstawione są w: E. TOMPA, *The Impact of Health on Productivity: Empirical Evidence and Policy Implications*, EconPapers: [http://econpapers.repec.org/bookchap/slsrepls/v\\_3a2\\_3ay\\_3a2002\\_3aet.htm](http://econpapers.repec.org/bookchap/slsrepls/v_3a2_3ay_3a2002_3aet.htm)

<sup>4)</sup> MERCER Human Resource Consulting Survey Report, *Pan-European Employer Health Benefit Issues, A Mercer Study, 2007 i 2008*, <http://www.mercer.com/healthsurveyeurope>

<sup>5)</sup> PricewaterhouseCoopers Report: *Working Toward Wellness: the Business Rationale*, [http://www.weforum.org/pdf/Wellness/Bus\\_Rationale.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Wellness/Bus_Rationale.pdf); PricewaterhouseCoopers Report: *Working Toward Wellness: Accelerating the Prevention of chronic diseases*, <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/4d1fb58eab-85b71852572c600707c0c>

<sup>6)</sup> European Agency for Safety and Health at Work, Facts no. 76: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/76>

<sup>7)</sup> *The Contribution of Health to the Economy in the European Union*: [http://ec.europa.eu/health/ph\\_overview/Documents/health\\_economy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/ph_overview/Documents/health_economy_en.pdf)

<sup>8)</sup> GUS: [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_894\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_894_PLK_HTML.htm)

<sup>9)</sup> GUS: [http://www.stat.gov.pl/gus/fulltext\\_search\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/fulltext_search_PLK_HTML.htm)

<sup>10)</sup> *Rocznik Statystyczny RP 2008*, GUS, s. 225.

<sup>11)</sup> *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_L\\_prognoza\\_ludnosci\\_na\\_lata2008\\_2035.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf)

<sup>12)</sup> *Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2007 r.*, ZUS, Warszawa 2008.

<sup>13)</sup> *Rocznik Statystyczny RP 2008*, GUS, dział VI.

<sup>14)</sup> Za badaniami przeprowadzonymi przez Collegium Medicum Uniwersytetu Mikołaja Kopernika: B. ŁYSZCZARZ, A. HNATYSZYN-DZIKOWSKA, Z. WYSZKOWSKA, *Wpływ zdrowia na wzrost gospodarczy – perspektywa rynku pracy*, [http://www.ae.katowice.pl/images/user/File/katedra\\_ekonomii/B.LYSZCZARZ,A.HNATYSZYN-DZIKOWSKA,Z.WYSZKOWSKA\\_Wplyw\\_zdrowia\\_na\\_wzrost\\_gospodarczy\\_-\\_perspektywa.pdf](http://www.ae.katowice.pl/images/user/File/katedra_ekonomii/B.LYSZCZARZ,A.HNATYSZYN-DZIKOWSKA,Z.WYSZKOWSKA_Wplyw_zdrowia_na_wzrost_gospodarczy_-_perspektywa.pdf)

<sup>15)</sup> *Polska 2008: Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2008, s. 62.

<sup>16)</sup> *Rocznik Statystyczny RP 2008*, GUS, dział VI.

<sup>17)</sup> *Ibidem*, s. 248.

<sup>18)</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Kosztowne-wypadki-przy-pracy-1980533.html>

#### Summary

Health and welfare costs are increasing rapidly. As governments struggle to balance health care provision and public spending budgets, cost is increasingly being shifted to individuals and their employers to make up the deficit. Health is a human capital and a key factor of increase in productivity, output level and GDP. The first part reviews microeconomic and macroeconomic literature on theoretical underpinnings and empirical evidence of the relationship between health and productivity (and economic growth). The second part concentrates on pan European researches on causes and consequences of investing in employees' health, impact of chronic diseases and absence on productivity and output level. Third part presents analysis of situation in Poland: demographic changes and their impact on economic growth and losses of GDP caused by absence. Perspectives for firms are the problem in question.

# Formalne aspekty wyceny przedsiębiorstw

## Zarys problemu

*Dariusz Zarzecki*

### Istota wyceny przedsiębiorstw

**W**ycena przedsiębiorstw w Polsce zaczęła się na dobre wraz ze zmianą systemu społeczno-politycznego w 1990 r. i wprowadzeniem reguł gospodarki rynkowej. Rozpoczęta wówczas prywatyzacja zakładała sprzedaż lub wydzierżawienie prywatnym inwestorom występujących we wszystkich dziedzinach gospodarki przedsiębiorstw państwowych. Transakcje prywatyzacyjne były poprzedzone wyceną tych podmiotów w celu ustalenia ceny sprzedaży<sup>1)</sup>.

Po przejściu kilku fal prywatyzacji wycena przedsiębiorstw zaczęła odgrywać coraz większą rolę w odniesieniu do podmiotów prywatnych. Chodzi o transakcje kupna i sprzedaży firm oraz określonych pakietów ich akcji (udziałów), podnoszenie kapitału, fuzje i przejęcia, podziały firm i inne sytuacje, w których wycena jest wskazana, a niekiedy prawnie wymagana.

Angielski termin *business valuation* określa się jako akt, proces, czynność określania wartości przedsiębiorstwa lub kapitału własnego. W Polsce przyjęto określenie „wycena przedsiębiorstw”, które oznacza proces szacowania wartości kapitału własnego. Może to być wycena całości kapitału własnego, jak i określonego pakietu akcji/udziałów. W tym drugim przypadku mamy do czynienia z wyceną pakietów kontrolnych oraz wyceną pakietów mniejszościowych.

W Polsce wycena przedsiębiorstw nie jest prawnie uregulowana. Zakłada się, że regulatorem jest rynek i ogólnie przyjęte „dobre praktyki”. Są oczywiście dobre strony takiego rozwiązania (wolna konkurencja), aczkolwiek można też mówić o pewnych zagrożeniach, przejawiających się przede wszystkim w niskiej jakości wycen. Cierpi na tym wiarygodność uzyskiwanych wyników, a to może oznaczać podejmowanie nieracjonalnych, a często po prostu błędnych decyzji. W związku z tym wprowadzenie pewnych standardów wydaje się być w pełni uzasadnione. Wypracowanie i wdrożenie do polskiej praktyki standardów wyceny przedsiębiorstw leży przede wszystkim w interesie użytkowników wycen, którzy mają prawo oczekiwać wiarygodnych, rzetelnych, zgodnych z najlepszą praktyką światową wycen. Tylko takie wyceny dają możliwość podejmowania racjonalnych decyzji inwestycyjnych.

### Standardy wyceny przedsiębiorstw

**W**USA wycena przedsiębiorstw rozwinęła się do tego stopnia, że standardy wyceny przedsiębiorstw zostały nie tylko opracowane, ale i w pełnym zakresie wdrożone do praktyki, czego dowodzi szerokie odwoływanie się do nich przez sądy, urzędy skarbowe, prawników, pośredników, doradców, właścicieli, wierzycieli i innych uczestników obrotu gospodarczego. Początki standardów wyceny w USA sięgają 1950 r. i były naturalną odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez praktykę. To, że standardy wyceny najpierw pojawiły się właśnie w USA, nie może dziwić; był i nadal jest to bowiem największy rynek świata, na którym dokonuje się najwięcej transakcji kupna-sprzedaży firm i ich części. W USA znaczenie rynków kapitałowych w gospodarce jest zdecydowanie większe niż np. w Europie czy Azji.

W istocie wszystkie wyceny mogą być przedmiotem krytycznej oceny i często są kontestowane. Podmiotem kontestującym może być urząd skarbowy, strony transakcji, krewni stron transakcji, inni akcjonariusze i udziałowcy, wierzyciele itp.

W USA „Jednolite standardy zawodowej praktyki wyceny” (Uniform Standards of Professional Appraisal Practice – USPAP) są uważane za zestaw zawodowych standardów odpowiednich do każdej wyceny – niezależnie od tego czy dotyczy nieruchomości, ruchomości, przedsiębiorstwa, udziałów w przedsiębiorstwie, czy też aktywów niematerialnych. USPAP są wydawane przez Radę Standardów Wyceny (Appraisal Standards Board – ASB) wchodzącą w skład Fundacji Wyceny (Appraisal Foundation), która jest edukacyjną organizacją *non profit* utworzoną w 1987 r. Celem Fundacji Wyceny jest wzmacnianie i rozwijanie profesjonalizmu w zakresie wyceny poprzez ustanowienie i promowanie standardów i kwalifikacji dotyczących wyceny. Stosownie do misji przyjętej przez Fundację Wyceny, „Rada Standardów Wyceny upowszechnia ogólnie akceptowane standardy wyceny”. Rada Standardów Wyceny corocznie (zwykle w listopadzie) wydaje zaktualizowaną wersję USPAP.

W Kanadzie od 1971 r. działa The Canadian Institute of Chartered Business Valuators – organizacja licząca ponad 1200 członków. Organizacja wypra-

cowala własny standard wyceny firm. Rozwiązania kanadyjskie są bardzo zbliżone do amerykańskich.

W Wielkiej Brytanii od 1996 r. istnieje stowarzyszenie pod nazwą The Society of Share and Business Valuers (SSBV), będące forum wymiany doświadczeń i instytucją szkoleniową dla członków i kandydatów. Zapewnia klientom dostęp do najlepszych profesjonalistów z obszaru wyceny firm. Tak zwani pełni członkowie należą do najbardziej doświadczonych praktyków zajmujących się wyceną udziałów i akcji. Stowarzyszenie nie ustanowiło jednak własnych standardów wyceny przedsiębiorstw. Na Wyspach pojawiają się jednak od czasu do czasu głosy wskazujące na potrzebę wypracowania krajowych standardów wyceny firm, które doprowadziłyby do poprawy jakości wycen, ograniczenia dowolności w zakresie metodyki i zwiększenia wiarygodności wyników wycen.

Pośrednio wyceną przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii zajmują się także inne specjalistyczne organizacje zawodowe, m.in. Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Chartered Institute of Taxation. Brytyjczycy powszechnie korzystają również z doświadczeń i standardów amerykańskich, kanadyjskich oraz – co ciekawe – hongkongskich i nowozelandzkich.

W Polsce od 2004 r. istnieje Polskie Stowarzyszenie Biegłych w Dziedzinie Wycen Przedsiębiorstw. Jest to organizacja zawodowa zrzeszająca osoby czynnie zajmujące się problematyką wycen podmiotów gospodarczych. Stworzona przez osoby z firm kon-

sultingowych, nie zdołała jak dotąd wypracować powszechnie obowiązujących standardów. Jest to jednak ciekawa i cenna inicjatywa promująca dobre praktyki w zakresie wyceny przedsiębiorstw. Z deklaracji znajdującej się na stronie internetowej stowarzyszenia można dowiedzieć się, że „organizacja powstała w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane w związku z dynamicznym rozwojem polskiego rynku kapitałowego, który od początkowej fazy inwestycyjno-prywatacyjnej przeszedł już do bardziej zaawansowanego stadium wtórnego obrotu papierami wartościowymi, związanego zarówno z procesami konsolidacji w jednych sektorach, jak i z decyzjami o dezinwestycji w innych działach gospodarki”<sup>2)</sup>.

Zimą 2008 r. inicjatywę opracowania minimalnych wymagań dotyczących wyceny przedsiębiorstw podjęła Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych. Nota Interpretacyjna nr 5 (NI5) poświęcona tej kwestii powinna ujrzeć światło jeszcze w 2009 r. Nie będzie to jednak klasyczny standard wyceny przedsiębiorstw, ale raczej specyfikacja minimalnych wymagań w zakresie wyceny, które należy spełnić. Wspomniana nota, która jest adresowana do rzeczoznawców majątkowych, nie będzie poruszać wielu kluczowych wątków metodycznych odnoszących się do wyceny przedsiębiorstw. Postępowanie zgodne z zapisami NI5 będzie stanowić warunek konieczny, ale nie wystarczający, dokonania poprawnej wyceny przedsiębiorstwa lub określonego pakietu jego akcji/udziałów. Celem noty jest uporządkowanie rynku wycen firm dokonywanych przez rzeczoznawców majątkowych, poprawa jakości i podniesienie wiarygodności wycen przedsiębiorstw.

**Tab. 1. Wybrane certyfikaty przyznawane osobom zajmującym się wyceną przedsiębiorstw w Polsce**

Organizacja	Certyfikat zawodowy	Krótki opis wymagań
American Society of Appraisers	AM - Accredited Member	Ukończony licencjat ( <i>college degree</i> ), 2 lata praktyki w zakresie wyceny, ukończone 4 kursy i zdany egzamin, przedłożone i zaakceptowane raporty z wyceny
	ASA - Accredited Senior	Spełnienie wymogów wymienionych powyżej plus dodatkowe 3 lata praktyki w zakresie wyceny
	FASA - Fellow	Spełnienie wymogów wymienionych powyżej plus pozytywny wynik głosowania Kolegium Stowarzyszenia (The College of Fellows) na podstawie wykazanych osiągnięć w zawodowych i organizacyjnych
Institute of Business Appraisers	CBA - Certified Business Appraiser	Ukończony licencjat ( <i>college</i> ), ukończony 1 kurs i zdany egzamin, przedłożone i zaakceptowane 2 raporty z wyceny, zakończone co najmniej dwie wyceny firm
	MCBA - Master Certified	Spełnienie wymogów wymienionych powyżej plus 10 lat praktyki w zakresie wyceny, udokumentowane publikacje lub wykłady oraz referencje od 4 innych CBAs (Dyplomowanych Analityków ds Wyceny Przedsiębiorstw)
	FIBA - Fellow	Spełnienie wymogów wymienionych powyżej plus pozytywny wynik głosowania Kolegium Stowarzyszenia (The College of Fellows) na podstawie wykazanych osiągnięć w zawodowych i organizacyjnych
National Association of Certified Valuation Analysts	AVA - Accredited Valuation Analyst	Dyplom w zakresie biznesu ( <i>business degree</i> ), zdanie egzaminów na analityków, 2 lata praktyki lub przeprowadzenie co najmniej wycen przedsiębiorstw
	CVA - Certified Valuation	Ukończony licencjat ( <i>college degree</i> ), ukończony 1 kurs i zdany egzamin, musi posiadać dyplom CPA (biegłego rewidenta)
American Institute of Certified Public Accountants	ABV - Accredited in	Członek AICPA z licencją CPA Business Valuation (biegłego rewidenta w zakresie wyceny biznesu), zdany jednodniowy egzamin, udział w 10 wycenach przedsiębiorstw
The Canadian Institute of Chartered Business Valuators	CBV - Chartered Business Valuator	Ukończony licencjat ( <i>college degree</i> ), ukończone 6 kursów z zakresu wyceny i zdane egzaminy, łącznie co najmniej 1500 godzin zrealizowanych w pracach w zakresie wyceny
	FCBV - Fellow	Spełnienie wymogów wymienionych powyżej plus pozytywny wynik głosowania członków stowarzyszenia

Źródło: opracowanie własne.

## Pozycja zawodowa analityka ds. wyceny przedsiębiorstw

**P**ojawia się w tym miejscu kwestia określenia zawodu wykonywanego przez tych, którzy dokonują wyceny przedsiębiorstw. W USA bez większych problemów używane są zamiennie m.in. następujące określenia tej profesji: *business appraiser*; *business valuation analyst*, *certified valuation analyst*, *business valuator*.

W praktyce amerykańskiej występuje duża różnorodność certyfikatów oferowanych przez różne organizacje zrzeszające osoby zajmujące się profesjonalnie wyceną przedsiębiorstw. Amerykańskie Stowarzyszenie Wyceniających (ASA) nadaje trzy uprawnienia w zakresie wyceny przedsiębiorstw: Accredited Member (AM), Accredited Senior Appraiser (ASA), Master Gemologist Appraiser® oraz Fellow (FASA).

Wyceną przedsiębiorstw zajmują się również posiadacze dyplomu CFA (Chartered Financial Analyst), a także biegli rewidenci z różnymi stopniami zawodowymi (np. ACCA).

## Stopnie sformalizowania wyceny przedsiębiorstw

**W** praktyce wycena jest przeprowadzana z wielu różnych powodów i pełni kilka ważnych funkcji. Konsekwencją tego jest różny stopień sformalizowania dokonywanych szacunków wyceny. W amerykańskiej praktyce wyceny wyróżnia się trzy rodzaje wycen<sup>3)</sup>:

- pełną wycenę (*appraisal*),
- ograniczoną wycenę (*limited appraisal*),
- szacunkową wycenę (*calculation*).

Wyceny te różnią się zakresem, szczegółowością i stopniem sformalizowania. W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się podział na wyceny formalne i nieformalne. Niektórzy autorzy wyróżniają jeszcze jeden rodzaj wycen – tak zwane wyceny oficjalne, które w podanej klasyfikacji mieszczą się w grupie wycen formalnych<sup>4)</sup>. Można więc przyjąć, że wszystkie wyceny przedsiębiorstw dadzą się zakwalifikować do jednej z następujących grup szacunków:

- nieformalne
- sformalizowane
- oficjalne.

Pierwszy rodzaj szacunków jest stosowany przez spółki, banki, firmy konsultingowe lub inne zainteresowane podmioty dla celów czysto informacyjnych. Wyceny te mogą, ale nie muszą, być podbudowane odpowiednimi analizami. Szacunki nieformalne nie pociągają za sobą konieczności sporządzenia pisemnego raportu. Jest to typowy szacunek dla podmiotów, które pragną zbadać korzyści wynikające z przejęcia, nawet czysto hipotetycznie, lub dla tych, które pragną zebrać wszystkie dostępne informacje w celu wzmocnienia siły własnych argumentów w ramach przygotowań do negocjacji związanych z przejęciem lub sprzedażą przedsiębiorstwa oraz chcą określić granice wyznaczone przez ceny, powyżej których już się nie opłaca sprzedaż lub przejęcie.

Duże grupy kapitałowe, instytucje ubezpieczeniowe i banki często dysponują własnymi wyspe-

cializowanymi biurami analiz odpowiedzialnymi za przeprowadzanie wycen. Korzystanie z pomocy wykwalifikowanych analityków z zewnątrz w czasie przygotowań bądź w trakcie prowadzenia pertraktacji nie jest jednak niczym niezwykłym. Dodatkowo szacunki wartości umożliwiają zawężenie obszaru niepewności wynikającego z różnych założeń i odmiennych podejść do wyceny.

Oceny sformalizowane są zawsze przeprowadzane przez profesjonalnych analityków i prezentowane w postaci raportu. Taki raport składa się z pewnych stałych elementów i musi zawierać między innymi przedmiot, cel i datę wyceny, źródła wykorzystanych informacji, uzasadnienie zastosowanych metod i dokonanych wyborów (wraz z podaniem przesłanek), sposób przeprowadzenia obliczeń oraz zestawienie ostatecznych wyników wraz z interpretacją<sup>5)</sup>. Szacunki formalne są przeprowadzane dla celów informacyjnych bądź zachowania ostrożności (*precautionary purposes*). Istotę tych ostatnich wyjaśniają poniższe przykłady<sup>6)</sup>.

W przypadku fuzji dwóch spółek dokonywanej przez przyłączenie spółki giełdowej A do spółki giełdowej B konieczne jest określenie współczynnika zamiany akcji (*exchange of shares ratio*). Powszechną praktyką jest powierzanie prac nad określeniem tego współczynnika odpowiednim ekspertom. W ten sposób menedżerowie bronią się przed możliwością wyniknięcia sporów na tle wyceny bądź przed powstaniem konfliktu interesów (może się on pojawić wówczas, gdy spółka przejmująca kontroluje przejmowaną)<sup>7)</sup>.

Zabezpieczająca funkcja wyceny (dokonywanej przez ekspertów) jest szczególnie widoczna w przypadku przesunięć udziałów z jednej spółki do drugiej w ramach tej samej grupy. Wówczas brak pertraktacji z prawdziwego zdarzenia (własność taka sama w odniesieniu do obydwu spółek) skłania menedżerów zarządzających zainteresowanymi spółkami do opierania się na szacunkach dotyczących właściwej ceny, które są przeprowadzane przez analityków zewnętrznych.

Niekiedy sformalizowane wyceny są składane przez odpowiedzialnych za nie analityków pod przysięgą. Zatem przyjmują oni na siebie określone prawem zobowiązania w razie wystąpienia błędów. Jednak w praktyce etyka zawodowa i dbałość analityków o swoje dobre imię i reputację znaczą więcej niż takie formalnoprawne zobowiązania.

Szacunki oficjalne są wiążące dla zainteresowanych stron i wywołują dokładnie określone skutki prawne. Istnieją różne rodzaje omawianych szacunków. Na przykład we Włoszech do najbardziej rozpowszechnionych należą następujące<sup>8)</sup>:

- szacunki oficjalne (ekspert jest wyznaczany przez przewodniczącego składu sędziowskiego) odnoszące się do wyceny jednostek biznesowych, na przykład przedsiębiorstw bądź zakładów/oddziałów, które zostaną odłączone od jednej spółki i przyłączone do drugiej; wówczas dokonanie szacunku oficjalnego jest obligatoryjne, a wyniki wiążące. Podobne sytuacje odnoszą się do szacunków związanych z nabyciem spółki cywilnej i przejęciem aktywów przez założycieli; w obu przypadkach szacunek jest prawie zawsze rozumiany jako górna granica wartości, która może zostać przypisana do inwestycji;

- szacunki przeprowadzane przez arbitrow ponoszonych określoną prawem odpowiedzialność wobec zainteresowanych stron (ze skutkiem wyroku sądowego);
- szacunki oficjalne wyznaczające wysokość ceny bazowej/odniesienia (*base price*) na potrzeby pertraktacji bądź licytacji przeprowadzanej według procedur zapewniających zachowanie warunków konkurencji.

Praktyka innych krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej jest bardzo zbieżna z praktyką włoską, aczkolwiek występują liczne różnice, przede wszystkim na płaszczyźnie prawnej. Niemniej można dokonać próby uogólnienia przez wyróżnienie następujących rodzajów wycen przedsiębiorstw ze względu na cele wyceny<sup>9)</sup>:

- wyceny informacyjne (*informative valuations*),
- wyceny dla zachowania środków ostrożności (*precautionary valuations*),
- wyceny wiążące (*binding valuations*).

W pierwszej grupie znajdują się wszystkie wyceny nieformalne i znaczna część wycen formalnych (różnica dotycząca stopnia sformalizowania wyceny ma oczywiście wpływ na wiarygodność i użyteczność wyników takich wycen). W drugiej grupie mieszczą się pozostałe wyceny formalne. Trzecia grupa składa się ze wszystkich rodzajów wycen oficjalnych, w tym wycen dokonywanych w związku z różnymi sprawami sądowymi<sup>10)</sup>. Przedstawione rozróżnienie ma duże znaczenie praktyczne, implikuje bowiem decyzje dotyczące wyboru rodzaju szacunku najbardziej odpowiedniego w danej sytuacji. Różnice w szczegółowości wyceny, jej pracochłonności i kosztach są – w zależności od rodzaju wyceny – często bardzo znaczące. Określenie rodzaju dokonywanego szacunku jest zatem niezwykle ważnym elementem całego procesu szacowania wartości przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

**W**raz z rosnącą liczbą transakcji kupna-sprzedaży firm, nowych emisji, fuzji i przejęć, wykupów menedżerskich, podziałów przedsiębiorstw, konfliktów pomiędzy akcjonariuszami, spraw spadkowych i rozwodów (w których występuje potrzeba wyceny firmy) oraz w związku z wieloma innymi zdarzeniami gospodarczymi, wyraźnie wzrosło zapotrzebowanie na rzetelnie przygotowaną i obiektywną wycenę wartości przedsiębiorstwa.

Tymczasem bardzo często spotykane są przypadki niewłaściwego podejścia do szacowania wartości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo postrzegane jest często jako zbiór należących do niego składników majątku. Często taka „wycena” przygotowywana jest przez rzeczoznawców majątkowych jako prosta suma wartości nieruchomości i aktywów obrotowych i zupełnie pomija inne elementy mogące mieć wpływ na rzeczywistą wartość przedsiębiorstwa, chociażby takie, jak: zdolność dochodowa, wartość znaku towarowego (marki), wartość *know-how* (patentów, licencji), wartość zgromadzonych i przeszkolonych zasobów pracy itp. Pomija się często specyficzne ryzyka, takie jak ryzyka warunkowe.

Analitik dokonujący wyceny przedsiębiorstwa powinien robić to w taki sposób, aby otrzymana wycena była możliwie najbardziej obiektywna i rzetelnie

odzwierciedlała wartość przedsiębiorstwa jako zorganizowanej jednostki gospodarczej w określonym kontekście, uwzględniając cel i konkretne uwarunkowania wyceny. Realizacji tego postulatu służą m.in. standardy wyceny przedsiębiorstw, które powinny być opracowane i funkcjonować jako obowiązujące prawo lub wzorzec „dobrej praktyki”. Wydaje się, że w Polsce nastał już czas, aby takie standardy wprowadzić.

*dr hab. prof. US Dariusz Zarzecki*  
Katedra Inwestycji i Wyceny Przedsiębiorstw  
Uniwersytetu Szczecińskiego

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Problematyka wyceny przedsiębiorstw w Polsce poruszana jest w wielu pracach. Zob. np.: U. MALINOWSKA, *Wycena przedsiębiorstwa w warunkach polskich*, Difin, Warszawa 2001; E. MACZYŃSKA, *Metody wyceny wartości przedsiębiorstw i składników ich majątku*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1994; *Metody wyceny przedsiębiorstw i przykłady ich zastosowania*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, TWIGGER, Warszawa 1995.

<sup>2)</sup> <http://www.paba.org.pl/company.html>

<sup>3)</sup> Podział ten znalazł się w standardzie wyceny biznesu Amerykańskiego Stowarzyszenia Analityków ds. Wyceny (ASA). Por. ASA Business Valuation Standards. *BVS-I, General Requirements for Developing a Business Valuation*. American Society of Appraisers, The Business Valuation Committee, Herndon 2008, s. 6.

<sup>4)</sup> Zob. L. GUATRI, *The Valuation of Firms*. Blackwell, Cambridge 1996, s. 187.

<sup>5)</sup> Por. np. *BVS-II, Full Written Business Valuation Report*. American Society of Appraisers. The Business Valuation Committee, Washington 1991, s. 1-3; S.P. PRATT, R.F. REILLY, R.P. SCHWEIHS, *Valuing a Business. The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*. Irwin Professional Publishing, Chicago 1996, s. 453-475; R. BOROWIECKI, A. JAKI, J. KACZMAREK, *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 113-115.

<sup>6)</sup> Zob. L. GUATRI, *op.cit.*, s. 187-188.

<sup>7)</sup> W polskim prawie za prawidłowość wyceny udziałów i akcji w spółkach kapitałowych odpowiada zarząd.

<sup>8)</sup> Zob. L. GUATRI, *op.cit.*, s. 188.

<sup>9)</sup> Zob. *ibidem*, s. 188.

<sup>10)</sup> Zob. I.L. BLACKMAN, *Valuing Your Privately Held Business. The Art & Science of Establishing Your Company's Worth*, Irwin, Homewood 1989, s. 12.

## Summary

This paper deals with formal aspects of business valuation, i.e. kinds of business assignments and degrees of formalization. The business valuation profession has been presented and discussed. Minimum requirements that all business valuation analysts must follow in performing engagements are specified in business valuation standards. Members of the American Society of Appraisers (ASA) and other associations of that type are required to follow these standards in performing valuation engagements. In Poland such standards and regulations don't exist. Lack of standards affects quality and reliability of business appraisal report. Therefore, a real effort must be undertaken to work out and introduce business valuation standards aimed at strengthen the business valuation profession in Poland.

# Zintegrowany system zarządzania realizacją pro jakościowej filozofii procesów wytwarzania produktów

*Bogusław Węgrzyn*

## Wprowadzenie

**E**fektywny system zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem ma zapewnić techniczno-organizacyjne warunki wewnętrzne do sprostania wymogom konkurencyjnym gospodarki wolnorynkowej w postaci: określenia strategii zakładającej ciągle doskonalenie metod i technik zarządzania zapewniającej realizację celów rynkowych, zidentyfikowanie wszystkich procesów biznesu istotnych do osiągnięcia zadowolenia klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) wraz ze skutecznym ich sterowaniem, identyfikacją zagrożeń i oceną ryzyka zawodowego, określeniem uwarunkowań środowiskowych funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stworzeniem systemu komunikacji wewnętrznej i informacji w aspekcie pełnego wykorzystania wiedzy zatrudnionych pracowników.

W Europie i Polsce występuje tendencja do integrowania systemów zarządzania bezpieczeństwem pracy, jakością i środowiskowego w aspekcie zapewnienia jakości i bezpieczeństwa wyrobu. Zagadnienia te stały się treścią przewodnią nowych europejskich i polskich aktów normatywnych w postaci treści ok. 30 dyrektyw Komisji Europejskiej (Council Directive) opartych na zasadach nowego i globalnego podejścia. Wprowadzono europejskie moduły/procedury oceny zgodności przewidujące 8 etapów (A-H) postępowania i opisujące rolę jednostki notyfikowanej w ocenie – procedury te oparte są głównie na normach Zarządzania Jakością ISO serii 9000. Podejście ma tę zaletę, że pozwala na stworzenie jednolitego systemu i stylu zarządzania w skali przedsiębiorstwa, głównie na bazie międzynarodowej normy ISO 9001: 2000 Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania [9]. Norma ta spełnia swoje cele zwłaszcza w obszarze porządkowania wszystkich istniejących do tej pory w firmie dokumentów organizacyjnych, ale również w obligatoryjnym wdrożeniu cyklu doskonalenia PDCA (koła Shewharta-Deminga), jako zasady działania we wszystkich dziedzinach z zaznaczeniem roli ustalania celów i planowania strategicznego. Można sformułować tezę, że w warunkach dynamicznych zmieniającego się rynkowego otoczenia przedsiębiorstwa, celem zintegrowanego zarządzania jakością na poziomie przedsiębiorstw i logistycznych łańcuchów dostaw jest również poprawa zarządzania kryzysowego w przypadku wystąpienia zagrożenia polegająca na identyfikacji źródła zagrożenia [5].

Integrowanie systemów wymaga nie tylko zmian w podstawowych dokumentach systemów składowych, ale zwłaszcza przemian w obszarach kultury organizacyjnej, struktur organizacyjnych i procesach wytwarzania. Podkreślenie istotności wspólnych wartości w skutecznym zarządzaniu operacyjnym procesami produkcyjnymi w warunkach kryzysowych i przeobrażeń w najbliższym otoczeniu rynkowym jest tworzeniem nowej tożsamości jako „miękkiego” składnika przedsiębiorstwa. Tożsamość przedsiębiorstwa jest istotnym wyznacznikiem dwóch podstawowych wartości: bezpieczeństwa i zaufania, i to zarówno w wymiarze zewnętrznym (dla podmiotów mikrootoczenia, np. niezawodność działania i bezpieczeństwo użytkownika dostarczanych produktów), jak i w wymiarze wewnętrznym (dla podmiotów wewnętrznych, np. samorealizacji, bezpieczeństwa socjalnego) [4]. Zmiany dotyczące kultury organizacyjnej integrują idee, normy, wierzenia, tradycje, motywy, postawy i zachowania z elementami kultury technicznej, takimi jak: *know-how*, standardy wykonania, infrastruktura techniczna [7] przez ich uwzględnienie w wizji i misji przedsiębiorstwa.

## Polskie i europejskie sposoby integracji systemów zarządzania przedsiębiorstwem

**W** Polsce pojęcie zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ) nie zostało jednoznacznie i normatywnie określone. W praktyce oznacza połączenie co najmniej dwóch systemów zarządzania obszarami działalności przedsiębiorstwa określonymi wymaganiami norm zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy [9], a także innymi charakterystycznymi dla specyfiki branżowej przedsiębiorstw. Podstawowym kryterium integracji są względy ekonomiczne związane z zmniejszeniem kosztów opracowania dokumentacji, implementacji systemu, szkoleń oraz audytów wewnętrznych i certyfikacji [1].

Integracja systemów przebiega na głównej płaszczyźnie określonej punktami topograficznymi jakością – bhp – środowisko związanymi z obszarami działalności przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia klienta i produktu można zdefiniować inną płaszczyznę działań związanych z jakością wyrobu lub usługi, bezpieczeństwem użytkownika wyrobu oraz jego niezawodnością.

Naturalnym procesem dojścia do TQM jest w polskich warunkach traktowanie wdrożonej normy PN-ISO

9001: 2001 jako bazy wyjściowej do kształtowania filozofii i praktyk TQM w przedsiębiorstwach. Dlatego też często zintegrowany system zarządzania traktowany jest jako zintegrowany system zarządzania jakością [5]. Potwierdzeniem pro jakościowego rodowodu ZSZ są również kryteria przyznawania Polskiej Nagrody Jakości uwzględniające uwarunkowania środowiskowe (ekologiczne) i zadowolenie pracowników (bezpieczeństwo pracy).

Polski model zintegrowanego systemu zarządzania ma swoje uzasadnienie praktyczne i może być traktowany jako twórczy wkład polskiej nauki i przedsiębiorców w rozwój systemów zarządzania jakością, którzy w trosce o sprostanie wymaganiom konkurencyjnego rynku podejmowali działania w kierunku poprawy efektywności systemu zarządzania firmą. Wyznacznikiem efektywnego zarządzania i oceny zarządów firm przez właścicieli i klientów stało się wdrożenie systemów zarządzania jakością wg norm ISO. Naturalną konsekwencją wejścia na drogę poprawy jakości produktów i procesów w firmie jest osiągnięcie pełnej implementacji filozofii i praktyk zarządzania przez jakość (TQM) i optymalnego wykorzystania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa przez utożsamienie się pracowników z celami strategicznymi firmy.

Można zadać pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa nie wybierają intuicyjnie najprostszej drogi do poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstwem od ISO do TQM?

Według doświadczeń amerykańskich błędy popełniane na etapach wdrożenia TQM w firmie, takich jak: inicjowanie, dostosowywanie do siebie procesów funkcjonowania firmy oraz integracja tych procesów powodują, że spośród firm amerykańskich, które podejmowały wdrażanie TQM, od 50 do 75% porzuciło ten projekt przed upływem 2 lat. Istotne przyczyny tego procesu na etapie integracji są następujące [2]:

- kontrola decyzji przez menedżerów zamiast delegowania tych uprawnień do pracowników,
- koncentrowanie się kierownictwa nie na funkcjach przywódczych, a jedynie na kontrolnych,
- brak innowacji, kreatywnego myślenia i procesów im sprzyjających w codziennym działaniu menedżerów firm,
- wadliwa struktura organizacyjna firmy (centralizacja, biurokracja) utrudniająca komunikowanie się, eksperymentowanie z nowymi pomysłami, podejmowanie ryzyka, poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań,
- przestarzałe procesy planowania i zarządzania produkcją, marketingiem, rachunkowością i finansami.

Podobne przyczyny odejścia od programu kształtowania TQM do bardziej formalnych działań organizacyjnych w ramach integracji istniejących systemów zarządzania zapewniających spełnienie określonych wymagań występuje wśród polskich przedsiębiorstw jako sposób na zmniejszenie ryzyka w zarządzaniu.

Ryzyko podejmowania nietrafnych decyzji jest zmniejszone wskutek integracji standaryzowanych systemów zarządzania ze wszystkimi procesami biznesu. Wielu menedżerów polskich i europejskich ma nawyki postępowania zgodnie z ustalonymi sposobami działania i wymaganiami wiążącymi funkcje systemowe z procesami biznesu [6].

Droga europejska do integrowania systemów zarządzania przedsiębiorstw, a zwłaszcza brytyjska, wytyczona jest drogowskazami (mapą drogową) za-

wartymi w podstawowych dziełach z zakresu zarządzania autorstwa Petera Druckera, dorobku światowych guru Totalnego Zarządzania przez Jakość (TQM): Edwarda W. Deminga – 14 zasad, S. Coveya – 7 zasad pracy, Philipa B. Crosby'ego – 14 punktów programu doskonalenia jakości i 5 stopni Dorastania do Jakości, Armanda Feigenbauma – *Total Quality Control (TQC) i Cost of Quality*, Josepha Juran – *Quality Control Handbook*, Waltera Shewharta – wykresy kontrolne SPC oraz *Quality Circle of Continuous Improvement (PDCA)* i innych.

Próba ustanowienia funkcji systemowych i wytycznych do wdrażania modeli aplikacyjnych TQM stała się normą brytyjską BS 7850, która zdefiniowała cele i sposoby systemowego działania wynikające z definicji TQM, że jest to filozofia oraz praktyki stosowane przez firmy w celu zaprzęgnięcia zasobów ludzkich i materialnych danej organizacji w najbardziej efektywny sposób, aby osiągnąć cele tej organizacji.

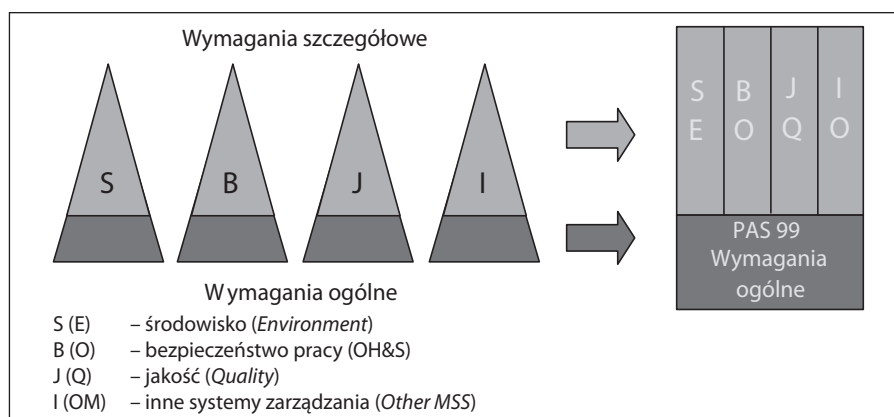
Równolegle porządkowano i tworzono systemową metodę zarządzania przedsięwzięciami (*Project*) w postaci praktycznych wytycznych w formie biznesplanów. Przykładem jest tu norma BS 6079: 1996 *Guide to Project Management*, która stworzona była na zapotrzebowanie ludzi biznesu i instytucji niezwiązanych ściśle z pro jakościową kulturą działania. Norma precyzowała zalecany modelowy plan przedsięwzięcia (biznesplan), cykl życia przedsięwzięcia, powiązania kompetencyjne w strukturze organizacji, metodologię realizacji przedsięwzięcia według kryterium sterowania kosztami/realizacją harmonogramu wykonania (C/SCSC). Norma tworzyła również modelowe systemowe założenia do budowy struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa i przedsięwzięcia z preferencją dla struktur typu macierzowego. Jest to wyraz integrowania działań wytwórczych w firmie jako realizacja dziewiątej zasady Deminga „Zlikwiduj nieformalne bariery, jakie dzielą pracowników różnych działów firmy”.

Norma ta w rozdziale „Procesy wspomagające proces realizacji przedsięwzięcia” podkreśla, że „prace nad przedsięwzięciem stwarzają ryzyko zagrożenia zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony środowiska naturalnego. Aby zapewnić ich identyfikację i ograniczyć takie ryzyko do minimalnego, dopuszczalnego poziomu, każde przedsiębiorstwo powinno przewidzieć audyt konkretnego zagrożenia/ryzyka jego zaistnienia przed rozpoczęciem prac. Audyty należy aktualizować w toku cyklu życia przedsięwzięcia. Ponowne audyty sprawdzające powinny być uwzględnione w harmonogramach wykonania planu przedsięwzięcia na etapach tego wymagających.

Kontynuacją tego trendu są wytyczne do integracji istniejących systemów zarządzania przedsiębiorstwa w wykorzystaniem spopularyzowanego przez Deminga cyklu PDCA zawarte w publikacji PAS 99: 2006 BSI [8]. Wymagania zawarte w specyfikacji można zastosować jako wytyczne do integracji istniejących już w przedsiębiorstwie, co najmniej dwóch systemów zarządzania spośród, np. ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 2000, OHSAS 18001 i inne. Nie przewiduje się wydawania certyfikatu całościowego na PAS 99: 2006 – tam, gdzie jest to potrzebne, należy certyfikować poszczególne systemy składowe niezależnie od wymagań specyfikacji.

Wśród efektów zastosowania wymagań specyfikacji wyróżnia się:





**Struktury i modele integracji**

**P**rzeniesienie wymagań PAS 99 na grunt polski wymaga pewnych adaptacji, aby dostosować się do istniejących systemów zarządzania (rysunek 1).

Model ten różni się od obecnego kształtu zintegrowanych systemów zarządzania polskich przedsiębiorstw, które, korzystając głównie z dorobku systemów zarządzania jakością, dokonały głębokich zmian

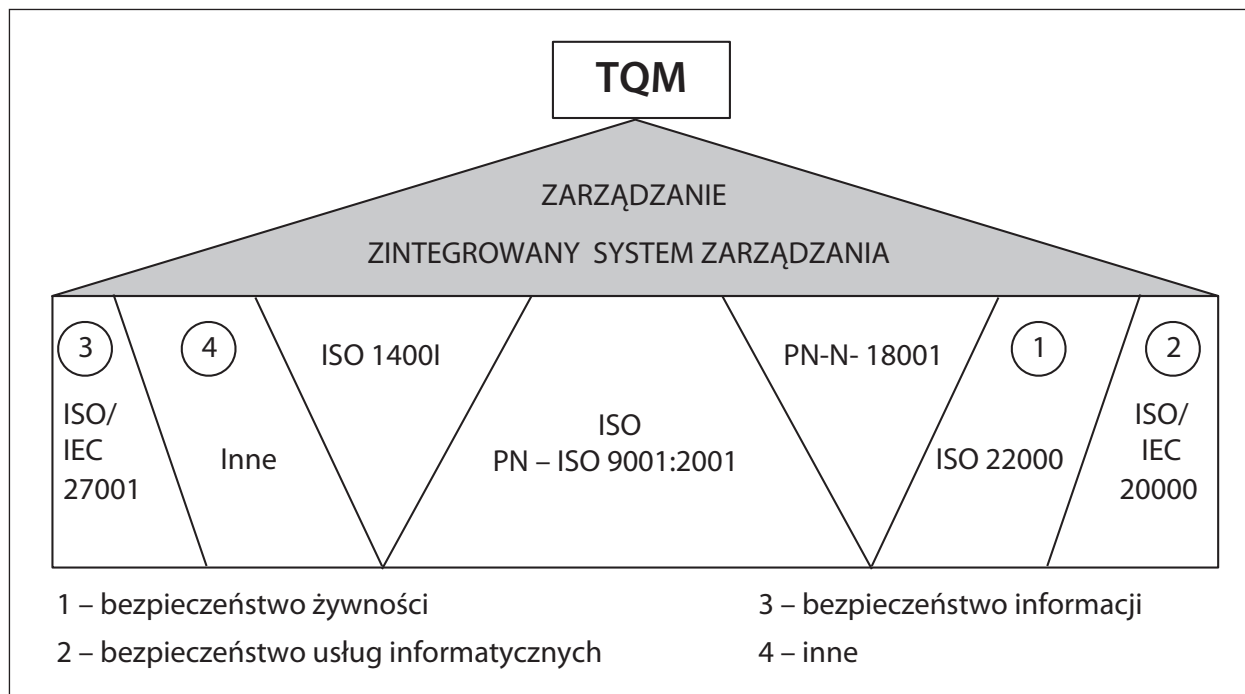
**Rys. 1. Struktura ramowa integracji systemów zarządzania na bazie PAS 99: 2006**

- poprawę nastawienia biznesowego (*business focus*),
- całościowe (*holistic*) podejście do zarządzania ryzykiem biznesowym,
- mniejsze sprzeczności (*conflict*) pomiędzy treściami dokumentów istniejących systemów,
- redukcję powielania tych samych zagadnień w istniejących dokumentach i biurokracji,
- zwiększenie efektywności i skuteczności audytów wewnętrznych i zewnętrznych.

Układ specyfikacji jest typowy dla struktury normy i zawiera zagadnienia: politykę, planowanie: polityka, planowanie, wdrożenie i wykonywanie, ocena działań, doskonalenie oraz przegląd skuteczności zarządzania (*management review*). Aneksy informacyjne A i B są przewodnikami do przeprowadzenia szczegółowych działań integracji systemów ze szczególnym uwzględnieniem minimalizacji ryzyka niepowodzenia wdrożenia wymagań specyfikacji (*risk-based approach*) oraz określeniem powiązań merytorycznych pomiędzy wymaganiami ogólnymi PAS 99 a integrowanymi sześcioma podstawowymi systemami.

w zarządzaniu procesami wytwarzania, ale i także w podejściu do ekologicznych uwarunkowań i zasad bhp środowiska pracy. Wiele firm ma certyfikaty skuteczności wdrożenia polskich i europejskich systemów (norm) zarządzania przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa te mogą otrzymać jeden całościowy certyfikat zintegrowanego systemu zarządzania obejmujący określony zakres działalności firmy zakończony pozytywnym audytem instytucji certyfikującej. Rysunek 2 przedstawia specyficzną polską drogę integrowania systemów zarządzania w kierunku implementacji filozofii i praktyk zarządzania przez jakość (TQM). W przedstawionym modelu uwzględniono wytyczne specyfikacji PAS 99 w odniesieniu do istotnego dorobku w zakresie integracji systemów zarządzania polskich firm i instytucji.

Charakterystyczna jest duża liczba systemów zarządzania funkcjonujących w przedsiębiorstwach ukształtowanych na różnych etapach ich rozwoju oraz właściwych dla reprezentowanej branży, formy własnościowej i prawnej, potencjału rynkowego i technicznego oraz



**Rys. 2. Polski model wymagań zintegrowanego systemu zarządzania**

Źródło: opracowanie własne.

liczby zatrudnionych. Czołowe polskie przedsiębiorstwa są już na etapie integracji systemów zarządzania i wiele z nich ma stosowne certyfikaty uznanych polskich i europejskich instytucji certyfikujących.

Wśród wielu innych certyfikowanych systemów zarządzania można wyróżnić: branżę motoryzacyjną – TS 16949, QS 9000; gospodarkę leśną – standardy Forest Stewardship Council i PEFC, Chain-of-Custody (coc); systemy bezpieczeństwa żywności w całym łańcuchu żywnościowym: GlobalGAP, GMP, HACCP, SQF, FSMS, BRC, IFS oraz EMAS (system ekzarządzania i audytu), ISO 13485/13488 (wzrost medyczne), Transport Asset Protection Association Freight Security Requirements (TAPA FSR), BS 25999 (ciągłość biznesowa), PN-N-19001: 2006 Wewnętrzny System Kontroli (WSK), SA 8000 (społeczna odpowiedzialność, SPZK (System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym) itd.

### Podsumowanie

**E**tapy rozwoju systemów zarządzania polskich przedsiębiorstw cechują się pewną specyfiką, odmienną w szczegółach od głównego nurtu zmian struktur firm europejskich. W obszarze integracji zarządzania przedsiębiorstwem dominuje tendencja do traktowania systemów zarządzania jako fundamentu integrowania. TQM ma szansę pozostać nadal jedną z dominujących „filozofii” zarządzania dzięki systemom normatywnym (ISO, ZSZ) oraz modelom samooceny [3]. Droga ta będzie bardziej efektywna, gdy proces integrowania systemów będzie przebiegać zgodnie z wytycznymi PAS 99: 2006 jako przewodnika w dopasowywaniu istniejących dokumentów pod kątem ich spójności i zakresu tematycznego.

dr inż. Bogusław Węgrzyn  
Instytut Elektrotechniki  
Politechniki Szczecińskiej

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BIAŁOWAŚ P., *Efektywne wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania*, „Problemy Jakości”, nr 8/2006.
- [2] BROWN M.G., HITCHCOCK D.E., WILLARD M.L., *Why TQM Fails and What to Do About it*, IRWIN Professional Publishing, New York, 1994.
- [3] BUGDOL M., *Kierunki rozwoju koncepcji zarządzania przez jakość*, „Współczesne Zarządzanie” nr 4/2007.
- [4] CIEŚLIŃSKI M., *Wdrażanie zmian w procesie integracji firm*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2008.
- [5] JARZĘBOWSKI S., *Zintegrowane zarządzanie jakością w przetwórstwie zbożowo-młynarskim*, „Przegląd Organizacji” nr 7-8/2008.
- [6] KLENIEWSKI A., *Integracja systemów zarządzania – specyfikacja PAS 99:2006 BSI*, „Problemy Jakości” nr 10/2007.
- [7] LISIECKA K., *Zasada doskonalenia jakości w programach wdrażania TQM*, „Problemy Jakości” nr 3/1998.
- [8] Publikacja PAS 99:2006 *Specification of Common Management System Requirements as a Framework for Integration*, BSI.
- [9] WĘGRZYN B., *Zintegrowany system zarządzania etapem kształtowania w przedsiębiorstwie zarządzania przez jakość (TQM)*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2007.

### Summary

The paper presents problems of sources and development of Polish and British enterprises' Multiple Management System. Impact of British standards (BS6079:1996 and PAS 99:2006) on process of creating framework and system documentation in view of implementation TQM's philosophy and practices have been discussed. Following the PAS 99 some Polish models of MMS have been presented.

W roku 2008 minęła 75. rocznica śmierci Karola Adamieckiego. Akademia Ekonomiczna w Katowicach uczciła pamięć swego Patrona, wydając z tej okazji specjalną publikację. Jej autorem jest dr Alojzy Czech – pracownik naukowy tejże Akademii, który od lat zajmuje się badaniami nad historią rozwoju, używając współczesnej terminologii, nauk o zarządzaniu. Jego dziełem jest m.in. monografia dokonań Józefa Lisiaka – pioniera starań o powołanie w Katowicach wyższej uczelni ekonomicznej. Przypuszczam, że wydanie dzieła o Karolu Adamieckim nie było dziełem przypadku. Z rozmów z dr. A. Czechem wnioskuje, że już od dawna przygotowywał się do napisania monografii o Adamieckim. Poświęcił jej pokaźną część swego życia.

Autor monografii pisze, że Adamiecki jest postacią znaną w środowisku polskich teoretyków organizacji i zarządzania. Znane są jego osiągnięcia w dziedzinie prawa harmonii. Dr. A. Czechowi chodziło jednak o to, aby dorobek Adamieckiego „przedstawić w pełnym wymiarze zarówno biograficznym, jak i merytorycznym” (s. 7). Uważam, że monografia daje właśnie taki pełny obraz działań tego uczonego, a zarazem praktyka, który w wymiarze światowym zasługuje na miano współtwórcy nauki organizacji i zarządzania. Wielką zasługą autora monografii jest właśnie to, że dotarł do nieznanymi lub mało znanych źródeł i na tej podstawie wszechstronnie oświetlił dokonania Adamieckiego.

Monografia oprócz wstępu i zakończenia składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział pierwszy autor zatytułował „Organizacja i zarządzanie – dzieje empirii i początek przełomu”. Rozdział ten ma charakter wprowadzający. Przedstawiono w nim dwa zagadnienia: praktykę zarządzania do XX wieku oraz system Fryderyka Taylora.

W rozdziale drugim „Karol Adamiecki – życie i działalność” A. Czech przedstawił biografię Adamieckiego i charakterystykę jego dokonań oraz dorobek piśmienniczy. Biografia obejmuje dwa okresy: lata 1891–1924 i 1925–1933. Cezury graniczne to rok 1891, kiedy Adamiecki ukończył Instytut Technologiczny z dyplomem inżyniera-technologa. Lata 1924–1925 to okres przygotowania i powołania do życia Instytutu Naukowej Organizacji. A w roku 1933 K. Adamiecki zakończył swoje pracowite życie.

A. Czech skrupulatnie przedstawił działalność zawodową K. Adamieckiego w różnych miejscowościach w Rosji i w kraju, jego wielostronne zainteresowania i badania. Autor docenił również wielopłaszczyznową działalność społeczną K. Adamieckiego. Był więc osobą znaną. Natychmiast po powrocie do kraju (1918 r.), konkretnie do Warszawy, K. Adamiecki został powołany jako wykładowca walcownictwa i kuźnictwa na Politechnice Warszawskiej. Wprowadzając do swych wykładów wątki organizacyjne, tworzył argumenty na rzecz utworzenia na tejże uczelni samodzielnej katedry naukowej organizacji pracy pod swoim kierownictwem.

Jako twórca i dyrektor Instytutu Naukowej Organizacji K. Adamiecki nie ustawał w propagowaniu naukowej organizacji pracy, wykorzystując do tego celu pracę na uczelni, instytut, konferencje i zjazdy międzynarodowe, a także piśmiennictwo, w tym założony przez siebie „Przegląd Organi-

*Alojzy Czech*

## **Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)**

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009

cji” (1926). W całej rozciągłości należy zgodzić się z wnioskiem A. Czecha, że dokonania i spuścizna pisana K. Adamieckiego jest imponująca. Pokazuje ona zarazem wielostronność zainteresowań polskiego twórcy nauki organizacji i zarządzania, a zarazem światowego współtwórcy tej nauki.

Najobszerniejszy rozdział w pracy nosi tytuł „Dorobek naukowy”. Składa się on z czterech części. W pierwszej części A. Czech szczegółowo omawia podstawowe osiągnięcie naukowe K. Adamieckiego, a mianowicie harmonizację pracy. Autor z pietyzmem rekonstruuje poglądy K. Adamieckiego na ten temat, dodając własne komentarze. Właśnie w teorii harmonizacji upatruje się istotny wkład Adamieckiego do polskiej i światowej nauki organizacji i zarządzania.

Dla recenzującego tę monografię istotne są treści zawarte w części drugiej omawianego rozdziału. Nosi on tytuł „Nauka organizacji i kierownictwa”. A. Czech omawia tutaj następujące kwestie: definicję nauki organizacji, koncepcję praw naukowych, zadania kierownictwa i charakterystykę dyscypliny. Jak się okazuje, już w momencie rodzenia się nowej dyscypliny pojawiły się spory i dyskusje na temat definicji nauki organizacji. Również K. Adamiecki zabrał głos na ten temat. Wydaje się, że jego pogląd na tę sprawę najlepiej oddaje nazwa „Towarzystwo Naukowej Organizacji i Kierownictwa”, które jest kontynuatorem Instytutu Naukowej Organizacji.

Żywa jest kwestia praw w nauce organizacji i kierowania. Według Taylora prawa te są stanowione przez człowieka. Natomiast K. Adamiecki uważał, że nauka opiera się na aksjomatach lub prawach przyrody. Trzy dziedziny nauki: technika, ekonomia i organizacja korzystają z tych samych praw: podziału pracy, koncentracji i harmonii. Tymi trzema prawami kieruje się przyroda. K. Adamiecki był zdania, że prawa te działają automatycznie, są uniwersalne i niezależne od woli człowieka. Można się domyślać, że taka właśnie interpretacja praw obowiązujących w nowej dziedzinie wiedzy mogła wynikać z uzasadnienia jej naukowego charakteru. Można również przypuszczać, że przemożny wpływ na takie myślenie miało techniczne wykształcenie K. Adamieckiego i obowiązujące wówczas myślenie

wynikające z dominacji nauk przyrodniczych na czele z fizyką.

Charakteryzując nową dyscyplinę, K. Adamiecki wskazywał, że jej celem jest osiągnięcie największego skutku przy najmniejszym nakładzie sił i środków. Sformułował również cztery zasady osiągnięcia celu. Uważał, że celami nauki organizacji i kierownictwa są: apolityczność, empiryzm i antydoktrynalizm. Jest rzeczą ważną, że dostrzegał on również znaczenie czynnika ludzkiego w organizacji. A. Czech omawia w tym rozdziale wiele innych interesujących kwestii, m.in. odpowiedź na zarzuty, że nowa dyscyplina jest współodpowiedzialna za wielki kryzys z lat 30. XX w.

Kolejny podrozdział w ramach rozdziału trzeciego autor monografii zatytułował „Przyczynek do dziejów myśli organizatorskiej”. Czytelnik znajdzie w nim obszerne uwagi na temat dorobku i znaczenia F. Taylora, a także na temat przyjęcia i rozwoju idei Taylora w Niemczech, Francji i Czechosłowacji. Na zakończenie A. Czech przedstawia rozwój naukowej organizacji w Polsce na tle wyżej wymienionych krajów.

Rozdział trzeci zamyka omówienie poglądów ekonomiczno-społecznych K. Adamieckiego. Autor stara się zrekonstruować zapatrywania K. Adamieckiego w świetle jego wypowiedzi. A. Czech swoje dociekania w tym względzie podsumowuje następująco: z jednej strony K. Adamiecki był twardym liberałem ekonomicznym, a z drugiej opowiadał się za solidaryzmem.

Czwarty rozdział monografii A. Czech zatytułował „Dorobek dydaktyczny i popularyzatorski”. Przedstawił w nim następujące sprawy: działalność dydaktyczną i wychowawczą, założenie i funkcjonowanie Instytutu Naukowej Organizacji oraz działalność wydawniczą. Autor monografii scharakteryzował doniosłe zasługi K. Adamieckiego na tych trzech polach. Jest rzeczą interesującą, że w ramach wspomnianego instytutu pod nadzorem K. Adamieckiego produkowano również przyrządy i pomoce organizacyjne.

Podsumowaniem pracy jest rozdział piąty pt. „Recepcja dzieła”. Autor monografii wykazał, że mimo upływu czasu pamięć o zasługach K. Ada-

mieckiego jest obecna wśród osób zajmujących się organizacją i zarządzaniem. Tej pamięci nie osłabiły różne zawirowania, które nękały świat od czasu śmierci tego wielkiego Polaka. A. Czech podaje wiele przykładów świadczących o tym, że K. Adamiecki zaliczany jest do czołowych twórców nauki organizacji i zarządzania w skali światowej.

Po tym bardzo skrótownym omówieniu treści wypada jeszcze skreślić kilka uwag natury metodologicznej. Otóż z satysfakcją należy podać, że jest to chyba pierwsza w naszym piśmiennictwie tak wyczerpująca monografia życia i dzieła K. Adamieckiego. Dzieło to zostało napisane profesjonalnie; każdy fakt, każdy szczegół jest poparty

odpowiednim źródłem lub komentarzem autora monografii podanym w przypisach. Trudno wyobrazić sobie dyscyplinę naukową, która nie dokumentowałaby swego dorobku. W monografii A. Czecha wszyscy, którzy uprawiają organizację i zarządzanie, znajdują wiele interesujących informacji, a może inspiracji. Dobrze się więc stało, że w dobie zalewu rodzimej nauki o zarządzaniu literaturą anglojęzyczną przypomniano, że Polacy nie gęsi...

prof. Kazimierz Zimniewicz  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

*R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet*

## Koncepcje strategii organizacji

PWE, Warszawa 2009

Szybkie, istotne i trudne do przewidzenia zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw powodują, że ich sposoby odreagowania stają się kluczowym problemem teorii i praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami. Dotyczy to zwłaszcza zarządzania strategicznego, które ze swej istoty zajmuje się przyszłym rozwojem przedsiębiorstwa w sytuacji, kiedy jego rozliczne konteksty są już dzisiaj w znacznym stopniu nierozpoznawalne. Współczesne warunki niepewności decyzyjnej skonfrontowane z klasycznymi ujęciami teorii zarządzania strategicznego tworzą w przypadkach wielu nowoczesnych branż dysonans, szkodliwy zarówno dla teorii, jak i praktyki. Dostrzegają go autorzy książki, pisząc już we wstępie (s. 7–8), że „(...) różne klasyczne ujęcia strategii organizacji, opracowane w bardziej spokojnych i przewidywalnych czasach, nie spełniają obecnie oczekiwań praktyki, przynajmniej w niektórych branżach. Współczesne ujęcia strategii powinny być bardziej elastyczne, a w kwestii wykorzystywania okazji nawet antycypacyjne” Swoje rozważania ograniczają wyłącznie do treści strategii, co, biorąc pod uwagę ponad 200-stronicową książkę, jest ewenementem w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Nie ma w niej z założenia klasycznych dla zarządzania strategicznego zagadnień analizy strategicznej i planowania strategicznego, nie ma też zagadnień implementacji strategii i kontrolingu strategicznego. Podstawowym celem książki jest „(...) przedstawienie różnych koncepcji strategii organizacji rozumianej jako system składający się z różnych obszarów decyzyjnych, tworzących

zarówno statyczne, jak i dynamiczne przestrzenie (s. 7). Autorzy prezentują przy tym różne ujęcia za literaturą przedmiotu oraz własne propozycje. Te ostatnie są częściowo oparte na własnych badaniach empirycznych.

Takie ujęcie problemu – rzadkie, rozproszone jak dotąd po wielu publikacjach, umożliwiło zebranie w jednym miejscu różnych koncepcji strategii organizacji w ujęciu strukturalnym oraz zaprezentowanie własnych, oryginalnych propozycji, w ogóle nieznanymi lub znanymi jedynie w wąskim kręgu osób, biorących udział w wyspecjalizowanych w tym zakresie konferencjach naukowych.

Pierwszy rozdział zawiera filozofie różnych szkół i nurtów zarządzania strategicznego. Autor tej części rozdziału – J. Niemczyk, próbuje pokazać, jak w ramach tych szkół jest postrzegana strategia organizacji. Dalsze części rozdziału autorstwa R. Krupskiego są poświęcone statycznemu i dynamicznemu, jedno- i wielopoziomemu ujęciu strategii. Są to znane, mniej znane i raczej nieznanne propozycje zawarte w światowej literaturze przedmiotu, autorstwa tych, specjalizujących się w zagadnieniach zarządzania strategicznego, a także innych, których domeną jest poziom, *general management*. Autor nie ogranicza się wyłącznie do prezentacji, ale ma własne propozycje korygujące klasyczne już ujęcia (np. K. Oblója), charakterystyczne dla szkół: planistycznej i pozycjonowania. Poza tym przedstawia własne, dynamiczne ujęcia strategii organizacji, pozostając jednak w konwencji kategorii produktowo-rynkowych. Przyjęcie konwencji: systemów UC

i ST jest nieco dyskusyjne, bo chociaż precyzyjnie rozdziela ujęcia statyczne od dynamicznych, to jednak poprzez taką formę czyni ją nazbyt naukową, co niekoniecznie może być dobrze odebrane przez praktyków.

Drugi rozdział pracy autorstwa Ewy Stańczyk-Hugiet zawiera zagadnienia rodzajów strategii. Jest to również żelazny punkt programów wykładów z zakresu zarządzania strategicznego. Problem ich prezentacji sprowadza się przede wszystkim do wyboru rodzajów strategii z kilkuset propozycji przedstawianych w literaturze przedmiotu, wygenerowanych bądź dedukcyjnie, bądź indukcyjnie. Drugim problemem, raczej o charakterze teoretycznym, jest problem ich porządkowania według określonych kryteriów. Autorka zdecydowała się na prezentację rodzajów strategii według powszechnie akceptowanych poziomów: *corporate strategy* oraz *business strategy* (poziom strategii funkcjonalnych jest treścią kolejnego rozdziału). Dyskusyjne jest wyodrębnienie tzw. strategii behawioralnych, które zdaniem autorki są opisywane językiem bardziej socjopsychologicznym, aniżeli językiem ekonomiczno-menedżerskim. Inną nazwą proponowaną przez autorkę, która jest według mnie bardziej do zaakceptowania, są strategiczne postawy menedżerskie. Niezależnie jednak od nazwy kryterium wyodrębnienia, ich prezentowanie uważam za celowe, zwłaszcza dlatego, że można je odnieść do pojedynczych ludzi (oni też powinni mieć swoje życiowe strategie). Autorka dzieli się wieloma wątpliwościami, które są ważne z naukowego punktu widzenia, ale są mniej ważne dla praktyki. Dla tej ostatniej najważniejsze jest zaprezentowanie szerokiej gamy potencjalnych strategii, którą menedżer powinien znać, a wybór konkretnej zależy już od kontekstu sytuacyjnego przedsiębiorstwa i systemu wartości podejmujące decyzje strategiczne.

Trzeci rozdział, który napisał J. Niemczyk, prezentuje strategie funkcjonalne produkcji, logistyki, marketingu, personalne oraz finansowe. Jak słusznie podkreślono już we wstępie, dorobek w tym zakresie pochodzi z wielu dyscyplin naukowych, wyodrębnionych bądź z nauk o zarządzaniu, bądź z ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa, finansów itp. Jest on ogromny i prezentowany zwykle w publikacjach immanentnych danej dyscyplinie. Dlatego też zwykle jest kłopot z wyborem licznych propozycji zawartych w literaturze przedmiotu. Poza tym sama strukturalizacja funkcjonalna nie jest w swym enumeracyjnym wydaniu dość precyzyjna, z uwagi na fakt decydującego kontekstu branżowego, sytuacyjnego (można np. w przedsiębiorstwach niektórych branż wyodrębnić strategie: remontowe, ekologiczne itp.). W literaturze przedmiotu najczęściej jednym tchem wymienia się obszary: produkcji (lub podstawowej działalności), marketingu, kadr, badań i rozwoju oraz finansów. Autor zrezygnował z obszaru B+R, a w zamian zajął się logistyką. Trudno dyskutować z autorem takiego czy innego ujęcia. Innym ważnym problemem jest to, co i jak prezentować w zakresie strategii funkcjonalnych. Autor, chcąc uniknąć podręcznikowego charakteru rozdziału, przyjął w miarę jednolitą koncepcję prezentacji problemów w stosunku do wyróżnionych obszarów funkcjonalnych: istoty

strategii danego obszaru, ewolucji danej strategii funkcjonalnej z perspektywy głównych nurtów zarządzania strategicznego oraz wybranych rodzajów strategii. Drugie ujęcie, choć ambitne, ma znaczenie raczej teoretyczne. Pozostałe mają oczywiście znaczenie praktyczne.

Ostatni, czwarty rozdział to popis pomysłów R. Krupskiego, dotyczących ujmowania strategii organizacji w nieprzewidywalnych warunkach otoczenia, na tle innych niekonwencjonalnych ujęć strategii w literaturze przedmiotu. Po krótkim wprowadzeniu w zagadnienia podejmowania decyzji strategicznych w warunkach niepewności, autor przedstawia liczne propozycje w zakresie planowania scenariuszowego z uwzględnieniem kategorii opcji. Dalsze, to propozycje dotyczące zagadnień teleologicznych i obejmują formułowanie zamiast klasycznej strategii – tzw. prostych zasad. Obok znanych z literatury przedmiotu, profesor Krupski proponuje tu własne ujęcie sprowadzające się do tzw. ograniczeń nałożonych na mechanizmy elastyczności (również według jego pomysłu). Najwięcej miejsca poświęca jednak problemom formułowania strategii w języku zasobów. Ten fragment pracy poprzedza prezentacja własnych badań empirycznych, z których wynika m.in., że o oryginalności badanych przedsiębiorstw i o potencjale w zakresie wykorzystywania okazji decydują przede wszystkim: wiedza, postawy pracownicze, a przede wszystkim relacje uprzywilejowane i niesformalizowane między przedsiębiorstwami. Dla nich to właśnie oraz dla superzasobu, jakim jest kultura organizacyjna, autor opracował archetyp struktury strategii organizacji. Rozdział kończą rozważania na temat możliwości skojarzenia dwóch przeciwstawnych podejść do zagadnień rozwoju przedsiębiorstwa: poprzez plan strategiczny oraz poprzez okazje. Z dialektycznego modelu wynika, że skojarzenie to prowadzi do strategicznego planowania warunków w organizacji do wykorzystywania okazji. Jest to niestandardowe ujęcie w zarządzaniu strategicznym, zmuszające do refleksji, generujące ewentualnie nowy kierunek badawczy. Autor przekonuje przy tym, że nie ma ono nic wspólnego ze strategiami wyłaniającymi się według Mintzberga. Bardzo interesujące i inspirujące jest również zagadnienie proporcji pomiędzy problemami zasobów i produktów w strategii organizacji, w zależności od horyzontu czasu. Szkoda, że autor nie poświęcił temu zagadnieniu więcej miejsca, sygnalizując je jedynie w zakończeniu pracy.

Reasumując, książka stanowi produkt oryginalny. Nie ze wszystkimi postawionymi w książce tezami i przemawiającymi za nimi argumentami można się zgodzić. Nie wszystkie propozycje można uznać za warte rozpropagowania. Jednakże trzeba przyznać, że ładunek innowacyjności zawarty w książce jest godny podkreślenia, a wiele jej wątków może stanowić inspirację, zarówno do badań naukowych, jak i do praktycznych zastosowań. Z tego powodu wysoko oceniam książkę i uważam, że jest ona bardzo ważnym wydarzeniem na rynku książek ekonomiczno-menedżerskich.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski  
Uniwersytet Gdański

# PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

## Koniec racjonalnej ekonomii

Dan ARIELY, *The End of Rational Economics*, „Harvard Business Review”, July–August 2009, s. 78–84.

Dan Ariely jest profesorem ekonomii behawioralnej w Duke University, w Durham, Północna Karolina. Jest autorem książki *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, HarperCollins, 2008.

Świat biznesu opiera się w swoich działaniach na założeniach, że ludzie – klienci, pracownicy, menedżerowie – podejmują decyzje w sposób logiczny. Najwyższy już czas, aby zrezygnować z tych założeń.

W 2008 r. potężne trzęsienie ziemi dotknęło świat finansów. Alan Greenspan, były szef amerykańskiego banku centralnego (U.S. Federal Reserve), uważany jeszcze niedawno za najpotężniejszego bankiera świata, przyznał na przesłuchaniu w Kongresie, że był zszokowany tym, że rynki nie działały zgodnie z jego oczekiwaniami opierającymi się na długoletnich doświadczeniach. Przyznał, że musiał zrobić jakiś błąd w założeniach. Dotychczas wierzył, że interesy własne organizacji, szczególnie banków i innych instytucji finansowych, są zbieżne z interesami ich akcjonariuszy.

Według Dana Arielya płacimy teraz wysoką cenę za bezgraniczną wiarę w moc niewidzialnej ręki rynku. W bolesny sposób zdaliśmy sobie sprawę z błędności standardowej teorii ekonomii, według której ludzie zawsze podejmują racjonalne decyzje, a rynki oraz instytucje potrafią trwale funkcjonować dzięki samoregulacji. Jeżeli te założenia nie sprawdziły się w tak superracjonalnym świecie, jak Wall Street, to jakież szkody mogą wyrządzać w instytucjach i organizacjach, w których pracują mniej logiczni ludzie?

Jesteśmy wszyscy uczestnikami bolesnej lekcji, ale nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło. Przedsiębiorstwa widzą teraz, jak ważne jest zabezpieczanie się przed złymi zało-

żeniami. Zarządy uzbrojone w wiedzę o ludziach działających pod wpływem tzw. poznawczych uprzedzeń (*cognitive biases*), których nawet nie są świadomi, mogą zacząć bronić się skuteczniej przed głupotą i marnotrawstwem.

Wyłaniająca się teoria ekonomii behawioralnej oferuje radykalnie nowy pogląd na to, jak działają ludzie i organizacje. Artykuł przedstawia kilka przykładów założeń i metod badawczych ekonomii behawioralnej. Powinien pomóc zarządom w efektywnym wprowadzaniu nowych produktów i usług, w uszczęśliwianiu klientów i czynieniu pracowników bardziej produktywnymi, a także zapobieganie katastrofalnym błędom.

### Ekonomia behawioralna

**E**konomia behawioralna opiera się na przesłance, że ludzie są z natury irracjonalni i motywowani przez nieuświadomione poznawcze skłonności. Autor artykułu pokazuje, jak poprzez adaptację eksperymentalnego podejścia – firmy mogą odkrywać prawdy leżące u podstaw zachowań ich klientów, pracowników, działań operacyjnych i strategii.

Podstawowe założenie ekonomii behawioralnej (sformułowane na podstawie ustaleń psychologii i ekonomii) mówi, że poznawcze uprzedzenia często uniemożliwiają ludziom podejmowanie racjonalnych decyzji, mimo ich największych chęci i wysiłków. Ekonomia behawioralna rezygnuje z podstaw standardowej ekonomii, od dawna nauczanych w szkołach biznesu, i bada realne decyzje, które ludzie podejmują na co dzień, np. ile wydać na filiżankę kawy, czy warto oszczędzać na emeryturę, czy warto oszukiwać i jak bardzo, oraz decyzje dotyczące wyborów zdrowotnych, diety czy seksu. Na przykład w pewnym eksperymencie zaoferowano ludziom wybór między ekskluzywnymi truflami Lindt (po 15 centów) i dość pospolitymi czekoladkami Hershey (tylko po 1 cencie). Zdecydowana większość (73%) wybrała trufle. Kiedy w innym eksperymencie zaoferowa-

no te same słodycze, obniżając cenę o jednego centa, czyli trufle były po 14 centów, a te drugie za darmo, to tylko 31% wybrało trufle. Słowo „gratias” jest bardzo silnym, irracjonalnym wabikiem, który w realiach ważnych decyzji biznesowych lub życiowych może odciągnąć od lepszej transakcji, w kierunku darmowej.

W ciągu ostatnich kilku dekad ekonomia behawioralna była uważana przeważnie za dyscyplinę peryferyjną – takiego dziwnego małego kuzyna standardowej ekonomii. Chociaż praktycy tradycyjnej ekonomii niechętnie przyznawali, że ludzie mogą zachowywać się od czasu do czasu nieracjonalnie, to jednak woleli polegać na dobrze sobie znanych narzędziach teoretycznych. Argumentowali, że eksperymenty przeprowadzane przez psychologów i ekonomistów behawioralnych, chociaż interesujące, nie podważają racjonalnych modeli, ponieważ są one robione w kontrolowanych warunkach i bez większości ważnych regulatorów racjonalnego zachowania: środowiska dużego i konkurencyjnego rynku. W październiku 2008 r., po poruszających wyznaniach 82-letniego Greenspana, przekonanie o całkowitej racjonalności ludzi, organizacji i rynków rozsypało się w drobny mak. Towarzyszące temu przekonaniu niebezpieczeństwa dla biznesu i spraw publicznych, objawiły się w pełni.

Jeżeli organizacje rozpoznają i przewidują irracjonalne zachowania, to mogą nauczyć się, jak uniknąć ich szkodliwych efektów. Przyjrzyjmy się bliżej kilku przykładom.

### Ciemna strona pracy zespołowej

**K**ilka lat temu autor artykułu wraz z zespołem stwierdził, że większość ludzi, pracując na własną rękę i mając okazję, próbuje oszukiwać – ale tylko trochę. Jednocześnie dokonuje racjonalizacji, która pozwala im żyć z tymi drobnymi oszustwami. Stwierdzili także, że proste przypomnienie ludziom (zanim będą mieli okazję do oszukiwania) o etycz-

nych podstawach, np. dekalogu, lub o ich własnym kodzie moralnym, ogranicza nieuczciwość.

Co się dzieje, gdy ludzie współpracują ze sobą? Czy autonomiczne zespoły podejmują decyzje w bardziej etyczny sposób? Postanowiono to zbadać. W seriach trzech eksperymentów dano uczestnikom 20 zadań matematycznych do rozwiązania w 5 minut i płacąc im 50 centów za każdą poprawną odpowiedź. W pierwszej serii (kontrolowanej), uczestnicy byli proszeni o podanie liczby zadań, na które odpowiedzieli prawidłowo, co było następnie sprawdzane przez prowadzącego eksperyment.

W drugiej serii prowadzący nie sprawdzał liczby poprawnych odpowiedzi deklarowanych przez uczestników przed wypłatą nagrody. Stwierdzono, że w tym przypadku uczestnicy zawyżali liczbę poprawnie rozwiązywanych zadań średnio o dwa więcej niż w serii kontrolowanej.

Sytuacja stała się jeszcze bardziej interesująca w trzeciej serii, kiedy uczestnicy pracowali w parach i dzielili się wygranymi kwotami. Wyniki pokazały, że gdy osoby zdały sobie sprawę, że fałszerstwa mogą dać korzyści drugiemu członkowi zespołu, nieuczciwość wzrosła o 25%.

W innym zestawie doświadczeń próbowano odkryć, czy monitorowanie i nadzór przeciwdziała zespołowym oszustwom. Bardziej kontrolowani członkowie zespołów stawali się coraz bardziej zgrani i tendencją do oszukiwania w imię dobra zespołu wzrosła. Inne eksperymenty ujawniły, że jeżeli jedna osoba jest widocznym oszustem, to członkowie zespołu, szczególnie ci powiązani z nim, z dużym prawdopodobieństwem odchodzą od swoich moralnych zasad i przyłączają się do oszukiwania. Można sądzić, że oszukiwanie jest rodzajem infekcji.

Te stwierdzenia mają wiele implikacji dla nienadzorowanej pracy zespołowej w organizacjach. Choć praca w grupach ma wiele społecznych i funkcjonalnych przewag, to może być narażona na nieetyczne zachowania.

### Motyw rewanzu: kiedy klienci są niezadowoleni

**P**rzejrzyjmy się teraz zachowaniu klientów, które szczególnie obfituje w nieracjonalność. Do rzadkości należy firma, która stale zadawała klientom, chociaż wiele próbuje to robić w sposób godny podziwu. Zbyt wiele firm nie potrafi zrozumieć kosztów spowodowanych przez niezadowolonego klienta. Okazuje się, że w określonych okolicznościach większość z nas czerpie zadowolenie z możliwości rewanzu.

Autor artykułu wraz z Ayalet Gneezy z Uniwersytetu San Diego odkryli, że nawet mała irytacja czy przykreść mogą wywołać w ludziach chęć zemsty. Jeżeli tak, to możemy założyć, że mściwe zachowania w realnym świecie spowodowane odwołaniem lotu samolotu, przerwana rozmowa telefoniczną lub karnymi odsetkami na karcie kredytowej są bardzo częste.

Daniel, aktor wynajęty do roli „agenta”, dał uczestnikom eksperymentu kilka kartek papieru z wypisanymi literami i poprosił o znalezienie pasujących do siebie par. Uczestnikom obiecał po 5 dolarów za wykonanie zadania. Następnie każdy podpisał potwierdzenie odbioru i otrzymał plik jednodolarówek. Daniel „omyłkowo” nadpłacił kilkorgu z nich dwa, trzy lub cztery dolary. Następnie przeprowadził eksperymenty w warunkach „bez irytacji” i „z irytacją”.

W warunkach „bez irytacji” wyjaśnił zadanie i polecał jego wykonanie. W warunkach „z irytacją”, podczas przekazywania instrukcji przerywał i udawał, że musi odpowiedzieć na telefon, po czym rozmawiał głośno przez 15 sekund z przyjacielem na temat pizzy. Następnie kontynuował instruktaż bez żadnych przeprosin za przerwę. Celem eksperymentu było zbadanie, czy „zirytowani” uczestnicy będą chcieli się zrewanżować poprzez zatrzymanie dodatkowych pieniędzy, które otrzymali.

Zaledwie 14% narażonych na niegrzeczne zachowanie oddało nadpłacone pieniądze. Natomiast w eksperymencie „bez irytacji” odsetek oddających wynosił 45%. Fakt, że tylko 45% oddało pieniądze, jest dość depresyjny, ale uderzające jest to, że ta tylko 15-sekundowa rozmowa telefoniczna tak bardzo zmniejszyła prawdopodobieństwo oddania gotówki.

W innej wersji tego eksperymentu badano impulsy do karania. Czy będzie różnica w zachowaniach uczestników, jeżeli Daniel powie im, że pracuje dla jakiejś firmy? Czy będą chcieli ukarać przełożonego za złe zachowanie agenta? Wyniki badań sugerują, że jeżeli ludzie czują potrzebę wzięcia rewanzu, to nie rozróżniają agenta od pryncypała.

Jest to zła wiadomość dla pracodawców. Jeżeli jakiś pracownik firmy poirytuje klienta, nawet w sposób niezwiązany z pracą, to jest bardzo prawdopodobne, że to pracodawca w jakiś sposób za to zapłaci. Nawet drobne przewinienie pracownika może rozpałcić instynkt silnego rewanzu przeciwko jego pracodawcy, bez względu na to, kto jest winien.

Co może zrobić pracownik firmy, aby uspokoić instynkt rewanzu. Pozytywne efekty dają przeprosiny, przy-

najmniej chwilowo. W jednej z wersji eksperymentu Daniel przeprosił za przerwę spowodowaną rozmową telefoniczną. Okazało się, że okazanie żalu było doskonałym lekarstwem. Odsetek oddających nadpłacone pieniądze był taki sam, jak w eksperymencie „bez irytacji”. Słowo „przepraszam” zneutralizowało irytację. Należy oczekiwać, że efektywność przeprosin zmaleje, jeżeli irytacje się powtórzą.

Rewanż i oszukiwanie są tylko dwoma przykładami irracjonalnych zachowań, które firmy znajdują u podstaw działania swoich pracowników i klientów.

### Eksperymentowanie z zachowaniem

**E**ksperymenty ekonomii behawioralnej wykrywające podstawy ludzkich decyzji i działań różnią się od testów, które przedsiębiorstwa tradycyjnie wykorzystują do wypróbowywania nowych produktów lub koncepcji marketingowych. Różnica tkwi nie w metodologii badawczej, ale w procesie selekcji pomysłów, które są testowane.

Obecne standardowe podejście biznesowe do eksperymentu jest podobne do projektu inżynierskiego. Robi się silne założenia co do praw kierujących zachowaniem różnych aktorów (przedsiębiorstwa, które mają duże zbiory danych transakcyjnych, są dość zaawansowane w takich działaniach. Na przykład gigant w branży kasyn, Harrahs, znany jest z przeprowadzania eksperymentów wykorzystujących dane o klientach w celu przygotowywania usług i ofert szytych na miarę). Podejście ekonomii behawioralnej dla kontrastu – jest bardziej zbliżone do projektu naukowego: poszukujemy równocześnie owych zasad kierujących ludzkim zachowaniem i sposobu na ich wdrażanie. Oto trzy przykłady:

### Ustalanie cen

**N**ie wiadomo, czy zarząd Apple przeprowadzał eksperymenty behawioralne, kiedy wprowadzał w 2007 r. na rynek iPhone w cenie 600 \$, a potem szybko obniżył ją do 400 \$. Ten ruch ujawnił coś bardzo ważnego o ludzkim zachowaniu. Poprzez zapisanie w pamięci klientów ceny 600 \$ Apple był w stanie przekonać klientów do myślenia, że 400 \$ to świetna transakcja. W standardowym podejściu do ustalania ceny, podczas badań fokusowych pyta się osoby uczestniczące o różne możliwe ceny dla telefonów, i na podstawie sprzężenia zwrotnego od uczestników ustala cenę, która powinna maksymalizować zysk (400 \$). Jeżeli jednak

Apple ustanowiłby cenę wyjściową na 400 \$, klienci nie mieliby podstawy do porównań, ponieważ nigdy wcześniej nie widzieli podobnego produktu.

Przyjmując perspektywę ekonomii behawioralnej, Apple mógłby zacząć od badania założenia, że ludzie wiedzą, jak wyceniać taki przełomowy produkt i ustalić różne cenowe eksperymenty. W tego typu testach celem nie jest proste znalezienie optymalnej ceny, ale odkrycie, jak ludzie dochodzą do decyzji zakupu po określonej cenie. Firmy muszą także rozważyć, jak początkowa cena może wpływać na percepcję wartości w długim okresie.

### Wprowadzanie produktu na rynek

**E**konomiści behawioralni mogą także przyglądać się znaczeniu przyzwyczajenia i sile zaufania w wyborach konsumenckich. Na przykład producent, który planuje sprzedawać potrójnie skoncentrowany detergent, opiera się na założeniu, że świadomi w sprawach ochrony środowiska konsumenci będą chcieli ograniczać ścieki. Znając przyzwyczajenia klientów, którzy sięgają niemal automatycznie po ten sam detergent co zawsze, producent musi rozważyć, czy pakować nowy detergent w butelkę standardowej pojemności i dać wyższą cenę? Czy też przełamać przyzwyczajenia i zastosować butelkę trzy razy mniejszą od standardowej? A co z zaufaniem? Jeżeli konsument nie zaufa producentowi, że dostarcza bardziej skoncentrowany produkt, czy będzie chciał płacić więcej? Jak producent może obejść te przeszkody?

### Klienci

**O**becnie coraz więcej firm stosuje podejście ekonomii behawioralnej do dokładniejszego badania zachowania klientów i pracowników. Na przykład pewien ubezpieczyciel samochodów zauważył, że większość ludzi, wypełniając formularze i odpowiadając na pytanie o liczbę mil przejeżdżanych w ciągu roku, podaje krótsze dystanse niż te rzeczywiste. Na podstawie wiedzy, że ludzie są mniej skłonni do oszustw, jeżeli wcześniej przypomni się im o standardach etycznych, ów ubezpieczyciel przeniósł miejsce do podpisu na początek formularza. Odtąd klienci, którzy podpisywali formularz na górze, podawali przeciętną liczbę mil średnio o 2700 większą niż ci, którzy podpisywali się na końcu.

W innym przykładzie, potężny operator kablowy Comcast zaczął badać problem rewanzizmu klientów. Aby reagować proaktywnie, użył do tego

Twittera. Stwierdzono, że poszukując słów „Comcast” (lub „Comcrap”), można zlokalizować niezadowolonych klientów, którzy dawali upust swoim frustracjom, informując o nich swoich przyjaciół. Pozwoliło to operatorowi na szybkie reagowanie, zanim problemy stały się formalnymi reklamacjami. Coraz więcej firm śledzi obecnie komentarze klientów na Twitterze (np. Dell, Kodak, JetBlue czy sieć delikatesów Whole Foods Market).

### Gra w zaufanie

**G**rupa szwajcarskich badaczy pod kierunkiem Ernsta Fehra przeprowadziła eksperyment znany pod nazwą „gra w zaufanie z rewanzem”, ujawniający wiele nowego o motywach zemsty. Jej opis jest następujący: dostajesz wraz z anonimowym partnerem po 10 \$ każdy. Pierwszy ruch należy do ciebie. Musisz zdecydować, czy wysłesz swoje 10 \$ temu partnerowi, czy też zatrzymasz dla siebie. Jeżeli zatrzymasz je, to każdy ma po 10 \$ i gra się kończy. Jeżeli natomiast wysłesz, to prowadzący eksperyment powiększają kwotę partnera do 40 \$ i ma on teraz 50 \$.

Nasuwa się oczywiste pytanie: dlaczego pozbywać się już na początku 10 \$? Masz nadzieję, że partner jest godny zaufania. Drugi ruch należy do niego. Może zatrzymać 50 \$ dla siebie lub może podzielić się z tobą, przesyłając 25 \$. Macie wtedy po równo.

Jeżeli twój partner działałby racjonalnie w imię swojego własnego interesu, to nigdy nie odesłałby tobie tych 25 \$. Wiedząc to i działając równie racjonalnie, nigdy nie posłałbyś mu swoich 10 \$. Tymczasem ludzie bardziej ufają sobie nawzajem, niż wynikałoby to ze standardowej teorii ekonomii. W eksperymencie wiele osób wysłało na początku swoje 10 \$, a partner odwzajemnia mu się, wysyłając 25 \$.

Na tym jednak gra się nie kończy. Jeżeli twój partner wolałby zatrzymać 50 \$ dla siebie, eksperymentator daje ci okazję w następnej fazie gry. Możesz wydać swoje własne pieniądze, aby go ukarać. Każdy wydany przez ciebie dolar spowoduje, że chciwy partner straci 2 \$. A zatem, jeżeli zdecydujesz się wydać 25 \$, twój partner starci całą wygraną. Wydawałoby się, że niewiele osób chciałoby wydać własne pieniądze na taki cel. Tymczasem okazuje się, że większość osób decyduje się na srogi rewanz.

Ta konkluzja nie była jeszcze najbardziej interesującą częścią badania. Podczas podejmowania decyzji przez obu partnerów ich mózgi były skanowane przez tomograf (PET – *positron emission tomography*). Aktywność mózgu była skoncentrowana w striatum

(ciele prążkowanym), części mózgu związanej z doświadczaniem nagradzania. Innymi słowy, decyzja o ukaraniu chciwego partnera okazała się być związana z uczuciem satysfakcji. Co więcej, ci, których mózgi wykazywały większą aktywność striatum, karali swoich partnerów w większym stopniu. To sugeruje, że pragnienie rewanzu, nawet jeżeli nas kosztuje nieco i jest całkowicie irracjonalne (nie wiesz, kim jest partner i nigdy go nie spotkasz), ma biologiczne uzasadnienie.

### Budowanie umiejętności w zakresie ekonomii behawioralnej

**E**konomia behawioralna może działać depresyjnie na zarządy, ponieważ wiele eksperymentów pokazuje, że ludzie często nie są zdolni do podejmowania dobrych decyzji. Wielokrotne eksperymenty pokazują, że działamy pod wpływem emocji, jesteśmy krótkowzroczni, łatwo dajemy się wyprowadzić z równowagi. Mimo to wiele firm inwestuje w eksperymenty behawioralne, aby udoskonalić podejmowanie decyzji i ograniczyć ryzyko.

Firmy zainteresowane eksperymentowaniem z ludzkimi zachowaniami powinny pamiętać, że jest to dość delikatny proces i wymagający czasu. Ze względu na brak doświadczonych specjalistów w firmach, najlepiej jest wynajmować wykwalifikowanych eksperymentatorów i przeprowadzać małe próby, budowane stopniowo.

Skoro zrozumienie nieracjonalności jest osadzone w strukturze organizacji, podejście ekonomii behawioralnej może być stosowane potencjalnie do każdego obszaru biznesu, od relacji z akcjonariuszami do relacji z pracownikami, w marketingu i obsłudze klientów. Prawdopodobnie najbardziej użytecznymi zastosowaniami, które znamy najsłabiej, mogą być relacje między wynagrodzeniami a wynikami pracy, ryzykiem i nagrodami, lojalnością i zwyczajami konsumentów, ustalaniem cen i zachowaniami zakupowymi. Jeżeli firmy staną się bardziej gotowe do badania założeń swoich działań, odkryją wiele nowego na temat szczególnych upodobań swoich interesariuszy, a zarządy staną się bez wątplenia mądrzejsze w prowadzeniu biznesu.

Opr. dr Jan Polowczyk

\* Kluczowy termin ekonomii behawioralnej *cognitive biases* w literaturze polskiej jest też określane jako: kognitywne niekształcenia, błędy poznawcze, tendencyjne nastawienia, skłonności itp.