

**STUDIA I PRACE  
KOLEGIUM  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**

**ZESZYT NAUKOWY 116**



**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

# SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH „STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący  
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący  
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk  
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH  
prof. dr hab. Jan Głuchowski  
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska  
prof. dr hab. Jan Kaja  
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH  
prof. dr hab. Tomasz Michalski  
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski  
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski  
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH  
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH  
prof. dr hab. Maria Romanowska  
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH  
prof. dr hab. Teresa Słaby  
prof. dr hab. Marian Żukowski

## **Redaktor językowy**

Krystyna Kawerska

## **Redaktor statystyczny**

Tomasz Michalski

## **Redaktorzy tematyczni**

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)

Wojciech Pacho (Ekonomia)

Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

## **Asystent techniczny**

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012

ISSN 1234-8872

Nakład 270 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax (22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: [elipsa@elipsa.pl](mailto:elipsa@elipsa.pl), [www.elipsa.pl](http://www.elipsa.pl)

## SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej .....	5
Konkurencyjność jako metafora gry – próba uproszczonego spojrzenia na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw Anna Adamik .....	7
Podstawowe dylematy strategiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem Piotr Banaszyk .....	18
Wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa według modelu zachowania budżetowego H. I. Ansoffa Paweł Bartkowiak .....	25
Metodologiczne problemy habilitacji w naukach o zarządzaniu Marek Ciesielski .....	38
Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku Wojciech Czakon, Karolina Mucha-Kuś, Maciej Sołtysik .....	48
Stanowisko akwizycji, analizy i prezentacji danych z systemu produkcyjnego Grzegorz Ćwikła .....	59
Style komunikacyjne w budowaniu zaufania w organizacji Lidia Jabłonowska .....	70
Rozwój Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. jako przykład tworzenia grupy kapitałowej w przetwórstwie mięsnym Ireneusz Janiuk .....	81
Rozważania na temat zaufania we współczesnym przedsiębiorstwie w kontekście badań nad pozytywnym potencjałem organizacji Barbara Józefowicz .....	96
Rozwój koncepcji modelu biznesowego Izabela Konieczna .....	105
Od zmienności do kart kontrolnych Agnieszka Kujawińska .....	118
Specyfika przedsiębiorczości kobiet Teresa Piecuch .....	128
Rola więzi rodzinnych w procesie zatrudniania pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych Magdalena Przybyła .....	139
Stan i perspektywy kształcenia na kierunku Zarządzanie w Polsce Iwona Staniec, Adam Depta, Sylwia Flaszewska .....	151
Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu? Ewa Stańczyk-Hugiet .....	163
Kultura organizacyjna – czynnik rozwoju współpracy MSP ze sferą nauki i administracją publiczną Katarzyna Szymańska .....	174

Podejmowanie decyzji w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (wyniki badań) Ewa Więcek-Janka .....	184
Przywództwo transformacyjne w przedsiębiorstwie – krytyka podejścia Sławomir Winch .....	195
Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego Przemysław Wołczek .....	205
Summary .....	217

## **OD RADY NAUKOWEJ**

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom ekonomii, nauk o finansach oraz nauk o zarządzaniu. Stanowią one wynik studiów teoretycznych głęboko osadzonych w badaniach empirycznych polskiej gospodarki, a także gospodarek innych krajów, przede wszystkim członków Unii Europejskiej.

Pozostajemy w przekonaniu, że przedłożone opracowania spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak



Anna Adamik  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Łódzka

## **Konkurencyjność jako metafora gry – próba uproszczonego spojrzenia na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw**

### **1. Wprowadzenie**

Wraz z intensyfikacją procesów globalizacyjnych systematycznie nasilają się na wszelkich rynkach procesy konkurencji, a więc rywalizowania. Przedsiębiorstwom w związku z powyższym coraz trudniej nie tylko projektować swoje działania, zarówno rozwojowe, jak i konkurencyjne, ale nawet poprawnie je interpretować, analizować i oceniać. W szczególności problem ten dotyczy aspektów ich konkurencyjności, gdyż coraz więcej można odnaleźć w literaturze sposobów jej definiowania i klasyfikowania, co nie ułatwia zrozumienia istoty tego zjawiska. Sytuacja ta stała się inspiracją do poszukiwań sposobów ułatwiających poznanie istoty i specyfiki działań związanych z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstw. Wydaje się, że ciekawym i zasługującym na większe zainteresowanie wsparciem w tym zakresie może okazać się teoria gier (w tym kategoria metafory gry). Ze względu na swą specyfikę i wygodne heurystyki<sup>1</sup> może ona służyć jako przydatne narzędzie, z jednej strony upraszczające zrozumienie skomplikowanych mechanizmów rynkowych, z drugiej zaś ułatwiające przedsiębiorstwom radzenie sobie z rosnącą wciąż niepewnością ich działań i napotykanymi sytuacjami. Poza tym: *ściśle zasady, jasne cele oraz ograniczony katalog symboliczny gier mogą umożliwić łatwiejsze rozumienie, przewidywanie i ocenę działań zarówno uczestników gry, jak i jej obserwatorów*<sup>2</sup> (tu: przedsiębiorstw i wchodzących z nimi w relacje podmiotów otoczenia).

Celem niniejszego opracowania jest próba wykorzystania teorii gier i towarzyszących jej aspektów jako instrumentów ułatwiających zrozumienie procesów kształtowania się konkurencyjności przedsiębiorstw. Analizy obejmą w tym celu zarówno podstawowe kwestie charakteryzujące zjawisko konkurencyjności, jak i istotę gier. Wydaje się, że ich zestawienie oraz zobrazowanie autorskim modelem

---

<sup>1</sup> Uproszczone reguły wnioskowania. Ludzie posługują się nimi po to, aby wydawać sądy w sposób szybki i efektywny.

<sup>2</sup> J. Juul, *Half-real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds*, MIT Press, Cambridge 2005.

może być ciekawym wsparciem dla osób pragnących lepiej zrozumieć, a poprzez to sprawniej kształtować konkurencyjność zarządzanych przedsiębiorstw.

## 2. Problemy interpretacji zjawiska konkurencyjności przedsiębiorstw

Choć zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw należy do podstawowych obszarów zainteresowania zarządzania strategicznego, w literaturze tematu wciąż trudno odnaleźć jednoznaczne jego zdefiniowanie. Głównym tego powodem jest to, że konkurencyjność przedsiębiorstwa może być określana na różnych „arenach” (rozumianych jako przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi podmiotami)<sup>3</sup>. Aren tych zaś może być wiele, gdyż uznaje się za nie zarówno konkretne grupy produktowe, segmenty rynku, ogniwa łańcucha wartości, jak również rynki w sensie geograficznym<sup>4</sup>. Poza tym mogą być stosowane różne kryteria oceny. Do najpopularniejszych należą kryterium: działań lub skutków, przedziału oceny, momentu oceny, obszaru występowania, stron relacji rynkowych, czasu obserwacji oraz poziomu konkurencyjności<sup>5</sup>. Każdy z wymienionych powodów mnoży możliwe do zidentyfikowania rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw, pociągając za sobą pojawianie się kolejnych, w nieco odmienny sposób ujętych definicji konkurencyjności<sup>6</sup>. Wynika stąd sytuacja, w której jako konkurencyjność przedsiębiorstwa można rozumieć np. dysponowanie przez nie zdolnościami i potencjałem umożliwiającymi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (konkurencyjność w ujęciu czynnikowym), jak również jego pozycję w stosunku do innych podmiotów gospodarczych, ustaloną poprzez porównanie jakości działania i rezultatów w kategoriach wyższości lub niższości<sup>7</sup> (konkurencyjność w ujęciu

<sup>3</sup> G. S. Day, *Assessing Competitive Arenas: Who Are Your Competitors?*, w: G. S. Day, D. J. Reibstein, R. E. Gunther red., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, Inc. New York 1997, s. 23–47.

<sup>4</sup> D. C. Hambrick, J. W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, „The Academy of Management Executive”, 2001, t. 15, Nr 4, s. 48–59.

<sup>5</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 37.

<sup>6</sup> By choć symbolicznie naświetlić skalę problemu należy zaznaczyć, że np. kryterium działań lub skutków wyróżnia konkurencyjność czynnikową i konkurencyjność wynikową; kryterium przedziału oceny konkurencyjności dostrzega konkurencyjność operacyjną i konkurencyjność systemową; kryterium momentu oceny sygnalizuje konkurencyjność *ex post* i konkurencyjność *ex ante*; kryterium stron relacji rynkowych wyróżnia konkurencyjność „na wejściach”, konkurencyjność „na wyjściach” i konkurencyjność „w działaniu”, kryterium czasu obserwacji mówi o konkurencyjności statycznej i konkurencyjności dynamicznej, a kryterium poziomu konkurencyjności dostrzega konkurencyjność normalną, konkurencyjność mniej niż normalną, konkurencyjność więcej niż normalną; więcej zob.: M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, *op. cit.*

<sup>7</sup> J. Reiljan, M. Hinrikus, A. Ivanov, *Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country*, University of Tartu, 2000.



operacyjnym). Poprawne będzie także traktowanie jej jako zdolności przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych oraz osiągania w związku z tym odpowiednich zysków<sup>8</sup> (konkurencyjność w ujęciu wynikowym) oraz jako zdolności przedsiębiorstwa do oferowania właściwych towarów i usług, o odpowiedniej jakości i cenie, we właściwym czasie<sup>9</sup>, co w praktyce oznacza efektywniejsze od innych podmiotów rynkowych zaspokajanie potrzeb konsumentów (konkurencyjność „na wyjściach”).

Nie ułatwia rozumienia istoty konkurencyjności również to, że można patrzeć na nią zarówno jako na atrybut przedsiębiorstwa (czyli jego cechę, wynik czy też rezultat jego działania) lub też jako na proces dochodzenia do tej cechy (atrybutu, wyniku czy rezultatu jakim jest konkurencyjność), co jest równoznaczne z realizowaniem procesu konkurencyjności, czyli dochodzenia do konkurencyjności<sup>10</sup>. W ten sposób może być ona postrzegana jako cecha skutecznie działającego przedsiębiorstwa (ujęcie atrybutowe), albo proces, w toku którego przedsiębiorstwa rywalizują, zabiegając o jak najkorzystniejsze uregulowania ich obszarów działania (ujęcie procesowe). Kontynuując rozważania można uznać, że konkurencyjność przedsiębiorstwa może być więc postrzegana jako jego zdolność do budowania swego bogactwa i dobrobytu, a bycie konkurencyjnym rozumiane jako posiadanie większej przez nie zdolności do takiego właśnie rozwoju. W ten sposób konkurencyjność procesowa przedsiębiorstwa prowadzi do osiągnięcia przez nie konkurencyjności w sensie atrybutowym<sup>11</sup>.

Czym więc jest konkurencyjność i jak ją jednoznacznie określić, a tym bardziej zwięźle wyjaśnić, zwłaszcza laikowi w zakresie niuansów teorii zarządzania? Odpowiedź na to pytanie wciąż pozostaje otwarta.

### 3. Wsparcie analizy konkurencyjności przedsiębiorstw płynące z teorii gier

Teoria gier to dziedzina zajmująca się opisem różnych sytuacji, w których uczestniczą podmioty świadomie podejmujące pewne decyzje, w wyniku których następują rozstrzygnięcia mogące zmienić ich położenie. Wyjaśnia ona także sytuacje

<sup>8</sup> M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2002, s. 32.

<sup>9</sup> M. Olczyk, *Konkurencyjność: teoria i praktyka*, CeDeWu.Pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>10</sup> M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, w: M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 48.

<sup>11</sup> A. Adamik, *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, w: A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Seria Przedsiębiorczość, Warszawa 2011, s. 15–31.

konfliktowe oraz sytuacje, w których interesy graczy są zgodne, ale ze względu na kłopoty w porozumiewaniu się trudno im ustalić jednolity sposób postępowania<sup>12</sup>. Widzimy, że już przy pierwszym podejściu do wyjaśnienia specyfiki teorii gier (i będącej ich pochodną metaforą gry) dostrzegalne są jej możliwości w zakresie usprawniania działań przedsiębiorstw. Czy nie są one bowiem podmiotami świadomie podejmującymi decyzje? Z pewnością tak, gdyż z samej definicji są m.in. artefaktami stworzonymi do wykonania określonego celu (są zorientowane celowo), a przy tym dzięki wyodrębnieniu w nich członu kierowniczego, sterującego ich funkcjonowaniem i rozwojem, są uznawane za systemy rozmyślne, czyli zdolne do korygowania, a nawet zmiany pierwotnie założonych celów<sup>13</sup>. Poza tym, czyż w toku rywalizacji rynkowej nie wchodzi systematycznie w trudne do szybkiej interpretacji różnego typu konflikty, bądź sytuacje z podmiotami swego otoczenia (interesariuszami)? Zdecydowanie tak. Otoczenie organizacji to bowiem szczególny byt, który wpływa na jej wyniki, nakładając na nią różne ograniczenia i wymuszając dostosowania się do jego potrzeb za cenę umożliwienia jej przetrwania. Jednocześnie organizacja ze swej strony nie ma pewności, czego może od niej zażądać otoczenie, a to ważne, gdyż zależy ona od wielu zróżnicowanych, a pochodzących z niego elementów<sup>14</sup>.

Każda gra ma swój opis, w którym wyszczególnione są jej podstawowe elementy, tzn. uczestnicy gry, możliwości postępowania każdego gracza, opis dostępnych graczom informacji, możliwie precyzyjne określenie celów, do których dążą, reguły gry, często także czas gry. Dane te odgrywają istotną rolę strukturyzującą, gdyż dostarczają graczom informacji, wytyczają warunki brzegowe oraz nadają znaczenie określonym praktykom w ramach gry. Poza tym dają legitymację do działania i dyscyplinują działania graczy<sup>15</sup>. A czy właśnie nie takich informacji często brakuje menedżerom mającym za zadanie decydować o sposobach konkurencyjnego zachowania się prowadzonych przez nich przedsiębiorstw? Ponownie zdecydowanie „tak”. Każdy z nich, zgodnie z podstawowymi zasadami zarządzania strategicznego mającego na celu wypracowanie dla przedsiębiorstwa nie tylko optymalnej strategii, zarówno rozwoju, jak i konkurencyjności, potrzebuje często wielu trudnych do ustalenia informacji dotyczących stawianych mu wymagań, a także obowiązujących ograniczeń, zarówno informacji odnośnie do otoczenia sektorowego, ogólnego, jak i swojej pozycji rynkowej. Dotyczą one najczęściej wiel-

<sup>12</sup> M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

<sup>13</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 31–32.

<sup>14</sup> M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 77.

<sup>15</sup> G. Lastowka, D. Hunter, *The laws of the virtual worlds*, „California Law Review”, 2004, t. 92, Nr 1, s. 1–73.

kości i jakości niezbędnego potencjału zasobowego (w tym: surowcowego, kadrowego, technicznego, finansowego, informacyjnego, relacyjnego itp.), wymaganego poziomu jakościowego działań, oddziaływania podstawowych pięciu sił sektorowych (5 sił Portera), kierunków i prawdopodobieństwa zmian w poszczególnych obszarach makrootoczenia w zakresie czasowym planowanych działań itp.

Kolejną ważną cechą gier (a zatem i analitycznej metafory gry) jest to, że związane z nimi reguły zachowań służą jako wygodne heurystyki, które upraszczają mechanizmy działania i ułatwiają radzenie sobie z niepewnością gry. Mówi się także, że: *ściśle zasady, jasne cele oraz ograniczony katalog symboliczny gier umożliwiają łatwiejsze rozumienie, przewidywanie i ocenę działań zarówno uczestnikom gry, jak i jej obserwatorom*<sup>16</sup>, gdyż budują dla nich obszar pola gry z określonymi zasadami, pozwalającymi realizować wspólnie indywidualne cele<sup>17</sup>. Odnosząc powyższe kwestie do sytuacji przedsiębiorstwa, są one odpowiednikami reguł gry rynkowej na poszczególnych arenach ich funkcjonowania. Czy łatwo je dostrzec i zrozumieć? Czy można w nich szybko odnaleźć odpowiednią dla siebie rolę i sposób działania – zdecydowanie nie. Z pewnością wielu menedżerom przydałoby się w tym zakresie wsparcie. Daje je metafora gry (czyli porównanie zjawiska kreowania konkurencyjności do gry), która poprzez proste analogie ułatwia zrozumienie nawet najbardziej skomplikowanych kwestii. Ze swej istoty pozwala ona bowiem spojrzeć na problem z różnych perspektyw (perspektywy różnych graczy oraz obserwatorów gry). W przypadku problemów związanych z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa będą to np. różni konkurenci, klienci, dostawcy, sojusznicy, właściciele czy też pracownicy. Poza tym pozwala zrozumieć jeden rodzaj doświadczenia za pomocą innego, poprzez to, że sugeruje identyczność dwu rzeczy, których normalnie nie uważalibyśmy za tożsame. Rozumiejąc elementy jednej ze stron metafory, można nauczyć się o niej czegoś nowego, co wynika ze znajomości drugiej ze stron. W ten sposób metafora gry zachęca do wyszukiwania podobieństw między przedmiotem zainteresowania (tu: zjawiskiem konkurencyjności przedsiębiorstwa), a czymś co jest lepiej, lub w inny sposób rozpoznane, czyli grą, która – jak już wspomniano – ma zwykle swoje cele, zasady, graczy, czas i miejsce rozgrywania itp. Myśląc o procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw jako o szczególnej grze, można więc przyjąć, że jest ona oparta na pewnych regułach czynnością (procesem)<sup>18</sup>, w której uczestniczy kilku graczy starających się uzyskać dla siebie jak najlepszy wynik poprzez fakt bycia podczas tego działania w czymś lepszym od pozostałych graczy. W związku

<sup>16</sup> J. Juul, *Half-real: Video Games..., op. cit.*

<sup>17</sup> F. Paglieri, *Playing by and with the rules: Norms and morality in play development*, „Topoi”, 2005, Nr 24, s. 149–167.

<sup>18</sup> W bardziej zaawansowanych podejściach: modelem matematycznym czy analizą transakcyjną.

z tym powinno się więc dla podjęcia właściwych decyzji w jej zakresie analizować i oceniać: obowiązujące w danej grze (na danym rynku) reguły gry, możliwe warianty zachowań graczy (czyli taktyki i strategię działania), przewidywane z ich zastosowania wygrane (zyski), a także niezbędne dla sukcesu gry konieczne do zainwestowania stawki (nakłady zasobów i umiejętności) oraz charakterystyki graczy (konkurentów i innych interesariuszy).

W toku gier graczom przyświeca zwykle jakiś cel. W najprostszych grach jest nim chęć wygrania gry, ale w bardziej skomplikowanych stawki są bardziej zróżnicowane. Graczom nie chodzi już tylko o zakończenie gry na pozycji lidera, ale o wysokość i rodzaj wygranej, czas dostępności wygranej, styl, miejsce i towarzystwo osiągnięcia wygranej itp. Stanowiąc parametry oceny odbytej dotąd pojedynczej gry, często decydują one o możliwościach zwycięstwa w długookresowych rozgrywkach. Wiedza ta wpływa ostatecznie na globalną strategię rozgrywek gracza w danym sezonie. Odnosząc powyższe informacje do tytułowej konkurencyjności przedsiębiorstw, można uzyskiwać informacje poprawiające skuteczność przygotowywanych dla przedsiębiorstw strategii kształtowania konkurencyjności. Towarzysząca teorii gier teoria użyteczności podpowiada bowiem, w jaki sposób patrzeć na wiązkę wyników/korzyści uzyskiwanych z gry i jak projektować jej optymalne wykorzystanie, uwzględniając np. uzyskane obecnie i spodziewane w przyszłości korzyści (zarówno te finansowe, jak i niematerialne – reputacja, prestiż, marka, społeczny wizerunek, zaufanie partnerów i ich lojalność itp.), otwierające się na ich podstawie widoki na przyszłość – czyli szanse i możliwości rynkowe, zdolności i moce produkcyjne itp.

Istotną wartością płynącą dla przedsiębiorstw z teorii gier jest także fakt, że uświadamiają one, że pomimo iż zwykle interesy graczy (przeciwnych drużyn) w toku gry są sprzeczne, to jednak w niektórych przypadkach wynik gry może okazać się korzystny dla obu stron. Choć zyskiwane wówczas korzyści mogą być większe lub mniejsze, w zależności od zaangażowania się poszczególnych stron, to jednak każdy z jej uczestników coś z niej dla siebie może wynieść. Gry mogą mieć bowiem różny charakter<sup>19</sup>. Zarówno tych o sumie zerowej (aby ktoś mógł zyskać, inny musi stracić), jak i tych o sumie dodatniej (każda z angażujących się w grę stron, w zależności od swej aktywności i siły przetargowej, coś z niej zyskuje), jak i nawet ujemnej (każdy gracz tej gry musi, niestety, coś stracić, a wielkość straty zależy, podobnie jak poprzednio, od zaangażowania stron oraz ich siły, lecz zależność jest tu odwrotna – im jest ich więcej, tym mniejsza strata). To dla procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw ważna sugestia, gdyż, pomimo że nie wszyscy sobie jeszcze uświadamiają, przedsiębiorstwa wciąż

<sup>19</sup> J. C. Jarillo, On Strategic Networks, „Strategic Management Journal”, 1988, Vol. 9, s. 34.

podejmują decyzje w warunkach interaktywnych, kiedy to konsekwencje działań podejmowanych przez poszczególnych uczestników rynku zależą od działań pozostałych uczestników otoczenia. Podejmowane gry (strategie kształtowania konkurencyjności) w związku z tym mogą być grami niekooperatywnymi (gra samodzielną), bądź kooperatywnymi (wiązaną się w więzi kooperacyjne). Istotne jest więc monitorowanie kto, z kim i na jakich zasadach kooperuje, gdyż jedynie dzięki kooperacji, a zwłaszcza tej opartej na warunkach *fair play*, zyskują w podjętej grze wszyscy jej uczestnicy. We współczesnych warunkach rynkowych to jedna ze skuteczniejszych recept na długookresową konkurencyjność.

Wsparcia płynące z teorii i metafory gier dla działań kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw można by mnożyć jeszcze długo, wydaje się jednak, że już tych kilka podstawowych, wspomnianych powyżej aspektów, po ich głębszej analizie w kontekście sytuacji danego przedsiębiorstwa może zainspirować decydentów do pewnych przemyśleń, a może i zmian w podejściu do omawianego tu zjawiska. Jak bowiem trafnie zauważyli J. Bleeker i D. Ernst pisząc, że: *w złożonym i niepewnym świecie, wypełnionym niebezpiecznymi przeciwnikami, najlepiej jest nie być samemu*<sup>20</sup>, analogicznie też z pewnością lepiej mieć więcej niż mniej sojuszników, zasobów i umiejętności, ale i informacji o interesującym nas zagadnieniu, a z pewnością w znacznej mierze dostarcza ich analizowane podejście.

#### 4. Konkurencyjność przedsiębiorstw z perspektywy gry

Patrząc na konkurencyjność przedsiębiorstw z perspektywy analogii i teorii gier, nasuwa się dla zjawiska konkurencyjności wiele ciekawych wniosków. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszej pracy poniżej zasygnalizowane zostaną jedynie dwa najbardziej znaczące problemy.

Po pierwsze, zidentyfikowanie tego, gdzie, z kim i o jakim charakterze gry prowadzi przedsiębiorstwo, pozwala bardziej świadomie analizować i oceniać różne rodzaje reprezentowanej lub możliwej przez nie do osiągnięcia konkurencyjności. Zestawienie tych rodzajów przedstawia tabela 1.

Stwierdzając, że przedsiębiorstwo w przewidywanych na dany okres rozgrywkach musi (chce) usprawnić swą grę o zasoby zasileniowe, oznaczać będzie np., że potrzebuje skupić się na kształtowaniu konkurencyjności czynnikowej „na wejściach”. Mając taką diagnozę, zyskuje ono odpowiedź, że powinno popracować nad instrumentami konkurowania skierowanymi na dostawców, gdyż to oni generują jakość zasileń. Warto byłoby w związku z tym: przemyśleć strategię zaopatrzenia, przenegocjować może poziom cen zakupu surowców, formy płat-

<sup>20</sup> J. Bleeker, D. Ernst, *Collaborating to Compete*, John Wiley and Sons, New York 1993, s. 1.

ności za nie, zmienić wielkość i strukturę zamówień czy też samych dostawców. Wiedza ta pozwoli skupić się na określonym obszarze działań, zawęzić zakres najpotrzebniejszych zmian i inwestycji, a przez to i szybciej zyskać dla firmy sprawność działania w obszarze zasileń.

**Tabela 1. Rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw a rodzaje podejmowanych przez nie gier**

Kryterium	Gry	Konkurencyjność
Działań lub skutków	O zasoby i umiejętności strategiczne (GZU)	Czynnikowa
	O pozycję rynkową (GPR)	Wynikowa
Przedział oceny konkurencyjności	O unikatowe techniczne umiejętności (GUZT)	Operacyjna
	O płaszczyzny kontekstu działania (meta, makro, mezo i mikro) (GPK)	Systemowa
Momentu oceny	O terażniejszą/obecną pozycję rynkową (GTPR)	<i>Ex post</i>
	O potencjalną/przyszłą pozycję rynkową (GPRR)	<i>Ex ante</i>
Obszaru występowania	O pozycję na konkretnych rynkach (dotyczących działalności przedsiębiorstwa) (GPRR)	Na różnych (dotyczących działalności przedsiębiorstwa) rynkach:
	o pozycję na rynku określonego rodzaju wyrobów/usług	na rynku określonego rodzaju wyrobów/usług
	o pozycję na rynku konkretnych wyrobów/usług	na rynku konkretnych wyrobów/usług
	o pozycję na rynku określonego rodzaju zasobów	na rynku określonego rodzaju zasobów
	o pozycję na rynku konkretnych zasobów	na rynku konkretnych zasobów
	o pozycję na określonym terytorium	na określonym terytorium
Stron relacji rynkowych	O zasoby zasileniowe (GZZ)	„Na wejściach”
	O rynkową akceptację (GRA)	„Na wyjściach”
	Partnerów strategicznych (GPS)	„W działaniu”
Czasu obserwacji	O pozycję rynkową w danym momencie (GAPR)	Statyczna
	O dynamiczną (utrzymującą się w czasie) pozycję rynkową (GPPR)	Dynamiczna

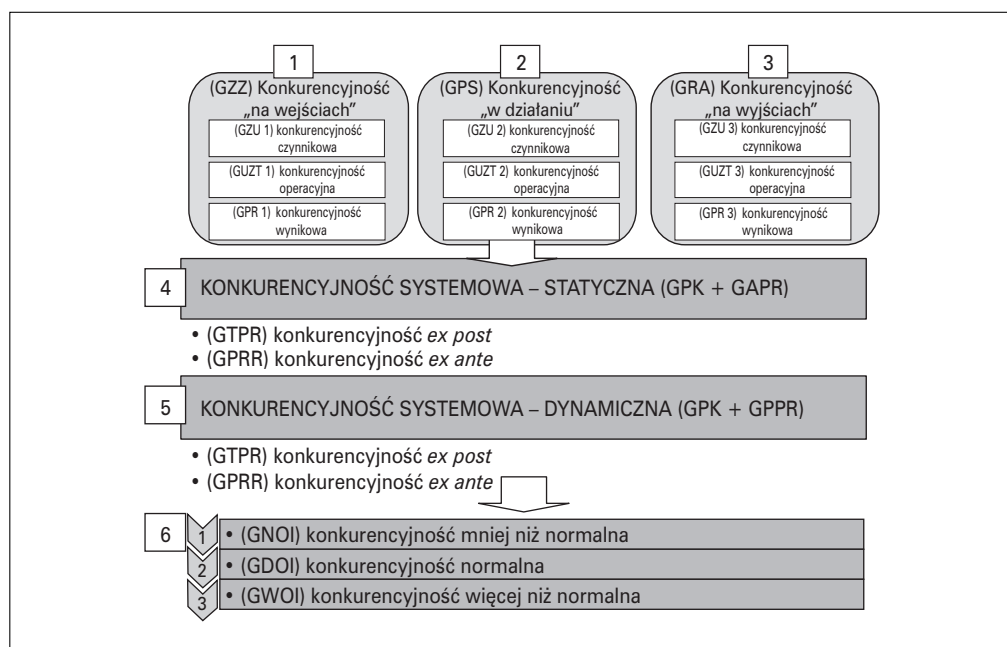
cd. tabeli 1

Kryterium	Gry	Konkurencyjność
Poziomu konkurencyjności	O dorównanie oczekiwaniom interesariuszy (GDOI)	Normalna
	Nie zaspokajająca oczekiwań interesariuszy (GNOI)	Mniej niż normalna
	O wyprzedzenie oczekiwań interesariuszy (GWOI)	Więcej niż normalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa..., *op. cit.*

Po drugie, przeanalizowanie harmonogramu koniecznych do rozegrania w danych rozgrywkach gier (tu w: procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw na danym rynku w danym okresie) pozwala terminowo przygotować się i systematycznie, a przy tym świadomie, poprawiać konkurencyjność przedsiębiorstwa kolejno na różnych płaszczyznach, czyli budować długookresową strategię podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przykładowy harmonogram rozgrywek przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Harmonogram rozgrywek jako etapowy model budowy konkurencyjności przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne.

Traktując proces kształtowania konkurencyjności jako szereg rozgrywek, można w ten sposób przyjąć, że podstawą skuteczności całego przedsięwzięcia powinno być przygotowanie się i jak najwyższa jakość działań:

- 1) w grach związanych ze zdobywaniem zasobów zasileniowych GZZ (co kształtuje konkurencyjność „na wejściach”, a więc w oczach dostawców), czyli GZU 1, GUZT 1, GPR 1;
- 2) w grach o partnerów strategicznych GPS (co kształtuje konkurencyjność „w działaniu”, a więc w oczach inwestorów), czyli GZU 2, GUZT 2, GPR 2;
- 3) w grach o akceptację rynkową GRA (co kształtuje konkurencyjność „na wyjściach”, a więc w oczach klientów), czyli GZU 3, GUZT 3, GPR 3.

Zdobyte w ich toku doświadczenie pozwoli na lepsze rezultaty w grach z płaszczyzny kontekstu działania GPK, kształtujących dla przedsiębiorstwa jego konkurencyjność systemową, najpierw tą o charakterze statycznym (GPK + GAPR), czyli z poziomu 4, a następnie dynamicznym GPK + GPPR, czyli z poziomu 5. Z czasem będzie można dzięki temu osiągnąć sukces rynkowy, wyrażający się wysokimi wynikami gier poziomu 6, czyli np. gry o dorównanie oczekiwaniom interesariuszy GDOI (generujących konkurencyjność normalną), a nawet gry o wyprzedzenie oczekiwań interesariuszy GWOI. Szczególnie pożądana jest ta druga, gdyż świadczy ona o więcej niż normalnej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu starano się jedynie zasygnalizować problem badawczy, wydaje się, że już na podstawie tych kilku przemyśleń dość jasno widać, że teoria i metafora gry może wiele wnieść do lepszego zrozumienia zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw. Zaproponowane podejście warte jest dalszych analiz pogłębiających wiedzę z tego zakresu. Szczególnie interesujące może okazać się szczegółowe rozpisanie zasad gier na różnych poziomach wraz z ustaleniem adekwatnych do nich narzędzi oceny ich poprawności, a także dystrybucji możliwych do uzyskania dzięki nim korzyści, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych.

## 6. Bibliografia

1. Adamik A., Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce, w: A. Adamik (red.), Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo C.H. Beck, Seria Przedsiębiorczość, Warszawa 2011.



2. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2002.
3. Bleeke J., Ernst D., Collaborating to Compete, John Wiley and Sons, New York 1993.
4. Day G. S., Assessing Competitive Arenas: Who Are Your Competitors?, w: G. S. Day, D. J. Reibstein, R. E. Gunther (red.), Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley & Sons, Inc. New York 1997.
5. Gorynia M., Teoretyczne aspekty konkurencyjności, w: M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
6. Hambrick D. C., Fredrickson J. W., Are you sure you have a strategy?, „The Academy of Management Executive”, 2001, t. 15, Nr 4.
7. Hatch M. J., Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
8. Jarillo J. C., On Strategic Networks, „Strategic Management Journal”, 1988, Vol. 9.
9. Juul J., Half-real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds, MIT Press, Cambridge 2005.
10. Lastowka G., Hunter D., The laws of the virtual worlds, „California Law Review”, 2004, t. 92, Nr 1.
11. Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
12. Nowakowski M., Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2002.
13. Olczyk M., Konkurencyjność: teoria i praktyka, CeDeWu.Pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008.
14. Paglieri F., Playing by and with the rules: Norms and morality in play development, „Topoi” 2005, Nr 24.
15. Reiljan J., Hinrikus M., Ivanov A., Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country, University of Tartu, 2000.
16. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002.

## Podstawowe dylematy strategiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem

### 1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest wiedzą, która ma zarówno naukowy, jak i praktyczny charakter. Jest to sytuacja typowa dla obszaru nauk społecznych. Na gruncie filozoficznym przeciwstawienie naukowość – praktycyzm można odnosić do kontrowersji naturalizm – antynaturalizm. Jeśli przyjąć założenie o antynaturalistycznej istocie wiedzy o zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, to wyjaśnienia procesów zarządzania strategicznego i dyrektywy odnoszone do tego zarządzania powinny odwoływać się do interesów i celów ludzi i ich grup, czyli do praktyki właśnie. Można więc powiedzieć, że:

- decyzje strategiczne są rezultatem procesów przetargowo-negocjacyjnych w ramach systemu społecznego wykreowanego w przedsiębiorstwie i wokół niego,
- informacje będące przesłankami racjonalizacji decyzji strategicznych nigdy nie tworzą warunków pewności,
- decydenci zawsze biorą na siebie ryzyko odpowiedzialności za dokonywane wybory strategiczne,
- kolejne cykle decyzyjne charakteryzują się niepowtarzalnością sytuacji decyzyjnej.

W tych okolicznościach decyzje strategiczne nie mogą być wynikiem rozwiązywania zadań optymalizacyjnych, ale winny być postrzegane jako przypadkowe pozycjonowanie w dostępnej przestrzeni możliwych rozwiązań strategicznych. Można sądzić, że przestrzeń tę daje się opisać w ramach trzech wymiarów: widnokągu strategicznego, widma strategicznego oraz kompleksowości strategicznej<sup>1</sup>.

Widnokąg strategiczny to zbiór wyobrażalnych wyborów, tworzących wariantowe możliwości strategicznego działania przedsiębiorstwa w ramach przestrzeni zmienności strategicznej. Widmo strategiczne to melanz wartości uzasadniają-

---

<sup>1</sup> P. Banaszyk, Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, Wyd. UEP, Poznań 2011, s. 93–106.

cych dokonane wybory strategiczne. Kompleksowość strategiczna to wariantowość metodyki opracowania i wdrożenia strategii.

W każdym z tych wymiarów możliwe jest postępowanie w rozmaity sposób. Wybór konkretnej metody działania jest uwarunkowany sytuacyjnie i niepowtarzalny, czyli w istocie przypadkowy.

## 2. Wymiar widnokągu strategicznego

Jeśli przyjąć, że widnokąg to otaczający obserwatora horyzont tworzący granicę widoczności, to widnokąg strategiczny jest zbiorem postrzeganych przez stratega (podejmującego decyzje strategiczne) uwarunkowań. Uwarunkowania są ukonstytuowane przez przesłanki wpływające na preferencje wyborów.

Pierwsze zagadnienie o nieostrym charakterze dotyczy percepcji przesłanek decyzji strategicznych przez stratega. Oczywiście żaden strateg nie charakteryzuje się percepcją absolutną. Z jednej strony ugruntowany jest pogląd, że świadomość rzeczywistości jest konsekwencją uprzednich doświadczeń. Z drugiej jednak strony, nie jest jasne, czy te doświadczenia odwołują się do realiów, czy idei. W tradycji marksowskiej mowa o bycie, który kształtuje świadomość. Jednak w tradycji platońskiej czynnikiem sprawczym są idee, które z upływem czasu stają się archetypami kształtującymi postrzeganie jednostki i zbiorowości.

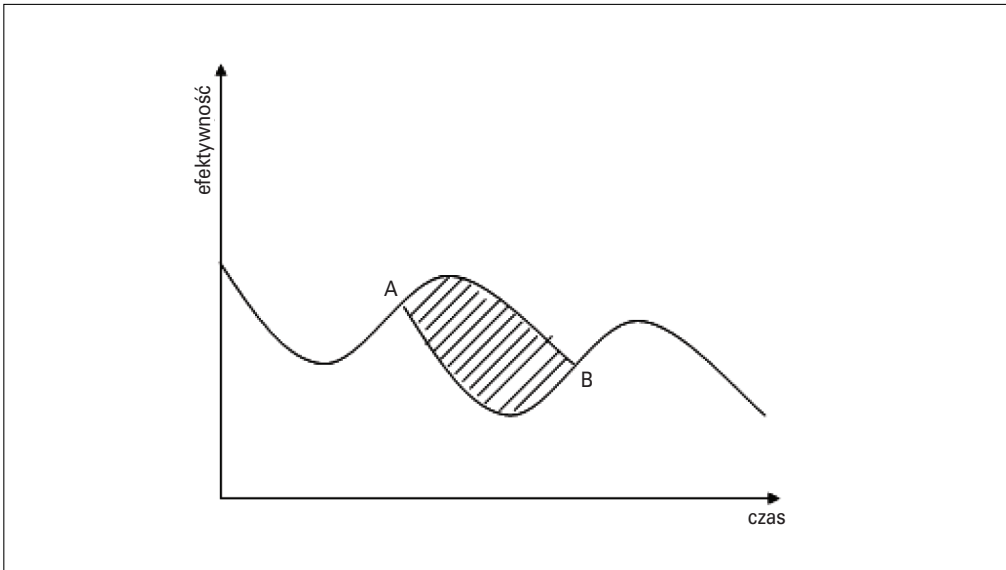
Drugie z nieostrych zagadnień dotyczy preferencji. Preferencje stratega są opisane na zbiorze dostępnych dla niego skutków decyzji, które jednak ocenia niejednakowo. Jeśli funkcja użyteczności decydenta pozwala identyfikować rozmaite równoważne skutki, to potencjalna zmiana oceny jednych ze skutków nie ma dla niego znaczenia, pod warunkiem określonej zmiany innych skutków.

Można więc sformułować tezę, że atrybut stratega związany z jego możliwościami percepcji przesłanek decyzji strategicznych i uświadomiona przez niego krzywa użyteczności budują możliwe do zaakceptowania wybory strategiczne.

Zasadnicze znaczenie ma tu dylemat między kontynuacją realizacji strategii przedsiębiorstwa a przełomem strategicznym. Charles Handy posługuje się ideą krzywej esowatej (por. rysunek 1). Handy twierdzi, że wszelkie zjawiska podlegają prawidłowości cyklu życia. Oznacza to, że podejmowane przedsięwzięcia wymagają budowania, co zwykle pociąga więcej wydatków niż nabytków. Dopiero po pewnym czasie relacje między nabytkami a wydatkami się odwracają, co jest charakterystyczne dla etapu dojrzałości. Później jednak proporcje te znowu zaczynają się zmieniać w miarę przechodzenia ku etapowi schyłku. Aby zapobiec niekorzystnemu ich stosunkowi Handy zaleca, żeby we właściwym czasie podjąć wysiłek kreowania kolejnego przedsięwzięcia i rezygnacji z poprzedniego. Jego analiza prowadzi do

konkluzji, że: właściwe miejsce do rozpoczęcia następnej krzywej leży w punkcie A. ... w punkcie A ... wszystko jest w najlepszym porządku i szaleństwem byłoby wprowadzanie zmian. ... prawdziwa energia do dokonywania zmiany pojawia się dopiero wtedy, gdy stajemy twarzą w twarz z katastrofą, w punkcie B pierwszej krzywej<sup>2</sup>.

### Rysunek 1. Krzywe esowate



Źródło: Ch. Handy, Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 55.

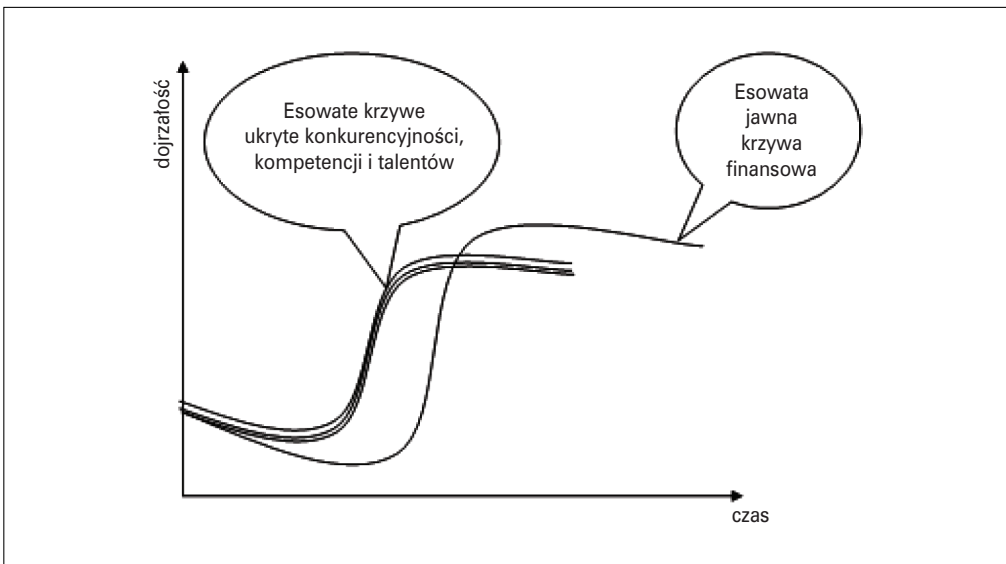
Paul Nenes i Tim Breene postulują, by stratedzy każdego przedsiębiorstwa tworzyli sytuację umożliwiającą periodyczną odnowę strategiczną. Wymaga ona zdolności do przewyżczenia zaskoczenia strategicznego przez skok ze stadium dojrzałości dowolnego biznesu ku innemu biznesowi wchodzącemu właśnie w stadium dynamicznego wzrostu<sup>3</sup>. Autorzy ci wskazują, że przełom strategiczny może i powinien być odpowiednio wcześniej przygotowany w przedsiębiorstwie. Wymaga to skoncentrowania uwagi na ukrytych krzywych esowatych. To znaczy, że nie wystarczy śledzić słabe sygnały na krzywej finansowej, należy także śledzić zmiany na krzywej reguł konkurencyjności w branży, na krzywej kluczowych kompetencji

<sup>2</sup> Ch. Handy, Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 54-55.

<sup>3</sup> P. Nenes, T. Breene, Reinvent your business. Before it's too late. Watch out for those S curves, Harvard Business Review January-February 2011, s. 82.

oraz na krzywej kształtowania talentów w przedsiębiorstwie<sup>4</sup>. Ukryta krzywa konkurencyjności wskazuje na migrację źródeł przewagi konkurencyjnej w branży, nawet jeśli finansowa krzywa esowata jeszcze się wznosi. Zwykle bowiem liderzy rynku odkrywają nowe wymagania klientów i poprzez ich zaspokajanie starają się wzmacniać lojalność swoich odbiorców. W rzeczywistości oznacza to powolną zmianę reguł konkurowania w branży. Podobnie rzecz się ma z ukrytą krzywą kompetencji. Nowe wymagania klientów wymuszają kształtowanie w przedsiębiorstwie nowych umiejętności, które zaczynają wyróżniać firmę na tle innych. Krzywe konkurencyjności i kompetencji są ściśle ze sobą splecione i ich przebieg wyprzedza zmiany na krzywej finansowej. Właściwe kształtowanie esowatych krzywych konkurencyjności i kompetencji wymaga jeszcze wcześniejszego aktywnego kształtowania ukrytej krzywej talentów. Kształtowanie się tych krzywych ilustruje rysunek 2<sup>5</sup>.

### Rysunek 2. Jawna i ukryte krzywe esowate



Źródło: P. Nenes, T. Breene, *Reinvent...*, *op. cit.*, s. 84.

Podstawowe kryterium, pozwalające rozstrzygnąć dylemat pomiędzy kontynuacją a przełomem strategicznym, to racjonalne podejście do ryzyka i do efektywności ekonomicznej. Decydująca jest skłonność do podejmowania ryzyka.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 82.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 83–84.

### 3. Wymiar widma strategicznego

Potencjalne skutki działalności przedsiębiorstwa mogą być przez stratega oceniane na takiej skali cenności, jak to proponują prakseolodzy. Jest to miara subiektywna w tym sensie, że wynika ze stanu rzeczywistego przedsiębiorstwa i wiedzy stratega o możliwościach, jakie ten stan daje. Jest jednak także obiektywna, bo mieści się w akceptowalnych standardach działania.

Przedsiębiorstwo, które jest całkowicie uzależnione od rynku, musi osiągać co najmniej minimalny zysk w swoich ekonomicznych transakcjach. Jednakże jedne przedsiębiorstwa dążą do osiągania rentowności, inne do wzrostu sprzedaży lub zwiększania udziałów w rynku, jeszcze inne mierzą stopę zysku z tytułu sprzedaży itp. Dany aspekt efektywności działania niekoniecznie jest jedyny, na który przedsiębiorstwo zwraca uwagę. Niektóre przedsiębiorstwa nastawiają się w danym okresie na jeden cel, ale podlega on periodycznym zmianom (sekwencyjne podejście do celów). Inne z kolei osiągają wiązkę celów, np. dążą do maksymalizacji tempa wzrostu i stopy zysku jednocześnie<sup>6</sup>.

Kryteria wyborów strategicznych nie mogą być postrzegane jako stałe. Ich zmienność jest bowiem wyznaczona przez kontinuum od zastosowania wyłącznie podejścia wąsko ekonomicznego do zastosowania podejścia hedonistycznego. Kryteria ściśle ekonomiczne są związane z ocenami uzyskiwanych rezultatów finansowych (uzasadnienia pozostają zgodne z finansową teorią firmy). Kryteria hedonistyczne są związane z ocenami korzyści psychosocjologicznymi i materialnymi (uzasadnienia wiążą się z reformistycznymi koncepcjami firmy). Kompleksowa ocena dopuszczalnej treści strategii przedsiębiorstwa może podlegać zatem dyfrakcji do trzech krytycznych układów:

- 1) układ dominacji kryteriów finansowych nad hedonistycznymi, co oznacza dążenie do formułowania strategii maksymalizujących rentowność działalności;
- 2) układ dominacji kryteriów hedonistycznych nad finansowymi, co oznacza dążenie do formułowania strategii maksymalizujących pozaekonomiczne korzyści, przede wszystkim interesariuszy dominującej koalicji;
- 3) układ zrównoważonego zastosowania kryteriów hedonistycznych oraz finansowych, co oznacza dążenie do jednoczesnej maksymalizacji rentownościowych i pozaekonomicznych korzyści uczestników przede wszystkim dominującej koalicji.

W zależności od kondycji finansowej przedsiębiorstwa układ wykorzystywanych kryteriów może być różny.

<sup>6</sup> R. Cyert, J. March, Behawiorystyczna teoria celów organizacji, w: Nowoczesna teoria organizacji, M. Haire, red., PWN, Warszawa 1965, s. 127.

## 4. Strategiczna kompleksowość

Z punktu widzenia stratega istnieją następujące możliwości rozwijania strategii:

- przyjąć uporządkowany sposób działania i rozpocząć od badania kontekstu biznesowego, aby na zasadzie poszukiwania dostosowania określić najlepszą treść strategii,
- przyjąć spontaniczny sposób działania i rozpocząć od wciągnięcia ogółu pracowników do kreowania działań strategicznych ufając, że z nich *post factum* wyłoni się strategia przedsiębiorstwa.

Przewycięzenie kompleksowości wymaga uznania, że<sup>7</sup>:

- istnieje wielość potencjalnych stanów przyszłości, co przesądza, że nie może ona zostać przewidziana, lecz musi być wykreowana,
- jak każdy kompleksowy system przedsiębiorstwo i gospodarka są dynamiczne i przekształcają się w nieoczekiwanych kierunkach, niekiedy wynikających z mało znaczących stanów początkowych,
- różnorodność i kompleksowość przedsiębiorstw powodują, że nie są one możliwe do sterowania ze względu na *ex ante* sformułowane cele,
- zmiany, ewolucja i innowacje wynikają ze zdarzeń lokalnych, a nie z uśrednionego stanu ogólnego,
- działalność i rozwój przedsiębiorstwa mają homeostatyczny charakter, napędzany procesami samoorganizacji i koewolucji.

Dylemat kompleksowości strategicznej polega zatem na tym, że strategowie w przedsiębiorstwie winni jednocześnie dążyć do synoptycznego podejścia, zakładającego racjonalność, przewidywalność i potrzebę uporządkowanego działania oraz do podejścia inkrementalnego, zakładającego spontaniczność i ewolucyjno-adaptacyjne kreowanie wszelkich rozwiązań. Jedno i drugie postępowanie jest potrzebne. Jest to zatem dylemat równoważenia porządku i spontaniczności.

## 5. Podsumowanie

Strateg w przedsiębiorstwie działa zatem w ramach przestrzeni utworzonej przez możliwości kreowane poprzez widnokrąg, widmo i kompleksowość strategiczne. Zajęcie konkretnej pozycji w tej przestrzeni jest niezdeteminowane w jednoznaczny sposób. Dokonywane wybory, z natury ograniczenie racjonalne, skutkują nieprzewidywalnymi konsekwencjami. Dlatego w zarządzaniu strategicznym

<sup>7</sup> M. Jenkins, V. Abrosini, N. Collier, *Advanced strategic management. A multi-perspective approach*, Palgrave-Macmillan, New York 2007, s. 216.

można mówić o istnieniu paradoksów, czyli rozwiązań *ex ante* tak samo dobrych, z których tylko jedno może zostać zastosowane.

Stratedzy zawsze będą stawać przed dylematami, nie ma bowiem i nie będzie jednoznacznych dyrektyw optymalnego zarządzania.

## 6. Bibliografia

1. Banaszyk P., Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, Wyd. UEP, Poznań 2011.
2. Cyert R., March J., Behawiorystyczna teoria celów organizacji, w: Nowoczesna teoria organizacji, M. Haire, red., PWN, Warszawa 1965.
3. Handy Ch., Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
4. Jenkins M., Abrosini V., Collier N., Advanced strategic management. A multi-perspective approach, Palgrave-Macmillan, New York 2007.
5. Nenes P., Breene T., Reinvent your business. Before it's too late. Watch out for those S curves, Harvard Business Review January–February 2011.



## Wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa według modelu zachowania budżetowego H. I. Ansoffa

### 1. Wprowadzenie

Analizując otoczenie każdej organizacji należy pamiętać, że nie są one ani samowystarczalne, ani odizolowane od otoczenia – przeciwnie, wymieniają zasoby ze swoim otoczeniem i są od niego zależne<sup>1</sup>. Potwierdza to występowanie stałej interakcji między organizacją a jej otoczeniem<sup>2</sup>. Przedsiębiorstwo w tych interakcjach nie zostaje ubezwłasnowolnione i skazane jedynie na proces przystosowawczy. Burzliwość otoczenia, w którym funkcjonuje zasadnicza część przedsiębiorstw, pozwala przypuszczać, że dostosowanie się to nie jedyny właściwy sposób reagowania przedsiębiorstwa na zmienne warunki działania. Konieczne jest wzajemne oddziaływanie, wyrażające się zarówno idealnym dopasowaniem do zachodzących zmian, jak i dynamicznie pojawiającym się niedopasowaniem<sup>3</sup>.

Każde przedsiębiorstwo stanowi zazwyczaj element zbioru podobnych organizacji o pewnych wspólnych cechach, do których można zaliczyć<sup>4</sup>:

- sprzedaż podobnych produktów wspólnej grupie nabywców/klientów,
- zakup zasobów od wspólnej grupy dostawców,
- otrzymywanie subsydiów z tych samych źródeł,
- posiadanie podobnych kompetencji i umiejętności, mających podstawowe znaczenie dla ich działań handlowych.

W modelu zachowania budżetowego H. I. Ansoff zdefiniował taki zbiór wewnętrznie powiązanych ze sobą grup, składających się z organizacji, nabywców, dostawców i źródeł finansujących, jako przemysł<sup>5</sup>. Tymczasem w statystyce poję-

<sup>1</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 2011, s. 79.

<sup>2</sup> B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudol, Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania, PWE, Warszawa 2011, s. 101–102.

<sup>3</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s. 137.

<sup>4</sup> Por. H. I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985, s. 62.

<sup>5</sup> W działalności gospodarczej przemysł definiowany jest również jako jeden z działów gospodarki narodowej, związany z produkcją materialną, polegającą na wydobywaniu z ziemi bogactw naturalnych i wytwarzaniu produktów w sposób masowy, przy użyciu urządzeń technicznych (Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, <http://sjp.pwn.pl/>, [dostęp: 15 grudnia 2011 r.]). Mniejszy od

cie przemysłu sprowadza się do grupowania w ramach PKD 2007 następujących sekcji: 1) górnictwo i wydobywanie; 2) przetwórstwo przemysłowe; 3) wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych oraz 4) dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją<sup>6</sup>. Na potrzeby tego opracowania zakres funkcjonowania przedsiębiorstw został zdefiniowany jako działalność gospodarcza<sup>7</sup>, natomiast poszczególne jego obszary określamy jako branże.

Najbardziej widoczną i powszechną działalnością w każdej organizacji jest proces alokacji posiadanych zasobów. Model autorstwa H. I. Ansoffa charakteryzuje proces budżetowania (alokacji zasobów) jako kluczową formę strategicznego zachowania przedsiębiorstwa i wskazuje na implikacje dla tego procesu ze strony otoczenia organizacji. Podstawowym celem opracowania jest określenie wpływu otoczenia na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw, z uwzględnieniem specyfiki modelu zachowania budżetowego. Podstawą empirycznej oceny wpływu otoczenia jest bezpośrednia prezentacja uzyskanych wyników. Dane zebrano dzięki wykorzystaniu metody ankiety pocztowej, gdzie źródłem informacji byli menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w Polsce. Badanie przeprowadzono w 2011 roku, wielkość próby badawczej to 270 obserwacji, natomiast dobór próby miał charakter losowy<sup>8</sup>.

## 2. Model zachowania budżetowego H. I. Ansoffa w świetle badań empirycznych

Jedną z ważniejszych cech funkcjonowania każdego obszaru działalności gospodarczej jest intensywność, czyli suma energii, którą jego członkowie poświęcają na współdziałanie z innymi. Według H. I. Ansoffa intensywność strategiczna obszaru działalności gospodarczej może być mierzona za pomocą budżetów strategicznych

---

przemysłu agregat stanowi sektor, który za M. E. Porterem definiowany jest jako część przemysłu, grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku, zob. M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 23, w: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 94. Jako tożsame z pojęciem sektora może być traktowane pojęcie branży, jakkolwiek niektórzy autorzy sugerują, by termin ten interpretować jako zbiór przedsiębiorstw oferujących produkty pokrewne technologicznie, zob. *Praktyka zarządzania strategicznego*, GUS, Warszawa 2010, s. 55.

<sup>6</sup> Rocznik Statystyczny Przemysłu, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, s. 26.

<sup>7</sup> Działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. Art. 2, Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, Nr 173 poz. 1807.

<sup>8</sup> Projekt finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego – NN1115319838 pt.: „Rzykyo w wyborach strategicznych” realizowany w latach 2010–2012.

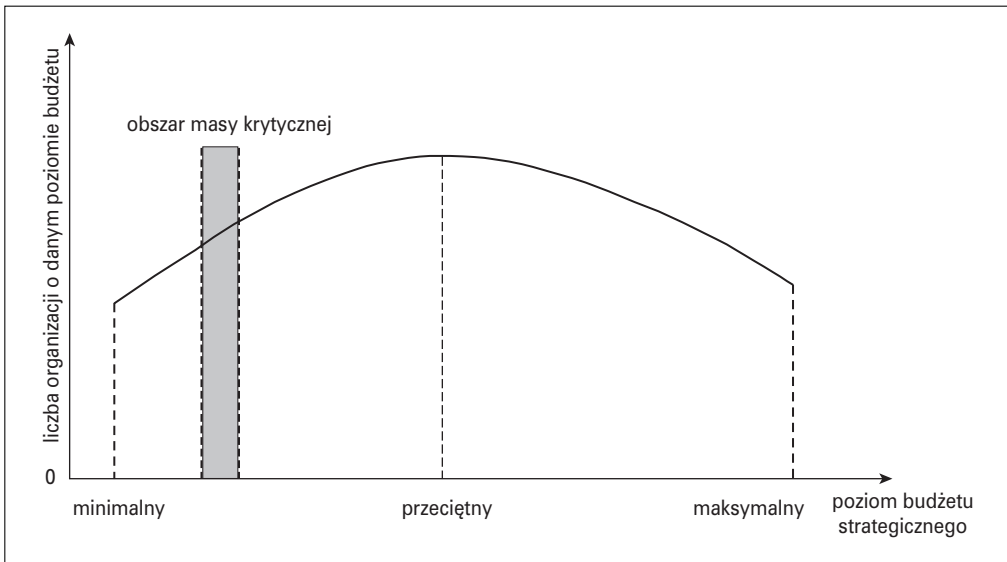
organizacji wchodzących w jego skład. Całkowity budżet strategiczny składa się z dwóch części – budżetu marketingowego, przeznaczanego na sprzedaż produktów przedsiębiorstwa i zakupy koniecznych zasobów, oraz budżetu przedsiębiorczego, przeznaczanego na działania innowacyjne, jak zmiana charakteru produktów, rynków, technologii i podstawowych źródeł zaopatrzenia. Należy zwrócić uwagę, że stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność marketingową uzależniony jest nie tylko od intensywności działań konkurencyjnych, ale również od innych zmiennych, do których należy zaliczyć m.in. stosunek całkowitego popytu rynkowego w branży do całkowitego osiągalnego potencjału branży, agresywność rynkową dominujących konkurentów, ograniczenia prawne narzucające pewne sposoby zachowania marketingowego oraz naciski klientów i „opór” ze strony potencjalnych nabywców. W badaniach nad intensywnością marketingową w zakresie działalności gospodarczej użyteczne jest rozszerzenie koncepcji konkurowania do koncepcji oporu otoczenia, definiowanego jako całkowita suma nacisków wywieranych przez innych uczestników branży, a także ze strony sił zewnętrznych, które powodują wzrost budżetu potrzebego organizacji do sprzedaży swoich produktów nabywcom. Podobna koncepcja jest użyteczna przy identyfikowaniu nacisków na budżet przedsiębiorczy, którego zwiększenie może być spowodowane m.in. tempem innowacji technologicznej, poziomem nasycenia popytu na produkty dotychczas oferowane przez działalność gospodarczą, agresywnym konkurowaniem liderów rynkowych, regulacjami prawnymi czy poziomem zapotrzebowania konsumentów na innowacje produktowe. Wpływ taki określany jest jako nacisk innowacyjny, stanowiący całkowitą sumę nacisków wywieranych wewnątrz branży, które powodują wzrost budżetów potrzebnych organizacji po to, aby jej produkty mogły być sprzedawane nabywcom. W opisywanym modelu przyjmuje się założenie, że poziom budżetu marketingowego jest skorelowany z oporem otoczenia, podczas gdy poziom budżetu przedsiębiorczego – z naciskiem innowacyjnym<sup>9</sup>. Rozkład budżetu strategicznego w branży zaprezentowany został na rysunku 1.

Rozkład budżetu strategicznego w branży posłużyć może do wyznaczenia granicy między przetrwaniem a nieprzetrwaniem organizacji. Na niższym poziomie budżetu przedsiębiorstwa wchodzące w skład poszczególnych obszarów dział-

<sup>9</sup> Każdy budżet obsługuje inną, ale komplementarną strategiczną potrzebę organizacji. Marketing zapewnia sprzedaż produktów nabywcom, podczas gdy przedsiębiorczość pozwala na zmianę zarówno produktów, jak i rynków. Nadmierny nacisk na marketing produktów, które zgodnie z modelem cyklu życia produktów znajdują się w fazie spadkowej, prowadzi do redukcji dochodów; jednak ten sam skutek powoduje zmianę produktów przed ukończeniem ich cyklu życia na rynku. Działalność marketingowa dostarcza organizacji efektów w krótszym czasie, natomiast działalność przedsiębiorcza tworzy potencjał w długim okresie, przy jednoczesnym obniżaniu efektów w okresie krótkim – dlatego przetrwanie i sukces organizacji są uzależnione od właściwej alokacji budżetu strategicznego pomiędzy działalność marketingową a przedsiębiorczą, por. H. I. Ansoff, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 62–66.

ności gospodarczej są najczęściej organizacjami nieprofitującymi, które albo są w trakcie procesu wycofywania się z branży, albo też wymagają dokapitalizowania w celu rozwoju i dalszego funkcjonowania. Pomiedzy tymi organizacjami a przedsiębiorstwami odnoszącymi sukces znajduje się wąski obszar poziomów budżetu strategicznego, który określony został na rysunku 1 jako „obszar masy krytycznej”<sup>10</sup>.

**Rysunek 1. Rozkład budżetu strategicznego w branży**



Źródło: Por.: H. I. Ansoff, *Strategic management*, PALGRAVE MACMILLAN, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010, 2007, s. 45.

Masa krytyczna jest określana przez dwie podstawowe wielkości składowe – pierwszą jest minimalna inwestycja początkowa w zasoby przedsiębiorstwa konieczna do przetrwania w branży (w przedsiębiorstwach wielkość ta jest często mierzona za pomocą krytycznego udziału w rynku); drugą wielkością jest roczny poziom budżetu, który organizacja musi przeznaczyć na utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku. Pierwsza określana jest jako początkowa masa krytyczna, natomiast druga jako podtrzymująca masa krytyczna. Przyjmuje się, że początkowa masa krytyczna jest wydatkiem przedsiębiorczym i w całości jest uzależniona od budżetu strategicznego przedsiębiorstwa, podczas gdy podtrzymująca masa krytyczna występuje w trzech częściach – marketingowej, przedsiębiorczej oraz operacyjnej. Wielkość przedsiębiorczej masy krytycznej (będącej minimal-

<sup>10</sup> H. I. Ansoff, *Strategic management...*, *op. cit.*, s. 50.

nym wydatkiem niezbędnym do utrzymania oferty organizacji na nowoczesnym poziomie) jest skorelowana z naciskiem innowacyjnym w otoczeniu. Marketingowa masa krytyczna (skorelowana z oporem otoczenia) jest minimalnym budżetem, potrzebnym do zapewnienia sprzedaży produktów organizacji, odpowiednim dla operacji zrównania nakładów z wpływami. Z kolei operacyjna masa krytyczna potrzebna jest do utrzymania kosztów produkcji na takim poziomie, aby produkty organizacji mogły być sprzedawane przy cenie zapewniającej zrównanie nakładów z wpływami. Na poziomie masy krytycznej organizacja jest zdolna do utrzymania się w branży. H. I. Ansoff stawia hipotezę, że w momencie, gdy budżet zaczyna przekraczać masę krytyczną, to przedsiębiorstwo zwiększa swoje wpływy w obszarze działalności gospodarczej<sup>11</sup>.

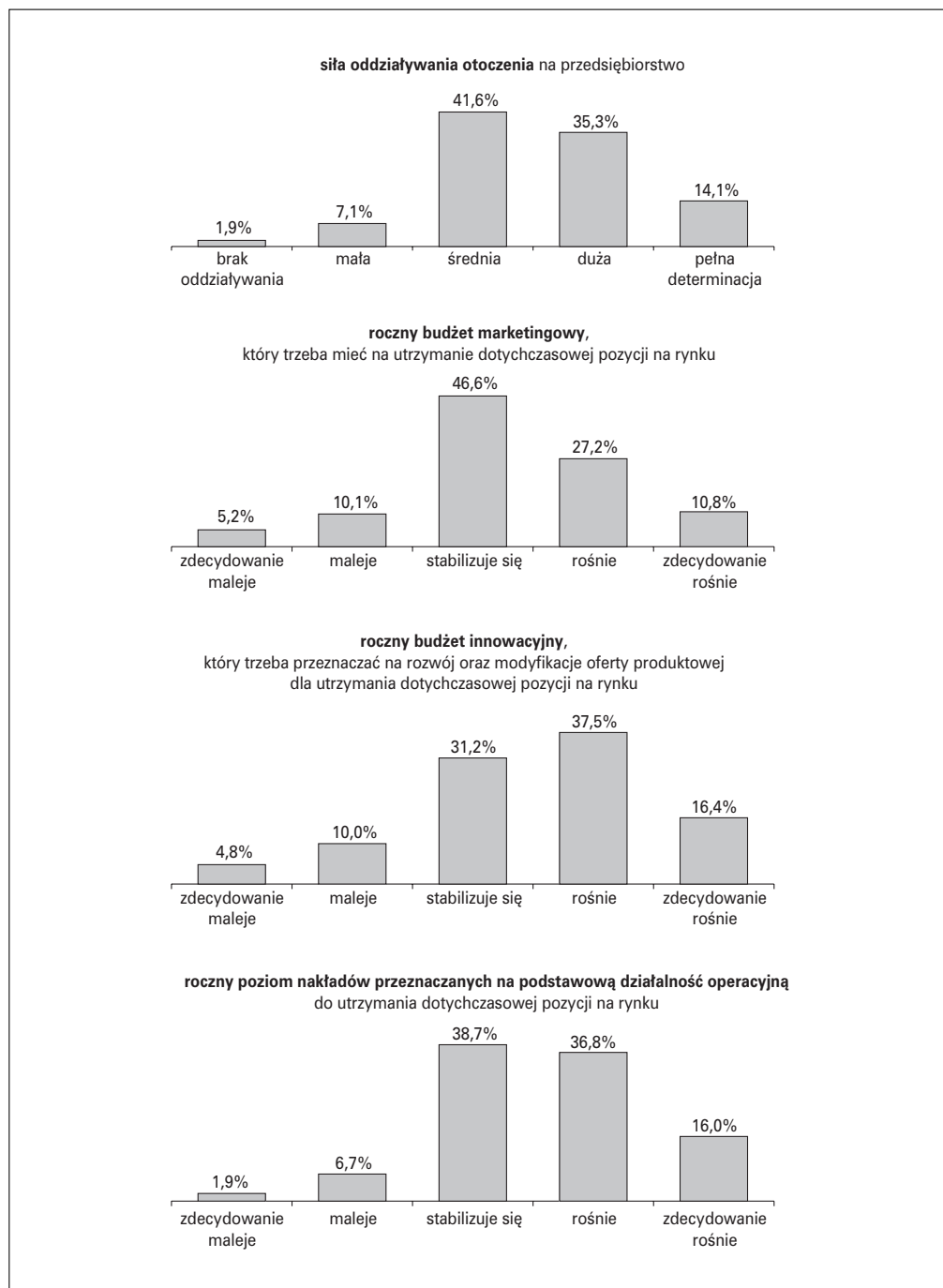
Dla realizacji celu tego opracowania zostały przeprowadzone badania empiryczne, w ramach których jeden z obszarów dotyczył wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Źródłem danych empirycznych są badania zrealizowane w ramach Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w zakresie projektu finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>12</sup>.

Pomiar wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa dokonano według czterech kategorii, z których pierwsza dotyczyła określenia siły oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo, natomiast trzy pozostałe posłużyły pomiarowi zmiany poziomu budżetu strategicznego przedsiębiorstwa, w zakresie tzw. podtrzymującej masy krytycznej, w trzech jego wymiarach – marketingowym, innowacyjnym oraz podstawowej działalności operacyjnej. Przy pomiarze siły oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo wykorzystano 5-stopniową skalę porządkową (wartości zostały wyskalowane od kategorii: brak oddziaływania, przez małą, średnią oraz dużą siłę wpływu do pełnej determinacji). Z kolei pomiaru rocznych poziomów budżetów: marketingowego, innowacyjnego (przedsiębiorczego) oraz podstawowej działalności operacyjnej, dokonano przy wykorzystaniu 5-stopniowych skal porządkowych, na których poszczególne wartości wyskalowane zostały od kategorii: zdecydowanie maleje, przez maleje, stabilizuje się oraz rośnie do zdecydowanie rośnie. Wyniki badań empirycznych zaprezentowane zostały na rysunku 2.

<sup>11</sup> H. I. Ansoff, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 69–70.

<sup>12</sup> Zakresy badań empirycznych: 1) podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą, 2) przedmiotowy – znaczenie ryzyka w wyborach strategicznych, 3) przestrzenny – Polska, 4) czasowy – 2011 rok. Wielkość próby badawczej wyniosła 270 podmiotów, dobór próby miał charakter losowy. Projekt finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego – NN1115319838 pt.: „Ryzyko w wyborach strategicznych” realizowany w latach 2010–2012.

## Rysunek 2. Wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza uzyskanych wyników wskazuje jednoznacznie na wysoki wpływ siły oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwa w Polsce – blisko 50% respondentów określiło siłę oddziaływania otoczenia jako dużą lub pełną determinację, natomiast zdecydowanie powyżej 40% oceniło jego wpływ jako średni. Z kolei analiza elementów budżetu strategicznego przedsiębiorstwa, w obszarze tzw. masy krytycznej, wskazuje na większą determinację ze strony otoczenia w zakresie poziomów budżetu innowacyjnego oraz budżetu przeznaczanego na podstawową działalność operacyjną, niezbędnych przedsiębiorstwu do utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku – ponad 50% respondentów zadeklarowało zmianę ich poziomów jako wzrost lub zdecydowany wzrost. Mniejszą determinację ze strony otoczenia zaobserwować należy natomiast w zakresie rocznego poziomu budżetu marketingowego, którego poziom charakteryzuje się najczęściej stabilizacją lub wzrostem.

Siła postrzeganego oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwa jest różna w poszczególnych branżach. Wyniki badań empirycznych w tym zakresie prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Siła oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwa według branż**

Branża	Siła oddziaływania otoczenia (w %) <sup>a</sup>		
	mała	średnia	duża
Administrowanie i działalność wspierająca	0,0	<b>100,0</b>	0,0
Budownictwo	7,9	<b>47,4</b>	44,7
Dostawa wody, gospodarka ściekami i odpadami, rekultywacja	0,0	40,0	<b>60,0</b>
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	0,0	25,0	<b>75,0</b>
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	<b>66,7</b>	33,3	0,0
Edukacja	11,1	33,3	<b>55,6</b>
Górnictwo i wydobywanie	20,0	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>
Handel hurtowy i detaliczny	19,5	39,0	<b>41,5</b>
Informatyka i komunikacja	0,0	20,0	<b>80,0</b>
Naprawa pojazdów samochodowych	0,0	<b>100,0</b>	0,0
Obsługa rynku nieruchomości	0,0	<b>66,7</b>	33,3
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	20,0	20,0	<b>60,0</b>
Pozostała działalność usługowa	6,3	<b>50,3</b>	43,8
Przetwórstwo przemysłowe	6,8	41,1	<b>52,1</b>
Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo	0,0	42,9	<b>57,1</b>
Transport i gospodarka magazynowa	5,3	<b>47,4</b>	<b>47,4</b>

## cd. tabeli 1

Branża	Siła oddziaływania otoczenia (w %) <sup>a</sup>		
	mała	średnia	duża
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę	7,1	35,7	<b>57,1</b>
Zakwaterowanie i gastronomia	0,0	0,0	<b>100,0</b>
Inna branża	0,0	<b>80,0</b>	20,0

<sup>a</sup> Kategoria ‘mała siła oddziaływania otoczenia’ została zbudowana poprzez agregację odpowiedzi z pierwotnych kategorii ‘brak oddziaływania otoczenia’ oraz ‘mała siła oddziaływania otoczenia’ przedsiębiorstwa; kategoria ‘duża siła oddziaływania otoczenia’ została zbudowana poprzez agregację kategorii ‘duża siła oddziaływania’ oraz ‘pełna determinacja’ otoczenia przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza uzyskanych wyników pozwala stwierdzić, że siła oddziaływania otoczenia na organizacje jest najniższa dla branży działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją – blisko 70% jej przedstawiciele ocenili poziom oddziaływania otoczenia jako niewielki. W zdecydowanej większości branż siła oddziaływania otoczenia oceniona została jako średnia lub duża – jego wpływ jest największy w przypadku branży zakwaterowanie i gastronomia, informatyka i komunikacja oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa. Uzyskane wyniki potwierdzają intensywność występujących interakcji oraz implikują konieczność ich analizy.

Kolejnym elementem zrealizowanych badań empirycznych było porównanie przedsiębiorstw w poszczególnych branżach, ze względu na zmianę poziomu podstawowych składowych budżetu strategicznego przedsiębiorstwa, zgodnie z modelem zachowania budżetowego H. I. Ansoffa. Uzyskane wyniki zaprezentowane zostały w tabeli 2.

**Tabela 2. Porównanie przedsiębiorstw według branż ze względu na zmianę budżetów marketingowego, innowacyjnego oraz podstawowej działalności operacyjnej**

Branża	Roczny budżet strategiczny (w %)								
	marketingowy			innowacyjny			podstawowej działalności operacyjnej		
	↓	↔	↑	↓	↔	↑	↓	↔	↑
Administrowanie i działalność wspierająca	<b>100,0</b>	0,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	0,0	0,0	<b>100,0</b>	0,0
Budownictwo	13,2	<b>47,4</b>	39,5	7,9	<b>50,0</b>	42,1	10,5	36,8	<b>52,6</b>



cd. tabeli 2

Branża	Roczny budżet strategiczny (w %)								
	marketingowy			innowacyjny			podstawowej działalności operacyjnej		
	↓	⇔	↑	↓	⇔	↑	↓	⇔	↑
Dostawa wody, gospodarka ściekami i odpadami, rekultywacja	0,0	<b>60,0</b>	40,0	20,0	0,0	<b>80,0</b>	10,0	20,0	<b>70,0</b>
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	0,0	25,0	<b>75,0</b>	0,0	0,0	<b>100,0</b>	0,0	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	0,0	33,3	<b>66,7</b>	33,3	0,0	<b>66,7</b>	0,0	<b>66,7</b>	33,3
Edukacja	22,2	<b>55,6</b>	22,2	<b>44,4</b>	11,1	<b>44,4</b>	22,2	<b>44,4</b>	33,6
Górnictwo i wydobywanie	0,0	<b>100,0</b>	0,0	0,0	40,0	<b>60,0</b>	0,0	0,0	<b>100,0</b>
Handel hurtowy i detaliczny	9,7	29,3	<b>61,0</b>	9,8	36,6	<b>53,7</b>	4,9	41,5	<b>53,6</b>
Informatyka i komunikacja	0,0	<b>70,0</b>	30,0	0,0	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>	10,0	<b>50,0</b>	40,0
Naprawa pojazdów samochodowych	<b>50,0</b>	0,0	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>	0,0	<b>50,0</b>	0,0	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>
Obsługa rynku nieruchomości	33,3	0,0	<b>66,7</b>	33,3	0,0	<b>66,7</b>	0,0	<b>66,7</b>	33,3
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	20,0	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	20,0	20,0	<b>60,0</b>	20,0	0,0	80,0
Pozostała działalność usługowa	18,8	<b>50,0</b>	31,3	25,0	31,3	<b>43,8</b>	0,0	<b>62,5</b>	37,5
Przetwórstwo przemysłowe	18,1	<b>47,2</b>	34,7	11,0	24,7	<b>64,4</b>	9,6	31,5	<b>58,9</b>
Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo	14,3	<b>57,1</b>	28,6	28,6	28,6	<b>42,9</b>	14,3	28,6	<b>57,1</b>
Transport i gospodarka magazynowa	36,8	<b>52,6</b>	10,5	21,1	<b>42,1</b>	36,8	15,8	26,3	<b>57,9</b>
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę	0,0	<b>64,3</b>	35,7	21,4	<b>42,9</b>	35,7	0,0	<b>85,7</b>	14,3
Zakwaterowanie i gastronomia	25,0	25,0	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>	0,0	<b>50,0</b>	25,0	25,0	<b>50,0</b>
Inna branża	20,0	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	0,0	20,0	<b>80,0</b>	0,0	20,0	<b>80,0</b>

↑ – rośnie; ↓ – maleje; ⇔ – stabilizuje się

Kategorie ‘↑ – rośnie’ zbudowane zostały poprzez agregację odpowiedzi z pierwotnych kategorii ‘zdecydowanie maleje’ oraz ‘maleje’; kategorie ‘↓ – maleje’ zbudowane zostały poprzez agregację odpowiedzi ‘rośnie’ oraz ‘zdecydowanie rośnie’.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki przedstawione w tabeli 2 pozwalają na dokonanie porównań, dotyczących liczby przedsiębiorstw w poszczególnych branżach, w zakresie poziomu budżetu strategicznego determinującego poziom tzw. masy krytycznej, poprzez analizę kierunku zmian poziomów budżetów marketingowego, innowacyjnego oraz podstawowej działalności operacyjnej. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane w sposób syntetyczny w tabeli 3.

**Tabela 3. Porównanie dominujących kierunków zmian budżetów marketingowego, innowacyjnego oraz podstawowej działalności operacyjnej w przedsiębiorstwach według branż**

Branża	Wielkość rocznego budżetu (w %)		
	marketingowy	innowacyjny	podstawowej działalności operacyjnej
Administrowanie i działalność wspierająca	↓	↔	↔
Budownictwo	↔	↔	↑
Dostawa wody, gospodarka ściekami i odpadami, rekultywacja	↔	↑	↑
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	↑	↑	↔↑
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	↑	↑	↔
Edukacja	↔	↓↑	↔
Górnictwo i wydobywanie	↔	↑	↑
Handel hurtowy i detaliczny	↑	↑	↑
Informatyka i komunikacja	↔	↔↑	↔
Naprawa pojazdów samochodowych	↓↑	↓↑	↔↑
Obsługa rynku nieruchomości	↑	↑	↔
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	↔↑	↑	↑
Pozostała działalność usługowa	↔	↑	↔
Przetwórstwo przemysłowe	↔	↑	↑
Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo	↔	↑	↑
Transport i gospodarka magazynowa	↔	↔	↑
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę	↔	↔	↔
Zakwaterowanie i gastronomia	↓↑	↑	↑
Inna branża	↔↑	↑	↑

Wielkość rocznego budżetu: ↑ – rośnie; ↓ – maleje; ↔ – stabilizuje się

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza uzyskanych wyników pozwala uporządkować poszczególne branże według dominujących kierunków zmian analizowanych budżetów, co przekłada się na intensywność strategiczną i impedancję otoczenia w modelu zachowania budżetowego H. I. Ansoffa. Rosnące poziomy budżetów wskazują na konieczność poszerzenia całkowitego budżetu strategicznego przedsiębiorstwa, dla utrzymania się w obszarze działalności gospodarczej i zachowania dotychczasowej pozycji rynkowej oraz pozwalają ocenić intensywność strategiczną branży jako wysoką. Stabilizacja w zakresie poziomów poszczególnych budżetów może świadczyć o utrwalaniu uzależnienia środowiskowego organizacji, natomiast ich spadek o malejącej determinacji ze strony otoczenia lub o wycofywaniu się przedsiębiorstwa z obszaru działalności gospodarczej.

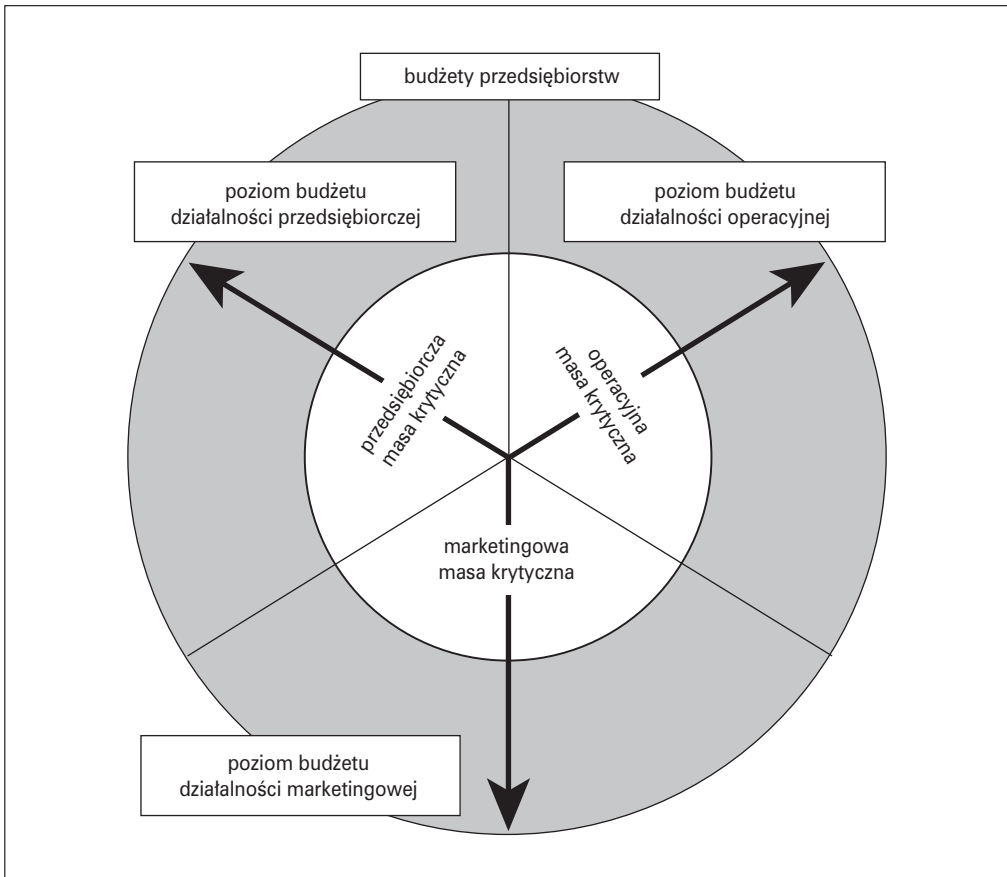
Analiza uzyskanych wyników wskazuje na zbiór branż, charakteryzujących się wysokim poziomem intensywności strategicznej oraz impedancji otoczenia, do którego należy zaliczyć: działalność finansową i ubezpieczeniową, handel hurtowy i detaliczny, opiekę zdrowotną i pomoc społeczną, zakwaterowanie i gastronomię oraz przedsiębiorstwa, których działalność zakwalifikowano do kategorii inna branża. W przypadku tych branż można zaobserwować jednoczesne występowanie wzrostu w zakresie poziomów wszystkich analizowanych budżetów. Może to spowodować niebezpieczeństwo przewyższenia całkowitego budżetu, dostępnego w organizacji przez całkowitą masę krytyczną, oraz wskazuje na potencjalne ryzyko w zakresie niewystracającego poziomu potencjału organizacyjnego do zyskowego funkcjonowania w ramach branży.

Z kolei do zbioru branż, charakteryzujących się stabilizującym poziomem rocznych budżetów, należy zaliczyć: administrowanie i działalność wspierającą, budownictwo, informatykę i komunikację, pozostałą działalność usługową, transport i gospodarkę magazynową oraz wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę. W przypadku tych branż, przynajmniej dwa rodzaje budżetów, składających się na całkowity budżet strategiczny w obszarze tzw. masy krytycznej, charakteryzują się stabilizacją, natomiast w trzecim z nich występuje wzrost lub spadek jego poziomu.

Koncepcja modelu zachowania budżetowego H. I. Ansoffa zakłada, że poszczególne składniki budżetu strategicznego organizacji muszą znajdować się na własnym poziomie masy krytycznej lub powyżej niego. Organizacja, w której całkowity poziom budżetu nie przekracza masy krytycznej, albo jedna z jego składowych znajduje się poniżej minimalnego poziomu, będzie przynosić straty – organizacja taka ostatecznie musi zwiększyć poziom budżetu strategicznego albo wycofać się z obszaru działalności gospodarczej. Konsekwencje różnych alokacji budżetów można przeanalizować, opierając się na zależnościach zaprezentowanych na rysunku 3. Kombinacje budżetowe warunkujące przetrwanie przedsiębiorstwa

reprezentowane są przez zakreślony obszar, którego granice uzyskać można przez przekroczenie masy krytycznej dla konkretnej branży. Jeżeli suma trzech mas krytycznych (marketingowej, przedsiębiorczej i operacyjnej) jest mniejsza niż całkowity budżet strategiczny dostępny w przedsiębiorstwie, to możliwe jest wyznaczenie kombinacji budżetowej pozwalającej na funkcjonowanie w konkretnej branży (zakreślony obszar na rysunku oznaczony jako budżety przedsiębiorstw). Jeżeli natomiast wielkość budżetu strategicznego przedsiębiorstwa zostanie przekroczona przez poziom mas krytycznych, to organizacja charakteryzować się będzie potencjałem niewystarczającym do funkcjonowania w ramach danego obszaru działalności gospodarczej<sup>13</sup>.

**Rysunek 3. Budżetowanie i masa krytyczna**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.I. Ansoff, *Strategic...*, *op. cit.*, s. 52–53.

<sup>13</sup> Por. H. I. Ansoff, *Strategic...*, *op. cit.*, s. 52–54.

### 3. Podsumowanie

Wyniki zaprezentowanych badań empirycznych wskazują na zróżnicowanie w zakresie oddziaływania otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Model zachowania budżetowego H. I. Ansoffa jest jedną z możliwych propozycji w zakresie analizy intensywności interakcji, występujących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Stwierdzone i zaprezentowane prawidłowości wymagają jednak dalszej weryfikacji empirycznej, pozwalającej na uwzględnienie specyfiki poszczególnych branż.

### 4. Bibliografia

#### Dokumenty prawne:

1. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, Nr 173 poz. 1807.

#### Wydawnictwa zwarte:

1. Ansoff H. I., Strategic management, PALGRAVE MACMILLAN, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010, 2007.
2. Ansoff H. I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
3. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2007.
4. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania, PWE, Warszawa 2011.
5. Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 2000
6. Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008.
7. Rocznik Statystyczny Przemysłu, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.
8. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Kierowanie, PWE, Warszawa 2011.
9. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004.

#### Materiały internetowe:

1. Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, <http://sjp.pwn.pl/> [dostęp: 15 grudnia 2011 r.].

Marek Ciesielski  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **Metodologiczne problemy habilitacji w naukach o zarządzaniu**

### **1. Wprowadzenie**

W niniejszym opracowaniu przeanalizowano wybrane problemy metodologiczne związane z habilitacjami w naukach o zarządzaniu<sup>1</sup>. Ścisłej rzecz biorąc, przedmiotem analizy są gotowe rozprawy habilitacyjne i wypowiedzi w trakcie kolokwium habilitacyjnych. Bez wątpienia dla identyfikacji i pełnego rozpoznania wspomnianych problemów potrzebne byłyby badania odzwierciedlające proces konceptualizacji, organizacji, operacjonalizacji i realizacji badań, technik heurystycznych, kryteriów oceny rozpraw habilitacyjnych itd. Tego autor opracowania zrobić nie może. Warto jednak postawić pytanie: czy takie, zakrojone na dużą skalę, badania są potrzebne?

Niezależnie od odpowiedzi na to pytanie potrzebna jest już dziś choćby skromna, ale ciągła refleksja nad sformułowanymi wyżej kwestiami. Subiektywne i wrywkowe obserwacje mogą bowiem z biegiem czasu uporządkować to co pewne i przyczynić się do stworzenia listy konkretnych pytań. Dlatego też zdecydowałem się na upowszechnienie tego opracowania, mimo że przedmiotem analizy były po prostu kolokwia habilitacyjne z zakresu nauk o zarządzaniu, w których uczestniczyłem od 1998 roku w macierzystej uczelni i w różnych uczelniach polskich (około 80 posiedzeń rad naukowych) i lektura rozpraw habilitacyjnych (około 130). Są to liczby, które upoważniają tylko do formułowania własnych opinii i do przedstawienia ich tak, by mogły być przedmiotem oceny: odrzucenia lub akceptacji.

W żadnym przypadku nie można stawiać znaku równości między habilitacjami a ogółem badań w naukach o zarządzaniu. Niemniej jednak jest oczywiste, że oba te obszary badań mają wiele wspólnego. Mimo że o wyborze przedmiotu badań w tym opracowaniu zadecydowała po prostu dostępność obserwacji, to zakłada się, że wnioski mogą mieć pewną wartość dla całej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Mało, wydaje się, że dla całej dziedziny nauk ekonomicznych. Dowodzi tego także

---

<sup>1</sup> Tekst ten wiąże się z problematyką zaprezentowaną w: M. Ciesielski, Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, 2011 oraz M. Ciesielski, Kolokwia habilitacyjne w naukach o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, 2011.

to, że w tym opracowaniu niektóre problemy niejako samoistnie uległy rozszerzeniu poza kwestie związane z habilitacjami. Nie wolno oczywiście przesadzać z realizacją postulatu ciągłej refleksji nad metodologią. Ostrzega przed tym zresztą m.in. S. Andreski, wskazując, aby nie odnosić wartości przypisywanej celom do środków<sup>2</sup>. Wypowiadanie się na te tematy autora tego opracowania, osoby zajmującej się przez wiele lat jedną subdyscypliną nauk o zarządzaniu i jedną branżą, jest bez wątpienia bardzo ryzykowne. Jednak można tu wprowadzić hipotezę *ad hoc*: czasami z dołu widać lepiej niż z góry. W szczególności dotyczy to kwestii subdyscyplin opisanych w drugiej części opracowania. Umberto Eco podkreśla, że dobry wstęp do pracy naukowej musi zawierać podziękowania<sup>3</sup>. Co prawda ten postulat jest podszyty ironią, ale nie trzeba go lekceważyć. Tak więc, i w tym opracowaniu, chciałbym we wstępie podziękować. Podziękować tym, którzy nie skupią się na nieuniknionych błędach i niejasnościach w tekście, ale potraktują go jako inspirację dla własnych przemyśleń i działań.

## 2. Problemy podstawowe

W tym opracowaniu przyjęto, że nauki o zarządzaniu choćby w niewielkim stopniu spełniają kryteria dyscypliny naukowej. W rzeczywistości raz są traktowane przez badaczy jako nauki idiograficzne, raz jako nomotetyczne. Wiadomo, że ta kwestia nie jest jednoznacznie przesądzona. W zależności od przyjętego w tej sprawie poglądu zmienia się kontekst, w jakim należy rozważać wszystkie kwestie postawione w tym opracowaniu. Ta sprawa ma ogromne znaczenie dla habilitantów. Jeśli do oceny ich prac przyłożą się standardy, które występują w naukach przyrodniczych albo wręcz te, które stosowano w dziewiętnastowiecznej fizyce, to trudno spodziewać się dobrego rezultatu. Być może rozważania należałoby w ogóle rozpocząć od pytania: jaki wzorzec badań nauk o zarządzaniu wyznają rady naukowe i poszczególni badacze? Czy jest on spójny? Jakie poziomy teorii się akceptuje? Czy uwzględnia się specyficzne cechy nauk o zarządzaniu? Czy jest paradygmat i jaki? Od odpowiedzi na te pytania zależą z kolei odpowiedzi na inne pytania: czy w rozprawie habilitacyjnej można coś zweryfikować? sformułować twierdzenie? lub je obalić? Być może jest tak, że stawiając wygórowane żądania, uniemożliwiamy realizację zadań realnych. Czyli większość habilitantów nie robi tego, co mogłaby zrobić, tylko udaje, że robi to, czego zrobić nie może.

Dwoma zasadniczymi zwornikami problemów z habilitacjami są hipotezy i sposoby ich testowania. Na marginesie, pomija się przy tym całkowicie związki

<sup>2</sup> S. Andreski, Czarnoksiężstwo w naukach społecznych, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 117.

<sup>3</sup> Umberto Eco, Zapiski na pudełku od zapalek, Historia i sztuka, Poznań 1993, s. 54.

między procedurami heurystycznymi i procedurami uzasadniającymi. Przyrodnią siostrą nauk o zarządzaniu – psychologia – przyjęła prostą i poręczną definicję hipotezy: wypowiedź będąca próbą przewidywania lub wytłumaczenia zespołu zjawisk. Natomiast przez hipotezy naukowe rozumie się wypowiedzi określające zależności między zdarzeniami lub zmiennymi, potwierdzone lub odrzucone w wyniku badań empirycznych<sup>4</sup>. Podobnie Earl Babbie traktuje hipotezy jako oczekiwania wobec rzeczywistości<sup>5</sup>. Zgodnie z zaleceniami metodologów hipoteza powinna być: nowa, ogólna, jasna, niesprzeczna i sprawdzalna. W naukach społecznych najtrudniej spełnić ten ostatni warunek. Dlatego też w wielu podręcznikach psychologii znajdujemy rysunek przedstawiający siedzącego przy biurku badacza, który ma przed sobą dwa pudełka: puste pudełko z napisem „teorie” i przeładowane pudełko z napisem „hipotezy”. Równie dobrze mógłby być to przedstawiciel nauk ekonomicznych, a w szczególności nauk o zarządzaniu.

W habilitacjach nie przywiązuje się wagi do treści problemu i pytania badawczego. Natomiast hipoteza lub hipotezy są obowiązkowe. Nawet wtedy, gdy przedmiotem habilitacji jest instrument zarządzania. Nie wiadomo, czy z uwagi na wątpliwy charakter twierdzeń nauk o zarządzaniu, czy z innych przyczyn, bardzo rzadko formułuje się jednocześnie tezę i hipotezy<sup>6</sup>. Samotna hipoteza lub samotne hipotezy odgrywają z reguły rolę odpowiadającą znaczeniu tego słowa, a niekiedy rolę tezy lub tezy. Rzadko więc określa się, co ma być udowodniane (teza), a co sprawdzane (hipoteza). Wynika to prawdopodobnie z niskiego poziomu twierdzeń nauk o zarządzaniu. Łatwo bowiem rozwinąć struktury indukcyjne, a trudno dedukcyjne. Problemy badawcze są różnie formułowane. Niekiedy unika się jasnego sformułowania, np. pisząc, że rozprawa jest łącznikiem między elementami praktyki i teorii. W innych przypadkach prezentuje się bardzo złożone konstrukcje składające się z różnego rodzaju i znaczenia celów, tezy i hipotezy. Układ „cel–hipotezy” jest preferowany. Rzadko pisze się o problemie czy pytaniu badawczym. Trudno to wyjaśnić. Być może jest to po prostu zwyczaj.

Jak już wspomniano, przeważa pogląd o niskim poziomie naukowości nauk o zarządzaniu. Niekiedy wskazuje się wręcz, że obecnie nauki o zarządzaniu mogą dostarczać tylko interpretacji, a nie praw czy teorii<sup>7</sup>. Odrzuca się odnoszenie zasad neopozytywizmu wraz z weryfikacjonizmem, a także zasad falsyfikacjonizmu do badania organizacji<sup>8</sup>. Tymczasem w habilitacjach króluje indukcyjnizm

<sup>4</sup> C. Tavris, C. Wade, Psychologia. Podejścia oraz koncepcja, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1999, s. 537.

<sup>5</sup> E. Babbie, Podstawy badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 545.

<sup>6</sup> Por.: K. Kuciński, Problemy badawcze w naukach ekonomicznych, w: Metodologia nauk ekonomicznych, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010, s. 93 i n.

<sup>7</sup> Ł. Sulkowski, Ewolucjonizm w naukach o zarządzaniu, PWE, Warszawa 2010.

<sup>8</sup> *Ibidem*.



i weryfikacja. Często dyskutuje się o możliwościach przyjęcia kryterium falsyfikacji do odkryć nauk o zarządzaniu. Dyskusje te z reguły są jednak mgliste. Paradoksalnie umacnia to zjawisko, które S. Andreski nazwał: *metodologicznym bałwochwalstwem wobec indukcjonizmu*<sup>9</sup>.

### 3. Integracja subdyscyplin

Problemy związane z habilitacjami trzeba analizować także w kontekście subdyscyplin nauk o zarządzaniu. Ważny jest przede wszystkim stopień integracji badań i wiedzy w dyscyplinie z badaniami i wiedzą w subdyscyplinach. W tej kwestii potrzebne byłoby szczegółowe rozpoznanie. Jest ono chyba potrzebne, gdyż nie ma pewności, że nie mamy do czynienia z sytuacją „Pani Matki i jej autystycznych dzieci”. Można więc mówić o uzasadnionej obawie, że panuje tu stan izolacji. W tym opracowaniu trzeba jednak to bardzo trudne do zbadania zjawisko pominąć. Więcej można powiedzieć o integracji subdyscyplin w rozprawach habilitacyjnych. Do tego celu warto wykorzystać pojęcie paradygmatu.

Rozprawy habilitacyjne w dużym stopniu odzwierciedlają podstawy metodologiczne różnych dyscyplin nauki. Poznając te opracowania można więc rozszerzyć wiedzę także na temat paradygmatu m.in. nauk o zarządzaniu, nawet gdy znacznie zawęża się znaczenie tej kategorii. Autor najbardziej popularnej definicji paradygmatu T. S. Kuhn lokował go na poziomie dyscypliny i to dyscypliny obszerniejszej od przyjętego dziś w Polsce zakresu tego słowa. Miał na przykład na myśli nauki ekonomiczne, choć nie przesądził ostatecznie, czy ekonomia jest nauką paradygmatyczną. Tu pojęcie paradygmatu odniesiono do węższej dyscypliny: nauk o zarządzaniu, a nawet do jej subdyscyplin. Wydaje się, że w pracach T. S. Kuhna nie ma takiego zakazu. Oczywiście zmienia to perspektywę, ale takie podejście wydaje się sensowne i pozwala na wykorzystanie idei Kuhna dla lepszego poznania nauk o zarządzaniu.

W języku codziennym paradygmat to wzór lub podstawowy światopogląd. W metodologii nauk pojęcie to ma bardziej konkretne znaczenie, a właściwie należałoby powiedzieć bardziej konkretne znaczenia, a nawet inne nazwy o podobnym lub przybliżonym znaczeniu. Często łączy się pojęcie paradygmatu z określonym sposobem postrzegania przedmiotu badań, np. paradygmat systemowy lub strukturalny. Nadto utożsamia się paradygmat z podstawami epistemologicznymi, a niekiedy z akceptowanymi prawami. Dla rozwiązania podjętego problemu można wykorzystać chyba najbardziej rozpowszechnione znaczenie tego słowa, nadane mu przez T. S. Kuhna: akceptowane wzory faktycznej praktyki naukowej, wzory

<sup>9</sup> S. Andreski, Czarnoksiężstwo..., *op. cit.*, s. 121.

obejmujące równocześnie prawa, teorie, zastosowanie i wyposażenie techniczne, które tworzą model, z którego wyłania się tradycja badań naukowych<sup>10</sup>.

Oczywiście, w tym opracowaniu nie jest możliwe odwołanie się do tak rozumianego paradygmatu. To byłoby ogromne zadanie. Tu w grę wchodzi jedynie swoiste, obiegowe rozumienie paradygmatu. Bardzo rozpowszechniona jest (przypisywana T. S. Kuhnowi) definicja paradygmatu: zbiór pojęć i teorii akceptowanych powszechnie w dyscyplinie naukowej. Nie udało się ustalić autora tej definicji, ale jest ona tu przydatna.

Nawet najbardziej pracowity czytelnik rozpraw habilitacyjnych i uczestnik kolokwiów habilitacyjnych nie sformułuje szybko pełnej listy pojęć i teorii, do których najczęściej odwołują się ich autorzy. Warto jednak podjąć taką próbę, choćby dla inicjacji szerszych zadań. Trzeba przed tym ustalić:

- w jakim celu autorzy rozpraw habilitacyjnych powołują się na określone teorie i przywołują pewne pojęcia, czy po to, by je wykorzystać, czy tylko dla pokazania szerszego tła omawianych problemów?
- czy sięgają tylko do swojej dyscypliny lub subdyscypliny, czy też do całości nauk ekonomicznych, społecznych, czy jeszcze innych?

Odnosząc się do pierwszej kwestii należy stwierdzić, że bardzo często przywoływanie służy tylko jako ilustracja. Niekiedy trudno nawet zrozumieć, dlaczego przywołuje się tę, a nie inną teorię. Sięga się nawet do komicznych teorii (np. teoria akordeonu). Niekiedy występuje odwołanie do teorii o bardzo dużym stopniu uniwersalności przy omawianiu drobnych spraw (np. do teorii racjonalności przy omawianiu sztuczek marketingowych). Odpowiedź na drugie pytanie nie może być jednoznaczna. Zdecydowana większość habilitantów poszukuje teorii w swojej subdyscyplinie, niezależnie od tego, jaka jest ich wartość. Są jednak rozprawy habilitacyjne, w których autorzy odwołują się do teorii z całego zakresu nauk ekonomicznych. Do teorii psychologii i socjologii sięgają tylko wtedy, gdy stosują interpretację humanistyczną.

Mimo że w tym opracowaniu pominięto rozpatrywanie poziomu integracji nauk o zarządzaniu z jej subdyscyplinami, trzeba podkreślić potrzebę analizy w relacji: paradygmat nauk o zarządzaniu–paradygmaty subdyscyplin. Nadto celowe wydaje się poznanie dokładnych relacji między subdyscyplinami nauk o zarządzaniu, a także między nimi a subdyscyplinami ekonomii.

Paradygmaty subdyscyplin nauk o zarządzaniu można podzielić na dwie części. W pierwszej należy umieścić te pojęcia z nauk o zarządzaniu i wszelkich innych nauk, które odgrywają największą rolę w danej subdyscyplinie, w drugiej – pojęcia i teorie właściwe tylko konkretnej subdyscyplinie. W pierwszej części

<sup>10</sup> T. S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo ALETHEIA, Warszawa 2009.

zachodzi duże podobieństwo między marketingiem a zarządzaniem strategicznym. Są tu m.in. takie elementy wspólne, jak: proces, system, łańcuch wartości, model struktury branży i model strategii Portera. Jest to po prostu wynik ekspansji marketingu na pola badawcze zarządzania strategicznego. Nie wynika z tego żadna szczególna wartość. Logistyka odwołuje się do innych pojęć (poza systemem i procesem): paradygmat KKK, konkurowanie czasem, teoria kosztów transakcyjnych. Co ciekawe, jej paradygmat jest dość podobny do paradygmatu międzynarodowych stosunków gospodarczych – subdyscypliny ekonomii.

Zarządzanie strategiczne tworzy też swe własne teorie, właśnie te przejmowane przez marketing. Natomiast logistyka i marketing są bliskie pojęciu: dyscyplina praktyczna. Bez wątplenia wszystkie trzy subdyscypliny nauk o zarządzaniu łączy upodobanie do akronimów (5P, 7W, 4P). Ich specyficzne pojęcia są proste (w logistyce np. łańcuch dostaw, JIT, Kanban, keiretsu; w marketingu: marketing-mix, cykl życia produktu, marketingowa koncepcja produktu). Wszystkie te obserwacje znajdują swe odbicie w rozprawach habilitacyjnych. Można nawet powiedzieć, że w rozprawach habilitacyjnych występuje szczególna tendencja do izolacji.

W subdyscyplinach nauk o zarządzaniu obserwuje się tendencję do usamodzielnienia na poziomie co najmniej dyscypliny naukowej. Często piszą o tym habilitanci. Argumenty za takim rozwiązaniem to przede wszystkim odrębności w przedmiocie badań i stosowanych metodach. Przeprowadzone rozważania wskazują jednak, że odrębności między subdyscyplinami nauk o zarządzaniu nie świadczą o potrzebie ich emancypacji, ale po prostu o potrzebie usunięcia podejścia silosowego w nauce. W interferencji i integracji subdyscyplin tkwi ogromny potencjał, który może wzbogacić nauki o zarządzaniu.

Poziom integracji subdyscyplin nauk ekonomicznych można wstępnie rozpoznać, analizując stopień implementacji paradygmatu sieciowego przez wszystkie cztery wymienione wcześniej subdyscypliny. Jest on uznawany za bardzo wartościowy i nowoczesny, szczególnie dla nauk ekonomicznych. Sieci gospodarcze, zwane także sieciami biznesowymi, są rozumiane w polskiej literaturze na dwa sposoby. Pierwszymi elementami sieci są relacje. Drugi sposób rozumienia sieci jest prosty: *zbiór powiązanych ze sobą przedsiębiorstw*<sup>11</sup>. Tak też opisuje sieci A. Noga: *Sieci przedsiębiorstw stanowią grupy powiązanych ze sobą firm, przy czym powiązania te mogą mieć albo charakter pionowy (wtedy powiązanie utożsamiane jest z trwałą relacją wymiany dóbr i usług), albo poziomy (powiązania w tym przypadku rozumiemy jako mechanizmy tworzenia i regulacji efektów zewnętrznych w grupie podmiotów)*<sup>12</sup>. W habilitacjach nie podejmuje się prób połączenia

<sup>11</sup> Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004, s. 510.

<sup>12</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 90.

podejścia sieciowego w logistyce i marketingu. Łatwo znaleźć prace o zarządzaniu strategicznym, w których w ogóle nie ma mowy o sieciach. Podejścia sieciowego należałoby najbardziej spodziewać się w obszarze subdyscypliny ekonomii zajmującej się międzynarodowymi stosunkami gospodarczymi. Jednak habilitanci wykorzystujący teorię wymiany międzynarodowej, teorię zagranicznych inwestycji bezpośrednich, czy teorię przedsiębiorstwa wielonarodowego nie włączają sieci do swych paradygmatów. Przyczyną jest – omawiane wyżej – zjawisko braku integracji. Szczytowym przejawem tego zjawiska są właśnie dwa nurty rozpraw habilitacyjnych: nurt związany z międzynarodowymi stosunkami gospodarczymi oraz nurt związany z logistyką i łańcuchami dostaw. Rozwijają się one odrębnie, mimo że, jak już wspomniano, ogromna część przedmiotu badań, problemów i pytań badawczych pokrywa się.

#### **4. Podsumowanie**

Po oglądzie habilitacji należy postawić pytanie: co robić? Co mają robić habilitanci jest jasne: na początek podjąć poważną refleksję nad kwestiami metodologicznymi. Potrzebna literatura w języku polskim jest. Wystarczy poszukać, wywołując przykładowo takie hasła, jak: eklektyczne podejście do metodologii, wiele paradygmatów, triangulacja, koherencja. Warto tu podać następującą, pozornie żartobliwą, obserwację: wiele rozpraw i wystąpień habilitantów zyskałoby ogromnie na wartości, gdyby ci ostatni przeczytali choćby trzy książki o metodologii i poświęcili choćby trzy wieczory na rozważenie relacji między swoimi badaniami a zaleceniami metodologicznymi.

Druga kwestia: co mają robić oceniający? W przypadku „typowych” habilitacji chyba nie trzeba tu żadnych specjalnych działań. Konieczne jest tylko, by w odpowiednim czasie i odpowiednich miejscach stawiać odpowiednie pytania, tak by proces tworzenia „kryptometodologicznego” modelu rozpraw i kolokwiiw się odwrócił. Wystarczy, że kolejny habilitant zauważy, że w ocenie ostatnich habilitacji brano pod uwagę podejście metodologiczne i świadomość metodologiczną, a pojawią się habilitacje o odpowiednich podstawach. Trudniej odnieść się do ewentualnej zmiany formy rozprawy habilitacyjnej (odpowiednie propozycje podano w przypisie 1, s. 38). Tu potrzebna byłaby debata w ramach najważniejszych gremiów naukowych.

Przeprowadzona krytyka rozpraw habilitacyjnych i kolokwiiw habilitacyjnych powinna oczywiście prowadzić do sformułowania bardziej konkretnych zaleceń, które mogłyby poprawić sytuację, choćby w długim okresie. Rozważania zawarte w tym opracowaniu i w artykułach wskazanych w przypisie 1 będą przy-

datne co najmniej przez następne 10 lat. Zmiana procedur habilitacyjnych nie zmieni bowiem wymogu przedstawienia publikacji będącej (będących) rezultatem własnych badań. W praktyce habilitanci tracą okazje do publicznej obrony swych badań, co tylko zwiększy problemy metodologiczne.

Jak już wspomniano, sprawą kluczową dla omawianych zagadnień jest to: jak definiuje się nauki o zarządzaniu. Przyjmując określoną charakterystykę nauk o zarządzaniu, można sformułować rady dla habilitantów. Tu przyjęto, za A. Koźmińskim i K. Oblójem, że: *jest to nauka „in statu nascendi” różniąca się dość znacznie od w pełni ukształtowanych i metodologicznie dojrzałych dziedzin wiedzy. Podstawowa różnica polega na nieokreśloności, zarówno przedmiotu, jak i metod badań oraz wyraźnym niedostatku teorii. Wyraża się to w nieostrych granicach między nauką organizacji i zarządzania, a innymi dziedzinami oraz równie nieostrym rozgraniczeniu wiedzy potocznej i doświadczenia od twierdzeń naukowo uzasadnionych. Teoretyczne niedostatki dyscypliny wyrażają się w braku koncepcji ogólnych, umożliwiających metodologicznie poprawny proces wyjaśniania wyników prowadzonych badań oraz integrację i komunikację wiedzy, między innymi przez prowadzenie badań porównawczych*<sup>13</sup>.

Poniżej przedstawiono 3 założenia ogólne i 6 wytycznych szczegółowych, które wynikają logicznie z rozważań nad niedostatkami rozpraw habilitacyjnych. Są one jednak tylko propozycją do sformułowania pełnej listy zaleceń dla badaczy podejmujących trud związany z uzyskaniem stopnia doktora habilitowanego nauk o zarządzaniu.

Ogólne założenia to:

- 1) pluralizm metodologiczny (bez metodologii fundamentalistycznej); triangulacja (różne metodyki, metody – z dowartościowaniem metod jakościowych, różne źródła, różni badacze), cykliczny proces przybliżania;
- 2) kumulatywny wzorzec rozwoju nauk o zarządzaniu, ale przy ciągłym testowaniu i ze stosowaniem wszelkich sposobów testowania (weryfikacja, falsyfikacja, konfirmacja, koroboracja, refutacja – z uwzględnieniem poprawności ich łączenia), rozprawa nie musi być wyizolowanym zadaniem, może być tylko krokiem w poznaniu prawidłowości nauk o zarządzaniu albo na przykład obalać lub osłabiać jakieś twierdzenie;
- 3) podejście systemowe (w tym ekwipotencjalność, ekwifinalność, przyczynowość kolistą), nadto uwzględnianie niekiedy podejścia sytuacyjnego, a nawet wykorzystanie etnometodologii.

<sup>13</sup> A. Koźmiński, K. Oblój, Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 2004, s. 89, za: A. Peszko, Podstawy zarządzania organizacjami, AGH, Kraków 2002, s. 35.

Szczegółowe wytyczne to:

- 1) nie wzorować się na starych pracach habilitacyjnych, przemyśleć ogólne problemy metodologiczne nauk społecznych, nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu, przyjąć zasadę stałej refleksji metodologicznej;
- 2) przyjąć samemu podstawy metodologiczne, wskazać paradygmat i koherentne teorie, wzorować się na autorytetach, ale pamiętać, że przy obecnym bałaganie w naukach o zarządzaniu i w ich podstawach metodologicznych każde stanowisko metodologiczne jest w jakimś stopniu uzasadnione;
- 3) jasno ustalić: przedmiot badań, problem badawczy, pytania badawcze, tezy i hipotezy, dbać, by stanowiły logiczną całość, powtarzać refleksję nad nimi co najmniej kilkanaście razy, zmieniać je, jeśli pojawi się nowa wiedza;
- 4) poświęcić dużo wysiłku ustaleniu metodyki i doborowi metod (pamiętać o triangulacji);
- 5) rozważyć nadanie rozprawie charakteru zwiadu badawczego i przemyśleć możliwość sformułowania generalizacji historycznej<sup>14</sup> (ale dopiero po precedensach);
- 6) nie przejmować się nieusuwalnymi brakami o charakterze metodologicznym (w naukach o zarządzaniu nie można spełnić wszystkich warunków poprawności); sama świadomość metodologiczna i konsekwentne próby przestrzegania zasad i zaleceń metodologicznych już wyróżniają autora!

## 5. Bibliografia

1. Andreski S., Czarnoksiężstwo w naukach społecznych, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002.
2. Babbie E., Podstawy badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
3. Ciesielski M., Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, 2011.
4. Ciesielski M., Kolokwia habilitacyjne w naukach o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, 2011.
5. Eco Umberto, Zapiski na pudełku od zapalek, Historia i sztuka, Poznań 1993.
6. Koźmiński A., Oblój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 2004, za: A. Peszko, Podstawy zarządzania organizacjami, AGH, Kraków 2002.

---

<sup>14</sup> Być może należałoby powiedzieć: wyraźnie zaznaczyć, że dąży się do generalizacji historycznej.

7. Kuciński K., Problemy badawcze w naukach ekonomicznych, w: Metodologia nauk ekonomicznych, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010.
8. Kuhn T. S., Struktura rewolucji naukowych, Wydawnictwo ALETHEIA, Warszawa 2009.
9. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
10. Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
11. Tavis C., Wade C., Psychologia. Podejścia oraz koncepcja, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1999.

Wojciech Czakon  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Karolina Mucha-Kuś  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Maciej Sołtysik  
Tauron Polska Energia S.A.

## Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku<sup>1</sup>

### 1. Wprowadzenie

W ujęciu klasycznym nauk ekonomicznych konkurowanie przeciwstawiane jest relacjom współpracy<sup>2</sup>. Podejście to sprawiło, że dotychczasowe badania empiryczne uwzględniały jednostronną perspektywę wpływu wspomnianych relacji na osiągnięcie zamierzonych celów analizowanych podmiotów. W literaturze ostatniej dekady coraz częściej przedstawia się takie relacje międzyorganizacyjne, które przybierają jednocześnie cechy współpracy oraz konkurencji i nazywane są wówczas kooperacją<sup>3</sup>.

Strategie kooperacji wydają się niezwykle interesujące, ponieważ łączą przeciwne zachowania przedsiębiorstw w nieliniowym wysiłku epistemologicznym, co więcej, sugeruje się, że powinny one przynosić lepsze wyniki niż strategie konkurencji czy współdziałania osobno<sup>4</sup>. Kooperacja daje zatem szersze spojrzenie na rzeczywiste zachowania graczy rynkowych, nie ograniczając badań do jednej perspektywy. Rozważania niniejszej pracy dotyczą całościowego spojrzenia na jednoczesność tych relacji. Autorzy zwracają uwagę na pozytywny wpływ kooperacji na proces tworzenia rynku oraz podnoszenia jego efektywności, co nie było poruszane w dotychczasowych badaniach tego zjawiska. Artykuł niniejszy jest również zapowiedzią dalszych szczegółowych badań nad wpływem kooperacji na efektywność funkcjonowania rynku.

---

<sup>1</sup> Wyniki przedstawione w niniejszym artykule uzyskano w ramach prac nad projektem „Determinanty i dynamika kooperacji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii” dofinansowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego Nr grantu N N115 006040.

<sup>2</sup> P. Adler, C. Heckscher, L. Prusak, Building Collaborative Enterprise, „Harvard Business Review”, July–August 2011, s. 95–101.

<sup>3</sup> M. Bengtsson, S. Kock, Co-opetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management”, 2000, 29(5), s. 411–426.

<sup>4</sup> G. B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon, Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, „Przegląd Organizacji”, 2008, Nr 6, s. 3.



Autorzy odrzucają ekonomiczny dogmat dobroczynnego efektu konkurencji dla rynku i konsumentów, czyniący ze współpracy konkurentów zachowania szkodliwe i niepożądane. Ekonomia dobrobytu zakłada, że przedsiębiorstwa zachowują się niekooperatywnie, kiedy, dążąc do realizacji własnych celów, działają autonomicznie, nie wchodząc w jawne lub niejawne porozumienia z innymi przedsiębiorstwami. Natomiast wspólne działania mają na celu ograniczenie do minimum, a nawet zwalczenie wzajemnej konkurencji<sup>5</sup>. Idąc tym tropem, aktywna współpraca przedsiębiorstw w ramach oligopolu prowadzi do nielegalnej zмовы<sup>6</sup>, w której dwa lub więcej przedsiębiorstw wspólnie ustalają ceny czy wielkość produkcji, dokonują podziału rynku lub wspólnie podejmują inne decyzje handlowe.

Kooperacja, czyli jednocześnie występowanie relacji współpracy oraz konkurencji<sup>7</sup>, jest dziś praktyką menedżerską w wielu sektorach gospodarki, choć nie znajduje to odzwierciedlenia w badaniach zarządzania strategicznego. Zdaniem autorów, kooperacja nie stanowi rozwinięcia teorii konkurencji, ani teorii współdziałania, natomiast jest ona osobliwym przedmiotem badań wymagającym odrębnego podejścia teoretycznego<sup>8</sup>.

Celem niniejszej pracy jest wskazanie, że kooperacja jest zachowaniem podmiotów rynkowych, które pozytywnie wpływa na efektywność rynku. Badania empiryczne poświęcone zostały analizie procesu tworzenia rynku bilansującego energii elektrycznej, w szczególności relacji występujących pomiędzy jego uczestnikami. Artykuł różni się od dotychczas przedstawionych analiz poświęconych zarówno badaniu efektywności rynku, jak i analizowaniu relacji międzyorganizacyjnych skupiających się osobno na strategiach konkurowania bądź współpracy. Analiza obu tych relacji występujących w tym samym czasie daje nowe spojrzenie na zarządzanie strategiczne, tworząc zupełnie nową więź, mającą pozytywny wpływ na efektywność rynku.

## 2. Kooperacyjna gra

Kooperacja, jako przedmiot badań, określana jest jako następstwo intensyfikacji i rozwoju złożoności niestabilnych, przez co zmiennych zachowań kooperacyjnych

<sup>5</sup> P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. 1, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 290.

<sup>6</sup> Przep autorów: W USA zanim wprowadzono ustawodawstwo antytrustowe, oligopolisci oficjalnie łączyli się, tworząc tzw. trust lub kartel. Obecnie, z nielicznymi wyjątkami, prawo zabrania takiej współpracy, określając ją mianem zмовы. Przedsiębiorstwa jednak decydują się na współdziałanie poprzez 'milczącą współpracę'.

<sup>7</sup> J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009.

<sup>8</sup> W. Czakon, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, 2009, Nr 12, s. 13.

między konkurentami. Koopetycję definiuje się jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów, w której należy wyszczególnić 3 istotne aspekty<sup>9</sup>: 1) współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest jednocześnie źródłem tworzenia wartości i miejscem jej podziału; 2) współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest oparta na grze o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna przynieść uczestnikom wzajemne korzyści, choć niekoniecznie równe; 3) grę o sumie dodatniej i zmiennej, w której współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami oparta jest na częściowej zbieżności interesów.

Współdziałanie może mieć na celu m.in. wspomniane już kreowanie wartości dodanej<sup>10</sup>, radzenie sobie z problemami niemożliwymi do rozwiązania w „pojedynek”, czy wspólną koordynację gry rynkowej i jej reguł. Z drugiej strony, konkurencja, będąca drugim aspektem relacji koopetycji, tworzy konflikt pomiędzy uczestnikami, ponieważ interes indywidualny gracza niekoniecznie musi sprzyjać współdziałaniu, nawet jeśli cała grupa współpracujących konkurentów miałaby z tego skorzystać, zgodnie z opisywanym w teorii gier dylematem więźnia<sup>11</sup>. Amerykańscy badacze A. Brandenburger oraz B. Nalebuff<sup>12</sup> rozpowszechnili pojęcie koopetycji, wyjaśniając je właśnie na podstawie tej teorii.

W nomenklaturze teorii gier konkurencja może być określana mianem, ‘gry o sumie zerowej’, gdzie nie ma możliwości podniesienia zysków jednej strony bez poniesienia straty przez drugiego gracza. Współpraca z kolei, to ‘gra o sumie dodatniej’, w której zaangażowani gracze mają możliwość zwiększenia zarówno swoich korzyści, jak i wspólnych. W związku z tym, że koopetycja zawiera cechy zarówno jednej, jak i drugiej relacji jednocześnie, określana jest mianem strategii typu wygrywający–wygrywający<sup>13</sup> w ‘grze o sumie dodatniej i zmiennej’. Celem koopetycji nie jest zatem jedynie współpraca z konkurentem w celu zwiększania potencjalnych korzyści, ale również konkurowanie o zagarnięcie możliwie największego zysku. Przenosząc powyższe na grunt zarządzania strategicznego, można określić tę strategię jako sekwencję wspólnego tworzenia wartości, a następnie konkurencji przy podziale wartości, która odbywa się w warunkach częściowo zbieżnych celów oraz zmiennej struktury gry o sumie dodatniej<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> G. B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon, Strategie koopetycji..., *op. cit.*, s. 3.

<sup>10</sup> M. Rogalski, Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji, „Przegląd Organizacji”, 2011, Nr 9, s. 17–18.

<sup>11</sup> C.-P. Lin, Y.-J. Wang, Y.-H. Tsai, Y.-F. Hsu, Perceived job effectiveness in coopetition: A survey of virtual teams within business organizations, „Computers in Human Behavior”, 2010, 26, s. 1598–1606.

<sup>12</sup> A. M. Brandenburger, B. J. Nalebuff, Co-opetition, New York, Doubleday 1996.

<sup>13</sup> K. Mucha-Kuś, Strategia koopetycji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania, „Przegląd Organizacji”, 2010, Nr 2, s. 9–12.

<sup>14</sup> W. Czakon, Problemy modelowania dynamiki strategii coopetition, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki, red. K. Lisiecka, A. Czech, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Nr 47, Wydawnictwo AE Katowice, 2007, s. 6.

### 3. Kooperacja w tworzeniu efektywności rynku

Główny warunek kooperacji to częściowa zgodność interesów lub celów aktorów. Kooperacja jako nowe zjawisko strategiczne oznacza zdolność do wchodzenia w więzi międzyorganizacyjne, umożliwia osiągnięcie dostępu do zewnętrznych zasobów, stając się źródłem przewagi relacyjnej. Współpraca w świetle osiągania zarówno celów indywidualnych, jak i wspólnych, wymaga interakcji graczy, co następnie przekłada się na efektywność rynku, na którym współgrają konkurenci. W tym świetle kooperacja to strategia wspólnego tworzenia wartości, konkurencji przy podziale tej wartości oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej. Wynik tej gry jest dodatni, ale zmienny ze względu na fakt, że zachowaniu kooperacyjnemu towarzyszy jednocześnie postawa konfrontacyjna i trudno jest określić *ex-ante*, w jakim stopniu gracze będą uzyskiwać korzyści z relacji współpracy.

Kooperacja stwarza zachęty do osiągania większej efektywności zarówno danej firmy, jak i całego rynku, głównie ze względu na występującą rywalizację z konkurentami, którzy działają w podobnych warunkach i z którymi łatwo jest się porównywać<sup>15</sup>. Kooperatory często lepiej i szybciej potrafią dostrzec nowe potrzeby nabywców, co pozwala na uzyskiwanie przewagi w dostrzeganiu nowych możliwości technicznych, operacyjnych, dostawczych, i sprzyja wprowadzaniu innowacji oraz osiąganiu większej elastyczności i szybkości działania.

Zakładając jednoczesne występowanie konkurencji oraz współpracy, dotychczasowe badanie tych relacji osobno nie daje rzetelnych wyników i wymaga badań empirycznych, w szczególności ich wpływu na dane zjawisko<sup>16</sup>. Efektywność rynku rozpatrywana pod kątem współpracy oraz osobno pod kątem konkurencji nie daje całościowego obrazu rzeczywistej gry rynkowej, w której relacje te niejednokrotnie się przenikają. Współpraca może być nacechowana relacjami konkurencji, a konkurencja może mieć cechy współpracy. Dopiero zrozumienie istoty relacji kooperacji daje możliwość znacznej poprawy wydajności i skuteczności prowadzonych działań<sup>17</sup>, co z kolei może mieć dodatni wpływ na efektywność danego rynku. Jeśli rzeczywiste zachowania podmiotów na rynku mają cechy kooperacji, nie należy analizować osobno ich konkurowania i współdziałania. Kooperacja łącząca te dwie sprzeczności tworzy paradoksalną więź międzyorganizacyjną, będącą interakcją graczy wymagającą dalszych badań empirycznych.

<sup>15</sup> F. Robert, P. Marques, F. Le Roy, Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 2009, 8(1), s. 23–43.

<sup>16</sup> A. M. Passos, A. Caetano, Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness, „Journal of Managerial Psychology”, 2005, 20(3/4), s. 231–244.

<sup>17</sup> M. H. Morris, A. Koçak, A. Özer, Coopetition as a small business strategy: Implications for performance, „Journal of Small Business Strategy”, 2007, 18(1), s. 35–54.

Na efektywność rynku bezpośredni wpływ mają wyniki graczy rynkowych, które są oparte na założonych przez nich strategiach działań. Strategie określają cele zarówno krótko, jak i długoterminowe, natomiast nie należy zapominać o zmiennym otoczeniu zewnętrznym, z którego wynikają dynamiczne relacje międzyorganizacyjne. Jeśli rozpatrujemy relacje współpracy, możemy przypuszczać, że ona sama nie wystarcza do osiągnięcia możliwie satysfakcjonujących wyników i często nacechowana jest relacjami konkurencyjnymi. Po drugiej stronie mamy jednak relacje czystej konkurencji, które, podobnie jak współpraca, implikują strategie działania firm. Ponieważ literatura zarządzania strategicznego traktuje obie te relacje jako sprzeczne oraz przeciwstawne, powstaje luka w zrozumieniu jednoczesności występowania tych relacji oraz badaniu korzyści, jakie może przynieść ich połączenie. Koopetycja stanowi pewnego rodzaju syntezę zarządzania, w którym mamy do czynienia z relacjami współpracy oraz konkurencji, tworząc paradoksalne<sup>18</sup> połączenie tych dwóch strategii. Paradoks ten, wszak obecny w rzeczywistych zachowaniach podmiotów na rynku, daje możliwość osiągnięcia lepszych rezultatów niż stosowanie obu strategii osobno. Gracze rynkowi, decydujący się na współpracę ze swoim konkurentem, podnoszą nie tylko efektywność swojej firmy oraz firmy, z którą łączą ich relacje koopetycji, ale również dodatnio wpływają na efektywność rynku, na którym działają.

W kontekście wymienionych i najistotniejszych cech charakteryzujących relacje koopetycji oraz ich dodatniego wpływu na kształtowanie się danego rynku, celowe wydaje się zaprezentowanie przez ten właśnie pryzmat wyników analizy powstawania i funkcjonowania Rynku Bilansującego (RB) energii elektrycznej.

#### **4. Koopetycja w tworzeniu efektywności rynku na przykładzie Rynku Bilansującego energii**

Koopetycja znalazła i wciąż znajduje swe praktyczne zastosowania m.in. w ramach współtworzenia zasad działania Rynku Bilansującego, będącego głównym determinantem funkcjonowania zliberalizowanego rynku energii w Polsce.

Początki krajowego rynku energii sięgają 1997 roku, czyli momentu uchwalenia ustawy Prawo energetyczne<sup>19</sup>. Ustawa stała się załącznikiem rozwoju warunków konkurencji, co było pochodną zapisów art. 1 ust. 2, gdzie obok m.in. bezpieczeństwa energetycznego kraju, oszczędności i racjonalności w zużywaniu paliw i energii czy też przeciwdziałania negatywnym skutkom naturalnych monopolii, został zdefiniowany rozwój konkurencji jako podstawowy cel ustawy.

<sup>18</sup> A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, „Academy of Management Review”, 1997, 22(1), s. 110–141.

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne (Dz.U. z 2006 r. Nr 89).

Funkcjonujące wówczas reguły i ramy prawne determinujące charakter rynku nie były jeszcze pochodną działań kooperacyjnych. Cechy wyłaniającej się kooperacji pojawiły się w momencie realizacji prac koncepcyjno-wdrożeniowych nad godzinowym modelem rynku. Mechanizmy funkcjonowania i idea tego rynku<sup>20</sup> zakładały stworzenie kilku kluczowych obszarów: segmentu umów bilateralnych, giełdy energii oraz najważniejszego segmentu, jakim jest rynek bilansujący<sup>21</sup>. Przedsiębiorstwem odpowiedzialnym za proces wdrażania mechanizmu bilansującego i jego finalnie uruchomienie były Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A. (PSE), pełniące funkcję Operatora Sieci Przesyłowej (OSP). W proces jego tworzenia zaangażowane były wszystkie podmioty, których działalność handlowo-techniczna miała się w nim zawrzeć. Było to zatem wspólne działanie realizowane przez współpracujące ze sobą: 1) Zakłady Elektroenergetyczne, prowadzące działalność zarówno w przedmiocie dystrybucji, jak i konkurencyjnej względem siebie działalności obrotowej energią elektryczną; 2) wytwórców systemowych energii elektrycznej konkurujących ze sobą i pozostałymi uczestnikami rynku w segmentach obrotu i usług systemowych; 3) Operatora Sieci Przesyłowej – gwaranta bezpieczeństwa systemu elektroenergetycznego; 4) przedstawicieli Urzędu Regulacji Energetyki, Ministerstw Gospodarki i Skarbu i towarzystw branżowych.

W wyniku współpracy decyzją Zarządu PSE, poprzedzoną zatwierdzeniem i publikacją Instrukcji Ruchu i Eksploatacji Sieci Przesyłowej (IRiESP), zawierającej szczegółową metodykę funkcjonowania mechanizmu bilansującego, został uruchomiony 1 września 2001 roku obszar godzinowego Rynku Bilansującego. Podstawowym jego zadaniem miało być zapewnienie wypadkowego zbilansowania handlowego wszystkich jego uczestników i stworzenie podstaw do konkurencyjnego rynku energii. Poczynione przez uczestników, a będące pochodną wspólnie wypracowanej koncepcji rynku, działania dostosowawcze polegały przede wszystkim na modernizacji systemów pomiarowo-rozliczeniowych, dostosowaniu infrastruktury teleinformatycznej (IT) do wymiany danych z węzłem centralnym oraz opracowaniu efektywnych metod dobowo-godzinowego prognozowania poziomu zapotrzebowania na moc i energię. Kilkunastomiesięczny etap funkcjonowania Rynku Bilansującego w tym kształcie dał obraz wielu niedociągnięć oraz uwypuklił błędne założenia koncepcyjne, przyjęte na etapie jego wdrażania. Segment, będący z definicji jedynie mechanizmem bilansowania handlowego uczestników rynku, stał się segmentem spekulacyjnym, zagrażającym kryteriom bezpieczeństwa pracy

<sup>20</sup> M. Zerka, *Mechanizmy rynkowe w elektroenergetyce – zagadnienia wybrane*, Instytut Wiedzy o Rynku Energii, Warszawa 2001.

<sup>21</sup> E. Toczyłowski, *Zmiany funkcjonalne na polskim rynku bilansującym wymagane do poprawy efektywności i decentralizacji rynku*, VI Konferencja Naukowo-Techniczna pt. *Optymalizacja w elektroenergetyce OPE'05*, w: *Materiały konferencyjne*, SEP, Jachranka, 29–30 września 2005 r., s. 89–100.

krajowego systemu elektroenergetycznego (KSE) oraz zasadom rynkowej konkurencji. Występujące wówczas i nasilające się z czasem niepożądane zjawiska stały się przyczynkiem zmiany regulaminu funkcjonowania RB. W tym celu, w wyniku dalszych prac koncepcyjnych, zrealizowanych wspólnie przez uczestników rynku, wprowadzone zostały kolejno w lipcu 2002 roku i lipcu 2003 roku modyfikacje dotyczące zasad i algorytmów prowadzenia rozliczeń. Skutkowało to wzrostem efektywności mechanizmu bilansowania, rozumianego jako ograniczenie kosztów bilansowania systemu. Kolejne zwiększenie konkurencyjności na rynku energii nastąpiło w 2004 roku. Uczestnikom rynku, zaangażowanym wówczas w proces modyfikacji zasad działania RB, udało się wspólnie wypracować i zaakceptować zasady związane z możliwością sprzedaży energii w obrocie międzynarodowym i poszerzeniem kompetencji graczy o możliwość prowadzenia działań spekulacyjnych (wyniki zostały przedstawione w tabeli 1).

**Tabela 1. Empiryczne efekty relacji kooperacyjnych**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Saldo wymiany transgranicznej	Zmiana Regulaminu RB w 2004 r., wprowadzająca możliwość wymiany transgranicznej przez uczestników rynku, przyczyniła się do wzrostu salda wymiany o 20,2% (2005/2004) na rzecz eksportu energii elektrycznej z Polski, ponadto pozwoliła na aktywne konkurowanie na tym segmencie rynku następującej liczbie uczestników						
	29	40	48	59	60	67	73

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych PSE-Operator i Sprawozdań Prezesa URE.

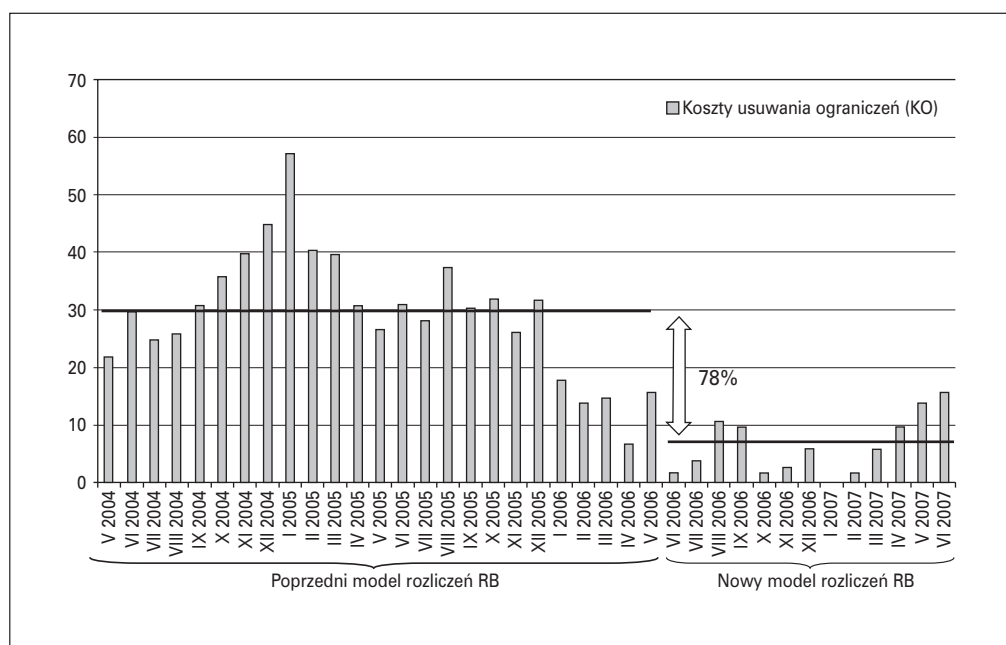
Wytyczne płynące z Dyrektywy 2003/54 stały się kolejnym przyczynkiem do podjęcia wysiłku nad modyfikacją zasad funkcjonowania RB. Wynikiem wspólnych działań było wypracowanie implementowanej w czerwcu 2006 roku koncepcji modernizacji zasad bilansowania KSE w segmencie hurtowego obrotu energią oraz zaprojektowanie algorytmu wzajemnych relacji między odbiorcami korzystającymi z zasady TPA (*third party access*) a operatorami sieci dystrybucyjnych. Wprowadzono zmianę mechanizmu cenotwórczego i zasad rozliczeń niebilansowania, a także stworzono warunki kompensowania odchyleń prognostycznych przez wprowadzenie możliwości tworzenia grup bilansujących (GB).

Już w pierwszym miesiącu obowiązywania zmian uzyskano wymierny efekt w postaci kilkunastokrotnego zmniejszenia kosztów działań dostosowawczych, podejmowanych przez OSP w ramach bilansowania systemu względem okresu

poprzedniego<sup>22</sup> (por. rysunek 1). Te wspólnie wypracowane przez uczestników rynku zasady przyczyniły się w realny sposób do kolejnego poszerzenia obszaru rynku konkurencyjnego, gdzie poprzez ograniczenie kosztów uczestnictwa w mechanizmie bilansowania stała się możliwa aktywność spółek obrotu poza obszarem hurtowego rynku energii, tj. w segmencie odbiorców TPA.

Ostatnia z istotnych zmian funkcjonowania RB, będąca pochodną wytycznych określonych w rozporządzeniu systemowym oraz wypracowanych przez uczestników rynku zasad dotyczyła wprowadzenia, począwszy od 1 stycznia 2009 roku, zmian mechanizmu rozliczeń energii na RB. Modyfikacja zwiększała transparentność algorytmu tworzenia cen rozliczeniowych odchylenia i polegała na zastosowaniu mechanizmu cen marginalnych oraz zmianie zasad swobodnego bilansowania.

**Rysunek 1. Ilustracja obniżenia kosztów usuwania ograniczeń ponoszonych przez OSP w wyniku zmian systemu rozliczeń niezbilansowania w ramach Rynku Bilansującego (w mln PLN)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań Prezesa URE.

<sup>22</sup> S. Kasprzyk, Rozwój rynku bilansującego. Infrastruktura – Środowisko – Energia, „Rzeczpospolita” z 11 września 2006 r.

Dotychczasowa dynamika funkcjonowania RB wskazuje wyraźnie na zasadność i potrzebę porozumienia się wszystkich zainteresowanych uczestników rynku energii, w celu wypracowania, w zgodzie z unijnymi wytycznymi kierunkowymi, zasad polepszających konkurencyjność rynku i pozwalających uczestnikom na realizację nowych, efektywniejszych strategii zachowań.

## 5. Podsumowanie

Koopetycja to z jednej strony zachowania strategiczne firm ujęte w perspektywie dynamicznej, z drugiej zaś strony to także współdziałanie w celu maksymalizacji wartości dostępnej uczestnikom, by następnie konkurować o jak największy udział w momencie jego wytworzenia. Koopetycja skupia się na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami. Pojęcie określa zatem jednoczesne występowanie współpracy oraz konkurencji w celu osiągnięcia lepszych wyników zarówno indywidualnych, jak i wspólnych. Pomimo że koopetycja dodatnio wpływa na działalność firmy, zwiększa udział graczy w rynku oraz sprzyja tworzeniu i wdrażaniu nowych technologii<sup>23</sup>, nie badano dotąd wpływu koopetytorów na kształt oraz efektywność rynku, na którym funkcjonują.

Analiza tworzenia i funkcjonowania Rynku Bilansującego pokazuje, że interakcje konkurentów w realizacji zasad działania tego rynku oraz możliwość ich udoskonalania mają ogromny wpływ na jego efektywność oraz wyniki osiągane w skali całego rynku. Wspólne wypracowanie zasad, a następnie bezpośrednie konkurowanie na tym rynku daje niezwykle pozytywne rezultaty, potwierdzając postawioną na początku pracy tezę. Na podstawie przeanalizowanych relacji występujących pomiędzy graczami na Rynku Bilansującym można stwierdzić, że na rynku tym mamy do czynienia z jednoczesną współpracą w tworzeniu wartości, a następnie konkurowaniu według wspólnie ustalonych zasad, co więcej, współpracujące strony pozostają dla siebie cały czas bezpośrednimi konkurentami.

Rozważania w niniejszej pracy dotyczą zatem całościowego spojrzenia na obie te relacje, których jednoczesność wpływa pozytywnie na efektywność rynku. Dotychczasowe badania nad strategiami koopetycji nie poruszały kwestii wpływu tych relacji na proces tworzenia rynku oraz jego efektywność, na którą koopetycja ma pozytywny wpływ. Zaprezentowana analiza z pewnością nie wyczerpuje tematyki przedstawionego zagadnienia i stanowi zapowiedź dalszych szczegółowych badań nad wpływem koopetycji na efektywność funkcjonowania rynku.

<sup>23</sup> C. Quintana-García, C. A. Benavides-Velasco, Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms, „Technovation”, 2004, 24, s. 927–938.



## 6. Bibliografia

### Dokumenty prawne:

1. Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne (Dz.U. z 2006 r. Nr 89).

### Wydawnictwa zwarte:

1. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J., Co-opetition, New York, Doubleday 1996.
2. Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, SGH, Warszawa 2009.
3. Samuelson P. A., Nordhaus W. D., Ekonomia, t. 1, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
4. Zerka M., Mechanizmy rynkowe w elektroenergetyce – zagadnienia wybrane, Instytut Wiedzy o Rynku Energii, Warszawa 2001.

### Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Adler P., Heckscher C., Prusak L., Building Collaborative Enterprise, „Harvard Business Review”, July–August 2011.
2. Bengtsson M., Kock S., Co-opetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management”, 2000, 29(5).
3. Czakon W., Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości, „Przegląd Organizacji”, 2009, Nr 12.
4. Czakon W., Problemy modelowania dynamiki strategii co-opetition, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki, red. K. Lisiecka, A. Czech, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Nr 47, Wydawnictwo AE Katowice, 2007.
5. Dagnino G. B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, „Przegląd Organizacji”, 2008, Nr 6.
6. Kasprzyk S., Rozwój rynku bilansującego. Infrastruktura – Środowisko – Energia, „Rzeczpospolita” z 11 września 2006 r.
7. Lado A., Boyd N., Hanlon S., Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, „Academy of Management Review”, 1997, 22(1).
8. Lin C.-P., Wang Y.-J., Tsai Y.-H., Hsu Y.-F., Perceived job effectiveness in co-opetition: A survey of virtual teams within business organizations, „Computers in Human Behavior”, 2010, 26.
9. Luo Y., Toward co-opetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, „Journal of World Business”, 2005, 40.
10. Morris M. H., Koçak A., Özer A., Co-opetition as a small business strategy: Implications for performance, „Journal of Small Business Strategy”, 2007, 18(1).

11. Mucha-Kuś K., Strategia koopetycji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania, „Przegląd Organizacji”, 2010, Nr 2.
12. Passos A. M., Caetano A., Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness, „Journal of Managerial Psychology”, 2005, 20(3/4).
13. Quintana-García C., Benavides-Velasco C. A., Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms, „Technovation”, 2004, 24.
14. Robert F., Marques P., Le Roy F., Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 2009, 8(1).
15. Rogalski M., Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji, „Przegląd Organizacji”, 2011, Nr 9.
16. Toczyłowski E., Zmiany funkcjonalne na polskim rynku bilansującym wymagane do poprawy efektywności i decentralizacji rynku, VI Konferencja Naukowo-Techniczna pt. Optymalizacja w elektroenergetyce OPE'05, w: Materiały konferencyjne, SEP, Jachranka, 29–30 września 2005 r.

## **Stanowisko akwizycji, analizy i prezentacji danych z systemu produkcyjnego**

### **1. Wprowadzenie**

Współczesne przedsiębiorstwo działające w warunkach konkurencji na globalnym rynku, a co za tym idzie, będące pod presją ciągłego zmniejszania kosztów swojej działalności, przy jednoczesnej poprawie poziomu obsługi klienta, jest zmuszone do ciągłego usprawniania organizacji pracy. W większości przedsiębiorstw wyczerpały się już proste metody obniżenia kosztów działania, a stosowanie komputerowych systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem jest praktyką powszechną. W wielu przypadkach jednak brak jest sprawnej wymiany danych pomiędzy warstwą biznesową a fizycznym systemem produkcyjnym. Oprócz systemów klasy ERP potrzebne są elementy łączące kierownictwo firmy z procesem produkcyjnym, które dostarczą aktualne informacje z hali produkcyjnej – część produkcyjna powinna zostać w pełni zintegrowana z systemem wspomagającym zarządzanie.

W przypadku nowoczesnego, zautomatyzowanego systemu produkcyjnego za wizualizację i nadrzędne sterowanie odpowiadają systemy SCADA, a do bezpośredniego kontaktu operatora z obsługiwanym urządzeniem stosowane są systemy HMI. Do połączenia z warstwą biznesową można zastosować systemy klasy MES (*Manufacturing Execution Systems*), służące jako łącznik między SCADA/HMI i ERP, bądź stanowiące samodzielne narzędzie informujące o przebiegu procesów produkcyjnych. Często systemy produkcyjne nie są jednak zautomatyzowane, bądź są zautomatyzowane jedynie w niewielkim stopniu, co sprawia, że trudne jest uzyskanie wglądu w bieżący stan procesów. Dla umożliwienia sprawnego przepływu danych z systemu produkcyjnego do ERP konieczne jest stosowanie różnych technologii identyfikacji stanu procesu i elementów przechodzących przez system. Często zachodzi także potrzeba manualnego wprowadzania danych, czyli interakcji z pracownikami obsługującymi proces produkcyjny, prowadzonej w sposób powodujący jak najmniej przerw w ich podstawowej pracy. Możliwe jest wykorzystanie rozbudowanych możliwości, udostępnianych przez systemy MES, będące elastycznym interfejsem pomiędzy automatyką przemysłową a systemami warstwy biznesowej, umożliwiając dostęp do różnych form akwizycji danych.

## 2. Systemy Realizacji Produkcji – MES

Oprogramowanie klasy *Manufacturing Execution Systems* jest obecnie traktowane jako narzędzie pozwalające na uzyskanie przewagi nad konkurencją, należące do klasy systemów MOM (*Manufacturing Operation Management*) lub OMS (*Operation Management Systems*). Wdrażają je z reguły firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej, chcące mieć dostęp do informacji w czasie rzeczywistym oraz usprawnić procesy obsługi klienta<sup>1</sup>.

W Polsce rynek systemów MES rozwija się głównie dzięki oddziałom i filiom międzynarodowych przedsiębiorstw, które ujednolicają stosowane metody i oprogramowanie. Praktycznie spotykane jest 9 systemów, które mogą być sklasyfikowane jako systemy MES: FlexNet (Apriso, USA), Simatic IT (Siemens, Niemcy), Wonderware MES (Invensys Wonderware – USA), Proficy Plant Applications (GE Intelligent Platforms – USA), HYDRA MES (MDPV, Niemcy), Statim (Provertis, Polska), PSImes (PSI Produkty i Systemy Informatyczne, Polska), QGUAR MES (Quantum Software, Polska), SAP Business One FSE FPS (Supremis, Polska)<sup>2</sup>. Często jako systemy MES stosowane są systemy SCADA, rozbudowane o możliwości rejestracji, analizy i raportowania danych procesowych, bądź systemy ERP, rozbudowane o terminale pozwalające na wprowadzanie danych o realizacji zleceń bezpośrednio na produkcji. Wiele z oferowanych rozwiązań nie oferuje pełnej funkcjonalności MES, opisywanej w standardzie IEC 62264, opartym na ANSI/ISA-95<sup>3</sup>. Określone jest 5 części tego standardu:

- 1) **ANSI/ISA-95.00.01-2000, Enterprise-Control System Integration Part 1: Models and Terminology** – opisuje standardową terminologię i modele obiektów, co pozwala na określenie, jakie informacje powinny być wymieniane między aplikacjami, rozgraniczenie między systemami biznesowymi i sterowania oraz określenie, które zadania mają być wykonywane przez jakie funkcje;
- 2) **ANSI/ISA-95.00.02-2001, Enterprise-Control System Integration Part 2: Object Model Attributes** – opisuje atrybuty obiektów zdefiniowanych w części 1; obiekty i atrybuty mogą być używane do wymiany informacji między różnymi systemami, a także jako podstawa do utworzenia relacyjnej bazy danych;

<sup>1</sup> E. Jaworska, MES i MOM: Broń, która zapewni przewagę konkurencyjną. <http://www.msipolska.pl/menu-gorne/artukul/article/mes-i-mom-bron-ktora-zapewni-przewage-konkurencyjna/> [dostęp: 1 lutego 2011 r.].

<sup>2</sup> E. Jaworska, Most łączący biznes z automatyką. „Raport MSI: Rynek systemów MES, SCADA, HMI w Polsce”, Trade Media International Polska, Warszawa luty 2009 r., s. 1–6.

<sup>3</sup> ANSI/ISA-95, [www.isa-95.com](http://www.isa-95.com) [dostęp: 9 października 2011 r.].

- 3) **ANSI/ISA-95.00.03-2005, Enterprise-Control System Integration, Part 3: Models of Manufacturing Operations Management** – dotyczy funkcji i działań na poziomie 3 MES (Production/MES layer), dostarcza wskazówek pozwalających na ustandaryzowany opis i porównanie poziomów produkcji w różnych ośrodkach;
- 4) **ISA-95.04 Object Models & Attributes Part 4 of ISA-95: Object models and attributes for Manufacturing Operations Management** – ta część jest na etapie rozwoju, ma definiować modele obiektów, które określają, jakie informacje są wymieniane między działaniami MES (zdefiniowanymi w części 3 standardu), co ma być podstawą do opracowania standardowych interfejsów;
- 5) **ISA-95.05 B2M Transactions Part 5 of ISA-95: Business to manufacturing transactions** – także ta część jest w fazie opracowywania, ma definiować relacje między systemami biurowymi i automatyką, opisywane w poprzednich częściach standardu, co pozwoli na opracowanie technicznej specyfikacji interfejsu między systemami biznesowymi i sterowania.

### 3. Akwizycja danych produkcyjnych

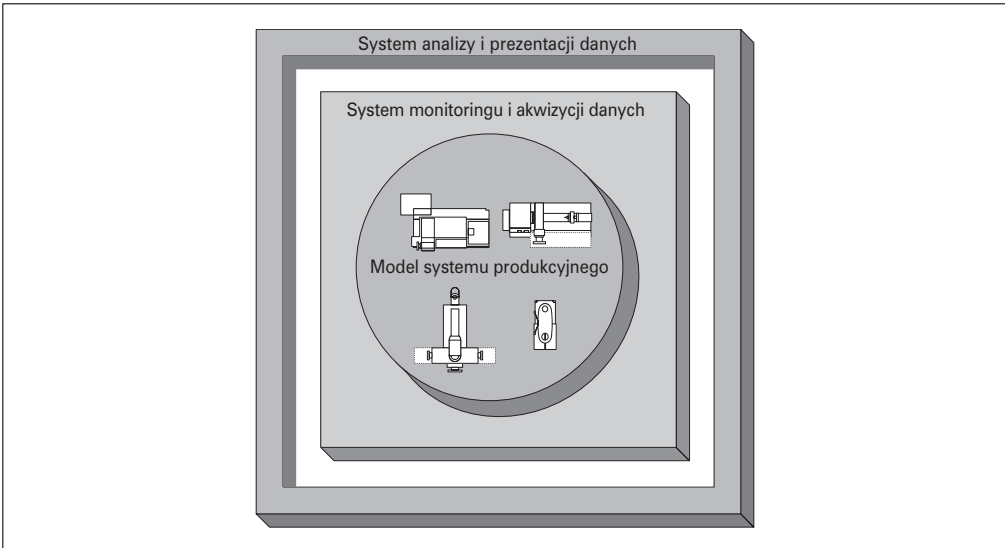
Współpraca systemów zarządzania przedsiębiorstwem z podsystemem produkcyjnym przedsiębiorstwa wymaga opracowania metod pewnego i jednoznacznego pobierania danych o przebiegu procesu produkcyjnego. W wyniku wzrostu stopnia automatyzacji produkcji oraz powszechnego wprowadzania rozwiązań HMI/SCADA systematycznie rośnie ilość informacji, które powinny być zarchiwizowane i przetworzone. Droga informacji od źródła danych do miejsca ich analizy i składowania prowadzi poprzez różnego rodzaju sieci przesyłania danych, których obciążenie zmienia się w czasie. Problemem jest też różnorodność stosowanych rozwiązań technicznych, tworzonych jako rozwiązania uniwersalne lub na indywidualne zamówienie. Zupełnie różne są charakterystyki działania systemów sterowania i biznesowych – systemy sterowania muszą działać nieprzerwanie i niezawodnie w czasie rzeczywistym, podczas gdy w systemach biznesowych istotne są operacje na ogromnych zbiorach danych, w których należy wychwycić zjawiska zachodzące w skali globalnej. Cechy istotne dla prowadzenia skutecznej akwizycji danych to zapewnienie spójności informacji, niezawodne jej gromadzenie i przechowywanie, efektywny dostęp do informacji i zachowanie chronologii rejestrowanych zdarzeń. Wszystkie te funkcje trzeba wypełnić, używając otwartej infrastruktury komunikacyjnej przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> R. Cupek, Akwizycja danych w systemach przemysłowych, [http://www.wnp.pl/artykuly/akwizycja-danych-w-systemach-przemyslowych,4662\\_0\\_0\\_8\\_0.html](http://www.wnp.pl/artykuly/akwizycja-danych-w-systemach-przemyslowych,4662_0_0_8_0.html) [dostęp: 9 października 2011 r.].

#### 4. Budowa i struktura stanowiska akwizycji, analizy i prezentacji danych z systemu produkcyjnego

W celu prowadzenia badań, zajęć dydaktycznych oraz prezentacji możliwości zastosowań różnych systemów identyfikacji stanu systemu produkcyjnego oraz interakcji z operatorami, w laboratorium Instytutu Automatykacji Procesów Technologicznych i Zintegrowanych Systemów Wytwarzania zbudowano stanowisko, w warstwie sprzętowej składające się ze zautomatyzowanego stanowiska monitoringu stanu systemów produkcyjnych *in-line*, wyposażonego w różne podsystemy akwizycji danych oraz modelu systemu produkcyjnego. Warstwa programowa stanowiska to oprogramowanie należące do klas HMI/SCADA, Historian i MES, utworzony zostanie także interfejs do wybranego systemu ERP. Główne podsystemy stanowiska akwizycji, analizy i prezentacji danych z systemu produkcyjnego to: system monitoringu i akwizycji danych *in-line*, system analizy i prezentacji danych wraz z interfejsem do systemów warstwy biznesowej (por. rysunek 1) oraz model systemu produkcyjnego.

**Rysunek 1. Struktura systemu akwizycji, analizy i prezentacji danych z systemu produkcyjnego**



Źródło: opracowanie własne.

##### 4.1. System monitoringu i akwizycji danych

Główną częścią systemu monitoringu i akwizycji danych jest stanowisko monitoringu *in-line*. Stanowi ono zintegrowany system, pozwalający na prowadzenie

kontroli przebiegu procesu produkcyjnego z użyciem podsystemów: wizyjnego, znaczników RFID oraz etykiet z kodem paskowym. Układ umożliwia współpracę z istniejącymi stanowiskami laboratoryjnymi (odgrywającymi np. rolę modeli systemów produkcyjnych) oraz sieciami przesyłania danych. Konstrukcja mechaniczna stanowiska umożliwia jego przemieszczanie i instalowanie nad różnymi modelami systemów produkcyjnych. W górnej części ramy stanowiska porusza się trójosiowy manipulator. Konstrukcja zbudowana jest z profili aluminiowych, zawiera uniwersalne elementy, pozwalające na zainstalowanie głowic RFID i skanerów kodów paskowych, dzięki czemu można zainstalować je w miejscach dogodnych do pobierania danych z obserwowanego systemu. Jedna z głowic RFID jest zainstalowana na końcówce manipulatora wraz z kamerą systemu wizyjnego. Manipulator umożliwia przemieszczanie kamery w przestrzeni o wymiarach  $2000 \times 1000 \times 500$  mm nad obserwowanym systemem.

Podstawowe elementy stanowiska to: podsystemy akwizycji danych, część mechaniczna z trójosiowym manipulatorem (pełniąca funkcję ustroju nośnego dla pozostałych elementów), układ sterowania oraz napędowy. Część stanowiska odpowiadająca za rozpoznawanie stanu obserwowanych systemów produkcyjnych składa się z: podsystemu rozpoznawania obrazu (przemysłowa kamera video zintegrowana ze sterownikiem), urządzeń zapisujących i odczytujących znaczniki RFID oraz skanerów odczytujących kody paskowe.

Układ sterowania, opierający się na sterowniku PLC Mitsubishi Q, obsługiwany za pośrednictwem panelu operatorskiego Mitsubishi GOT1000, pozwala na kierowanie ruchami manipulatora oraz integruje wszystkie podsystemy automatyki, jest także wyposażony w interfejsy do różnych sieci przesyłania danych (Ethernet, CC-link, Profibus DP, RS232).

Część softwarowa systemu monitoringu i akwizycji danych jest oparta na oprogramowaniu Proficy iFix, w którym zbudowano aplikację HMI/SCADA, pozwalającą na sterowanie stanowiskiem *in-line* z poziomu komputera połączanego za pośrednictwem sieci Ethernet. Program ten dubluje funkcje sterowania stanowiskiem, dostępne poprzez panel operatorski, a większa moc obliczeniowa i możliwości graficzne komputera pozwoliły na wzbogacenie aplikacji o dodatkowe funkcje, niedostępne z poziomu panelu sterowania stanowiska.

**Podsystem wizyjny** zawiera kamerę ze zintegrowanym kontrolerem oraz oświetlacz LED. Zestaw ten zapewnia pomiar badanego obiektu z dokładnością 0,6 mm. Kontroler kamery wyposażony jest w złącze Ethernet oraz wejścia i wyjścia binarne, jego programowanie opiera się na koncepcji tzw. soft-sensorów, które odpowiadają za analizę obrazu (np. kontrolę kształtu obiektów, ich liczenie, pomiary kątów lub odległości i odczyt kodów kreskowych jedno oraz dwuwymiarowych). Program „Spectation” instalowany na komputerze klasy PC służy do

programowania działania systemu wizyjnego, który może później pracować bez połączenia z komputerem.

**Podsystem zbierania danych RFID** składa się z 3 głowic odczytująco-zapisujących, sterownika z interfejsem Profibus DP oraz nośników danych (transponderów) w postaci pastylek o pojemności 2 kB. Duża pojemność pamięci transponderów oraz możliwość zapisu i modyfikacji danych pozwala na uzyskanie większej elastyczności niż w przypadku kodów paskowych. Zasięg działania głowic odczytujących i zapisujących dane do pastylek wynosi około 10 cm, mogą one być instalowane w różnych punktach stanowiska nad obserwowanym systemem produkcyjnym. Transpondery powinny być mocowane do śledzonych obiektów przepływających przez system produkcyjny.

**Podsystem kodów kreskowych** zapewnia dostęp do śledzonych obiektów, zaopatrzonych w naklejki z kodem, dzięki 3 skanerom podłączonym za pośrednictwem interfejsu RS-232. Skanery mogą być mocowane w dowolnych punktach w obrębie stanowiska laboratoryjnego. Do przygotowania naklejek z kodami paskowymi służy drukarka etykiet Zebra, umożliwiająca wydruk etykiet jedno oraz dwuwymiarowych.

Należy wspomnieć także o możliwościach **wprowadzania danych bezpośrednio do systemu analizy i prezentacji danych**, gdyż w przypadku częściowo zautomatyzowanych i nie zautomatyzowanych systemów produkcyjnych często istnieje konieczność wprowadzania danych przez operatorów maszyn lub dyspozytorów. Dane te mogą być wprowadzane w oknie klienta Plant Applications pod warunkiem, że taka możliwość zostanie zdefiniowana w systemie. Druga możliwość ręcznego wprowadzania danych to kolektor plikowy Proficy Historian, pozwalający na przetworzenie pliku .xml, zawierającego dane i znaczniki czasu.

Inna nowoczesna metoda wprowadzania danych, która może zostać w przyszłości zintegrowana ze stanowiskiem *in-line*, to **sprzętowy moduł MES** firmy Mitsubishi, instalowany na płycie głównej sterownika Q, integrujący się z jednej strony z oprogramowaniem sterownika PLC i mający dostęp do jego rejestrów, a z drugiej strony dysponujący interfejsem Ethernet i umożliwiający bezpośredni zapis danych do baz danych Microsoft lub Oracle. Zastosowanie takiego sterownika pozwala na pominięcie niektórych ogniw pośredniczących w przekazywaniu danych pomiędzy różnymi poziomami przedsiębiorstwa, co ma poprawiać jego efektywność. Moduł MES wchodzi w skład zintegrowanego rozwiązania e-F@ctory promowanego przez firmę Mitsubishi<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> K. Foit, Interfejs MES w praktyce. Moduł QJ71MES96 jako element kompleksowych rozwiązań e-F@ctory. Control Eng. Pol. 2008 R. 6 Nr 5, s. 62–66; A. Sękala, P. Michalski, D. Krenczyk, Potrzeby współczesnego rynku. Wprowadzenie do e-F@ctory. Extreme Mach. 2007 Nr 1. Extreme Machines: dod. do czas. Control Engineering Polska, s. 6–10.



## 4.2. System analizy i prezentacji danych

Trzon systemu analizy i prezentacji danych stanowi oprogramowanie należące do rodziny Proficy firmy GE Intelligent Platforms – Proficy Plant Applications. Wykorzystywane są przy tym moduły Plant Apps Administrator (narzędzie konfiguracji systemu) i Plant Apps Client (prezentacja wyników oraz wprowadzanie danych przez operatora). Używana jest także przemysłowa baza danych Proficy Historian.

**Proficy Historian**, który należy do klasy przemysłowych systemów archiwizacji danych, przeznaczonych do zarządzania wielkimi ilościami danych w czasie rzeczywistym. Historian pozwala na szybkie zbieranie, magazynowanie i modyfikowanie danych pochodzących z zakładu. Praca systemu opiera się na tzw. kolektorach, odpowiadających za pobieranie danych z różnych źródeł. W przypadku opisywanego stanowiska największe znaczenie mają kolektory iFix i OPC, pozwalające na odbiór danych bezpośrednio z urządzeń automatyki przemysłowej. Ważny jest także kolektor plikowy, pozwalający na wprowadzenie do bazy danych informacji przygotowanych np. przez kierowników średniego szczebla lub dyspozytorów, co jest istotne w przypadku systemów o niskim stopniu automatyzacji. Często wykorzystywany jest także kolektor kalkulacyjny, pozwalający na przeprowadzenie obliczeń, dla których danymi wejściowymi są wartości innych zmiennych, np. pochodzących z kolektorów iFix lub OPC, dzięki czemu możliwa jest wstępna analiza i interpretacja danych.

Głównym elementem systemu analizy i prezentacji jest **Proficy Plant Applications** – jego moduł administracyjny umożliwia zamodelowanie struktury i logiki działania systemu produkcyjnego. Zakład dzielony jest na wydziały, w ramach których definiowane są linie produkcyjne, składające się z powiązanych ze sobą jednostek produkcyjnych (maszyn). Pozwala to skutecznie odzwierciedlić strukturę rzeczywistego systemu produkcyjnego. Do jednostek produkcyjnych można przypisać zmienne, dla zwiększenia przejrzystości posortowane w grupy zmiennych. Wartości zmiennych mogą być pobierane z bazy danych Historian lub być wynikiem obliczeń prowadzonych na innych zmiennych.

Kolejną ważną koncepcją zaimplementowaną w Proficy Plant Apps są **zdarzenia**, generowane w chwili spełnienia określonych warunków. Możliwe jest zdefiniowanie różnych typów **zdarzeń**, np. zdarzenie produkcyjne (wyprodukowanie wyrobu lub partii wyrobów), strata (wyprodukowanie elementu wybrakowanego) i wiele innych. **Zdarzenia** zachodzą na jednostkach produkcyjnych (maszynach), dzięki czemu możliwe jest monitorowanie stanu procesu produkcyjnego na poziomie poszczególnych maszyn. Możliwości konfiguracji są bardzo szerokie, konfigurowalna jest większość elementów systemu, co pozwala na elastyczne dostosowanie

do logiki działania i budowy rzeczywistego systemu produkcyjnego. Przykładowe funkcje, które mogą być zrealizowane, to: śledzenie produkcji w celu kontroli wykonania zadań (kontrola zgodności rzeczywistego wykonania zleceń z harmonogramem, elastyczne dostosowanie harmonogramów i zleceń do rzeczywistej sytuacji na hali produkcyjnej), raportowanie stopnia wykorzystania maszyn produkcyjnych, wizualizacja przepływu produkcji, kontrola przepływu produktów pomiędzy wydziałami, przeprowadzenie analiz na podstawie zbieranych danych, porównanie czasów cykli, parametrów i zmiennych pomiędzy poszczególnymi partiami, generowanie raportów i podsumowań danych pochodzących z wsadów lub serii oraz wyszukiwanie związków między parametrami w poszczególnych wsadach lub seriach.

Moduł administracyjny Plant Apps pozwala na zdefiniowanie różnych form prezentacji wyników:

- ekrany klienckie Plant Apps, pozwalające na oglądanie wybranego zakresu danych w formie tabel, wykresów i raportów, których zawartość jest w pełni definiowalna, przy czym w pewnych sytuacjach mogą one udostępniać możliwość wprowadzania danych do systemu, dzięki czemu z poziomu ekranu operatora linii produkcyjnej można zaraportować fakt wykonania określonych czynności (autolog),
- aktywne formularze MS Excel, które pozwalają na dostęp do narzędzi analitycznych wbudowanych w ten pakiet, dostarczając danych produkcyjnych w czasie rzeczywistym,
- aktywne strony WWW, wyświetlane w dowolnej przeglądarce internetowej, przedstawiające wybrane raporty, tabele i wykresy, które dzięki możliwościom sieci mogą być dostępne w obrębie zakładowego Intranetu lub, po ustawieniu odpowiednich zabezpieczeń, z dowolnego komputera podłączonego do sieci Internet, co pozwala członkom kierownictwa na dostęp do informacji także w czasie, gdy nie znajdują się na terenie przedsiębiorstwa.

Możliwa jest także integracja i eksport danych w formatach rozpoznawanych przez najczęściej spotykane systemy ERP (np. SAP), co pozwala na bezpośrednie sprzężenie systemu produkcyjnego z warstwą biznesową.

### 4.3. Model systemu produkcyjnego

Stanowisko monitoringu *in-line* zaprojektowano w postaci przestrzennej ramy, w sposób umożliwiający jego zainstalowanie nad laboratoryjnymi modelami systemów produkcyjnych. Jedyne warunki, jakie musi spełniać model systemu produkcyjnego, to możliwość umieszczenia pod konstrukcją manipulatora. Rolę takiego systemu mogą odgrywać na przykład modułowe dydaktyczne systemy automatyki przemysłowej MPS firmy Siemens.

Obecnie funkcję modelu systemu produkcyjnego pełni przenośnik członowy Flexlink, ustawiony w kształcie zamkniętej pętli. Na przenośniku mogą być układane różne przedmioty, które mają być rozpoznawane przez podsystemy monitoringu. Kształt przedmiotów lub charakterystyczne cechy nadruku na przedmiotach mogą być rozpoznawane przez podsystem wizyjny. Umocowanie do przenoszonych przedmiotów znaczników RFID umożliwi monitoring ich ruchu pod głowicami zapisująco-odczytującymi podsystemu RFID, a przedmioty zaopatrzone w etykiety z kodem paskowym będą odczytywane przez głowice skanerów kodów paskowych. Przenośnik Flexlink jest napędzany silnikiem sterowanym przez przetwornicę częstotliwości, sterowaną z własnego panelu sterującego lub podłączoną do wyjść głównego sterownika stanowiska *in-line*, co pozwala na pełne sterowanie przenośnikiem z poziomu tego stanowiska. Możliwe jest uruchomienie przenośnika z zadaną prędkością, momenty zatrzymania przenośnika mogą być zsynchronizowane z działaniem podsystemu wizyjnego lub RFID, umożliwiając odczyt i zapis danych.

## 5. Sposób działania stanowiska

Uruchomienie stanowiska w celu zbierania danych wymaga wykonania szeregu czynności wstępnych i konfiguracyjnych. Można je podzielić na kilka etapów:

- 1) przygotowanie obserwowanego systemu produkcyjnego – system należy umieścić pod konstrukcją stanowiska *in-line*, w odpowiednich miejscach zainstalować elementy akwizycji danych – głowice RFID i skanery kodów kreskowych, w przypadku wykorzystania przenośnika Flexlink należy przygotować przedmioty zaopatrzone w etykiety z różnymi kształtami geometrycznymi, transpondery RFID lub etykiety z kodami paskowymi. Po uruchomieniu przenośnika przedmioty będą przesuwane się pod systemami akwizycji danych;
- 2) utworzenie programu działania stanowiska monitoringu *in-line* – manipulator stanowiska *in-line* może poruszać się po trasie składającej się z maksymalnie 16 punktów, programowanych poprzez uczenie, możliwe jest też programowanie wyzwalania pracy systemów akwizycji (zapis i odczyt transponderów RFID, odczyt kodów paskowych), programowanie ruchu i przerw pracy przenośnika Flexlink. Programowanie można przeprowadzić z poziomu panelu operatorskiego GOT1000 lub z aplikacji HMI/SCADA Proficy iFix, co jest rozwiązaniem znacznie wygodniejszym;
- 3) programowanie pracy systemu wizyjnego – za pomocą programu Spectation należy aktywować odpowiednie soft-sensory i „nauczyć” je rozpoznawania oczekiwanych (prawidłowych lub nieprawidłowych) kształtów

przedmiotów lub nadruków na przedmiotach, dzięki czemu po wykryciu i rozpoznaniu elementów na wyjściu podsystemu wizyjnego pojawią się odpowiednie sygnały;

- 4) konfiguracja kolektorów i zmiennych (tagów) Proficy Historian – stosując moduł Historian Administrator zdefiniować tagi pobierane z układu sterowania lub generowane przez kolektory (iFix, OPC, kalkulacyjny, plikowy, symulacyjny);
- 5) utworzenie lub modyfikacja modelu linii produkcyjnej w module administracyjnym Proficy Plant Applications – zdefiniowane muszą być kolejno: elementy struktury modelu przedsiębiorstwa (wydziały, linie produkcyjne, jednostki produkcyjne, grupy zmiennych i zmienne), jednostki inżynierskie, produkty, grupy i rodziny produktów, zdarzenia produkcyjne oraz wiele innych parametrów;
- 6) konfiguracja sposobu prezentacji i eksportu danych w module administracyjnym Proficy Plant Applications – należy zdefiniować ekrany klienckie Plant Apps, na których można umieszczać tabele, raporty i wykresy przedstawiające wartości wybranych zmiennych lub wystąpienie określonych zdarzeń produkcyjnych, można także zaprojektować ekrany klienckie typu nautolog, umożliwiające wprowadzanie danych (wartości określonych zmiennych lub zdarzeń) przez operatora. Oprócz ekranów klienckich można skonfigurować prezentację danych na serwerze WWW (udostępnić wybrane raporty i wykresy) oraz utworzyć aktywne arkusze Excel, prezentujące wybrane dane;
- 7) obserwacja i testowanie poprawności pobranych i przetworzonych danych produkcyjnych – przed normalną pracą systemu wskazane jest uruchomienie przebiegów testowych modelu systemu produkcyjnego. Należy w sposób kontrolowany umieszczać obserwowane przedmioty w określonych momentach, a następnie obserwować wartości odpowiednich zmiennych i parametrów odpowiedzialnych za prezentację określonych obiektów i zdarzeń produkcyjnych. Zaobserwowanie tych wymuszonych zdarzeń na ekranach klienckich Proficy Plant Applications, aktywnym arkuszu MS Excel lub na aktywnej stronie WWW pozwoli potwierdzić prawidłowe przetwarzanie sygnałów i danych przez cały system.

## 6. Podsumowanie

Opisywane w pracy stanowisko akwizycji, analizy i prezentacji danych z systemu produkcyjnego umożliwi zapoznanie się z problematyką pozyskiwania i analizy danych z systemu produkcyjnego w warunkach laboratoryjnych. Pozwala ono na

prześledzenie całego procesu akwizycji danych z systemu produkcyjnego, począwszy od przygotowania obserwowanego systemu produkcyjnego, poprzez oprogramowanie HMI/SCADA, interfejsy komunikacyjne OPC, konfigurację różnego rodzaju kolektorów przemysłowej bazy danych Historian, definiowanie struktury i logiki działania systemu produkcyjnego w Proficy Plant Apps Administrator, aż do obserwacji wyników działania systemu na ekranach klienckich Plant Apps. Uzyskane dane pozwalają na usprawnienie pracy systemu produkcyjnego, poprawę jakości i wydajności produkcji, zwiększenie efektywności zainstalowanych maszyn i urządzeń.

Stanowisko umożliwia prowadzenie zajęć dydaktycznych, projektów i prac dyplomowych oraz prac badawczych związanych z rozwojem sprzętu i oprogramowania.

W najbliższej przyszłości planowane jest rozszerzenie funkcjonalności stanowiska przez zainstalowanie sprzętowego modułu MES oraz opracowanie metod komunikacji z oprogramowaniem klasy ERP.

## 7. Bibliografia

### Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Foit K., Interfejs MES w praktyce. Moduł QJ71MES96 jako element kompleksowych rozwiązań e-F@ctory. Control Eng. Pol. 2008 R. 6 Nr 5.
2. Jaworska E., Most łączący biznes z automatyką. „Raport MSI: Rynek systemów MES, SCADA, HMI w Polsce”, Trade Media International Polska, luty 2009 r.
3. Sękala A., Michalski P., Krenczyk D., Potrzeby współczesnego rynku. Wprowadzenie do e-F@ctory. Extreme Mach. 2007, Nr 1. Extreme Machines: dod. do czas. Control Engineering Polska.

### Strony internetowe:

1. ANSI/ISA-95, [www.isa-95.com](http://www.isa-95.com) [dostęp: 9 października 2011 r.].
2. Cupek R., Akwizycja danych w systemach przemysłowych. [www.wnp.pl/artykuly/akwizycja-danych-w-systemach-przemyslowych,4662\\_0\\_0\\_8\\_0.html](http://www.wnp.pl/artykuly/akwizycja-danych-w-systemach-przemyslowych,4662_0_0_8_0.html) [dostęp: 9 października 2011 r.].
3. Jaworska E., MES i MOM: Broń, która zapewni przewagę konkurencyjną. <http://www.msipolska.pl/menu-gorne/artikul/article/mes-i-mom-bron-ktora-zapewni-przewage-konkurencyjna/> [dostęp: 1 lutego 2011 r.].

## Style komunikacyjne w budowaniu zaufania w organizacji

### 1. Wprowadzenie

Systemy rynkowe w odniesieniu do tworzenia sieci kontaktów zewnętrznych, jak i wewnętrzne systemy zarządzania organizacjami, odwołując się do potrzeb ich członków, coraz wyraźniej akcentują znaczenie zaufania.

Zaufanie stanowi efektywną alternatywę dla czasochłonnej i kosztownych procesów kontroli<sup>1</sup>. Zaufanie to także warunek *sine qua non* skutecznych procesów komunikacyjnych współczesnej organizacji. Jej członkowie nie tylko wymieniają się suchymi informacjami, ale reagując poprzez wysyłanie i odbiór komunikatów wzajemnie oddziałują na siebie; usprawniają i korygują swoje działania, koordynują wspólne wysiłki – współpracują ze sobą, tworząc kapitał relacji.

Każdy uczestnik komunikacji ma swój własny, względnie trwały, nawykowo stosowany styl komunikowania się z innymi, w którym czuje się swobodnie i naturalnie. Pojawia się zatem pytanie, w jaki sposób operowanie różnymi stylami komunikacyjnymi rzutuje na budowanie zaufania? Celem niniejszego artykułu jest wskazanie tych komponentów zaufania, które stanowią integralną część dających się wyodrębnić stylów komunikacyjnych. Artykuł powstał na bazie krytycznej refleksji poznawczej i syntezy dwóch, niezależnie formułowanych i badanych problemów w dyscyplinach społecznych<sup>2</sup>. Przeprowadzona analiza i wynikające z niej wnioski są ważne ze względu na praktykę zarządzania i mają bezpośrednie przełożenie na proces edukacyjny menedżerów.

### 2. Komponenty zaufania

Zaufanie to pojęcie bardzo szerokie, różnie rozumiane i klasyfikowane nie tylko w odniesieniu do wielu dyscyplin naukowych, ale też w zakresie nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji, koncepcji i typologii

<sup>1</sup> W. M. Grudzewski, I. Hejduk, Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2007, Nr 2(3), s. 11.

<sup>2</sup> Por. W. I. B. Beveridge, Sztuka badań naukowych, PZWL, Warszawa–Toruń 1960; M. Ciesielski, Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, 2011, Nr 10(861), s. 4.

odnoszących się do kategorii zaufania, a wśród badaczy nie ma pełnej zgody co do zawartości jakościowej i ilościowej tego konstruktu<sup>3</sup>.

Opisując kategorię zaufania, ich autorzy posługują się kilkudziesięcioma komponentami, jak: kompetencje związane z profesjonalizmem (wiedzą ekspercką), zdolności, umiejętności, zgodność norm i wartości, lojalność, uczciwość, sprawiedliwość, otwartość, przejrzystość, szczerowość, kongruencja, rzetelność, rezultaty, niezawodność, spełnianie składanych obietnic, przewidywalność, konsekwencja, wspieranie innych, życzliwość, autentyczna empatia, współczucie, troska o innych, dobra wola<sup>4</sup>. Szczegółowa ich analiza upoważnia do sformułowania kilku ważnych – ze względu na praktykę zarządzania – konkluzji:

- 1) badacze zaufania przytaczają od dwóch do dziesięciu komponentów tego konstruktu;
- 2) najczęściej powtarzające się to podejścia trzy- i czteroskładnikowe, a najrzadziej wymieniane są konstrukty skrajne, tj. dwu- i dziesięcioskładnikowe<sup>5</sup>;
- 3) wiele komponentów kategorii zaufania, wskazywanych przez różnych autorów, ma podobne konotacje znaczeniowe, które w kontekście doświadczenia kulturowego pozwalają na ich łączenie, przekuwając różnorodność w podobieństwo, np. szczerowość/otwartość/przejrzystość, życzliwość/troska o innych/wspieranie/dobra wola/empatia/lojalność, przewidywalność/niezawodność;
- 4) najczęściej powtarzającym się w literaturze komponentem zaufania są: życzliwość oparta na empatii (akceptacja) oraz uczciwość, a w dalszej kolejności: czynnik kompetencji oraz niezawodność. Najrzadziej jako predyktor zaufania wymieniany jest w literaturze przedmiotu termin reputacja (informacje od strony trzeciej)<sup>6</sup>;
- 5) badacze zaufania są zgodni, że podstawową determinantą w procesie budowania zaufania jest czynnik czasu odnoszący się do wzajemnych interakcji<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Rzetelną analizę definicji, składników oraz typologii pojęcia zaufania prezentuje: A. Sankowska, Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna, Difin, Warszawa 2011, s. 28–44.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 35–42.

<sup>5</sup> N. Gillespie, G. Dietz, Trust repair after an organization-level failure, „Academy of Management Review”, 2009, Nr 34(1), 128–145.

<sup>6</sup> G. Dietz, D. N. Den Hartog, Measuring trust inside organizations, „Personnel Review”, 2006, Nr 35(5), s. 557–572; M. Pirson, Facing the trust gap-measuring and managing stakeholder trust, SVH, Saarbruecken 2008; P. Sztompka, Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 166–178.

<sup>7</sup> D. M. Rousseau i in., Not so different after all: A cross-discipline view of trust, „Academy of Management Review”, 1998, Nr 23.

Przez wielu autorów zaufanie jest utożsamiane z wiarygodnością, a przynajmniej ocena wiarygodności ma miejsce po stronie obdarzanego zaufaniem<sup>8</sup>. M. Leary wskazuje 5 komponentów wiarygodności: 1) kompetencje, 2) zdolność wzbudzania sympatii, 3) uczciwość (moralne postępowanie), 4) pewność, spokój, stanowczość i opanowanie oraz 5) umiejętność onieśmialenia<sup>9</sup>. To na ich podstawie kształtowana jest decyzja uczestnika komunikacji o gotowości do działania opartego na zaufaniu.

### 3. Zaufanie interpersonalne w organizacji

Ze względu na obszar rozważań i postawiony cel artykułu warto zwrócić uwagę na trzy perspektywy zaufania: interpersonalną (międzyosobową), organizacyjną (korporacyjną) oraz międzyorganizacyjną<sup>10</sup>.

Zaufanie interpersonalne dotyczy oczekiwań kierowanych wobec co najmniej dwóch osób i powstaje najczęściej w relacjach bezpośrednich między tymi osobami, np. pracownik–pracownik, pracownik–przełożony. Jest to zaufanie do konkretnych ludzi. W zaufaniu organizacyjnym obiektem obdarzanym zaufaniem jest organizacja, ale też wyższe kierownictwo firmy, które ją reprezentuje, np. przedstawiciele zarządu. Zaufanie organizacyjne wiąże się z ogólną atmosferą wewnątrz organizacji, z tzw. klimatem zaufania, który oddaje sposób, w jaki pracownicy są traktowani, poziom zgodności celów i przekonań oraz stopień podzielenia wartości i norm organizacyjnych. W rezultacie odzwierciedla kulturę organizacyjną<sup>11</sup>. Zaufanie międzyorganizacyjne dotyczy relacji pomiędzy organizacjami, czyli uwzględnia perspektywę zewnętrzną.

Tu koncentruję się na zaufaniu interpersonalnym, przyjmując, że ostatecznie zaufanie kierujemy ku: *niepewnym działaniom „innych” ludzi; ci „inni” występują pod wieloma postaciami, a ich działania przejawiają różny stopień złożoności*<sup>12</sup>. Niektórzy badacze wręcz uznają zaufanie międzyosobowe za para-

<sup>8</sup> R. Hardin, Zaufanie i społeczeństwo, w: red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Socjologia codzienności, Wyd. Znak, Kraków 2008, s. 553; W. M. Grudzewski, I. Hejduk, Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa..., *op. cit.*, s. 12; P. Sztompka, Zaufanie. Fundament społeczeństwa..., *op. cit.*, s. 153–217.

<sup>9</sup> M. Leary, Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji, GWP, Gdańsk 1999, s. 97–101.

<sup>10</sup> L. M. Watson, Can there be just one trust? A cross-disciplinary identification of trust definitions and measurement, The Institute for Public Relations, <http://www.instituteforpr.com> [dostęp: 15 lutego 2001 r.].

<sup>11</sup> Por: M. Juchnowicz, Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim, w: Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 173–182; A. Sankowska, Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem..., *op. cit.*, s. 44–61.

<sup>12</sup> P. Sztompka, Zaufanie..., *op. cit.*, s. 102.



dygmatyczne, ponieważ głównym jego adresatem są ostatecznie *z krwi i kości konkretne, aktywne jednostki*<sup>13</sup>. To pierwotni adresaci zaufania. Z przyjętego założenia wynika, że wszystkie inne rodzaje zaufania są jedynie pochodną tego podstawowego. Na potrzeby praktyki można konstatować „horyzont zaufania”: od najbardziej konkretnych relacji interpersonalnych do bardziej abstrakcyjnych, typu np. organizacje, instytucje, państwo<sup>14</sup>.

W perspektywie interpersonalnej (międzyosobowej) zaufanie jest jednym z mechanizmów, który można wykorzystać do kształtowania zachowań członków danej społeczności, np. w organizacji<sup>15</sup>. Pozwala on na skuteczne zarządzanie pracownikami przez zaufanie.

## **4. Style komunikacyjne w kontekście komponentów zaufania**

### **4.1. Koncepcja stylów komunikacyjnych**

Skuteczne komunikowanie się w organizacji warunkowane jest wieloma czynnikami. Najczęściej określa się je jako kontekst, na który składają się: uczestnicy procesu komunikacji o konkretnej tożsamości, percepcji, nawykach językowych, pozycji, związku między nimi, doświadczenia z przeszłości i wizje przyszłości, a także sytuacja, w jakiej znajdują się jej uczestnicy w sensie czasu (ten moment), miejsca, przestrzeni<sup>16</sup>. Takie rozumienie kontekstu wskazuje na związek między osobowością a preferowanym stylem komunikacji, czyli względnie trwałym sposobem nawiązywania, kontynuacji, utrwalania i zakończenia relacji z innymi.

Zaufanie interpersonalne znajduje wyraźne odbicie w koncepcji stylów komunikacyjnych. Wskazanie powiązań między tymi dwoma konstruktami wymaga wcześniejszego rozpoznania podstawowych stylów komunikacji.

W praktyce style komunikacyjne określone są według różnych kryteriów. Najbardziej popularne to kryterium preferencji zmysłowej (WSK: wzrok, słuch, kinesteza) oraz kryterium respektowania w kontaktach praw własnych i praw innych ludzi<sup>17</sup>. Na potrzeby artykułu skoncentruję się na sposobie wyznaczania stylu komunikacyjnego za pomocą dwóch wymiarów:

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, za: P. Sztompka, *Zaufanie...*, *op. cit.*, s. 104.

<sup>15</sup> M. Juchnowicz, *Zaufanie organizacyjne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2007, Nr 2(3), s. 25.

<sup>16</sup> L. Jabłonowska, *Modelling of communication processes within organizations in terms of SME development*, w: *The Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector Companies*, red., S. Lachiewicz, K. Szymańska, M. Kurowska, Technical University of Lodz Press, Łódź 2011, s. 101–116.

<sup>17</sup> L. Jabłonowska, *Style komunikacji*, w: L. Jabłonowska, S. Winch, J. Żukowska, *Komunikacja interpersonalna (blended learning)*, Platforma e-learningowa SGH, Warszawa 2010.

- 1) stopnia dominacji (asertywności) wyrażonego na *continuum* zdecydowania, pewności, bezpośredniości, jednoznaczności, kontroli, wywierania wpływu i dominowania nad innymi, aż po chwiejność, niepewność, cierpliwość, nienarzucanie się oraz
- 2) stopnia swobody w kontaktach z innymi ludźmi, otwartości na innych, towarzyskości, okazywania uczuć, emocji, ekspansywności.

W tym kontekście pojawia się pytanie: jakie zachowania członków organizacji świadczą o dominacji, a jakie o nienarzucaniu się oraz, po czym rozpoznać zachowanie ekspansywne, a po jakich zachowaniach powściągliwość? W procesie komunikacji każdy jej uczestnik, bez względu na pozycję i rolę, świadomie bądź nie, dokonuje tego rodzaju oceny innych, poprzez obserwacje ich zachowania względem siebie. Nie jest to obiektywne postrzeganie właściwości budowanych relacji, np. pracownik–pracownik, pracownik–menedżer, czy obiektywne postrzeganie tendencji osobowościowych (cech) konkretnego członka organizacji, a jedynie ich subiektywna ocena<sup>18</sup>. W rezultacie ujawniają się przymioty członków komunikacji, będące bazą do dostrzeżenia i wyłonienia komponentów zaufania, a co najmniej wyrażenia gotowości do podjęcia ryzyka współdziałania.

Połączenie dwóch wymiarów, tj. dominacja vs. nienarzucanie się oraz ekspansywność vs. powściągliwość w macierz, pozwala wyróżnić 4 podstawowe style: 1) Wspierający, 2) Promujący, 3) Analityczny i 4) Kontrolujący (por. rysunek 1).

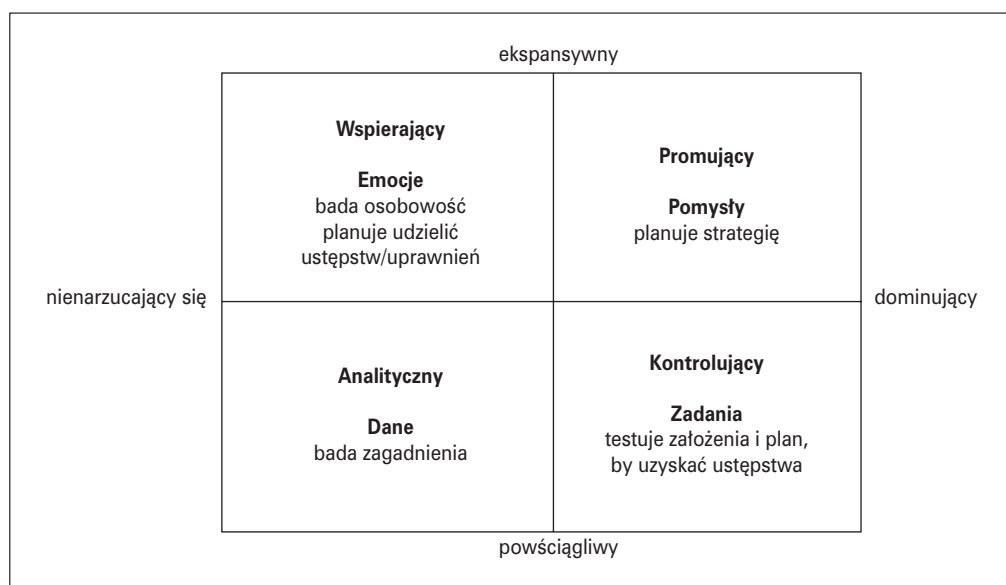
Wymiar dominacji po stronie nienarzucania się sytuje style Wspierający i Analityczny, a po stronie pewności siebie, jednoznaczności aż do silnego dominowania nad innymi – style Promujący i Kontrolujący. Style Wspierający i Analityczny charakteryzują się tendencją do niejednoznacznej komunikacji i postawy niepewnej. Osoby z tą preferencją cechuje dociekliwość, to one częściej słuchają niż spontanicznie wypowiadają własne zdanie. Style Promujący i Kontrolujący są charakterystyczne dla osób sprawiających wrażenie pewnych siebie, o tendencji do jednoznacznej i dobitnej komunikacji. Osoby z preferencją stylu Promującego i Kontrolującego wypowiadają się w sposób stanowczy, zdecydowanie i jednoznacznie wyrażają swoje opinie.

Wymiar ekspansja–powściągliwość lokuje styl Wspierający i Promujący po stronie silnej tendencji do zachowań emocjonalnych zarówno pozytywnych, jak i negatywnych – wrażliwości na innych. Osoby o preferencji stylów Wspierającego i Promującego nie mają problemu z wyrażaniem swoich uczuć, łatwo nawiązują kontakty i je pielęgnują. Cechuje je wysoki entuzjizm i energia w podejmowaniu zadań oraz łatwość wywierania wpływu. Style Analityczny i Kontrolujący

<sup>18</sup> Zob.: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych, Difin, Warszawa 207, s. 118–125.

wiążą się z tendencją do zamykania się na innych. Osoby z taką preferencją są pragmatyczne, przywiązane do własnych koncepcji. Komunikują się w sposób chłodny, oficjalny, zadaniowy, precyzyjny. Są odbierane jako skryte, panujące nad emocjami – powściągliwe.

### Rysunek 1. Macierz stylów komunikacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, Mikroszkółka zarządzania, PWE, Warszawa, 1994 oraz M. Mandziej-Jeżyna, Komunikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w: Strategia personalna firmy, red. M. Juchnowicz, Wyd. Difin, Warszawa 2000, s. 157–190.

## 4.2. Komponenty zaufania stylów komunikacji

Każdy uczestnik komunikacji ma swój własny, nawykowo stosowany styl kontaktowania się z innymi, w którym czuje się swobodnie i naturalnie. Zachowania charakterystyczne dla poszczególnych stylów, będące wynikiem procesu myślowego według wcześniej przedstawionych kryteriów, przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Zachowania charakterystyczne dla stylów komunikacyjnych**

Styl komunikacyjny	Zachowania
Wspierający	przyjazny, pomocny, empatyczny, ostrożny, życzliwy, wartościujący, sprawia wrażenie osoby miłej, sprawdza się w tworzeniu dobrej atmosfery, dyplomata, nastawiony na proces (proces = efekt), impulsywny, uczucia przygłuszają fakty

## cd. tabeli 1

Styl komunikacyjny	Zachowania
Analityczny	logiczny, uporządkowany, dokładny, cierpliwy, nieustępliwy, metodyczny, konsekwentny, szczegółowy, obiektywny, buduje struktury, systemy, wymagający, przewidywalny, nie ulega wybuchom emocji, stabilny, przywiązany do zasad
Promujący	innowacyjny, z pomysłami, entuzjastyczny, wizjoner, refleksyjny, oryginalny, towarzyski, otwarty na przyjmowanie i dawanie informacji zwrotnych, nagina zasady, lubi błyszczeć, toleruje niedomówienia
Kontrolujący	pragmatyczny, dynamiczny, preferuje działanie, zorientowany na zadanie, domaga się konkretów, konkurencyjny, ryzykowny, niecierpliwy, zorganizowany, stanowczy, nastawiony na cel, rezultat, efekt

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Mandziej-Jeżyna, *Komunikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Wyd. Difin, Warszawa 2000, s. 157–190; K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa, 1994, s. 197–211; K. Piotrowski, M. Świątkowski, *Kierowanie zespołami ludzkimi*, Bellona, Warszawa 2000, s. 76; P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Gruzca, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 64–68.

Szczegółowa analiza stylów komunikacji w kontekście składników kategorii zaufania pozwala w każdym z czterech stylów dostrzec i wyłonić mocną stronę każdego z nich. Jest to jednocześnie kluczowy komponent zaufania dla danego stylu, który w kontaktach międzyludzkich może stanowić swoisty impuls do budowania wiarygodności<sup>19</sup>. Kompletny konstrukt jako zbiór opiera się na czterech składnikach: akceptacji, niezawodności, otwartości i rzeczowości.

**Tabela 2. Mocna strona stylów komunikacyjnych jako komponent zaufania**

Zachowania stylu komunikacyjnego	Komponent zaufania
Wspierający: przyjazny, pomocny, empatyczny, życzliwy, wartościujący, sprawia wrażenie osoby miłej, dyplomata, sprawdza się w budowaniu dobrej atmosfery, nastawiony na proces, impulsywny	akceptacja
Analityczny: uporządkowany, dokładny, cierpliwy, nieustępliwy, metodyczny, konsekwentny, buduje struktury, systemy, wymagający, przewidywalny, nie ulega wybuchom emocji, stabilny, przywiązany do zasad	niezawodność

<sup>19</sup> Por. A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; P. Sztompka, *Zaufanie...*, *op. cit.*, s. 142–143.

cd. tabeli 2

Zachowania stylu komunikacyjnego	Komponent zaufania
Promujący: innovacyjny, z pomysłami, entuzjastyczny, wizjoner, refleksyjny, oryginalny, towarzyski, otwarty na przyjmowanie i dawanie informacji zwrotnych, nagina zasady, lubi błyszczeć, toleruje nieдомówienia	otwartość
Kontrolujący: pragmatyczny, dynamiczny, preferuje działanie, zorientowany na zadanie, domaga się konkretów, konkurencyjny, ryzykowny, niecierpliwy, zorganizowany, stanowczy, nastawiony na cel, rezultat, efekt	rzeczowość

Źródło: opracowanie własne.

Nadużywanie przez menedżera właściwego sobie, preferowanego stylu komunikacyjnego opiera budowanie zaufania na jednym komponencie. W efekcie ogranicza tworzenie klimatu zaufania. Jest to tym bardziej wyraźne, im bardziej dany styl komunikacyjny opiera się na krańcach tworzących go wymiarów: stopnia dominacji i stopnia swobody w kontaktach z innymi. Na przykład menedżer, który nadużywa stylu Wspierającego, łączy niepewność i niejednoznaczność z koncentracją na wrażliwości na innych. We współpracy opiera się bardziej na uczuciach niż na faktach (zob. rysunek 1). Tworzy zatem klimat zaufania głównie opierającym się na akceptacji (życzliwość, empatia, wsparcie, troska o innych). W praktyce może się okazać, że jego pracownik odczuwa niedostatek sygnałów świadczących o niezawodności (dotrzymywanie złożonych obietnic, przewidywalność), rzeczowości (konkrety, dane), czy otwartości (gotowość do przyjmowania i podawania informacji zwrotnych).

Pracownik dostrzega niedostatek tym mocniej, im bardziej jego styl komunikacyjny różni się od stylu jego menedżera. Na przykład w sytuacji, kiedy dominującym stylem pracownika jest styl Kontrolujący, to w kontakcie z menedżerem preferującym styl Wspierający pracownik najdotkliwiej odczuwa niedostatek rzeczowości (patrz rysunek 1). Styl Wspierający koncentruje się bowiem na emocjach, zaś Kontrolujący na osiągnięciach. Skuteczne komunikowanie się, którego celem jest poprawa kooperacji, wyraża się w elastycznym stosowaniu każdego z czterech stylów komunikacji, co pozwala na budowanie zaufania w perspektywie kompletnego konstruktów.

Tak jak poszczególne komponenty zaufania wyraźnie ujawniają się i wiążą z danym stylem komunikacyjnym, tak dany styl komunikacyjny jako dyspozycja osobowościowa niesie ze sobą problemy z kreowaniem określonych komponentów zaufania. Ich powiązanie wynika z macierzy stylów komunikowania (por. rysu-

nek 1) i wskazuje na krzyżowy układ mocnej strony danego stylu ze stroną słabą, jako komponentów zaufania. Rozpoznana przez menedżera preferencja wskazuje, który z czterech stylów i związane z nim cechy powinien szczególnie rozwijać w procesie doskonalenia swoich kompetencji.

**Tabela 3. Problemy stylów komunikacyjnych z kreowaniem komponentu zaufania**

Styl komunikacyjny	Mocna strona stylu jako komponent zaufania	Słaba strona stylu jako komponent zaufania
Wspierający	akceptacja	rzeczowość
Analityczny	niezawodność	otwartość
Promujący	otwartość	niezawodność
Kontrolujący	rzeczowość	akceptacja

Źródło: opracowanie własne.

Problemy związane z porozumiewaniem się i współpracą często nie wynikają z różnic o charakterze merytorycznym, ale są pochodną różnicy stylów, czyli sposobów komunikacji oraz wysyłanych impulsów do budowania zaufania. Styl komunikacji może zatem ułatwić bądź utrudnić kontakt, sprzyjać bądź uniemożliwić współdziałanie.

Zważywszy, że styl zarządzania w danej organizacji jest spójny ze stylem komunikacji kadry menedżerskiej, w praktyce zarządzania ważna jest świadomość operowania stylami komunikacji, a tym samym zdolność kreowania potrzebnych w danej sytuacji komponentów zaufania i świadomego reagowania na sytuację ich niedostatku.

## 5. Podsumowanie

Znaczenie zaufania we współczesnej organizacji trudno przecenić. Trudno też przecenić znaczenie komunikacji, która przenika wszelkie wewnętrzne systemy zarządzania organizacją i operacyjnie przekłada się na konkretne style komunikacyjne.

Sposób komunikowania się rzutuje na budowanie zaufania. Jak wykazano, w każdym stylu komunikacji ujawnia się inny komponent zaufania jako jego mocna bądź słaba strona. Tym samym ze względu na budowanie zaufania przez menedżerów najbardziej wartościowe jest elastyczne stosowanie stylów komunikacji, tj. zdolność do operowania nie tylko mocnymi stronami stylu jako komponentami zaufania, ale też – adekwatnie do potrzeb – koncentracja na słabych komponentach zaufania. Takie podejście w efekcie zapewnia zaufanie wyrażone

kompletnym konstruktem, opartym na czterech podstawowych komponentach: akceptacji, otwartości, niezawodności, rzetelności.

## 6. Bibliografia

### Druki zwarte:

1. Beveridge W. I. B., *Sztuka badań naukowych*, PZWL, Warszawa–Toruń 1960.
2. Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.
3. Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
5. Hardin R., *Zaufanie i społeczeństwo*, w: red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, *Socjologia codzienności*, Wyd. Znak, Kraków 2008.
6. Jabłonowska L., *Modelling of communication processes within organizations in terms of SME development*, w: *The Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector Companies*, red. S. Lachiewicz, K. Szymańska, M. Kurowska, Technical University of Lodz Press, Łódź 2011.
7. Juchnowicz M., *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
8. Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk 1999.
9. Mandziej-Jeżyna M., *Komunikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000.
10. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
11. Piotrowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzkimi*, Bellona, Warszawa 2000.
12. Pirson M., *Facing the trust gap-measuring and managing stakeholder trust*, SVH, Saarbruecken 2008.
13. Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
14. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
15. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.

### Artykuły w czasopismach:

1. Ciesielski M., *Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011, Nr 10(861).

2. Dietz G., Den Hartog D.N., Measuring trust inside organizations, „Personnel Review”, 2006, Nr 35(5).
3. Gillespie N., Dietz G., Trust repair after an organization-level failure, „Academy of Management Review”, 2009, Nr 34(1).
4. Grudzewski W. M., Hejduk I., Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2007, Nr 2(3).
5. Juchnowicz M., Zaufanie organizacyjne, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2007, Nr 2(3).
6. Rousseau D. M. i in., Not so different after all: A cross-discipline view of trust, „Academy of Management Review”, 1998, Nr 23.

**Materiały internetowe:**

1. Jabłonowska L., Style komunikacji, w: L. Jabłonowska, S. Winch, J. Żukowska, Komunikacja interpersonalna (*blended learning*), Platforma e-learningowa SGH, Warszawa marzec 2010 r.
2. Watson L. M., Can there be just one trust? A cross-disciplinary identification of trust definitions and measurement, The Institute for Public Relations, <http://www.instituteforpr.com> [dostęp: 15 lutego 2001 r.].



Ireneusz Janiuk

Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku

## **Rozwój Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. jako przykład tworzenia grupy kapitałowej w przetwórstwie mięsnym**

### **1. Wprowadzenie**

Współczesną gospodarkę rynkową cechuje nasilanie się procesów integracji kapitałowej i organizacyjnej przedsiębiorstw. Dostrzegalnym skutkiem tych procesów jest tworzenie grup kapitałowych. W Polsce funkcjonowanie struktur kapitałowych dotyczy również przetwórstwa mięsnego. Wydaje się to być obiecującym kierunkiem z perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. W przetwórstwie mięsnym dobrym przykładem jest Polski Koncern Mięsny Duda S.A. Funkcjonowanie w formie grupy kapitałowej pozwoliło na zwiększenie skali działania, a także zdynamizowanie rozwoju. Umożliwiło to również zagospodarowanie kolejnych ogniw łańcucha wartości dodanej w przetwórstwie mięsnym. Aktualnie spółka jest czwartą firmą branży mięsnej w Polsce.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie specyfiki rozwoju PKM Duda. Przeprowadzona analiza pozwoliła na zaprezentowanie możliwości wynikających z fuzji i przejęć. Tego typu transakcje mogą być pomocne w przewyżczeniu barier związanych z funkcjonowaniem na rozproszonym rynku mięsnym. W szczególności dotyczy to możliwości poszukiwania nowych przewag konkurencyjnych. Wynikają one z funkcjonowania w formie grupy kapitałowej. Dokonano też próby określenia perspektyw rozwoju analizowanej Grupy.

### **2. Grupy kapitałowe w przetwórstwie mięsnym**

Rozpatrując funkcjonowanie grup kapitałowych w przetwórstwie mięsnym, należy zwrócić uwagę na strukturę podmiotową branży<sup>1</sup>. Przetwórstwo mięsne w Polsce

---

<sup>1</sup> Według danych GUS na koniec 2009 roku przetwórstwem mięsa zajmowały się 5863 firmy. Ze względu na liczbę zatrudnionych, największą grupą (3983 podmioty) były firmy zatrudniające do 9 pracowników. Zatrudnienie od 10 do 49 osób odnotowano w 1351 podmiotach. Od 50 do 249 osób zatrudnionych było w 440 jednostkach. Zatrudnienie powyżej 250 osób odnotowano w 89 firmach. Szerzej na temat struktury podmiotowej, a także procesów koncentracji w sektorze mięsnym, zob. I. Janiuk, Grupy kapitałowe w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego w Polsce, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, Nr 2 (145), s. 88–92.

to sektor, który skupia dużą liczbę mikro i małych podmiotów. Duże i średnie przedsiębiorstwa stanowią tylko nieliczną grupę. Stosunkowo niewiele firm rozwija się, tworząc struktury kapitałowe. Na podstawie rankingu największych firm w Polsce (Lista 2000. Polskie Przedsiębiorstwa), szacuje się, że w przetwórstwie mięsnym funkcjonuje zaledwie kilkanaście grup kapitałowych<sup>2</sup>. Są to zarówno bardzo duże zgrupowania gospodarcze, jak i organizacje średniej wielkości. Wiodące zgrupowania gospodarcze w analizowanej branży to Animex i Sokołów. Ścieżki ich rozwoju związane są z napływem kapitału zagranicznego, a także restrukturyzacją dużych przedsiębiorstw mięsnych. Aktualnie grupy te są ogniwami ponadnarodowych struktur wielkich korporacji.

Oprócz zgrupowań z udziałem kapitału zagranicznego, w formie grup kapitałowych<sup>3</sup> funkcjonują również niektóre podmioty z kapitałem krajowym. W branży mięsnej są to m.in.: Farmutil HS, PKM Duda S.A., Indykpol S.A., Pamapol S.A., Mispol S.A. Jak na polskie warunki, organizacje te dysponują odpowiednią skalą zakumulowanych środków inwestycyjnych. Mają ugruntowaną pozycję na rynku krajowym, a także zagranicznym. Stopniowo zwiększają udziały w rynku mięsnym. Tym samym zajmują czołowe pozycje w branżowych rankingach. Często są spółkami notowanymi na GPW.

Przedsiębiorstwa tworzące krajowe grupy kapitałowe to na ogół podmioty powstałe w latach 90. Początkowo funkcjonują na rynku mięsnym jako lokalne ubojnie, a także niewielkie zakłady mięsne. Operując w branży rolno-mięsnej, lokują nadwyżki finansowe w nowych obszarach związanych z przetwórstwem. Na potrzeby uzupełniania głównej działalności realizują inwestycje dotyczące rozwoju technologicznego. Tworzą zgrupowania firm rolno-mięsnych. W swoich koncepcjach działania łączą rozwój organiczny z zewnętrznym. Dostrzegając istniejące możliwości, wykorzystują przekształcenia przedsiębiorstw prywatnych. Dokonują częściowego lub całkowitego wykupu udziałów w podmiotach szeroko rozumianej branży rolno-mięsnej.

<sup>2</sup> Lista 2000. Polskie Przedsiębiorstwa, Dodatek Specjalny „Rzeczpospolita” z października 2011 r.

<sup>3</sup> Za M. Trockim przez grupę kapitałową należy rozumieć: *zgrupowanie gospodarcze przedsiębiorstw oparte głównie na powiązaniach kapitałowych. Takie zgrupowanie tworzone jest dla realizacji wspólnych celów gospodarczych. Składa się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych funkcjonujących w formie spółek kapitałowych (spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych). Poszczególne spółki powiązane są w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi (zgrupowania kapitałowe). Zgrupowane podmioty posiadają możliwość realizacji wspólnych celów, wynikającą z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań* – M. Trocki, Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 40–41. W niniejszym opracowaniu pojęcie grupy kapitałowej będzie używane zgodnie z przyjętą definicją. Odpowiednikami tak interpretowanych grup kapitałowych są pojęcia holding i koncern. Są one określeniami kapitałowych zgrupowań gospodarczych i będą używane zamiennie.

Niezależnie od przyczyn tworzenia struktur kapitałowych, ich rozwój wiąże się z konsolidacją branży. Jako przedsięwzięcia restrukturyzacyjne wykorzystywane są m.in. fuzje i przejęcia<sup>4</sup>. Główne transakcje na rynku mięsnym w Polsce to:

- Farmutil zakupuje Poznańskie Zakłady Drobiarskie w Koziegłowach (1994),
- Farm Food w Czyżewie przejmuje ZM Jarosław, a następnie ZM Mięstar w Tarnowie (1996),
- Amerykańska korporacja Smithfield Foods zakupuje Centralę handlu Animex (1999),
- Fuzja Sokołowskich Zakładów Mięsnych z ZM w Kole (1999). W efekcie utworzono Sokołów S.A.,
- Smithfield Foods (Animex Polska) zakupuje Zakłady Mięsne Morliny w Ostródzie (2000),
- Fuzja Grupy Farm Food z Grupą Sokołów. W wyniku konsolidacji powołano GK Sokołów S.A. (2000),
- Globalne koncerny mięsne (fiński HK Ruokatalo, a także duński Danish Crown) dokonują zakupu udziałów w GK Sokołów S.A. (2000),
- Farmutil w Śmiłowie przejmuje większościowy pakiet akcji ZM Łmeat Łuków w Łukowie (2003),
- Zakłady Mięsne Duda S.A. zakupuje firmę rolną Wizental Sp. z o.o. (2003),
- ZM Duda zakupuje firmę rolną Agro-Duda Sp. z o.o. (2003),
- Koncerny HK Ruokatalo oraz Danish Crown, jako inwestorzy branżowi dokonują zakupu kontrolnych pakietów w GK Sokołów S.A. (2004),
- ZM Duda przejmuje Centrum Mięsne Makton S.A. (dystrybucja mięsa) (2004),
- Francuska korporacja LDC przejmuje Zakłady Drosed S.A. w Siedlcach (2004),
- GK Sokołów S.A. zakupuje Zakład Mięsny Pozmeat w Robakowie k/Poznań (2006),
- PKM Duda przejmuje firmę Stół Polski (sieć sprzedaży mięsa) (2007),
- Exdrob w Kutnie przejmuje Sadrob w Płocku (2008),
- PKM Duda zakupuje firmę rolną Agro Progress Sp. z o.o. (2008),
- Centrum Mięsne Makton (spółka z grupy PKM Duda) zakupuje Zakłady Mięsne Paruzel w Piekarach Śląskich (rozbiór mięsa i produkcja wędlin z segmentu Premium) (2008).

Obserwowane fuzje i przejęcia związane są z tworzeniem oraz rozwojem zgrupowań gospodarczych w branży mięsnej. Grupy kapitałowe rozbudowują moce przerobowe, włączając niezależne podmioty do swoich struktur działalności gospo-

<sup>4</sup> Szerzej na temat rodzajów fuzji i przejęć zob. W. Frąckowiak, Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009, s. 25–30.

darczej. W skład zgrupowań wchodzi wyspecjalizowane firmy operujące na rynku rolno-mięsnym. Występujące powiązania kapitałowe dotyczą przedsiębiorstw będących np.: dostawcami, kooperantami lub konkurentami. W rezultacie powstają początkowo niewielkie zgrupowania gospodarcze, które sukcesywnie zwiększają swoje przychody.

W odniesieniu do realizowanych transakcji warto zaznaczyć, że dotyczą one powiązań w układzie branżowym. Ciekawych informacji w tym zakresie dostarczają badania także na temat strategii grup kapitałowych w przetwórstwie mięsnym. Pomimo różnych rodowodów w skład zgrupowań wchodzi firmy, które dalej umożliwiają rozbudowę zaplecza surowcowego, przetwórczego, a także dystrybucyjnego. Są one uznawane za niezbędne w koncepcjach działania zgrupowań gospodarczych funkcjonujących w branży mięsnej<sup>5</sup>. Badania pokazują stopień wykorzystania możliwości rozwoju i przezwycięzania pojawiających się barier. Jednocześnie dają odpowiedź na pytanie związane z działaniem w rozproszonym sektorze mięsnym. Liderzy rynkowi funkcjonują w formie grup kapitałowych. Tworzą oni powiązane kapitałowo zgrupowania gospodarcze podmiotów operujących w branży rolno-mięsnej. Umożliwia to im opanowywanie kolejnych ogniw łańcucha wartości dodanej, a także zwiększanie siły ekonomicznej. W wielu przypadkach prowadzi to także do obniżenia kosztów oraz zwiększania udziału w rynku.

Przytaczane badania na temat strategii grup kapitałowych w przetwórstwie mięsnym potwierdzają także wcześniejsze wyniki badań M. Romanowskiej, przeprowadzanych w połowie lat 90. XX wieku. Z przeglądu strategii działania polskich grup kapitałowych wynikało, że dominującym kierunkiem ich rozwoju była dywersyfikacja branżowa o różnym charakterze. Charakterystyczne dla polskich przedsiębiorstw w tym okresie było duże zainteresowanie dywersyfikacją branżową zarówno wstecz, jak i w przód<sup>6</sup>.

W rozwoju zgrupowań kapitałowych kwestią na którą warto zwrócić uwagę jest wartość organizacji<sup>7</sup>. Perspektywa rozwoju grup kapitałowych związana jest z budowaniem zasobów i rozwijaniem kompetencji, zdolnych generować nowe

<sup>5</sup> Szerzej na temat strategii grup kapitałowych w przetwórstwie mięsnym zob. I. Janiuk, Grupy kapitałowe..., *op. cit.*, s. 93–98.

<sup>6</sup> M. Romanowska, Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury, PWE, Warszawa 2011, s. 28–29.

<sup>7</sup> W kontekście budowania wartości organizacji A. Szablewski wyróżnia trzy grupy generatorów wartości. Są to źródła: finansowe, marketingowe i niematerialne. Finansowe dotyczą sprzedaży, marży zysku operacyjnego, nakładów na majątek trwały, stopy podatku dochodowego, a także kosztu kapitału. Marketingowe to: budowanie lojalności klienta, sposoby pozyskiwania nowych klientów, nowe rynki zbytu i kanały dystrybucji, umiędzynarodowienie wzrostu, a także korzystne aliansy i przejęcia. Z kolei źródła niematerialne to: kapitał intelektualny, zdolność do innowacji, siła marki, logistyka, komunikacja wewnętrzna, kultura organizacyjna, systemy informacyjne oraz reputacja społeczna. Por. M. Panfil, A. Szablewski, red., *Metody wyceny spółki, perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 27 oraz A. Szablewski, *Strategie wzrostu wartości*, Poltext, Warszawa 2000.

źródła przewagi konkurencyjnej. Wchodzenie w dziedziny pokrewne technologicznie, rynkowo lub organizacyjnie, zazwyczaj oznacza dalej także transfer wiedzy i technologii. Pozwala to na wypracowanie efektu synergii, korzyści skali, jak i zakresu działania. Tym samym możliwe jest stopniowe zwiększanie przychodów, a także umacnianie pozycji na rynku.

### 3. Etapy rozwoju Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. Grupa Kapitałowa

Geneza GK PKM Duda S.A. rozpoczyna się w 1990 roku. Wiąże się z okresem przemian gospodarczych w Polsce. Powstanie firmy związane jest również z rozwojem prywatnej przedsiębiorczości w branży mięsnej. W ewolucji organizacji można wyróżnić następujące etapy:

- wstępny etap zaistnienia organizacji (lata 1990–2002),
- rozwój w wyniku konsolidacji (od 2003 do 2010 roku).

Na etapie **zaistnienia** przedsiębiorstwo założyli Elżbieta i Marek Duda. Jest to rodzinna firma z kapitałem krajowym. Siedziba mieści się w Grąbkowie w województwie wielkopolskim. Firma działa na rynku mięsnym jako niewielki zakład. Zajmuje się skupem, ubojem, rozbiorem, a także dystrybucją wieprzowiny. Jest jednym z wielu podmiotów funkcjonujących na silnie rozproszonym rynku mięsnym. W początkowej fazie rozwoju Zakłady Mięsne Duda w Grąbkowie nie dysponują dużym potencjałem gospodarczym. Opierając działalność na prostych technologiach, firma koncentruje swoją działalność na obsłudze rynków lokalnych.

Przetwórstwem mięsnym w Polsce zajmują się głównie mikro i małe firmy prywatne. Niska rentowność branży powoduje, że przedsiębiorstwa mięsne często balansują na granicy opłacalności. Rozwój ZM Duda polega na intensyfikacji działalności na obsługiwanych rynkach. Jest to przedsiębiorstwo nie obciążone balastem przeszłości. W swoich działaniach na rynku często okazuje się też bardziej elastyczne od konkurentów. Zwłaszcza działalność prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych pozostawiała wiele niezagospodarowanych dziedzin. Wykorzystanie pojawiających się szans związane jest z wypełnianiem istniejących luk na rynku. Skuteczne dostosowanie oferty do zachodzących zmian w preferencjach konsumentów pozwala sprostać wymaganiom stawianym na rynku. Narastająca konkurencja ze strony licznych firm mięsnych wymusza potrzebę ulepszania zdolności technicznych. W 1996 roku prezesem spółki zostaje Maciej Duda. Istotnym wyzwaniem w dalszym rozwoju przedsiębiorstwa staje się stworzenie nowoczesnego zaplecza produkcyjnego. Wiąże się to z koniecznością stosowania nowych technologii wykorzystywanych w przetwórstwie mięsnym.

Analizując rozwój branży, daje się zaobserwować trend polegający na wzroście popytu na produkty bardziej przetworzone. Rośnie też zainteresowanie innymi gatunkami mięsa. Tendencja wzrostu popularności mięsa o wyższej jakości powoduje silną branżową presję na dalszy rozwój. Przetwórstwo mięsne wymaga stosowania zaawansowanych procesów oraz specjalistycznych linii technologicznych. Widoczna jest też znaczna koncentracja pod względem technologicznym. Występuje tutaj bowiem wyraźna tendencja alokacji określonych dziedzin przetwórstwa. Działalność w zakresie uboju, rozbioru mięsa, przetwórstwa, a także produkcji tradycyjnych wyrobów, to obszary w których mogą specjalizować się małe i średnie jednostki. Natomiast tzw. głębokie przetwórstwo staje się domeną dużych firm. Głębokie przetwórstwo wymaga stosowania nowoczesnych technologii. Z racji kapitałochłonności z reguły są one poza zasięgiem mniejszych podmiotów. Szanse na dynamiczny rozwój mają głównie duże przetwórnice. Mogą one skutecznie wykorzystać efekt skali produkcji. Dysponują również rozbudowanymi kanałami dystrybucyjnymi.

ZM Duda S.A. zajmują się skupem i ubojem, a także handlem mięsem wieprzowym i wołowym. Specjalizują się w rozbiorze mięsa oraz produkcji szerokiego asortymentu przetworów mięsnych. Rozpatrując rozwój przetwórstwa mięsnego w latach 1999–2002, daje się zauważyć poprawę rentowności. Wykorzystując lata koniunktury, firma rozpoczyna realizację strategii rozwoju technologicznego. Osiągane wyniki ekonomiczne spółki pozwalają na podejmowanie nakładów inwestycyjnych. W drodze naturalnego inwestowania nadwyżki finansowej następuje modernizacja zakładu. Ponożone inwestycje dotyczą zakupu nowoczesnych technologii z zakresu uboju i rozbioru mięsa. Wdrażanie nowych rozwiązań stwarza szersze możliwości rozwoju technologiczno-innowacyjnego. Pozwala również na stopniowe umacnianie pozycji na rynku mięsnym. W rezultacie prowadzi to do zbudowania liczącej się firmy na rynku mięsnym.

Od 2002 roku ZM Duda S.A. notowane są w rankingach publikowanych przez dziennik „Rzeczpospolita”. Na Liście 1500. Polskie Przedsiębiorstwa, analizowana spółka zajmuje 687 pozycję wśród największych firm w Polsce. Pojawiające się możliwości dalszego rozwoju, a także poprawa rentowności umożliwiają przeprowadzanie stopniowej rozbudowy istniejących mocy przerobowych. Pozwala to również na zwiększenie zatrudnienia. W 2002 roku ZM Duda zatrudniając 382 osoby i zaliczane są już do grupy dużych podmiotów<sup>8</sup>. Spółka notowana jest też w rankingach branżowych publikowanych przez „BOSS-Gospodarka”. W 2002 roku ZM Duda z Grąbkowa zajmują pierwsze miejsce wśród wiodących krajowych

<sup>8</sup> Lista 1500. Polskie Przedsiębiorstwa, Dodatek Specjalny „Rzeczpospolita” z października 2003 r.

firm mięsnych<sup>9</sup>. W rozwoju spółki nowym wyzwaniem staje się dalsza rozbudowa, a także poszerzanie branżowego zakresu działania. Wiąże się to z opanowywaniem kolejnych ogniw łańcucha wartości w przetwórstwie mięsnym, a także dywersyfikacją działalności. Rozszerzanie dotychczasowej działalności oznacza potrzebę tworzenia zaplecza surowcowego, a także dystrybucyjnego.

W 2002 roku akcje ZM Duda S.A. notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Pozyskany kapitał pozwala na szybki i bardziej wszechstronny rozwój. Dalsze możliwości rozwoju związane są ze zwiększaniem skali działania, a także dywersyfikacją branżową. Wiąże się to z opanowywaniem obszarów pokrewnych technologicznie, rynkowo lub organizacyjnie. Realizowane zachowania strategiczne dotyczą procesu budowy sieci powiązanych firm z sektora rolno-mięsnego. Angażując się w fuzje i przejęcia na rynku mięsnym, spółka wchodzi w kolejny etap rozwoju.

**Faza rozwoju w wyniku konsolidacji** rozpoczyna się od 2003 roku. Wychodząc od pozycji konkurencyjnej i umiejętności zbudowanych w podstawowym obszarze działalności, firma stopniowo rozszerza zakres prowadzonej działalności. Potrzeba stworzenia własnego zaplecza surowcowego sprawia, że przedsiębiorstwo podejmuje działania inwestycyjne w nowych obszarach. W 2003 roku na rozwój ZM Duda S.A. przeznaczają 49 061 tys. zł (por. tabela 1). W lipcu inwestycje dotyczą zakupu spółki Wizental. W tym samym roku ma też miejsce kolejna transakcja. ZM Duda dokonują nabycia firmy Agro-Duda. Realizowane transakcje dotyczą prywatnych firm rolnych. Zajmują się one uprawą gruntów ornych oraz produkcją roślinną. Prowadzą też działalność w zakresie chowu i hodowli trzody chlewnej. Przejmowane firmy funkcjonują jako spółki zależne. Umożliwiają tym samym rozbudowę zaplecza surowcowego ZM Duda.

Analizując ewolucję przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę na podstawowe dane za lata 2003–2010. Wybrane wyniki finansowe, zatrudnienie, a także udział w rynku mięsnym przedstawiono w tabeli 1.

Dokonywane nakłady inwestycyjne przyczyniają się do rozwoju organizacji. Pozwalają też na dalsze zwiększanie zatrudnienia. W 2004 roku w firmie pracowało 1110 osób. Natomiast przychody ze sprzedaży wyniosły 533 420 tys. zł. Odnotowując dynamiczny rozwój, przedsiębiorstwo generuje 2,04% udziału w przetwórstwie mięsnym. Na kolejne inwestycje spółka przeznaczają 41 855 tys. zł (por. tabela 1).

<sup>9</sup> W VI edycji Rankingu Zakładów Mięsnych wzięło udział 41 firm mięsnych. Są to wiodące zarówno pod względem wielkości, jak i nowoczesności krajowe firmy branży mięsnej. Szerzej zob. J. Okrzesik, Powiało optymizmem w branży mięsnej, „BOSS-Gospodarka”, czerwiec 2003 r., Nr 3, s. 17–19.

**Tabela 1. Wybrane wyniki finansowe, zatrudnienie, a także udział w rynku mięsnym GK PKM Duda S.A. w latach 2003–2010**

Lata	Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	Nakłady inwestycyjne (w tys. zł)	Wskaźnik ROE (%)	Zatrudnienie	Wartość produkcji sprzedanej (w tys. zł). Przetwórstwo mięsne (PKD 15.1)	Udział w rynku mięsnym (%)
2003	329 772	49 061	b.d.	782	22 659 970	1,45
2004	533 420	41 855	13,1	1110	26 178 252	2,04
2005	870 019	40 986	13,0	1341	28 378 511	3,06
2006	1 041 207	70 993	19,2	1382	30 060 893	3,46
2007	1 325 332	99 614	9,0	2498	33 258 817	3,98
2008	1 463 091	123 397	-3,9	b.d.	37 463 013	3,90
2009	1 576 508	35 630	-119,4	b.d.	36 587 253	4,31
2010	1 455 297	23 664	10,5	2308	37 540 745	3,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Lista 500. Największe firmy Rzeczypospolitej”, Dodatek Specjalny „Rzeczypospolita” z kwietnia 2004 r., „Lista 2000. Polskie Przedsiębiorstwa”, Dodatek Specjalny „Rzeczypospolita”, lata: 2005–2011 oraz materiały źródłowe GUS, Produkcja wyrobów przemysłowych w latach 2003–2010.

Aktywnie uczestnicząc w procesie konsolidacji sektora mięsnego, ZM Duda realizują politykę dywersyfikacji inwestycji. Kolejne nakłady inwestycyjne dotyczą rozbudowy zaplecza dystrybucyjnego. W czerwcu spółka przejmuje Centrum Mięśne Makton w Warszawie. Jest to dynamicznie rozwijająca się firma działająca na rynku dystrybucji mięsa. Specjalizuje się w hurtowej sprzedaży mięsa wieprzowego, wołowego, cielęciny i drobiu. Jej przedmiotem działalności jest również dystrybucja wszelkich rodzajów wędlin, dostarczanych bezpośrednio do sklepów odbiorców. Oprócz rozbudowanych kanałów dystrybucyjnych przyłączona firma Makton dysponuje zakładem produkcji wyrobów mięsnych (Eurosmak). Jest to nowoczesna rozbieralnia mięsa czerwonego. Posiada zaawansowane technologicznie linie rozbioru mięsa. Przejęcie i przyłączenie spółki Makton przyczynia się do dalszej ewolucji ZM Duda. W rozwoju organizacji oznacza to rozbudowę zaplecza dystrybucyjnego, a także produkcyjnego.

Dalszy rozwój przedsiębiorstwa polega na kontynuacji polityki inwestycyjnej. Wiąże się z ulepszaniem zdolności, zasobów organizacyjnych, a także rozszerzaniem działalności. Prowadzi to do rozbudowy i modernizacji dotychczasowej bazy przetwórczej. Rozszerzanie działalności ZM Duda związane jest z nabywaniem udziałów w kolejnych firmach rolno-mięsnych. Spółka rozwija się, dokonując włączeń niez-



leżnych podmiotów do swojej struktury organizacyjnej. Wykorzystuje funkcjonalne i kapitałowe przeobrażenia przedsiębiorstw prywatnych. Przez restrukturyzację przeprowadza zmiany pozwalające stworzyć zgrupowanie powiązanych kapitałowo jednostek. Realizowane przedsięwzięcia umożliwiają rozszerzanie działalności o kolejne ogniwa łańcucha wartości dodanej. Z perspektywy analizowanego przedsiębiorstwa przyłączane podmioty funkcjonują jako spółki zależne. Operują one w obszarach związanych z przetwórstwem mięsnym. W konsekwencji współdziałania wyspecjalizowanych firm możliwy jest dostęp do niezbędnych zasobów i kompetencji. Pozwala to na rozwój atutów, umacnianie pozycji na rynku, a także dywersyfikację działalności. Przeprowadzając restrukturyzację, ZM Duda przekształcają się w grupę produkcyjno-handlową. Od 2005 roku funkcjonują jako Polski Koncern Mięśny Duda S.A. Grupa Kapitałowa.

Analizując ewolucję organizacji, warto zwrócić uwagę na przytaczane wcześniej dane finansowe. Pozwalają one zauważyć sukcesywny wzrost przychodów ze sprzedaży. Dynamiczny rozwój i dobrą kondycję ekonomiczną Grupa zawdzięcza kontynuacji polityki inwestycyjnej. Trafność dokonywanych inwestycji potwierdzają wyniki spółki. W pozytywny sposób przekładają się one na wskaźnik rentowności (ROE). Wskaźnik ten wyraża poziom wyniku finansowego netto w procentach kapitału własnego. W porównaniu ze średnimi wskaźnikami w przetwórstwie mięsnym<sup>10</sup>, w latach 2004–2006 analizowana spółka wykazuje wysoką stopę zwrotu. Efektywność inwestowania w przedsiębiorstwie przekracza 10%. Wskaźnik rentowności (ROE) kształtuje się odpowiednio na poziomie: 13,1% oraz 19,2% (por. tabela 1). Oznacza to, że osiągną zysk z kapitału własnego był wyższy od oprocentowania lokat bankowych, a także obligacji skarbowych. Można zatem stwierdzić, że spółka otrzymuje premię za ryzyko prowadzonej działalności.

Funkcjonując w formie grupy kapitałowej, PKM Duda stopniowo rozwija prowadzoną działalność. Efektywnie eksploatuje swój kapitał oraz wykazuje zdolność do generowania zysków. Wzrost rentowności w połączeniu ze zwiększającą się systematycznie wydajnością pracy wskazuje, że Grupa skutecznie wykorzystuje poprawę sytuacji w sektorze mięsnym. W 2006 roku PKM Duda kontynuuje realizowaną politykę inwestycyjną. Na inwestycje rozwojowe przeznaczona 70 993 tys. zł (por. tabela 1). Ponoszone nakłady dotyczą inwestycji na rynku ukraińskim. Grupa dokonuje zakupu udziałów w czołowych spółkach mięsnych. Są to: Świniokompleks Zoria, Rosan Agro, Pieprzyk Rogatyń, Pan Produkt Plus, a także Rosana. Przyłączane spółki to m.in. fermy hodowlane, które koncentrują

<sup>10</sup> Z raportu Banku ING na temat przemysłu spożywczego w Polsce wynika, że w 2004 roku wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) w przetwórstwie mięsnym wynosił 7,78%, natomiast w 2006 roku 13,13%. Wskaźniki pozostałych branż przemysłu spożywczego szerzej omówione zob.: Przemysł spożywczy w Polsce, ING Bank Śląski S.A., czerwiec 2008 r., s. 36.

swoją działalność na produkcji żywca wieprzowego. Ponadto zajmują się uprawą ziemi, produkcją rolną oraz obrotem zwierzętami hodowlanymi. W przypadku spółki Rosana jej działalność związana jest z ubojem, rozbiorem, produkcją wędlin, a także sprzedażą mięsa pod własną marką Rosana. Przejmowane spółki na Ukrainie to przedsiębiorstwa generujące zyski. Funkcjonują w strukturze PKM Duda jako spółki zależne. Mogą też być wykorzystane w dalszym rozwoju Grupy. Kolejne nakłady inwestycyjne w 2006 roku związane są z rozbudową bazy dystrybucyjnej. Dotyczą przyłączenia firmy handlowej Meat Service. Jako spółka zależna zajmuje się ona kupnem i eksportem towarów handlowych na rynki trzecie.

**Tabela 2. Segmenty struktury organizacyjnej PKM Duda S.A. Grupa Kapitałowa**

Segment GK PKM Duda	Specjalizacja prowadzonej działalności
Produkcja	Polski Koncern Mięsny DUDA S.A. (Oddział w Grąbkowie): Skup żywca wieprzowego i wołowego. Ubój i rozbiór mięsa
	Hunter Wild Sp. z o.o. w Wałbrzychu: Skup i przerób zwierzyny łownej
	Rosana (Spółka wchodząca w skład grupy Rosan Agro na Ukrainie): Zajmuje się ubojem, rozbiorem i produkcją wędlin
Handel i usługi	Centrum Mięsne Makton S.A.: Hurtowy handel mięsem. Dystrybucja wszelkich rodzajów wędlin (nisko, średnio i wysokogatunkowych). Rozbieralnia mięsa czerwonego (Eurosmak). Własna sieć sklepów i stoisk patronackich (Stół Polski). Prowadzenie największej w Polsce internetowej giełdy towarowej artykułów rolno-spożywczych (NetBrokers)
	HUNTER WILD GmbH (Niemcy): Sprzedaż dziczyzny na rynkach zagranicznych
	PZZ Dystrybucja w Pleszewie: Działalność handlowa w zakresie skupu, suszenia i przerobu zbóż
Surowiec	Agro-Duda: Hodowla trzody chlewnej oraz uprawa gruntów ornych
	Rolpol i Agroprof w Mąkoszycach: Produkcja roślinna zbóż, kukurydzy i rzepaku
	Świniokompleks Zoria, Rosan Agro, a także Pan Produkt Plus (Ukraina): Produkcja żywca wieprzowego
	Agro Net i Agroferm: Uprawa gruntów ornych. Działalność w zakresie chowu trzody chlewnej
	Pieprzyk Rogatyń (Ukraina): Uprawa ziemi, produkcja rolna i surowcowa, obrót zwierzętami hodowlanymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań sondażowych.

Realizowane inwestycje związane są przede wszystkim z dokonywanymi przejściami przez PKM Duda. Prowadzą one również do dalszej restrukturyzacji

Grupy. Na potrzeby PKM Duda operują spółki zależne, realizujące działalność w trzech segmentach: produkcyjnym, handlowo-usługowym, a także surowcowym. Aktualną strukturę Grupy, a także specjalizację spółek zależnych przedstawiono w tabeli 2.

W segmencie produkcyjnym kluczową rolę pełnią ZM w Grąbkowie. Przedsiębiorstwo koncentruje swoją działalność na pozyskiwaniu żywca wieprzowego i wołowego. Zajmuje się też ubojem oraz rozbiorem mięsa. Działa jako główny Oddział Koncernu. Na potrzeby segmentu produkcji funkcjonuje też spółka zależna Hunter Wild w Wałbrzychu. Firma ta specjalizuje się w obsłudze rynku dzicyzny. Zajmuje się skupem i przerobem zwierzyny łownej. Działalność w zakresie pozyskiwania żywca wieprzowego prowadzi również spółka Rosana na Ukrainie (por. tabela 2).

W segmencie handlowo-usługowym główną rolę odgrywa firma dystrybucyjna CM Makton. Odpowiada za hurtowy handel oraz dystrybucję mięsa i wędlin na terenie kraju. Natomiast zaplecze dystrybucyjne na rynki unijne stanowi oddział firmy Hunter Wild. Oddział ten dysponuje nowoczesną i w pełni zautomatyzowaną chłodnią składową na terenie Niemiec. Odpowiada za wsparcie sprzedaży eksportowej. Ułatwia realizację kontraktów oraz pozyskiwanie nowych kontrahentów. Spółką zależną realizującą działalność handlową jest również PZZ Dystrybucja w Pleszewie. Jej działalność dotyczy skupu, suszenia, przechowywania i przerobu zbóż (por. tabela 2).

W segmencie surowcowym kluczową spółką jest Agro-Duda. Jej działalność koncentruje się na hodowli trzody chlewnej oraz uprawie gruntów ornych. Pozostałe spółki tego segmentu to: Rolpol i Agroprof w Mąkoszycach. Prowadząc działalność w zakresie produkcji roślinnej zbóż, umożliwiają pozyskiwanie tańszych pasz do żywienia trzody chlewnej. Zabezpieczeniem bazy surowcowej są spółki funkcjonujące na Ukrainie (por. tabela 2).

W rezultacie realizowanej polityki inwestycyjnej PKM Duda dysponuje nowoczesną bazą. Funkcjonowanie powiązanych spółek zależnych umożliwia dywersyfikację działalności. W 2007 roku przychody ze sprzedaży wyniosły 1 325 332 tys. zł. Pozwala to na zwiększenie zatrudnienia do 2 498 osób. Stopniowemu umacnianiu ulega też pozycja Grupy w branży mięsnej. Obserwowany udział w rynku wyniósł 3,98%. Staje się to podstawą dalszej działalności. Na kolejne inwestycje Grupa przeznaczona 99 614 tys. zł (por. tabela 1).

Ponoszone nakłady dotyczą zapoczątkowanego wcześniej procesu budowania grupy kapitałowej. Koncern kontynuuje swój rozwój realizując kolejne fuzje i przejęcia. W tym zakresie kluczową transakcją jest zakup firmy Stół Polski w Ciechanowcu. Dokonując przejęcia regionalnego producenta markowych wędlin, PKM Duda rozbudowuje zaplecze dystrybucyjne. Znaczenie tej transakcji podkre-

śła fakt, że Stół Polski posiada własną sieć sprzedaży, a także dysponuje zapleczem przetwórczym. W efekcie restrukturyzacji w strukturze Grupy, oprócz bazy handlowo-usługowej, następuje też dalej rozbudowa bazy przetwórczej. Kolejne przedsięwzięcia w 2007 roku dotyczą włączenia firm rolnych: Agro Net i Agroferm w Grąbkowie. Zajmują się one uprawą gruntów rolnych, a także chowem trzody chlewnej. W strukturze PKM Duda podmioty te funkcjonują jako spółki zależne. Przyczyniają się tym samym do rozbudowy zaplecza surowcowego (por. tabela 2).

Analizując rozwój Grupy, należy zauważyć, że w kolejnych latach (2008–2009) daje się jednak zaobserwować spadek rentowności. W 2008 roku wskaźnik (ROE) kształtuje się na poziomie  $-3,9\%$  (por. tabela 1). Na podkreślenie zasługuje fakt, że obserwowany spadek rentowności w branży mięsnej był zjawiskiem dość powszechnym. Na ogół spowodowany był skutkami światowego kryzysu gospodarczego, a także ograniczeniami na rynkach zagranicznych. W 2008 roku cała branża nie odnotowała zysku. Oprócz PKM Duda ujemne wyniki finansowe wykazywały takie firmy mięsne, jak: Sokołów, Indykpol, Pamapol, Drobimex, Mispol czy Zakłady Mięsne Nove<sup>11</sup>.

W kontekście sytuacji na rynku mięsnym należy zauważyć, że nasilenie kłopotów finansowych PKM Duda było spowodowane również spadkiem popytu na wieprzowinę. Pomimo pogorszenia koniunktury Grupa nadal jednak utrzymuje stosunkowo wysoką aktywność inwestycyjną. W 2008 roku na dalsze inwestycje przeznaczyła 123 397 tys. zł. Ponoszone nakłady związane są również z kolejnym przejściem. Koncern zakupuje udziały firmy Agro Progress. Jest to spółka prowadząca działalność w zakresie upraw rolnych.

Rozpatrując rozwój PKM Duda, na szczególną uwagę zasługują decyzje inwestycyjne podejmowane w latach 2006–2008. Strategiczne wybory dotyczą realizacji projektów na rynku wschodnim, a także rozwoju Grupy w oparciu o kolejne fuzje i przejęcia. Dokonywane inwestycje zbiegają się w czasie z negatywnymi konsekwencjami kryzysu na rynkach światowych. Rozpatrując przytoczone wyniki finansowe, PKM Duda odnotowuje dalsze straty. W 2009 roku wskaźnik rentowności (ROE) kształtuje się na poziomie  $-119\%$  (por. tabela 1).

Można przypuszczać, że pogorszenie rentowności było konsekwencją przeinwestowania. Uwzględniając niekorzystną sytuację związaną z pogorszeniem koniunktury, niektóre decyzje inwestycyjne okazują się nietrafione. W konsekwencji Koncern podejmuje programy naprawcze. Dotyczą one optymalizacji struktury organizacyjnej. Restrukturyzacja związana jest z integracją funkcjonalną oraz operacyjną. Działania naprawcze mają na celu zbudowanie silnej marki dystrybucyjnej, wzrost konkurencyjności, poprawę wyników, a także redukcję kosztów

<sup>11</sup> Lista 2000. Polskie Przedsiębiorstwa, Dodatek Specjalny „Rzeczpospolita” z listopada 2009 r.

operacyjnych. Przeprowadzane przedsięwzięcia dotyczą konsolidacji w ramach grupy kapitałowej. Realizowane działania oznaczają przejęcia udziałów dokonywane wśród powiązanych spółek. Prowadzi to do łączenia się spółek zależnych, a także ich włączania do struktur spółek przejmujących.

W początkowym etapie realizacji programów naprawczych restrukturyzacja dotyczy segmentu handlowo-dystrybucyjnego. W 2010 roku następuje przejęcie spółki Stół Polski, a także jej włączenie do struktury CM Makton. Zintegrowanie spółek umożliwia dysponowanie sieciami sprzedaży hurtowej i detalicznej na terenie całej Polski. Rozbudowane sieci handlowe, a także specjalistyczna flota transportowa pozwalają na sprawną i szybką dystrybucję. W strukturze CM Makton funkcjonuje też przejęta w formie aportu spółka NetBrokers. W efekcie przeprowadzanych zmian CM Makton odgrywa ważną rolę integratora segmentu dystrybucji w strategii Koncernu.

W dalszej kolejności działania naprawcze dotyczą segmentu produkcji. W ramach powiązanych podmiotów PKM Duda jako spółka przejmująca dokonuje przejęcia spółek zależnych ZM Duda i Agro Progress. Działania konsolidacyjne oznaczają przeniesienie całego majątku spółek na spółkę przejmującą. W 2010 roku następuje połączenie, a także rozdysponowanie dostępnych zasobów. ZM Duda funkcjonując jako oddział Koncernu, stają się integralną częścią PKM Duda.

Zapoczątkowane programy naprawcze kontynuowane są w 2011 roku. Dalsze działania restrukturyzacyjne polegają na wyłączeniu ze składu Grupy podmiotów, których działalność nie skupia się wokół kluczowych obszarów funkcjonowania. W tym zakresie PKM Duda dokonuje zbycia udziałów i wyłączenia ze składu Koncernu firmy rolnej Wizental. Wyłączenie dotyczy również firmy handlowej Meat Service. W 2011 roku następuje rozwiązanie spółki, a w dalszej kolejności jej likwidacja.

Celem dokonywanych działań naprawczych jest usprawnienie strategicznych obszarów funkcjonowania i zwiększenie efektywności działania. Nowe zorganizowanie zasobów, procesów i zdolności stanowi podłoże do poszukiwania rezerw strategicznych. Związane jest to również z ograniczeniem nakładów na inwestycje. Głębokie działania restrukturyzacyjne pozwalają generować kolejne oszczędności. W efekcie następuje redukcja zatrudnienia, a także poprawa rentowności. Skuteczne zaangażowanie w programy naprawcze pozwala Grupie utrzymać się na ścieżce rozwoju.

Analizując ewolucję organizacji, należy zauważyć, że jej rozwój związany jest z konsekwentnie realizowaną polityką inwestycyjną. Dzięki dynamicznemu zaangażowaniu prywatnego kapitału przedsiębiorstwo dysponuje stosunkowo młodym majątkiem produkcyjnym. Realizując inwestycje dotyczące rozwoju technologicznego, Koncern angażuje się w konsolidację branży mięsnej. Wykorzystując przekształcenia przedsiębiorstw prywatnych, dokonuje licznych fuzji i prze-

jęć. Tworząc grupę kapitałową, przeprowadza restrukturyzację. Dokonuje też wewnętrznych konsolidacji oraz przegrupowań dostępnych zasobów. Pozwala to na uruchamianie nowych potencjałów wzrostu. Często też powoduje rewizję długoterminowych strategii i wprowadza konieczność ponownej oceny miejsca na rynku. Działalność zgrupowanych podmiotów obejmuje w szczególności branżę rolno-mięsną. Aktualnie w strukturze PKM Duda funkcjonują wyspecjalizowane firmy szeroko pojętego sektora rolno-mięsnego. Dywersyfikacja branżowa o charakterze pionowym umożliwia Grupie rozwój w nowych obszarach przetwórstwa mięsnego. Powiązane kapitałowo spółki działają w trzech podstawowych segmentach: produkcyjnym, handlowo-usługowym oraz surowcowym.

W segmencie produkcyjnym funkcjonują podmioty, których działalność koncentruje się na pozyskiwaniu żywca wołowego, wieprzowego, a także dziczyzny. Są to spółki, które dysponują nowoczesnymi i wydajnymi technologiami w zakresie uboju oraz produkcji wyrobów mięsnych. Z kolei w segmencie handlowo-usługowym operują spółki, które zabezpieczają zbyt produkcji Koncernu. Zintegrowanie spółek tego segmentu umożliwia dysponowanie rozbudowanymi sieciami sprzedaży hurtowej i detalicznej na terenie całej Polski. Wykorzystanie sieci handlowych, a także specjalistycznej floty transportowej pozwala na sprawną i szybką dystrybucję. Natomiast spółki segmentu surowcowego to wielohektarowe gospodarstwa zajmujące się uprawą rolną, produkcją pasz, a także przetwórstwem i magazynowaniem zbóż. Pozyskanie odpowiedniego surowca wiąże się również z funkcjonowaniem licznych ferm hodowlanych, realizujących produkcję żywca wieprzowego. Istotną rolę odgrywają tu spółki operujące na Ukrainie. Stanowią one zabezpieczenie bazy surowcowej. Tym samym są strategicznymi elementami struktury Koncernu. Rozbudowane zaplecze surowcowe pozwala Grupie na pozyskiwanie tańszych pasz do żywienia trzody. Zapewnia wysoką jakość surowców, ciągłość dostaw, niezależność od pośredników, a w konsekwencji obniżenie kosztów produkcji.

#### 4. Podsumowanie

Polski Koncern Mięсны Duda S.A. jest dobrym przykładem tworzenia grupy kapitałowej w przetwórstwie mięsnym. Geneza Grupy związana jest z rozwojem przedsiębiorczości prywatnej w branży mięsnej. Początkowo jest to niewielki zakład, który zajmuje się ubojem, rozbiorem oraz dystrybucją mięsa wieprzowego i wołowego. Bazując na podstawowym obszarze działalności, firma rozszerza branżowy i rynkowy zakres działania. W drodze ewolucji przekształca się w grupę produkcyjno-handlową. Rozwija się na rozproszonym rynku mięsnym, tworząc zgrupowanie powiązanych kapitałowo spółek. Podmioty wchodzące w skład PKM Duda są uznawane za niezbędne w koncepcji dalszego rozwoju. Funkcjonują na

potrzeby rynków: wieprzowiny, wołowiny, a także dziczyzny. Wykorzystanie komplementarnych zasobów poszczególnych jednostek umożliwi rozbudowę zaplecza surowcowego, przetwórczego, a także dystrybucyjnego. Rozszerzając zakres działania, Koncern wzbogaca swoją ofertę lub zabezpiecza dalszy rozwój. Spółka rozwija się, wykorzystując fuzje i przejęcia. Przeprowadzana restrukturyzacja pozwala na optymalizację wewnętrznych procesów oraz odnajdowanie kolejnych rezerw rozwojowych. Umożliwia to zwiększanie skali działania, a także umacnianie pozycji na rynku. Pomimo krótkiego okresu funkcjonowania pozwala to na zbudowanie silnego zgrupowania gospodarczego. Obecna pozycja Grupy to efekt funkcjonowania wzajemnie uzupełniających się spółek zależnych. Jak na polskie warunki jest to stosunkowo dynamicznie rozwijające się zgrupowanie gospodarcze z kapitałem krajowym. Można też przypuszczać, że PKM Duda, aby sprostać globalnej konkurencji i wykorzystać związane z nią szanse, będzie kontynuować proces budowy grupy kapitałowej.

## 5. Bibliografia

1. Frąckowiak W., Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
2. Janiuk I., Grupy kapitałowe w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego w Polsce, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2 (145) 2011, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i SGH w Warszawie.
3. Lista 500. Największe firmy Rzeczypospolitej”, Dodatek Specjalny „Rzeczpospolita” z kwietnia 2004 r.
4. Lista 1500. Polskie Przedsiębiorstwa”, Dodatek Specjalny „Rzeczpospolita” z października 2003 r.
5. Lista 2000. Polskie Przedsiębiorstwa”, Dodatek Specjalny „Rzeczpospolita”, lata: 2005–2011.
6. Materiały źródłowe GUS, Produkcja wyrobów przemysłowych w latach 2003–2010.
7. Okrzesik J., Powiało optymizmem w branży mięsnej, „BOSS-Gospodarka” z czerwca 2003 r., Nr 3.
8. Panfil M., Szablewski A. red., Metody wyceny spółki, perspektywa klienta i inwestora, Poltext, Warszawa 2006.
9. Przemysł spożywczy w Polsce, Raport ING Bank Śląski S.A., czerwiec 2008 r.
10. Romanowska M., Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury, PWE, Warszawa 2011.
11. Szablewski A., Strategie wzrostu wartości, Poltext, Warszawa 2000.
12. Trocki M., Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
13. [www.pkmduda.com](http://www.pkmduda.com)

Barbara Józefowicz

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu

## **Rozważania na temat zaufania we współczesnym przedsiębiorstwie w kontekście badań nad pozytywnym potencjałem organizacji**

### **1. Wprowadzenie**

Rozprzestrzeniający się na cały świat kryzys finansowy ostatnich lat, bardziej niż cokolwiek innego, zwrócił uwagę wszystkich na znaczenie zaufania w gospodarce. Choć od wielu lat pojawiają się kolejne prace naukowe na ten temat, to jednak dopiero problemy spowodowane utratą zaufania pozwalają uświadomić sobie jego ogromną wagę. Wielu socjologów i ekonomistów od dawna zwraca uwagę na doniosłość zaufania w życiu społeczno-gospodarczym. Między innymi amerykański noblista w dziedzinie ekonomii Kenneth Arrow, w publikacji z 1974 roku podkreślał wymierną wartość zaufania, polegającą na wzroście efektywności produkcyjnej oraz systemowej<sup>1</sup>. Podobnie Francis Fukuyama w poziomie zaufania jako wartości kulturowej dostrzegł decydujący czynnik dobrobytu i rozwoju gospodarczego społeczeństw<sup>2</sup>. Bez zaufania trudno sobie wyobrazić jakąkolwiek transakcję ekonomiczną czy nawiązanie efektywnej współpracy. Liczne badania wykazały, że zaufanie przynosi wiele korzyści<sup>3</sup>, przekładających się na wzrost konkurencyjności podmiotów gospodarczych.

Zaufanie stanowi także jeden z kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji<sup>4</sup>, który pośrednio, pobudzając prorozwojowe zachowania pracowników, powoduje wzrost kreatywności, innowacyjności, wydajności pracy, satysfakcji interesariuszy, a także doskonalenie jakości produktów i procesów oraz poprawę renomy przedsiębiorstwa.

---

<sup>1</sup> K. Arrow *The Limits of Organization*, Oxford University Press, Nowy Jork 1974, s. 23.

<sup>2</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 17.

<sup>3</sup> Zob. m.in.: K. T. Dirks, D. L. Ferrin, *The role of trust In organizational settings*, „*Organizational Science*”, 2001, Vol. 12, No. 4, s. 450–467; D. J. McAllister, *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization*, „*Academy of Management Journal*”, 1995, Vol. 38, No. 1, s. 24–59; T. Simson, *Wysokie koszty utraty zaufania*, „*Harvard Business Review Polska*”, maj 2003 r., s. 23–25 i n.

<sup>4</sup> Szerzej na temat koncepcji pozytywnego potencjału organizacji zob.: *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, praca zesp. pod red. M. J. Stankiewicza, „*Dom Organizatora*”, Toruń 2010.



Niniejszy artykuł, biorąc udział w polemice na temat zarządzania zaufaniem, zasygnalizuje rozpoczęcie nowego kierunku badań, polegającego nie tylko na określeniu uwarunkowań i roli zaufania, ale przede wszystkim na zidentyfikowaniu jego przejawów w organizacji. Zaproponuje podejście oparte na kompleksowym pomiarze stanów świadczących o występowaniu zaufania a pożądanym z punktu widzenia pobudzania pozytywnego potencjału organizacji.

## 2. Znaczenie zaufania i jego pomiar w organizacji

### 2.1. Interpretacja zaufania

Zaufanie to wyrażone w działaniu przekonanie o wiarygodności i życzliwości obiektu zaufania. Jak twierdzi uznany socjolog prof. Sztompka, jest to: *zakład (przekonanie i oparte na tym działanie), że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędzeń czy instytucji – będą dla nas korzystne*<sup>5</sup>. Dyskusje definicyjne, których wiele znaleźć można w literaturze zarówno polskojęzycznej, jak i obcej, potwierdzają, że pojęcie to ma różne konotacje. Choć każdy z nas łatwo może stwierdzić, czy ma do danej osoby (grupy osób, organizacji, marki itd.) zaufanie, czy nie, to bardzo trudno jest precyzyjnie określić, czym właściwie jest owo zaufanie.

Na przykład w zależności od kontekstu czy podmiotu obdarzonego zaufaniem można różnie interpretować to unikatowe zjawisko. Najczęściej występujące w literaturze rozumowania traktują zaufanie jako<sup>6</sup>:

- dyspozycję, czyli mentalny subiektywny stosunek wobec drugiej strony (ocena, przewidywanie, oczekiwanie),
- decyzję, czyli intencja (zamiar) polegania na niej, przez co ufający staje się zależny od drugiej strony,
- zachowanie, które wypływa z aktu powierzenia się drugiej stronie.

Ponadto istnieje wiele klasyfikacji zaufania, których ze względu na ograniczoną objętość artykułu nie sposób tu wymienić<sup>7</sup>. Zawsze jednak zaufanie bezpośrednio wiąże się z oczekiwaniami co do pozytywnych względem ufającego następstw w warunkach niepewności. W sytuacjach, gdy istnieje pewność co do spełnienia pokładanych oczekiwań, nie ma mowy o zaufaniu. Dlatego zaufanie jest pewną sztuką odstąpienia od nieufności, rezygnacji z pełnej kontroli i zgody na zależność, ale w poczuciu względnego bezpieczeństwa. Jest to dobrowolny

<sup>5</sup> P. Sztompka, *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 99.

<sup>6</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie – koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 17.

<sup>7</sup> Typologia zaufania została szeroko zaprezentowana w: W. M. Grudzewski i in., *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 38–48.

wybór, którego dokonuje się świadomie, wiedząc jednocześnie, że istnieje prawdopodobieństwo jego negatywnych konsekwencji.

Obserwacja ludzkich zachowań i uczestnictwo w dyskusjach na temat zaufania pozwalają wysnuć wniosek, że jest to kwestia kontrowersyjna, wzbudzająca niejednokrotnie bardzo silne emocje. Spowodowane jest to różnorodnością interpretacji pojęcia zaufania w życiu codziennym i potocznym rozumieniem go w ujęciu bezwzględnym, polegającym na całkowitym zawierzeniu (najczęściej o charakterze religijnym), bezbronnym oddaniu swego losu w czyjeś ręce (w analogii do zależności małego dziecka od rodziców). Tymczasem w praktyce zaufanie ma ściśle określony zakres, dotyczy konkretnej sytuacji. Na przykład menedżer, który ufa podwładnemu, że dobrze wykona powierzone zadanie służbowe, nie musi jednocześnie ufać w jego prawość w kwestiach prywatnych, oczekując przykładowo, że prowadząc samochód nie łamie on przepisów drogowych.

Zaufanie ma zakres, czyli pewne wskazanie ograniczenia – co do czego konkretnie ufający ufa powiernikowi. A wszystko to w warunkach określonych przez okoliczności sytuacji<sup>8</sup>. Takie zaufanie opiera się na wiedzy i wcześniejszych doświadczeniach. Ale w pewnych okolicznościach, na przykład w pracy, ludzie od razu na początku obdarzają pewnym poziomem zaufania, zależnym od indywidualnych tendencji osobowościowych. Nawet jeśli ktoś obdarza początkowym zaufaniem, to w momencie nadużycia zaufania czy nie wywiązania się z zobowiązań następuje ponowna ocena wiarygodności i zmiana poziomu zaufania. Ale zaufanie i wiarygodność są ze sobą ściśle związane. Nie można mówić o zaufaniu bez oceny wiarygodności, jaka by ona nie była. W rzeczywistości, a zwłaszcza gospodarczej, zaufanie jest odpowiedzią na świadomość występowania ryzyka.

Ponieważ człowiek ma ograniczone możliwości – a w jego naturze leży chęć zaspokajania różnych potrzeb, z których większość wymaga współpracy – obdarzenie zaufaniem znacząco upraszcza i przyspiesza rozwój relacji interpersonalnych czy biznesowych. W przedsiębiorstwie zaufanie odgrywa szczególną rolę – jest nieodzownym elementem każdej transakcji, czynnikiem warunkującym wręcz istnienie organizacji<sup>9</sup>. Do korzyści, jakich przysparza wysoki poziom zaufania, można zaliczyć<sup>10</sup>:

- wzrost elastyczności organizacji,
- ułatwienie reorganizacji,

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 17.

<sup>9</sup> R. K. Sprenger, *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 30.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 29–61; S. M. R. Covey, R. R. Merrill, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 30–41 oraz W. M. Grudzewski i in., *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 53–63.

- wzrost szybkości działania,
- wzrost jakości,
- przywiązanie klientów,
- umożliwienie transferu wiedzy i przedsiębiorczości,
- umożliwienie kreatywności i innowacyjności,
- obniżenie kosztów transakcyjnych,
- przywiązanie pracowników i wzrost motywacji wewnętrznej,
- poprawę wydajności pracy,
- usprawnienie komunikacji i poprawę relacji między współpracownikami oraz udziałowcami,
- sprawną współpracę,
- skuteczniejsze zarządzanie,
- wzrost zysków (wartości firmy),
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Często zdajemy sobie sprawę z zaufania dopiero w momencie, gdy je utracimy. Dlatego należy pamiętać, że zaufanie jest dynamiczne i tymczasowe, rozwija się w czasie, wzrasta lub zostaje przerwane<sup>11</sup>. Jego poziom nie jest ustalony raz na zawsze, ale podlega ewaluacji. Jeśli więc menedżerowie dostrzegą wagę zaufania, a jest ona niewątpliwa, powinni w organizacji świadomie je budować i nieustannie umacniać.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa mamy do czynienia z dwoma głównymi rodzajami zaufania:

- 1) zaufanie bierne – dotyczy sytuacji, w której przedsiębiorstwo jest obdarzane zaufaniem;
- 2) zaufanie czynne – oznacza sytuację, w której sama organizacja (reprezentowana przez konkretne osoby) odgrywa rolę podmiotu ufającego.

Budowanie zaufania biernego w odniesieniu do rynku doskonale funkcjonuje już od dawna. Firmy przekonują potencjalnych klientów, że warto im zaufać. Hasła reklamowe odwołujące się do zaufania są starym sposobem na zwiększenie sprzedaży. Równie skuteczną strategią jest budowanie marki, której renoma, odzwierciedlająca zaufanie klientów, przysparza wymiernych korzyści. Zaufana marka ułatwia konsumentom podjęcie decyzje zakupowych, bez potrzeby żmudnego i czasochłonnego procesu decyzyjnego. Paradoksalnie im więcej marek jest do wyboru, tym bardziej klient czuje się związany z tą jedną sprawdzoną i chętnie poleca ją innym. Na takim mechanizmie opiera się fenomen najbardziej wartościowych marek. Budowanie reputacji marki w celu zdobycia grona lojalnych

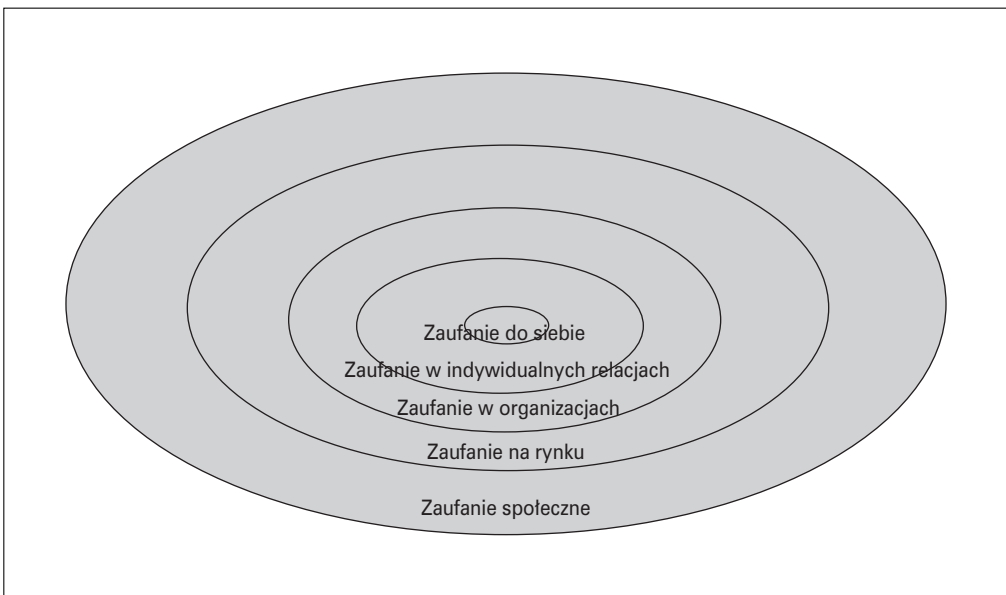
<sup>11</sup> J. Paliszkievicz, Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach, w: *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Materiały Konferencyjne, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2011*, <http://www.ptzp.org.pl>, s. 228.

klientów to nic innego, jak wzbudzenie i pielęgnowanie zaufania. Klienci chętnie płacą wielokrotnie wyższe ceny za marki, do których mają zaufanie, po to, aby zminimalizować ryzyko i zaoszczędzić nakłady, które ponieśliby na poszukiwania i porównywanie wszystkich ofert. Dążąc do satysfakcji z zakupu, o wiele szybciej i łatwiej jest dokonać wyboru na podstawie zaufania.

Od pewnego czasu zainteresowanie przedsiębiorstw budowaniem zaufania rozszerzyło się także na innych interesariuszy. Stosunkowo mało natomiast uwagi poświęca się zaufaniu czynnemu. Rzadko menedżerowie najwyższego szczebla zadają sobie pytania: czy i do kogo mamy zaufanie? oraz, jak je okazujemy naszym pracownikom, kontrahentom, inwestorom?

Obserwacja rzeczywistości pokazuje, że zaufanie rozprzestrzenia się jak fale pod wpływem spadającej kropli wody<sup>12</sup>. Metaforę tę ilustruje rysunek 1.

**Rysunek 1. Pięć fal zaufania**



Źródło: S. M. R. Covey i in., *Szybkość...*, *op. cit.*, s. 61.

Zaufanie zaczyna się od nas samych, przenosi się na nasze indywidualne relacje z innymi, następnie na całą organizację, rozszerza się na relacje rynkowe, aby wreszcie objąć całe społeczeństwo.

<sup>12</sup> S. M. R. Covey i in., *Szybkość...*, *op. cit.*, s. 61.

## 2.2. Propozycja sposobu pomiaru zaufania w organizacji

Dotychczasowe badania nad pozytywnym potencjałem organizacji ujawniły potrzebę nie tylko identyfikacji uwarunkowań zaufania w przedsiębiorstwach, ale także jego dokładnej deskrypcji w celu wypracowania wiarygodnych mierników. Niestety, w literaturze niewiele jest szczegółowych metod pomiaru poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Natomiast dostępne narzędzia opierają się na wyrażeniu opinii co do ogólnie panujących w organizacji zachowań, reprezentowanych przez większość pracowników<sup>13</sup>. Zdaniem autorki nie są one wystarczającymi miarami, gdyż nie umożliwiają porównania oceny wiarygodności indywidualnej z postrzeganą przez innych członków organizacji. Nie różnicują też przejawów zaufania w zależności od charakteru relacji między ufającym a podmiotem zaufania.

Zufanie wewnątrzorganizacyjne charakteryzuje się złożonością i można je rozważać w kilku obszarach, w zależności od podmiotów biorących udział w relacji ufający-obdarzany zaufaniem. A mianowicie jest to:

- wzajemne zaufanie pracowników do współpracowników,
- zaufanie pracowników do przełożonych,
- zaufanie przełożonych do podwładnych,
- zaufanie samej organizacji (reprezentowanej przez zarząd) do pracowników,
- zaufanie pracowników do organizacji (zarządu).

W tych aspektach autorka zamierza przeprowadzić szczegółowe badania w przedsiębiorstwach z punktu widzenia koncepcji pozytywnego potencjału organizacji.

W wyniku studiów literaturowych, obserwacji oraz dyskusji zaczęła wyłaniać się poniższa propozycja mierników zaufania na poszczególnych poziomach relacji wewnątrzorganizacyjnych. Zdaniem autorki oraz zespołu badawczego Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, o zaufaniu pracowników do współpracowników świadczą następujące przejawy:

- pracownicy chętnie dzielą się wiedzą,
- pracownicy śmiało wypowiadają własne, nawet krytyczne opinie,
- pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają,
- pracownicy mówią to, co naprawdę myślą, nawet gdy nie zgadzają się z innymi,
- pracownicy uważają, że inni współpracownicy są dobrze wykwalifikowani,

<sup>13</sup> Zob. m.in. SOT Index w F. Covey, *The Speed of Trust – Organizational Trust Index*, 2011, [www.speedoftrust.com](http://www.speedoftrust.com); The Reina Organizational Trust Scale w D. S. Reina, M. L. Reina, *Building Sustainable Trust*, OD Practitioner, Vol. 39, No. 1, 2007, s. 40.

- pracownicy nie muszą się zastanawiać, czy ich współpracownicy dotrzymają słowa,
- pracownicy nie muszą się martwić, że ich współpracownicy wykorzystają powierzone informacje przeciwko nim,
- pracownicy chętnie podejmują zadania wymagające współpracy,
- pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują.

Z wyraźnym zaufaniem pracowników do bezpośrednich przełożonych mamy do czynienia, gdy:

- pracownicy bez obaw przyznają się do niewiedzy czy popełnionych błędów,
- pracownicy uważają, że przełożony przy podejmowaniu decyzji dba o ich interesy,
- pracownicy czują się komfortowo podczas zadań wymagających kreatywności,
- pracownicy bez osobistego lęku są w stanie przekazać złe informacje przełożonemu,
- pracownicy są w stanie powierzyć całkowitą kontrolę nad swoją karierą w ręce przełożonego,
- pracownicy nie chcą zawieść przełożonego.

Zaufanie przełożonych do podwładnych przejawia się tym, że:

- menedżer bez obaw pozwala na samodzielność podwładnych,
- menedżer dopuszcza możliwość błędów przy zadaniach wymagających kreatywności,
- menedżer szczerze wyraża swoje opinie i oceny,
- menedżer kontroluje efekty pracy podwładnych we wcześniej ustalony sposób,
- menedżer bez obaw deleguje obowiązki i uprawnienia.

Zaufanie organizacji (zarządu) do pracowników wyraża się w:

- stosowaniu metod partycypacji pracowniczej,
- informowaniu pracowników o kondycji firmy,
- pełnym informowaniu wszystkich pracowników o strategii i planowanych zmianach,
- stosowaniu metod wyrażania uznania pracownikom,
- zachęcaniu pracowników do proponowania innowacji i usprawnień oraz ich wykorzystywaniu w praktyce,
- wspieraniu osobistego rozwoju pracowników,
- umożliwianiu awansów i wewnętrznej rekrutacji.

Natomiast zaufanie pracowników do organizacji (zarządu) przejawia się tym, że:

- pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie,
- pracownicy identyfikują się z firmą (czują się jej częścią),
- pracownicy uważają, że organizacja jest w stanie dobrze realizować cele i wywiązywać się z zobowiązań,
- pracownicy chętnie angażują się w dodatkowe aktywności związane z firmą,
- pracownicy nie opuszczają organizacji w sytuacjach kryzysowych (przy założeniu możliwości znalezienia innej pracy),
- zaangażowanie pracowników w pracę nie maleje w momentach trudnych dla organizacji.

Wymienione wyżej postawy i zachowania opisują stan pożądaný z punktu widzenia pobudzania rozwoju przedsiębiorstwa zgodnie z koncepcją pozytywnego potencjału organizacji. Podlegać one będą pomiarom w skali od 0 do 100%, co zobrazuje ich natężenie. Aczkolwiek o sile zaufania w każdej relacji będzie świadczyła także liczba jednocześnie występujących przejawów w danej kategorii. Autorka zakłada, że z bardzo silnym zaufaniem będziemy mieli do czynienia tylko wówczas, gdy w danej relacji wystąpią wszystkie wymienione mierniki. Oczywiście instrumenty pomiarowe będą dostosowane do pomiaru poszczególnych wskaźników oraz skierowane do odpowiednich członków organizacji, uprawnionych do wyrażania wiarygodnych opinii.

Powyższa propozycja to jedynie wstępny zarys projektowanych badań. Zostanie ona poddana weryfikacji oraz ocenie zasadności i kompletności z wykorzystaniem metod eksperckich.

### **3. Podsumowanie**

Zaufanie jest naturalną skłonnością człowieka i ważnym czynnikiem wszelkich relacji, także wewnątrzorganizacyjnych. Wpływa znacząco na istotne dla konkurencyjności obszary przedsiębiorstwa. Stanowi element pozytywnego potencjału organizacji, który, budując pozytywny klimat i pozytywną kulturę organizacyjną, stymuluje prorozwojowe zachowania pracowników. Jako pojęcie niejednoznaczne wymaga precyzyjnego dookreślenia przed przystąpieniem do pomiaru. Różne interpretacje zaufania i wielość czynników będących w ścisłym z nim związku powodują trudności w jednoznacznym sprecyzowaniu jego przejawów.

Na zakończenie autorka pragnie zaprosić Czytelników do dyskusji, licząc na krytyczne uwagi dotyczące przedstawionej propozycji dalszych badań. Zwłaszcza co do zasadności i kompletności wymienionych charakterystyk zaufania w pięciu obszarach relacji wewnątrzorganizacyjnych.

## 4. Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte:

1. Arrow K., *The Limits of Organization*, Oxford University Press, Nowy Jork 1974.
2. Covey S. M. R., Merrill R. R., *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.
3. Dirks K. T., Ferrin D. L., *The role of trust In organizational settings*, „Organizational Science”, 2001, Vol. 12, No. 4.
4. Fukuyama F., *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, The Free Press, New York 1995.
5. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie – koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
6. McAllister D. J., *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation In organization*, „Academy of Management Journal”, 1995, Vol. 38, No. 1.
7. Simson T., *Wysokie koszty utraty zaufania*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2003 r.
8. Sprenger R. K., *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2009.
9. Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
10. Sztompka P., *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

### Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Reina D. S., Reina M. L., *Building Sustainable Trust*, OD Practitioner, Vol. 39, No. 1, 2007.
2. *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań CBOS, Warszawa marzec 2010 r.

### Materiały internetowe:

1. Covey F., *The Speed of Trust – Organizational Trust Index*, 2011, [www.speedoftrust.com](http://www.speedoftrust.com)
2. Paliszkiewicz J., *Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach*, w: *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Materiały Konferencyjne, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2011, <http://www.ptzp.org.pl>



Izabela Konieczna  
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego  
w Kielcach

## Rozwój koncepcji modelu biznesowego

### 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach zainteresowanie koncepcją modelu biznesowego wśród naukowców oraz kadry menedżerskiej znacznie wzrosło. Wynikiem tego jest zwiększenie ilości publikowanych artykułów dotyczących tej tematyki. O ile w latach 90. XX wieku zainteresowanie modelami biznesowymi wynikało z mariażu technologii informacyjnych i komunikacyjnych, o tyle obecny wzrost zainteresowania tą tematyką jest efektem działania takich tendencji, jak: deregulacja rynków, zmiany technologiczne, globalizacja i zrównoważony rozwój<sup>1</sup>. Jednakże wielość publikacji przekłada się na różne pojmowanie modelu biznesowego, czego wynikiem jest duża liczba definicji. Celem niniejszego opracowania jest analiza wzrostu zainteresowania koncepcją modelu biznesowego pod względem liczby publikowanych artykułów oraz pokazanie różnych podejść do wyjaśnienia pojęcia modelu biznesowego wpływających na rozwój tej koncepcji. W tym celu dokonano przeglądu bazy naukowej EBSCO, przybliżono wyniki już opublikowanych badań oraz przytoczono najczęściej cytowane definicje.

### 2. Analiza ilości publikowanych artykułów dotyczących modelu biznesowego

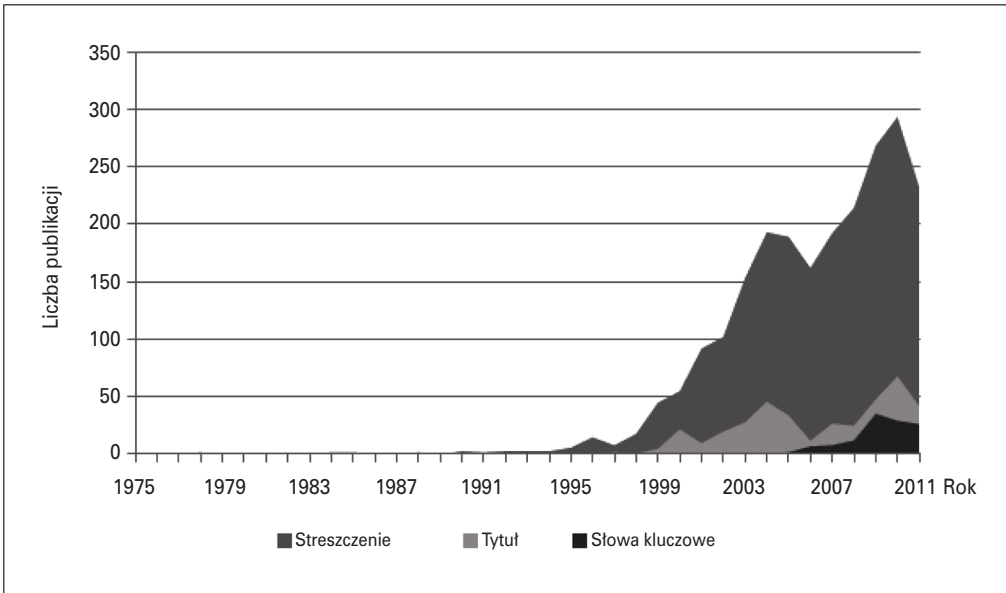
W celu sprawdzenia ilości publikacji dotyczących modelu biznesowego przeprowadzono analizę bazy EBSCO. W pierwszej kolejności wybrano źródło danych Business Source Complete, następnie ograniczono poszukiwania do następujących elementów: 1) szukana fraza – *business model*, *business models*, 2) tryb wyszukiwania – wartość logiczna/fraza, 3) *source types* – czasopisma naukowe (recenzowane naukowo), 4) typ publikacji – Academic Journal, 5) typ dokumentu – article. Osobnego wyszukiwania frazy „model biznesowy” dokonano w tytule publikacji, słowach kluczowych i streszczeniu. Warunkiem koniecznym ponadto

---

<sup>1</sup> R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricard, Jak skonstruować zwięzły model biznesowy, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011 r., s. 76.

było występowanie frazy nierozłącznie. Wyniki wyszukiwania obejmujące okres od stycznia 1975 roku do grudnia 2011 roku przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Liczba publikacji naukowych dotyczących modelu biznesowego w latach 1975–2011**

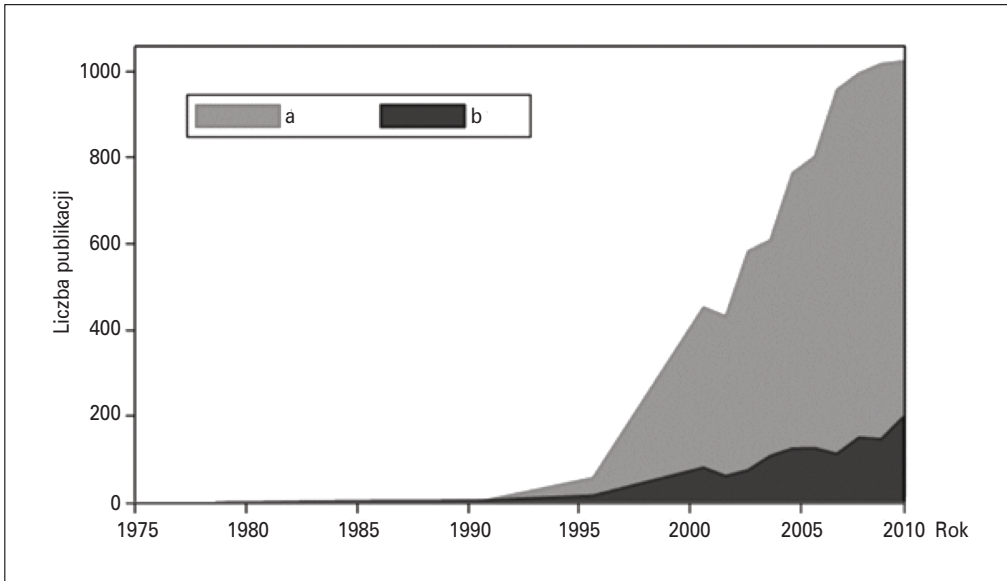


Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych EBSCO.

Jak wynika z rysunku 1 wzrost zainteresowania tematyką dotyczącą modelu biznesowego nastąpił w 1995 roku, przy czym najwięcej publikacji odnosiło się do tego zagadnienia w streszczeniu. Więcej publikacji z frazą „model biznesowy” w tytule pojawiło się natomiast po 1999 roku. Wzrost liczby publikacji, w których w słowach kluczowych znajdowała się ta fraza, nastąpił zaś od 2005 roku. Co więcej, jeżeli weźmie się pod uwagę wszystkie artykuły znajdujące się w bazie EBSCO, okazuje się, że znacznie więcej publikacji dotyczących modelu biznesowego znajdowało się nie w naukowych czasopismach, ale w innych publikacjach (por. rysunek 2).

C. Zott, R. Amit i L. Massa<sup>2</sup> również dokonali przeglądu literatury dotyczącej modelu biznesowego pod względem liczby artykułów naukowych, które zawierały frazę „model biznesowy” w tytule lub słowach kluczowych. Analizą objęli lata od stycznia 1975 roku do grudnia 2009 roku. W pierwszej kolejności dokonali przeglądu następujących czasopism naukowych: „Academy of Management Journal”,

<sup>2</sup> R. Amit, C. Zott, L. Massa, The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research, „Working Paper” 862/2010, IESE Business School – University of Navarra, s. 2, 3.

**Rysunek 2. Liczba publikacji dotyczących modelu biznesowego w latach 1975–2009**

a – inne czasopisma; b – czasopisma naukowe

Źródło: R. Amit, C. Zott, L. Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, „Journal of Management”, Vol. 20, No. 10/2011, s. 5.

„Academy of Management Review”, „Administrative Science Quarterly”, „Journal of Management”, „Journal of Management Studies”, „Management Science”, „MIS Quarterly”, „Organization Science”, „Strategic Management Journal”, „California Management Review”, „Harvard Business Review” i „MIT Sloan Management Review”. W wyniku otrzymali 70 artykułów. W następnej kolejności przejrzeni bazę EBSCO, poszukując frazy „model biznesowy” nie tylko w tytule i słowach kluczowych, ale również w streszczeniu. W wyniku uzyskali 1202 artykuły, przy czym 19 z nich było na liście wcześniej przeszukanych. Po dodaniu 1183 artykułów do wcześniejszej listy otrzymali łącznie 1253 artykuły o tematyce dotyczącej modelu biznesowego. Jednakże okazało się, że wiele z tych artykułów było studiami przypadków, streszczeniami artykułów opublikowanych gdzie indziej oraz artykułami, w których model biznesowy nie był przedmiotem analizy. W związku z tym dokonali zawężenia obszaru poszukiwań do tych artykułów, które znajdowały się na liście ISI Web of Knowledge oraz w całości dotyczyły modelu biznesowego z perspektywy naukowej, łącznie z odniesieniem się do rzeczywistych przykładów stosowania modelu biznesowego. W wyniku otrzymali 103 artykuły, które spełniały te kryteria (por. tabela 1).

**Tabela 1. Literatura dotycząca modelu biznesowego**

<b>Miejsce publikacji</b>	<b>Autorzy i rok opublikowania</b>
„Academy of Management Executive”	Ireland i in. (2001); Markides, Charitou (2004); Seelos, Mair (2007)
„British Journal of Management”	Froud i in. (2009); Patzelt i in. (2008)
„California Management Review”	Chesbrough i in. (2006); Mahadevan (2000)
„Harvard Business Review”	Johnson i in. (2008); Johnson, Suskewicz (2009); Magretta (2002); Rivette, Kline (2000)
„Long Range Planning”	Baden-Fuller, Morgan (2010); Casadesus-Masanell, Ricart (2010); Chesbrough (2010); Demil, Lecoq (2010); Doz, Kosonen (2010); Gambardella, McGahan (2010); Itami, Nishino (2010); McGrath (2010); Smith, Binns, Tushman (2010); Sosna, Trevinyo-Rodriguez, Velamuri (2010); Svejenova, Planellas, Vives (2010); Teece (2010); Thompson, MacMillan (2010); Zott, Amit (2010)
„MIT Sloan Management Review”	Bouchikhi, Kimberly (2003); Boudreau, Lakhani (2009); Chesbrough (2007b); Christensen (2001); Hayashi (2009)
„Research Policy”	Björkdahl (2009); Doganova, Eyquem-Renault (2009)
„Strategic Management Journal”	Amit, Zott (2001); Teece (2007); Zott, Amit (2008)
„Strategy and Leadership”	Chesbrough (2007a); Giesen i in. (2007); Sheenan, Stabell (2007)
Inne czasopisma (każdy z jedną publikacją dotyczącą modelu biznesowego)	Alt, Zimmerman (2001); Anderson i in. (2009); Applegate (2001); Bigliardi i in. (2005); Bonaccorsi i in. (2006); Brousseau, Penard (2006); Celia i in. (2007); Chesbrough, Rosenbloom (2002); Clemons (2009); Dubosson-Torbay i in. (2002); Eriksson i in. (2008); Ghaziani, Ventresca (2005); Gordijn, Akkermans (2001); Hedman, Kalling (2003); Huizingh (2002); Hurt (2008); IBM (2006); Konde (2009); Linder, Cantrell (2001); Mäkinen, Seppänen (2007); Mansfield, Fourie (2004); Mason, Leek (2008); McPhillips, Merlo (2008); Miles i in. (2006); Mitchell, Coles (2003); Morris i in. (2005); Ojala, Tyrväinen (2006); Osterwalder i in. (2005); Pauwels, Weiss (2008); Perkmann, Spicer (2010); Rappa (2001); Richardson (2008), Seddon i in. (2004); Shafer i in. (2005); Steward, Zhao (2000); Susarla i in. (2009); Tankhiwale (2009); Timmers (1998); Van Der Vorst i in. (2002); Yip (2004); Zott, Amit (2007)
Książki i rozdziały w książkach	Afuah (2004); Afuah, Tucci (2001); Amit, Zott (2002); Applegate (2000); Chesbrough (2003); Hamel (2000); Tapscott i in. (2000); Timmers (1999); Weill, Vitale (2001); Zott, Amit (2009)

Źródło: R. Amit, C. Zott, L. Massa, The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research, „Working Paper” 862/2010, IESE Business School – University of Navarra, s. 3.

D. J. H. Klang, M. Wallnöfer, F. Hacklin<sup>3</sup> również dokonali przeglądu literatury opierając się na bazie ISI Web of Knowledge, szukając słów model biznesowy i modele biznesowe w tytule, streszczeniu i słowach kluczowych i uzyskując 10 869 pozycji. Następnie zawęzili swoje poszukiwania do literatury dotyczącej zarządzania. Po wyeliminowaniu powtarzających się pozycji w rezultacie otrzymali 698 publikacji. W kolejnym kroku szukali tylko publikacji znajdujących się w wysoko punktowanych czasopismach z zarządzania, uzyskując 362 pozycje. Następnie w celu upewnienia się, czy żadna publikacja nie została pominięta w poprzednich przeszukiwaniach, sprawdzili przypisy we wcześniej wyszukanych publikacjach oraz wyszukali artykuły będące w trakcie druku na Google Search i Google Scholar. W ten sposób ich baza powiększyła się o dodatkowe 26 publikacji. Ostatnim krokiem było zapoznanie się ze wszystkimi 388 artykułami pod względem ich wkładu do zrozumienia i wyjaśnienia pojęcia model biznesowy. Dany artykuł, aby nie został odrzucony, musiał spełniać jednocześnie dwa kryteria. Po pierwsze powinien zawierać definicję modelu biznesowego lub, jako podstawę analizy, przyjmować wcześniej opublikowaną definicję. Po drugie musiał wносить wkład do syntaktycznego wymiaru koncepcji modelu biznesowego. Zawężenie pola poszukiwań skutkowało uzyskaniem w efekcie końcowym 40 publikacji spełniających założone wymagania. W swoich poszukiwaniach skupili się oni na wymiarze syntaktycznym modelu biznesowego, który – ich zdaniem – składa się z następujących trzech elementów: klasyfikacji, składników i konfiguracji (zob. tabela 2). Przy czym, klasyfikacja odnosi się do związku koncepcji modelu biznesowego i innych elementów zarządzania, składniki stanowią zaś elementy tworzące model biznesowy, natomiast układ dotyczy związków pomiędzy tymi elementami.

**Tabela 2. Porównanie literatury dotyczącej koncepcji modelu biznesowego**

Autor	Rok	Klasyfikacja	Składniki	Układ
1. Alt R., Zimmerman H. D.	2001			
2. Amit R., Zott C.	2001			
3. Andries P., Debackere K.	2006			
4. Applegate L. M.	2001			
5. Betz F.	2002			
6. Bjorkdahl J.	2009			
7. Chatterjee S.	2005			
8. Chesbrough H., Rosenbloom R. S.	2002			

<sup>3</sup> D. J. H. Klang, M. Wallnöfer, F. Hacklin, The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda, artykuł zaprezentowany w ramach Letniej Konferencji 2010 „Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology”, Imperial College London Business School, June 16–18, 2010, s. 6.

## cd. tabeli 2

Autor	Rok	Klasyfikacja	Składniki	Układ
9. Chesbrough H. W., Appleyard M. M.	2007			
10. Dahan N. M. i in.	2009			
11. Doz Y. L., Kosonen M.	2009			
12. Dubosson-Torbay M. i in.	2002			
13. Feng H. Y. i in.	2001			
14. Fiet J. O., Patel P. C.	2008			
15. Flouris T., Walker T. J.	2005			
16. Froud J. i in.	2009			
17. Halme M. i in.	2007			
18. Hamel G.	2000			
19. Hedman J., Kalling T.	2003			
20. Johnson M. W. i in.	2008			
21. Lechner U., Hummel J.	2002			
22. Linder J. C., Cantrell S.	2000			
23. Magretta J.	2002			
24. Mahadevan B.	2000			
25. Markides C., Charitou C. D.	2004			
26. Mason K. J., Leek S.	2008			
27. McGrath R. G.	2009			
28. Morris M. i in.	2005			
29. Petrovic O. i in.	2001			
30. Shin J., Park Y.	2009			
31. Spring M., Araujo L.	2009			
32. Storbacka K., Nenonen S.	2009			
33. Timmers P.	1998			
34. van der Vorst J. G. A. J. i in.	2002			
35. Weill P., Vitale M.	2001			
36. Willemstein L. i in.	2007			
37. Wirtz B. W., Lihotzky N.	2003			
38. Zott C., Amit R.	2007			
39. Zott C., Amit R.	2008			
40. Zott C., Amit R.	2009			

Źródło: D. J. H. Klang, M. Wallnöfer, F. Hacklin, *The Anatomy...*, *op. cit.*, s. 30.

Badania odnoszące się do modelu biznesowego koncentrowały się dotychczas na 6 głównych elementach<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> A. G. Pateli, G. M. Giaglis, A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models, 16th Bled eCommerce Conference eTransformation, Bled, Slovenia, June 9–11, 2003, s. 331–332.



cd. tabeli 3

Wyszczególnienie	Timmers	Hamel	Afuah, Tucci	Amit, Zott	Weill, Vitale	Dubosson- -Torbay i in.	Magretta	Rayport, Jaworski	Van Der Vorst i in.	Hoque	Chesbrough	Hedman, Kaltling
Przeływ informacji												
Produkcja (oferta)												
Przeływ produktów/usług												
Strategia												
Nadawanie marki												
Informacja o kliencie												
Stosunki z klientami												
Dyferencjacja												
Aspekty finansowe												
Misja												
Zysk												
Szanse												
Przepływy gotówkowe												
Tworzenie wartości												
Kultura												
Korzyści dla klienta												
Oddziaływanie na klienta												
Logika ekonomiczna												
Otoczenie												
Tożsamość firmy												
Reputacja firmy												
Wykonanie i wsparcie												
Funkcje												
Implementacja												
Infrastruktura – zastosowanie												
Infrastruktura – zarządzanie												
Zarządzanie												
Innowacje produktowe												
Cechy wyróżniające												
Trwałość												
Treść transakcji												
Zarządzanie transakcją												
Struktura transakcji												

Źródło: S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, The power of business models, „Business Horizons”, 48/2005, s. 201.



### 3. Wybrane definicje dotyczące modelu biznesowego

B. Mahadevan<sup>5</sup> definiuje model biznesowy jako niepowtarzalne połączenie trzech strumieni, które nieodzownie wiążą się z działalnością biznesową. Pierwszy to strumień wartości skierowany do partnerów biznesowych i klientów. Drugim strumieniem jest strumień dochodów, który jest planem zapewniającym osiągnięcie dochodów przez przedsiębiorstwo. Trzecim strumieniem jest natomiast strumień logistyczny, składający się z wielu elementów tworzących łańcuch dostaw.

Według R. Amita i C. Zotta<sup>6</sup> model biznesowy przedstawia istotę, strukturę i sposób zarządzania transakcjami zaprojektowanymi tak, aby stworzyć wartość poprzez wykorzystywanie szans. W związku z tym, że transakcje łączą działania, autorzy rozwinęli tę definicję, rozumiejąc model biznesowy jako system współzależnych działań, który wykracza poza przedsiębiorstwo i rozciąga się poza jego granice<sup>7</sup>.

Według H. Chesbrougha<sup>8</sup> model biznesowy identyfikuje segment rynkowy, kładzie nacisk na wartość proponowanej oferty, skupia się na kluczowych elementach oferty, definiuje łańcuch wartości, aby dostarczyć tę ofertę klientom, tworzy sposób płatności oraz ustanawia sieć wartości, aby utrzymać model.

Z kolei R. S. Rosenbloom<sup>9</sup> uważa taką definicję modelu biznesowego za właściwą, która została zaproponowana przez firmę consultingową KMLab. Inc. Według tej definicji model biznesowy to opis, jak firma zamierza tworzyć wartość na rynku, który zawiera w sobie unikatową kombinację produktów, usług, wizerunku i dystrybucji, jaką ma dana firma. Zawiera on również organizację ludzi i infrastrukturę operacyjną, którą wykorzystują oni do wykonywania swojej pracy.

P. Timmers<sup>10</sup> definiuje model biznesowy jako architekturę dla produktu, usługi i przepływu informacji, włącznie z opisem różnych aktorów biznesowych i ich ról, opisem potencjalnych korzyści dla różnych aktorów biznesowych oraz opisem źródeł dochodu.

J. Magretta<sup>11</sup> uważa, że modele biznesowe pokazują, jak działa firma, a dobry model biznesowy dostarcza odpowiedzi na odwieczne pytania stawiane już przez

<sup>5</sup> B. Mahadevan, Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy, „California Management Review”, Vol. 42, No. 4/2000, s. 59.

<sup>6</sup> R. Amit, C. Zott, Value Creation in E-business, „Strategic Management Journal”, 22/2001, s. 511.

<sup>7</sup> C. Zott, R. Amit, Designing your future business model: An activity system perspective, „Long Range Planning”, 43/2010, s. 216.

<sup>8</sup> H. Chesbrough, Business Model Innovation: the Next Frontier in Innovation, Presentation on the Occasion of the Launch of „Open Business Models”, Firenze, Italy 2008.

<sup>9</sup> H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies, wersja 6.2 przesłana do „Industrial and Corporate Change”, s. 6.

<sup>10</sup> P. Timmers, Business Models for Electronic Markets, „Electronic Markets”, Vol. 8, No. 2/1998, s. 2.

<sup>11</sup> J. Magretta, Why Business Models Matter, „Harvard Business Review”, May 2002, s. 87.

Petera Druckera: Kim są klienci przedsiębiorstwa? Co stanowi dla nich wartość? Udziela on również odpowiedzi na podstawowe pytania, jakie każdy menedżer powinien zadawać: Jak zarabiać pieniądze? Na czym polega, leżąca u podstaw biznesu, logika ekonomiczna, która tłumaczy, jak można dostarczyć klientom określoną wartość przy optymalnym dla firmy poziomie kosztów.

M. Doubosson-Torbay, A. Osterwalder i Y. Pigneur<sup>12</sup> definiują model biznesowy jako architekturę firmy i jej sieć z partnerami w celu tworzenia, wprowadzania, dostarczania wartości i kapitału relacyjnego do jednego lub kilku segmentów klientów w celu generowania strumieni zysków i zrównoważonych dochodów. Dziela oni model biznesowy na 4 części, do których należą: 1) produkty i usługi oferowane przez firmę, prezentujące wystarczającą wartość dla klienta docelowego (propozycja wartości), za które klient jest gotów zapłacić; 2) kapitał relacyjny, który tworzy firma i utrzymuje z klientami w celu osiągnięcia ich zadowolenia i osiągania zrównoważonych dochodów; 3) infrastruktura i sieć z partnerami, która jest konieczna, aby tworzyć wartość i stworzyć dobre związki z klientami; 4) aspekty finansowe, które można znaleźć we wcześniejszych trzech komponentach, takie jak koszty i strumień dochodów. Definicję tę uściłili A. Osterwalder i Y. Pigneur<sup>13</sup>, przedstawiając model biznesowy jako koncepcyjne i architektoniczne wdrażanie strategii oraz jako podstawę do realizacji procesów biznesowych. Według nich model biznesowy jest zbudowany z 4 filarów, do których należą: 1) produkty i usługi; 2) infrastruktura i sieć pomiędzy partnerami; 3) kapitał wynikający ze związków z klientami; 4) aspekty finansowe.

Model działalności firmy według A. J. Slyvotzky'ego, D. J. Morrisona i B. Andelmana<sup>14</sup> składa się z 4 strategicznych wymiarów: 1) wyboru klientów, 2) przechwytywania wartości, 3) kontroli strategicznej i 4) zakresu działania. Według tych autorów, aby przedsiębiorstwo mogło odnosić sukcesy musi być tak zaprojektowane, aby kluczowe elementy były dostosowane do najważniejszych priorytetów klientów oraz, aby było rentowne. Elementy zaś należy zbadać pod względem wzajemnej zgodności, żeby zapewnić funkcjonowanie modelu działalności przedsiębiorstwa jako zwartej i wzajemnie się wzmacniającej całości.

Z kolei R. Casadesus-Masanell i J. E. Ricard<sup>15</sup> uważają, że na model biznesowy składają się wybory i ich konsekwencje. Tworząc swoje modele biznesowe, firmy podejmują 3 rodzaje wyborów: 1) wybory dotyczące sposobów postępowania,

<sup>12</sup> M. Doubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur, eBusiness Model Design, Classification and Measurements, „Thunderbird International Business Review”, 44/2002, s. 7.

<sup>13</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, An e-Business Model Ontology for Modelling e-Business, 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy Bled, Slovenia, June 17–19, 2002, s. 2 i 3.

<sup>14</sup> A. J. Slyvotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000, s. 26–27.

<sup>15</sup> R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricard, Jak skonstruować..., *op. cit.*, s. 77–78.

2) wybory dotyczące majątku i 3) wybory dotyczące nadzoru. Konsekwencje zaś mogą być zmienne lub trwałe.

Model biznesowy według M. Morrisa, M. Schindehutte i J. Allena<sup>16</sup> to krótkie przedstawienie tego, jak powiązany ze sobą zestaw decyzji, różniący się w zakresie strategii przedsiębiorstwa, architektury i ekonomii, jest skierowany do stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach. Składa się on z 6 elementów: 1) propozycji wartości, 2) klienta, 3) wewnętrznych procesów i kompetencji, 4) pozycji na rynku, 5) modelu ekonomicznego (sposobu zarabiania pieniędzy) oraz 6) czynników osobistych.

M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann<sup>17</sup> uważają, że model biznesowy powinien składać się z 4 części, które razem tworzą wartość zarówno z perspektywy samej firmy, jak i jej klientów. Należą do nich: 1) propozycja wartości dla klienta, 2) formuła zysków, 3) kluczowe zasoby i 4) kluczowe procesy. Przy czym, propozycja wartości i formuła zysków określają wartość zarówno dla klienta, jak i firmy. Kluczowe zasoby i procesy opisują zaś, jak wartość ta będzie świadczona obu stronom.

Analiza przytoczonych definicji i literatury dotyczącej modelu biznesowego pozwala na sformułowanie następującej definicji opisującej model biznesowy:

Model biznesowy to opis elementów tworzących wartość, zarówno z perspektywy samej organizacji, jak i jej klientów. Zawiera on identyfikację źródeł pochodzenia przychodów ze sprzedaży oraz określa sposób tworzenia wartości dla klienta według unikatowej kombinacji produktów, usług, wizerunku, dystrybucji i ludzi, jaką ma dana organizacja.

#### 4. Podsumowanie

Koncepcja modelu biznesowego jest stosunkowo nowa. Dynamiczny wzrost zainteresowania nią nastąpił w połowie lat 90. XX wieku, szczególnie wśród praktyków. Wielość artykułów w czasopismach naukowych przyczynia się do rozwoju tej koncepcji. Wraz ze wzrostem ilości publikacji pojawia się również wiele definicji opisujących to zagadnienie, które różnie je pojmują. Większość z nich jednakże opiera się na 4 zasadniczych elementach, do których należą: 1) wybory strategiczne, 2) tworzenie wartości, 3) przechwytywanie wartości oraz 4) sieć wartości. Również badania dotyczące modelu biznesowego koncentrowały się na 6 obszarach: 1) tworzeniu definicji, 2) identyfikowaniu składników, 3) tworzeniu różnych

<sup>16</sup> M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, „Journal of Business Research”, 58/2005, s. 727, 730.

<sup>17</sup> M. W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2009 r., s. 156–158.

typów klasyfikacji, 4) tworzeniu narzędzi niezbędnych do identyfikacji modelu biznesowego, 5) tworzeniu wytycznych dotyczących wyboru modelu biznesowego oraz 6) proponowaniu sposobów oceny modelu biznesowego.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że badania nad koncepcją modelu biznesowego powinny pójść w kierunku znalezienia precyzyjniejszej definicji, która pozwoliłaby lepiej zrozumieć, czym jest model biznesowy. Na tej podstawie możliwe by było dokonanie klasyfikacji modelu biznesowego. Dalsze badania powinny również iść w kierunku znalezienia zależności między poszczególnymi elementami konstruującymi model biznesowy. Takie działanie w dalszej kolejności pozwoliłoby na przeprowadzenie analizy dotyczącej rodzaju stosowanych modeli przez organizacje, umożliwiając w ten sposób identyfikację tych modeli biznesowych, które przyczyniają się do ich rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Badania powinny być przeprowadzane nie na pojedynczych jednostkach, ale dotyczyć większej próby.

## 5. Bibliografia

1. Amit R., Zott C., Massa L., The Business Model: Recent Developments and Future Research, „Journal of Management”, Vol. 20, No. 10/2011.
2. Amit R., Zott C., Massa L., The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research, „Working Paper” 862/2010, IESE Business School – University of Navarra.
3. Amit R., Zott C., Value Creation in E-business, „Strategic Management Journal”, 22/2001.
4. Casadesus-Masanell R. i Ricard J. E., Jak skonstruować zwycięski model biznesowy, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011 r.
5. Chesbrough H., Business Model Innovation: the Next Frontier in Innovation, Presentation on the Occasion of the Launch of „Open Business Models”, Firenze, Italy 2008.
6. Chesbrough H., Rosenbloom R. S., The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spinoff Companies, wersja 6.2 przesłana do „Industrial and Corporate Change”.
7. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y., eBusiness Model Design, Classification and Measurements, „Thunderbird International Business Review”, 44/2002.
8. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H., Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2009 r.
9. Klang D. J. H., Wallnöfer M., Hacklin F., The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda, artykuł zaprezentowany w ramach

- Letniej Konferencji 2010 „Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology”, Imperial College London Business School, June 16–18, 2010.
10. Magretta J., Why Business Models Matter, „Harvard Business Review”, May 2002.
  11. Mahadevan B., Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy, „California Management Review”, Vol. 42, No. 4/2000.
  12. Morris M., Schindehutte M., Allen J., The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective, „Journal of Business Research”, 58/2005.
  13. Osterwalder A., Pigneur Y., An e-Business Model Ontology for Modelling e-Business, 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy Bled, Slovenia, June 17–19, 2002.
  14. Pateli A. G., Giaglis G. M., A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models, 16th Bled eCommerce Conference eTransformation, Bled, Slovenia, June 9–11, 2003.
  15. Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C., The power of business models, „Business Horizons”, 48/2005.
  16. Slyvotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000.
  17. Timmers P., Business Models for Electronic Markets, „Electronic Markets”, Vol. 8, No. 2/1998.
  18. Zott C., Amit R., Designing your future business model: An activity system perspective, „Long Range Planning”, 43/2010.

## Od zmienności do kart kontrolnych

### 1. Wprowadzenie

Zmienność jest wszędzie. Prawdopodobnie jej wpływ na nasze życie jest większe niż cokolwiek innego. Można przytaczać wiele przykładów zmienności w otaczającej nas rzeczywistości. W branży motoryzacyjnej każdy produkowany cylinder ma inną średnicę, zwykle w granicach tolerancji wokół wartości nominalnej. Każdego dnia obserwujemy inne warunki ruchu na drodze. W centrum handlowym liczba osób robiących zakupy zmienia się każdego dnia. Zmienność dotyczy również fizyki kwantowej.

Wiedza o tym, jaka jest natura zmienności w procesach oraz jej rozmiar, jest jedną z podstaw sprawnego zarządzania. Guru jakości Deming mówił: *If I had to reduce my message for management to just a few words, I'd say it all had to do with reducing variation.* Zminimalizowanie zmienności procesów pozwala na ich doskonalenie, daje możliwość stałej poprawy organizacji. Bez zrozumienia źródeł i rozmiaru zmienności menedżerowie narażeni są na podejmowanie nietrafnych decyzji oraz działań. Menedżerowie zaś wiedzą, że aby zarządzać racjonalnie coraz więcej uwagi muszą poświęcać rozsądnemu podejmowaniu decyzji zarówno tych dotyczących działań operacyjnych, jak i strategicznych dla organizacji. Sukces działań podjętych w wyniku tych decyzji jest wynikiem znajomości reguł i mechanizmów rządzących procesami (np. procesami wytwarzania), umiejętności szybkiego reagowania na określony stan procesu, zdolności przewidywania przyszłych jego stanów oraz wyboru najlepszej (spośród wielu możliwych) decyzji dla określonej grupy kryteriów. Podejmując decyzje, należy zawsze przyjąć pewne założenia. Zgodnie z zasadą GI-GO (*garbage in – garbage out*) przyjęcie złych założeń prowadzi do fałszywych rozważań, błędnych wniosków i działań. Niska efektywność decyzji jest zawsze dla przedsiębiorstwa szkodliwa, ponieważ może dezorganizować jego funkcjonowanie i podważać zaufanie pracowników.

### 2. Proces – proces produkcyjny

Proces rozumiany jest tutaj jako uporządkowany ciąg zdarzeń zachodzących po sobie, przetwarzających stan wejściowy w stan wyjściowy. Występowanie kolejnych zdarzeń wynika z poprzednich zdarzeń oraz ze stanu i zdarzeń zachodzących w rze-

czywistości, w której dany proces jest realizowany. Przykładem mogą być procesy ekonomiczne, społeczne, chemiczne i wiele innych. Szczególnym przypadkiem jest proces produkcyjny. Obejmuje on wszystkie działania niezbędne do wytworzenia określonego produktu, a także proces przygotowania produkcji, proces wytwarzania, proces dystrybucji<sup>1</sup>. Proces produkcyjny to zbiór czynności związanych z przygotowaniem wytwarzania, projektowaniem i konstruowaniem, zakupami, szkoleniami personelu, wytwarzaniem, sprzedażą i serwisem. Podstawową część procesu produkcyjnego, związaną bezpośrednio ze zmianą kształtu, wymiarów, jakości powierzchni i właściwości przedmiotu obrabianego, stanowi proces wytwarzania (technologiczny). Jest on dzielony na operacje, które są wykonywane na jednym stanowisku roboczym przez jednego pracownika na jednym przedmiocie, bez przerw na inną pracę, oraz zabiegi, czynności, ruchy elementarne.

Głównym celem każdego procesu produkcyjnego jest wytworzenie wyrobów o określonej (założonej wcześniej) jakości, przy racjonalnych nakładach. Wymagania jakościowe opisywane są najczęściej przez wartości graniczne cech wyrobu, które decydują o jego użyteczności. W procesie wytwarzania dąży się do uzyskania nominalnej wartości określonych cech wyrobu. W praktyce jest to niemożliwe do osiągnięcia ze względu na zbiór czynników losowych i specjalnych, działających na proces w trakcie jego realizacji. Skutkiem tego jest zmienność wartości cech wyrobu, określanych często jako zmienność procesu.

### 3. Zmienność w procesie wytwarzania

W literaturze z obszaru zarządzania podkreśla się, że cechą nieodłączną produkcji wyrobów jest zmienność. Zmienność procesu, mająca odbicie w zmienności wartości właściwości wytwarzanego wyrobu, występuje zawsze, niezależnie od jego rodzaju, jak i stosowanej technologii<sup>2</sup>. Klasycy zarządzania jakością Juran i Deming wskazują, że zarządzanie jest koniecznością wynikającą z dążenia do ograniczenia zmienności<sup>3</sup>.

Zmienność procesu jest wynikiem oddziaływania na proces czynników losowych lub systematycznych. Przykładowo mogą to być różne warunki otoczenia (temperatura, ciśnienie atmosferyczne, wilgotność powietrza), czynniki związane z pracą człowieka (zmęczenie, choroba itd.) lub maszyny i wiele innych. Klasyfikacji źródeł zmienności spotyka się w literaturze wiele. Nie ma jednak ogólnie przyjętego, ujednoczonego nazewnictwa. Na przykład S. Płaska<sup>4</sup> przyczyny zmienności

<sup>1</sup> A. Hamrol, Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>2</sup> G. M. Smith, Statistical Process Control and Quality Improvement, Pearson Prentice Hall, 2004.

<sup>3</sup> J. M. Juran, A. Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, 2000.

<sup>4</sup> S. Płaska, Wprowadzenie do statystycznego sterowania procesami technologicznymi, Lublin 2001.

określa mianem: zakłóceń przypadkowych i przypisywanych, Aczel<sup>5</sup> zaś nazywa je losowymi i wyjaśnionymi, Dietrich<sup>6</sup>: przypadkowymi i systematycznymi, Łańcucki<sup>7</sup>: czynnikami zwykłymi i wyjątkowymi, a Zalewski<sup>8</sup> określa je „odchyleniem przypadkowym” i „odchyleniem systematycznym”. Pomimo wielości nazw kryterium podziału jest znajomość źródła czynnika powodującego pojawianie się zmienności. Autorka skłania się do podziału zaproponowanego przez Hamrola<sup>9</sup>, który dzieli je na przyczyny: specjalne – systematyczne lub sporadyczne (ang. *assignable causes, special causes*), losowe (ang. *common causes*). Przyczyny specjalne to czynniki, które w większości są możliwe do zidentyfikowania. Mogą one wynikać z rodzaju zastosowanej technologii i być „wbudowane” w naturę samego procesu (np. stopniowe zużycie ostrza narzędzia, stopniowe zabrudzenie czujnika pomiarowego) lub pojawiać się przypadkowo (np. wyłamanie ostrza noża, niedyspozycja pracownika). Przyczyn losowych może być wiele, przy czym żadna z nich oddzielnie nie wpływa znacząco (dominująco) na wartość cechy wyrobu. Przyczyny specjalne traktowane są jako zaburzenia wymagające usunięcia, przyczyny losowe ograniczają możliwą do uzyskania dokładność wytwarzania, pod warunkiem utrzymywania procesu w stanie uregulowania. Często przyczyny specjalne określane są mianem wyznaczalnych, ze względu na dążenie do ich odkrycia. Powyższe nazewnictwo wydaje się być trafne i oddaje istotę poszczególnych czynników zakłócających. Nie zawęża czynników specjalnych tylko do grupy czynników systematycznych, jak czyni to Dietrich, czy też czynników zwykłych, jak sugeruje Łańcucki. Hamrol wyraźnie podkreśla, że przyczyny specjalne mogą pojawiać się również w sposób sporadyczny. Należy podkreślić, że szczególnie ważne jest wyznaczenie czynników specjalnych systematycznych, które mają istotny wpływ na wyrób oraz całkowitą zmienność procesu<sup>10</sup>, a które nie są wbudowane w naturę procesu lub których nie można wyznaczyć na podstawie znajomości technologii.

#### 4. Opisanie zmienność procesu

Ważna jest umiejętność odkrywania czynników specjalnych działających na proces, które nie są wbudowane w jego naturę, czyli takich, które powodują, że zmien-

<sup>5</sup> A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>6</sup> E. Dietrich, A. Schulze, *Metody statystyczne w kwalifikacji środków pomiarowych maszyn i procesów produkcyjnych*, Wydawnictwo Notika System, Warszawa 2000.

<sup>7</sup> J. Łańcucki, red., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.

<sup>8</sup> R. I. Zalewski, *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.

<sup>9</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>10</sup> Zmienność procesu – to zmienność wybranych cech procesu lub wyrobu.



ność procesu może wykraczać poza granice wyznaczone przez jego naturalną zmienność. Proces produkcyjny, który charakteryzuje się nadmierną zmiennością statystyk (zazwyczaj są to: średnia, mediana, rozstęp, odchylenie standardowe, liczba niezgodności, liczba jednostek niezgodnych) utracił stabilność. Stabilność jest rozumiana tutaj inaczej niż w teorii regulacji. Proces jest stabilny, jeżeli na jego wynik mają wpływ tylko czynniki losowe. Wówczas zarówno miara położenia procesu, jak i wariancja procesu zmieniają się w określonych granicach. Obserwacja wyników procesu (wartości cechy wyrobu) przez dłuższy okres pozwala na opisanie zmienności wybranej cechy modelem matematycznym. Wyznaczenie modelu zmienności umożliwia prognozowanie przyszłych wartości cechy, przewidywanie stabilności procesu, a także frakcji wyrobów z cechą wykraczającą poza dopuszczalne granice (np. granice tolerancji).

Ogólnie, model matematyczny obserwowanego procesu można zapisać jako pewną funkcję:

$$f(t): I(t) \rightarrow O(t),$$

gdzie:

$I(t)$  – wektor zmiennych wejściowych,

$O(t)$  – wektor zmiennych wyjściowych.

Otwarte jest pytanie, jak wyznaczyć funkcję  $f(t)$ ? Można zbiór wartości cechy (statystyki) wyrobu traktować jako szereg czasowy opisany wielomianem  $n$ -tego rzędu. Jedną z propozycji, do dzisiaj wykorzystywaną, jest podejście zaproponowane przez Shewharta. Polega ono na obserwacji tzw. chwilowego oraz sumarycznego rozkładu prawdopodobieństwa, a ściślej mówiąc funkcji rozkładu prawdopodobieństwa miary położenia i rozrzutu cechy.

W większości przypadków zakłada się, że chwilowy rozkład właściwości wyrobu jest rozkładem normalnym (Gausa), proces jest uregulowany, tzn. jego miary położenia i rozrzutu są niezmiennie w czasie, a przyczyny zmienności własnej są niezależne od siebie.

Wyznaczenie funkcji gęstości rozkładu oznacza konieczność wyznaczenia wartości parametrów rozkładu; dla funkcji rozkładu normalnego: wartości przeciętnej  $\mu$  oraz odchylenia standardowego  $\sigma$ . Z punktu widzenia sterowania zmiennością procesu zasadnicze znaczenie ma stwierdzenie, czy proces jest uregulowany<sup>11</sup>?

W praktyce przemysłowej, wdrażając metody statystyczne do opisu zmienności procesu, wykorzystuje się najczęściej następujące podejście: zakłada się, że

<sup>11</sup> W pracy zamiennie używane są terminy proces stabilny i proces uregulowany.

proces zmienia się według modelu opisanego rozkładem Gaussa. Jeśli założenie to nie sprawdza się, traktuje się taką sytuację jako wystąpienie przyczyn specjalnych, do których eliminacji się dąży. Jest to praktyka powszechna. Nawet w przypadku odkrycia innego modelu niż funkcja Gaussa, np. stwierdzenia rozkładu wartości cechy według funkcji rozkładu dwumianowego, trójkątnego, Poissona lub innego, zakłada się, że cecha zmienia się zgodnie z funkcją rozkładu normalnego. Odkrycie modelu zmienności procesu pozwala uważać, że zmienność, w jakimś sensie, może być stabilna, może być przewidywalna. Jest to zatem zmienność, która nie zaskakuje. Jest stabilnie, stabilnie w ramach znanej zmienności.

Wykorzystanie funkcji gęstości rozkładu prawdopodobieństwa bezpośrednio w warunkach przemysłowych bywa często trudne. Powodem jest skomplikowany aparat matematyczny, pozwalający na wyznaczenie parametrów funkcji gęstości rozkładu prawdopodobieństwa przez operatora maszyny. Zatem rozwiązanie polegające na wyznaczeniu modelu zmienności wybranej cechy i w sposób bezpośredni jej interpretowanie nie upraszcza podejmowania decyzji o stabilności procesu wytwarzania przez osobę znajdującą się w dynamicznym otoczeniu. Człowiek nie myśli modelami. Analizuje on obrazy. Świadomość tego stała się przyczyną opracowania narzędzi, które dla pracownika nie jawią się jako obserwacja złożonego modelu. Większość stosowanych w praktyce technik sprowadza się do przedstawienia danych w postaci obrazu, wykresu lub jednej liczby. Założenie modelu cechy implikuje jedynie rodzaj (typ) wykorzystywanych narzędzi do monitorowania zmienności procesu. Przykładem mogą być karty kontrolne procesu. Narzędzie to jest centralnym elementem statystycznego sterowania procesami (SPC). Kartę kontrolną jako graficzną metodę statystyczną zaproponował po raz pierwszy w 1924 roku Walter Shewhart. Karta kontrolna (KKP) jest to dokument, na którym rejestrowane są wyniki badania prób pobieranych systematycznie z bieżącej produkcji lub wyznaczanych na ich podstawie statystyk. Typowa karta składa się z 3 obszarów:

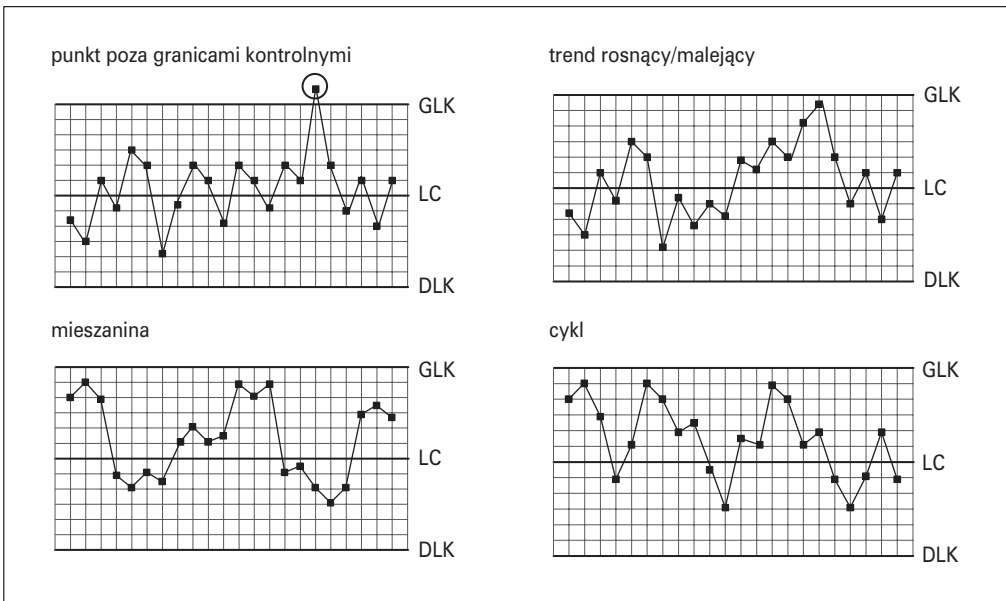
- 1) obszar identyfikacyjny: zawierający dane dotyczące operacji i wyrobu, miejsca i czasu wytwarzania, stosowanej metody pomiaru, liczności próby, częstości jej pobierania;
- 2) obszar wykresu i danych: tabela z danymi pomiarowymi oraz wykres miar położenia i rozrzutu lub wartości określonych statystyk, z nanieśionymi liniami kontrolnymi;
- 3) obszar uwag: miejsce, na którym notowane są informacje o przebiegu procesu, zakłóceniach i regulacjach.

Linie kontrolne na karcie oznaczają granice zmienności cechy (statystyki), której przyczyną są czynniki losowe. W kolejnych punktach czasu obserwowany jest rozkład chwilowy cechy. Linie kontrolne odzwierciedlają obszar zmienności

cechy (według założonego modelu) obserwowany przez dłuższy okres w warunkach procesu stabilnego. Zmienność ta ujawnia się pewną wartością wariancji długoterminowej. Projektant karty po wyznaczeniu (lub założeniu) wariancji długoterminowej dopuszcza zmienność właściwości wyrobu w obszarze, który jest krotnością odchylenia długoterminowego wokół wartości oczekiwanej cechy. Obszar wyznaczają linie nazywane granicami kontrolnymi. Obszar ograniczony liniami kontrolnymi jest przedziałem naturalnej zmienności procesu. Należy wyraźnie podkreślić, że linie kontrolne różnią się zasadniczo od linii tolerancji: linie tolerancji reprezentują wymagania stawiane nadzorowanej właściwości, mogą być nawet zmieniane; reprezentują stan oczekiwany, natomiast linie kontrolne reprezentują ustalony przedział zmienności i są obliczane na podstawie wyników pomiarów przeprowadzonych na rzeczywistym procesie; opisują właściwości statystyczne procesu. Podejmowanie decyzji o stabilności procesu na podstawie kart kontrolnych to nic innego, jak weryfikowanie hipotezy statystycznej  $H_0$ : proces stabilny, przy hipotezie alternatywnej  $H_1$ : proces niestabilny. W podejmowaniu decyzji można popełnić dwa rodzaje błędu: błąd pierwszego rodzaju, który polega na wystąpieniu sygnału na karcie, pomimo że proces jest stabilny, oraz błąd drugiego rodzaju: nie wystąpienie sygnału o rozregulowaniu procesu, pomimo utraty stabilności. Przy projektowaniu karty ustala się, jak zwykle w przypadku testów statystycznych, wielkość błędu I-go rodzaju. Ponieważ nie jest znana prawdziwa wartość oczekiwana procesu, dlatego nie można wyznaczyć błędu II-go rodzaju. Wartość błędu I-go rodzaju ustala się na bardzo małym poziomie (rzędu kilku setnych). Dla większości kart kontrolnych jest ona równa: 0,0027, dlatego następuje odsunięcie linii kontrolnych od linii centralnej o trzy odchylenia standardowe.

Zadaniem inżyniera lub operatora jest obserwowanie karty i podejmowanie decyzji: proces jest stabilny, nic się nie zmieniło lub proces utracił stabilność. Obserwacja karty sprowadza się do zauważenia charakterystycznego układu punktów, który jest sygnałem o utracie stabilności przez proces. Układy te są „obrazem” stanu procesu. W statystycznym sterowaniu procesami nazywa się je często symptomami. Zadaniem inżyniera jakości, technologa lub innej osoby odpowiedzialnej za proces technologiczny jest zaprojektowanie karty kontrolnej oraz wskazanie, które układy punktów dla danego procesu są symptomami utraty stabilności. Inżynier definiuje również podejmowane ewentualne kroki korygujące w sytuacji rozregulowania procesu. Takimi sygnałami mogą być: punkt poza liniami kontrolnymi, trendy, cykle i inne (por. rysunek 1). Układy punktów wskazujących na utratę stabilności wynikają ze znajomości (założenia) rozkładu cechy (statystyki). Wykorzystując zasady rachunku prawdopodobieństwa, można wskazać symptomy dla danego procesu i określonej karty.

**Rysunek 1. Niektóre symptomy na karcie kontrolnej wskazujące na działanie na proces czynników specjalnych**



Źródło: opracowanie własne.

W analizie kart kontrolnych ważne jest to, aby operator był dobrze poinformowany o układach punktów świadczących o rozregulowaniu procesu oraz o sposobach reakcji. Tych sygnałów nie wolno lekceważyć. Pracownik musi samodzielnie i prawidłowo na nie reagować. Zbyt częste podejmowanie decyzji o ingerowaniu w proces stabilny powoduje wzrost kosztów związanych z wdrażaniem i prowadzeniem statystycznego sterowania procesami. Może okazać się wówczas, że wdrożenie kart kontrolnych jest nieuzasadnione ekonomicznie, ponieważ, wdrażając karty kontrolne, trzeba mieć świadomość przynajmniej trzech kategorii kosztów: 1) koszty pobierania próbek i testowania, 2) koszty związane z poszukiwaniem sygnalizowanych przez karty kontrolne przyczyn zakłócających proces oraz usuwaniem tych przyczyn lub korekcją procesu, 3) koszty związane z produkcją wyrobów wadliwych.

## 5. Zastosowanie kart kontrolnych w procesie szlifowania

Przykładem wykorzystania kart kontrolnych procesu do monitorowania jego stabilności statystycznej jest proces szlifowania elementów łożysk tocznych w firmie produkcyjnej X. Operacja ta jest realizowana na linii produkcyjnej A i jest ona

obróbką wykańczającą. Jeszcze w latach 90. w firmie jako cel nadrzędny dla procesów szlifowania stawiano uzyskanie jak najmniejszej liczby braków. Osiągnięto to głównie poprzez obciążanie ściernicy w ściśle wyznaczonych punktach czasowych nawet wówczas, gdy jej stan wcale tego nie wymagał. W ten sposób sprowadzono ryzyko powstawania wad szlifierskich (np. przypaleń) lub przekroczenia dopuszczalnych wartości geometrycznych wyrobu do minimum. Działanie powyższe jest nieuzasadnione ekonomicznie. Poprzez bezpodstawne obciążanie ściernicy wydłużano czas realizacji procesu szlifowania. Z jednej strony postawiono wymagania wysokiej jakości w stosunku do szlifowanego wyrobu, z drugiej strony wymaga się, aby czas oraz koszt przebiegu procesu był jak najmniejszy. Uzyskanie dokładności szlifowania rzędu  $1\mu\text{m}$  w produkcji seryjnej w długim okresie na badanej obrabiarkie jest praktycznie niemożliwe. Jest to wynikiem powstających podczas obróbki termicznych i sprężystych przemieszczeń lub odkształceń elementów szlifierki oraz postępującego w czasie zużycia ściernicy. Podobny problem dotyczy chropowatości powierzchni szlifowanej.

Kwestia wysokiej jakości szlifowanych powierzchni oraz ekonomiczności procesów jest obecnie w firmie rozwiązywana z wykorzystaniem komputerowego wspomaganie szlifowania. Jest to pojęcie bardzo szerokie. Począwszy od prostych rozwiązań zbierania danych i ich analizy, na podstawie których dokonuje się ręcznej korekcyj nastaw obrabiarki, a skończywszy na automatycznych rozwiązaniach pozwalających zbierać dane i wyznaczać szereg wskaźników, których wartość determinuje podejmowane działania. W przedsiębiorstwie można spotkać całe spektrum rozwiązań. Są to obwody regulacji pracy szlifierki wykorzystujące sygnały pozyskane z czujników umieszczonych bezpośrednio na szlifierce oraz obwody sterowania wykorzystujące informacje z kontroli przedoperacyjnej i pooperacyjnej. Kontrola przedoperacyjna ma swoje źródło w dużym zróżnicowaniu wyrobu (przedmiotu) wchodzącego do obróbki. Jest to wynik najczęściej obróbki poprzedzającej proces szlifowania, często obróbki cieplnej. Masowość procesów szlifowania sprawiła, że kontrola pooperacyjna musiała być kontrolą statystyczną.

Jednymi z ważniejszych parametrów jakości wyrobu to wielkości geometryczne: dokładność wymiarowa, falistość powierzchni, chropowatość powierzchni. Dwie ostatnie cechy mierzy się w warunkach laboratoryjnych. Jedynie pomiar wymiaru przedmiotu wykonywany jest przez operatora maszyny. Celem kontroli pooperacyjnej jest określenie rzeczywiście uzyskanego wymiaru oraz wyznaczenie odpowiednich wskaźników zdolności jakości procesu. We wspomnianym przedsiębiorstwie łożysk tocznych wdrożono statystyczne sterowanie procesami. Jednym z wielu narzędzi SPC stosowanym w firmie są karty kontrolne wartości średniej i rozstępu średnicy wyrobu. W procesie szlifowania zdefiniowano jako losowe

czynniki mające wpływ na wymiar: niedokładność pozycjonowania „sań”, drgania elementów obrabiarki, niejednorodne właściwości materiału obrabianego. Czynniki systematyczne to: oddziaływania termiczne oraz zużycie ściernicy. Mają one swój wyraz w pojawiających się trendach na karcie kontrolnej.

Tworzenie kart kontrolnych i ich analiza jest realizowana w przedsiębiorstwie w dwojaki sposób. Dane pomiarowe zbierane są przez operatora oraz ręcznie nanoszone na przygotowane przez dział jakości karty kontrolne. Karty następnie trafiają na biurko osoby odpowiedzialnej za ich archiwizowanie. Archiwizowanie polega na ponownym przepisaniu danych, tym razem do pamięci komputera, i wykonaniu dodatkowych analiz, np. analiza wskaźników zdolności jakościowej. Rozwiązanie takie jest przyczyną nadmiarowości prac związanych ze statystycznym sterowaniem procesami. Z jednej strony dokonywanie pomiaru i oceny przez operatora, z drugiej strony wykonanie analizy w dziale jakości. Postępowanie to jest postrzegane w firmie jako niewystarczające i wymagające udoskonalenia. W sytuacjach awaryjnych ujawnia ono swoje słabe strony: brak możliwości wglądu w czasie „prawie-rzeczywistym” w stan procesów przez osoby odpowiedzialne, możliwość celowego przekłamania wyników pomiaru przez operatora, błędy pojawiające się podczas przepisywania danych z kart oraz różnej interpretacji danych.

W instrukcji prowadzenia karty kontrolnej dla wymienionego procesu zamieszczono opis układów punktów na karcie kontrolnej, świadczący o utracie stabilności przez proces. Są nimi: jeden punkt poza granicą kontrolną (wyskok na torze  $x$  lub torze  $R$ ), 7 kolejnych punktów powyżej lub poniżej linii centralnej, 7 kolejnych punktów rosnących lub malejących, dwa z trzech kolejnych punktów poza granicą ostrzegania.

Dla każdego z możliwych przypadków zdefiniowano zbiór działań, które mają na celu wysterowanie procesu. Są nimi: zatrzymanie maszyny, przeanalizowanie przyczyny, skorygowanie procesu, sprawdzenie usunięcia usterki, zanotowanie przyczyny i sposobu usunięcia usterki. Zdefiniowano również odpowiedzialność operatora maszyny oraz osoby odpowiedzialnej za danych proces (tzw. lidera). Zadaniem pierwszego z nich jest właściwe stosowanie karty zgodnie z instrukcją oraz podejmowanie decyzji o stabilności procesu na podstawie karty kontrolnej. Lider natomiast ma w zakresie odpowiedzialności przygotowanie kart, ich analizę, przechowywanie oraz wsparcie operatorów.

Tak skonstruowany system statystycznego monitoringu procesu współpracujący z kartami kontrolnymi procesów pozwala na odtworzenie nawet nietypowej historii wyrobu oraz na skuteczne przewidywanie przebiegu i efektów produkcji w najbliższym okresie, np. jednej godziny, jednej zmiany czy doby, czasami – kilku dni.

## 6. Podsumowanie

Jednym z celów działań osób zarządzających procesami jest możliwość stworzenia jego opisu, czyli odkrycie modelu pozwalającego opisać stany procesu dla określonych wartości początkowych (wejściowych). Modelowanie jest procesem przedstawienia zjawisk i procesów za pomocą szeroko rozumianego instrumentarium matematycznego. Dąży się w nim do poznania praw rządzących procesem, zrozumienia tych praw oraz ich opisu. Złożoność zjawisk sprawia natomiast, że właśnie poznanie, zrozumienie i opis nie są dziś praktycznie możliwe bez zastosowania metod ilościowych, metod statystycznych. Dzięki nim decyzje podejmowane przez menedżerów są bardziej racjonalne i obciążone mniejszym ryzykiem. Jednym z wielu czynników wpływających na sukces podjętych działań jest znajomość zmienności procesów, których one dotyczą. Tak jest szczególnie w procesach wytwarzania produktów materialnych (wyrobów). Procesy te inżynierowie bardzo często postrzegają przez pryzmat wartości cechy, która jest określana mianem krytycznej, ze względu na jej wpływ na jakość, bezpieczeństwo i funkcjonowanie wyrobu. Obserwacja jedynie wartości tej cechy lub wartości średnich z prób losowych jest mało wartościowa bez znajomości zmienności w czasie. To właśnie zbyt duża zmienność może stać się przyczyną fiaska nowego projektu (np. wprowadzenie na rynek nowego wyrobu).

## 7. Bibliografia

1. Aczel A. D., Statystyka w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
2. Dietrich E., Schulze A., Metody statystyczne w kwalifikacji środków pomiarowych maszyn i procesów produkcyjnych, Wydawnictwo Notika System, Warszawa 2000.
3. Dopke J., Ocena modelu procesu produkcyjnego podczas produkcji seryjnej, „Problemy Jakości”, Nr 6/1996.
4. Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. Juran J. M., Blanton Godfrey A., Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, 2000.
6. Łańcucki J., red., praca zbior., Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.
7. Płaska S., Wprowadzenie do statystycznego sterowania procesami technologicznymi, Lublin 2001.
8. Smith G. M., Statistical Process Control and Quality Improvement, Pearson Prentice Hall, 2004.
9. Zalewski R. I., Zarządzanie jakością w produkcji żywności, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.

## Specyfika przedsiębiorczości kobiet

### 1. Wprowadzenie

Przemiany społeczno-gospodarcze po 1989 roku uwolniły przedsiębiorczość Polaków – w tym także kobiet, które zaczęły angażować się w zakładanie i prowadzenie własnych firm. Ich przedsiębiorczość stanowi wielki, ale nie wykorzystany w pełni potencjał. Opierając się na badaniach PKPP Lewiatan (za lata 2007–2008) można stwierdzić, że w polskim sektorze MSP jest jedynie od 20% do 22% firm, których właścicielkami są kobiety, 50–54% firm prowadzonych jest przez mężczyzn, w pozostałych współwłaścicielami są mężczyźni i kobiety<sup>1</sup>. Z danych statystycznych wynika ponadto, że Polki są jednymi z najbardziej przedsiębiorczych kobiet w całej Unii Europejskiej. Przemawia za tym jeden z najwyższych w Europie udział kobiet wśród przedsiębiorców oraz wśród osób samozatrudnionych<sup>2</sup>.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest specyfika przedsiębiorczości kobiet. W celu rozpoznania analizowanego zagadnienia oparto się na literaturze przedmiotu z tego zakresu oraz na badaniach własnych autorki, przeprowadzonych od stycznia do czerwca 2011 roku, wśród 140 przedsiębiorców – kobiet prowadzących działalność gospodarczą w południowo-wschodniej Polsce<sup>3</sup>. Badania przeprowadzone za pomocą ankiety, w której wykorzystano wystandaryzowany i skatego-

<sup>1</sup> Kobięca przedsiębiorczość – wielki i nie w pełni wykorzystany potencjał polskiej gospodarki, <http://portal.pl/2009/07/15/kobieca-przedsiębiorczosc-%E2%80%93-wielki-nie-w-pełni-wykorzystany-potencjal-polskiej-gospodarki.art/> [dostęp: 5 września 2011 r.].

<sup>2</sup> Udział kobiet samozatrudnionych w Polsce (według danych GUS) w 2007 roku wynosił 26,7%. Średni wskaźnik dla UE ( $N = 25$ ) to 23,5%. Bardziej przedsiębiorcze od Polek były tylko Litwinki (30,7%) i Hiszpanki (26,9%). Analizując dane za lata 1992–2008, można zauważyć spadek udziału kobiet wśród ogółu przedsiębiorców (w 1992 roku wynosił on 39,6%, najwyższy poziom osiągnął w 1993 roku – 39,6%), zob. M. Szymczak, *Przedsiębiorczość kobiet*, [http://www.skolar.umk.pl/pdf/Szymczak\\_2008.pdf](http://www.skolar.umk.pl/pdf/Szymczak_2008.pdf) [dostęp: 23 listopada 2011 r.]; A. Rolnik-Sadowska, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 120; Europejska Sieć Ambasadorów Kobiecej Przedsiębiorczości, <http://www.rowniowpracy.gov.pl> [dostęp: 7 września 2011 r.]; E. Lisowska, Polki w biznesie – menedżerki i właścicielki firm, [www.uprp.pl/uprp/redir.jsp?place=GalleryStats&id=15877](http://www.uprp.pl/uprp/redir.jsp?place=GalleryStats&id=15877) [dostęp: 15 marca 2012 r.].

<sup>3</sup> Analiza zgromadzonego w trakcie badań materiału empirycznego pozwoliła na stworzenie sylwetki statystycznej kobiety prowadzącej działalność gospodarczą na obszarze południowo-wschodniej Polski oraz na charakterystykę będących ich własnością firm. Okazuje się, że przedsiębiorcze kobiety badanego obszaru to osoby bardzo młode (w wieku do 30 lat), z wykształceniem średnim ekonomicznym, wychowujące dwoje dzieci. Prowadzą działalność gospodarczą w miastach. Ich firmy są bardzo małe – to mikroprzedsiębiorstwa, funkcjonujące na rynku bardzo krótko (od 1 do 5 lat), świadczące w lokalnych środowiskach różnego rodzaju usługi.



ryzowany kwestionariusz, zawierający 36 różnego rodzaju pytań. Podstawowym kryterium doboru próby badawczej była zasada dostępności oraz chęć wzięcia udziału kobiet prowadzących działalność gospodarczą w przedmiotowym badaniu.

## 2. Motywy podejmowania działalności gospodarczej przez kobiety

Każdy przedsiębiorca, podejmując działalność gospodarczą, kieruje się ściśle określonymi motywami<sup>4</sup>. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że kobiety zakładają firmy z innych powodów niż mężczyźni, i poszukują w nich czegoś innego. Zdaniem V. Colligan, B. Schoenfeldt, A. Swift, kobiety po prostu muszą pokochać to, co robią. Ponadto (ich zdaniem)<sup>5</sup>:

- kobiety inicjują działania bardziej ze względu na własny styl życia; zależy im na tym, aby decydować o tym co robią, o rozkładzie dnia (chcą robić to, co chcą, ile chcą),
- kobiety są urodzonymi „łącznikami” i zazwyczaj wykorzystują tę naturalną cechę do tego, by jednoczyć ludzi, inicjować działania, dbać o dobrą atmosferę w pracy,
- kobietom nie chodzi wyłącznie o pieniądze, główną motywacją do podjęcia przez nie działalności gospodarczej jest pasja, nieodparta chęć działania, spełniania marzeń,
- kobiety bazują na swojej wrodzonej kreatywności i intuicji, pokonując przeszkody i podejmując związane z tym ryzyko.

Na rysunku 1 zawarto motywy podejmowania działalności gospodarczej przez badane kobiety prowadzące działalność gospodarczą w regionie południowo-wschodniej Polski<sup>6</sup>. Najczęściej decydowały się one na ten krok, **by realizować swoje marzenia** – 39,30% wskazań. Równie ważna była dla nich **potrzeba niezależności** – 25,70% badanych wybrała bowiem odpowiedź: „nie mogłabym pracować na etacie, chcę być sama sobie szefem”. W sumie 65% respondentek kierowała motywacją pozytywna – zachęcająca, a nie wymuszająca określone działania, stwarzająca dużo większe możliwości rozwoju założonego przez nie przedsiębiorstwa w przyszłości<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Por. T. Piecuch, Motywy podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie badanych przedsiębiorców województwa podkarpackiego, „Przegląd Organizacji”, 2005, Nr 7–8, s. 43 i n.

<sup>5</sup> Na podstawie: V. Colligan, B. Schoenfeldt, A. Swift, Przedsiębiorczość jest kobietą. Amazonki XXI wieku. Bądź kreatywna i zdobądź to, o czym marzysz, Wyd. onepress.pl, Helion, Gliwice 2008, s. 39, 47.

<sup>6</sup> Na to pytanie respondentki podawały dowolną liczbę pasujących odpowiedzi, dlatego procent ich wskazań nie sumuje się do 100.

<sup>7</sup> W literaturze przedmiotu podkreśla się, że motywacje pozytywne stwarzają dużo większe możliwości związane np. z generowaniem nowych miejsc pracy, rozwojem firmy. Wynika to z faktu, że przedsiębiorczość nie jest wówczas wymuszona, tzn. przedsiębiorca sam, z własnej woli podejmuje trud założenia firmy. Motywacje takie odgrywają rolę dynamicznych bodźców, samonapędzających

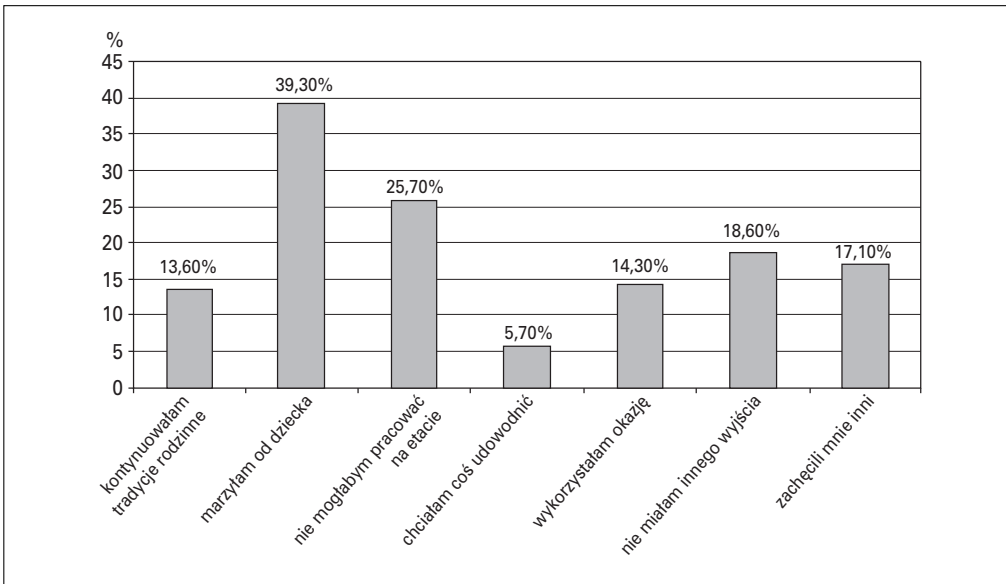
Dla 18,60% badanych powód założenia firmy był prozaiczny – **były bezrobotne**, bez środków do życia, musiały „wziąć sprawy w swoje ręce” – zdecydowały się zatem na zarabianie, na utrzymanie siebie i swoich rodzin w ten właśnie sposób (ta grupa respondentek podjęła działalność gospodarczą w wyniku motywacji negatywnej). W 17,10% przypadków do założenia firmy badane kobiety **zachętili inni**. Najczęściej byli to:

- członkowie rodziny – 29,63%,
- mąż – 18,52%,
- koleżanki, które same prowadziły firmy – 14,82%,
- rodzice – 11,11%<sup>8</sup>.

14,30% kobiet założyła firmę **wykorzystując nadarżającą się okazję**:

- 36,84% skorzystało z dotacji z Unii Europejskiej dla osób podejmujących działalność gospodarczą,
- 26,31% odkupiło udziały w innej firmie lub skorzystało z tego, że poprzedni właściciel postanowił sprzedać swoje przedsiębiorstwo.

**Rysunek 1. Motywy podejmowania działalności gospodarczej przez badane kobiety**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

do działania. Przedsiębiorca motywowany pozytywnie częściej dąży do rozwoju założonego przez siebie przedsiębiorstwa, do ekspansji na nowe rynki, dywersyfikowania działalności, zatrudniania coraz większej liczby pracowników, por. T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 70.

<sup>8</sup> Respondentki wskazywały także na: znajomych z poprzedniej pracy, przyjaciół, rodzeństwo, siostrę, córkę, mamę, własne dzieci.

Pozostałe kobiety (każda odpowiedź po 5,26% wskazań) wskazywały na następujące **okazje**, które stały się impulsem założenia przez nie własnej firmy:

- chciałam wykorzystać doświadczenie zdobyte przeze mnie w poprzedniej pracy,
- mama wróciła z zagranicy i postanowiła zainwestować zarobione pieniądze w mojej firmie,
- otrzymałam większą kwotę pieniędzy od rodziców, dzięki temu mogłam uruchomić własną działalność gospodarczą,
- upadł jedyny w mojej okolicy sklep, dlatego mogłam otworzyć własny,
- pomogła mi prywatyzacja,
- wykorzystałam wolny lokal,
- dzięki reformie służby zdrowia i związanym z tym możliwościom mogłam otworzyć własny gabinet lekarski.

13,60% badanych **kontynuowało rodzinną tradycję**, gdyż przejęły firmę po rodzicach, a 5,70% kobiet chciało **udowodnić innym (szczególnie mężczyznom), że sobie poradzą**.

Kobiety we wszystkim, co robią, potrzebują wsparcia<sup>9</sup>, szczególnie ze strony najbliższych – tym bardziej w trudnym procesie założycielskim nowej firmy. Jest to bowiem niełatwa decyzja, zmieniająca całe dotychczasowe ich życie (zawodowe, ale i prywatne), rzutująca na wszystkich członków rodziny, dlatego łatwiej jest ją podjąć, pokonywać problemy z tym związane, czując wsparcie innych. W przypadku badanej grupy sytuacja przedstawiała się następująco:

- 61,43% badanych odpowiedziało, że ich najbliżsi wspierali je, pomagali im, popierali ich decyzje o założeniu firmy,
- 18,57% twierdziło, że rodzina wspierała je, ale nie do końca, nie zawsze można było na nią liczyć<sup>10</sup>.

Stosunkowo wiele kobiet – 12,14% – nie odczuwało wsparcia, ale i nie przeszkadzano im w tej decyzji, natomiast w przypadku 7,14% populacji (10 osób) rodzina zdecydowanie zniechęcała je, odradzała zakładanie własnej firmy.

### 3. Cechy kobiecej przedsiębiorczości

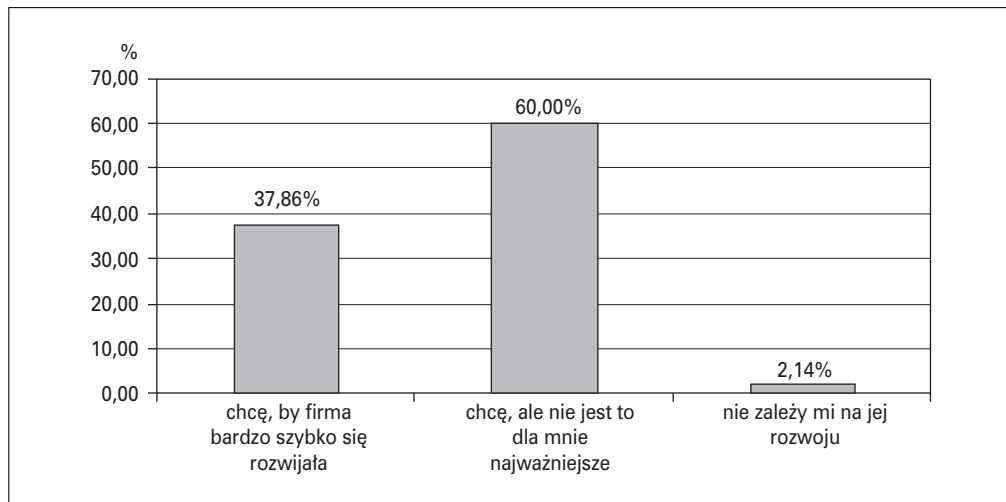
Przedsiębiorczość kobiet charakteryzują pewne specyficzne cechy. W niniejszym opracowaniu skonfrontowano informacje na ten temat dostępne w literaturze

<sup>9</sup> Być może dlatego, że są one bardziej podatne na wpływy, sugestie, słuchają podpowiedzi (i oczekują ich), radzą się innych. Mężczyźni są bardziej niezależni w swoich opiniach i decyzjach.

<sup>10</sup> Największe wsparcie badane otrzymywały od: mężów (35,71%), rodziców (26,40%), rodzeństwa (9,28%), partnerów/naręczonych (5,71%). Są to najbardziej liczne odpowiedzi, które osiągnęły powyżej 5,00% wskazań.

przedmiotu z badaniami własnymi autorki. Na tej podstawie można na przykład stwierdzić, że kobiety w większości zakładają firmy, aby realizować swoje pasje, marzenia. Nie jest to dla nich najważniejsze, aby ich przedsiębiorstwa bardzo szybko się rozwijały natomiast zależy im bardziej na spokojnym ich funkcjonowaniu, na może mniejszej, ale stabilnej pozycji ich firmy na rynku (zob. rysunek 2).

**Rysunek 2. Czy zależy Ci na tym, by Twoja firma bardzo szybko się rozwijała?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Mówi się, że kobiety prowadzące działalność gospodarczą mniej chętnie niż mężczyźni podejmują ryzyko, rzadziej też korzystają z kredytów bankowych, gorzej radzą sobie ze stresem. Stanowiska badanych kobiet w wyżej wymienionych kwestiach zawarto w tabeli 1.

Niewątpliwie bardzo ważną cechą kobiecej przedsiębiorczości jest też konieczność łączenia przez nie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, z rolą żony, matki. Kobiety pragną wykazać się, angażują się w wiele działań jednocześnie, chcą być dobre w każdym aspekcie swojego życia. Także respondentkom zadano pytanie o to, jak udaje im się godzić życie zawodowe z prywatnym. Okazuje się, że badane miały z tym problemy, ich odpowiedzi rozkładały się bowiem następująco:

- nie, nie udaje mi się godzić życia zawodowego z prywatnym – 57,86% wskazań,
- tak, udaje mi się, ale z problemami – 32,86%,
- tak, udaje mi się to bez najmniejszego problemu – 9,29%.

**Tabela 1. Podejście do ryzyka, kredytów bankowych oraz radzenie sobie ze stresem**

Wyszczególnienie	Odpowiedzi/procent wskazań (n = 140)
Czy chętnie podejmujesz ryzyko?	tak, bardzo chętnie, nie boję się ryzyka – 20,00
	<b>tak, ale jest to ryzyko umiarkowane – 60,71</b>
	nie, unikam ryzyka – 18,57
Czy chętnie korzystasz z kredytów bankowych?	tak, bardzo chętnie – 10,00
	tak, korzystałabym, ale mam problemy z ich uzyskaniem – 25,71
	<b>nie, staram się ich za wszelką cenę unikać – 55,71</b>
	nie korzystam, bo nie ma takiej potrzeby – 8,57
Jak radzisz sobie ze stresem?	nie mam z tym problemu – 29,29
	<b>radzę sobie, choć nie jest łatwo – 65,71</b>
	nie radzę sobie ze stresem – 5,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Mimo że znaczna większość badanych nie radziła sobie w godzieniem obowiązków prywatnych z zawodowymi, to na pytanie, czy wobec tego przedsiębiorcy kobiety są w gorszej sytuacji niż przedsiębiorcy mężczyźni – zdecydowanie odpowiedziały „nie” – 87,86% wskazań. Zaledwie 12,14% przyznało, że mężczyźni są uprzywilejowani, a sytuacja kobiet prowadzących firmy jest gorsza, głównie z tego powodu, że:

- bardziej angażują się w życie rodzinne, wychowują dzieci, są wobec tego zdecydowanie mniej dyspozycyjne – 38,89% wskazań,
- postrzegane są jako gorsze od mężczyzn, słabsze fizycznie i psychicznie – 22,23%,
- nie mają takich możliwości, aby się rozwijać, napotykają szereg barier, są dyskryminowane – 22,23%<sup>11</sup>.

Dla badanych zysk nie był najważniejszym motywem podejmowania przez nie działalności gospodarczej – został jednak przez nie uznany jako element ważny dla ich firmy (81,43% wskazań) (zob. rysunek 3)<sup>12</sup>. Kobiety uznawały jego istotność – nie przesłaniał im jednak innych, w ich mniemaniu również ważnych celów.

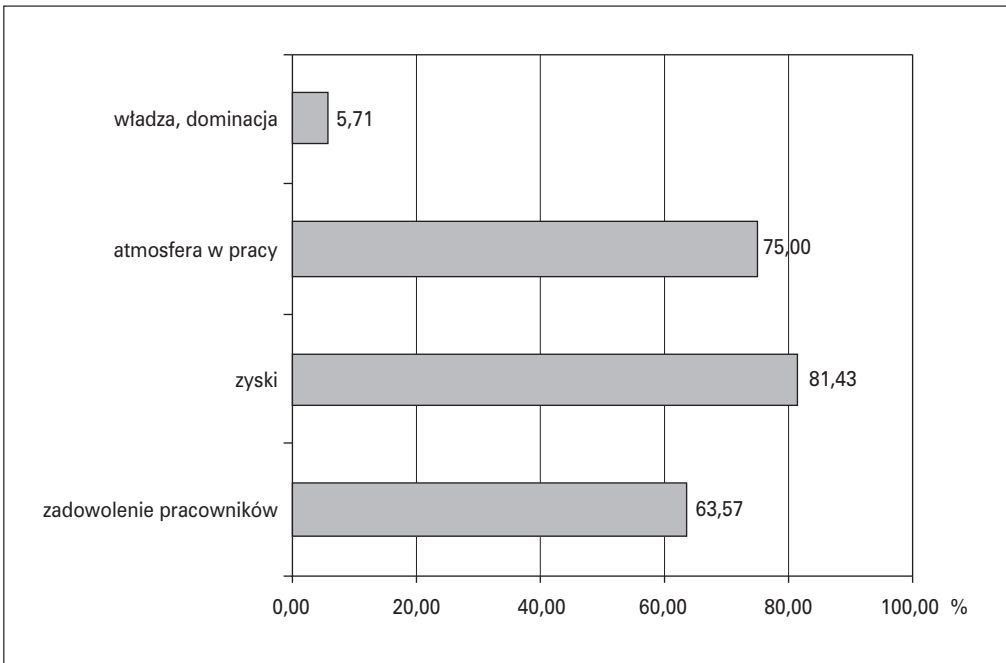
Kobiety prowadzące działalność gospodarczą nie są nastawione na bardzo szybki rozwój firmy poprzez wzrost zysku i zwiększanie jej udziałów w rynku. Dążą

<sup>11</sup> Pojawiały się także następujące odpowiedzi: kobiety ciągle muszą coś komuś udowodniać; kobiety same nie wierzą we własne możliwości, z tego powodu są gorsze; ich otoczenie (rodzina, znajomi) uważa, że sobie nie poradzą.

<sup>12</sup> Badane wskazywały więcej niż jedną pasującą odpowiedź, dlatego procent ich odpowiedzi nie sumuje się do 100.

raczej do powolnego, stabilnego, spokojnego funkcjonowania. Badania potwierdziły, że: *kobiece firmy nie są może tak dochodowe, jak męskie, co nie oznacza, że nie przynoszą one zysku swoim właścicielkom*<sup>13</sup>. Okazuje się, że pieniądze nigdy nie są tym, co kobiety ostatecznie mobilizuje, motywuje, inspiruje, satysfakcjonuje.

**Rysunek 3. Co jest dla Ciebie ważne? (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Respondentki potwierdziły, że kobiety lepiej dbają o dobre relacje w pracy, o odpowiednią atmosferę, o budowanie przyjaznych związków między ludźmi, o zadowolenie swoich pracowników. Częściej współpracują z innymi, nie narzucają swojego zdania (chętniej przyjmują bowiem postawę lidera społeczno-emocjonalnego, nie zadaniowego tak, jak mężczyźni). Nie przywiązują też dużej wagi do władzy, nie zależy im na tym, by mieć wpływ na innych. Mają tendencję do tego: *by traktować ... swoje nowe firmy niczym własne dzieci – przywiązują się do nich emocjonalnie; zakochują się w swoich pomysłach i w ich realizacji; niechętnie dzielą się udziałami we własnych firmach czy projektach...*<sup>14</sup>. Nie poświęcą własnej ambicji, satysfakcji z tego co robią wyłącznie dla sukcesu finansowego.

<sup>13</sup> *Kobiece przedsiębiorczość...*, op. cit.

<sup>14</sup> V. Colligan, B. Schoenfeldt, A. Swift, *Przedsiębiorczość jest kobietą...*, op. cit., s. 31, 22 i n.

#### 4. Atuty i słabości kobiet prowadzących działalność gospodarczą

Kobiety i mężczyźni różnią się między sobą w sensie obiektywnym (pod względem biologicznym i psychologicznym), co wpływa na różne zachowania obu płci w życiu prywatnym oraz w świecie biznesu. W związku z tym zapytano respondentki o to, co – ich zdaniem – jest największym atutem, a co największą słabością kobiet – przedsiębiorców (zob. tabela 2). Zdecydowaną przewagę w opinii badanych uzyskały: **większa dokładność, sumienność, solidność, rzetelność kobiet** – jako bardzo istotne ich atuty (26,82% wskazań). Ich zdaniem kobiety są także bardziej niż mężczyźni zorganizowane, wyrozumiałe, ambitne, rozważne, pracowite, cierpliwe. Najczęściej wymienianą słabością kobiet była natomiast ich **zbyt duża uczuciowość, emocjonalność** (17,05% wskazań). Są one także zbyt uległe, mniej dyspozycyjne, zbyt ufne, słabsze fizycznie i psychicznie, gorzej radzą sobie z problemami<sup>15</sup>.

Różnice między kobietami i mężczyznami są jednym z bardziej intrygujących zagadnień, tajemnic ludzkości. Nie ulega bowiem wątpliwości, że kobiety różnią się od mężczyzn. Nie oznacza to jednak, że w związku z tym jedna płeć pod jakimkolwiek względem jest lepsza lub gorsza od drugiej. Każdy człowiek, niezależnie od płci: *posiada swojego „wewnętrznego przedsiębiorcę”, twórczy motor, który pcha go do działania i który należy odpowiednio pielęgnować*<sup>16</sup>. Jeżeli identyfikuje się różnice między kobietami a mężczyznami (zarówno biologiczne, jak i psychologiczne) – należy to raczej spożytkować dla ich dobra i dobra organizacji, w których funkcjonują. Kobiety i mężczyźni mogą (powinny) doskonale się uzupełniać, każde z nich ma określone atuty, wnosi do grupy, w której funkcjonuje, inne cechy, cenne wartości, odmienne zachowania, które należy wykorzystać.

Współczesny biznes w coraz większym stopniu zaczyna opierać się na elementach miękkich (na tzw. pierwiastku żeńskim), na wartościach, cechach, predyspozycjach cenionych i uosabianych przez kobiety i bardziej (chętniej) przez nie wyrażanych. Kobiety nie muszą zatem naśladować mężczyzn, by sprawdzić się w biznesie – mogą być (powinny) sobą i osiągać (mimo to, czy raczej dzięki temu) sukcesy w różnych dziedzinach życia – także w świecie biznesu, prowadząc z powodzeniem działalność gospodarczą. Kobietom przypisuje się wiele negatyw-

<sup>15</sup> Co ciekawe – respondentki zdecydowanie częściej, chętniej wymieniały atuty kobiet. W sumie wymieniono aż 38 takich cech. Mniej chętnie wpisywano słabości – wskazano na 28 elementów. Czterokrotnie (co stanowiło 3,10% wszystkich dopowiedzi) pojawiło się sformułowanie: „kobiety nie mają żadnych słabości”. Pytania o atuty i słabości kobiet – przedsiębiorców były otwarte, badane wpisywały dowolną liczbę elementów, dlatego procent ich odpowiedzi nie sumuje się do 100. W opracowaniu uwzględniono jedynie najczęściej pojawiające się odpowiedzi. Nie uwzględniono (w tabeli 3) cech (zarówno po stronie atutów, jak i słabości) wskazywanych przez pojedyncze osoby.

<sup>16</sup> V. Colligan, B. Schoenfeldt, A. Swift, *Przedsiębiorczość jest kobietą...*, *op. cit.*, s. 13.

nych stereotypów. Uważa się, że są słabsze, że sobie nie radzą z problemami, że należy im pomagać. Kobiety prowadzące własne firmy zaprzeczają temu, udowadniając jednocześnie, że i one mogą osiągać sukcesy, łącząc z powodzeniem życie zawodowe z prywatnym<sup>17</sup>.

**Tabela 2. Atuty i słabości kobiet – przedsiębiorców**

Atuty	Słabości
<b>Dokładne, sumienne, solidne, rzetelne – 26,82% wskazań</b>	<b>zbyt uczuciowe, zbyt emocjonalne – 17,05% wskazań</b>
Zorganizowane – 5,59%	zbyt uległe – 10,08%
Wyrozumiałe – 5,03%	mniej dyspozycyjne, angażują się bardziej w życie rodzinne, są matkami – 8,53%
Ambitne; rozważne; bardzo pracowite; cierpliwe – każda cecha po 3,91% wskazań	zbyt ufne; słabe fizycznie; gorzej radzą sobie z problemami (słabe psychicznie) – każde po 6,98%
Mają lepszą prezencję (wdzięk, uroda); są wrażliwsze – po 3,35%	boją się ryzyka; naiwne, łatwowierne – każde po 5,42% wskazań
Bardziej kreatywne, innowacyjne, przedsiębiorcze; odpowiedzialne – po 2,80%	nie są odporne na stres – 4,65%
Bezkonfliktowe; rozsądnie podejmują ryzyko; inteligentne, szybko się uczą; komunikatywne; punktualne; zaradne – po 1,68%	zbyt wrażliwe (nadwrażliwe) – 3,88%
Polegają na intuicji; wytrzymałe psychicznie; uparte; opanowane; mają podzielną uwagę; odporne na stres; miłe, uprzejme, przyjazne; zdolne do poświęceń – po 1,12%	rozrzutne; za dokładne; mniej pewne siebie; niecierpliwe – każde po 2,33%
	zaborcze; za uczciwe; niezdecydowane; niecierpliwe – każde po 1,55%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

## 5. Podsumowanie

Przedsiębiorczość kobiet to bardzo ważny, choć wciąż nie do końca rozpoznany jeszcze, obszar badawczy. Prowadzone na ten temat studia literaturowe, badania empiryczne pozwalają lepiej poznać specyfikę tego zagadnienia, co było celem i niniejszego opracowania. Analiza literatury przedmiotu i przeprowadzone przez autorkę opracowania badania umożliwiły sformułowanie następujących wniosków:

<sup>17</sup> Pragnę podkreślić, że zamysłem autorki nie było feminizowanie rozważań, wykazywanie wyższości kobiet nad mężczyznami, popadanie w jałową (do niczego tak naprawdę nie prowadzącą) „damsko-męską” dyskusję. Celem tego fragmentu było ukazanie różnych atutów i słabości kobiet prowadzących działalność gospodarczą oraz podkreślenie znaczenia przedsiębiorczej aktywności kobiet (ale nie faworyzowanie kobiet).



- kobieca przedsiębiorczość skoncentrowana jest głównie na działalności na małą skalę, firmy prowadzone przez kobiety to mikroprzedsiębiorstwa świadczące różnego rodzaju usługi w lokalnych środowiskach,
- na podjęcie i prowadzenie działalności gospodarczej decydują się w większości kobiety bardzo młode (do 30 roku życia), z wykształceniem średnim ekonomicznym,
- przedsiębiorcza aktywność kobiet nie wynika z braku dla nich odpowiednich ofert na rynku pracy, jest raczej realizacją ich własnych ambicji, pasji, marzeń i pomysłów, co nie oznacza, że ich firmy nie przynoszą zysku,
- kobiety prowadzące działalność gospodarczą charakteryzują się mniejszą skłonnością do podejmowania ryzyka,
- kobiety – przedsiębiorcy starają się za wszelką cenę unikać kredytów bankowych oraz innych zewnętrznych źródeł finansowania ich działalności, opierają się raczej na zasobach własnych kapitału,
- kobiety gorzej radzą sobie ze stresem, nie zawsze udaje im się godzić życia zawodowego z prywatnym, mimo to nie uważają, że są gorsze od mężczyzn prowadzących działalność gospodarczą i, że ich firmy źle funkcjonują,
- „kobieca” przedsiębiorczość częściej opiera się na umiejętnościach kobiet do budowania przyjaznych relacji z innymi, na dobrej atmosferze w pracy oraz na wzajemnym zaufaniu; kobietom dużo bardziej niż mężczyznom zależy bowiem na osobistym spełnieniu, na odpowiednich kontaktach emocjonalnych z innymi.

## 6. Bibliografia

1. Colligan V., Schoenfeldt B., Swift A., Przedsiębiorczość jest kobietą. Amazonki XXI wieku. Bądź kreatywna i zdobądź to, o czym marzysz, Wyd. onepress.pl, Helion, Gliwice 2008.
2. <http://portal.pl/2009/07/15/kobieca-przedsiębiorczosc-%E2%80%93-wielki-nie-w-pelni-wykorzystany-potencjal-polskiej-gospodarki.art/>
3. <http://www.rowniowpracy.gov.pl>
4. [http://www.skolar.umk.pl/pdf/Szymczak\\_2008.pdf](http://www.skolar.umk.pl/pdf/Szymczak_2008.pdf)
5. Kobieca przedsiębiorczość – wielki i nie w pełni wykorzystany potencjał polskiej gospodarki, <http://portal.pl/2009/07/15/kobieca-przedsiębiorczosc-%E2%80%93-wielki-nie-w-pelni-wykorzystany-potencjal-polskiej-gospodarki.art/> [dostęp: 5 września 2011 r.].
6. Rolnik-Sadowska A., Przedsiębiorczość kobiet w Polsce, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

7. Piecuch T., Motywy podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie badanych przedsiębiorców województwa podkarpackiego, „Przegląd Organizacji”, 2005, Nr 7–8.
8. Piecuch T., Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
9. [www.uprp.pl/uprp/redir.jsp?place=GalleryStats&id=15877](http://www.uprp.pl/uprp/redir.jsp?place=GalleryStats&id=15877)

Magdalena Przybyła  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## Rola więzi rodzinnych w procesie zatrudniania pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych

*Kluczowym problemem family business  
jest orientacja na kapitał ludzki*

Ł. Sułkowski<sup>1</sup>

### 1. Wprowadzenie

Artykuł niniejszy jest próbą pokazania oddziaływania rodziny na sferę zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką odgrywają więzi rodzinne w procesie zatrudniania nowych pracowników.

Najważniejszym elementem zespalającym firmę rodzinną, będącym jednocześnie jej podstawą funkcjonowania, jest wzajemne zaufanie, którym obdarzają się członkowie rodziny. *Rodzinę często określano mianem 'klanu' – ze wszystkimi pozytywnymi oraz negatywnymi konsekwencjami (bardzo duże zaufanie do siebie nawzajem, brak zaufania wobec osób spoza klanu)*<sup>2</sup>.

Opracowanie to przedstawia wybrane wyniki prac naukowo-badawczych podejmujących zagadnienia związane z przedsiębiorczością rodzinną. Wykorzystano między innymi interpretacje oparte na wynikach badań przeprowadzonych przez Pentor Research International na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, opublikowane w raporcie „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania”<sup>3</sup> oraz zaprezentowanych przez B. Sławeckiego, w rozprawie doktorskiej „Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego”<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ł. Sułkowski, Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym, w: D. Kopycińska (red.), Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, Wyd. Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 67.

<sup>2</sup> A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, T. J. Krynicki, Ł. Sułkowski, A. Marjański, Firmy rodzinne w Polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, PARP, Warszawa 2009, s. 89.

<sup>3</sup> *Ibidem*. Badania zostały przeprowadzone przez zespół badawczy Pentor Research International na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Na potrzeby niniejszej publikacji autorka używa określenia „Badania PENTOR”.

<sup>4</sup> B. Sławecki, Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego (praca doktorska), Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2009.

## 2. Przedsiębiorstwa rodzinne w sektorze MSP

Przedsiębiorstwa z sektora MSP odgrywają kluczową rolę dla zrównoważonego funkcjonowania gospodarki: *pozwalającego na czerpanie korzyści z efektów dynamicznego rozwoju przez przyszłe pokolenia. Ponad 1,6 mln podmiotów sektora MSP w Polsce, to dominująca siła naszej gospodarki oraz źródło wzrostu, innowacji, zatrudnienia i integracji społecznej*<sup>5</sup> (zob. tabela 1).

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią zdecydowaną większość firm w całej Europie, w tym i w Polsce. Podmioty należące do sektora MSP to 99,8% wszystkich firm w Polsce, które generują 48,4% rodzimego PKB<sup>6</sup>.

**Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw aktywnych oraz liczba pracujących w przedsiębiorstwach w 2009 roku w Polsce**

Liczba przedsiębiorstw aktywnych według klas wielkości					
2009	Ogółem	0–9	10–49	50–249	>249
	1 673 527	1 604 417	50 189	15 808	3 113
Liczba pracujących w przedsiębiorstwach według klas wielkości					
2009	Ogółem	0–9	10–49	50–249	>249
	8 829 934	3 464 201	1 123 287	1 643 384	2 599 062

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku, Warszawa 2011, s. 43.

Zatrudnianie pracowników to podstawowy cel społeczny, realizowany przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. Według danych GUS, w 2009 roku w polskich przedsiębiorstwach pracowało 8,8 mln osób, przy czym udział pracowników w sektorze MSP wyniósł ponad 70%. Mikroprzedsiębiorstwa są miejscem pracy dla ponad 39% wszystkich pracujących. Małe firmy zatrudniają około 13% pracowników, zaś średnie 18,6%. Z danych wynika, że w mikro i małych firmach pracę znalazł co drugi pracujący w Polsce – około 52%<sup>8</sup> (por. rysunek 1).

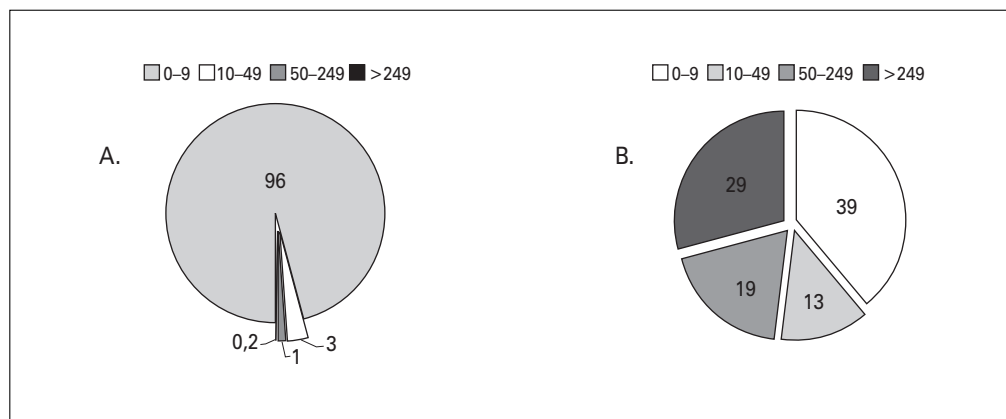
<sup>5</sup> A. Brussa, A. Tarnawa, red., praca zbior., Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 6.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 17.

<sup>7</sup> R. Wolański, Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw – postęp czy stagnacja, w: Koniunktura gospodarcza a relacja podmiotów gospodarczych, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 6.

<sup>8</sup> Główny Urząd Statystyczny, Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku, Warszawa 2011, s. 43.

**Rysunek 1. Liczba przedsiębiorstw aktywnych (A) oraz liczba pracujących w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w 2009 roku w Polsce (B) (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Działalność...*, *op. cit.*

Wśród przedsiębiorstw należących do sektora MSP znajdują się firmy rodzinne. Ich rola we współczesnej gospodarce jest niebagatelna. Szacuje się, że stanowią one 1/3 wszystkich polskich przedsiębiorstw (sektora MSP). Biznesy rodzinne, często prowadzone od pokoleń, są trzonem współczesnej gospodarki i źródłem wzrostu zatrudnienia<sup>9</sup>.

Firmy rodzinne stają się przedmiotem dywagacji coraz większego grona osób (naukowców, teoretyków, ale i praktyków). Ł. Sułkowski i A. Marjański podkreślają, że w literaturze fachowej spotyka się bardzo szerokie spektrum definiowania terminu „firmy rodzinne”. Wynika to z zainteresowania tymi podmiotami coraz to większej liczby badaczy, różnych dyscyplin naukowych – z pogranicza zarządzania, ekonomii, socjologii, prawa, antropologii etc. Ponadto trudność w przedstawieniu uniwersalnego pojęcia *family business* powoduje brak jednowymiarowości, a wręcz duże zróżnicowanie tych podmiotów. Według autorów, firmy rodzinne to podmioty gospodarcze, w których kontrola własności i zarządzania pozostaje w rękach rodziny. W ich funkcjonowanie angażuje się więcej niż jeden członek rodziny. Wspomniane zaangażowanie może przyjmować formę własności, współwłasności, formalnego lub nieformalnego udziału w zarządzaniu<sup>10</sup>.

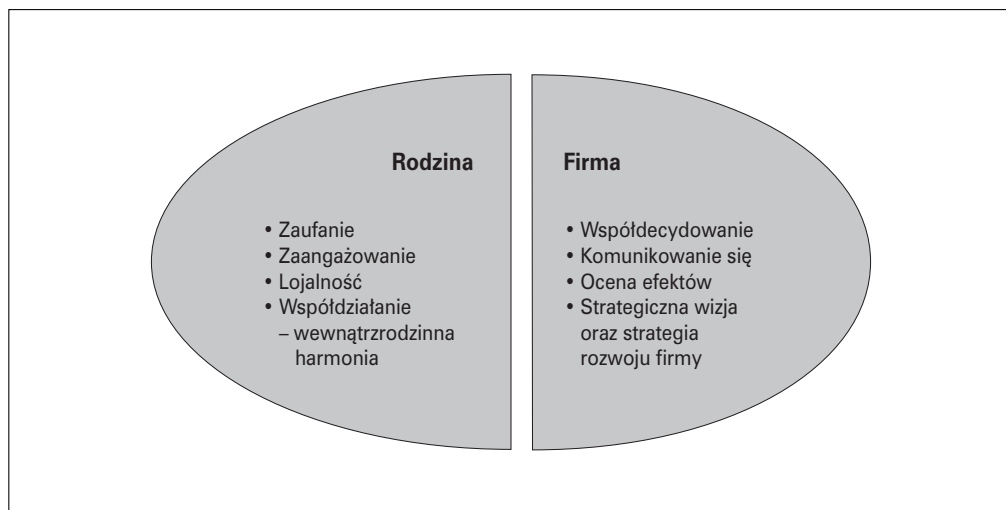
<sup>9</sup> A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>10</sup> Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 14–16.

### 3. Komponenty wspierające przedsiębiorstwo rodzinne

Przedsiębiorstwo rodzinne, jako system, łączy w sobie dwa odmienne środowiska: rodzinę i firmę. W obu tych systemach powinny dominować wartości, które pozwalają na wzajemnie ich dopełnianie i wspieranie się (por. rysunek 2). Aby zachować równowagę rodzina powinna zaangażować się w sprawy biznesowe firmy, darzyć się wzajemnym zaufaniem, być lojalną względem siebie oraz współdziałać. Ze strony firmy, natomiast, powinny płynąć wartości, które ułatwią współdecydowanie, wzajemne komunikowanie się, ocenę efektów pracy (biznesu i rodziny), wypracowanie wspólnej wizji oraz kierunku działania przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Ostatnia z wymienionych wartości – myślenie o przyszłości firmy – ma szczególne znaczenie i stanowi pomost między rodziną a firmą. Co więcej, jak twierdzi J. Jeżak, wspólna wizja przyszłości: *może pełnić rolę ogniwa łączącego obydwa systemy poprzez zademonstrowanie ich odrębności, ale także poprzez określenie wspólnych potrzeb i wspólnych dążeń*<sup>12</sup>, zwiększając szansę na zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa i jego trwania ponad generacjami<sup>13</sup>.

**Rysunek 2. Wartości wspierające się w systemach: rodzina i firma**



Źródło: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, *op. cit.*, s. 111.

<sup>11</sup> J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 109–111.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 115.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 114–115.

Z badań wynika, że głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych nad nierodzinnymi są:

- większe zaufanie wobec pracowników z kręgu rodziny,
- wspólne dążenie do jednego celu,
- większe zaangażowania pracowników z rodziny w rozwój i pracę na rzecz przedsiębiorstwa<sup>14</sup>.

Zarządzający firmami rodzinnymi mają zdecydowanie większe zaufanie do członków własnej rodziny, i dlatego preferują zatrudnić właśnie te osoby, które poza więzami krwi będą dzieliły wspólne wartości, odpowiedzialność za nazwisko, markę, a w konsekwencji także i biznes<sup>15</sup>.

W. Popczyk podkreśla, że kapitał rodzinny, będący specyficzną formą kapitału społecznego, stanowi źródło sukcesu i naturalnej przewagi *family business*. Autor akcentuje niebagatelną rolę zaufania, które jest jednym z komponentów kapitału społecznego rodziny. Zaufanie interpersonalne i emocjonalne wnoszone ze środowiska rodziny stanowi bezcenny zasób dla organizacji<sup>16</sup>.

Firmy rodzinne cechuje wspólne dążenie do jednego celu oraz większe zaangażowanie „pracowników rodzinnych” w sprawy na rzecz przedsiębiorstwa. Troska o byt rodziny oraz wspólna odpowiedzialność finansowa decydują o większej motywacji oraz chęci tych osób do działania, często poza godzinami pracy. W 89% badanych przedsiębiorstw dochód firmy jest podstawowym źródłem utrzymania rodziny. Dlatego zatrudnieni członkowie klanu są skłonni do większych poświęceń na rzecz familijnego biznesu<sup>17</sup>. Wzajemne wsparcie członków rodziny w sferze prywatnej i zawodowej oraz realizowanie wspólnych celów rodzinnych, jak i biznesowych, oddziałuje niewątpliwie pozytywnie na funkcjonowanie *family business* i daje szansę na trwanie przez pokolenia.

Obecność rodziny w biznesie to również konkretne trudności, z jakimi może przyjąć się zmierzyć takiej organizacji, np:

- *zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu,*
- *problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny,*
- *nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny,*
- *opór przed dopuszczeniem zewnętrznych menedżerów do zarządzania*<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> A. Kowalewska i in., *Firmy rodzinne...*, *op. cit.*, s. 87.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 88.

<sup>16</sup> W. Popczyk, Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi, w: A. Marjański, red., *Firmy rodzinne-determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2011, s. 17.

<sup>17</sup> A. Kowalewska i in., *Firmy rodzinne...*, *op. cit.*, s. 90.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 98.

W firmach rodzinnych mogą pojawić się pewne dysfunkcje, zwłaszcza związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Wyniki Arthur Andersen Center for Family Business wskazały, że w biznesach rodzinnych występuje zjawisko negatywnej selekcji pracowników – ma ona miejsce, kiedy rynek pracy przeradza się w wewnętrzny rynek rodzinny, poprzez co firma działa jedynie na potrzeby zatrudnieniowe rodziny, a nabór osób z wąskiego kręgu generuje niepewność co do ich jakości<sup>19</sup>. Korzystanie jedynie z zasobów ludzkich stanowiących rodzinę działa demotywująco na pracowników spoza jej grona. Ponadto pozostaje jeszcze kwestia kompetencji i umiejętności, jakimi dysponują zatrudnieni z klanu rodzinnego. Zaufanie i zaangażowanie pracowników to z jednej strony ogromny atut dla firmy, lecz, jeśli nie jest poparte odpowiednim wykształceniem czy też przygotowaniem do pełnienia określonych funkcji, może przynieść wiele szkód dla przedsiębiorstwa<sup>20</sup>.

#### 4. Więzi rodzinne w procesie naboru pracowników

Sfera zarządzania zasobami ludzkimi w rodzinnych przedsiębiorstwach stanowi element swoistości tych podmiotów i może przyczynić się zarówno do wzmocnienia, jak i osłabiania ich efektywności<sup>21</sup>.

Jednym z procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym, któremu warto się przyjrzeć, jest nabór pracowników. Z racji silnego oddziaływania rodziny na większość sfer funkcjonowania biznesu rodzinnego można przypuszczać, że rola krewnych w zakresie zatrudniania i rekrutacji jest znacząca. *Zgodnie z systemem wartości, wyznawanym przez firmy rodzinne, zatrudnianie w niej członków rodziny jest jego prawem naturalnym, tak zresztą jak i partycypowanie we własności rodzinnej*<sup>22</sup>. Te słowa znajdują potwierdzenie w badaniach B. Sławeckiego, który w rozprawie doktorskiej pt. *Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego* dostrzega, że: *najbliższa rodzina jest niekwestionowanym liderem, jeśli chodzi o bezpośrednie źródło kadry w mikroprzedsiębiorstwach*<sup>23</sup>. Z badań autora wynika, że członkowie rodziny właściciela danej firmy znajdują

<sup>19</sup> W. Shulze, M. Lubatkin, R. Diano, A. K. Buchholtz, Agency relationships In Family Firms: Theory And Evidence, „Organization Science”, 2001, Vol. 12, No. 2, s. 99–116 za: A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 44.

<sup>20</sup> Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne...*, *op. cit.*, s. 134.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 139.

<sup>22</sup> M. Śnieżyński, Profesjonalizacja zarządzania w małym przedsiębiorstwie rodzinnym, w: J. Lichtarski, red., *Zmiany w teorii i praktyce zarządzania*, t. XI, z. 8, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2010, s. 242.

<sup>23</sup> B. Sławecki, *Rola kapitału społecznego...*, *op. cit.*, s. 180.



zatrudnienie w ponad 35% przedsiębiorstw. Co świadczy, że prawie 1/3 mikrofirm to te o rodzinnym charakterze. B. Sławecki prezentuje dane dotyczące roli indywidualnego kapitału społecznego właścicieli mikroprzedsiębiorstw w zatrudnianiu nowych pracowników (zob. tabela 2). Autor zauważa, że właściciele tych podmiotów korzystają przy zatrudnianiu z ich osobistych sieci społecznych. Około 72% wszystkich transakcji zatrudniania odbywa się właśnie z wykorzystaniem indywidualnego kapitału społecznego właścicieli przedsiębiorstw. Formalne metody zatrudniania stanowią 17% (wszystkich transakcji), do których zalicza się głównie: korzystanie pracodawców z usług urzędu pracy, ogłoszenia na zewnątrz firmy (w prasie czy Internecie). 8,4% stanowią przypadki zatrudniania poprzez bezpośrednią aplikację osoby do pracy (bez znajomości z pracodawcą)<sup>24</sup>.

**Tabela 2. Metody zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach**

Sposób zatrudniania	Liczność	%
<b>Bezpośrednia aplikacja do pracy</b>	<b>50</b>	<b>8,4</b>
<b>Formalne sposoby zatrudniania</b>	<b>103</b>	<b>17,3</b>
Urząd pracy	47	7,9
Ogłoszenie na zewnątrz firmy	28	4,7
Ogłoszenie w prasie lokalnej	24	4,0
Internet, telegazeta	3	0,5
Ogłoszenie w prasie ogólnopolskiej	1	0,2
Prywatne pośrednictwo pracy	0	0,0
<b>Więzi społeczne ogółem (IKS)</b>	<b>428</b>	<b>71,8</b>
<b>Więzi bezpośrednie</b>	<b>248</b>	<b>41,6</b>
Najbliższa rodzina	63	10,6
Uczeń, praktykant	56	9,4
Znajomy z pracy	50	8,4
Dalsza rodzina	37	6,2
Znajomy inny	23	3,9
Znajomy z dzieciństwa	11	1,8
Znajomy ze szkoły	8	1,3
<b>Więzi pośrednie</b>	<b>180</b>	<b>30,2</b>
Polecony przez pracownika	68	11,4
Polecony przez najbliższą rodzinę	32	5,4
Polecony przez innego znajomego	32	5,4
Polecony przez znajomego z pracy	22	3,7
Polecony przez dalszą rodzinę	14	2,3

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 175.

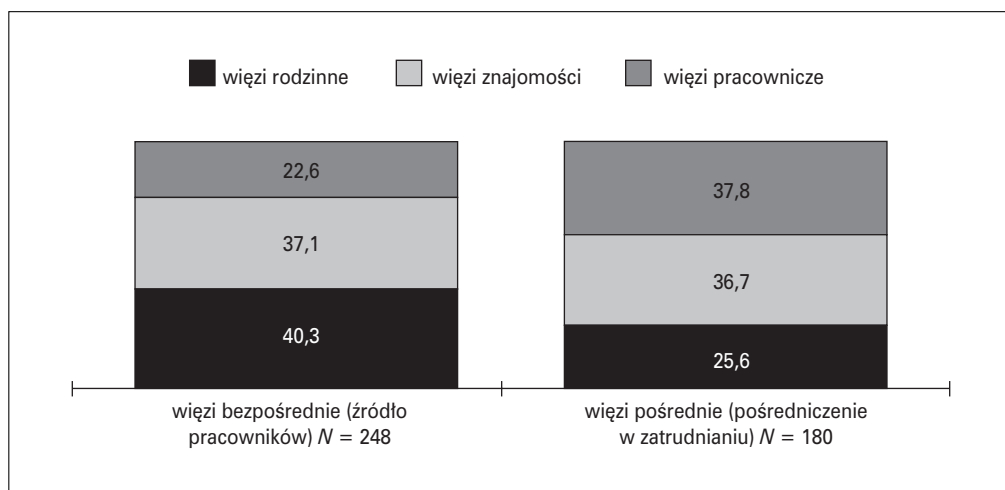
## cd. tabeli 2

Sposób zatrudniania	Liczność	%
Polecony przez znajomego ze szkoły	8	1,3
Polecony przez znajomego z dzieciństwa	4	0,7
<b>Pracownik trafił w jakiś inny sposób</b>	<b>15</b>	<b>2,5</b>
<b>Suma</b>	<b>596</b>	<b>100,0</b>
<i>N</i>	<b>248</b>	

Źródło: B. Sławecki, Rola kapitału społecznego..., *op. cit.*, s. 175.

Dominujące metody zatrudniania to te opierające się na bezpośrednim kontakcie pracodawcy z pracownikiem (42% transakcji). W tym największą grupę pracowników stanowią członkowie z najbliższej rodziny właściciela firmy (10,6% transakcji) oraz osoby z dalszej rodziny (6,2% transakcji). Pracodawcy, zatrudniając nowych pracowników, często korzystają z rekomendacji innych osób pośredniczących (30% transakcji). Największą rolę w tym sposobie zatrudniania odgrywają pracownicy danego przedsiębiorstwa (do pracy przyjmowane są osoby polecane przez pracowników firmy – 11% wszystkich transakcji). Z kolei jedynie 5,4% pracowników zatrudniono dzięki najbliższej rodzinie. Interesujące wydaje się, że polecenie przez najbliższą rodzinę nie jest tak istotne jak rekomendacja pracownika<sup>25</sup>.

**Rysunek 3. Typy więzi wykorzystywanych do zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach (w %)**



Źródło: B. Sławecki, Rola kapitału społecznego..., *op. cit.*, s. 177.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 175–176.

Sławecki dostrzega, że w procesach zatrudniania ważną funkcję pełnią różnorodne typy więzi społecznych (formy kapitału społecznego). Zasadniczym źródłem pracowników są więzi rodzinne (40,3% transakcji z udziałem więzi bezpośrednich), z drugiej jednak strony rodzina właściciela ma nieznaczny udział w rekomendowaniu nowych pracowników (25,6% transakcji z udziałem więzi pośrednich). Znajomości, w tym kontakty zawarte na gruncie zawodowym, znajomości z osobami z czasów dzieciństwa (ze szkoły), kontakty zawarte na gruncie pozazawodowym – towarzyskim, są również znacząco wykorzystywane w procesie pozyskiwania pracowników. Więzy pracownicze mają zdecydowanie większy udział w transakcjach pośrednich (rysunek 3)<sup>26</sup>.

Badania przeprowadzone przez PENTOR również prezentują sposoby rekrutacji w mikroprzedsiębiorstwach, ale poszerzają je o małe i średnie firmy. Wyniki ukazują, że w całym sektorze MSP rodzina stanowi najistotniejszą grupę doradców w procesie naboru pracowników (66%). W 61% przedsiębiorstw przy zatrudnianiu nowych pracowników korzysta się z rekomendacji osób znajomych, a w 60% rekrutuje się osoby polecane przez pracowników firmy (tabela 3)<sup>27</sup>.

**Tabela 3. Sposoby rekrutacji pracowników w sektorze MSP (w %)**

Sposoby rekrutacji pracowników	Ogółem N = 1154	Mikro (N = 997)	Mała (N = 142)	Średnia (N = 16)
Korzystamy z rekomendacji członków rodziny	66	65	74	64
Korzystamy z rekomendacji osób znajomych, ale nie należących do rodziny	61	59	71	67
Korzystamy z rekomendacji naszych pracowników	60	58	77	71
Korzystamy z rekomendacji urzędu pracy	33	30	48	59
Zamieszczamy ogłoszenia w prasie	30	28	40	53
Zamieszczamy ogłoszenia w Internecie	25	22	41	55
Korzystamy z prywatnego biura pośrednictwa pracy	9	9	10	25
Inne	2	2	3	3

Źródło: A. Kowalewska i in., *Firmy rodzinne...*, op. cit., s. 128.

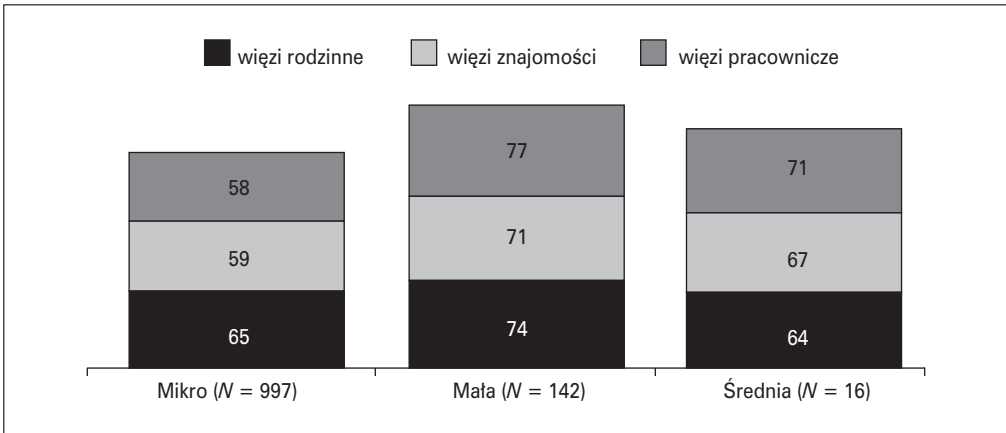
Wyodrębniając dane (z tabeli 3) dotyczące sposobów rekrutacji pracowników w MSP, bazujące na relacjach społecznych: „rekomendacja członków rodziny”; „rekomendacja osób znajomych, ale nie należących do rodziny”; „rekomenda-

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 176–177.

<sup>27</sup> A. Kowalewska i in., *Firmy rodzinne...*, op. cit., s. 128.

cja naszych pracowników” – dla większej czytelności tychże wartości, można je przedstawić w formie graficznej (zob. rysunek 4).

**Rysunek 4. Typy więzi społecznych wykorzystywanych do zatrudniania w sektorze MSP (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kowalewska i in., *Firmy rodzinne...*, op. cit., s. 128.

Należy zwrócić uwagę na pewne rozbieżności między badaniami B. Sławeckiego oraz PENTOR, dotyczące sposobów rekrutacji w mikroprzedsiębiorstwach. Według B. Sławeckiego najwięcej osób zostało przyjętych do pracy z polecenia pracowników. Wyniki PENTOR (zob. rysunek 4) wskazują, że to członkowie rodziny (więzi rodzinne) są najważniejszym źródłem rekomendacji w mikroprzedsiębiorstwach (65%), a polecenie przez pracowników (więzi pracownicze) znajduje się na trzecim miejscu (58%). Dopiero analiza wyników małych przedsiębiorstw pokazuje, że dla tej grupy podmiotów największy wpływ mają więzi pracownicze (rekomendacje pracowników – 77%), następnie więzi rodzinne (polecenie przez członków rodziny – 74%) oraz więzi znajomości (polecenie przez osoby znajome – 71%). Podobnie sytuacja wygląda w średnich przedsiębiorstwach, gdzie zatrudnia się osoby z polecenia pracowników firmy (więzi pracownicze – 71%), drugie miejsce z kolei zajmują więzi znajomości jako najważniejsze źródło rekomendacji, członkowie rodziny plasują się na trzeciej pozycji (więzi rodzinne – 64%)<sup>28</sup>.

Analizując uzyskane wyniki (obu badań), można zauważyć, że najważniejszą rolę w sposobie rekrutacji pracowników odgrywają rekomendacje trzech podmiotów: członków rodzin, pracowników oraz znajomych. Co więcej, te trzy sposoby rekrutacji pracowników, wymienione w badaniu PENTOR, wykazują niewielkie różni-

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 128.

cowanie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Należy jednak zwrócić uwagę, że: *profesjonalizacja procesu rekrutacji jest wyznaczana przez wielkość przedsiębiorstwa*<sup>29</sup>, co uwidaczniają pozostałe metody rekrutacji: korzystanie z rekomendacji urzędu pracy, zamieszczanie ogłoszeń w prasie i Internecie oraz przez pośrednictwo biura pracy. W przypadku tych sposobów zauważamy, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa te metody zatrudniania znajdują większe zastosowanie.

## 5. Podsumowanie

Rola indywidualnego kapitału społecznego właścicieli przedsiębiorstw jest nader istotna w zatrudnianiu nowych pracowników. W wielu firmach członkowie rodziny są kluczowym źródłem pracowników, ale także rekomendacji. Decydują o tym te same wartości, które umacniają dobrze funkcjonującą rodzinę: zaufanie, zaangażowanie w tworzenie wspólnego dobra, lojalność i współdziałanie.

Członków rodziny darzymy szczególną estymą, nic więc dziwnego, że poszukując dobrych pracowników, znajdujemy ich wśród najbardziej godnych zaufania osób, a więc rodziny. Zatrudnianie krewnych pozwala na pracę na rzecz reputacji i wizerunku biznesu rodzinnego, ale i na odpowiedzialność za nazwisko, które, stając się marką, może trwać przez pokolenia.

*Rodzina funkcjonująca w pełni swoich możliwości jest skłonna do bezwarunkowej akceptacji członków, a przynależność do niej jest dożywotnia*<sup>30</sup>. Zaufanie i zaangażowanie rodziny stanowi cenny kapitał przedsiębiorcy, jednak pod warunkiem utrzymania odpowiedniego balansu<sup>31</sup>.

Bez wątplenia nie istnieje jedna recepta na sukces rodzinnego przedsiębiorstwa. Wzajemne przenikanie się sfer rodzinnej i biznesowej może generować wiele pozytywów, ale niejednokrotnie może okazać się „stąpieniem po kruchym lodzie”, gdyż konsekwencje porażek zawodowych mogą wpłynąć na harmonię rodzinną, i odwrotnie, problemy rodzinne mogą uderzać w efektywność funkcjonowania firmy.

## 6. Bibliografia

1. Brussa A., Tarnawa A., red., praca zbior., Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 128.

<sup>30</sup> G. Thornton, Biznes rodzinny, Helion, Gliwice 2004, s. 17.

<sup>31</sup> Ł. Sułkowski, A. Marjański, Firmy rodzinne..., *op. cit.*, s. 11.

2. Główny Urząd Statystyczny, Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku, Warszawa 2011; [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_pg\\_dzialalnosc\\_przedsiębiorstw\\_niefinansowych\\_w\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf) [dostęp: 1 stycznia 2012 r.].
3. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Difin, Warszawa 2004.
4. Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Krynicki T. J., Sułkowski Ł., Marjański A., Firmy rodzinne w Polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, PARP, Warszawa 2009.
5. Popczyk W., Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi, w: A. Marjański, red., Firmy rodzinne-determinanty funkcjonowania i rozwoju, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2011.
6. Shulze W., Lubatkim M., Diano R., Buchholtz A. K., Agency relationships In Family Firms: Theory And Evidence, „Organizational Science”, 2001, Vol. 12, No. 2, za: A. Surdej, K. Wach, Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji, Difin, Warszawa 2010.
7. Sławecki B., Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2009; <http://www.wbc.poznan.pl/dlibra/docmetadata?id=114352>
8. Sułkowski Ł., Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym, w: D. Kopycińska (red.), Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
9. Sułkowski Ł., Marjański A., Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Poltex, Warszawa 2009.
10. Surdej A., Wach K., Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji, Difin, Warszawa 2010.
11. Śnieżyński M., Profesjonalizacja zarządzania w małym przedsiębiorstwie rodzinnym, J. Lichtarski, red., Zmiany w teorii i praktyce zarządzania, t. XI, z. 8, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2010.
12. Thornton G., Biznes rodzinny, Helion, Gliwice 2004.
13. Wolański R., Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw – postęp czy stagnacja, w: Koniunktura gospodarcza a relacja podmiotów gospodarczych, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009; [http://www.ue.katowice.pl/images/user/File/katedra\\_ekonomii/R.Wolanski\\_Rozwoj\\_malych\\_i\\_srednich\\_przedsiębiorstw-postep\\_czy\\_stagnacja.pdf](http://www.ue.katowice.pl/images/user/File/katedra_ekonomii/R.Wolanski_Rozwoj_malych_i_srednich_przedsiębiorstw-postep_czy_stagnacja.pdf) [dostęp: 1 stycznia 2012 r.].

Iwona Staniec  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Łódzka  
Adam Depta  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Łódzka  
Sylwia Flaszewska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Łódzka

## **Stan i perspektywy kształcenia na kierunku Zarządzanie w Polsce**

### **1. Wprowadzenie**

Edukacja jest jednym z warunków postępu ekonomicznego i cywilizacyjnego. Jednakże ma ona pozytywny wpływ na postęp, jeśli zachowane są optymalne struktury kształcenia, tzn. odbywają się zgodnie z przewidywanym popytem na pracę. Postrzeganą przez media, biznes i absolwentów słabością polskiego szkolnictwa wyższego jest zbyt wolne dostosowywanie się do zmieniającej się gospodarki i wymogów rynku pracy oraz zbyt niska jakość kształcenia. Kształcenie w Polsce, niestety, nie opiera się na modelu popytowo-podażowym. Mówiąc o szkolnictwie wyższym, należy zauważyć, że w Polsce od lat 90. XX wieku stało się ono masowe, a w związku z tym obniżyła się również jego jakość<sup>1</sup>. Warto zwrócić uwagę, że nie tylko my mamy z tym problem, na amerykańskich uczelniach liczba studentów wzrosła w ciągu ostatnich trzech lat (2008–2011) trzykrotnie, przez co i jakość studiów znacząco spadła, gdyż, jak się okazuje, kluczem do zdobycia miejsca na uczelni, z którego najczęściej korzystają chińczycy, jest kontakt z właściwą agencją i uiszczenie opłaty 10 tys. USD<sup>2</sup>.

Problematyka badania efektywności kształcenia i zapotrzebowania na poszczególne kierunki stanowi ważny nurt poznawczy w naukach o zarządzaniu. Wyniki tych badań oddziałują na strategię i cele strategiczne uczelni wyższych oraz pozwalają na dokonanie pewnej oceny efektywności kształcenia na poszczególnych uczelniach i kierunkach studiów.

---

<sup>1</sup> I. Staniec (red.), Absolwenci studiów inżynierskich i menedżerskich na łódzkim rynku pracy, Media Press, Łódź 2008, s. 21–29.

<sup>2</sup> D. Weehler, The Chronicle of Higher Education, listopad 2011 r.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie stanu i perspektyw kształcenia studentów na kierunku Zarządzanie. W ramach prowadzonych rozważań postawiono hipotezę, że programy kształcenia na kierunku Zarządzanie w Polsce ewaluują zgodnie z wymogami dotyczącymi kompetencji menedżerskich.

## 2. Struktura kształcenia na kierunku Zarządzanie

W polskich uczelniach wyższych kierunek Zarządzanie jest prowadzony na studiach pierwszego stopnia (w formie studiów licencjackich i inżynierskich), drugiego (w formie studiów magisterskich) i trzeciego (w formie studiów doktoranckich)<sup>3</sup>, zarówno w uczelniach publicznych, jak i niepublicznych. Obecnie studiuje na nim w Polsce 210 tys. studentów<sup>4</sup>, z czego 50,75% na uczelniach publicznych. Warto jeszcze zaznaczyć, że 68% studentów stanowią na tym kierunku kobiety.

Strukturę kierunku Zarządzanie na pierwszym i drugim stopniu, z uwzględnieniem rodzaju uczelni na której jest prowadzony dany rodzaj studiów, przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Struktura uczelni kształcących na kierunku Zarządzanie na I i II stopniu**

Studia	Rodzaj uczelni		Razem
	Uczelnie publiczne	Uczelnie niepubliczne	
I stopnia inżynierskie	2	3	5
I stopnia licencjackie	68	129	197
II stopnia	39	30	69

Źródło: opracowanie na podstawie: [http://www.pka.edu.pl/index.php?page=s\\_](http://www.pka.edu.pl/index.php?page=s_) [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

Z przedstawionych w tabeli 1 danych wynika, że kierunek Zarządzanie w Polsce realizowany jest najczęściej (na 197 uczelniach) w ramach studiów I stopnia w formie licencjackiej. W 1/3 (34,5%) kształcenie to realizowane jest w uczelniach publicznych, a w 2/3 (65,5%) w uczelniach niepublicznych. Z uczelni publicznych kierunek ten jest prowadzony na 19 uczelniach technicznych, w 18 uniwersytetach, w 14 Państwowych Wyższych Szkołach Zawodowych, w 7 Uczelniach Ekonomicznych, na 4 uczelniach rolniczych, przez dwie Uczelnie Pedagogiczne

<sup>3</sup> Tutaj zostaną one potraktowane marginalnie. Stan i perspektywy tych studiów przedstawiono w pracy A. Zakrzewska-Bielawska, M. Tocki, Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich, w: Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 129–161.

<sup>4</sup> Główny Urząd Statystyczny, Szkoły wyższe 2011.



i dwie Akademie Morskie oraz jedną Akademię Wychowania Fizycznego. Jeśli chodzi o studia I stopnia w formie inżynierskiej na kierunku Zarządzanie to są realizowane tylko na 5 uczelniach, w tym na trzech niepublicznych oraz na dwóch uczelniach technicznych.

**Tabela 2. Rodzaje specjalności na I i II stopniu kierunku Zarządzania**

Nazwa specjalności	I stopień			II stopień			Ogółem
	Uczelnie publiczne	Uczelnie niepubliczne	Razem	Uczelnie publiczne	Uczelnie niepubliczne	Razem	
Administracja i gospodarka samorządowa	1		1				1
Bankowa obsługa przedsiębiorstw		1	1				1
Biznes europejski		1	1				1
Controlling i zarządzanie finansami przedsiębiorstw	4		4	1		1	5
E-biznes					2	2	2
Finanse i Systemy Informacyjne w Biznesie		2	2				2
Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw	4		4	1		1	5
Gospodarka nieruchomościami		1	1		1	1	2
Informatyczne Wspomaganie Decyzji Menedżerskich		1	1				1
Informatyka w zarządzaniu		3	3		2	2	5
Inwestycje i nieruchomości logistyczne		1	1				1
Kierowanie zespołami	1		1				1
Kompetencje interpersonalne menedżera				1		1	1
Kompleksowe sterowanie jakością				1		1	1
Komputerowe wspomaganie procesów zarządzania					1	1	1
Logistyka w zarządzaniu		1	1		1	1	2
Marketingowe zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami		1	1				1
Menedżer w Unii Europejskiej	1		1				1
Obrót gospodarczy		1	1				1
Organizacje i zarządzanie w biznesie	1	1	2	1		1	3
Przedsiębiorczość i Zarządzanie		2	2				2
Przedsiębiorczość w sektorze MSP	1		1				1

cd. tabeli 2

Nazwa specjalności	I stopień			II stopień			Ogółem
	Uczelnie publiczne	Uczelnie niepubliczne	Razem	Uczelnie publiczne	Uczelnie niepubliczne	Razem	
Przedsiębiorstwo w gospodarce globalnej	1		1	1		1	2
Przedsiębiorstwo w Unii Europejskiej		1	1				1
Psychologia w zarządzaniu		5	5		1	1	6
Rachunkowość w zarządzaniu		1	1		1	1	2
Reklama i zarządzanie sprzedażą		1	1				1
Rynek pracy i zarządzanie personelem		1	1				1
Systemy informatyczne w zarządzaniu logistyką		1	1				1
Zarządzanie biznesem	1	2	3		2	2	5
Zarządzanie firmą (przedsiębiorstwem)	7	8	15	3	3	6	21
Zarządzanie i administracja publiczna		1	1		1	1	2
Zarządzanie i marketing w firmie		1	1				1
Zarządzanie innowacjami				1		1	1
Zarządzanie instytucjami opieki zdrowotnej i społecznej				1		1	1
Zarządzanie jakością	1	1	2	1	1	2	4
Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem	2		2	2		2	4
Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem		1	1				1
Zarządzanie międzykulturowe		1	1				1
Zarządzanie międzynarodowe	1		1				1
Zarządzanie produkcją	1	1	2	2	1	3	5
Zarządzanie produktem	1		1	1		1	2
Zarządzanie projektami		1	1	1		1	2
Zarządzanie innowacjami				1		1	1
Zarządzanie sferą usług społecznych		1	1				1
Zarządzanie sprzedażą w produkcji i handlu	4		4	1		1	5
Zarządzanie strategiczne w biznesie				1		1	1
Zarządzanie usługami	1		1	2		2	3
Zarządzanie w administracji publicznej	1	3	4		1	1	5

## cd. tabeli 2

Nazwa specjalności	I stopień			II stopień			Ogółem
	Uczelnie publiczne	Uczelnie niepubliczne	Razem	Uczelnie publiczne	Uczelnie niepubliczne	Razem	
Zarządzanie w jednostkach bezpieczeństwa		1	1	1	1	2	3
Zarządzanie zasobami ludzkimi	6	9	15	4	4	8	23
Razem	40	57	97	28	23	51	148

Źródło: opracowanie na podstawie: <http://studia.biz.pl/szukaj/> z 4 stycznia 2012 r.

W przypadku studiów II stopnia w prowadzeniu kierunku Zarządzanie dominują uczelnie publiczne (56,5%), w tym uczelnie techniczne (15) oraz uniwersytety (13). Podsumowując, warto stwierdzić, że Zarządzanie jest kierunkiem popularnym zarówno dla uczelni niepublicznych, jak i publicznych.

O specyfice danego kierunku na poszczególnych uczelniach, jak wynika z badań, decyduje oferowany program kształcenia, kadra dydaktyczna oraz prowadzone specjalności<sup>5</sup>. W tabeli 2 przedstawiono oferowaną przez polskie uczelnie strukturę specjalności na I i II stopniu na kierunku Zarządzanie. Dominująca jest specjalność Zarządzanie zasobami ludzkimi, która jest realizowana przez 15 uczelni na studiach I stopnia i 8 uczelni na studiach II stopnia. Na drugim miejscu jest Zarządzanie firmą (przedsiębiorstwem) realizowane w 15 uczelniach na I stopniu i 6 uczelniach na II stopniu. Z punktu widzenia typów uczelni wyższych nie ma istotnych różnic w oferowanych specjalnościach na tym kierunku. Warto zwrócić uwagę, że przedstawione w tabeli 2 oferowane specjalności na studiach I i II stopnia powtarzają się, ale są też takie, które występują tylko na I lub tylko na II stopniu. Analizując oferowaną specjalność, warto zwrócić uwagę, że dotyczą one czasami zagadnień bardzo wąskich specjalizacyjnych, np. Bankowa obsługa przedsiębiorstw, szczególnie na I stopniu, czasami bardzo szerokich, jak Zarządzanie firmą, czy Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dopiero szczegółowy plan i program nauczania pokazuje specyfikę i zróżnicowanie poszczególnych uczelni. Na studiach II stopnia pojawiają się też specjalności bardziej abstrakcyjne, np. Zarządzanie strategiczne w biznesie, e-biznes, Kompleksowe sterowanie jakością itp. Trzeba podkreślić, że przy tworzeniu specjalności wykorzystywane jest zarówno kryterium przedmiotowe

<sup>5</sup> Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, Raport przygotowany przez Ernst&Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009 r., s. 92–95.

(podkreślające rodzaj i specjalności nauk o zarządzaniu), jak również podmiotowe, uwzględniające szczegółowo podmiot rozważań<sup>6</sup>.

### 3. Programy nauczania na kierunku Zarządzanie w polskich uczelniach

Zarządzanie jest kierunkiem, w którym przeplata się podejście humanistyczne, określające relacje między pewnymi czynnikami mające charakter jakościowy, oraz podejście ilościowe, związane z inżynierią finansową, inżynierią zarządzania, miernikami osiągnięć, modelami – wymagające umiejętności twardych. W pracy menedżera praktyka często wyprzedza teorię, a istniejące metody są poddawane ciągłym weryfikacjom. Wiele głosów dyskusji w gremiach akademickich, biznesowych, politycznych i medialnych poświęca się dostosowaniu programów kształcenia na kierunkach biznesowych do obecnych realiów polskiej gospodarki. Podkreśla się, że elastyczność programów uwzględniająca potrzeby rynku pracy jest najistotniejszym elementem dobrego kształcenia. Zdaniem ministerstwa ma do tego doprowadzić reforma szkolnictwa wyższego z 2011 roku, dająca uczelniom dużą swobodę w tworzeniu programów kształcenia, zorientowanych na efekty kształcenia i uwzględniających ramy kwalifikacji zawodowych.

W celu zweryfikowania postawionej we wstępie hipotezy badawczej poddano badaniu obowiązujące na kierunku Zarządzanie programy kształcenia, wyznaczając momenty przełomowe, powodujące ich charakterystyczne zmiany. Metodą stosowaną w badaniach programów kształcenia były badania bibliometryczne oraz analiza tekstów.

Należy pamiętać, że gwałtowny rozwój możliwości kształcenia menedżerów nastąpił na początku lat 90., a wynikało to przede wszystkim z transformacji ustrojowej i zapotrzebowania na kadry zarządzające. Obserwując od tamtego czasu oferowane specjalności, można zauważyć, że zawsze jest moda na którąś z nich – często pojawiają się też nowe, wynikające ze zmieniających się uwarunkowań. W ramach kształcenia menedżerów zwraca się szczególną uwagę na umiejętności przedstawienia swojej osoby, swoich poglądów i celów oraz precyzyjnego wyrażania myśli. Dużo czasu poświęca się na podejście do podwładnych i współpracowników w procesach motywowania, inspirowania, przekazywania celów, zaradzania ideami, organizowania pracy w grupie.

Postawy zdobywane przez studentów w dużym stopniu zależą od korzystania z zajęć dodatkowych, zdobywania umiejętności i doświadczenia, a także systematycznej współpracy z biznesem. W realizowanych programach widać pewne

<sup>6</sup> S. Sudoł, Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 23–24.

naśladownictwo. Istotne znaczenie w ewaluacji programów kształcenia na kierunku Zarządzanie ma teoria mody menedżerskiej<sup>7</sup>. To ona powoduje, że wymagane przez rynek kompetencje ulegają modyfikacji i poszukiwane są nowe, nieznanie wcześniej kompetencje menedżerskie. W obecnym czasie największy wpływ na zdobywane przez absolwentów kompetencje będą miały tworzone przez uczelnie macierze kompetencji<sup>8</sup>, określane dla kierunku i specjalności.

Z prowadzonych badań wynika, że czynniki wpływające na ewaluację programów kształcenia na kierunku menedżerskim to przede wszystkim:

- działania polityczne – mające na celu budowanie zmian, poparcie dla nowych koncepcji wykorzystujące drogę społecznej perswazji. Są to przede wszystkim regulacje prawne, powodujące reformę szkolnictwa wyższego, jak i obowiązujące standardy kształcenia,
- działania techniczne – mające na celu tworzenie struktur, które sugerują, rekomendują lub ustanawiają pewne sposoby działania – wpływają na nie badania naukowe, wymogi rynkowe, standaryzacja poprzez dobre praktyki, certyfikacje i działania mające na celu rozpowszechnienie nowej wiedzy i technologii, wdrażanie postępu technologicznego,
- działania kulturowe – mające na celu budowanie lub reformułowanie systemu wartości poprzez łączenie praktyki z refleksją, utworzenie wyselekcjonowanych specjalności menedżerskich, wprowadzenie kodeksów etycznych czy kulturowo-społecznych wymogów obowiązujących w zarządzaniu.

Na podstawie badań można stwierdzić, że model ewaluacji programów kształcenia na kierunku Zarządzanie obejmuje następujące etapy:

Etap 1. Zainteresowanie nowymi treściami, nowymi potrzebami rynkowymi, wynikami badań;

Etap 2. Próba wprowadzenia nowych treści kształcenia w postaci ciekawostki, elementu realizowanego przedmiotu lub przedmiotu obieralnego;

Etap 3. Wdrożenie nowych treści na małą skalę, przygotowanie kadry dydaktycznej;

Etap 4. Obserwowanie korzyści ze zrealizowanych nowych treści;

Etap 5. Wdrażanie na skutek nacisków zewnętrznych i wewnętrznych nowych treści;

Etap 6. Treści stają się normalną praktyką na realizowanym kierunku Zarządzanie.

<sup>7</sup> O tym problemie pisze w swoich rozważaniach E. Abrahamson, *Managerial Fashions*, „Academy of Management Review”, 1996, t. 21, Nr 1, s. 254–285.

<sup>8</sup> Przykładową macierz kompetencji dla realizowanego na Politechnice Łódzkiej programu kształcenia na specjalności Zarządzanie Małym i Średnim Biznesem przedstawiono w pracy: I. Staniec (red.), *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 37–41.

Tabela 3. Ewaluacja programów kształcenia na kierunku Zarządzanie

Okres	Uwarunkowania rynkowe	Wymagane umiejętności i stosowane weryfikatory	Programy kształcenia
1990–1994	Transformacja gospodarcza, uwolnienie rynku, inne warunki działania	Znajomość języka angielskiego, uczciwość, chęć do pracy, promocja na skróty, awanse następuwały automatycznie, menedżerów weryfikował czas, selekcjonowały nowe wyzwania i sytuacje. Na rynku pracy poszukiwane są osoby kreatywne, potrafiące rozwiązywać problemy, mające odwagę. Obserwuje się brak kompetencji elementarnych	Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 r. Kształcenie intuicyjne
1995–1999	Okres budowania kompetencji menedżerskich	Zgłębianie wiedzy i jej wdrażanie, dostosowywanie standardów. Warunkiem awansu są kompetencje, ocena i wyniki pracy. Trzeba być lepszym od innych. Od menedżera oczekuje się umiejętności zrozumienia przedsiębiorstwa i rozwiązywania pojawiających się trudności. Obserwuje się brak umiejętności zastosowania podstawowych aplikacji informatycznych	Standardy kształcenia. Brak ich weryfikacji. Pierwsze doświadczenia na uczelniach europejskich. Podkreślanie znaczenia zdolności analitycznych, stawianie na przewidywanie i zrozumienie uwarunkowań rynkowych i ekonomicznych
2000–2005	Kryzys. Próba sprostania sytuacji, mimo spadku zamówień, koniunktury i całej fali czynników makroekonomicznych. Znaczący postęp technologiczny	Działania restrukturyzacyjne. Docenianie pomysłów. Zdolność adaptacji do nowych, często trudnych warunków, umiejętność działania w sytuacji kryzysowej. W pracy menedżera nieodzowne staje się zaufanie i odpowiedzialność. Istotne jest umiejętne, bardzo rozważne rozdzielanie zadań i praca w grupie na całościowy efekt	Standardy kształcenia, ściśle przypisane specjalności lub, jak na SGH, wybór przedmiotów i określenie na końcu kształcenia zdobytej specjalności. Wprowadzenie akredytacji PKA. Zbieranie doświadczenia za granicą w postaci studiów i staży. Absolwenci stanowią pokolenie skomputeryzowane, któremu brakuje finezji i polotu

**cd. tabeli 3**

Okres	Uwarunkowania rynkowe	Wymagane umiejętności i stosowane weryfikatory	Programy kształcenia
2006–2011	Turbulentne otoczenie, globalizacja, wyzwania międzynarodowe, cykle koniunkturalne, zawirowania na rynkach finansowych	Umiejętności profesjonalne, predyspozycje osobowościowe, pasja, zaangażowanie i chęć rozwoju. W tym czasie punkt ciężkości w zarządzaniu przynosi się z tzw. obszarów twardych, do których należą finanse czy rachunkowość, na obszary miękkie, wynika to z ciągłego szukania rozwiązań szybszych i bardziej efektywnych	Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r. Umocowanie kierunków studiów i standardów kształcenia. 30% przedmiotów obieralnych. Utrudnienie modernizacji programów. Wprowadzenie procesu bolońskiego, ECTS i II-stopniowego kształcenia. Uwidocznienie specyfiki poszczególnych uczelni. Próba kształcenia liderów zorientowanych na rezultaty. Wprowadzenie globalnej edukacji, pojawia się coraz więcej podwójnych i joint dyplomów. Pojawia się współpraca uczelni z pracodawcami w zakresie tworzenia programów kształcenia i udziału praktyków w procesie kształcenia
Od 2012 r.	Poszukiwanie liderów, za którymi pójdą ludzie	Wrodzone talenty menedżerskie, ukierunkowanie ich, wypracowanie pożądaných kompetencji – firmy inwestują w programy wychowujące i przygotowujące sobie menedżerów	Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytułach naukowych oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Istotne znaczenie zaczynają odgrywać ramy kwalifikacji zawodowych, w trakcie tworzenia są macierze kompetencji, na których będą oparte programy nauczania. Stawia się przede wszystkim na umiejętności analityczne i strategiczne

Źródło: opracowanie własne.

Duże znaczenie w tym modelu ma opinia pracodawców na temat oczekiwanej i posiadanej wiedzy, umiejętności oraz postaw absolwentów<sup>9</sup>. Dlatego w ostatnim czasie na wszystkich uczelniach wyższych programy kształcenia są dodatkowo opiniowane przez tzw. Rady Biznesu, czyli przedstawiciele organizacji najczęściej zatrudniających absolwentów danej uczelni.

#### 4. Perspektywy dla absolwentów kierunku Zarządzanie

Efektywność kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów ocenia się przede wszystkim poprzez pryzmat karier zawodowych ich absolwentów. Kryterium to jest uwzględniane w licznych rankingach szkół wyższych, gdyż kariera zawodowa prezesów zarządów spółek, dyrektorów przedsiębiorstw czy przedsiębiorców stanowi pewien wzorzec dla młodych generacji i jest powszechnie uznanym miernikiem sukcesu zawodowego. Uczelnie, takie jak Harvard Business School, Hautes Etudes Commerciales – HEC Paris, University of Oxford, czy London Business School są powszechnie określane kuźniami kadry menedżerskiej i szczytą się osiągnięciami swoich absolwentów w sferze zarządzania.

Celem wielu rankingów jest uchwycenie rynkowej wartości wykształcenia, aby podkreślić jego znaczenie i wpływ na przyszłość kształconych studentów<sup>10</sup>. Ranking „Newsweeka” przedstawia wykaz uczelni, które są kuźnią polskich kadr dyrektorskich, menedżerskich i kierowniczych. Tworzony jest na podstawie badania, ilu absolwentów w wieku do 36 roku życia, legitymujących się dyplomem danej uczelni, zajmuje najwyższe miejsca w hierarchii pracowniczej przebadanych 1409 firm z różnych branż<sup>11</sup>. W Polsce podaje się, że najliczniejszą grupę prezesów tych dużych spółek stanowią absolwenci Politechniki Warszawskiej (11%), absolwenci Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie (7,6%) oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (7,1%)<sup>12</sup>. Warto też zwrócić uwagę, że brytyjski dziennik „Financial Times”, który w prowadzonym przez siebie rankingu uwzględnia roczny dochód uzyskiwany trzy lata po zakończeniu studiów przez absolwentów, wyróżnił z polskich uczelni w 2011 roku SGH (67 pozycja) podając, że absolwenci zarabiają nieco ponad 51 tys. dolarów, oraz ALK (60 pozycja) podając, że jej absolwenci zarabiają prawie 47 tys. dol.

<sup>9</sup> Wyniki badań ankietowych na ten temat przedstawiono w pracy I. Staniec (red.), *Absolwenci studiów...*, *op. cit.*, s. 53–75.

<sup>10</sup> *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Raport przygotowany przez Ernst&Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009 r., s. 115–123.

<sup>11</sup> Badania były prowadzone przez ARC Rynek i Opinia w 2010 r., <http://www.newsweek.pl/polecamy/inzynier-znaczy-sukces,3385,1,1.html> [dostęp: 5 stycznia 2012 r.].

<sup>12</sup> *Techniczne kuźnie prezesów*, „Rzeczpospolita” z 28 maja 2008 r.



Przewaga kształcenia kobiet na kierunku Zarządzanie w Polsce powoduje, że w 35% własne firmy (jak wynika ze statystyk z 2011 roku) prowadzą w Polsce kobiety – unijna średnia to 29%. Branże, w których działają te firmy, to usługi (72,7%), firmy z sektora zdrowia i ochrony społecznej (70,5%) oraz obsługi rynku nieruchomości (49,3%). Z badań PARP w ramach projektu „Przedsiębiorczość kobiet” wynika, że właścicielem biznesu jest kobieta młoda, dobrze wykształcona, która przed założeniem biznesu zdobyła doświadczenie w pracy najemnej, pozostaje w stałym związku, ale rzadko ma dzieci (jak już je ma to więcej niż dwoje). Determinanty skłaniające ją do założenia własnej firmy to chęć wykorzystania okazji (22%), brak alternatywy w postaci pracy najemnej (18%), chęć samodzielności (16%) oraz względy finansowe (8%).

W przypadku uczelni biznesowych bardzo ważne są też prestiżowe akredytacje międzynarodowe, jak EQUIS, który w Polsce posiada tylko Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Wobec powszechniej krytyki wobec rankingów międzynarodowych OECD podjęło się projektu (AHELO jest w fazie studium wykonalności) stworzenia miar służących porównaniom, a także ewaluacji i zapewnienia jakości kształcenia, niezależnie od uwarunkowań kulturowych i językowych. Mają one uwzględniać takie czynniki, jak konstrukcje programów (wiedza dziedzinowa vs. kompetencje), dydaktykę (stosowane metody), aktywność badawczą, selektywność przyjęcia na studia i charakterystyki demograficzne oraz społeczno-kulturowe studentów.

## 5. Podsumowanie

Skomplikowane otoczenie, w którym funkcjonują uczelnie wyższe, powoduje, że z jednej strony ich zadaniem jest spełnianie oczekiwań stawianych przez różne organizacje biznesowe – to przecież dla nich kształcą potencjalną kadre. Z drugiej zaś, muszą dbać o interesy swoich głównych klientów – studentów. Ponadto wszystko to musi odbywać się w zgodzie z rozwiązaniami instytucjonalnymi narzuconymi przez regulacje prawne. Coraz częściej słyzy się dyskusje na temat problemów z utrzymaniem wysokiej jakości kształcenia przy wciąż rosnącej liczbie studentów, co przekłada się na problemy z rozpoczynaniem karier zawodowych absolwentów. Z badań przeprowadzonych w projekcie Uczelnia Przyjazna Pracodawcom<sup>13</sup> wynika, że jedynie 57% absolwentów Uczelni Wyższych podejmuje pracę w wyuczonym zawodzie. Może to świadczyć o znaczącym niedopasowaniu kwalifikacji zawodowych, posiadanych przez absolwentów m.in. kierunku

<sup>13</sup> <http://www.uczelniaprzyjaznapracodawcom.pl/wp-content/uploads/2011/05/Raport-UPP.pdf> [dostęp: 7 stycznia 2012 r.].

Zarządzanie, z rzeczywistymi potrzebami rynku pracy. Dlatego też programy nauczania powinny być przede wszystkim na bieżąco dostosowywane do aktualnych potrzeb tego rynku. Z rozważań wynika, że prestiż Uczelni w długim horyzoncie czasu zależy przede wszystkim od tego, czy Uczelnia kształci zgodnie z potrzebami pracodawców i czy jej absolwenci jeszcze przed 36 rokiem życia zajmują kluczowe stanowiska w prestiżowych firmach lub prowadzą własne biznesy, osiągając sukcesy rynkowe. Przedstawione rozważania, oferowane specjalności na kierunku Zarządzanie, zmiany w wymaganiach rynkowych oraz w programach kształcenia, przedstawiony model ewaluacji programów kształcenia pozwalają na potwierdzenie postawionej we wprowadzeniu hipotezy badawczej: programy kształcenia na kierunku Zarządzanie w Polsce ewaluują zgodnie z wymogami dotyczącymi kompetencji menedżerskich.

## 6. Bibliografia

1. Abrahamson E., Managerial Fashions, „Academy of Management Review”, 1996, t. 21, Nr 1.
2. Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, Raport przygotowany przez Ernst&Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009 r.
3. Główny Urząd Statystyczny, Szkoły wyższe 2011.
4. <http://studia.biz.pl/szukaj/> [dostęp: 4 stycznia 2012 r.].
5. <http://www.newsweek.pl/polecamy/inzynier-znaczy-sukces,3385,1,1.html> [dostęp: 5 stycznia 2012 r.].
6. [http://www.pka.edu.pl/index.php?page=s\\_ocenione](http://www.pka.edu.pl/index.php?page=s_ocenione) [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
7. <http://www.uczelniaprzyjaznpracodawcom.pl/wp-content/uploads/2011/05/Raport-UPP.pdf> [dostęp: 7 stycznia 2012 r.].
8. Staniec I. (red.), Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
9. Staniec I. (red.), Absolwenci studiów inżynierskich i menedżerskich na łódzkim rynku pracy, Media Press, Łódź 2008.
10. Sudoł S., Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
11. Techniczne kuźnie prezesów, „Rzeczpospolita” z 28 maja 2008 r.
12. Weehler D., The Chronicle of Higher Education, listopad 2011 r.
13. Zakrzewska-Bielawska A., Tocki M., Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich, w: Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna A Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

## Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?

### 1. Wprowadzenie

Trywialne jest stwierdzenie o wszechobecności sieci i jej wyjątkowej efektywności w czasie turbulencji otoczenia. Zarówno w uczelniach zachodnich, jak i polskich, można zauważyć ciągle rosnącą liczbę badań sieci. Odchodzą one od modnych jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku badań sieci społecznych w organizacjach, a coraz częściej koncentrują swoje wysiłki wokół z jednej strony struktury sieci składających się z węzłów i relacji, a z drugiej – problemów sprawnego zarządzania sieciami.

Przedmiotem badań staje się organizacja działająca w kontekście sieci. Powszechne jest przekonanie dotyczące nowego paradygmatu – paradygmatu relacyjnego, koncentrującego się na relacjach jako krytycznym elemencie „dopasowania” między organizacją a kontekstem. Taka perspektywa znacznie poszerza obszar badań prowadzonych na gruncie problemów zarządzania, wskazując na inne możliwości kształtowania własnej pozycji w otoczeniu przez organizację niż perspektywa otoczenia sektorowego. Oznacza to konieczność zmiany strategii badawczej dotyczącej problemów konkurencji i zagadnień zarządzania strategicznego w ogóle. Z innej strony zainteresowanie relacjami jest wynikiem wpływu dorobku szkoły zasobowej na postrzeganie problemów funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa z perspektywy strategicznej.

Sieci międzyorganizacyjne są najczęściej opisywane jako układy dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację<sup>1</sup>. Upowszechniły się one w naszej świadomości na tyle, że obecnie już niewielu badaczy zastanawia się nad użytecznością tego rozwiązania. Wielu natomiast stara się znaleźć dla nich trwałe miejsce w zarządzaniu. Poszukiwanie tego miejsca nie jest prostym działaniem. Możliwe są tutaj przynajmniej dwa ogólne podejścia metodologiczne. Pierwsze sugeruje zanegowanie istniejącego paradygmatu nauk o zarządzaniu i zbudowanie nowego, stawiającego w centrum powiązania sieciowe. Drugie podejście wskazuje na potrzebę rozszerzenia i uzupełnienia istniejącego zbioru definicji, metod i aksjologii zarządzania o kategorie definiujące współzależności sieciowe.

---

<sup>1</sup> H. B. Thorelli, Networks: between markets and hierarchies, „Strategic Management Journal”, 1986, Vol. 7, s. 37.

Zarysowana powyżej problematyka badawcza znajduje się w centrum zainteresowania niniejszego opracowania. Głównym motywem podjęcia tematu jest zaprezentowanie wybranych badań sieci międzyorganizacyjnych z perspektywy zarządzania strategicznego, w celu wskazania przydatności takiego kierunku badań i wyzwania stojących przed badaniami w obszarze zarządzania strategicznego.

## 2. Zarządzanie strategiczne – spojrzenie historyczne

Zarządzanie strategiczne jest stosunkowo młodą dyscypliną praktyki i teorii, rozwijającą się w szeroko rozumianym nurcie problemów zarządzania. Uważa się, że współcześnie działające przedsiębiorstwa nie mogą poprawiać czy umacniać swej pozycji konkurencyjnej bez strategii i planów jej realizacji. Zarządzanie strategiczne jest odpowiedzią na coraz większe wyzwania otoczenia i coraz większe skomplikowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Zarządzanie strategiczne koncentruje się na całym przedsiębiorstwie i obejmuje planowanie, kierowanie, organizowanie i kontrolę decyzji i działań powiązanych ze strategią. Zarządzanie strategiczne ewoluowało (i nadal ewoluuje), dlatego istotne wydaje się przedstawienie tych zmian i etapów rozwoju zarządzania strategicznego, które stanowi tło strategii organizacji biznesowej.

W rozwoju zarządzania strategicznego można wskazać na trzy istotne fazy: planowanie długookresowe, planowanie strategiczne, zarządzanie strategiczne. Zaprezentowane fazy w sposób syntetyczny pokazują ewolucję zarządzania strategicznego. Wydaje się jednak, że lepszym, od prezentowanego powyżej, podejściem do uporządkowania sposobów rozumienia strategii i procesu jej formułowania są tzw. szkoły myślenia strategicznego.

Powszechnie akceptowane i jednocześnie dość praktyczne ujęcie szkół myślenia strategicznego pozwala wyodrębnić 4 podstawowe podejścia:

- 1) planistyczne;
- 2) pozycyjne;
- 3) ewolucyjne;
- 4) zasobowe.

**Podejście planistyczne** lub celowe skoncentrowane jest na planowaniu długookresowym w celu osiągnięcia „dopasowania” pomiędzy strategią organizacji a jej otoczeniem. Wyróżnikiem takiego podejścia jest to, że kompetencje firmy zestawia się z szansami i zagrożeniami tkwiącymi w otoczeniu. W efekcie zarządzanie strategiczne jest usystematyzowanym i deterministycznym procesem, od fazy określania celów, poprzez analizę wewnętrzną i zewnętrzną, do formułowania i wdrażania całościowej strategii. Zaletą jest strukturalizacja celów i środków

oraz pomiar i kontrola wyników. Natomiast słabością może być niedopasowanie do dynamicznego otoczenia.

**Podejście ewolucyjne** lub uczące się związane jest z pracami Mintzberga i Quinna<sup>2</sup>. Według nich strategia raczej wyłania się i rozwija wraz z upływem czasu, niż ma postać ustrukturyzowanego planu. Jest to reakcja na zmieniające się warunki otoczenia. W praktyce oznacza to, że strategia jest połączeniem planów celowych i zmian. Dopasowanie i zmiany są wynikiem procesów uczenia się zarówno menedżerów, jak i organizacji.

**Podejście pozycyjne** jest głównie związane z pracami M. Portera. Punktem zainteresowania strategii jest pozycja organizacji w otoczeniu, która determinuje korzyści strategiczne. Strategia jest ustalana z góry z perspektywy otoczenia konkurencyjnego (a nie zasobów wewnętrznych). Podstawą decyzji strategicznych jest analiza otoczenia konkurencyjnego, która wskazuje na atrakcyjność sektora.

**Podejście zasobowe** z kolei zakłada, że organizacja jest unikatową wiązką zasobów i umiejętności. Przy czym to głównie zasoby niematerialne, które są wartościowe, charakteryzują się ograniczoną mobilnością, trudnością w imitowaniu i substytucji, mogą być źródłem renty ekonomicznej. Decyzje dotyczące strategii oparte są na diagnozie zasobów, które organizacja posiada, ma do nich dostęp czy możliwości kontroli. Zatem wybór sektora jest wtórny względem zasobów organizacji<sup>3</sup>. Przewaga konkurencyjna zależy bardziej od zachowania się organizacji niż od jej otoczenia konkurencyjnego.

### 3. Strategia w kontekście RBV

Obecnie dominującym poglądem na strategię biznesu jest bez wątpienia podejście zasobowe (*resource-based theory*), oparte na idei renty ekonomicznej i traktowaniu firmy jako zbioru umiejętności. Takie patrzyenie na strategię jest spójne i integrujące. I dobrze wpisane w inne mechanizmy podejmowania strategicznych decyzji. Tradycyjne modele strategii, jak np. model M. Portera, koncentrują się na zewnętrznym otoczeniu konkurencyjnym. Większość z tych modeli nie patrzy na wewnątrz firmy. Podejście zasobowe, w odróżnieniu od nich, podkreśla konieczność dopasowania między warunkami zewnętrznymi, w których organizacja funkcjonuje, z jej umiejętnościami. W myśl założeń podejścia zasobowego przewaga konkurencyjna firmy wynika z jej zdolności do zdobywania i wykorzystania odpowiedniej

<sup>2</sup> H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994; J. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood 1980.

<sup>3</sup> Założenia podejścia zasobowego zostały po raz pierwszy opublikowane przez J. Barneya, zob. J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „*Journal of Management*”, 1991, Nr 17, s. 99–120.

kombinacji zasobów. Trwała przewaga konkurencyjna jest utrzymywana poprzez ciągły rozwój posiadanych i wykreowanych nowych zasobów i umiejętności, jako reakcji na szybko zmieniające się warunki rynkowe.

Zarządzanie strategiczne napotyka więc nowe wyzwania. Aby przedsiębiorstwa mogły się rozwijać muszą doskonalić się w warunkach systemowych innowacji. Poprzednie liniowe i statyczne podejścia sprawdzały się w warunkach liniowych i inkrementalnych zmian. Era systemowych, szybkich i radykalnych zmian wymaga bardziej elastycznych, systemowych i dynamicznych podejść do formułowania strategii.

Formułowanie strategii organizacji biznesowej powinno być kombinacją różnych podejść (np. intuicja, uczenie się). Powinno być transformacyjne, jak i statyczne. Wymaga indywidualnego poznania, społecznych interakcji, kooperacji, a także konfliktów. Zawiera w sobie analizowanie przed i programowanie po, a także negocjowanie w trakcie formułowania strategii. A wszystko to jest reakcją na zmieniające się otoczenie. Dlatego w zarządzaniu strategicznym pojawiają się nowe kierunki, którymi są np. dynamiczne zdolności czy dynamiczna strategia.

Innym ważnym zagadnieniem o charakterze strategicznym, związanym z wyborem ogólnych wzorców zachowań konkurencyjnych, jest problem stopnia uwikłania się w sieć powiązań międzyorganizacyjnych. Często też można spotkać stwierdzenia, że rodzaj strategii winien być postrzegany z perspektywy sieci, a następnie przedsiębiorstwa, biznesu i funkcji. Wydaje się jednak, że praktyka biznesu coraz częściej przyjmuje optykę sieci, jako tę wyznaczającą strategię konkurencji. I choć wymowa takiej strategii jest zupełnie odmienna od porterowskich ujęć strategii konkurowania to jest po prostu znakiem czasu – sieciowości gospodarki. Ciekawym ujęciem, związanym z perspektywą relacji międzyorganizacyjnych, jest propozycja A. M. Branderburgera i B. J. Nalebuffa<sup>4</sup>. Tutaj strategia, w zależności od stopnia uwikłania się w sieć relacji, przyjmuje postać strategii niezależności lub strategii uwikłania się w sieć kooperacyjną.

Szczególnie interesująca jest strategia organizacji uwikłanej. W perspektywie relacji międzyorganizacyjnych (uwikłania w relacje) podnoszenie konkurencyjności organizacji biznesowej może, i odbywa się, poprzez współdziałanie, którego rezultatem będzie uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej wobec pozostałych, niewspółdziałających organizacji. Dlatego coraz częściej obserwujemy strategię relacyjną, jako podstawowe strategię sieci międzyorganizacyjnej. Strategia relacyjna/rozwoju więzi międzyorganizacyjnych odwołuje się do 3 istotnych przesłanek: 1) podstawowej strategii biznesu przedsiębiorstwa; 2) dynamiki otoczenia oraz 3) portfela

<sup>4</sup> A. M. Branderburger, B. J. Nalebuff, Co-opetition, New York 1996.

więzi międzyorganizacyjnych<sup>5</sup>. Podstawowa strategia biznesu wyjaśnia, dlaczego konkretna więź jest lepsza od innych i jaki wnosi wkład w osiąganie celów strategicznych przez przedsiębiorstwo. Dynamika otoczenia sprawia, że więź jest otwarta i elastyczna. Uwzględnianie podejścia portfelowego służy zapewnieniu spójności więzi międzyorganizacyjnych ze strategią biznesu oraz spójności wielu więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa (polityka kooperacyjna).

Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które partycypowało w różnych zewnętrznych koalicjach biznesowych, ma zdolność do dostarczania swojej wiedzy i doświadczeń do nowych układów relacyjnych w sposób bardziej efektywny.

#### 4. W kierunku relacji

W ostatnich latach uwaga badaczy skupiona jest na relacjach międzyorganizacyjnych. Turbulencja scenariuszy konkurencji sprawia, że wzrasta rola relacji międzyorganizacyjnych, jako tych, które są źródłem kreowania wartości i sposobem na zarządzanie dokonaniem przedsiębiorstwa. Dzięki temu, że relacje międzyorganizacyjne dają możliwości zwiększania elastyczności firmy i umiejętności uczenia się, są traktowane jako źródło przewagi konkurencyjnej w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

W badaniach prowadzonych przez S. Castaldo relacje w sieci międzyorganizacyjnej mogą być źródłem renty ekonomicznej. Autor ten sugeruje konieczność rozróżniania tzw. zasobów relacyjnych. Podstawą wyróżniania relacji jest lokalizacja zasobów relacyjnych, które mogą być elementem wewnętrznym partnera sieci lub wynikać z uwikłania w relacje z innymi partnerami, mając wymiar zewnętrzny. Relacje można także różnicować z perspektywy źródła pochodzenia relacji. Z tej perspektywy zasoby relacyjne mogą być wewnętrzne i zewnętrzne<sup>6</sup>. Według M. Mitreği, zdolność relacyjna przedsiębiorstwa jest rozumiana jako chęć i możliwości uczestniczenia w relacjach, jako zdolność do interakcji, która umożliwia nie tylko dostosowywanie się do zmian, ale również kształtowanie sieci. Jest głównie zdeterminowana zdolnością do gromadzenia wiedzy. Ponadprzeciętna zdolność relacyjna sprawia, że przedsiębiorstwo występuje w roli integratora<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Katowice 2007, s. 198–202.

<sup>6</sup> S. Castaldo, *Trust in market relationships*, Cheltenham 2007, s. 36.

<sup>7</sup> M. Mitreği, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Katowice 2010, s. 101.

Układ relacji w sieci międzyorganizacyjnej umożliwia powiązaniem ze sobą podmiotom realizację pewnego kolektywnego zamysłu strategicznego, który podnosi ich łączną efektywność<sup>8</sup>.

Przesłanką wchodzenia podmiotów do sieci jest więc możliwość nabycia zasobów (materialnych i niematerialnych), które nie są dostępne wewnętrznie, ani nie ma możliwości ich samodzielnego zdobycia. Kolejną przyczyną rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jest dostępność zasobów.

Wskazaniem przez E. Tsanga motywem tworzenia sieci jest wzrost wykorzystania zasobów oraz dywersyfikacja wykorzystanych zasobów. Zasoby, które zawierają w sobie dużą dawkę wiedzy niejawną, stają się trudniejsze w eksploatacji, a koszt transferu takich zasobów wzrasta. Niemniej jednak dla uzyskiwania takich korzyści niezbędny jest transfer zasobów. Odwrotnie wygląda sytuacja w odniesieniu do imitacji zasobów. Uczestnik sieci próbuje pozyskać zasoby od partnerów. Jeśli nie można ich kupić, trzeba je zdobyć w procesie uczenia się. Usuwanie zasobów wiąże się z sytuacją posiadania zasobów „na sprzedaż”. Firma wchodzi w układ sieciowy z innymi, dysponującymi takimi zasobami, i z tego tytułu czerpie korzyści<sup>9</sup>.

Jednak najbardziej interesującą perspektywą rozpatrywania motywów i korzyści uczestnictwa w sieci jest perspektywa renty ekonomicznej, która sygnalizowana jest także w badaniach E. Tsanga. Renty, którą sieć jako całość, ale też i uczestnicy tej sieci przywłaszczają. Można nawet przyjąć, że to właśnie poszukiwanie renty ekonomicznej i możliwości jej przywłaszczania są głównymi motywami tworzenia i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych.

Poszukiwanie renty dziś jest traktowane jako istotny aspekt zarządzania strategicznego. Niektórzy autorzy wręcz twierdzą, że strategia jest: *...ciągłym poszukiwaniem renty...*<sup>10</sup>. I jakkolwiek definiowalibyśmy cele jednostek zorganizowanych to zawsze podstawowym zainteresowaniem organizacji jest jednak systematyczne uzyskiwanie renty<sup>11</sup>.

Jest kwestią dość oczywistą, że podstawową rentą, jaka jest kształtowana w układach międzyorganizacyjnych, jest renta relacyjna. Sieć międzyorganizacyjna może także czerpać rentę przedsiębiorczą. Renta przedsiębiorcza pojawia się w wyniku wykorzystywania okazji, czyli w sytuacji rynkowego braku równowagi.

<sup>8</sup> M. Ebers (red.), *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford 1997; A. H. Van de Ven, D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, New York 1980.

<sup>9</sup> E. Tsang, *Motives for strategic alliance: a resource-based perspective*, „Scandinavian Journal of Management”, 1998, No. 3, Vol. 14.

<sup>10</sup> E. H. Bowman, *Epistemology, Corporate Strategy and Academe*, „Sloan Management Review”, 1974, Nr 15.

<sup>11</sup> P. J. H. Schoemaker, *Strategy, complexity and economic rent*, „Management Science”, 1990, Vol. 36, Nr 10.



S. Alvarez i J. Barney uważają, że identyfikowalnym źródłem renty ekonomicznej są inicjatywy przedsiębiorcze (rozpoznawanie okazji), będące efektem konfigurowania zasobów (zdolności kombinacyjne)<sup>12</sup>. Zasobem, w tym ujęciu, z tytułu którego przedsiębiorstwo czerpie rentę, jest sieć lub jej uczestnik, który mobilizuje zasoby, nie zaś przedsiębiorczość, jak można byłoby przypuszczać<sup>13</sup>. Przedsiębiorczość jest jednak kołem zamachowym, które powoduje, że zasoby wykorzystywane są w nowych przedsięwzięciach (zdolności adaptacyjne sieci).

I w końcu sieć może czerpać rentę ekonomiczną w rozumieniu Schumpetera. Wynika ona z umiejętności kreatywnej destrukcji. Ważną rolę w generowaniu takiej renty odgrywają dynamiczne zdolności. To one właśnie są źródłem trwałych, trudnych w imitowaniu różnic między przedsiębiorstwami<sup>14</sup>. W przypadku sieci podkreśla się większą elastyczność i szybkość działania, co staje się przesłanką do twierdzenia o istnieniu zdolności dynamicznych w sieci.

## 5. Relacje a granice organizacji

W świetle przedstawionych rozważań warto zadać pytanie o granice organizacji. Takie pytanie postawił K. J. Arrow w 1974 roku<sup>15</sup> i okazuje się być ono ponadczasowe. Dyskusja dotycząca granic organizacji obecna jest w naukach o zarządzaniu od dawna. Śledząc rozwój zarządzania od przełomu XIX i XX wieku, można zaobserwować zmiany sposobu postrzegania granic organizacji. We wczesnych poglądach granice organizacji były jasno zdefiniowane i wyznaczane, chociażby przez system prawny. A organizacja była określana przez zbiór elementów należących do całości. W miarę upływu czasu i zmiany dynamiki i złożoności otoczenia spojrzenie na granice organizacji ulegało ewolucji. Pojawiły się sposoby wyjaśnienia granic organizacji nawiązujące do relacji z otoczeniem, jak chociażby koncepcja *stakeholders*, czy „rozciąganie” łańcucha wartości w kierunku klienta, włączanie klienta do łańcucha działań przedsiębiorstwa, organizacje wirtualne, organizacje typu *boudaryless*.

<sup>12</sup> S. Alvarez, J. Barney, Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm, „Journal of Business Venturing”, 2004, 19(5), s. 621–635.

<sup>13</sup> J. A. Mathews, Resources, Routines, and interfirm Relations: Entrepreneurial and Evolutionary Dynamics within an Industrial Market System, Paper to be presented at DRUID Nelson & Winter conference Aalborg, Denmark June 2001.

<sup>14</sup> Zob. R. Nelson, S. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge 1982; D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, „Strategic Management Journal”, 1997, Vol. 18, No. 7; G. Hamel, C. Prahalad, The Core Competence of the Corporation, „Harvard Business Review”, 1990, May–June; I. Dierickx, K. Cool, Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage, „Management Science”, 1989, Vol. 35, No. 12.

<sup>15</sup> K. J. Arrow, Granice organizacji, Warszawa 1985.

Już P. F. Drucker prognozował, że przedsiębiorstwo przyszłości będzie miało granice tylko w takim sensie, jaki potrzebny jest dla określenia tożsamości. W innych znaczeniach będzie albo pozbawione granic, albo będą one zmienne, albo granicą będzie suma granic elementów sieci.

Podobnie wskazuje K. Perechuda na fakt, że granice pomiędzy poszczególnymi organizacjami stają się coraz mniej ostre. Natomiast w odróżnieniu od Druckera uważa, że tego typu tendencja grozi naruszeniem „tożsamości” organizacji. Organizacja, która nie zabezpiecza swoich granic, jest wysoce podatna na wchłonięcie przez wrogie systemy otoczenia. Granice organizacji mają wymiar materialny oraz niematerialny. W skali światowej mamy do czynienia z wyraźnym trendem zacierania się granic między organizacjami gospodarczymi, co jest między innymi wynikiem postępującej koncentracji kapitału oraz powstawania korporacji ponadnarodowych. Rozmywanie granic jest również istotne dla małych firm stanowiących tzw. satelity (poddostawcy, kooperanci) w stosunku do dużych koncernów międzynarodowych<sup>16</sup>. Dzięki procesowi „rozluźnienia” granic organizacji możliwy jest szybszy transfer kapitału, technologii, *know-how* etc.

Zagadnienie granic organizacji jest szczególnie aktualne w gospodarce sieciowej, w której funkcjonują sieci międzyorganizacyjne. I właśnie sieci te znajdują się w centrum badań, będąc swoistego rodzaju wyzwaniem badawczym. Warto przywołać tu propozycję opisywania granic organizacji zaproponowaną przez F. Santosa i K. Eisenhardt<sup>17</sup>. Postrzegają oni granice organizacji przez pryzmat czterech perspektyw: efektywności, władzy, kompetencji i tożsamości. Badania wskazują, że rzeczywiste granice organizacji znacznie wykraczają poza te określone systemem prawa. Wskazują także na to, że granice organizacji powinny być określone w punkcie, który maksymalizuje wartość zbioru zasobów organizacji. Oznacza to, że w praktyce decyzja w odniesieniu do granic organizacji jest decyzją dotyczącą wyboru zasobów do portfela organizacji.

Z innej strony R. Coase twierdzi, że granice organizacji powinny być określone w punkcie, który minimalizuje koszty kontroli działań, głównie koszty transakcyjne, problem z dokonywaniem pomiarów czy zróżnicowanie wiedzy<sup>18</sup>. Odnosząc się do granic organizacji, warto zasygnalizować także badania prowadzone przez N. Anand i R. L. Daft<sup>19</sup>. Dokonali oni analizy ważnych w zarządzaniu koncepcji

<sup>16</sup> K. Perechuda, M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Warszawa 2008, s. 36.

<sup>17</sup> F. M. Santos, K. M. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „*Organization Science*”, 2005, Nr 5, s. 491–508.

<sup>18</sup> R. H. Coase, *Coase on Posner on Coase*, „*Journal of Institutional and Theoretical Economics*”, 1993, No. 149.

<sup>19</sup> N. Anand, R. L. Daft, *What is the Right Organization Design?*, „*Organizational Dynamics*”, 2007, Nr 4.

organizowania/strukturyzowania działań w organizacji w ciągu ostatniego trzydziestolecia, wskazując na te najbardziej kluczowe. Zaproponowana przez nich propozycja ogranicza się do procesu złożonego z trzech faz. Pierwsza faza to tzw. samowystarczające organizowanie. W tamtym okresie organizacje miały jasno określone wewnętrzne i zewnętrzne granice. W drugiej fazie obserwuje się orientację procesową w organizowaniu działań. Znaczenia nabiera praca zespołowa i orientacja horyzontalna. W efekcie brak granic między obszarami funkcjonalnymi. Faza ta nazywana jest horyzontalnym organizowaniem działań, z uwypukleniem znaczenia zespołów i procesów. Trzecia faza to okres, w którym granice organizacji otwierają się. Zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

W rezultacie nietrudno konkludować, że ewolucja funkcji organizowania idzie w parze z ewolucją znaczenia i rozumienia organizacyjnego kontekstu. Efektem tego jest to, że granice organizacji „rozszerzają” organizację ponad jej granice wyznaczone w sposób naturalny przez granice administracyjne.

## 6. Podsumowanie

Obecnie organizacje biznesowe w coraz większej mierze wykorzystują mechanizm relacyjny/sieciowy. Dzięki temu zwiększa się ich potencjał zasobowy. Organizacja biznesowa to dziś bardziej organizacja relacyjna, organizacja sieciowa czy w końcu sieć międzyorganizacyjna. To właśnie relacje międzyorganizacyjne umożliwiają dostęp do wartościowych zasobów, które są w centrum zainteresowania organizacji biznesowych.

Podsumowując, B. Noble nazywa dzisiejsze organizacje biznesowe: *organizacjami bez granic na bezgranicznym rynku globalnym*<sup>20</sup>. Popularne jest też stwierdzenie: *No business is an Island*<sup>21</sup>. Warto podkreślić, że coraz częściej widzimy innowacyjne formy nawiązywania relacji między organizacjami biznesowymi, jak np. w ramach relacji kooperacyjnych. To sprawia, że zestaw relacji między organizacją a innymi podmiotami rynku jest centralnym punktem zainteresowania. Wygrywa ten podmiot, który konfiguruje zestaw relacji, dający możliwości lepszego radzenia sobie na rynku.

<sup>20</sup> B. P. Noble, Book Review: *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. Strategy and Business, 1996 [Online], <http://www.strategy-business.com/books/96296> [dostęp: 7 listopada 2011 r.].

<sup>21</sup> H. Håkansson, I. Snehota, *No business is an island: The network concept of business strategy*, „Scandinavian Journal of Management”, 1989, Nr 5, s. 187–200.

## 7. Bibliografia

1. Alvarez S., Barney J., Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm, „Journal of Business Venturing”, 2004, 19(5).
2. Anand N., Daft R. L., What is the Right Organization Design?, „Organizational Dynamics”, 2007, Nr 4.
3. Arrow K. J., Granice organizacji, Warszawa 1985.
4. Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, „Journal of Management”, 1991, Nr 17.
5. Bowman E. H., Epistemology, Corporate Strategy and Academe, „Sloan Management Review”, 1974, Nr 15.
6. Branderburger A. M., Nalebuff B. J., Co-opetition, New York 1996.
7. Castaldo S., Trust in market relationships, Cheltenham 2007.
8. Coase R. H., Coase on Posner on Coase, „Journal of Institutional and Theoretical Economics”, 1993, No. 149.
9. Czakon W., Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa, Katowice 2007.
10. Dierickx I., Cool K., Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage, „Management Science”, 1989, Vol. 35, No. 12.
11. Ebers M. (red.), The Formation of Inter-organizational Networks, Oxford 1997.
12. Håkansson H., Snehota I., No business is an island: The network concept of business strategy, „Scandinavian Journal of Management”, 1989, Nr 5.
13. Hamel G., Prahalad C., The Core Competence of the Corporation, „Harvard Business Review”, 1990, May–June.
14. Mathews J.A., Resources, Routines, and interfirm Relations: Entrepreneurial and Evolutionary Dynamics within an Industrial Market System, Paper to be presented at DRUID Nelson & Winter conference Aalborg, Denmark June 2001.
15. Mintzberg H., The rise and fall of strategic planning, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994.
16. Mitreğa M., Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw, Katowice 2010.
17. Nelson R., Winter S., An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge 1982.
18. Noble B. P., Book Review: The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure. Strategy and Business, 1996 [Online], <http://www.strategy-business.com/books/96296> [dostęp: 7 listopada 2011 r.].
19. Perechuda K., Sobińska M. (red.), Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą, Warszawa 2008.

20. Quinn J., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood 1980.
21. Santos F. M., Eisenhardt K. M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „*Organization Science*”, 2005, Nr 5.
22. Schoemaker P. J. H., *Strategy, complexity and economic rent*, „*Management Science*”, 1990, Vol. 36, Nr 10.
23. Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „*Strategic Management Journal*”, 1997, Vol. 18, No. 7.
24. Thorelli H. B., *Networks: between markets and hierarchies*, „*Strategic Management Journal*”, 1986, Vol. 7.
25. Tsang E., *Motives for strategic alliance: a resource-based perspective*, „*Scandinavian Journal of Management*”, 1998, No. 3, Vol. 14.
26. Van de Ven A. H., Ferry D. L., *Measuring and Assessing Organizations*, New York 1980.

## **Kultura organizacyjna – czynnik rozwoju współpracy MSP ze sferą nauki i administracją publiczną**

### **1. Wprowadzenie**

Rozwój zaawansowanych technologii, nastawienie na innowacyjność oraz narodziny nowej gospodarki opartej na wiedzy, wymuszają na MSP podjęcie działań mających na celu rozwój i zdobycie przewagi nad konkurencją. W wyniku tych zmian przedsiębiorstwa stają się kreatorami tych przekształceń, nabywając umiejętność adaptacji i antycypacji do nowych sytuacji. Jednym z kluczowych czynników napędzających proces zmian MSP jest kultura organizacyjna, dzięki której możliwe jest kształtowanie pożądanых działań prowadzących do szeroko rozumianego rozwoju.

Można więc uznać, że kultura organizacyjna powinna być czynnikiem motywującym MSP do współpracy ze sferą nauki i administracji publicznej. Dla MSP jest to zagadnienie szczególnie ważne, gdyż ze względu na ograniczone możliwości finansowe w zakresie tworzenia i komercjalizacji, zarówno innowacji, jak i nowych technologii, współpraca ta powinna stać się dla nich priorytetem. Widoczna jest zatem zależność zachodząca między kulturą organizacyjną MSP a rozwojem ich współpracy ze sferą nauki i administracją publiczną. Świadomość tej zależności wydaje się niezmiernie istotna, zwłaszcza dla MSP, gdyż efektem jej jest oczekiwany rozwój. Celem niniejszego artykułu jest więc zwrócenie uwagi na rolę kultury organizacyjnej MSP w procesach rozwoju ich współpracy ze sferą nauki i administracji publicznej. Cel przeprowadzonych badań empirycznych miał głównie charakter poznawczy.

### **2. Kultura organizacyjna MSP a współpraca ze sferą nauki i administracją publiczną**

Rola kultury organizacyjnej jest doceniana przez autorów od wielu lat. W literaturze przedmiotu istnieje wiele podejść do zagadnienia kultury organizacyjnej. Interpretacją tego zagadnienia podjęli się: G. Hofstede<sup>1</sup>, E. H. Schein<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s. 44.

<sup>2</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 2004, s. 59.

K. S. Cameron i R. E. Quinn<sup>3</sup>, G. Aniszewska<sup>4</sup>, Cz. Sikorski<sup>5</sup> czy L. Zbiegień-Maciąg<sup>6</sup> oraz wielu innych autorów. Analizując definicje kultury organizacyjnej, uwidaczniają się elementy wspólne, które wskazują, że kultura organizacyjna jest<sup>7</sup>:

- holistyczna, co oznacza, że obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż tylko prostą sumą jej składowych,
- zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedla historię organizacji,
- powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, tj. rytuały, symbole,
- tworem społecznym, co oznacza, że powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- jest koncepcją miękką,
- trudna do zmian.

Większość opracowań, odnoszących się do zjawiska kultury organizacyjnej, najczęściej rozważa to zagadnienie w odniesieniu do dużego przedsiębiorstwa, pomijając jej rolę dla rozwoju MSP. Może to być efektem założenia, że kultura organizacyjna tego sektora wynika głównie ze specyfiki funkcjonowania i rozwoju tych przedsiębiorstw i jest nasycona postawami i wartościami związanymi bezpośrednio z osobą przedsiębiorcy.

Na kształtowanie kultury organizacyjnej MSP ma wpływ wiele czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Do czynników wewnętrznych zalicza się<sup>8</sup>:

- cechy osobowościowe osób, które tworzą daną firmę,
- tradycje kulturowe wynikające z jej historii,
- istniejące rozwiązania organizacyjne,
- wpływ kadry kierowniczej.

Wszystkie wymienione czynniki wewnętrzne działają na zasadzie wspólnych zależności, tworząc określoną kulturę organizacyjną MSP. Natomiast czynniki zewnętrzne są następstwem oddziaływań całego otoczenia MSP, m.in. również sfery nauki i administracji publicznej. Pomiędzy MSP a ich otoczeniem zachodzi więc swoista wymiana opierająca się na zasadzie sprzężeń zwrotnych (otoczenie – firma, firma – otoczenie). Bezpośredni związek między tymi relacjami wyraża się przez przenoszenie na grunt MSP wartości i wzorców kulturowych, które ukształtowały się w najbliższym otoczeniu, natomiast na grunt otoczenia, wartości i wzorców kulturowych, które uznają przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23–58.

<sup>4</sup> G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 39.

<sup>5</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, wyd. II, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 74.

<sup>6</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 25–38.

<sup>7</sup> K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 149.

<sup>8</sup> Cz. Sikorski, *Kultura...*, *op. cit.*, s. 74.

MSP można więc traktować jako obiekty o specyficznej kulturze organizacyjnej, funkcjonujące w obrębie kultury narodowej, których nie można oddzielić od innych aspektów zarządzania, np. strategii organizacyjnych czy struktur. Na obraz kultury organizacyjnej MSP ma wpływ wiele czynników, tj. kultura narodowa oraz kultura środowisk, z których pochodzą ludzie ją tworzący. Istotnymi czynnikami kulturotwórczym są poza tym cechy organizacji formalnej, które narzucają określone postawy i wzorce zachowań oraz cechy osobowościowe właścicieli i pracowników MSP, ich wiedza, posiadane umiejętności zawodowe oraz zakładane cele i ambicje na przyszłość.

Analizując klasyfikacje cech różnorodnych kultur<sup>9</sup>, można uznać, że MSP nie mają jednej, wyraźnie zaznaczonej kultury organizacyjnej. Często jest ona połączeniem kilku cech różnych kultur. Biorąc więc za kryterium analizy wielkość firmy, inną będą miały kulturę mikro i małe przedsiębiorstwa, a inną średnie. Również branża, wiek czy płeć właścicieli i pracowników będą stanowiły bodziec do wyodrębnienia określonego typu kultury organizacyjnej MSP. Natomiast w przedsiębiorstwach o rozwiniętej technologii zapewne będą dominowały cechy kultury innowacyjnej.

Syntezyując, można więc przyjąć, że większość MSP w Polsce ma klasyczną kulturę organizacyjną, która charakteryzuje się następującymi cechami: negatywnym nastawieniem do innowacji, introwertyzmem, zachowawczością, biurokratyzmem, dużym dystansem władzy, indywidualizmem, małą tolerancją niepewności, słabymi kanałami komunikacyjnymi, brakiem gotowości do podejmowania ryzyka, powściągliwością, niskim stopniem zaufania do innych organizacji czy brakiem tradycji współpracy z otoczeniem<sup>10</sup>.

Zależność kultury organizacyjnej MSP od wielu czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, pozwala stwierdzić, że nie istnieje ona w próżni, bowiem zarówno otoczenie, jak i środowisko samej organizacji określa charakter przyjętej kultury organizacyjnej. Istotnym problemem w obecnej fazie rozwoju polskich małych i średnich przedsiębiorstw jest zwiększenie poziomu innowacyjności technologicznej, nowoczesności produktów oraz konkurencyjności na rynku globalnym. Często jest to efekt nienastawionej na zmianę kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw, która została ukształtowana na przekonaniach o ograniczonym dostępie do informacji, niskiej przejrzystości rynku nowych technologii, wysokich kosztach audytów technologicznych i finansowych działalności MSP. Takie nastawienie nie

<sup>9</sup> Zob. więcej L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, *op. cit.*, s. 20–59.

<sup>10</sup> K. Szymańska, *Kultura organizacyjna MSP jako narzędzie kształtujące rozwój regionu*, w: A. Adamik red., *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Kształtowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012 (w druku).



motywuje przedsiębiorców do korzystania z szerokiego wachlarza narzędzi wsparcia i współpracy, które są oferowane przez organizacje publiczne i naukowe.

Dlatego więc należy przyjąć, że specyficznym obszarem budowania nowej kultury organizacyjnej jest współpraca MSP ze sferą nauki i administracji publicznej. Typ kultury ukierunkowanej na współpracę powinien być kształtowany przez następujące wartości związane z: zaufaniem, wzajemnością, otwartością i dzieleniem się wiedzą. Dodatkowo czynniki, takie jak polityka firmy, wsparcie wewnątrzorganizacyjne, dotychczasowe formy współpracy i technologia, należy zaliczyć do istotnych, a nawet strategicznych w odniesieniu do współpracy MSP.

Wiele badań potwierdza znaczenie współpracy w procesach rozwojowych przedsiębiorstw<sup>11</sup>. W badaniach tych zaznacza się, że rozwój współpracy MSP z otoczeniem zależy głównie od kontekstu kulturowego, związanego z otwartością i skłonnością tych przedsiębiorstw do nawiązywania trwałych relacji z innymi organizacjami. Istotę takiej współpracy stanowią więc relacje pomiędzy obszarami nauki i instytucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami. Interakcje te mogą dotyczyć zarówno: fazy inkubacji i odkryć naukowych, finansowania badań oraz analiz marketingowych i pilotażowych, jak i komercjalizacji rozwiązań technologicznych, edukacji biznesu, transferu technologii oraz wytwarzania i sprzedaży produktów zaawansowanych technologicznie<sup>12</sup>.

Zdaniem J. Marszalca, zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje naukowe oraz organizacje publiczne, rozwijając współpracę między sobą, mogą tworzyć trwałe relacje wpływające na znaczny rozwój MSP<sup>13</sup>. Autor wskazuje, że jednym z czynników, który w budowaniu tych relacji nabiera szczególnego znaczenia, jest kultura organizacyjna MSP.

Również według Cz. Sikorskiego zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa rośnie, gdy jego kultura organizacyjna jest zorientowana na otoczenie, a tym samym na współpracę i przyszłość<sup>14</sup>. Według autora kultura współpracy opiera się głównie na wykreowaniu w przedsiębiorstwie warunków do współdziałania przez: promowanie i łączenie nieantagonistycznych kultur, powszechne przekonanie o korzyściach współpracy, brak uprzedzeń czy rozbudowaną sieć nieformalnych powiązań<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> F. Strycharska-Rudzewicz, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych a ich współpraca z innymi podmiotami w procesach innowacyjnych, w: P. Niedzielski, J. Guliński, K. B. Matusiak (red.), *Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 579, Szczecin 2010, s. 177.

<sup>12</sup> S. Lachiewicz, M. Matejun, The role of external environment in creating technology entrepreneurship in small and medium-sized enterprises, „Management”, Vol. 14, No. I, 2010, s. 189.

<sup>13</sup> J. Marszalec, Konsorcja naukowo-przemysłowe, w: E. Okońska-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 35.

<sup>14</sup> Cz. Sikorski, *Kultura...*, *op. cit.*, s. 35.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 51.

W relacjach MSP z wymienionymi sferami istotny jest zatem obszar współpracy między poszczególnymi jednostkami, pojmowany jako: inicjowanie, planowanie i realizacja przedsięwzięć we współpracy z innymi. Tak postrzegana współpraca nie stanowi celu, lecz jest sposobem doskonalenia zarządzania i rozwiązywania wielu problemów.

Współpraca między MSP a sferą nauki i administracji publicznej może więc odbywać się na płaszczyźnie gospodarczej i społecznej, w postaci realizacji wspólnych przedsięwzięć społeczno-gospodarczych, w sferze usług, w obszarze wspólnego zarządzania projektami w postaci wspólnego ubiegania się o środki pomocowe na realizację różnych przedsięwzięć, które są istotne dla współpracujących jednostek, co prowadzi do rozwoju i wzmocnienia konkurencyjności między poszczególnymi obszarami funkcjonowania MSP. Proces ten polega na tworzeniu przewag konkurencyjnych, ze wspólnie użytkowanych zasobów zarówno lokalnych, jak i regionalnych, oraz tworzeniu pionowych i poziomych powiązań kooperacyjnych między podmiotami gospodarczymi. W związku z tym, szeroko rozumiana współpraca MSP z wymienionymi sferami jest jednym z najbardziej realnych narzędzi pozwalających na wdrażanie nowych innowacyjnych rozwiązań.

Zauważa się jednak, że ciągle nie jest ona w pełni wykorzystywana przez przedstawicieli MSP. Potwierdzają to badania przeprowadzone w różnych regionach m.in.: łódzkim i świętokrzyskim na próbie badawczej 500 firm z sektora MSP, wśród których tylko 48% badanych firm dostrzegło, że ich relacje ze sferą nauki mają jakieś znaczenie. Natomiast do relacji z władzami lokalnymi przyznało się 56% respondentów. Jak wykazały badania relacje z instytucjami naukowymi ceni tylko 10% mikro i małych firm, a 24% średnich. Współpracowało zaś z władzami lokalnymi 17% mikro, 31% małych i 33% średnich firm<sup>16</sup>.

W związku z powyższym dotychczasowe doświadczenia wskazują na dużą niechęć do współpracy przedstawicieli MSP ze sferą nauki i administracji publicznej. Należy więc się zastanowić, kogo upatrywać jako winnego za ten stan? Wynika to zarówno z niechęci do współpracy i kooperacji, jak i braku utrwalonych w przeszłości wzorów takich relacji oraz nieufności między tymi sektorami, co istotnie blokuje rozwój nie tylko MSP, ale i całej gospodarki. Należy bowiem docenić, że na styku relacji zachodzących między biznesem, nauką i administracją publiczną powstają innowacyjne projekty, które wpływają na zmiany warunków gospodarowania w całej Unii Europejskiej, jak i na świecie.

Współpraca między wskazanymi obszarami tworzy sojusz wyznaczający model tzw. potrójnej helisy, który powstał, aby skupić swoje działanie wokół two-

<sup>16</sup> Zob. A. Adamik, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 209–230.

zenia rozwiązań innowacyjnych. Polityka takiej współpracy pozwala opracować innowacyjne rozwiązania, przy uwzględnieniu oczekiwań klientów. Kluczowe cechy powstałego modelu wywodzą się już z teorii innowacji, zaczynając od wkładu J. A. Schumpetera do analizy roli innowacji w procesie zmian gospodarczych<sup>17</sup>.

Z modelu potrójnej helisy wynika wiele istotnych korzyści, które dadzą się odnieść do różnych obszarów badawczych. Po pierwsze model ten znajdzie zastosowanie do studiowania specyficznych relacji zachodzących między wspomnianymi trzema obszarami, czyli uniwersytetem–biznesem–administracją. Po drugie innowacyjny układ w systemach innowacji może być rozpatrywany jako element trzech, powiązanych funkcjonalnie poddynamik konkurencyjnych systemów, mianowicie: gospodarcza dynamika zamożnego pokolenia poprzez wymianę; oparta na wiedzy dynamika odbudowy i innowacji w czasie; polityczna i kierownicza potrzeba oraz bodziec do prawidłowej regulacji powiązań.

Model ten, dzięki bliskim relacjom zachodzącym między trzema wymienionymi obszarami, pozwala na szybkie uczenie się oraz zdobywanie korzyści istotnych z punktu widzenia swojego obszaru. Co dowodzi, że konkurencyjność jest zależna od zdolności do ciągłego uczenia się i postępu. Dzięki powstającym relacjom możliwa staje się tak ważna współpraca oparta na budowie lokalnych i krajowych innowacji i technologii<sup>18</sup>.

Z kolei K. B. Matusiak proponuje model współpracy określony przez autora jako „specyficzny matecznik”, który służy jako środowisko rozwoju inicjatyw przedsiębiorczych. Składa się na nie<sup>19</sup>:

- sektor nauki i edukacji, dostarczający wyników badań, wykwalifikowanej siły roboczej, elastycznych możliwości doskonalenia zawodowego, a także potencjalnych przedsiębiorców spośród studentów i pracowników naukowych,
- sektor publiczny oferujący system wsparcia obejmujący programy oraz instytucje wspierające transfer technologii oraz rozwój początkowych faz rozwoju firmy,
- MSP – jako lokalne środowisko złożone z małych i średnich firm, wyspecjalizowanych usług okołobiznesowych, instytucji finansowania ryzyka (w tym *venture capital*), a także potencjalnych kooperantów i nabywców.

<sup>17</sup> M. Saad, Issues and challenges arising from the application of innovation strategies based on the Triple Helix culture, „International Journal of Technology Management and Sustainable Development”, 2004, Vol. 3, s. 17–34.

<sup>18</sup> J. Oleśków, J. Przybylska, Współpraca świata nauki, biznesu i sektora publicznego w tworzeniu narzędzi informatycznych dla sektora publicznego – koncepcja potrójnej helisy, Instytut Inżynierii Zarządzania, Poznań 2007, s. 154.

<sup>19</sup> K. B. Matusiak, Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje, Instytut Eksploatacji, Radom–Łódź 2006, s. 110–120.

Opisana współpraca może mieć charakter partnerski lub przechodzić w bardziej sformalizowane rozwiązania.

Rozwój współpracy MSP ze sferą nauki i administracją publiczną, blokowany przez niewłaściwą kulturę organizacyjną, skłania przedsiębiorców do przeprowadzenia wewnętrznych przekształceń odnoszących się do zmiany obowiązujących postaw i wartości. Jest to warunek konieczny, gdyż najczęściej obowiązująca kultura organizacyjna nie jest nastawiona na szeroko rozumianą współpracę z otoczeniem. Istnieje więc potrzeba identyfikacji elementów kulturowych MSP związanych ze współpracą ze sferą nauki i administracji publicznej. Nowa kultura powinna więc charakteryzować się następującymi cechami odnoszącymi się aktualnie do przedsiębiorczości i innowacyjności, gdyż tylko rozwój wymienionych cech pozwoli MSP na konkurowanie na rynku.

J. Matejuk z kolei stwierdza, że kultura zmian MSP musi być zorientowana na: tworzenie klimatu sprzyjającego współpracy, pogłębianie wiedzy i umiejętności, rozwijanie tolerancji dla ryzyka, niepewności i poszukiwań, umacnianie szacunku wobec postaw nonkonformistycznych, wprowadzanie demokratycznych zasad podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów, wspieranie działań grupowych, budowanie atmosfery uznania i szacunku dla innowatorów, wspieranie twórczych sposobów myślenia, jak i rozwiązywania problemów, kształtowanie świadomości dotyczącej wprowadzania zmian, propagowanie bezpośrednich kontaktów i wymiany poglądów oraz dzielenie się wiedzą i informacją<sup>20</sup>.

### 3. Wyniki badań

Analizując powyższe, w 2011 roku, w toku badań przeprowadzonych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej<sup>21</sup> dokonano analiz 67 MSP z regionu łódzkiego, zauważając wśród badanych przedsiębiorstw dość niską skłonność do współpracy ze sferą nauki i administracją publiczną. Cel przeprowadzonych badań empirycznych miał głównie charakter poznawczy. Starano się uzyskać odpowiedź na pytanie: czy badane MSP współpracują ze sferą nauki i administracją publiczną. Badania te pokazały, że im mniejsza firma, tym ma mniejszą skłonność do współpracy z otoczeniem. Mianowicie:

- większość badanych firm nie współpracowała ze sferą nauki i administracją publiczną w zakresie: finansowania i opracowywania oraz wprowadzania

<sup>20</sup> J. Matejuk, Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Zarządzanie Zmianami”, 2005, Nr 2, s. 14.

<sup>21</sup> Badania współfinansowane ze środków MNiSW jako projekt badawczy Nr 82766, realizowany pod kierunkiem prof. dr. hab. S. Lachiewicza.

nowego produktu lub technologii albo organizacji w ostatnich trzech latach – fakt ten odnotowało prawie 60% firm wielkości 0–9 pracujących,

- 26% firm o zatrudnieniu 10–49 pracujących wykazało się jednorazową współpracą głównie z administracją publiczną, aplikując o środki pomocowe,
- 8% badanych firm o zatrudnieniu 50–249 pracujących potwierdziło stałą współpracę z administracją publiczną,
- tylko 6% badanych firm o zatrudnieniu 50–249 pracujących potwierdziło współpracę zarówno ze sferą naukową, jak i administracją publiczną.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że współpraca MSP ze sferą nauki i administracją publiczną napotyka wiele trudności i barier. Konieczne jest zatem ich rozpoznanie i zrozumienie, a następnie podjęcie odpowiednich działań wspomagających ten proces.

Dodatkowo przedstawiciele badanych firm wskazywali na podstawowe trudności związane ze współpracą MSP z sektorem nauki i administracją publiczną:

- brak tradycji takiej współpracy (wskazane przez 46,8% firm, a przez 29,8% firm na pierwszym miejscu),
- problemy z wykształceniem dojrzałej współpracy, w odniesieniu do nieufności przedsiębiorców do współpracy z administracją publiczną i sferą nauki – dotyczy to 38,3% firm, a dla 21,3% stanowi podstawową barierę oraz brak wymiernych korzyści,
- nieznaną zasad nawiazania takiej współpracy (21,6% firm).

Powyższe wypowiedzi wskazują na zamknięty charakter relacji odnoszący się do współpracy między MSP z województwa łódzkiego ze sferą nauki i administracją publiczną. Można zatem przyjąć, że główną rolę w rozwoju opisanej współpracy odgrywają przedsiębiorcy oraz menedżerowie MSP zaangażowani w procesy rozwojowe. Ich otwartość na współpracę i samodoskonalenie, kreatywność w wyszukiwaniu partnerów, umiejętność pozyskiwania informacji i negocjowania warunków współpracy oraz przygotowanie do recepcji i dyfuzji technologii to kluczowe elementy dla rozwoju tego procesu.

Przeprowadzone badania skłaniają do podjęcia dalszych kroków w celu dogłębnej analizy kultury organizacyjnej MSP. Umożliwi to opracowanie modelu zmian kultury organizacyjnej MSP nastawionej na współpracę z otoczeniem.

#### 4. Podsumowanie

Poddając analizie określone przez przedsiębiorców trudności w rozwoju współpracy ze sferą nauki i administracją publiczną, można uznać, że główną przyczyną ich występowania jest m.in. kultura organizacyjna istniejąca w tych przedsiębior-

stwach. Może ona bowiem stymulować, jak i utrudniać tworzenie takiej współpracy. Wydaje się więc, że istnieje pilna konieczność zmiany tych stosunków w kierunku większej współpracy. Sytuacja ta może ulec zmianie, gdy przedsiębiorcy będą mieć pełną świadomość kształtowania cech kultury zmiany w kierunku współpracy z otoczeniem. Jest to możliwe przez wypracowanie szeregu cech odnoszących się do nowej kultury organizacyjnej MSP opartej na współpracy z otoczeniem<sup>22</sup>.

W związku z tym, właściwe kształtowanie relacji zachodzących między kulturą organizacyjną a współpracą MSP z wymienionymi sferami pozwoli na zachowanie równowagi rozwojowej i dynamicznej firm.

Stan ten jednak wymaga nie tylko refleksji ze strony przedsiębiorców, ale również przedstawicieli sfery nauki i administracji publicznej. Gdyż to w ich gestii leży przekonanie przedstawicieli MSP do podejmowania współpracy w celu pomocy ukierunkowanej na rozwój czynników sukcesu i zdobycia przewagi konkurencyjnej. Współpraca ta najczęściej jest obciążona wieloma uprzedzeniami i barierami, co jest powodowane tzw. luką komunikacyjną występującą między MSP a pozostałymi sferami. Wspomniana „luka komunikacyjna” jest efektem zakorzenionych różnych mentalności przedstawicieli tych środowisk, co w dużej mierze wpływa na brak identyfikacji realnych potrzeb i warunków w środowisku MSP dla wzrostu ich rozwoju.

Należy również zaznaczyć, że tekst ten nie wyczerpuje tematu, ale zwraca uwagę na bardzo ważny z punktu widzenia rozwoju MSP aspekt kultury organizacyjnej, którą należy uznać za główny czynnik determinujący współpracę tego sektora ze sferą nauki i administracji publicznej.

## 5. Bibliografia

1. Adamik A., Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu, Difin, Warszawa 2012.
2. Aniszewska G., Kultura organizacyjna w zarządzaniu, PWE, Warszawa 2007.
3. Cameron K. S., Quinn R. E., Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Hofstede G., Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
5. Lachiewicz S., Matejun M., The role of external environment in creating technology entrepreneurship in small and medium-sized enterprises, „Management”, 2010, Vol. 14, No. I.

<sup>22</sup> J. Matejuk, Zarządzanie innowacyjne..., *op. cit.*, s. 14.

6. Marszałec J., Konsorcja naukowo-przemysłowe, w: E. Okońska-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
7. Matejuk J., Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Zarządzanie Zmianami”, 2005, Nr 2.
8. Matusiak K. B., *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, Instytut Eksploatacji, Radom–Łódź 2006.
9. Oleśków J., Przybylska J., *Współpraca świata nauki, biznesu i sektora publicznego w tworzeniu narzędzi informatycznych dla sektora publicznego – koncepcja potrójnej helisy*, Instytut Inżynierii Zarządzania, Poznań 2007.
10. Saad M., *Issues and challenges arising from the application of innovation strategies based on the Triple Helix culture*, „International Journal of Technology Management and Sustainable Development”, 2004, Vol. 3.
11. Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 2004.
12. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, wyd. II, C.H. Beck, Warszawa 2006.
13. Strycharska-Rudzewicz F., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych a ich współpraca z innymi podmiotami w procesach innowacyjnych*, w: P. Niedzielski, J. Guliński, K. B. Matusiak (red.), *Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 579, Szczecin 2010.
14. Szymańska K., *Kultura organizacyjna MSP jako narzędzie kształtujące rozwój regionu*, w: A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Kształtowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012 (w druku).
15. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

## **Podjęcie decyzji w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (wyniki badań)**

### **1. Wprowadzenie**

W 2011 roku przeprowadzono ankietę wśród mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, której celem było uszeregowanie czynników wpływających na ich konkurencyjność. Obok zasobów finansowych i ludzkich wymieniono umiejętność podejmowania decyzji, najlepiej wykorzystującą zasoby dla dobra firmy i rodziny. Realizując postulat wynikający z tych analiz, wykonano badanie pogłębione, mające na celu określenie, które elementy podejmowania decyzji wpływają na podniesienie konkurencyjności. W artykule niniejszym przedstawiono problematykę podejmowania decyzji w ujęciu procesowym. Zaprezentowano autorski model podejmowania decyzji oraz wyniki badań empirycznych nad przebiegiem procesu decyzyjnego w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych.

### **2. Podjęcie decyzji**

Konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku wymaga zarówno od właścicieli mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, jak i od menedżerów firm nierodzinnych, podjęcia decyzji optymalnych. Aby decyzję można było uznać za optymalną, powinny zaistnieć określone warunki<sup>1</sup>:

- istnieje możliwość porównania ogółu następstw wszystkich możliwych wariantów decyzji (polega to na sprowadzeniu ich do jednostek wymiernych, np. pieniądza),
- istnieje jednoznaczne sformułowanie realizowanych funkcji w tych samych jednostkach,
- istnieje taki wariant decyzji, który maksymalizuje lub minimalizuje to kryterium.

Aby decyzje przynosiły oczekiwane efekty, muszą być podejmowane w odpowiednim czasie, tzn. w momencie, gdy istnieją zależności między przedsiębior-

---

<sup>1</sup> A. K. Koźmiński, Decyzje. Analiza systemowa organizacji, PWN, Warszawa 1979.



stwem a jego otoczeniem, bądź przed ich przewidywanym wystąpieniem<sup>2</sup>. Od decyzji wymaga się, aby była skuteczna, tzn., że w istniejących granicach organizacyjno-prawnych powinna zapewniać przedsiębiorstwu dynamiczną równowagę względem otoczenia, rozwój potencjału oraz optymalne efekty ekonomiczne<sup>3</sup>.

Decyzje są ściśle związane występowaniem struktury formalnej przedsiębiorstwa. Im bardziej rozbudowaną jej postać będzie miało przedsiębiorstwo, tym bardziej rozdrobione będą decyzje. Jeżeli zaś struktura będzie oparta na rodzinie, podejmowanie decyzji będzie związane z tradycyjną (zwyczajową) formą podejmowanych tam decyzji. Klasyfikację decyzji zilustrowano na rysunku 1.

**Rysunek 1. Klasyfikacja decyzji z punktu widzenia struktury formalnej**

Funkcje struktury formalnej	Elementy struktury formalnej		
	Podział zadań	Podział władzy	Podział informacji
Pozyskanie zasobów	Decyzje strategiczne		
Alokacja zasobów	Decyzje alokacyjne		
Integracja procesów	Decyzje koordynacyjne		
Motywowanie i organizowanie	Decyzje personalne		

Źródło: E. Więcek-Janka, *Games...*, *op. cit.*, s. 19.

Decyzje nie powinny być podejmowane tylko na podstawie wyczucia i intuicji (mimo że na to wskazują badania autorki), lecz powinny być dobrze przemyślane i przygotowane, przy wykorzystaniu metod naukowych i podejść stosowanych w procesach decydowania<sup>4</sup>. Decyzje powinny być więc rezultatem procesu decyzyjnego zabezpieczającego racjonalność decyzji. Zatem racjonalne decyzje powinny być rezultatem procesu decyzyjnego, obejmującego logicznie powiązaną grupę operacji myślowych, uporządkowanych w odpowiedniej kolejności i umożliwiających ocenę sytuacji decyzyjnej, określenie warunków rozwiązania problemu, a także wybór najkorzystniejszego wariantu<sup>5</sup>. Nieodpowiednie zaprojektowanie procesów decyzyjnych jest często niezauważalną przyczyną ograniczającą rozwój organizacji, na przykład występującej nierównowagi lub/i niezgodności zakresu pomiędzy obowiązkami, uprawnieniami oraz odpowiedzialnością.

<sup>2</sup> E. Więcek-Janka, *Games and Decisions*, Published by Poznan University of Technology, Poznań 2011.

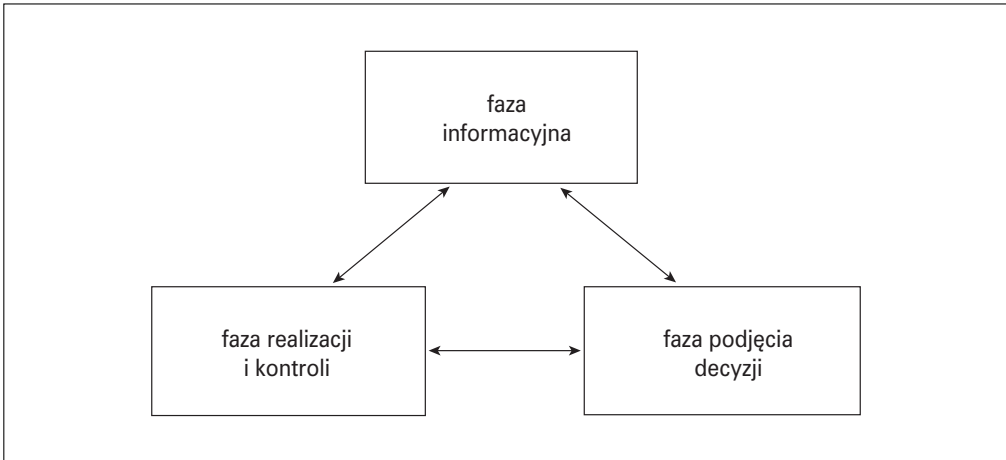
<sup>3</sup> A. K. Koźmiński, *Decyzje...*, *op. cit.*

<sup>4</sup> E. Więcek-Janka, *Games...*, *op. cit.*

<sup>5</sup> J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 128.

Jeżeli przedsiębiorstwo nie ma opracowanego przebiegu procesów decyzyjnych, oznacza to w konsekwencji brak: określenia kluczowych decyzji, sposobu ich podejmowania, uzgodnienia go z istniejącą strukturą organizacyjną lub mechanizmami wspierającymi organizację<sup>6</sup>. Podstawowy proces podejmowania decyzji przedstawiono na rysunku 2.

**Rysunek 2. Podstawowy proces podejmowania decyzji**



Źródło: opracowano na podstawie: J. Koziński, Psychologiczna teoria decyzji, PWN, Warszawa 1977.

Opracowanie optymalnego i skutecznego procesu decyzyjnego odbywa się w dwóch fazach. Pierwszą z nich jest przygotowanie procesu decyzyjnego, który obejmuje następujące czynności<sup>7</sup>: rozpoznanie i opisanie problemu wymagającego podjęcia decyzji, w tym określenie zasięgu problemu, sfery działalności, osób kompetentnych w tematyce problemowej; zgromadzenie informacji o problemie i sposobach jego rozwiązania; określenie okoliczności, które muszą być wzięte pod uwagę, aby rozwiązanie problemu było prawidłowe; zebranie opinii ekspertów; opracowanie diagnozy sytuacji zawierającej ocenę ekonomicznych, technicznych i organizacyjnych możliwości rozwiązania problemu; utworzenie alternatywnych rozwiązań dla analizowanego problemu, ocenionych jako możliwe do zaakceptowania przez firmę. Kolejną fazą w procesie decyzyjnym jest realizacja decyzji. Ta faza obejmuje<sup>8</sup>: dyskusję zaangażowanych osób nad wyborem optymalnego rozwiązania; wybór reguł oceny wariantów przygotowanych we wcześniejszej fazie; wybór

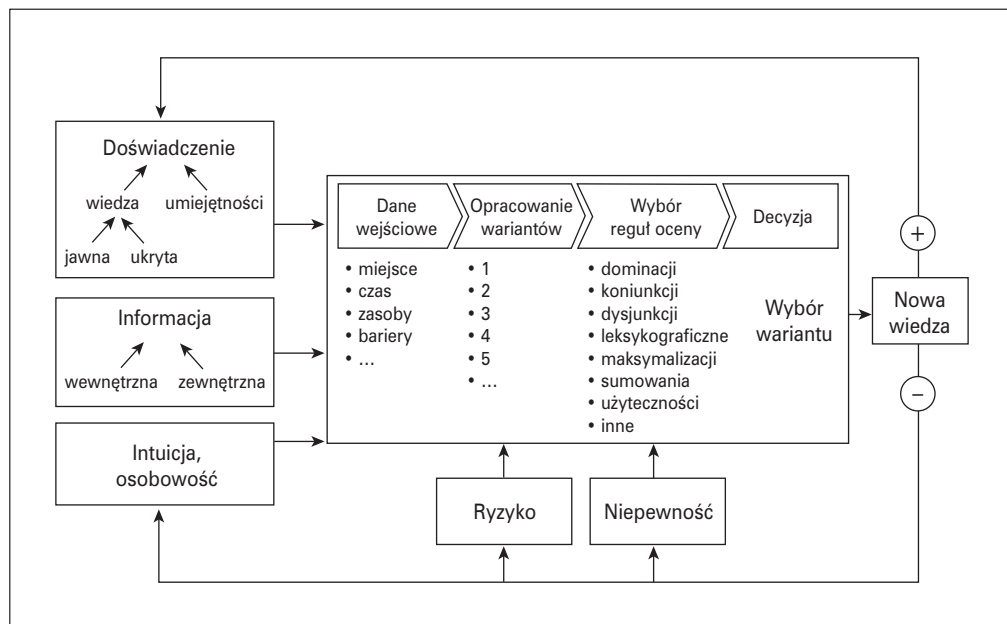
<sup>6</sup> O. Gadiesh, S. Olivet, Projektowanie pod kątem możliwości realizacji, w: Organizacja przyszłości, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 78.

<sup>7</sup> J. Penc, Decyzje..., *op. cit.*, s. 135.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

rozwiązania optymalnego i jego uzasadnienie; podjęcie decyzji oraz zapewnienie warunków jej realizacji; zapewnienie sprzężeń zwrotnych potwierdzających (lub nie) trafność i skuteczność podjętej decyzji.

**Rysunek 3. Model podejmowania decyzji**



Źródło: E. Więcek-Janka, Games..., *op. cit.*, s. 23.

W artykule przedstawiono nowe, szersze ujęcie podejmowania decyzji, uwzględniające wpływ zmiennych osobowościowych decydenta. Perspektywę systemową podejmowania decyzji przedstawiono na rysunku 3. Obok omawianych faz preparacji i realizacji procesu decyzyjnego uzupełniono go o doświadczenie, wiedzę i intuicję decydenta. Dzięki takiemu dopełnieniu uzyskuje się szerszą perspektywę oceny decyzji. Każdy proces decyzyjny przynosi organizacji pewien zasób wiedzy, która może wpływać na proces podejmowania decyzji pozytywnie lub negatywnie. Pozytywne aspekty wpływu nowej wiedzy to:

- budowanie doświadczenia opartego na wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej oraz wzrost kompetencji i umiejętności menedżerów,
- selektywne gromadzenie i analiza informacji wewnętrznej i zewnętrznej, przydatnej w procesach podejmowania decyzji,
- podnoszenie kompetencji menedżerów, korzystanie z zasobów osobowości i intuicji osób zaangażowanych w procesy decyzyjne.

Negatywne aspekty oddziaływania nowej wiedzy na przebieg procesu decyzyjnego związane są z niepewnością i ryzykiem, które wpływają na:

- obniżenie oceny dotychczasowego doświadczenia,
- dewaluację posiadanej przez organizację wiedzy jawnej i ukrytej,
- spadek posiadanych umiejętności specjalistycznych,
- obniżenie zdolności analizy informacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- rezygnację z wykorzystywania metod intuicyjnych.

Korzystanie z pozytywów i unikanie skutków negatywnych kształtowania się nowej wiedzy jest podstawą elastyczności firmy, tworzenia unikatowego charakteru przedsiębiorstwa.

### 3. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne – charakterystyka populacji badanej

Istotą przedsiębiorstw rodzinnych jest zapewnienie bytu rodzinie poprzez wspólną działalność na rzecz przedsiębiorstwa zwanego rodzinnym<sup>9</sup>. Odróżnia je od pozostałych interferencja wspólnych, w pewnych zakresach, ale i odmiennych, celów rodziny i przedsiębiorstwa. Rodzina jako instytucja społeczna ma na celu wychowanie i wykształcenie dzieci i organizowanie życia rodzinnego. Przedsiębiorstwo zaś zaspokaja w głównej mierze potrzeby obce (klientów), a celem jest uzyskanie samodzielności ekonomicznej i generowanie zysku. Sułkowski<sup>10</sup> uznaje za przedsiębiorstwo rodzinne taki podmiot gospodarczy, w którym struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach rodziny. Przedsiębiorstwa rodzinne zyskują rok rocznie udział w liczbie przedsiębiorstw ogółem nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Są kraje, w których ten udział jest bardzo wysoki. W Meksyku czy w USA sięga ponad 90%. W Europie udział ten jest zróżnicowany. We Włoszech to 92%, w Niemczech 75%, w Polsce 60%<sup>11</sup>.

Populację badaną ograniczono do mikroprzedsiębiorstw rodzinnych. Pojęcie mikroprzedsiębiorstwa jest regulowane. W myśl art. 104 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej: *za mikroprzedsiębiorstwo uznaje się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników i osiągnął roczny obrót netto nie przekraczający rów-*

<sup>9</sup> E. Więcek-Janka, Kompetencje jako produkty na rynku pracy w Finlandii i Wielkopolsce na podstawie badań przedsiębiorstw rodzinnych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 662/ Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 74, s. 607.

<sup>10</sup> Ł. Sułkowski, Organizacja a rodzina: więzi rodzinne w życiu gospodarczym, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie, Toruń 2004.

<sup>11</sup> E. Więcek-Janka, Kompetencje jako produkty..., *op. cit.*, s. 608.

*nowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu nie przekraczały równowartości w złotych 2 mln euro*<sup>12</sup>.

Populację badaną stanowili zatem mikroprzedsiębiorcy rodzinni, których firma pozostaje zarządzana przez rodzinę przynajmniej w jednym pokoleniu oraz zatrudnienie w firmie nie przekracza 10 pracowników, z obrotami poniżej 2 mln euro oraz aktywami poniżej wartości 2 mln euro.

## **4. Przebieg badań**

### **4.1. Metodyka**

Celem badania było przeanalizowanie procesów podejmowania decyzji, wykorzystując przebieg modelu przedstawionego na rysunku 3. Badanie przeprowadzono w trzecim kwartale 2011 roku. Populacją badaną były firmy rodzinne zaliczane do mikroprzedsiębiorstw. Dobór jednostek do próby należy uznać za celowy<sup>13</sup>, gdyż głównym obszarem badań było miasto Poznań oraz powiaty: gnieźnieński i mogileński. W badaniu wzięło udział 117 przedsiębiorstw, głównie związanych z usługami (85 przedsiębiorstw), pozostałe 23 zajmują się handlem oraz 9 wytwarzaniem. Badanie zostało zrealizowane metodą CATI<sup>14</sup>, zgodnie z opracowanym kwestionariuszem wywiadu telefonicznego, który obejmował swym zakresem następujące zagadnienia: obszar podejmowanych w ostatnich dwóch miesiącach decyzji; stopień analizy danych wejściowych; liczbę opracowywanych wariantów decyzji; wybór najczęściej wykorzystywanych reguł decyzyjnych; ocenę racjonalności podjętych ostatnio decyzji; ocenę ponoszonego ryzyka; wpływ intuicji decydenta na jakość decyzji; wpływ obiektywnej informacji na jakość decyzji.

Badanie przebiegało w dwóch etapach. W pierwszym nawiązano kontakt z właścicielem/decydem mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego, przedstawiono cel badania, a także narzędzie badawcze wraz ze słownikiem znaczeń oraz opisem: danych wejściowych, pojęciami optymalna i racjonalna decyzja, określeniem reguł decyzyjnych wraz z przykładami. Ustalono termin wywiadu. W etapie drugim przeprowadzono badanie metodą CATI w terminach uzgodnionych z respondentami.

### **4.2. Analiza zebranego materiału badawczego**

Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne, ze względu na swoją specyfikę przenikania się interesów rodziny i przedsiębiorstwa, podejmują decyzje strategiczne i alokacyjne, przy

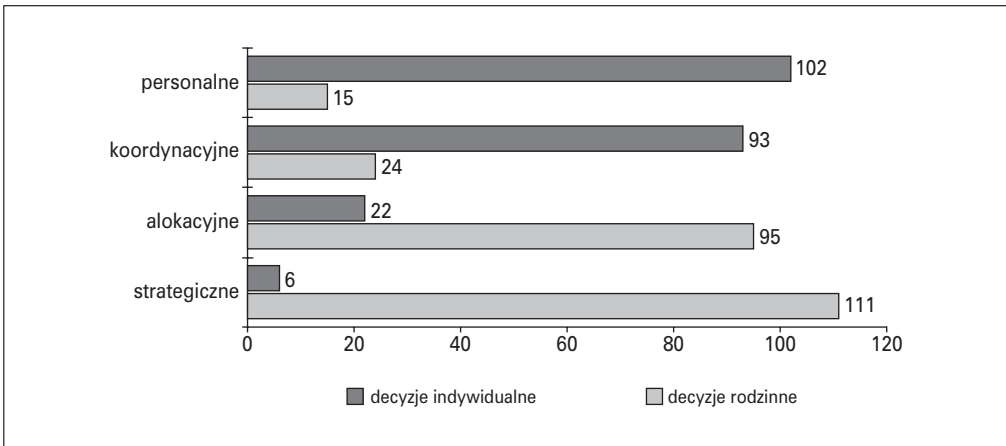
<sup>12</sup> Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r., Dz.U. 2004.173.1807.

<sup>13</sup> A. Kujawińska, E. Więcek-Janka, Statystyka matematyczna, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 8.

<sup>14</sup> CATI – Computer Assisted Telephone Interview, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny.

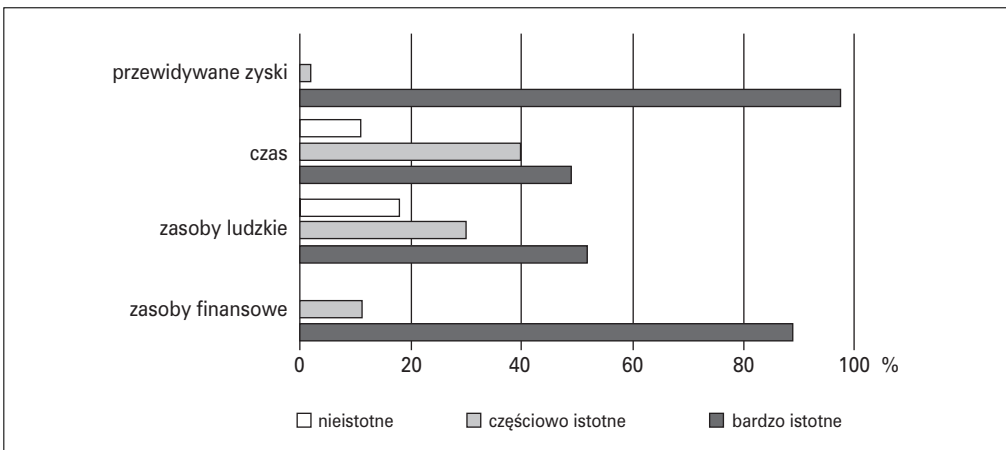
konsultacjach rodziny, często nawet dalszej i nie mającej bezpośredniego wpływu na przedsiębiorstwo. Decyzje koordynacyjne i personalne częściej podejmowane są indywidualnie przez właściciela lub menedżera przedsiębiorstwa (por. rysunek 4).

**Rysunek 4. Rozkład liczebności badanej próby dla obszarów podejmowania decyzji grupowych i indywidualnych**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 5. Rozkład udziału odpowiedzi dla identyfikacji stopnia wykorzystania danych wejściowych w procesie decyzyjnym**



Źródło: opracowanie własne.

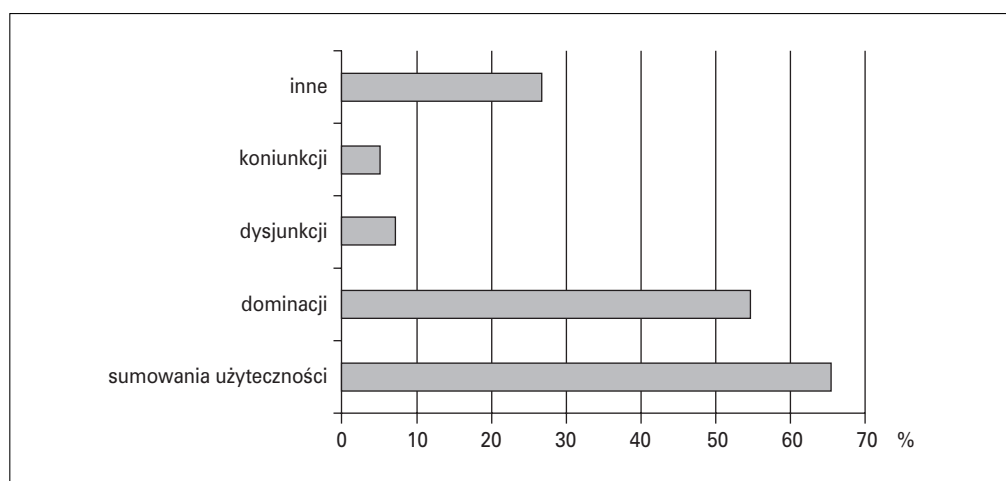
Badając proces podejmowania decyzji z uwzględnieniem przedstawionego na rysunku 3 modelu, poproszono o ocenę wykorzystania określonych zmiennych

w ostatnio podejmowanych decyzjach, od strategicznych po koordynacyjne. Badani wskazali, że niezależnie od wagi podejmowanych decyzji czynnik przewidywanego zysku oraz zasoby finansowe są tymi danymi wejściowymi, które brane są pod uwagę w procesie decyzyjnym. Uzyskane wyniki zilustrowano na rysunku 5.

Istotnym elementem procesu podejmowania decyzji jest zdolność do opracowywania wariantów podejmowania decyzji, z których następuje wybór wariantu optymalnego. Z badań wynika, że częściej (w 64% przypadków) różne warianty decyzji opracowywane są przy grupowym podejmowaniu decyzji i w 75% dotyczą decyzji strategicznych, w 20% alokacyjnych i w 5% personalnych. W badanej próbie przedsiębiorstw opracowuje się najczęściej dwa warianty decyzji (53%), jeden wariant deklaruje 43% badanych, a trzy i więcej – zaledwie 4% przedsiębiorców.

Poproszono badanych o wskazanie, z których reguł decyzyjnych najczęściej korzystają. Wyniki<sup>15</sup> zostały zaprezentowane na rysunku 6.

**Rysunek 6. Rozkład deklarowanego wykorzystania reguł decyzyjnych w procesie decydowania w badanej próbie**



Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym aspektem poddanym badaniu było poznanie wpływu obiektywnych informacji i intuicji decydenta na postrzegany wynik procesu decyzyjnego. Zauważono tendencję do przypisywania intuicji wpływu na decyzje zakończone sukcesem oraz przypisywania winy za nieudane decyzje warunkom zewnętrznym i informacji obiektywnej. Jest to efekt stosowania mechanizmów obronnych

<sup>15</sup> Badani mieli możliwość wybrania do trzech reguł decyzyjnych, do innych zaliczyli: „intuicję”, „prze-czucie”, „zasadę: pierwsza myśl najlepsza” itp.

w przypadku osób wewnątrzsterownych<sup>16</sup>. Problem podejmowania ryzyka był kolejnym badaniem. Większość, bo blisko 90% badanych ocenia ryzyko metodami intuicyjnymi, wykorzystując do tego doświadczenie oraz burzę mózgów, pozostała część stara się prognozować ryzyko, wykorzystując do tego analizę trendu. Wszyscy badani określili, że każda decyzja zwiększa doświadczenie i wpływa na podniesienie sprawności kolejnych procesów decyzyjnych. Wskazano również na budowanie bazy wiedzy, która przyczynia się do podnoszenia konkurencyjności firmy z pokolenia na pokolenie.

W badaniu postawiono i zweryfikowano dwie hipotezy:

- 1) istnieje istotna zależność pomiędzy postrzeganiem wpływu intuicji w podejmowaniu decyzji a rynkowym sukcesem przedsiębiorstwa;
- 2) istnieje istotna zależność pomiędzy wiekiem firmy (dojrzałością) a przekonaniem o przekazywaniu wiedzy z pokolenia na pokolenie.

Testowanie hipotez przeprowadzono z wykorzystaniem testu *chi* kwadrat i badaniem siły związku współczynnikiem C-Pearsona (por. tabela 1).

**Tabela 1. Wyniki analizy statystycznej**

Hipoteza	Statystyka			C-Pearson
	<i>Chi</i> kwadrat	<i>df</i>	<i>p</i>	
1	10,51	<i>df</i> = 3	<i>p</i> = ,0141	0,82
2	12,9	<i>df</i> = 4	<i>p</i> = ,001	0,68

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano wynik o występowaniu wysokiej siły związku między intuicją decydentów w podejmowaniu decyzji a rynkowym sukcesem przedsiębiorstwa. Deklarowana intuicja i tak wysoki jej wpływ na racjonalne podejmowanie decyzji dotyczy korzystania z bazy doświadczeń i wiedzy ukształtowanej w kolejnych procesach decyzyjnych. Badani na pytanie, czy w pierwszym roku funkcjonowania firmy również opierali się na intuicji – odpowiadali, że „w niewielkim stopniu”, „szukaliśmy porad”, „radziliśmy się kolegów i rodziny”. Można zatem uznać, że potocznie rozumiana (i w takiej formie wykorzystana w badaniu) intuicja jest efektem gromadzenia doświadczeń, uczenia się i tworzenia bazy wiedzy ukrytej, z której decydent korzysta w razie potrzeby.

Wynik o średniowysokiej sile związku między dojrzałością firmy a bazą wiedzy ukrytej<sup>17</sup> świadczy o rzeczywistej skłonności do wypracowywania własnych

<sup>16</sup> *Locus of Control* – umiejscowienie kontroli. Wyróżnia się: wewnątrzsterowność, zewnątrzsterowność i ambisterowność.

<sup>17</sup> Wiedza ukryta – specyficzna baza wiedzy dostępna wyłącznie dla członków rodziny przedsiębiorstwa.



rozwiązań i traktowania ich jako swoistego *know-how*, podnoszącego sprawność i efektywność podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie.

## 5. Podsumowanie

Celem zrealizowanych badań było poznanie czynników wpływających na podejmowanie decyzji wśród badanych firm i weryfikacja opracowanego modelu podejmowania decyzji na próbie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych. Wyniki badań pozwalają wnioskować, że w firmach rodzinnych stosuje się zarówno grupowe, jak i indywidualne podejmowanie decyzji, przy czym grupowe podejmowanie decyzji dotyczy decyzji strategicznych i alokacyjnych, indywidualne zaś działalności operacyjnej oraz koordynacji działań. Podejmujący decyzje rzadko tworzą kilka wariantów podejmowanej decyzji, co może skutkować wyborem niewłaściwym. W opracowanym modelu procesu decyzyjnego uwzględniono 7 podstawowych reguł podejmowania decyzji. Badani jednak najczęściej wykorzystują sumowanie użyteczności (wybór wariantu, który osiągnął największą sumę użyteczności ocenianej dla wszystkich cech) i dominacji (wybór wariantu, który jest korzystniejszy pod względem przynajmniej jednej cechy, a nie gorszy pod względem pozostałych cech).

Uzyskane wyniki pozwalają uznać, że opracowany model decyzyjny uwzględniający wykorzystanie intuicji indywidualnej, doświadczeń grupowych, wiedzy wielopokoleniowej i budujący dzięki nim bazę *know-how* (wiedzy ukrytej) odpowiada rzeczywistości funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw rodzinnych. Należy jednak mieć na uwadze stosunkowo niewielki obszar badań, co za tym idzie, nie należy uogólniać wyników badań na populację mikroprzedsiębiorstw w innych regionach Polski.

## 6. Bibliografia

1. Gadiesh O., Olivet S., Projektowanie pod kątem możliwości realizacji, w: Organizacja przyszłości, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
2. Koźmiński A. K., Decyzje. Analiza systemowa organizacji, PWN, Warszawa 1979.
3. Kujawińska A., Więcek-Janka E., Statystyka matematyczna, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
4. Penc J., Decyzje w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
5. Sułkowski Ł., Organizacja a rodzina: więzi rodzinne w życiu gospodarczym, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie, Toruń 2004.

6. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r., Dz.U. 2004.173.1807.
7. Więcek-Janka E., *Games and Decisions*, Published by Poznan University of Technology, Poznań 2011.
8. Więcek-Janka E., *Kompetencje jako produkty na rynku pracy w Finlandii i Wielkopolsce na podstawie badań przedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 662/Ekonomiczne Problemy Usług Nr 74, Szczecin 2011.

## Przywództwo transformacyjne w przedsiębiorstwie – krytyka podejścia

### 1. Wprowadzenie

Potrzeba efektywnego przywództwa w przedsiębiorstwie jest szczególnie silnie artykułowana w sytuacjach kryzysów gospodarczych. W ostatniej dekadzie występowały one znacznie częściej niż stan stabilizacji i rozwoju. Wystarczy przypomnieć „kryzys azjatycki” z końca XX wieku, czy zapoczątkowany w 2008 roku kryzys finansowy. Tego typu załamania uderzają w efektywność przedsiębiorstwa, którą można rozpatrywać na kilku poziomach – finansowym, technicznym, społecznym czy też środowiskowym<sup>1</sup>. Niezależnie od poziomu analizy, upatruje się w przywódcach szansy na przełamanie trudnej sytuacji, tj. wzrost efektywności podejmowanych działań. Dzieje się tak dlatego, że potrafią oni trafnie interpretować sytuację, podejmować optymalne decyzje i zmotywować pracowników do działania dla dobra firmy. Inaczej bowiem nie byłiby przywódcami.

Lata 90. ubiegłego wieku dały początek koncepcjom przywództwa, odwołującym się do emocji, i określono je mianem transformacyjnego<sup>2</sup>. Warto zaznaczyć, że mieszczą się one w szerokim nurcie zarządzania, który można określić mianem „transferu kompetencji”<sup>3</sup>. Przyjmuje się przy tym założenie, że pewne doświadczenia (praktyki) można wykorzystać w nowych sytuacjach, a w konsekwencji wzmacniać efektywność przedsiębiorstwa. Nie jest to nic nowego, ponieważ jedną z pozytywnych cech firmy jest umiejętność uczenia się i przekazywania doświadczeń w czasie. Twórcy koncepcji przywództwa transformacyjnego dodają jeszcze kilka ważnych czynników, które wcześniej nie były brane pod uwagę – charyzmę, troskę o pracownika, inspirującą motywację i intelektualną stymulację<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Jaki, Paradygmat efektywności w zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, 4/2011, s. 3–7.

<sup>2</sup> Por. G. Avery, Przywództwo w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 117–139.

<sup>3</sup> Por. Kompetencje transferowalne, red. S. Konarski, D. Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> Są to główne zachowania przywódców według koncepcji B. M. Bassa, uważanego za prekursora przywództwa transformacyjnego. Por. B. M. Bass, B. J. Avolio, Developing Transformational Leadership: 1952 and Beyond, „Journal of European Industrial Training”, 5/1990, s. 21–27.

Wszystkie koncepcje z zakresu nauk o zarządzaniu, i nie tylko, podlegają krytyce, ponieważ stwarza ona okazję do poszukiwań odpowiedzi na ważne pytania z zakresu praktyki zarządzania, np.: jak przełamać kryzys? oraz rozwijają dane podejście. Jednym z niebezpieczeństw krytycznego podejścia do danej koncepcji jest poszukiwanie jej „słabych stron” w rozwiązywaniu problemów, których ona sama nie chce – i ze względów metodologicznych nie może – rozwiązywać. Na przykład zdarza się, że analizie jakościowej zarzuca się brak możliwości przeniesienia dokonanych obserwacji na całą populację. Zapomina się przy tym, że tego typu badania same sobie nie stawiają tego typu celów. Warto jest poszukiwać „słabych stron” danej koncepcji z punktu widzenia „jej samej”, ponieważ może to stanowić o jej rozwoju.

Wiele założeń koncepcji przywództwa transformacyjnego wywodzi się z perspektywy symboliczno-interpretatywnej i dlatego stanowi ona punkt wyjścia do krytycznej analizy, która jest celem prezentowanego artykułu.

## 2. Przywództwo transformacyjne – założenia koncepcji

Przywództwo transformacyjne jest analizowane z perspektywy symboliczno-interpretatywnej<sup>5</sup>. W tym ujęciu zakłada się, że członkowie organizacji funkcjonują w złożonych współzależnościach społecznych. Przedsiębiorstwo jest zdominowane przez sieć zmieniających się znaczeń w coraz to nowych relacjach międzyludzkich. Procesy zarządzania to ciągle poszukiwanie konsensusu pomiędzy różnymi grupami interesu, których podłożem jest zarówno sfera ekonomiczna, jak i polityczna oraz psychologiczna. Firma jest postrzegana subiektywnie, ponieważ akt poznania jest determinowany przez język, kulturę i funkcjonujące w niej symbole. W konsekwencji, analizując organizacje z tego punktu widzenia, nie można uogólniać formułowanych wniosków. Charakterystyczne dla tej perspektywy jest posługiwanie się metodami badań jakościowych – obserwacji, analizy treści wypowiedzi oraz studium przypadku. W tego typu opracowaniach uwaga badaczy koncentruje się na codziennym procesie podejmowania decyzji, opisie wydarzeń krytycznych, wzajemnych relacjach i zachowaniach przywódców stanowiących inspirację dla pozostałych grup pracowników.

Fundamentem koncepcji przywództwa transformacyjnego są cztery grupy zachowań konstytuujących transformacyjnych przywódców:

- 1) idealizowany wpływ – odpowiednik charyzmy;
- 2) indywidualna troska o pracownika;

<sup>5</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 70–73.

- 3) inspirująca motywacja;
- 4) intelektualna stymulacja<sup>6</sup>.

Idealizowany wpływ – to co, między innymi, odróżnia przywództwo od władzy jest podejście do „dobra wspólnego”, będącego ogólną kategorią, którą można operacjonalizować, odwołując się do wymienionych we wprowadzeniu poziomów efektywności przedsiębiorstwa. Przywódca „zawsze i wszędzie” ma na uwadze owe dobro, a mający władzę uwzględnia przede wszystkim interesy swoje oraz reprezentowanej grupy. Mówiąc inaczej, przywódca nie przekłada „dobra osobistego” nad „dobro wspólne”. Charyzma zakłada emocjonalną więź pomiędzy pracownikami a liderem. Pojęcie „charyzmy” odwołuje się do teorii M. Webera, który uważa, że: *Charyzmą nazywamy uznawaną za niepowседневną ... cechę jakieś osoby, z racji której uważana jest ona za obdarzoną nadprzyrodzonymi, nadludzkimi lub przynajmniej rzeczywiście niezwykłymi, nie każdemu dostępnymi siłami czy właściwościami, albo za osobę przesłaną przez Boga za wzorzec i dlatego za przywódcę*<sup>7</sup>. Innymi słowy jest to „ktoś” idealny, będący wzorem do naśladowania przez innych i jednocześnie mający siłę wyprowadzenia przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej.

Indywidualna troska o pracownika – jej wyrazem jest chwalenie, wspieranie, zachęcanie i uczenie innych. Bardzo mocny akcent położony zostaje na coaching biznesowy, którego główną zasadą jest „uczenie innych, jak powinni się uczyć”. Poprzez zadawane pytania, dialog itp. coach (przywódca) doprowadza do zdefiniowania problemu, przed którego rozwiązaniem stoi pracownik. W tym kontekście mówi się także o przywództwie wyższego stopnia, które jest: *procesem osiągania wartościowych wyników przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych*<sup>8</sup>. Zostaje położony silny nacisk na wzajemne relacje pomiędzy przywódcą a pracownikami. Wzajemne interakcje doprowadzają do rozwoju wszystkich członków organizacji dzięki wzrostowi samoświadomości oraz kierowaniu się wartościami, które są znane wszystkim pracownikom danej firmy. Tego typu przywództwo określa się także mianem „autentycznego”<sup>9</sup>.

Inspirująca motywacja – jest osiągnięta poprzez przyjęcie atrakcyjnej wizji i korzystanie z symboli ogniskujących wysiłki pracowników. W literaturze z zakresu

<sup>6</sup> Por. G. Avery, *Przywództwo...*, *op. cit.*, s. 123; J. Furmańczyk, *Autentyczne przywództwo w dobie kryzysu*, „*Master of Business Administration*”, 3/2011, s. 95–101; *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, red. T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.

<sup>7</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 181.

<sup>8</sup> *Przywództwo wyższego stopnia*, red. K. Blanchard i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. XV.

<sup>9</sup> J. Furmańczyk, *Autentyczne...*, *op. cit.*; por. F. Luthans, A. J. Avolio, *Authentic Leadership: A positive Development approach*, w: K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, red., *Positive organizational scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco 2003, s. 241–261.

zarządzania przez wizję rozumie się wyobrażenie kierownictwa o tym, jak będzie funkcjonowało i czym będzie zajmowało się przedsiębiorstwo w danym okresie. Z perspektywy przywództwa transformacyjnego ma to być jeszcze wizja inspirująca pracowników, albowiem tylko taka jest w stanie zapewnić więzi natury emocjonalnej. Co więcej, może one gwarantować utożsamianie się ludzi z danym przedsiębiorstwem, ponieważ stanowi ona jego unikatową cechę. Na podstawie badań stwierdzono, że wizje przedsiębiorstw odnoszących sukcesy charakteryzują się takimi cechami, jak: zwiezłość, przejrzystość, ukierunkowanie na przyszłość, stabilność przez pewien czas, bycie wyzwaniem, raczej abstrakcyjność niż konkretność i inspirowanie pracowników<sup>10</sup>. Tak realizowana „inspirująca motywacja” wymaga od przedsiębiorstwa sprawnego obiegu informacji i ciągłego dialogu między pracownikami.

Intelektualna stymulacja – zachęcanie pracowników do spojrzenia na problemy z nowej perspektywy. Niektóre zachowania w tej sferze pokrywają się z „indywidualną troską o pracownika”, ponieważ stymulacja to, między innymi, jeden z celów coachingu. Bardzo istotną tutaj kwestią jest wspólny świat norm i wartości, będących podstawowym kryterium wyboru pomiędzy tym „co dobre a co złe” dla przedsiębiorstwa. Zadaniem przywódców jest odnalezienie kompromisu pomiędzy wartościami indywidualnymi a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Zakłada się bowiem możliwość występowania konfliktów, a ich regulacja następuje na drodze integratywnych negocjacji. Kryje się za nimi struktura składająca się z następujących elementów: ustalenie reguł działania, zdefiniowanie interesów, sformułowanie problemu, szukanie rozwiązań, podjęcie decyzji<sup>11</sup>.

Wizja przedsiębiorstwa realizującego przywództwo transformacyjne może być nęcąca poprzez humanizację pracy. W tego typu firmach bierze się pod uwagę punkt widzenia innych, ma miejsce ciągły proces wzajemnej komunikacji, pracownicy odczuwają emocjonalną więź nie tylko z innymi, ale też z realizowaną wizją, permanentnie odnajdują sens swojej pracy, jest doceniane ich zaangażowanie, a przywódca – dzięki swym przymiotom – daje poczucie bezpieczeństwa i zaufania. W konsekwencji zanika presja na realizację bieżących wyników, ponieważ nie są one rozumiane w kategoriach porażki czy sukcesu, lecz stymulacji do podejmowania nowatorskich działań. Wiele badań wskazuje, że silną motywację do pracy stanowi „dobra atmosfera pracy”<sup>12</sup>. Przyjęcie podmiotowej roli pracowników, co jest fundamentem prezentowanej tu koncepcji, sprawia, że może stać się ona atrakcyjną dla wielu ludzi, ponieważ nadaje sens egzystencji.

<sup>10</sup> G. Avery, *Przywództwo...*, *op. cit.*, s. 127.

<sup>11</sup> Por. A. Winch, S. Winch, *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2010, s. 54–67.

<sup>12</sup> Por. S. Winch, *Zaufanie a sytuacja finansowa firmy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa, Zeszyt Naukowy 92, Warszawa 2009, s. 83–98.

### 3. Bariery przywództwa transformacyjnego

Wydaje się, że istnieją co najmniej trzy grupy powodów ograniczających możliwości realizacji koncepcji przywództwa transformacyjnego: natura ludzka, system, kultura organizacyjna. Natura ludzka kształtuje się m.in. poprzez doświadczenia. Omawiane tu podejście zakłada gotowość do ujawniania uwarunkowań swojego postępowania – postulat niczym nie skrepowanej komunikacji. Perspektywa symboliczno-interpretatywna mówi o tendencjach ludzi do przejmowania kontroli w przedsiębiorstwie, a więc grze sprzecznych interesów. Podstawowym warunkiem otwartej komunikacji jest obdarzenie zaufaniem innych, a to wymaga postrzegania bądź identycznego systemu norm i wartości lub posiadania wspólnych interesów. W przeciwnym bowiem razie ujawnienie uwarunkowań może zostać wykorzystane przeciwko tym, którzy o nich mówią. Broniąc koncepcji przywództwa transformacyjnego, można powiedzieć, że jego immanentną cechą jest właśnie owo zaufanie pomiędzy liderem a innymi. Bez tego przecież nie ma charyzmy. Trudno jednak oczekiwać, by podobne relacje występowały pomiędzy innymi. W konsekwencji dla przywódcy transformacyjnego jest zarezerwowana jednocześnie rola mediatora i spowiednika.

Z charyzmatycznym przywódcą się nie negocjuje, ponieważ ma on zawsze rację z tytułu swoich nadprzeciętnych cech i wiedzy. W konsekwencji zamiast inspirować może generować postawy konformistyczne, czyli jednoczesną akceptację celów kulturowych i sposobów realizacji zadań przedsiębiorstwa. Prowadzą one do stabilizacji danego systemu w czasie, co stanowi zaprzeczenie podejścia symboliczno-interpretatywnego, gdyż postrzega ono firmę poprzez pryzmat ciągłych zmian. Wielu autorów sygnalizuje także inny problem związany z odejściem przywódców charyzmatycznych z danej organizacji. Istnieje wtedy niebezpieczeństwo chaosu, albowiem ludzie tracą poczucie bezpieczeństwa i nie wiedzą, jak się zachowywać w nowych sytuacjach. Rodzi to tendencję do unikania niepewności i zamykania się przedsiębiorstwa na innowacje, ponieważ są one traktowane jako zagrożenie.

Kolejną barierą związaną z naturą ludzką jest partykularyzm ujawniający się w sytuacjach presji, np. czasu. W jednym z seminariów duchownych studenci mieli przygotować się do wystąpienia na temat dobrego Samarytanina. Prelekcja miała odbyć się w budynku po przeciwnej stronie kampusu i jej wynik był bardzo ważny dla oceny ze studiów. Jednym studentom przekazywano następującą informację: *jesteś już spóźniony na swoją prezentację, spodziewano się Ciebie kilka minut wcześniej i musisz się pośpieszyć*. Drugim: *masz jeszcze dużo czasu, ale jak chcesz to już możesz wygłosić prezentację*. Jedna grupa była postawiona w sytuacji presji czasu, druga nie. Idąc do sali gdzie miała się odbyć prelekcja, studenci

spotykali osobę kaszlącą, słaniającą się na nogach, potrzebującą pomocy. Wokoło nikogo nie było. Studenci stawali przed dylematem – pomóc potrzebującemu tak, jak by to zrobił dobry Samarytanin, czy też minąć tę osobę, by spełnić swój obowiązek wygłoszenia prelekcji na temat wagi bycia dobrym Samarytaninem? Znamienne jest to, że 90,0% studentów postawionych w sytuacji presji czasu ominęło osobę potrzebującą pomocy. Spośród tych, którzy nie mieli owej presji, większość pomogła choremu człowiekowi<sup>13</sup>.

W jaki sposób zatem zmienić naturę ludzką? Koncepcja przywództwa transformacyjnego twierdzi, że odbywa się to na drodze wpierania, coachingu, wykazywania troski itd. Tego typu działania napotykać inną barierę – system. Jednym z podstawowych, osobistych interesów decydentów jest stabilizacja w czasie istniejącego układu zależności – utrzymania władzy. Trudno uniknąć konfliktu pomiędzy dobrem firmy a dobrem indywidualnym. Formalna zmiana układu władzy nie zawsze jest możliwa i wymaga uruchomienia pewnych zasobów, które w danym momencie mogą być trudne do zdobycia (np. kompetencje w danej sprawie, zgoda interesariuszy). Podejście symboliczno-interpretatywne twierdzi, że nie ma możliwości zadekretowania wszystkich zjawisk występujących wewnątrz firmy czy też w jej otoczeniu. Życie z reguły inaczej się toczy niż to przewiduje regulamin. Decydenci bronią istniejącego układu, ale zmienna rzeczywistość wytwarza różne sfery niepewności, które formalnie nie mogą być regulowane, bo nie ma procedur. Redukcji niepewności sprzyja powstanie nieformalnych układów, niekoniecznie oddających istniejący układ zależności. Manipulowanie niepewnością staje się narzędziem oddziaływania na innych. Ludzie nie mający wpływu na konsekwencje swoich działań zaczynają z reguły odczuwać strach o swoje losy w danej organizacji. Zaczynają ulegać władzy tych, którzy jawią się im jako decydenci w danych sprawach. Nie zawsze jest to formalne kierownictwo danej instytucji. Niejednokrotnie realną władzę – możliwość wpływu na działania innych – mają osoby z niższych szczebli decyzyjnych.

Podana interpretacja nie podważa celowości funkcjonowania przywództwa transformacyjnego. Pokazuje ona jedynie, że w życiu organizacji wyznaczenie wspólnych interesów – pola działań zespołowych – jest niezmiernie trudnym przedsięwzięciem ze względu na lęk przed naruszeniem istniejących relacji zależności. Stopień owej trudności wzrasta wraz ze stopniem hierarchizacji organizacji i centralizacji decyzji na jej najwyższych szczeblach. Mówienie wtedy o współpracy, wzajemnym zrozumieniu, trosce itd. w wielu przypadkach pozostaje li tylko deklaracją i zasłoną dla realizacji partykularnych interesów.

<sup>13</sup> P. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 22.



Kolejna bariera systemowa związana jest z podstawową kategorią ekonomiczną warunkującą byt przedsiębiorstwa – relacja przychody/koszty. Koncepcja przywództwa transformacyjnego koncentruje się na liderze jako takim, pomijając kwestie uwarunkowań, w których on działa. Postulaty indywidualnej troski, inspiracji intelektualnej itp. napotykać mogą barierę skali i związanych z nią kosztów. W jednym z przedsiębiorstw planowano wprowadzenie okresowego systemu ocen pracowniczych. Zgodnie z regułami w rozmowie ewaluacyjnej miał uczestniczyć pracownik, przedstawiciel działu kadr oraz bezpośredni przełożony. Z reguły tego typu spotkanie trwało około 30 minut. Ocenie podlegało 100 pracowników. Do zadań przełożonego należało, m.in., takie zorganizowanie pracy, by brak danej osoby nie zakłócał cyklu technologicznego. Kierownik sam sobie musiał tak określić zadania, by blisko 2-tygodniowe oderwanie od bieżących spraw nie odbiło się negatywnie na wynikach firmy. Zarządzający firmą nie znaleźli sposobu na minimalizację kosztów przy założonej procedurze oceny pracowników. W konsekwencji zmieniono metodę ewaluacji na rozliczanie z norm pracy. Nie wykluczone, że była ona efektywniejsza od pierwotnie założonej, ale też generowała minimalne koszty, które winny być brane pod uwagę przez zarządzających danym przedsiębiorstwem<sup>14</sup>.

Zapewne część przywódców transformacyjnych ma to „coś”, co pozwala wpływać na postawy innych. Dla tych, którzy tego nie mają, pozostają szkolenia generujące koszty. Wiele firm rezygnuje z tego typu działań. Jednym z powodów są odejścia pracowników, co w takiej sytuacji sprawia, że zdobyte umiejętności są wykorzystywane w innych firmach. Opowiadając się za przywództwem transformacyjnym, można stwierdzić, że przy ograniczonym budżecie warto jest skoncentrować się na wybranej grupie pracowników. Problem tkwi w selekcji. Stwierdzenie, że są to osoby odgrywające kluczową rolę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, może być niewystarczające, ponieważ owe czynniki są zmienne w czasie. Mało tego, ich zdefiniowanie wymaga działań rozłożonych w czasie, np. dokonanie analizy strategicznej przedsiębiorstwa.

Kolejna kwestia dotyczy samej idei przedsiębiorstwa. Koncepcja liberalna widzi w firmie byt generujący zyski, a społeczna odpowiedzialność biznesu kładzie nacisk na społeczne funkcje organizacji. Klasyczny liberał byłby bliższy drugiemu podejściu przy założeniu przewagi przychodów nad kosztami. W przeciwnym bowiem razie ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa pozostaje już tylko kwestią czasu.

W niniejszym artykule oddzielono kulturę organizacyjną od natury ludzkiej i systemu dla potrzeb usystematyzowania argumentacji. W rzeczywistości sfery te wzajemnie się przenikają, co utrudnia jednoznaczną odpowiedź na pytanie

<sup>14</sup> Przypadek oparty na doświadczeniach autora z pracy doradczej.

o przyczyny i skutki podejmowanych działań. Innymi słowy – ile zależy od ludzi? ile od systemu?, a ile od kultury organizacyjnej? Samo pojęcie kultury jest wielowymiarowe i, za F. Trompenaarsem i Ch. Hampden-Turnerem, jest definiowane jako: *sposób, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy*<sup>15</sup>. Przyjęcie takiej definicji spowodowane jest tym, że w koncepcji przywództwa transformacyjnego postrzega się przedsiębiorstwo jako zróżnicowane kulturowo, a zadaniem liderów jest taka jej zmiana, by jednocześnie realizować cele firmy, bez naruszania systemów wartości pracowników. Jest to również widzenie kultury jako niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co formalne, a tym, co nieformalne. Wspomniany K. Blanchard twierdzi, że przywództwo jest procesem osiągania wyników przy: *sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych*. Innymi słowy, zakłada się tutaj tolerancję dla innych kultur i wierzy się, że sprzyja ona poczuciu sprawiedliwości i pozytywnie wpływa na wynik przedsiębiorstwa. W rozumieniu K. Blancharda tkwi myślenie, że nie można ograniczać wolności, rozumianej jako możliwość realizowania postrzeganych wartości, innych ludzi. W konsekwencji każdy zewnętrzny przymus jest interpretowany w kategoriach zagrożeń swobód pracowniczych – jest przeciwko humanizacji pracy. Nie zwraca się przy tym uwagi, że ten sposób myślenia jest w swojej istocie egoistyczny, która to postawa staje się prawomocną postawą moralną. Paradoksalnie prowadzi ona nie do humanizacji miejsca pracy, lecz staje się jej przeciwieństwem. Dzieje się tak dlatego, ponieważ pomija się zależność realizacji zamierzonych celów od posiadanych sprawności i zasobów. Przyjmując, że ludzie w różnym stopniu dysponują wiedzą i zasobami, zakłada się nierówność jako stan naturalny. Ten typ myślenia postrzega kulturę organizacyjną jako system ograniczenia dla innych. Istotą tak rozumianej kultury jest wyznaczenie pewnych granic działania, stanowiących warunek trwania systemu w czasie. K. Blanchard i inni twórcy koncepcji przywództwa transformacyjnego stwierdzili by zapewne, że przy założonych nierównościach tylko „ktoś” obdarzony charyzmą może dokonać zmiany kultury organizacyjnej.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że wspólnota interesów i celów może determinować kooperację, ale tylko związek na poziomie norm i wartości (zaufanie normatywne) przesądza o sukcesie przedsiębiorstwa. Ponadto wskazują one na ogromną rolę i odpowiedzialność kadry kierowniczej. Zaufanie normatywne jest jednym z elementów „kultury zaufania”, na którą składa się: wspólne ustalanie planów, uniwersalizm, obieg informacji,

<sup>15</sup> F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, Siedem wymiarów kultury, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.

duma z misji przedsiębiorstwa. Są to kluczowe wymiary kultury odpowiedzialnej za sytuację finansową<sup>16</sup>. Przywoływane badania dotyczą naszego kraju, co nie oznacza, że w innych rejonach świata większą rolę odgrywają inne wymiary kultury. W tym kontekście zadaniem przywódcy transformacyjnego nie jest: *sprawiedliwe, pełne troski i szacunku podejście do wszystkich osób zaangażowanych*, lecz tylko do tych, którzy gwarantują wprowadzenie kultury gwarantującej efektywność przedsiębiorstwa.

#### 4. Podsumowanie

Przywództwo transformacyjne opiera się na emocjach. Jest to inne podejście niż wcześniej prezentowane w literaturze przedmiotu. Jego znaczenie polega na tym, że podkreśla rolę czynników irracjonalnych odgrywających rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Krytyka tego podejścia dotyczy następujących kwestii:

- 1) traktowaniu przywódców jako ludzi o nadprzeciętnych możliwościach, co sprawia, że stosunkowo rzadko występują oni w przedsiębiorstwach. Jeżeli już są, to uzależniają od siebie innych, hamując działania innowacyjne. Ich odejście może rodzić poczucie niepewności i zagrożenia. Koncepcja nie wyjaśnia, w jaki sposób dokonać zmiany natury ludzkiej skierowanej na realizację partykularnych interesów? Zalecenia dla praktyków, opierające się na stwierdzeniach „inspirujące” itd., nie są wystarczająco zoperacjonalizowane;
- 2) z działaniem przywódców związane są koszty ważące na sytuacji finansowej, a także rynkowej przedsiębiorstwa. Analizując przywództwo, warto jest brać pod uwagę np.: strategię przedsiębiorstwa, jego specyfikę działania tak, by nie była ona sprzeczna z działaniami liderów. Omawiana tu koncepcja nie wyznacza granic współpracy i ingerencji innych w decyzje zarządzających. W konsekwencji w przywództwie transformacyjnym może nastąpić przewaga kosztów nad zyskami;
- 3) kulturę organizacyjną można dowolnie kształtować, ale tylko jej pewne rodzaje gwarantują efektywność podejmowanych działań. Sukces odnoszą te, które mają mechanizmy godzenia wewnętrznych sprzeczności. Nie zawsze jest nim postulowana przez przywództwo transformacyjne „tolerancja i zrozumienie”. Przeciwnie, postawy takie mogą destabilizować istniejący system.

Koncepcja przywództwa transformacyjnego kładzie duży nacisk na zmianę w przedsiębiorstwie, co, w czasach kryzysu, stanowi o jej wadze i atrakcyjności.

<sup>16</sup> S. Winch, Zaufanie a sytuacja..., *op. cit.*

Poza tym wskazuje na rezerwy instrumentów motywacji pracowników tkwiące w relacjach pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Jest to podwód, dla którego warto jest podjąć badania empiryczne weryfikujące założenia owej koncepcji.

## 5. Bibliografia

1. Avery G., Przywództwo w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
2. Bass B. M., Avolio B. J., Developing Transformational Leadership: 1952 and Beyond, „Journal of European Industrial Training”, 5/1990.
3. Furmańczyk J., Autentyczne przywództwo w dobie kryzysu, „Master of Business Administration”, 3/2011.
4. Jaki A., Paradygmat efektywności w zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, 4/2011.
5. Kompetencje transferowalne, red. S. Konarski, D. Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
6. Luthans F., Avolio A. J., Authentic Leadership: A positive Development approach, w: K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn red., Positive organizational scholarship, Barrett-Koehler, San Francisco 2003.
7. Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych, red. T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
8. Przywództwo wyższego stopnia, red. K. Blanchard i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
9. Sułkowski Ł., Epistemologia w naukach o zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
10. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., Siedem wymiarów kultury, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
11. Weber M., Gospodarka i społeczeństwo, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
12. Winch A., Winch S., Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura, Difin, Warszawa 2010.
13. Winch S., Zaufanie a sytuacja finansowa firmy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa, Zeszyt Naukowy 92, Warszawa 2009.
14. Zimbardo P., Boyd J., Paradoks czasu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

## **Wdrażanie strategii jednym z najłabszych ogniw zarządzania strategicznego**

### **1. Wprowadzenie**

Kiedy strategia, którą opracowało przedsiębiorstwo, jest błędna, to nawet najlepsze jej wdrożenie nie ochroni podmiotu od porażki, ponieważ wadliwa strategia może doprowadzić jedynie do mniejszego bądź większego niepowodzenia. W tym przypadku wszystko jest oczywiste – skoro popełniono błędy na etapie projektowania strategii, to nie powinno nikogo dziwić, że taka strategia do niczego dobrego nie prowadzi. Natomiast z punktu widzenia poznawczego o wiele ciekawsza wydaje się sytuacja, w której proces opracowywania strategii zakończył się sukcesem – tzn. opracowano optymalny dla danego podmiotu wariant strategii – ale nie udało się osiągnąć zakładanych w nim celów. Rodzi się pytanie: Co takiego dzieje się w przedsiębiorstwach, że nie udaje im się zrealizować właściwie opracowanych strategii? Jakiego typu działania należy podejmować, aby udało się przełożyć strategiczne plany na oczekiwane rezultaty? W czym tkwi problem?

W literaturze przedmiotu podkreśla się istotę i wagę zarówno dobrego opracowania, jak i właściwego wdrożenia strategii. Niewielu jednak autorów próbuje odnaleźć rozwiązanie zagadki dotyczącej tego, dlaczego organizacje, które właściwie opracowały strategię, mają problemy ze skutecznym ich wdrożeniem. Można uznać za swoisty fenomen fakt, że przedsiębiorstwa posiadają dość wysoko rozwinięte umiejętności z zakresu tworzenia strategii, przy jednoczesnym zaskakująco niskim poziomie umiejętności z zakresu ich skutecznego implementowania. Już w 1982 roku „Fortune Magazine” podał, że mniej niż 10% właściwie opracowanych strategii jest skutecznie wdrażanych. Ten sam magazyn w 1999 roku informował z kolei, że kluczowym problemem w przypadku około 70% przedsiębiorstw, którym nie udało się zrealizować strategii, nie jest zła strategia, ale złe wdrożenie strategii<sup>1</sup>.

W krajowej literaturze przedmiotu brakuje publikacji skupiających się na problematyce wdrażania strategii. Dlatego też niniejszy artykuł należy traktować jako próbę poszukiwania odpowiedzi na wyżej postawione pytania, opierając

---

<sup>1</sup> <http://www.sixdisciplines.com/BlogRetrieve.aspx?BlogID=5880&PostID=106939> [dostęp: 20 listopada 2011 r.].

się na analizie kilku publikacji zagranicznych autorów poruszających tematykę implementacji strategii.

## 2. Przyczyny utrudniające wdrażanie strategii

W artykule pt. *Three Reasons Why Good Strategies Fail: Execution, Execution...*, pochodzącym z Wharton Business School, czytamy, że właściwie opracowane strategie nie przynoszą zamierzonych efektów głównie ze względu na ich nieumiejętne wdrożenie<sup>2</sup>. W publikacji tej starano się wskazać kilka przyczyn niewłaściwego implementowania strategii, których doszukano się m.in. w:

- braku doświadczenia kadry zarządzającej,
- zmienności celów,
- złej komunikacji,
- oporze wobec zmian,
- czynnikach kulturowych.

Brak doświadczenia z zakresu wdrażania strategii u menedżerów może prowadzić do poważnych konsekwencji. W takiej sytuacji realizacja nawet dobrze opracowanej strategii jest istotnie zagrożona. Chcąc zobrazować to zagrożenie, można wyobrazić sobie próbę prowadzenia samochodu wyścigowego (realizacja strategii) przez kogoś, kto dopiero uzyskał prawo jazdy (menedżer bez doświadczenia) – prawdopodobieństwo tego, że nie ukończy wyścigu jest bardzo duże – mimo że prowadzi pojazd perfekcyjnie przygotowany do ścigania się. Czy można jednak nauczyć menedżerów lepszego wykonywania strategii, tak jak początkującego kierowcę można szkolić w prowadzeniu samochodu wyścigowego? Jak mówi L. G. Hrebiniak, cytowany w przywołanym artykule, można przynajmniej spowodować, aby menedżerowie byli świadomi kluczowych zmiennych wpływających na skuteczne wdrożenie strategii. Jeśli będą oni zapoznani z tymi właśnie zmiennymi, będą wiedzieć, jakie pytania zadawać i jakich rozwiązań poszukiwać, aby „dojechać samochodem” do celu.

Zmienność celów to kolejna przyczyna nieskutecznego wdrażania strategii. Polega ona na tym, że w trakcie implementacji strategii pozwalamy na to, by cel, do którego zmierzamy, zmieniał się zbyt często. W artykule podano przykład postępowania firmy Hewlett-Packard po przejęciu Compaq. Przejęcie Compaq miało pomóc HP w prowadzeniu działań konkurencyjnych na rynku komputerów wymierzonych w firmę Dell. Problem polegał na tym, że podejście HP zmieniało się zbyt często – raz konkurowano ceną, aby następnie przejść na konkurencję w obszarze serwisu, by za chwilę próbować konkurować w sprzedaży, prowadzonej

<sup>2</sup> <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1252> [dostęp: 2 grudnia 2011 r.].

przez kosztowne kanały dystrybucji. Taka zmienność doprowadziła do tego, że prezes firmy HP – pani Carla Fiorina, straciła posadę.

Kolejnym powodem nieudanych implementacji strategii jest niewłaściwa komunikacja, polegająca na tym, że informacje nie docierają do wszystkich osób zaangażowanych w proces wdrożeniowy. Problem ten jest szczególnie widoczny na linii top management („górze”)–pracownicy niższych szczebli organizacyjnych („dół”). O ile kluczowe uzgodnienia dotyczące strategii są dobrze znane na „górze” organizacji, o tyle „doły” często nawet nie bardzo orientują się, że właśnie wdrażana jest jakaś strategia. Ten rozdźwięk informacyjny może doprowadzić do sprzecznych działań „góry” i „dołu” oraz do braku zaangażowania pracowników niższych szczebli organizacyjnych w realizację czegoś, o czym nie mają pojęcia. Dlatego też regularna komunikacja między „górami” a „dołami” jest konieczna do tego, aby plany strategiczne mogły być skutecznie wdrożone.

Inną przyczyną niepowodzenia we wdrażaniu strategii może być opór wobec zmian. Przykładowo decyzje centrali firmy, odnośnie do jej konkretnego produktu, mogą być kwestionowane przez lokalne filie, które, znając specyfikę rynku, na którym funkcjonują, niekoniecznie będą chciały wprowadzić zmiany generowane przez centralę. Opór wobec zmian, które niesie ze sobą proces wdrażania nowej strategii firmy, może mieć różne źródła. Menedżerowie odpowiedzialni za implementację strategii mają jednak możliwość skorzystania z wielu narzędzi pomagających ten opór zniwelować<sup>3</sup>.

Czynniki kulturowe są również wymieniane jako te, które utrudniają wdrażanie strategii. Przedsiębiorstwa czasami próbują realizować wypróbowaną wcześniej strategię, bez uświadamiania sobie tego, że rynek, na którym mają zamiar ją wdrożyć, wymaga całkowicie innego podejścia. Przykładem takiego błędnego rozumowania, podanym w przytaczanym artykule, było podejście firmy Wal-Mart do negocjowania warunków współpracy z dostawcami w Brazylii, gdy podmiot ten otworzył w tym kraju swoje pierwsze placówki. W początkowej fazie rozmów z dostawcami Wal-Mart próbował stosować te same rozwiązania, które sprawdziły się w USA, gdzie firma ma ogromny wpływ na rynek. Niestety, w Brazylii tego typu działania nie przynosiły skutku – dostawcy nie chcieli zgodzić się na współpracę z Wal-Martem, co w ostateczności doprowadziło do tego, że firma została zmuszona do skorygowania swojej strategii.

Wymienione powyżej czynniki uważa się za istotne utrudnienia w procesie wdrażania strategii. Jednak we wspomnianym artykule za kluczową przeszkodę, stojącą na drodze do skutecznego implementowania strategii, uznano zaniedbania,

<sup>3</sup> Zob. D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, Zarządzanie procesem zmian, PWN, Warszawa 1998; L. Clarke, Zarządzanie zmianą, Gebethner & Ska, Warszawa 1997; M. Bratnicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Skrypty Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997.

nieuwagę w trakcie jej realizacji. Polega to na tym, że kiedy wariant strategii zostanie opracowany, często zdarza się, iż zaskakująco niewiele podejmuje się działań, głównie z obszaru monitoringu i kontroli procesu realizowanych celów, mających zapewnić skuteczne jej wdrożenie. Dla przykładu w artykule podano, że mniej niż 15% firm rutynowo sprawdza, jak realizowana jest strategia.

Z kolei L. G. Hrebiniak, uważany za jednego z głównych znawców tematyki wdrażania strategii, przedstawia wyniki badań przeprowadzonych samodzielnie oraz prowadzonych w 2003 roku wspólnie z firmą badawczą Gartner Group<sup>4</sup>. Oba badania zrealizowano na podstawie stworzonej przez L. G. Hrebiniaka listy 12 przeszkód utrudniających wdrażanie strategii. W badaniach realizowanych wspólnie z firmą Gartner Group posłużono się krótką ankietą, którą rozesłano do 1000 menedżerów deklarujących wcześniej, że uczestniczyli w procesie formułowania i wdrażania strategii. Odpowiedź uzyskano od 243 osób, co po dodaniu 200 wcześniej przebadanych przez L. G. Hrebiniaka menedżerów, daje liczbę ponad 440 osób, które wypowiedziały się na temat przeszkód w realizowaniu strategii. Kluczowe problemy stające na drodze skutecznego wdrożenia strategii przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Przeszkody w realizowaniu strategii**

Przeszkody	Rankingi przeszkód na podstawie wyników badań		
	Ranking Wharton-Gartner Survey (n = 200)	Ranking Wharton-Executive Education Survey (n = 200)	Either Survey Top 5 Rankings
1. Niezdolność do efektywnego zarządzania zmianą lub pokonania wewnętrznego oporu wobec zmian	1	1	√
2. Usiłowanie realizowania strategii będącej w konflikcie z istniejącą strukturą władzy	2	5	√
3. Słaby lub niewystarczający podział informacji pomiędzy poszczególnymi osobami lub jednostkami biznesowymi odpowiedzialnymi za realizację strategii	2	4	√
4. Niejasne komunikowanie odpowiedzialności i/lub niejasna odpowiedzialność za realizację decyzji lub działań	4	5	√

<sup>4</sup> L. G. Hrebiniak, Making strategy work. Leading effective execution and change, Pearson Education, Upper Saddle River, 2005, s. 14–31.



cd. tabeli 1

Przeszkody	Rankingi przeszkód na podstawie wyników badań		
	Ranking Wharton-Gartner Survey (n = 200)	Ranking Wharton-Executive Education Survey (n = 200)	Either Survey Top 5 Rankings
5. Słaba lub niejasna strategia	5	2	√
6. Brak poczucia „własności” strategii lub planów realizacji wśród kluczowych pracowników	5	8	√
7. Nieposiadanie wytycznych lub modelu do realizacji strategii	7	2	√
8. Brak zrozumienia roli struktury organizacyjnej w procesie realizacji strategii	9	5	√
9. Niezdolność do generowania porozumienia w sprawie kluczowych kroków lub działań realizacyjnych	7	10	
10. Brak czynników zachęcających lub niewłaściwe zachęty do wspierania realizacji celów	9	8	
11. Niewystarczające zasoby finansowe do realizacji strategii	11	12	
12. Brak wsparcia realizacji strategii ze strony wyższego kierownictwa	12	11	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. G. Hrebiniak, *Making strategy...*, *op. cit.*, s. 17.

W obu prowadzonych przez L. G. Hrebiniaka badaniach, dotyczących przeszkód w realizacji strategii, na pierwszym miejscu pojawia się „niezdolność do efektywnego zarządzania zmianą lub pokonania wewnętrznego oporu wobec zmian”. Płyń z tego wniosek, że brak umiejętności z zakresu skutecznego zarządzania zmianą jest wyraźnie postrzegany jako szkodliwy dla procesu wdrażania strategii. Poglębiona analiza odpowiedzi udzielonych przez badanych w pytaniach otwartych pozwoliła autorowi umieścić czynnik kulturowy jako rdzeń licznych problemów związanych ze zmianami.

W świetle wyników badań do listy kluczowych przeszkód w realizowaniu strategii, oprócz wymienionych powyżej problemów w zarządzaniu zmianami, zaliczyć możemy jeszcze 5 innych:

- 1) słaby lub niewystarczający podział informacji między poszczególnymi osobami lub jednostkami biznesowymi odpowiedzialnymi za realizację strategii;
- 2) usiłowanie realizowania strategii będącej w konflikcie z istniejącą organizacyjną strukturą władzy;
- 3) słaba lub niejasna strategia;
- 4) niejasne komunikowanie odpowiedzialności i/lub niejasna odpowiedzialność za realizację decyzji lub działań;
- 5) brak wytycznych lub modelu do realizacji strategii.

Z powyższego zestawienia wynika, że przedsiębiorstwa mają głównie do czynienia z przeszkodami natury komunikacyjnej. Nie potrafią umiejętnie podzielić informacji pomiędzy jednostki kluczowe z punktu widzenia procesu wdrożeniowego. Ponadto wykazują się brakiem zdolności jasnego komunikowania odpowiedzialności za realizację strategii. Co ciekawe, istotnym problemem jest również kiepska jakość strategii. Mogłoby to oznaczać, że błędy w procesie zarządzania strategicznego organizacją pojawiają się już na początku, gdy strategia jest formułowana. Jej błędne bądź niejasne sformułowanie powoduje, że na etapie realizacji strategii dochodzi do licznych problemów wynikających chociażby ze złej interpretacji zamierzeń strategicznych, co z kolei powoduje, że podejmowane są niewłaściwe działania implementacyjne.

S. M. Al-Ghamdi w artykule *Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The Saudi Case*<sup>5</sup> prezentuje listę 20 przeszkód utrudniających wdrażanie strategii. Na podstawie tej listy autor przeprowadził badania wśród przedsiębiorstw należących do przemysłu petrochemicznego w Arabii Saudyjskiej. Do 53 firm wysłano około 400 kwestionariuszy ankiet skierowanych do menedżerów zajmujących się kwestiami strategicznymi. Analizie statystycznej poddano 125 odesłanych ankiet. Na bazie zgromadzonych danych S. M. Al-Ghamdiemu udało się spośród 20 problemów utrudniających wdrażanie strategii wyodrębnić 7 najistotniejszych (por. tabela 2).

Dwa pierwsze problemy można zakwalifikować do obszaru relacji międzyludzkich. Pierwszy z nich uzmysławia nam, że menedżerowie niewłaściwie określili konieczne do przeprowadzenia szkolenia wśród swoich pracowników, które powinny wyposażyć ich w niezbędne umiejętności potrzebne przy wdrażaniu strategii. Ponadto nie zadbano o to, aby połączyć realizację planów strategicznych

<sup>5</sup> [http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=obstacles%20to%20successful%20implementation%20of%20strategic%20decisions%3A%20&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.kfupm.edu.sa%2FMSGM%2Fsghamdi%2Fupdate-1%2Ffinalpaperobstacles.doc&ei=q7kNT4WICl3FswaD\\_dCgBA&usg=AFQjCNF\\_-trkQXXXRfbZN9A-X32VVcXHag&cad=rja](http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=obstacles%20to%20successful%20implementation%20of%20strategic%20decisions%3A%20&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.kfupm.edu.sa%2FMSGM%2Fsghamdi%2Fupdate-1%2Ffinalpaperobstacles.doc&ei=q7kNT4WICl3FswaD_dCgBA&usg=AFQjCNF_-trkQXXXRfbZN9A-X32VVcXHag&cad=rja) [dostęp: 20 grudnia 2011 r.].

z systemem wynagrodzeń, na co wskazuje druga spośród najczęściej wymienianych przeszkód w implementacji strategii. Wyniki badań ujawniają również, że występuje niedopasowanie pomiędzy wymaganym czasem realizacji strategii, określonym na etapie opracowywania strategii, a rzeczywistym czasem jej wdrażania. Można założyć, że ta „luka czasowa” jest wynikiem przeprowadzania niedokładnych i niekompletnych analiz strategicznych, co powoduje, że przedsiębiorstwo nie jest w pełni świadome problemów, które może napotkać w trakcie realizacji strategii. W konsekwencji na etapie planowania zakłada się, że strategię uda się zrealizować w czasie krótszym niż wynika to później z procesu jej rzeczywistego implementowania.

**Tabela 2. Najpowszechniej występujące problemy w implementacji strategii**

Problem	Odpowiedzi (w %)
1. Szkolenia i instrukcje kierowane do pracowników niższych szczebli były nieadekwatne	39,4
2. Ludzie nie byli oceniani i wynagradzani za realizację planu	36,2
3. Wdrożenie zajęło więcej czasu niż pierwotnie zakładano	35,6
4. Zmiany w zakresie odpowiedzialności kluczowych pracowników nie zostały jasno określone	33,3
5. Działania konkurencyjne odciągały uwagę od implementowania tych decyzji	33,1
6. Odbieganie od początkowo zaplanowanego celu	31,6
7. Brak zrozumienia roli struktury organizacyjnej i projektowania w procesie realizacji strategii	30,03

Źródło: [http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=obstacles%20to%20successful%20implementation%20of%20strategic%20decisions%3A%20&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.kfupm.edu.sa%2FMGM%2Fsghamdi%2Fupdate-1%2Ffinalpaperobstacles.doc&ei=q7kNT4WICl3FswaD\\_dCgBA&usg=AFQjCNF\\_-trkQXXXRfbZN9A-X32VVcXHag&cad=rja](http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=obstacles%20to%20successful%20implementation%20of%20strategic%20decisions%3A%20&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.kfupm.edu.sa%2FMGM%2Fsghamdi%2Fupdate-1%2Ffinalpaperobstacles.doc&ei=q7kNT4WICl3FswaD_dCgBA&usg=AFQjCNF_-trkQXXXRfbZN9A-X32VVcXHag&cad=rja)

Kolejnych ciekawych informacji na temat problematyki wdrażania strategii dostarczają T. Čater i D. Pučko<sup>6</sup>. Badacze ci przedstawiają wyniki badań dotyczących działań wspierających implementację strategii oraz przeszkód utrudniających jej realizację. Badania przeprowadzono w 2008 roku wśród 172 słoweńskich przedsiębiorstw. Na liczbę tę składało się 22,7% firm mikro (do 10 zatrudnionych), 27,3% małych (od 11 do 50 zatrudnionych), 24,4% średnich (od 51 do 250) i 25,6% dużych (ponad 250). Można więc stwierdzić, że ze względu na rozmiar przedsiębiorstwa, rozpatrywany z punktu widzenia wielkości zatrudnienia,

<sup>6</sup> T. Čatera, D. Pučko, Factors of effective Strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, „Journal for East European Management Studies”, 2010, Vol. 15, s. 207-236.

podmioty od mikro do dużych były reprezentowane w badaniach praktycznie na równym poziomie. Jeśli chodzi natomiast o reprezentację branżową, to ponad połowa przedsiębiorstw (51,6%) pochodziła z sektora usług. Na drugim miejscu (30,7%) znalazły się podmioty z sektora przemysłowego, a na trzecim (17,6%) podmioty reprezentujące handel.

Autorzy po wnikliwej analizie dostępnych źródeł literaturowych zidentyfikowali 12 działań najpowszechniej przypisywanych procesowi wdrażania strategii. Działania te podzielili na 4 odrębne grupy związane z: planowaniem (4 działania), organizowaniem (2 działania), przywództwem (4 działania) oraz kontrolą (2 działania). Ponadto zidentyfikowali 13 najpowszechniej występujących przeszkód utrudniających wdrożenie strategii, które poklasyfikowali w 5 odmiennych grupach: formułowanie strategii (2 przeszkody), zarządzanie zmianą (1 przeszkoda), kultura organizacyjna (3 przeszkody), organizacyjna struktura władzy (3 przeszkody) oraz przywództwo (4 przeszkody). Działania wpierające realizację strategii, przeszkody utrudniające jej skuteczne wdrożenie oraz średnią wartość odpowiedzi udzielonych przez badane podmioty prezentują tabele 3 i 4.

**Tabela 3. Najważniejsze działania przyczyniające się do skutecznego wdrożenia strategii**

Grupa	Działanie	Średnia odpowiedzi
Planowanie	Formułowanie i wdrażanie programów rozwoju	5,47
	Planowanie i wdrażanie projektów	5,75
	Wykorzystywanie skutecznego systemu planowania rocznego	5,46
	Stosowanie planowania działań	5,01
Organizowanie	Organizowanie dla wdrażania strategii (dopasowywanie struktury organizacji)	5,01
	Przydzielanie ścisłej odpowiedzialności za wdrożenie strategii	5,51
Przywództwo	Wykorzystywanie przywództwa do kierowania pracownikami	5,24
	Wykorzystywanie komunikacji formalnej	4,98
	Stosowanie MBO	4,82
	Stosowanie HRM	4,85
Kontrola	Wykorzystywanie skutecznego systemu kontroli taktycznej	4,47
	Stosowanie BSC	4,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Čatera, D. Pučko, Factors of effective..., *op. cit.*, s. 212–213, 219.

**Tabela 4. Najważniejsze przeszkody utrudniające wdrożenie strategii**

Grupa	Przeszkody	Średnia odpowiedzi
Formułowanie strategii	Analiza strategiczna nie jest właściwie prowadzona	3,93
	Strategia jest kiepsko zdefiniowana	4,08
Zarządzanie zmianą	Menedżerom brakuje zdolności do wdrożenia zarządzania zmianą	3,97
Kultura organizacyjna	Menedżerowie nie ufają informacjom generowanym poza ich macierzystymi jednostkami	3,10
	Pracownicy są niechętni do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami	3,24
	W firmie dominuje krótkoterminowa orientacja	4,05
Organizacyjna struktura władzy	Strategia koliduje z istniejącą organizacyjną strukturą władzy	3,96
	Menedżerom brakuje pomysłów, jak przekonać pracowników do realizacji strategii	4,09
	Menedżerowie wyższego szczebla nie są aktywnie zaangażowani w proces wdrażania strategii	4,08
Przywództwo	Menedżerom brakuje umiejętności przywódczych dla wdrożenia strategii	4,10
	Nie ma żadnych wskazówek albo modelu do realizacji strategii	3,42
	Strategia nie jest właściwie komunikowana na niższe szczeble organizacyjne	4,16
	Systemy wynagradzania nie pobudzają wdrażania strategii	4,48

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Čátera, D. Pučko, *Factors of effective...*, *op. cit.*, s. 215, 225.

Można zauważyć, o czym wspominają również autorzy artykułu, że większość z 13 przeszkód utrudniających wdrożenie strategii nawiązuje wprost do listy stworzonej przez L.G. Hrebiniaka.

Opierając się na opracowanych zestawieniach T. Čátera i D. Pučko przeprowadzili badania w opisanej wyżej grupie przedsiębiorstw. W części pierwszej badań chciano się dowiedzieć, jaką rolę w procesie wdrażania strategii odgrywają poszczególne działania wymienione w tabeli 3. Ankietowani udzielali odpowiedzi według siedmiopunktowej skali (gdzie 1 oznaczało – „to działanie nie odgrywa żadnej roli w naszym procesie wdrażania strategii”; 7 oznaczało – „to działanie odgrywa szczególnie ważną rolę w naszym procesie wdrażania strategii”). Zebrane dane pozwalają stwierdzić, że 3 kluczowe działania wspierające proces wdrażania strategii to:

- 1) planowanie i wdrażanie projektów (średnia odpowiedzi – 5,75);

- 2) przydzielanie ścisłej odpowiedzialności za wdrożenie strategii (5,51);
- 3) formułowanie i wdrażanie programów rozwoju (5,47).

Wszystkie 3 wymienione kluczowe aktywności, na których opierają się menedżerowie słoweńskich firm w trakcie wdrażania strategii, pochodzą z obszarów „Planowanie” i „Organizowanie”. Potwierdzałyby to niejako upowszechnioną w literaturze przedmiotu tezę, że przedsiębiorstwa mają dość dobrze rozwinięte umiejętności planistyczne i organizacyjne dotyczące wdrażania strategii, natomiast gorzej sytuacja wygląda gdy mowa jest o działaniach przywódczych i kontrolnych, mających doprowadzić do skutecznego zrealizowania zamierzeń strategicznych. Za potwierdzenie tego stwierdzenia może posłużyć fakt, że w świetle wyników badań T. Čatera i D. Pučko, działania odgrywające najmniejszą rolę we wdrażaniu strategii, to:

- stosowanie BSC (średnia odpowiedzi – 4,18),
- wykorzystywanie skutecznego systemu kontroli taktycznej (4,47),
- stosowanie MBO (4,82).

Wszystkie należą do obszarów „Przywództwo” i „Kontrola”.

Analizując powyższe zestawienie kluczowych działań podejmowanych na rzecz realizacji strategii, można dojść do wniosku, że menedżerowie w głównej mierze bazują na działaniach planistycznych i organizacyjnych, natomiast mniejszą wagę przywiązują do działań z zakresu przywództwa i kontroli. Jest to zjawisko niepokojące, ponieważ samo zaplanowanie i zorganizowanie działań mających na celu ułatwienie procesu wdrożeniowego jest niewystarczające. Można zaryzykować stwierdzenie, że o wiele większą rolę w tym procesie odgrywają działania przywódcze, ukierunkowujące ludzi na aktywności wspierające realizację strategii, oraz odpowiednie narzędzia pomagające monitorować postępy w procesie wdrażania strategii.

Na drugą część badań złożyła się analiza przeszkód, które napotykają przedsiębiorstwa w trakcie wdrażania strategii. W celu określenia znaczenia poszczególnych przeszkód, którym badane podmioty musiały stawić czoło w ostatnich 5 latach swojego funkcjonowania, menedżerowie zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na 7-punktowej skali (gdzie 1 oznaczało – „ta przeszkoda w ogóle nie utrudniła wdrożenia naszej strategii”, a 7 – „ta przeszkoda bardzo utrudniła wdrożenie naszej strategii”). Dane przedstawione w tabeli 4 pokazują, że menedżerowie słoweńskich przedsiębiorstw jako najistotniejsze przeszkody we wdrażaniu strategii wskazali:

- niepobudzające do działania systemy wynagradzania (średnia odpowiedzi – 4,48),
- słabość w komunikowaniu strategii niższym szczeblom organizacyjnym (4,16),
- brak umiejętności przywódczych wśród menedżerów (4,10).

Biorąc pod uwagę przeszkody, które otrzymały najwyższy średni wskaźnik odpowiedzi, można stwierdzić, że wszystkie one należą do obszaru „Przywództwo”. Oznacza to, że w słoweńskich przedsiębiorstwach słabe przywództwo jest największym problemem dla skutecznego wdrożenia strategii.

Podsumowując badania przeprowadzone przez T. Čatera i D. Pučko, można stwierdzić, że podstawowy wniosek z nich płynący jest taki, że menedżerowie polegają głównie na czynnościach planistycznych i organizacyjnych w trakcie wdrażania strategii, podczas gdy największą trudnością w realizacji strategii okazuje się być słabe przywództwo.

### 3. Podsumowanie

Zestawiając wyniki badań, można dojść do wniosku, że kluczowe przeszkody, leżące na drodze do skutecznego wdrożenia strategii, to przede wszystkim:

- słabo rozwinięte umiejętności przywódcze wśród kadry menedżerskiej,
- nieumiejętne komunikowanie strategii,
- brak zdolności do zarządzania zmianą,
- brak powiązania systemu wynagrodzeń z realizowaną strategią.

Jeżeli menedżerom brakuje umiejętności przywódczych, to trudno będzie im przekonać pracowników do zaangażowania się w proces realizacji strategii. Wdrażanie nowej strategii w organizacji wiąże się z niepewnością pracowników, co do ich przyszłej roli w organizacji, zachowania miejsc pracy, utrzymania obecnej pozycji, itp. Tego typu obawy mogą rodzić opór pracowników w stosunku do nowej strategii, a brak umiejętności z zakresu zarządzania zmianą wśród kadry menedżerskiej tylko pogłębia ryzyko niepowodzenia realizacji zamierzeń strategicznych. Niepokój pracowników bierze się często z tego, że plany strategiczne są złe, niejasno, nieumiejętnie komunikowane, bądź w ogóle nie są komunikowane na niższe szczeble organizacyjne. Tego typu sytuacja powoduje, że pracownicy tak naprawdę nie wiedzą, w jakim kierunku zmierza organizacja, co chce osiągnąć poprzez wdrożenie nowej strategii, jaka jest ich rola w tym procesie i czego się od nich wymaga. Można tu przywołać słowa R. S. Kaplana, który stwierdził, że 95% pracowników większości organizacji nie rozumie ich strategii<sup>7</sup>. Można śmiało zaryzykować stwierdzenie, że jest to wina przede wszystkim kiepskiej komunikacji. Gdy doda się do tego jeszcze brak powiązania systemów wynagrodzeń z działaniami wdrożeniowymi, to trudno się dziwić, dlaczego pracownicy nie chcą angażować się w realizację strategii.

<sup>7</sup> <http://www.sullivanadvisorygroup.com/docs/articles/The%20Office%20of%20Strategy%20Management.pdf> [dostęp: 5 stycznia 2012 r.].

Trzeba jeszcze raz przypomnieć, że w krajowej literaturze przedmiotu brakuje publikacji poruszających tematykę wdrażania strategii. Rodzi się zatem potrzeba przeprowadzenia badań w Polsce, celem ujawnienia kluczowych przeszkód, które napotykają przedsiębiorstwa w procesie implementacji strategii.

#### 4. Bibliografia

1. Bratnicki M., Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Skrypty Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997.
2. Čatera T., Pučko D., Factors of effective Strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, „Journal for East European Management Studies”, 2010, Vol. 15.
3. Carr D. K., Hard K. J., Trahan W. J., Zarządzanie procesem zmian, PWN, Warszawa 1998.
4. Clarke L., Zarządzanie zmianą, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
5. Hrebiniak L. G., Making strategy work. Leading effective execution and change, Pearson Education, Upper Saddle River, 2005.
6. <http://www.sixdisciplines.com/BlogRetrieve.aspx?BlogID=5880&PostID=106939>
7. <http://www.sullivanadvisorygroup.com/docs/articles/The%20Office%20of%20Strategy%20Management.pdf>
8. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1252>
9. [http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=obstacles%20to%20successful%20implementation%20of%20strategic%20decisions%3A%20&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.kfupm.edu.sa%2FMGM%2Fsghamdi%2Fupdate-1%2Ffinalpaperobstacles.doc&ei=q7kNT4WICI3FswaD\\_dCgBA&usg=AFQjCNF\\_-trkQXXXRfbZN9A-X32VVcXHag&cad=rja](http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=obstacles%20to%20successful%20implementation%20of%20strategic%20decisions%3A%20&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.kfupm.edu.sa%2FMGM%2Fsghamdi%2Fupdate-1%2Ffinalpaperobstacles.doc&ei=q7kNT4WICI3FswaD_dCgBA&usg=AFQjCNF_-trkQXXXRfbZN9A-X32VVcXHag&cad=rja)



# Summary

Anna Adamik

## **Competitiveness as a Game Metaphor. An Attempt to Simplify the Perception of the Process of Corporate Competitiveness Creation**

The aim of the present study is to indicate the role of the theory and the analogy of games and the related aspects as the instruments facilitating the understanding of corporate competitiveness creation. The analysis includes the identification of basic problems connected with the question of definition and understanding of the phenomenon of competitiveness as well as the specificity of games. It seems that their summary and illustration through the author's self-designed model may become an interesting support for the people who wish to better comprehend and thus to more effectively develop competitiveness in the companies managed by them. This knowledge will allow the decision makers to focus on the definite area of activity, narrow the scope of the most necessary changes and investments in order to achieve the effectiveness of the company's competitive activities. The schedule analysis of games to be necessarily played within the given competition (here: in the process of creation of the corporate competitiveness on the given market and period) will also allow for the more timely and at the same time more conscious improvement of the corporate competitiveness successively on different planes, i.e. the construction of a long-term strategy of improving the corporate competitiveness.

Piotr Banaszyk

## **Basic Strategic Dilemmas in Corporate Management**

This article presents corporate strategic management dilemmas. It indicates three potential strategic decision dimensions, within which there are variant choice possibilities. The ultimate strategic decision is a combination of choices made in a particular dimension. Thus, it may be stated that strategic management is not determined by earlier premises and is, to a certain extent, accidental.

Paweł Bartkowiak

## **The Impact of the Environment on Companies according to the H. I. Ansoff Budgetary Behaviour Model**

When analysing the environment of every organisation it should be borne in mind that they are neither self-sufficient nor isolated from the environment: on the contrary, they exchange resources with their environment and are dependent on it. It is confirmed by the permanent interaction between an organisation and its environment. The company is not incapacitated and condemned to the adjustment process only. The storminess of the environment in which the majority of companies operate allows form the assumption that the adjustment is not the only appropriate way for the company to react to the changing operation conditions. The mutual impact is necessary and it is manifested through the ideal adjustment to the undergoing changes as well

as the dynamic appearance of non-adjustment. The most conspicuous and common operation of every organisation is the process of allocation of the resources possessed. The Ansoff model, which is the subject of this study, describes the budgeting process (resources allocation) as the key form of strategic corporate behaviour indicates the implications of this process for this process from the perspective of the organisation environment. The aim of this study is to determine the impact of the environment on the operation of Polish companies with consideration to the specificity of the budgetary behaviour model.

Marek Ciesielski

### **Habilitation Methodological Problems in Management Sciences**

Habilitation dissertations and colloquia are an opportunity to become familiar with the methodological and epistemological attitudes of researchers working within the management science. This study formulates the observations referring to the issues connected with the level of universality and the way to formulate hypotheses and to substantiate theses within this scientific discipline. It is concerned with the mutual integration of sub-disciplines and with the mainstream of management sciences. The last issue requires the reflection over the paradigms of disciplines and sub-disciplines.

Wojciech Czakon, Karolina Mucha-Kuś, Maciej Sołtysik

### **Coopetition Relations in Market Effectiveness Creation**

The aim of this article is to indicate that coopetition is a real market entities' behaviour, which has a positive impact on the market effectiveness. The empirical research presents the analysis of the process of creation of the market which balances electrical energy; in particular, cooperation and competition relations occurring at the time among the participants. This article differs from the analyses presented so far devoted to the research of market effectiveness and the analyses of inter-organisational relations focusing separately on the competition or co-operation strategy. The analysis of both relations occurring at the same time gives a new insight into strategic management developing a completely new bond having a positive impact on market effectiveness.

Grzegorz Ćwikła

### **The Station for Acquisition, Analysis and Manufacturing System Data Presentation**

This article presents the issues connected with the application of modern information systems in manufacturing companies and focuses on the problem of data exchange between the manufacturing and business areas (ERP). It briefly describes such systems as HMI/SCADA (Human-Machine Interface, Supervisory Control And Data Acquisition), Historian (industrial databases) and MES (Manufacturing Execution Systems) and justifies the need for the integration and introduction of MES as an interface between the shop floor and company management.

In order to enable the research and tuition as well as the presentation of application possibilities of different systems of identification of the state of a manufacturing system

in the laboratory conditions a station was built. It consists of the manufacturing system model and automated in-line manufacturing systems state monitoring station, equipped with different sub-systems of data acquisition. The station software layer belongs to the class of HMI/SCADA and Historian. The station allows for studying different systems and methods of data acquisition, such as HMI/SCADA, vision systems, RFID technology and barcode technology.

The next section of the article is devoted to MES systems whose task is to analyse and present the collected data. In order to make such a system work, it is necessary to conduct a number of configuration operations, including the creation of an assembly line model considering the interdependencies between its elements, the definition of factors recognised as manufacturing events and the determination of the method and scope of presentation of the collected data or possibilities of manual entering information. These activities are discussed on the basis of Proficy Plant Applications software.

The last section of the study presents a sequence of activities to be conducted in order to fully launch the station for acquisition, analysis and manufacturing system data presentation.

Lidia Jabłonowska

### **Communication Styles in Building Confidence within an Organisation**

It is not only the market systems with reference to the creation of external contact networks but also the internal organisation management systems that increasingly emphasise the significance of confidence. Confidence is a *sine qua non* condition of effective communication processes within contemporary organisations, affecting their efficiency and competitiveness.

Bearing in mind that the management style is coherent with the communication style of management staff within an organisation, in the practice of management it is important to be aware of the operation of management styles as well as to create confidence impulses and consciously react to their shortages. Due to the creation of confidence by managers, it is most valuable to flexibly operate the styles of communication. It launches confidence expressed by a complete construction based on four basic elements: acceptance, reliability, openness and objectivity.

The subject undertaken in the article is applicable and directly translatable into the managerial educational process conducted within postgraduate study managerial workshops at SGH.

Ireneusz Janiuk

### **Development of Polski Koncern Mięсны Duda S.A. as an example of Capital Group Formation within the Meat Processing Sector**

The development of the strongest capital groups within the meat sector is connected with the inflow of foreign capital. capital groups also include some entities with the domestic capital. Taking into account the resources and the Polish economic reality, the creation of capital groups seems to be a promising direction from the perspective of SME development. *Polski Koncern Mięсны Duda S.A.* is a good example in the sector of meat processing. The study presents the stages of corporate development.

The company started as a small meat processing plant. Due to its evolution, it operates on the market in the form of a capital group. It allows for the control of the value added chain in the meat processing. It also enables the application of the sector diversification strategy.

Barbara Józefowicz

### **Deliberations on the Confidence within the Modern Company in the context of Research of Positive Organisation Potential**

Confidence is a key area of the positive organisation potential, which contributes to the development of the organisation while indirectly stimulating the pro-development staff behaviour. The building up of confidence brings effects in the form of the growth in creativity, innovativeness, work efficiency, stakeholders' satisfaction as well as the perfection of the quality of products and processes and improved reputation of the company.

The article indicates the beginning of a new direction of research consisting not only in the description of the determinants and role of confidence but primarily in the identification of its aspects in an organisation. It proposes an approach based on the complex measurement of states testifying to the existence of confidence, desired from the perspective of positive stimulation of the organisation potential. The enumeration of particular aspects describing confidence divided into relations: staff to their peers, staff to their superiors, superiors to their subordinates, the management to staff and staff to the management is absolutely innovative.

Izabela Konieczna

### **Development of a Business Model Concept**

The aim of this article is to analyse the growing interest in the concept of a business model with regard to the number of published articles and to show different approaches to the explanation of the idea of a business model, which affects the development of this concept. In order to achieve this, the author reviewed the scientific basis of the EBSCO, presented the results of the published research and quoted the most common definitions. She also indicates the major areas of research concerning the business model concept. The research analysis indicates the growing interest of scientists and practitioners, which undoubtedly contributes to the development of this concept. Consequently, it leads to different perception of this issues, which results in the multitude of definitions.

Agnieszka Kujawińska

### **From Changeability to Control Cards**

The subject of this article is the problem of changeability of processes and the attempt to model it with the application of statistical tools. Many events and processes run by managers make statistical regularities fight their way through the ostensible disorder and chaos. Thanks to the quantitative presentation of these regularities their simplified picture can be obtained, which allows for a better cognisance of reality. The events

and processes that seem to be accidental and chaotic appear to be steered by certain systematic components which can be isolated as well as random components which often prove to be measurable. The cognition of them and their volume and the cognition of the changeability of these processes allows for the assessment of potential threats and possibility of the improvement through minimising them. The article focuses on the production processes, methods of assessment of their changeability and the monitoring of their stability with the application of control cards.

Teresa Piecuch

### **Specificity of Women's Entrepreneurship**

The study focuses on the specificity of women's entrepreneurship. The analysis of the problem is based on the literature and the author's own survey conducted among 140 female entrepreneurs conducting business in South Eastern Poland. The analysis of the literature and the conducted survey allow for the following conclusions:

- women's entrepreneurship focuses primarily on a small scale business, the firms run by women are micro-businesses providing different services and operating on the market for a short time,
- the entrepreneurial activity of women does not result from the lack of job offers for them, it shows the realisation of their own passions and dreams,
- businesswomen avoid risk, seldom making use of bank loans and other forms of external financing,
- women cope with stress worse than men and can hardly combine work with life.

Magdalena Przybyła

### **Role of Family Bonds in the Process of Staff Hiring in Family Companies**

The article shows the impact of family on the human resource management in family companies. In the process of employment of new staff a particular role is played by social bonds, first of all family bonds. In many companies the most important source of staff and recommendation is close relatives. The family support in the overlapping areas: private and professional as well as the accomplishment of common goals constitute the domain of the family business operation.

Iwona Staniec, Adam Depta, Sylwia Flaszewska

### **The Present State and Prospects of Education in the Management Field of Study in Poland**

The article focuses on the problem of evaluation of the curricula in the Management field of study at Polish universities. It is important that the curricula should be well adjusted to the current needs of the labour market. A special attention is paid to the significance of regulatory, technical and cultural requirements in the managerial curricula. The presented considerations indicate that the specialisations offered in the Management field of study, the changes in the market requirements as well as in the curricula allow for the statement that the curricula in the field of study of Management in Poland are evolving in accordance with the requirements concerning managerial competencies.

Ewa Stańczyk-Hugiet

### **Relation Paradigm – A New Management Quality?**

The article presents the strategic management evolutions with special reference to the key changes in different phases of development. A special attention is paid to the examination of relations and inter-organisational networks indicating that this research is utilitarian and allows for the statement that the management sciences are enriched with a new relation paradigm in management problem research, in particular in the area of strategic management.

Katarzyna Szymańska

### **Organisational Culture – A Development Factor in the Cooperation of SMEs with the Science and Public Administration Sector**

The presented article shows the relation between the SME organisational culture and the development of their cooperation with the science and public administration sector. The awareness of this relation seems essential especially for the SMEs as it results in the expected development. The aim of this article is to attract the attention to the role of organisational culture in the development processes of their cooperation with the science and public administration sector.

It should be stated that the proper relations between the organisational culture and cooperation of SMEs with the aforementioned sector will allow for the maintenance of the development and dynamic balance of the company. However, it is necessary to maintain an adequate flexibility, i.e. susceptibility to both cultural and organisational changes.

Ewa Więcek-Janka

### **Decision Making in Family Micro-Companies. Research Results**

The competitiveness of companies depends on a number of factors, including the corporate financial resources, work organisation, human resources flexibility etc. None of them can function without the ability to make optimal and rational decisions. The difficulty is growing when the decision to be made concerns two parallel areas of family company operation: family and company. The aims of these two areas are not always coincident, on the contrary they may be antagonistic. What is the most important factor in the decision making process in the family micro-companies?

The article presents the problem of making decisions from the process perspective. It presents the author's self-designed decision making model and empirical research results of the course of the decision making process in family small businesses.

Sławomir Winch

### **Corporate Transformational Leadership. Critical Approach**

The aim of the article is to present a critical approach to the corporate transformational leadership, which consists of four groups of behaviours: charisma, individual employee care, inspiring motivation and intellectual stimulation. The leadership criticism focuses

on the particular approach of the individual to the implementation of interests and objectives, the system requirements and the organisational culture determinants. The transformational leadership is significant because it discerns the role of emotions in the management processes and searches for motivational instruments in human relations. It is necessary to empirically verify the assumption of the discussed concept.

Przemysław Wołczek

### **Strategy Implementation as One of the Weakest Strategic Management Links**

The article presents the issues concerning the obstacles in the process of the effective implementation of strategies. On the one hand, it comes as no surprise that companies possess highly developed skills in the area of formulating strategies, on the other however, it is amazing that their competence in the area of the effective implementation of strategies is unexpectedly low. As early as in 1982 the Fortune Magazine claimed that less than 10% of adequate strategies are effectively implemented<sup>1</sup>. The problem is important because in the domestic literature there are no publications focusing in the strict sense on the implementation of strategies. Thus, this article attempts to answer the question what happens in the companies that they cannot succeed in implementing the correctly formulated strategies. In order to answer the question posed in this way, the analysis of a few foreign publications has been made.

---

<sup>1</sup> <http://www.sixdisciplines.com/BlogRetrieve.aspx?BlogID=5880&PostID=106939>; access as of 20 November 2011.