

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 1

Częstochowa 2011

REDAKTOR NAUKOWY

dr hab. Helena Kościelniak, prof. nadzw.

Komitet naukowy

prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron
prof. dr hab. Alfreda Zachorowska
prof. dr hab. Rafał Krupski
prof. dr hab. Adam Nowicki
prof. dr hab. Andrzej Ślęzak
dr hab. Jolanta Chluska, prof. nadzw.
dr hab. Helena Kościelniak, prof. nadzw.
dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt, prof. nadzw.
dr hab. Felicjan Byłok, prof. nadzw.
dr hab. Janusz Grabara, prof. nadzw.
dr hab. Arnold Pabian, prof. nadzw.

Recenzenci

dr hab. Leszek Preisner, prof. nadzw.
dr hab. Piotr Pachura, prof. nadzw.

Korekta językowa

Lucyna Żyła

Redakcja techniczna

Dorota Boratyńska

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2011



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, 32 50 859; e-mail: wyd.wz@zim.pcz.czyst.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Piotr Tomski Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw	7
Bogusława Ziółkowska Infrastrukturalna i instrumentalana rola IT w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w erze wiedzy	19
Paweł Nowodziński Rola decyzji strategicznych w rozwoju działalności przedsiębiorstwa Milkpol SA. Studium przypadku	29
Beata Skowron-Grabowska Koncepcja offshoringu w analizie ryzyka w łańcuchu dostaw	39
Edward Chrzan Podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw oraz regionów poprzez tworzenie klastrów	48
Agata Kielesińska Współczesne systemy zarządzania w przemyśle spożywczym	59
Katarzyna Łukasik Sens i wartość zarządzania międzykulturowego w zarządzaniu międzynarodowym	70
Agnieszka Puto, Katarzyna Brendzel-Skowera Przegląd wybranych modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw	80
Sebastian Skolik Typologia nieformalnych ról społecznych w Wikipedii	92
Małgorzata Ładyga Współczesne problemy zarządzania pracownikami pokolenia Y	101
Katarzyna Chudy Zaangażowanie społeczne jako wyraz postawy społecznie dpowiedzialnej	109

WSTĘP

Podstawowym problemem w zarządzaniu współczesnymi organizacjami jest gwałtowność i złożoność przemian społeczno-ekonomicznych, jakim podlega gospodarka w skali światowej i lokalnej. Przemiany te sprawiają, że proces decyzyjny realizowany na wielu poziomach organizacji, który ma zapewnić eliminację wykrytych zagrożeń, wykorzystywanie pojawiających się szans oraz efektywne spełnianie przez organizację wszystkich funkcji niezbędnych do osiągnięcia postawionego celu, staje się wieloaspektowy i niezwykle złożony. Nowe paradygmaty zarządzania organizacjami powodują, że zarządzanie staje się coraz bardziej odpowiedzialne zarówno w sensie ekonomicznym, jak i społecznym; inspiruje to konieczność dalszej jego analizy, oceny i doskonalenia w efektywnym pokonywaniu wyzwań rozwoju gospodarczego w warunkach wysoce interakcyjnego globalnego rynku.

Prezentowany zbiór artykułów naukowych, inaugurujących wydanie pierwszego Zeszytu Naukowego Politechniki Częstochowskiej z zakresu zarządzania, może stanowić przyczynek do wypełniania luki, jaka istnieje w zakresie ww. badań dotyczących teorii i praktyki zarządzania organizacjami. Zasadniczym celem zeszytu jest zaangażowanie ośrodków akademickich w rozwój nauki o zarządzaniu oraz upowszechnianie rozwiązań krajowych i międzynarodowych z tego zakresu.

Niniejszy Zeszyt Naukowy, poświęcony współczesnym problemom zarządzania organizacjami jest zbiorem artykułów naukowych, zarówno odnoszących się do teorii, jak i praktyki zarządzania organizacjami. W treści zeszytu naukowego można wyróżnić kilka nurtów. Pierwszy nurt obejmuje rozważania dotyczące otoczenia i organizacji współczesnych przedsiębiorstw; w ramach tego nurtu przedstawiona została problematyka współdziałania przedsiębiorstw, rola decyzji strategicznych w rozwoju działalności przedsiębiorstw oraz modele rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Drugi nurt badań obejmuje głównie wyniki badań z zakresu oceny funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym: odnośnie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, offshoringu w łańcuchach dostaw oraz roli IT w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w erze wiedzy. Zeszyt naukowy zamykają wieloaspektowe rozważania (stanowiąc trzeci nurt) poświęcone zagadnieniom społecznym, w tym zarządzania pracownikami, nieformalnym rolem społecznym w organizacji oraz kwestie z zakresu postaw społecznie odpowiedzialnych.

Prezentowane artykuły naukowe przedstawiają wybrane aspekty dorobku naukowego pracowników Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w rezultacie podjętych i realizowanych badań statutowych i indywidualnych. Wzbogacają i pogłębiają wiedzę o zmianach i tendencjach zachodzących w zarzą-

dzaniu organizacjami, zarówno na poziomie mikroekonomicznym, jak i makroekonomicznym. Dostarczają wieloaspektowych i bogatych informacji o najważniejszych problemach nurtujących współczesne organizacje i pozwalają lepiej zrozumieć przyczyny ich sukcesów i porażek; sugerują implementację dobrych praktyk oraz inspirują kierunki potrzebnych badań.

Licząc na współpracę środowiska naukowego pragniemy na łamach Zeszytów Naukowych z zakresu *zarządzania* stworzyć forum prezentacji osiągnięć i dylematów związanych z zarządzaniem organizacjami.

Helena Kościelniak

PARADYGMAT HIPERDYNAMIKI OTOCZENIA A WSPÓLDZIAŁANIE GOSPODARCZE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Piotr Tomski

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Mikroekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

Streszczenie: Zaprezentowano wybrane aspekty turbulencji otoczenia wpływające na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. W tym kontekście omówiono wybrane obszary i formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw, wskazując jego zalety dla przedsiębiorstw działających w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Wyrażono także opinie na temat miejsca współdziałania w hiperdynamicznym otoczeniu, które stanowić mogą wskazówki do dalszych rozważań i weryfikacji empirycznych.

Słowa kluczowe: współdziałanie, turbulentne otoczenie, hiperdynamiczne otoczenie, ultraszybkie otoczenie, chaos, przedsiębiorstwo w ruchu

„Działania każdego biznesu dokonują się w obecnych czasach w atmosferze niepewności, komplikacji i zmienności. Każde przedsiębiorstwo, jeśli chce egzystować i utrzymać się na rynku, musi wprowadzać zmiany i działać elastycznie, z wyobraźnią, przystosowując, często z wyprzedzeniem, swoją strategię, strukturę i kulturę do zmian w otoczeniu, które mają dzisiaj większe znaczenie niż dokonania wewnątrz organizacji”¹.

Hiperdynamiczne otoczenie jako nowe warunki funkcjonowania współczesnych organizacji

Na świecie nie istnieje w zasadzie nic, co można uznać za stałe i niezmiennie. Wszystkie organizacje nieustannie podlegają działaniu bliższego i dalszego otoczenia oraz reagują na zmiany, które w nim zachodzą. Każda organizacja także w pewien sposób sama oddziałuje na to, co ją otacza. Wszyscy, zarówno aktorzy w grze rynkowej, jak i całe organizacje, są częsteczkami większej całości, zaś wszystkie zmiany są ze sobą ściśle powiązane.

Skoro w biznesie w zasadzie nie ma nic stałego, wyłącznym stałym elementem życia każdej organizacji jest to, iż jest ona skazana na istnienie i uczestniczenie w zmianach. Zmiany w otoczeniu wymagają zdolności do nieustannego dostosowywania się do nowej sytuacji, wymagają kształcenia nowych umiejętności. Obecnie najbardziej wartościowym składnikiem zasobów każdej firmy jest posiadana przez nią świadomość, wiedza i inteligencja. Współczesna organizacja musi mieć zdolność skutecznego radzenia sobie z nie do końca zidentyfikowanymi zmianami

¹ J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010, s. 27.

w otoczeniu.² W warunkach dynamicznego nasilania się konkurencji i konieczności coraz szybszej reakcji przedsiębiorstw na zachodzące zmiany w otoczeniu podejmowane działania obciążone są coraz większym ryzykiem.

Dynamika otoczenia jest związana ze zmianą cech otoczenia w czasie. Otoczenie stabilne ma miejsce wtedy, gdy istotne dla organizacji cechy otoczenia pozostają niezmiennie. Otoczenie turbulentne charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem zmian cech otoczenia w czasie oraz w trudnym do przewidzenia kierunku. W tych warunkach przedsiębiorstwa podejmują próby dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku. Próby te polegają na zwiększaniu szybkości reakcji na te zmiany, przewidywaniu ich, a także poszukiwaniu rozwiązań, które pozwolą na sprawniejsze i bardziej efektywne reagowanie na zmienne generowane przez owo turbulentne otoczenie.

Otoczenie zewnętrzne uznać można zatem za krytyczny wręcz aspekt funkcjonowania organizacji. G.P. Huber³ stwierdza, iż coraz większa liczba organizacji będzie funkcjonowała w turbulentnym i niezwykle szybkim otoczeniu. Przez szybkie otoczenie K.M. Eisenhardt i L.J. Bourgeois⁴ rozumieją otoczenie, w którym występują gwałtowne i nieciągłe zmiany w czterech obszarach - w zakresie popytu, konkurencji, technologii lub przepisów - w taki sposób, że bieżąca informacja często staje się nieadekwatna, nieosiągalna lub zdezaktualizowana. Według ww. autorów szybkie otoczenie wiąże się ze stałą niestabilnością, na którą nakładają się ostre wzmocnienia nieciągłych zmian.

Rynki stały się rynkami globalnymi, cechującymi się nasiloną konkurencją i presją wynikającą z różnorodnych źródeł oraz rosnącą gwałtownością. W takim otoczeniu istnieje prawdopodobieństwo pojawienia się szans ich zanikania w tak szybkim czasie, iż zainteresowane przedsiębiorstwa nie są w stanie zauważyć ich i zdać sobie sprawę z ich wystąpienia. Napotykać na nieustanną zmianę i turbulencje, efektywne przedsiębiorstwa zmuszane są do porzucenia tradycyjnych zwyczajów w działalności biznesowej adekwatnych do stabilnych, powolnie zmieniających się warunków otoczenia na korzyść sposobów działania bardziej dostosowanych do wysoce dynamicznych konkurencyjnie i środowiskowo ewentualności. Takie otoczenie nazwać można wręcz ultraszybkim otoczeniem.

Szybszy rozwój produktów, krótsze cykle życia, obejmujące wszelkie działania, poczynając od zaopatrzenia i produkcji, przez dystrybucję i ostateczną konsumpcję zdają się wytyczać kryteria dla przyszłego sukcesu. Droga do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zdaje się w coraz większym stopniu bazować na elemencie czasu jako dodatkowym źródle potencjalnej przewagi konkurencyjnej.⁵ Takie warunki

² H. Kolka, M. Górecki, Z. Korga, *Problem zmian w otoczeniu biznesowym*, <http://globaleconomy.pl/content/view/354/35/> (9.02.2011).

³ G.P. Huber, *The Necessary Nature of Future Firms: Attributes of Survivors in a Changing World*, Sage, London 2003.

⁴ K.M. Eisenhardt, L.J. Bourgeois, *Charting strategic decisions in the microcomputer industry: profile of an industry star*, [w:] *Managing Complexity in High Technology Organizations*, Von Glinow, Mohrman (red.), Oxford University Press, New York 1990, s. 554-571.

⁵ H. Stalk Jr, *Time-the next source of competitive advantage*, Harvard Business Review, July-August 1988, s. 41-51; H. Stalk Jr, T.M. Hout, *Competing Against Time, How Time-based Competition is Reshaping the World*, Free Press, New York 1990.

konkurencji wymagają szybkich i jednocześnie adekwatnych reakcji na zmienne wymagania rynku, które z kolei zmuszają do znacznej organizacyjnej elastyczności.⁶

Jak podkreśla B. Jasiński⁷, otoczenie jest pewnym systemem, składającym się z różnych elementów oraz wzajemnych, często niezwykle skomplikowanych powiązań, relacji pomiędzy tymi elementami. Relacje te zachodzą w różnych kierunkach, stając się mocniejszymi lub ulegając osłabieniu. Z faktu tego wynikają ciągle zmiany, drgania i przepływy w ramach systemu, jakim jest otoczenie.

W nieustannie zwiększającej się turbulencji otoczenia przedsiębiorstwa można wyodrębnić cztery zasadnicze tendencje⁸:

- wzrost nowości zmiany powodujący zmniejszenie wagi doświadczeń z przeszłości,
- wzrost intensywności otoczenia, świadczący o tym, że utrzymywanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa,
- wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
- rosnącą złożoność otoczenia.

Oprócz obszarów zmian wskazanych przez Bourgeois i Eisenhardt, przytoczonych wcześniej, dla rozważań zawartych w niniejszym opracowaniu istotne znaczenie ma właśnie wskazane powyżej spostrzeżenie H.I. Ansoffa.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w ultraszybkim otoczeniu

W literaturze zauważyć można akcentowanie roli menedżerów/liderów w tych specyficznych, wymagających warunkach otoczenia.⁹ Częstymi rozwiązaniami stosowanymi w takich warunkach jest wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania (np. organizacja ucząca się), innowacyjność, praca zespołowa, rozwój komunikacji.

Według D'Aveni¹⁰, pojęcie ultraszybkiego otoczenia nakłada się na koncepcję hiperkonkurencji, bowiem w coraz większej liczbie gałęzi przemysłu specyfika konkurencji przesuwana się w kierunku modelu dynamicznego, który oparty jest na

⁶ D.M. McCutcheon, A.S. Raturi, J.R. Meredith, *The customisation-responsiveness squeeze*, Sloan Management Review, Winter 1994, s. 89-99.

⁷ B. Jasiński, *Turbulencja otoczenia*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 15.

⁸ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58, cytata za: B. Jasiński, *Turbulencja otoczenia*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 15.

⁹ P. Sydanmaanlakka, *Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations*, HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series 2003, No. 4; T. Ivergard, *Information technology and knowledge based business development*, Behaviour and Information Technology 2000, 19(3), s. 163-169; D. Laughton, R. Ottewill, *Developing corporate skills in a crosscultural setting: the contribution of action research*, Educational Research 2003, 11(3), s. 429-446.

¹⁰ R.A. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.

częstych zmianach zasad konkurencji. Przedsiębiorstwa konkurujące w hiperkonkurencyjnym otoczeniu wykazują zachowania, które znacząco odróżniają się od zachowania mającego miejsce w bardziej statycznym otoczeniu.¹¹

Dynamika i zmienność otoczenia często wiązana jest z wykorzystywaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Specyfika otoczenia spowodowana właśnie przez ICT często nazywana jest „hiperkonkurencją”, „turbulentnymi rynkami” lub „szybkim otoczeniem”¹².

Główną, wymienioną wcześniej cechą ultraszybkiego otoczenia jest zmiana w zakresie popytu, konkurencji, technologii i przepisów. Informacja w takich warunkach jest wrażliwa na czas i nieprecyzyjna w odniesieniu do dynamicznych zmian w otoczeniu. Czasem nawet, w obliczu ultraszybkich zmian, jest ona określana jako nieosiągalna. W rezultacie granice rynków ulegają zatarciu, a role aktorów w grze rynkowej podlegają nieustannym zmianom. Złożone i nieprzewidywalne zmiany są częste, przekształcając się w formę wstrząsów rynkowych.¹³ W 1994 roku D’Aveni zidentyfikował kilka czynników nasilających hiperkonkurencję. Wśród nich wymienić można popyt, wiedzę w przedsiębiorstwach, zanik barier wejścia oraz rosnącą częstotliwość występowania aliansów.¹⁴

Dla skutecznego zarządzania organizacją zasadnicze znaczenie ma zidentyfikowanie idealnego dopasowania między otoczeniem i organizacją.¹⁵ Zwiększona złożoność wymusza na procesie zarządzania branie pod uwagę ogromnej liczby zmiennych pochodzących z otoczenia konkurencyjnego. Co więcej - zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach hiperdynamiki otoczenia i ograniczonej przewidywalności wymaga zwiększonej elastyczności.¹⁶ Do elastyczności tej wliczyć można otwartość przedsiębiorstw na tworzenie więzi międzyorganizacyjnych oraz gotowość do podejmowania współdziałania gospodarczego.

Gospodarka sieciowa - wytwór hiperdynamicznego otoczenia

Symbolem dwudziestego wieku jest krążący samotnie atom. To metafora indywidualizmu jednak we współczesnej gospodarce atom należy już do przeszłości. W przeciwieństwie do odizolowanego, samotnego atomu symbolem bieżącego stulecia jest sieć. Dynamika współczesnego społeczeństwa, a zwłaszcza nowej gospodarki w coraz większym stopniu podlega logice sieci.¹⁷ W tym kontekście pod-

¹¹ L.G. Thomas, *The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift*, *Organization Science* 1996, 7(3), s. 221-242.

¹² K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they*, *Strategic Management Journal* 2000 (Oct-Nov), 21, s. 1105-1121.

¹³ W.C. Bogner, P.S. Barr, *Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition*, *Organization Science* 2000, 11(2), s. 212-226.

¹⁴ R.A. D’Aveni, *Hypercompetition ...*, op. cit.

¹⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 75.

¹⁶ S. Hart, C. Banbury, *How strategy-making processes can make a difference*, *Strategic Management Journal* 1994, 15(4), s. 251-269.

¹⁷ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 1.

kreślić należy, iż właśnie ilość i jakość więzi międzyorganizacyjnych determinuje w znacznym stopniu rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw w hiperdynamicznym otoczeniu. W tych warunkach sukces ulega wzmocnieniu dzięki synergii płynącej z tworzenia więzi i eksploataowania korzyści wynikających ze współpracy podmiotów gospodarczych.

Dążąc do wzrostu konkurencyjności i uzyskania dostępu do zasobów, przedsiębiorstwa nieustannie poszukują nowych konstelacji sojuszy. Sieci składają się z coraz mniejszych jednostek ogniskujących w sobie jedynie podstawowe umiejętności, dające w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną.¹⁸

Sieci oraz wirtualizacja to jedne z najnowocześniejszych oraz najbardziej rozwiniętych form gospodarowania.¹⁹ Są one konsekwencją zmian form działania i metod zarządzania w organizacji, a ich celem jest uzyskanie elastyczności oraz możliwości reagowania na zmiany w otoczeniu lepiej i sprawniej niż podmioty konkurencyjne.²⁰ Postrzegać je można jako krytyczny czynnik w rozwoju i wzroście konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach nadprzeciętnie szybko zmieniających się warunków otoczenia.

Wspomniana wcześniej gospodarka sieciowa to nowy model gospodarczy. Układy sieciowe posiadają pewną specyfikę opierającą się na zasadzie wykładniczego wzrostu wartości. Akceleracyjny rozwój gospodarki sieciowej związany jest potencjałem składających się na nią podmiotów oraz relacji zachodzących między nimi. Połączenia finansowe, technologiczne, personalne itp. to esencja gospodarki sieciowej.²¹ Efekt ten określany jest mianem zewnętrznych efektów sieci i polega na tym, że „dodatkowy uczestnik sieci przynosi korzyści dotychczasowym jej uczestnikom”²². Upraszczając, przy większej ilości węzłów, czyli podmiotów gospodarczych, istnieją większe możliwości dla tych podmiotów. Gospodarka sieciowa jest doskonałą bazą do tworzenia innowacji. Jej charakterystyka pozwala na szybki przepływ informacji, transfer wiedzy oraz tworzenie się różnorodności.

Jak podkreśla Z. Pierścionek²³, zwiększająca się turbulencja otoczenia rynkowego, wzrost intensywności konkurencji, globalizacja rynków, a także nowe możliwości techniczne w zarządzaniu powodują, iż powstają nowe formy organizacyjne przedsiębiorstw. Jedną z nich jest przedsiębiorstwo wirtualne. Zdefiniować je można jako twór zbudowany z sieci niezależnych przedsiębiorstw. W pewnym sensie stwierdzić można, iż każde przedsiębiorstwo swoją działalność realizuje we współdziałaniu z innymi firmami, a więc w określonej sieci. Sieci mogą występo-

¹⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 55.

¹⁹ M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, Acta Univ. Lodz Folia Oeconomica 2009, nr 226, s. 37-46.

²⁰ K. Smoąg, *Charakterystyka wirtualnej przestrzeni pracy*, [w:] *Techniki informatyczne w podmiotach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, L. Kiełtyka (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 72.

²¹ S. Czetwertyński, *Wpływ gospodarki opartej na układach sieciowych na rozwój innowacyjności*, [w:] *Problemy gospodarki światowej*, M. Noga, M. Stawicka (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, nr 1191, s. 72-81.

²² D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007, s. 437.

²³ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 249.

wać także jako wewnętrzna struktura przedsiębiorstwa, z czego wnioskować można, iż istnieją sieci niezależnych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstwa-sieci. Sieci niezależnych przedsiębiorstw funkcjonują na zasadzie umów kooperacyjnych, porozumień, aliansów strategicznych, stowarzyszeń, zrzeszeń, sieci franszyzowych oraz licencyjnych. W niniejszym opracowaniu przede wszystkim ten rodzaj sieci pozostaje przedmiotem zainteresowania.

Immanentną cechą gospodarki sieciowej, stanowiącej w pewnym sensie efekt turbulencji otoczenia, jest współdziałanie podmiotów gospodarczych. Zwrócić zatem należy uwagę na znaczenie współdziałania dla konkurencyjności przedsiębiorstw. W sposób szczególny warto tu potraktować współdziałanie przejawiające się w formie aliansów i kooperacji.

Alians strategiczny lub partnerstwo strategiczne w zakresie technologii może być rozumiane jako długoterminowy, ciągły i wzajemnie korzystny pionowy związek oparty na braku powiązań kapitałowych, w którym informacje dotyczące przyszłych planów i wizji udostępniane są wzajemnie w celu wsparcia obu przedsiębiorstw w zakresie skoncentrowania się na właściwym ukierunkowaniu ich zasobów. Przedsiębiorstwa takie stają się wzajemnie uzależnione, starając się jednocześnie ujednoclić swoje strategie. Dążą one także jednocześnie do wspierania wzajemnego rozwoju w celu maksymalizacji rezultatu ich wzajemnego związku. Inną typową cechą charakterystyczną takiego współdziałania jest to, iż partnerzy dzielą koszty rozwoju i inne wydatki między siebie. Partnerzy współdzielą swe zasoby, wiedzę i zdolności, mając za cel poprawę pozycji konkurencyjnej każdego z partnerów.²⁴

Motywacją do uczestnictwa we współdziałaniu międzyorganizacyjnym w jakiegokolwiek z dostępnych form jest możliwość osiągnięcia celów leżących poza możliwościami pojedynczego przedsiębiorstwa.²⁵ Za istotny należy uznać fakt, który stwierdzili R.E. Spekman i in.²⁶, iż szeroko rozumiana kooperacja może być postrzegana jako mechanizm pozwalający na zrozumienie i poradzenie sobie z niepewnością. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na duże znaczenie połączenia korzyści integracji pionowej i ekonomii skali w czasie łączenia zasobów przy jednoczesnym skoncentrowaniu się współdziałających przedsiębiorstw na ich kluczowych kompetencjach.

Specyficzną i istotną z punktu widzenia niniejszych rozważań formą współdziałania jest kooperacja. Najczęściej prezentowana jest definicja kooperacji, podana przez M. Bengtsson i S. Kocka, w której za kooperację uznaje się jednocześnie występowanie relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych między konkurentami.²⁷ Kooperacja określa sytuację, w której niezależne strony kooperują ze

²⁴ R.E. Spekman, T.M. Forbes, L.A. Isabella, T.C. MacAvoy, *Alliance management: a view from the past and a look to the future*, Journal of Management Studies 1998, 35(6), s. 747-772.

²⁵ A. Madhok, S.B. Tallman, *Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships*, Organization Science 1998, 9(3), s. 326-339.

²⁶ R.E. Spekman, T.M. Forbes, L.A. Isabella, T.C. MacAvoy, *Alliance management ...*, op. cit., s. 747-772.

²⁷ M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in business networks - cooperate and compete simultaneously, Industrial Marketing Management 2000, vol. 29, s. 411-426 za: J. Cygler, *Kooperacja*

sobą, koordynują swoje działania, współpracują, aby osiągnąć wspólne cele, lecz w tym samym czasie konkurują ze sobą na takich samych zasadach jak z innymi przedsiębiorstwami.²⁸ Kooperencja implikuje dualizm zachowań organizacji w otoczeniu. Mogą one wchodzić we wrogie interakcje w związku z konfliktem interesów, jednak w tym samym czasie mogą kooperować ze sobą w związku z istnieniem wspólnych interesów i celów. Fundamentalną rolą organizacji przyszłości będzie kreowanie i rozwijanie procesów strategicznej kooperacji, która rozwinię długoterminowe więzi i lojalność. Więzy kooperacyjne implikują występowanie sytuacji paradoksalnej, w której rywalizujące strony muszą mieć do siebie zaufanie, angażować się we współpracę, dzielić się informacjami, doświadczeniem oraz ryzykiem współdziałania.²⁹

Wśród korzyści, jakie wiążą się z uczestnictwem w kooperencji, można wskazać³⁰:

- dostęp do rzadkich materialnych i niematerialnych zasobów,
- uczenie się kooperentów, dostęp do zaawansowanych technologii, zwiększenie poziomu w obszarze badań i rozwoju,
- pozyskanie wykwalifikowanej siły roboczej,
- pozyskanie skali i zasięgu,
- umożliwienie wejścia na nowe rynki,
- ograniczenie ryzyka funkcjonowania,
- oszczędność czasu,
- wzmocnienie siły przetargowej,
- łatwiejsza dywersyfikacja działalności,
- zwiększenie elastyczności organizacyjnej i strategicznej,
- zwiększenie wartości dodanej dla klienta.
- obniżenie kosztów i poprawienie wyniku finansowego dzięki uzyskaniu korzyści wymienionych powyżej, niemożliwych do osiągnięcia w przypadku samodzielnej działalności.

Podkreślić tu należy duże znaczenie kooperencji dla osiągania korzyści przez wszystkich partnerów - kooperentów, określając je jako znaczące efekty wynikające ze zjawiska synergii³¹. Wszystkie z wymienionych korzyści wpisują się w potrzeby przedsiębiorstw związane z rozwiązywaniem problemu funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu. Współdziałanie stwarza możliwość udoskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstw oraz uzyskania lepszych efektów poprzez zwiększenie ich potencjału i poprawę pozycji konkurencyjnej.

Współdziałanie jest koniecznością wynikającą z braku możliwości samodzielnej realizacji jakiegoś procesu lub świadomym wyborem, będącym wynikiem analiz

przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 15.

²⁸ M. Zineldin, *Co-opetition: the organization of the future*, Marketing Intelligence & Planning 2004, Vol. 22, No. 7. s. 780.

²⁹ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 15.

³⁰ J. Cygler, *Kooperacja ...*, op. cit., s. 48-51; M. Zineldin, *Co-opetition ...* op. cit., s. 785-786.

³¹ M. Zineldin, *Co-opetition ...* op. cit. s. 785-786.

zdecydowanie wpływającym na konkurencyjność. Na podkreślenie zasługuje fakt wzmocnienia pozycji konkurencyjnej poszczególnych przedsiębiorstw uczestniczących we współdziałaniu wobec podmiotów nieobjętych współdziałaniem oraz całego układu współdziałającego wobec pozostałych podmiotów sektora.

Analizując powyższe argumenty dotyczące pozytywnego znaczenia współdziałania, podkreślić należy, iż pozostają one w ścisłym związku z parametrami hiperdynamicznego otoczenia. Wpływają one bowiem na redukcję jego negatywnego wpływu na współczesne przedsiębiorstwa.

Rozważania o współdziałaniu w kontekście hiperdynamicznego otoczenia

Rozważania na temat turbulentnego otoczenia warto uzupełnić o wątki teorii chaosu. Teoria ta jest uniwersalnym podejściem do zjawisk zachodzących w społeczeństwie i przyrodzie. Według M. Tempczyka, jest to nowe, ciekawe i twórcze spojrzenie na dynamikę materii i zjawisk społecznych na różnych poziomach organizacji. Według niego, teoria ta aspiruje do miana paradygmatu dla całej nauki. Zgodnie z tą teorią istnieją układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, te zaś sprawiają wrażenie przypadkowości. Układy chaotyczne są niezwykle złożone i charakteryzują się dużą wrażliwością na warunki początkowe oraz lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyłeń („efekt motyla”).³² R. Krupski³³ zwraca uwagę na koncepcję pozytywnego wykorzystania „efektu motyla”. Stwierdza on, iż kierownicy powinni szukać takich podukładów w przedsiębiorstwach, w których mogą powstawać korzystne efekty, choćby w krótkim okresie. W tym kontekście rozważać można wpływ podjęcia współdziałania przez przedsiębiorstwa. Może ono, jako niewielka zmiana w funkcjonowaniu tegoż, polegająca na dodaniu więzi międzyorganizacyjnej z kolejnym podmiotem, doprowadzić do znaczących efektów dla organizacji (współdziałających partnerów).

W aspekcie zmian otoczenia i elementów teorii chaosu warto zwrócić uwagę na koncepcję „przedsiębiorstwa w ruchu”. Jak twierdzi E. Masłyk³⁴, istnieją zasadniczo dwa typy organizacji: organizacje dopasowujące się do zmian w otoczeniu po stwierdzeniu, iż dotychczasowe metody przestają działać oraz organizacje przyjmujące za zasadę konieczność nieustannych zmian spowodowanych samym faktem zmian rynku. Drugi typ organizacji nosi nazwę „organizacji w ruchu”. Ruch organizacji traktować można jako swoisty stan wyczekiwania, bowiem łatwiej jest wykonać jakiś ruch, kiedy nie pozostaje się w spoczynku. Organizacja taka może za-

³² R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu - organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 227; M. Tempczyk, *Teoria chaosu a filozofia*, Wydawnictwo CIS, Warszawa 1998.

³³ R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu ...*, op. cit., s. 227; R. Krupski, *Teoria chaosu a zarządzanie*, *Organizacja i Kierowanie* 1999, nr 2(96).

³⁴ E. Masłyk, *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15-16, cyt. za: R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu - organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 233.

tem łatwiej nawiązywać relacje z partnerami i poszukiwać nowych konstelacji sojuszy niż organizacja pozostająca w spoczynku.

R. Krupski definiuje przedsiębiorstwo w ruchu jako takie, które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy. Możliwy jest też wg niego taki wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie, który powoduje drganie otoczenia w amplitudach firmy.³⁵ Pamiętajmy jednak, iż interferencja to zjawisko powstawania nowego, przestrzennego układu fali w wyniku nakładania się kilku fal. Interferencja zwykle odnosi się do interakcji fal, które są skorelowane lub spójne ze sobą, dlatego że pochodzą z tego samego źródła lub dlatego, że mają takie same lub zbliżone częstotliwości. Dla zjawiska interferencji obszar rozchodzenia się fal składa się z fragmentów, gdzie występuje brak oscylacji oraz miejsc, w których jej amplituda ulega podwojeniu. Aby zaobserwować maksima i minima interferencyjne, konieczne jest, aby źródła fal były koherentne, czyli miały tę samą fazę i częstotliwość. Odnosząc tę teorię fizyki do obszaru zarządzania przedsiębiorstwem należy podkreślić, iż wspomniana koherencja, obejmująca fazę i częstotliwość, powinna odnosić się do strategii, w którą w przypadku poszczególnych przedsiębiorstw-partnerów wpisane jest współdziałanie. Brak oscylacji może świadczyć o braku pozytywnych efektów nawiązania więzi i współdziałania, zaś fragmenty, w których amplituda zwiększa się, są aspektami działalności, dla których współdziałanie przynosi pozytywny rezultat. Przyjąć można, iż we fragmentach o braku oscylacji nakład „energii” przedsiębiorstw ukierunkowany na współdziałanie jest pozbawiony sensu, gdyż nie przynosi efektu lub, idąc dalej, pogarsza sytuację przedsiębiorstw poprzez utratę wspomnianej energii i poniesienie pewnego kosztu alternatywnego.

Wskazane przez H.I. Ansoffa zwiększone wymagania „energetyczne” ze strony kierownictwa i samej organizacji związane w utrzymywaniem relacji z partnerami w otoczeniu przedsiębiorstwa skłaniają jednak do zastanowienia, czy współdziałanie jest działaniem pożądanym, czy pozwala na przezwycięzenie trudności spowodowanych turbulencjami w otoczeniu dzięki wspólnym działaniom, wykorzystaniu wspólnych zasobów i wyrównywaniu kierunków w strategii współdziałających partnerów czy też jest obciążeniem dla przedsiębiorstw, które muszą poświęcać dodatkową uwagę i energię na podtrzymywanie relacji. Z jednej strony bowiem zauważyć można niezaprzeczone korzyści wynikające ze współdziałania (np. aliansów, kooperencji) w obszarach wskazanych jako dynamiczne (popyt, konkurencja, technologia, przepisy), z drugiej zaś niezaprzeczenie część energii przedsiębiorstwa poświęcona musi zostać nawiązaniu, podtrzymaniu i ewentualnej dezintegracji relacji z partnerami.

Jako problematyczne zatem jawi się tutaj przeciwstawienie celów: komunikacja i zarządzanie więziami międzyorganizacyjnymi z partnerem versus analiza i generowanie odpowiedzi na sygnały rynkowe płynące z otoczenia. W tych warunkach krytycznym parametrem jest czas niezbędny do podtrzymania relacji i ten sam czas potrzebny dla reakcji na ultraszybkie zmiany. Jawi się tutaj zatem problem pewnej konkurencji w zakresie poświęcenia tej samej jednostki czasu na alternatywne za-

³⁵ R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu ...* op. cit., s. 234.

stosowania. Miernikiem może być oczywiście efektywność w sensie kwantyfikowalnym, ilościowym oraz miękkim w zakresie oceny efektów wynikających z poświęcenia owej jednostki czasu. Zwrócić jednak należy uwagę na trudność w ocenie. W turbulentnym otoczeniu informacja w chwili nadejścia może już być nieaktualna i nieadekwatna do sytuacji, może stanowić przeszłość, która jest zbyt odległą, by odgrywać rolę w podejmowaniu decyzji. Problemowym zagadnieniem jest tutaj pomiar kosztu alternatywnego czasu i energii poświęconych na współdziałanie.

Gdyby przyrównać przedsiębiorstwo do większego systemu gospodarczego, można stwierdzić, iż w chwili gdy „możliwości wytwórcze” kadry zarządzającej przedsiębiorstwa są w pełni wykorzystane i obciążone, koszt alternatywny poświęcenia każdej jednostki czasu na podtrzymanie więzi międzyorganizacyjnych i współdziałania jest większy niż ten w przypadku posiadania przez system nieobciążonych i niewykorzystanych możliwości.

Pojawia się jednocześnie pytanie, czy nie wystarczy oparcie się na teorii kosztów transakcyjnych i rozważenie działania samodzielnego lub współdziałania w aspekcie finansowym, jednak pamiętać należy o trudności oszacowania wspomnianego kosztu alternatywnego, który może okazać się trudny do wyrażenia w jednostkach wartościujących, stanowiąc w pewnej części element jakościowy.

Nasuwa się zatem pytanie, czy tworzenie więzi i uczestnictwo w procesach współdziałania gospodarczego jest kolejną zmienną w turbulentnym otoczeniu czy też pomaga reagować na jego nieprzewidywalne wytwory.

Podkreślić jednak należy, iż powyższe rozważania dotyczą więzi traktowanych jako „dodatkowe”, tworzonych z myślą o poprawie pozycji konkurencyjnej, kreujących układy partnerskie o charakterze poziomym. Trudno bowiem poddawać dyskusji koszt alternatywny poświęconego czasu na relacje z głównym dostawcą czy kluczowym klientem.

Reasumując powyższe rozważania, przytoczyć można opinię W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk³⁶, która wnosi, iż w warunkach zmienności i chaosu konieczne jest holistyczne podejście do zarządzania. Koncepcje zarządzania akceptujące zmienność i holizm mają szanse na powodzenie. Oznacza to ich zdaniem przejście od zarządzania statycznego do zwinnego, tj. takiego, które odbywa się w warunkach niepodlegających kontroli. Zwinne zarządzanie to takie, które również opiera się na tworzeniu relacji z innymi podmiotami. Jak podkreślają D. Tapscot i A.D. Williams³⁷, globalna współpraca prowadzi do zmiany sposobu, w jaki firmy i społeczeństwa wykorzystują wiedzę i zdolności do bycia innowacyjnymi i do tworzenia wartości. Ma to istotny wpływ na niemal wszystkie sfery życia społecznego i aspekty zarządzania. Powstaje nowy typ biznesu, który jest otwarty na świat, współdziała ze wszystkimi przy wprowadzaniu globalnej współpracy i działa

³⁶ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 267.

³⁷ D. Tapscot, A.D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 40.

jak nowoczesna, prawdziwie globalna firma. Takie podmioty ustalają nowe reguły konkurencji, szczególnie w turbulentnym, ultraszybkim otoczeniu.

Literatura

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58,
2. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.
3. Bengtsson M., Kock S., *Coopetition in Business Networks - Cooperate and Compete Simultaneously*, Industrial Marketing Management 2000, vol. 29.
4. Bogner W.C., Barr P.S., *Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition*, Organization Science 2000, 11(2).
5. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw, Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
6. Czetwertyński S., *Wpływ gospodarki opartej na układach sieciowych na rozwój innowacyjności*, [w:] *Problemy gospodarki światowej*, M. Noga, M. Stawicka (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu 2008, nr 1191.
7. D'Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.
8. Eisenhardt K.M., Bourgeois L.J., *Charting strategic decisions in the microcomputer industry: profile of an industry star*, [w:] *Managing Complexity in High Technology Organizations*, M. Von Glinow (red.), Oxford University Press, New York 1990.
9. Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What are they*, Strategic Management Journal 2000 (Oct-Nov), 21.
10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
13. Hart S., Banbury C., *How strategy-making processes can make a difference*, Strategic Management Journal 1994, 15(4).
14. Huber G.P., *The Necessary Nature of Future Firms: Attributes of Survivors in a Changing World*, Sage, London 2003.
15. Ivergard T., *Information technology and knowledge based business development*, Behaviour and Information Technology 2000, 19(3).
16. Jasiński B., *Turbulencja otoczenia* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005.
17. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonych siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
18. Kolka H., Górecki M., Korga Z., *Problem zmian w otoczeniu biznesowym*, <http://globeconomy.pl/content/view/354/35/> (9.02.2011).
19. Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu - organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005.
20. Krupski R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, Organizacja i Kierowanie 1999, nr 2(96).

21. Laughton D., Otteweil R., *Developing corporate skills in a crosscultural setting: the contribution of action research*, Educational Research 2003, 11(3).
22. Madhok A., Tallman S.B., *Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships*, Organization Science 1998, 9(3).
23. Masłyk E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
24. McCutcheon D.M., Raturi A.S., Meredith J.R., *The customisation-responsiveness squeeze*, Sloan Management Review, Winter 1994.
25. Nowicka-Skowron M., Pachura P., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, Acta Univ. Lodz Folia Oeconomica 2009, nr 226/.
26. Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010.
27. Pięrcionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
28. Smołąk K., *Charakterystyka wirtualnej przestrzeni pracy*, [w:] *Techniki informatyczne w podmiotach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, L. Kiełtyka (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
29. Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A., MacAvoy T.C., *Alliance management: a view from the past and a look to the future*, Journal of Management Studies 1998, 35(6).
30. Stalk Jr H., Hout T.M., *Competing Against Time, How Time-based Competition is Reshaping the World*, Free Press, New York 1990.
31. Stalk Jr H., *Time-the next source of competitive advantage*, Harvard Business Review 1988, July-August.
32. Sydanmaanlakka P., *Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations*, HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series 2003, No. 4.
33. Tempczyk M., *Teoria chaosu a filozofia*, Wydawnictwo CIS, Warszawa 1998.
34. Thomas L.G., *The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hyper-competitive shift*, Organization Science 1996, 7(3).
35. Zineldin M., *Co-opetition: the organization of the future*, Marketing Intelligence&Planning 2004, Vol. 22 No. 7.
36. Nowodziński P., *Wykorzystanie globalnego łańcucha wartości w przemyśle odzieżowym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, A. Pabian (red.), Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
37. Kościelniak H., Skowron-Grabowska B., *Societas Europea and European Economic Interest Grouping as a Forms of Business in the EU*, [w:] CARS & FOF 2008. 24th ISPE International Conference on CAD/CAM, Robotics & Factories of the Future. Koriyama, Japan. 2008.

Abstract: The paper presents the selected aspects of turbulent environment affecting the contemporary enterprises. Consequently, the paper discusses the selected areas of enterprise joint actions, indicating its advantages for enterprises operating within hiperdynamic environment. It also presents the opinions on the importance of cooperation in hiperdynamic environment which may constitute the basis for further research and empirical studies.

INFRASTRUKTURALNA I INSTRUMENTALNA ROLA IT W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW W ERZE WIEDZY

Bogusława Ziółkowska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Mikroekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie możliwości, jakie stwarzają nowoczesne technologie informacyjne w zakresie kreowania wartości dodanej we współczesnych przedsiębiorstwach w kontekście ich rzeczywistego wykorzystywania. Autorka wyjaśnia pojęcie IT, wskazuje elementy składowe ich struktury oraz dokonuje przeglądu ich aplikacji. Niepełna eksploracja potencjału IT w przedsiębiorstwach została zidentyfikowana jako zagrożenie, zwiększające koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa wskutek inwestowania w drogą i ryzykowną IT, które nie przyczyniają się, w tej sytuacji, do odpowiedniego wzrostu wartości przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: technologia informacyjna, informacja, infrastruktura IT, aplikacje IT, *Business Intelligence*, inteligentny produkt, wartość dodana

Wprowadzenie

Technologie informacyjne (IT) posiadają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, zarówno w zakresie realizowania w nich bieżącej działalności operacyjnej, jak i gromadzenia oraz przetwarzania danych na potrzeby zarządzania. Jednak znaczenie technologii informacyjnych nie wynika wyłącznie z ich funkcjonalności umożliwiającej zastosowanie ich jako instrumentów realizowania działań i przygotowywania informacji decyzyjnych w przedsiębiorstwie, lecz wykracza daleko poza przedsiębiorstwo. IT przekształcają przestrzeń, tworzą w niej nowoczesną infrastrukturę komunikacyjną, wpływają na zmiany reguł konkurencyjności, tworzą nowe kluczowe kompetencje, dziedziny aktywności, dokonują rewolucji w zakresie budowania i umacniania przewagi konkurencyjnej. IT zmieniają świat i ludzi.

Informacja i technologia informacyjna we współczesnym przedsiębiorstwie

W erze wiedzy dominujące znaczenie w zakresie tworzenia wartości dodanej posiadają zasoby niematerialne, a wśród nich rzetelna, wiarygodna i dostarczona na czas informacja. Technologia informacyjna jest współtwórcą informacji i narzędziem dostępu do informacji. Zadaniem technologii informacyjnych jest wspomaganie systemów zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie gospodarowania infor-

macją, umożliwienie sprawnego przepływu informacji między pracownikami oraz między przedsiębiorstwem i otoczeniem przy jednoczesnym budowaniu kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą.¹

Zdefiniowanie IT jest problematyczne, zwłaszcza ze względu na ich obszar przedmiotowy. Najwęższe pojęcie technologii informacyjnych ogranicza jego zakres do sprzętu informatycznego (komputerów) i oprogramowania warunkującego możliwość jego wykorzystania dla określonych zadań. Szersza definicja technologii informacyjnych określa je jako zbiór systemów informacyjnych, użytkowników i metod zarządzania służących do ich nadzorowania.² R.W. Griffin zaś traktuje technologie informacyjne jako ogół zasobów w organizacji służących jej do zarządzania informacjami dla potrzeb realizacji misji organizacji.³

Systemy informacyjne tworzone dla wspomagania procesu decyzyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, konstruowane na bazie technologii informatycznych, są często określane jako *Business Intelligence* (BI). Pojęcie to zostało wprowadzone do obiegu przez firmę Gartner dla określenia procesu zbierania, eksploracji, interpretacji i analizy danych, zorientowanego na użytkownika i realizowanego w celu usprawnienia i racjonalizowania podejmowania decyzji.⁴ Systemy informacyjne powinny być dostosowane do potrzeb zarządzania procesami kreowania wartości na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw oraz ich kooperacji w sieci:

- w wyniku postrzegania zdarzeń również w kilku innych równoważnych z finansową perspektywach,
- na podstawie mierzenia ich przebiegu za pomocą wskaźników charakteryzujących zarówno ich poprzednią realizację, jak i ich przyszły rozwój,
- w sposób pozwalający na racjonalne wykorzystanie i rozwój materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa.⁵

Technologia informacyjna to informacja i infrastruktura umożliwiająca przechowywanie, wyszukiwanie, gromadzenie, odzyskiwanie, kopiowanie, filtrowanie, przeglądanie, przekazywanie i otrzymywanie informacji. Infrastruktura informacyjna stanowi element aparaturowy przedsiębiorstwa. Jednocześnie jest ona wkomponowywana w infrastrukturę w szerszym wymiarze, sektorowym i ogólnogospodarczym, lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym, ogólnoswiatowym i wreszcie zglobalizowanym. Infrastruktura informacyjna sprawia, że informacja jest łatwiej dostępna, co czyni ją bardziej użyteczną i przez to bardziej wartościową.

Technologie informacyjne tracą powoli swoją wartość strategiczną.⁶ Stają się standardem, obiektywnym wymogiem gospodarki opartej na wiedzy, usieciowio-

¹ *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, red. naukowa C. Suszyński, PWE Warszawa 2007, s. 357-360.

² E. Turmban, D. Leidner, E. McLean, J. Wetherbe, *Information Technology for Management. Transforming Organization in the Digital Economy*, John Wiley & Sons, New York 2006, s. 21.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 724.

⁴ Gartner Research, *Business Intelligence Tools: Perspective*, "ID", No. DPRO-93784.

⁵ S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, SGH, Warszawa 2010, s. 31.

⁶ N. Carr, *IT Doesn't Matter*, Harvard Business Review, May 2003.

nej, z informatyzowanej z dynamicznie rozwijającym się obszarem cyberprzestrzeni, zagospodarowywanej biznesowo. IT coraz częściej warunkują zaistnienie w biznesie, aniżeli pozwalają osiągać wzrost produktywności, redukcję kosztów, większą rentowność.⁷

Strukturalne i aplikacyjne elementy składowe IT

Zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Kaplana i Nortona⁸, zasoby informacyjne składają się z czterech podstawowych elementów: infrastruktury technologicznej, aplikacji transakcyjnych, aplikacji analitycznych, aplikacji transformacyjnych.

Najbardziej kapitałochłonna jest infrastruktura technologiczna, zwłaszcza w sytuacji, gdy zwrot poniesionych nakładów następuje pośrednio, dzięki możliwościom aplikacyjnym, jakie zostaną utworzone, bezpieczeństwu, jakie zostanie zapewnione w zakresie przepływu informacji i zarządzania nią, kompatybilności sprzętu i oprogramowania oraz ich bezawaryjności. Komponenty infrastruktury technologicznej, na którą składają się dwa podstawowe obszary: infrastruktura fizyczna i infrastruktura zarządcza, zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Infrastruktura technologiczna

Infrastruktura fizyczna	
Infrastruktura aplikacji	Aplikacje wydzielone, np. e-mail, dostęp do Internetu
Zbiory danych	Scentralizowana hurtownia danych
Bezpieczeństwo i ryzyko	Polityka bezpieczeństwa, planowanie awarii, firewalls
Kanały dostępu	Strony www, call-center
Sprzęt	Komputery mainframe, sieci, farmy serwerów
Infrastruktura zarządcza	
Zarządzanie IT	Planowanie systemów informacyjnych, SLA, negocjacje z dostawcami
Architektura i standardy	Dla danych, komunikacji, technologii itp.
Edukacja w zakresie IT	Szkolenia z zakresu IT i zarządzania
Badania i rozwój w zakresie IT	Nowa technologia

Źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 255

Jak wynika z analizy informacji zawartych w tabeli 1, infrastruktura technologiczna, tak w jej części struktury fizycznej, jak i elementów zarządczych, warunkuje zaaranżowanie, zaistnienie i w konsekwencji wykorzystywanie pozostałych

⁷ L. Thurow, *Foreword, The Corporation of the 1990. Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York 1991.

⁸ R. Kaplan, D. Norton, *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 235.

grup zasobów, tym razem o charakterze aplikacyjnym. Z uwagi na duże nakłady finansowe związane z pozyskaniem infrastruktury IT szczególnie ważnym zadaniem menedżerów jest znajomość procesów biznesowych realizowanych i możliwych do realizacji z wykorzystaniem IT oraz jej wpływ na zastosowanie i funkcjonowanie poszczególnych aplikacji.

Wśród aplikacji transakcyjnych szczególne znaczenie posiadają:

- zintegrowane systemy zarządzania typu ERP/MRP (*enterprise resource planning/ material resource planning*),
- zarządzanie łańcuchem dostaw SCM (*supply chain management*),
- zarządzanie relacjami z klientem CRM,
- inne systemy dziedziczne.

Aplikacje transakcyjne służą zautomatyzowaniu czynności powtarzalnych, związanych z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Wskutek ich wdrożenia przedsiębiorstwo uzyskuje możliwość osiągnięcia korzyści wynikających m.in. z automatyzacji, wzrostu wydajności pracy, szybszego przepływu informacji, łatwiejszego dostępu do informacji, integracji danych i in.

Aplikacje analityczne obejmują rodzaje oprogramowania służącego do przeprowadzania różnego typu analiz, interpretacji informacji i dzielenia się uzyskaną wiedzą. Wśród nich wyróżnia się dwie podstawowe grupy. Są to:

- Business Intelligence (BI),
- Knowledge Management Systems (KMS) - aplikacje do zarządzania wiedzą.

Systemy Business Intelligence służą gromadzeniu, sortowaniu i raportowaniu danych, ich analizie w taki sposób, aby przygotowane na ich podstawie informacje, wspomagały procesy decyzyjne. Wśród aplikacji typu BI wyróżnić można m.in.:

- systemy wspomagania decyzji DSS (*decision support systems*),
- systemy pytająco-raportujące Q & R (*query and reporting*),
- systemy analizy i przetwarzania danych *on-line* OLAP (*online analytical processing*),
- systemy analizy statystycznej, prognozowania i eksploracji danych DM (*data mining*).

Podstawowym zadaniem tego typu aplikacji jest scalanie rozczłonkowanych informacji, gromadzonych dzięki zastosowaniu aplikacji transakcyjnych.

Do drugiej z wymienionych grup aplikacji analitycznych przynależą systemy wspomagające zarządzanie wiedzą w organizacjach. Tego typu aplikacje analityczne dostarczają niezbędnej infrastruktury IT dla wspomagania procesów komunikowania się, pracę grupową, wyszukiwanie informacji, tworzenie wiedzy i dzielenie się nią. Aplikacje transformacyjne mogą obejmować zarówno systemy transakcyjne, jak i analityczne, w zależności od tego, jakie znaczenie posiadają w zakresie ich wpływu na strategię budowania przewagi konkurencyjnej i modelu konkurowania.⁹

⁹ R. Orzechowski, *Wpływ zarządzania IT na budowę wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Value Based Management. Koncepcje narzędzia, przykłady*, A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), POLTEXT, Warszawa 2008, s. 341-344.

Kreowanie wartości dodanej w obszarze IT

Jeśli oprzemy logikę tworzenia wartości na klasycznym, porterowskim, modelu łańcucha wartości dodanej, wówczas zastosowanie IT dla przygotowania i realizacji ogółu czynności wartościotwórczych, zarówno podstawowych, jak i wspomagających, będzie kreować wartość wskutek optymalizacji i uelastycznienia poszczególnych elementów łańcucha wartości. Natomiast ujęcie bardziej współczesne, charakterystyczne dla rynków rozwiniętych, koncentrujące się na oczekiwaniach klienta i umożliwiające większą indywidualizację dostosowania oferty do preferencji klienta, tzw. *value shop*¹⁰, stwarza możliwość kreowania wartości dodanej z wykorzystaniem IT w innych obszarach i na bazie odmiennych aplikacji. W tym przypadku źródłem wartości dodanej może być zastosowanie IT dla uelastycznienia i zwiększenia ciągłości w procesie komunikacji z klientami w celu uzyskania aktualnej informacji w zakresie oczekiwań i monitorowania zadowolenia klientów. Zatem IT, w tym przypadku, wspiera identyfikowanie problemów i ich ocenę w zakresie wpływu na wartość, generowanie możliwych rozwiązań problemów zakwalifikowanych jako istotne z punktu widzenia kreowania wartości, planowanie projektów i aktywizowanie zasobów dla ich realizacji, z kryterium wykreowanej wartości, wreszcie dostarczanie rozwiązań problemów klientów, pomiar wyników, ciągłe uczenie się, tworzenie i wykorzystywanie wiedzy. Technologie informacyjne w tym względzie stanowią ważne narzędzie zarządzania wieloma skomplikowanymi projektami w jednym czasie, koordynowania działań i racjonalizacji gospodarowania zasobami.

Najbardziej adekwatne, z punktu widzenia problematyki poruszanej przez autorkę w niniejszym opracowaniu, jest ukazanie roli IT w kreowaniu wartości w sieciach wartości - charakterystycznych strukturach organizacyjnych ery wiedzy. Budowanie wartości opiera się na łączeniu klientów i pośredniczeniu między nimi. W oparciu o logikę sieci wartości funkcjonują i czerpią korzyści liczne przedsiębiorstwa i inni uczestnicy sieci wykorzystujący dowolną postać infrastruktury. Jeśli przedsiębiorstwo jest zarządzane przez wartość, przy czym kreowanie wartości opiera się na sieciowości, wówczas jakość i ilość połączeń posiada znaczenie pierwszorzędne. Przepustowość sieci, jej ekskluzywność, innowacyjność w zakresie form usług świadczonych w sieci, pomysłowość w pobieraniu opłat związanych z możliwościami oferowanymi w sieci, identyfikowanie punktów krytycznych w sieci, czyli węzłów charakteryzujących się dużą ilością użytkowników i połączeń, odpowiednia wycena wartości klientów i ich relacji, zależą od zakresu zastosowania IT.

Technologie informacyjne służą eksploracji zasobów niematerialnych, wśród których, zadaniem Kaplana i Nortona, obok kapitału ludzkiego oraz organizacyjnego, znajduje się także kapitał informacyjny. Ogół aktywów niematerialnych, dzięki ich aranżowaniu we wszystkich perspektywach zrównoważonej karty wyników, przyczynia się do realizacji strategii ukierunkowanej na wzrost wartości.¹¹

¹⁰ *Chains, Shops and Networks: The Role of IS in New Models of Value Creation*, Foundation Strategic Innovation Report, Computer Sciences, 1998, s. 18-19.

¹¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategy Maps ...*, op. cit.

Kreowanie wartości w obszarze IT, który inicjuje, zespala i angażuje aktywa niematerialne, różni się od tworzenia wartości na bazie zasobów materialnych czy finansowych. Ich niematerialność sprawia, że kreowanie wartości odbywa się w sposób pośredni poprzez uruchomienie złożonego łańcucha zależności przyczynowo-skutkowych.¹²

Produkty oferowane przez przedsiębiorstwa wirtualne realizujące procesy w sieci, są nasycone nowoczesnymi technologiami, co sprawia, że stają się coraz bardziej inteligentne. Owa inteligencja jest nie tylko wyrazem zakumulowanej w produktach wiedzy i możliwości coraz lepszego zaspokajania przez nie potrzeb klienta lecz tym, co umożliwia gromadzenie informacji o potrzebach i oczekiwaniach klienta, w zakresie potencjalnego zwiększania jego satysfakcji z konsumpcji produktu. Produkt inteligentny, oferowany w sieci w formie wirtualnej, jest tak skonstruowany, że klient może wybrać taką jego część, opcję oferty, która najlepiej spełnia jego oczekiwania. Ogólnie wartość dodana zawarta w takim produkcie jest wysoka, gdyż jest to produkt o dużym potencjale zawartych w nim wiedzy i technologii, tak dużym, że ich ilość, a zwłaszcza jakość, nie zawsze może być w pełni, przez każdego klienta, doceniona i wykorzystana. Jeśli klient otrzyma produkt o wysokiej wartości dodanej, jednak jego oczekiwania są znacznie mniejsze, to, w jego odczuciu, wartość tego produktu będzie niższa niż w odczuciu klienta, którego oczekiwania są wyższe. W sieci wartość produktu może być rozszczepiana na elementy składowe, a klient może dokonywać wyboru tych, których potrzebuje, rezygnując z pozostałych, które są cenne dla innych klientów, dla niego są bezwartościowe.¹³ Wykorzystanie koncepcji produktu inteligentnego wspomaga proces optymalizowania relacji pomiędzy wartością oferowaną a wartością oczekiwaną przez klienta.

Kreowanie wartości dodanej w obszarze IT odbywa się dokładnie „na miarę”, czyli jej wielkość jest ściśle dostosowywana do indywidualnych potrzeb określonego klienta. Klient zarządza wartością dodaną, gdyż określa poziom wartości, jakiego oczekuje. Może odrzucać te elementy składowe wartości, których nie potrzebuje, dezagreguje wartość, rekonfiguruje, a następnie ponownie agreguje w takiej wielkości i postaci, jaką ostatecznie zaakceptuje. Kreowanie wartości w obszarze IT przeciwdziała marnotrawstwu wszelkich zasobów, zwłaszcza zasobów rzeczowych. Produkty w obszarze IT często są zupełnie zdematerializowane, a głównym zasobem niezbędnym do ich wytworzenia jest wiedza, której zasób, jak wiadomo, w miarę wzrostu częstotliwości jej wykorzystywania, wzrasta.

Obszar IT, jako kreator wartości, posiada swój wymiar czasowy. Zwrot inwestycji w IT następuje pośrednio, jednak nie będzie to możliwe, jeśli nie wykorzystamy przewagi czasowej we wdrożeniu nowoczesnego systemu informatycznego w stosunku do konkurencji. Technologie informacyjne rozprzestrzeniają się bardzo szybko, a wartość kreują liderzy w zakresie nowości.¹⁴ Można zatem wskazać na

¹² P. Weil, M. Broadbent, *Leveraging the New Infrastructure*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

¹³ *Creating value in the network economy*, D. Tapscott (red.), Harvard Business Review 1999.

¹⁴ N. Carr, *IT Doesn't ...*, op. cit.

IT jako na infrastrukturalny i aplikacyjny potencjał kreowania wartości i budowania przewag konkurencyjnych.

Zadania i zastosowania IT w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Przydatność IT w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie podlega dyskusji, jednak nadal wiele firm nie wykorzystuje możliwości, jakie stwarza komputeryzacja w zakresie analizy i eksploracji danych, na potrzeby uzyskania przydatnych informacji np. w zakresie¹⁵:

- klasyfikacji poprzez przyporządkowywanie obiektu do predefiniowanej klasy,
- estymacji, gdy klasa, do której obiekt jest przyporządkowywany, stanowi ciągły zbiór wartości, wykorzystywanej często w zadaniach prognostycznych w oparciu o metodykę drzew decyzyjnych, sieci neuronowych i analiz statystycznych, np. szeregów czasowych,
- wykrywania związków, gdy zadanie polega na znalezieniu grup obiektów występujących wspólnie w określonych kontekstach,
- grupowania, polegającego na znajdowaniu w zbiorze obiektów grup obiektów o podobnych właściwościach. Przy realizacji tego typu zadań wykorzystywane są m.in. metody taksonomiczne.

Zwiększenie zastosowań IT w zarządzaniu przedsiębiorstwem wymaga nakładów finansowych, a to wpływa na obniżenie wartości. Zwrot inwestycji w IT jest obciążony dużym ryzykiem, zwłaszcza w zakresie zastosowań innowacyjnych. Wraz ze wzrostem zastosowań IT w biznesie oraz ilości zadań i funkcji obsługiwanych z wykorzystaniem IT, obserwowany jest proces przenoszenia działalności gospodarczej i innych form aktywności ludzkiej w przestrzeń wirtualną. Wirtualizacja organizacji jest procesem nieuchronnym, następującym poprzez angażowanie nowych propozycji zastosowań IT, a wśród nich¹⁶:

- technologii komunikacyjnych umożliwiających różne formy połączeń o charakterze sieciowym, tworzenie węzłów komunikacyjnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, odgrywających ważną rolę w procesie przekazywania i upowszechniania wiedzy, koordynowaniu działań i generowaniu wartości dodanej w sieci, także poza tradycyjnie postrzeganym obszarem organizacji,
- technologii magazynowania informacji i tworzenia baz wiedzy będących podstawową formą kapitału przedsiębiorstw w erze wiedzy,
- interaktywnych technologii monitorujących i skanujących otoczenie, służącym identyfikowaniu istotnych informacji w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa, kontaktów z klientami, dynamiki sprzedaży, sprzyjających bieżącemu uczeniu się organizacji i wspomaganie procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie,
- technologii analizy danych i ich raportowania występujących w formie systemów eksperckich,

¹⁵ D. Hand, H. Mannila, P. Smyth, *Eksploracja danych*, WNT, Warszawa 2005.

¹⁶ M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 53-55.

- technologii modelujących wykorzystujących zaawansowane oprogramowanie dla tworzenia scenariuszy rozwoju sytuacji, przewidywania zmian, symulowania następstw podejmowanych decyzji,
- technologii projektowych służących testowaniu i analizowaniu koncepcji projektu w przestrzeni wirtualnej przed skonstruowaniem prototypu, wykorzystywanych szeroko w przemyśle wytwórczym oraz dla organizacji i zarządzania procesami,
- technologii produkcyjnych obsługujących i kontrolujących zautomatyzowane linie produkcyjne, wpływających dodatnio na produktywność, niezawodność i jakość procesów wytwórczych,
- technologii świadczenia usług przez kanały technologiczne umożliwiające rozwój sektora e-usług i e-biznesu.

Zastosowanie IT w przedsiębiorstwie wymaga podejścia systemowego dla stworzenia jedynej, niepowtarzalnej kombinacji wielu rodzajów technologii, systemu wspomagającego zarządzanie tym przedsiębiorstwem, uwzględniającego jego specyfikę w zakresie zasobów, kontaktów z otoczeniem, misji, strategii i in. Najczęściej organizacje korzystają jednocześnie z wielu systemów, a wśród nich zwłaszcza znajdują się: systemy komunikacyjne, systemy sprzężenia zwrotnego, systemy sieciowe, systemy świadczenia usług, systemy zarządzania wiedzą i inne systemy komputerowe angażujące IT w obszarach kreowania wartości dodanej i poza nimi.¹⁷

Właściwie skonstruowane komputerowe systemy wspomaganie decyzji menedżerskich, wykorzystujące bogaty dorobek metodologiczny statystyki matematycznej, ekonometrii i badań operacyjnych, oferują skuteczne i efektywne rozwiązania dla stosowania w biznesie. Współczesne metody eksploracji danych oferują techniki przeszukiwania baz danych w celu odkrywania w nich wiedzy w oparciu o tzw. indukcyjne algorytmy maszynowego uczenia się - *machine learning*. Informatyczne systemy wspomaganie decyzji w biznesie obejmują szerokie spektrum technologii, w tym narzędzia OLAP (on-line analytical processing) umożliwiające integrację, agregację i analizę wielokryterialną baz danych wraz z odpowiednią wizualizacją wyników badań, zapewniającą szybką ich percepcję i wykorzystanie dla potrzeb decyzyjnych.

Możliwości, jakie stwarza IT, są, jak dotąd, w niewielkim stopniu wykorzystywane w przedsiębiorstwach.¹⁸ Wśród zastosowań IT, które przyczyniły się do osiągnięcia sukcesów biznesowych wymienia się¹⁹:

- analityczny CRM (*analytical customer relationship management*),
- ocean stopnia możliwości odejść klienta do konkurencji (*churn*),
- wyszukiwanie nadużyć (*fraud detection*),
- badania trendów (*trend analysis*)

Z uwagi na dużą ilość zadań realizowanych w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem IT, dużą ilość komponentów w systemach informatycznych i wielosystemo-

¹⁷ Ibidem, s. 56-58.

¹⁸ J. Surma, *Systemy ERP, niewykorzystane źródło wiedzy*, [w:] *Strategie biznesu*, SAP Polska 2003.

¹⁹ J. Surma, *Systemy Business Intelligence we wspomaganie decyzji zarządczych*, [w:] *Value Based Management...*, op. cit., s. 400.

wość w zastosowaniach IT w biznesie kluczową rolę odgrywa kompatybilność.²⁰ Wiąże się to z potrzebą koordynacji dostawców i specjalistów w zakresie komponowania sprzętu i oprogramowania, infrastruktury informatycznej i stosowanych aplikacji w sposób zapewniający niezakłóconą i efektywną współpracę wszystkich elementów, gdyż jedynie ta wspomaga kreowanie wartości dodanej ponad wartość zaangażowaną w kosztowne IT. *Know how* w zakresie wdrożenia i stosowania IT, w sposób dodający wartości przedsiębiorstwu, stanowi ważny instrument walki konkurencyjnej, uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej, jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa w erze wiedzy.

Podsumowanie

Wdrażanie i stosowanie IT we współczesnych przedsiębiorstwach powinno uwzględniać wymagania procesów wewnętrznych w kontekście interakcji z otoczeniem i być ukierunkowane na dostarczanie wartości oczekiwanej i wysoko cenionej przez klienta przy jednoczesnym redukowaniu kosztów wytworzenia tej wartości. W efekcie obserwowany jest wzrost przychodów i obniżenie kosztów, a to zostanie dostrzeżone i odpowiednio zdiagnozowane w perspektywie finansowej, za pomocą adekwatnych wskaźników finansowych. IT stwarzają potencjał do kreowania wartości, ale jej bezpośrednio nie generują. Wręcz przeciwnie, technologie informacyjne angażują wartość, generują koszty obniżające wartość, zwłaszcza w sytuacji, gdy są angażowane w procesy wewnętrzne, niezwiększające wartości dodanej dla klienta. IT, dla wykreowania wartości, musi ulec zespoleniu z innymi aktywami w taki sposób, aby stworzyć nową jakość zdolną do wygenerowania wartości dodanej. Technologie informacyjne są w tym względzie instrumentarium kreowania wartości na bazie kapitału ludzkiego, informacyjnego i organizacyjnego; mają znaczenie wspomagające.

Literatura

1. *Creating Value in the Network Economy*, praca zbiorowa pod redakcją D. Tapscott, Harvard Business Review, 1999
2. Carr N., *IT Doesn't Matter*, Harvard Business Review, May 2003.
3. *Chains, Shops and Networks: The Role of IS in New Models of Value Creation*, Foundation Strategic Innovation Report, Computer Sciences, 1998.
4. Gartner Research, *Business Intelligence Tools: Perspective*, "ID", No. DPRO-93784 <http://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=4883&pid=460>
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
6. Hand D., Mannila H., Smyth P., *Eksploracja danych*, WNT, Warszawa 2005.
7. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School, Boston 2004.

²⁰ C. Shapiro, H.R. Varian, *Potęga informacji ...*, op. cit., 22.

8. Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe, Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, SGH, Warszawa 2010.
9. Orzechowski R., *Wpływ zarządzania IT na budowę wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Value Based Management. Koncepcje narzędzia, przykłady*, A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), POLTEXT, Warszawa 2008.
10. *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, C. Suszyński (red.), PWE, Warszawa 2007.
11. Surma J., *Systemy Business Intelligence we wspomaganii decyzji zarządczych*, [w:] *Value Based Management Koncepcje narzędzia, przykłady*, A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), POLTEXT, Warszawa 2008.
12. Surma J., *Systemy ERP, niewykorzystane źródło wiedzy*, [w:] *Strategie biznesu*, SAP, Polska 2003.
13. Turmban E., Leidner D., McLean E., Wetherbe J., *Information Technology for Management. Transforming Organization in the Digital Economy*, John Wiley & Sons, New York 2006,
14. Thurow L., *Foreword, The Corporation of the 1990. Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York 1991.
15. Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
16. Weil P., Broadbent M., *Leveraging the New Infrastructure*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Abstract: The aim of this paper is to present the opportunities that are created by modern IT technologies in the sphere of creating added value in contemporary enterprises. The author explains the notion of IT and indicates the composite elements of its structures, as well as a review of its applications. The incomplete exploration of the potential of IT in enterprises has been identified as a threat which increases the costs of the functioning of enterprises as a result of investing in expensive and risky IT that in this case does not lead to the appropriate growth in terms of the value of an enterprise.

ROLA DECYZJI STRATEGICZNYCH W ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA MILKPOL SA. STUDIUM PRZYPADKU

Paweł Nowodziński

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzanie Przedsiębiorstwem

Streszczenie: W artykule zaprezentowano kontekst i rolę podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie na przykładzie Milkpol SA, spółki wchodzącej w skład indeksu NewConnect Lead. Decyzje strategiczne mają immanentny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa zarówno w długim, jak i krótkim okresie. Badane przedsiębiorstwo, formułując strategię rozwoju, opiera swoje decyzje na zbiorze informacji pozyskiwanych z otoczenia, które są jednak w swej naturze obciążone niepewnością. Zarządzający minimalizują ryzyko podjęcia błędnych decyzji strategicznych poprzez założenie dwuetapowości planów strategicznych.

Słowa kluczowe: decyzje strategiczne, rozwój, strategia, rynek mleka

Wprowadzenie

Decyzje podejmowane przez zarządzających mają decydujący wpływ na funkcjonowanie dzisiejszych przedsiębiorstw. Jakość tych decyzji zależy w dużym stopniu od informacji dotyczących wewnętrznego funkcjonowania danej organizacji, ale także, a może przede wszystkim od zbioru informacji o otoczeniu zewnętrznym. Proces podejmowania decyzji prowadzi do wyboru określonej alternatywy, która jest podstawą sukcesu bądź niepowodzenia każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego na hiperkonkurencyjnym, dynamicznym, zglobalizowanym rynku. W tym kontekście decyzje strategiczne stanowią o byciu albo nie byciu współczesnych organizacji.

Proces racjonalnego podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie

Podejmowane decyzje prowadzą do określonych skutków, przy czym decyzje podejmowane są na ogół przy niepełnej wiedzy dotyczącej sytuacji zewnętrznej, co ma istotny wpływ na ich skutki. Zbiór stanów zewnętrznych mogą tworzyć elementy wzajemnie wykluczające się - jeden z nich wykluczy pozostałe w momencie podejmowania decyzji. Niepełność wiedzy wyraża się tym, że podejmując decyzje, nie wiadomo, który ze stanów ma miejsce. Podjęcie decyzji wiąże się zatem z możliwością zysku bądź straty zależnie od uwiarygodnienia przez podejmującego decyzje stanów otoczenia i właściwości (wartości) samej decyzji. Decydujący stara się podjąć decyzję optymalną dla danego (prognozowanego) stanu otoczenia.

W tym kontekście decydent stara się wybrać taką decyzję, która przyniesie możliwie najmniejszą możliwą stratę. Znajdowanie decyzji optymalnych jest zadaniem teorii decyzji.¹

Podejmowanie decyzji jest aktem wyboru jednego wariantu spośród pewnego ich zestawu. Proces podejmowania decyzji to rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór najlepszej alternatywy, a następnie implementacja w organizacji.²

Podejmowanie decyzji jest elementem planowania w organizacji. W tym kontekście podejmowanie decyzji to zaprojektowanie i wybór sposobu działania dla rozwiązania określonego problemu organizacyjnego. Każde działanie można rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania, które może być rozumiane jako dokonywanie nielosowego wyboru w trakcie działania. Decydowanie to wybieranie szczególnego kierunku działania.

Decyzje dotyczą działań, które będą podejmowane w przyszłości i w warunkach, których stan jest trudny do przewidzenia. Zatem, podejmowanie decyzji zawiera składowe, których przyszły stan możemy określić jako pewność (wiadomo, co zdarzy się w przyszłości), ryzyko (znane jest prawdopodobieństwo zaistnienia badanych alternatyw) i niepewność (prawdopodobieństwo nie jest znane, a dodatkowo mogą nie być znane wszystkie możliwości). Określenie przyszłych warunków realizacji podjętych decyzji jest możliwe poprzez oszacowanie jakości dostępnych informacji. Jednak niemal w każdej sytuacji decyzyjnej informacja jest niepełna. Decyzje podejmowane są na wszystkich szczeblach organizacyjnych, co odgrywa szczególną rolę w procesie planowania. Od jakości decyzji zależy skuteczność planów. Obiektywna jakość podejmowanej decyzji zależy od poprawności realizacji sformalizowanego procesu jej podejmowania. Podejmowanie decyzji oznacza proces wyboru jakiegoś działania jako sposobu rozstrzygnięcia określonego problemu. Decyzje programowane podejmuje się w oparciu o historyczne doświadczenia związane z regułami bądź procedurami obowiązującymi w danym przedsiębiorstwie. Decyzje programowane podejmowane w oparciu o rutynowe procedury ograniczają swobodę podejmowania decyzji, jednak w pewnym stopniu odciażają zarządzających i pozwalają skupić uwagę na kluczowych (strategicznych) działaniach. Decyzje nieprogramowane podejmowane są w sytuacjach wyjątkowych, dla których nie ma ustalonych rutynowych reguł postępowania. W większości przypadków decyzje strategiczne dla danej organizacji mają charakter nieprogramowalny, mają znacznie mniej przejrzystą strukturę i są podejmowane zdecydowanie rzadziej.³ Im więcej problemów można zdefiniować w taki sposób, aby można je było rozwiązać wykorzystując decyzje programowalne, tym więcej czasu zostaje decydom na podejmowanie decyzji nieprogramowalnych,

¹ *Encyklopedia Powszechna PWN*, tom I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973, s. 567.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 267-270.

³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 74-143.

które ze swej natury są w większości przypadków ważniejsze i wymagają więcej czasu do namysłu.⁴

Teorie podejmowania decyzji wykorzystują podejście normatywne, psychologiczne i systemowe. Teoria normatywna wykorzystuje w procesie podejmowania decyzji modele matematyczne i symulacje stanów otoczenia. Znajduje zastosowanie tam, gdzie możliwe jest wykorzystanie mierzalnych informacji, które będą oparciem dla skwantyfikowania problemu decyzyjnego.⁵ Możliwe jest zastosowanie modelowania z wykorzystaniem technologii informatycznych.⁶ Teoria psychologiczna bazuje na badaniu i przewidywaniu czynności decyzyjnych zarządzających, którzy, realizując ten proces, próbują osiągnąć pewien stan rzeczy. Zwraca szczególną uwagę na: zachowanie się jednostki w czasie działania i wyboru alternatywy (rozwiązywania problemu decyzyjnego), cechach osobowościowych, subiektywnej percepcji ryzyka. Z kolei teoria socjologiczna bada uwarunkowania i zwraca uwagę na: podejmowanie decyzji w kontekście interakcji społecznych w organizacji, stosowany styl kierowania, czynniki wpływające na decyzje kierownicze, rolę kierownika w procesie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów decyzyjnych.⁷

Decyzje nie są w większości przypadków podejmowane zgodnie z zasadami logiki i racjonalnego działania. Decydenci podejmują decyzje w warunkach niepełnej informacji. Ich działania cechują się ograniczoną racjonalnością i w pewnym sensie zadowolają się rozwiązaniami o pewnym (wystarczającym) minimalnym standardzie.⁸

Wpływ informacji zewnętrznej na decyzje strategiczne

Decydowanie jest najmniej widoczną stroną polityki prowadzonej przez przedsiębiorstwo, jednak - dzięki mechanizmowi podejmowania decyzji - idee, pomysły i wizje rozwoju zmieniają się w działania strategiczne. Decyzja strategiczna w tym kontekście to proces, dzięki któremu przedsiębiorstwo dokonuje modyfikacji swojej rzeczywistej strategii. W organizacji chcącej osiągnąć pewien ustalony cel ekonomiczny proces podejmowania decyzji jest nie tylko skomplikowany, ale dodatkowo sam proces decydowania i w efekcie decyzja rzadko zależy od wyboru jednostki. Decyzja podejmowana jest jako swego rodzaju forma wyboru określonej grupy (interesu) zarządzającej przedsiębiorstwem.⁹

⁴ A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 40.

⁵ Szerzej w: J.J. Weygandt, D.E. Kieso, P.D. Kimmel, *Managerial Accounting Tools for Business Decision Making: Desktop Edition*, John Wiley & Sons Inc, 2007, s. 299-335.

⁶ Szerzej w: R.J. Mockler, *A Catalog of commercially available software for strategic planning*, Planning Review, May/June 1991, s. 28-35; B.E. Munkvold, K. Him, O. Husby, *Collaborative IS Decision-Making: Analyzing Decision Process Characteristics and Technology Support*, [w:] *Groupware: Design, Implementation*, H. Fuks, S. Lukosch, A.C. Salgado (red.), Use, 11th International Workshop, CRIWG 2005, Porto de Galinhas, Brazil, September 2005, s. 292-307.

⁷ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 8-13.

⁸ R.W. Griffin, *Fundamentals of Management*, Houghton Mifflin Co, Boston 2008, s. 106-107.

⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 413-444.

Decyzje strategiczne są bardzo złożone i zawierają wiele zmiennych. Znamienną cechą decyzji na poziomie strategicznym jest założenie, że w pierwszej kolejności muszą zapewnić przeżycie organizacji na rynku w długim okresie. Ich implikacje dla powodzenia przedsiębiorstwa są najbardziej znaczące.

Decyzje te są obarczone dużym ryzykiem. Istotą ograniczenia ryzyka w procesie podejmowania decyzji jest właściwe zarządzanie ryzykiem. Nie zawsze odbywa się to w sposób widoczny, powtarzalny, konsekwentnie stosowany i wspomagający proces podejmowania decyzji. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie efektywnego wykorzystania procesu zarządzania ryzykiem, złożonego z dobrze zdefiniowanych kroków. Celem ostatecznym jest wsparcie systemu decyzyjnego, poprzez doprowadzenie do pełnego uświadomienia ryzyka i jego potencjalnego wpływu na organizację.¹⁰

Decyzje strategiczne podejmowane są zwykle w kontekście osobistego postrzegania sytuacji problemowej przez podejmujących decyzję, wyznawane przez nich wartości i uzyskania maksymalnie wartościowego zbioru przekrojowych informacji o otoczeniu zewnętrznym.¹¹

Zbieranie informacji dotyczących środowiska zewnętrznego przedsiębiorstwa, inaczej skanowanie (monitorowanie) otoczenia (*environmental scanning*) jest kluczowym elementem podejmowania decyzji na poziomie strategicznym. Zwłaszcza w dobie funkcjonowania przedsiębiorstw w środowisku międzynarodowym skanowanie otoczenia w poszukiwaniu informacji nabiera szczególnego znaczenia. Jest to związane ze strategicznym aspektem decyzji - pozyskiwanie informacji z otoczenia organizacji będzie miało decydujące znaczenie w przypadku strategicznej zmiany rozumianej jako de facto sama zmiana zarówno jej treści, jak i wszystkich systemów wspomagających implementację strategii. Z przeprowadzonych badań wynika, że zmiany w otoczeniu zewnętrznym mają wpływ na zmianę strategii przedsiębiorstwa, nie zmieniają one jednak trajektorii strategicznej w istotny sposób. Jest to również związane z niską częstotliwością prowadzenia działań monitorujących.¹²

Rozwój działalności przedsiębiorstwa. Zamierzenia strategiczne Spółki Milkpol SA

Tendencje na rynku mleka w Polsce

Produkcja mleka jest jedną z ważniejszych gałęzi produkcji rolniczej w Polsce. Z uwagi na korzystne warunki przyrodnicze i długą tradycję hodowli bydła Polska jest szczególnie predysponowana do rozwijania tej gałęzi produkcji. Wartość produkcji mleka w 2008 r. stanowiła 18% wartości produkcji rolniczej i 32% produk-

¹⁰ Office of Government Commerce, *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*, The Stationery Office, 2007, s. 3.

¹¹ E.F. Harrison, M.A. Pelletier, *A Paradigm for strategic decision success*, Management Decision 1995, vol. 33, no. 7, s. 53.

¹² R. Muralidharan, *Environmental scanning and strategic decisions in multinational corporations*, Multinational Business Review 2003, vol. 11, no. 1, s. 67-88.

cji zwierzęcej. W latach siedemdziesiątych pogłowie krów wynosiło około 6 mln sztuk. Jednak po urynkowaniu gospodarki ilość krów systematycznie spadała (5,3 mln sztuk w roku 2004). Trend ten został odwrócony dopiero po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, kiedy poprawiła się opłacalność hodowli. Konieczność konkurencji z wysoko wydajnym rolnictwem zachodnioeuropejskim oraz wzrost wymagań sanitarno-weterynaryjnych przyczyniły się do przyspieszenia koncentracji produkcji mleka w Polsce. Miał na to wpływ również krajowy program rekompensat wypłacanych mniejszym producentom za rezygnację z produkcji mleka. W 2009 r. liczba dostawców hurtowych zmalała do 191,8 tys. (z 355,2 tys. w 2004 r.), a liczba dostawców bezpośrednich - do 18,8 tys. (z 78,1 tys.). Jednocześnie produkcja mleka od jednego dostawcy na przełomie 2008/2009 wyniosła 48,5 tys. kg wobec 26,3 tys. kg na przełomie 2004/2005. W roku 2008 gospodarstwa utrzymujące mniej niż 20 krów stanowiły 95% ogółu gospodarstw prowadzących produkcję mleka. Względy ekonomiczne powodują, że produkcja mleka koncentruje się w Polsce centralnej i wschodniej. Rejony te skupiają ponad 78% krajowego pogłowia i 83% dostaw surowca. W Polsce produkuje się rocznie prawie 12 mld litrów mleka. Na przestrzeni kilku ostatnich lat produkcja mleka utrzymuje się na podobnym poziomie.¹³ Szacuje się, że w 2011 roku światowy rynek mleka będzie większy o 27,2% w porównaniu z 2006 rokiem.¹⁴

Rynek mleka należy do najbardziej zinstytucjonalizowanych mechanizmów Wspólnoty. Jest najbardziej chroniony i kosztowny przede wszystkim z uwagi na różne poziomy jego subsydiowania. Wspólna organizacja tego rynku obejmuje mleko (świeże, konserwowane, w proszku), śmietanę, masło, kefir, jogurty, maślanekę, sery, laktozę, syrop laktozowy.¹⁵

Konsumpcja mleka w Polsce spada, w przeliczeniu na mieszkańca jest znacznie mniejsze niż w innych krajach Unii Europejskiej. Mimo że Polska jest jednym z największych producentów mleka i jego przetworów w Europie, to spożycie mleka wśród polskich konsumentów wciąż jest mniejsze niż średnia w Unii Europejskiej. Przeciętny Polak spożywa 181 litrów mleka i przetworów mlecznych rocznie, podczas kiedy statystycznie spożycie mleka na osobę w całej Unii Europejskiej wynosi 350 litrów rocznie.

Utrzymanie rynków zbytu przy rosnącej konkurencji wymagało konsolidacji i modernizacji polskiej branży mleczarskiej. W 2004 roku skup mleka prowadziły 324 zakłady mleczarskie. W 2009 roku w Polsce działało 291 podmiotów skupujących mleko (z których 230 zajmowało się przetwórstwem mleka). Wykorzystując środki pochodzące z Rządowego Programu Restrukturyzacji i Modernizacji Mleczarstwa oraz innych funduszy przed- i poakcesyjnych - zakłady mleczarskie zainwestowały w nowe linie technologiczne, unowocześniły już istniejące oraz wdrożyły unijne standardy sanitarno-weterynaryjne, co wydatnie przyczyniło się do poprawy jakości produkowanego mleka. Przetwórstwa mleka w Polsce dokonuje

¹³ Agencja Rynku Rolnego, *Rynek mleka w Polsce*, Warszawa 2009, s. 2-10.

¹⁴ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Przeglądy terytorialne OECD Polska 2008*, s. 166.

¹⁵ A. Oleszko, *Prawo Żywnościowe Wspólnotowego Rynku Rolnego*, Wolters Kluwer Polska - Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006, s. 64.

się w spółdzielniach mleczarskich, które skupują około 75% ogólnej ilości mleka w kraju. Stopniowo wzrasta udział w rynku przedsiębiorstw mleczarskich z kapitałem polskim i zagranicznym. W Polsce działa ponad 200 zakładów skupujących i przetwarzających mleko, są to głównie spółdzielnie mleczarskie. Szacuje się, że do 2020 roku - może pozostać nawet mniej niż 100 spółdzielni mleczarskich. Najczęstszą przyczyną ich likwidacji są procesy koncentracyjne. Do największych przedsiębiorstw należą: Mlekoop, Mlekovita (posiadają ponad 10% rynku), Polmlek oraz Lacpol (właścicielem którego jest kilkadziesiąt Spółdzielni Mleczarskich). Do najważniejszych firm z udziałem kapitału zagranicznego należą: Danone (trzecia firma w Polsce z około 8% udziałem w rynku), Hochland (około 5% udział w rynku), grupa Bongrain oraz Lactalis. Sześć największych firm mleczarskich kontroluje około 50% rynku.¹⁶

Rynek mleka charakteryzuje się dużą konkurencyjnością. Część dawnych przetwórców mleka utrzymała się na rynku, część z nich została wchłonięta przez lepiej prosperujących partnerów. Zakłady mleczarskie dokonały ogromnego wysiłku, aby sprostać wyzwaniu, jakim było wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej (nakłady na wprowadzenie niezbędnych zmian innowacyjnych). Ważniejsze z nich to¹⁷:

- poprawa stanu technicznego i technologicznego zakładów,
- wdrożenie i utrzymywanie, certyfikacja systemów jakości: HACCP, ISO,
- zorganizowanie nowoczesnego systemu oceny mleka surowego, opartego na zautomatyzowanym sprzęcie nowej generacji,
- szkolenie dostawców, a w rejonach dużego rozdrobnienia także wspieranie finansowe w przystosowaniu gospodarstw,
- zmiana systemu organizacji skupu opartego na rozbudowanej sieci zlewni na system jednoetapowy wykorzystujący specjalistyczne cysterny przystosowane do odbioru mleka bezpośredniego w gospodarstwie,
- zakup nowych technologii, aby sprostać konkurencyjności na rynku,
- zakup i wdrożenie systemów informatycznych w celu sterowania i dokumentowania procesów produkcyjnych.

Strategia rozwoju Milkpol SA. Uwarunkowania decyzji strategicznych¹⁸

Akcesja Polski do Unii Europejskiej przyspieszyła procesy innowacyjne, dostosowujące polskie mleczarstwo do standardów zachodnioeuropejskich. Stopniowo, głównie w wyniku łączenia się podmiotów przetwórstwa mleka w większe przedsiębiorstwa, następuje koncentracja przemysłu mleczarskiego. Poszczególne zakłady, specjalizujące się w określonej dziedzinie, w wyniku zwiększenia skali produkcji i systematycznej modernizacji linii technologicznych, obniżają koszty

¹⁶ B. Pepliński, *Agrobiznes. Podstawy ekonomiki*, WSiP S.A., Warszawa 2009, s. 58-60.

¹⁷ A. Kogut, *Wybrane problemy przemysłu mleczarskiego i obszary innowacyjności*, [w:] *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu*, S. Makarski, P. Cyrek, S. Dybka, A. Kasprzyk, (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 217.

¹⁸ Opracowano na podstawie informacji zawartych w dokumencie sporządzonym przez: DFP Doradztwo Finansowe S.A., *Dokument informacyjny „Milkpol” S.A.*, Warszawa 2010, s. 55-58.

jednostkowe i pozostają konkurencyjne na Rynku Unii Europejskiej. Wszystkie podmioty przemysłu mleczarskiego spełniają standardy weterynaryjno-sanitarne i mogą eksportować swoje wyroby na obszar Wspólnego rynku oraz do krajów trzecich.¹⁹

Liderem na rynku mleka w Polsce (2009) jest firma Mlekoop, która posiada 30% udziałów wartościowych w rynku i 26% udziałów ilościowych. Na drugim miejscu zarówno pod względem wartości, jak i ilości sprzedaży znalazły się produkty marki własnej, które osiągnęły odpowiednio 17 i 21%. Na trzeciej pozycji znalazła się firma Mlekovita, która zanotowała 16% udziałów wartościowych i ilościowych. Pozostali producenci mleka stanowią ok. 37% wartości sprzedaży i 38% w ilości sprzedanego mleka. Wciąż duży udział mają producenci regionalni, oferujący szeroki asortyment w regionach, w których funkcjonują. Charakter przemysłu przetwórstwa mleka, którego roczne obroty przekraczają 20 miliardów złotych i silne jego związki z rynkami lokalnymi powodują, że należy on do działów przemysłu przetwórczego o dużej roli małych i średnich przedsiębiorstw, do których m.in. zalicza się przedsiębiorstwo Milkpol SA. Firmy tego rodzaju stanowią około 98,7% wszystkich podmiotów przetwórstwa rolno-spożywczego. Ich udział w zatrudnieniu wynosi ponad 64%, a w sprzedaży ponad 58%.

Sektor, w którym działa analizowane przedsiębiorstwo, jest rozdrobniony, jednak można zauważyć tendencje konsolidacji sektora. Wiele podmiotów prowadzących działalność na porównywalną skalę w ostatnich latach zaprzestało prowadzenia działalności lub zostało przejętych przez największe firmy na rynku. W kategorii serów twarogowych świeżych jest Milkpol SA jest liderem na swoich rynkach zbytu. W kategorii jogurtów oraz serków homogenizowanych największy udział w rynku regionalnym mają ogólnopolscy producenci. W segmencie produktów świeżych, które mają istotny udział w przychodach Spółki, głównymi jej konkurentami są lokalne mleczarnie. Poza segmentem produktów świeżych konkurencją Spółki są duże podmioty zagraniczne i krajowe.

Strategia spółki zakłada dwuetapową realizację strategii rozwoju (plany krótko- oraz długoterminowe). Jest to związane z zastosowanym podejściem normatywnym do procesu podejmowania decyzji strategicznych. Spółka w krótkim okresie zakłada unowocześnienie bazy produkcyjnej (instalacja ultrafiltracji mleka o wydajności 4500 l/h), technicznej i technologicznej - poprzez zakup i instalację nowej linii technologicznej. Planowany zakup ma komplementarny charakter z istniejącym wyposażeniem oraz dalszym planowanym rozwojem przedsiębiorstwa. Przyjęta strategia podyktowana jest przede wszystkim chęcią rozszerzenia skali produkcji i sprzedaży. Zasadniczy profil produkcji, czyli przetwórstwo mleka, pozostanie bez zmian. Technologia ultrafiltracji jest skutecznym sposobem dla osiągnięcia wyższej jakości i bezpieczeństwa produktów bez ingerowania w podstawowe naturalne własności produktu. Linia ta, przy relatywnie niższych kosztach produkcji, pozwoli jednocześnie na zwiększenie asortymentu produkcji o nowe produkty (serki smakowe i serki twarogowe) z przeznaczeniem także do przemy-

¹⁹ J. Wojnar, D. Jankowska, *Tendencje na rynku mleka i produktów mlecznych w Polsce*, [w:] *Transfer wiedzy ...*, op. cit., s. 128.

słu cukierniczego. W następstwie powyższych działań powstanie więc szansa na opłacalną sprzedaż z wykorzystaniem nowych kanałów dystrybucji (markety i hipermarkety).

Z kolei plany długoterminowe zakładają kolejną inwestycję w linię technologiczną (instalacja ultrafiltracji mleka o wydajności 22 500 l/h) oraz budowę drugiego nakładu produkcyjnego. Strategia długoterminowa zostanie wdrożona, jeżeli pierwsza inwestycja będzie efektywna (odzwierciedleniem będą osiągnięte wyniki finansowe Spółki). W tym przypadku podjęte zostaną działania w celu dokonania wymiany bazy przetwórczej mleka na wydajniejszą, co oznaczać będzie, iż pierwotnie zakupiona linia produkcyjna do ultrafiltracji zostanie zastąpiona nową o większych mocach przerobowych mleka. Zakupiona linia zostanie uruchomiona w strukturach obecnego zakładu w Czarnocinie. Spółka planuje sfinansować inwestycję ze środków pozyskanych z emisji akcji przeprowadzonej w trybie subskrypcji prywatnej. W celu zmaksymalizowania ekspansji rozwoju Spółka rozważy dokonanie inwestycji polegającej na budowie, na obszarze przylegającym do obecnego terenu mleczarni drugiego nowoczesnego zakładu produkcyjnego, tożsamego w zakresie rodzaju produkcji do istniejącego już zakładu. Realizacja wszystkich zaplanowanych inwestycji rzeczowych przyczyni się do zwiększenia mocy produkcyjnych, poprawy jakości produkowanego asortymentu, wzrostu wartości dodanej produktu oraz dostosowania wyrobów do potrzeb rynku, zmniejszenia kosztów wytwarzania, zwiększenia rentowności Spółki, osiągnięcia wyższych wyników finansowych, wzrostu konkurencyjności, umocnienia pozycji oraz wizerunku Spółki na rynku jako firmy spełniającej najwyższe standardy technologiczne - zarówno w zakresie produkcji, co jest istotne zarówno dla prowadzenia handlu w Polsce, jak i handlu wewnątrzspółnotowego oraz eksportu do krajów trzecich. W wyniku powyższych inwestycji Spółka powinna w okresie 6 lat zwiększyć sprzedaż do poziomu blisko 100 mln zł rocznie przy rentowności sprzedaży na poziomie około 12%.

Podsumowanie

Decyzje podejmowane przez zarządzających są immanentnie obarczone znaczną niepewnością związaną z naturalnymi warunkami procesu podejmowania decyzji. Podejmując decyzje dotyczące przyszłej strategii przedsiębiorstwa Milkpol SA, należy rozważyć: możliwe stany otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, ryzyko związane z działalnością przedsiębiorstwa oraz rynkiem, na którym on funkcjonuje. Ze względu na złożoność i zmienność warunków prowadzenia działalności gospodarczej nieodłącznym elementem planowania przyszłej działalności jest badanie otoczenia i gromadzenie informacji jego dotyczących. Zarządzający muszą zakładać, że w przyszłości walka konkurencyjna w obrębie sektora będzie intensywniejsza niż dotychczas, co w efekcie może skutkować zmniejszeniem uzyskiwanych marż na sprzedaży (pogorszenie rentowności). Podejmowane przez zarządzających decyzje strategiczne mają za zadanie zapobiec możliwości zaistnienia takiej sytuacji poprzez rozwijanie dotychczasowych linii produktowych oraz

inicjację nowych. Zarządzający monitorują działania przedsiębiorstw konkurencyjnych w celu szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na rynku.

Realizacja założonej strategii i planów inwestycyjnych zakłada zwiększenie mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa poprzez instalację nowoczesnej linii do ultrafiltracji mleka. W efekcie planowane jest zwiększenie asortymentu produkcyjnego, wzrost sprzedaży, spadek kosztów wytwarzania, a także umocnienie pozycji oraz rozpoznawalności marki Spółki na rynku. Istotny wpływ otoczenia zewnętrznego na możliwość sukcesu projektowanej strategii wpływa na prawdopodobieństwo wykonania celów strategicznych. W związku z tym możliwe zyski osiągnięte w przyszłości przez Spółkę zależą od jej zdolności do skutecznej realizacji opracowanej długoterminowej strategii rozwoju. Jeżeli decyzje podejmowane przez zarządzających przedsiębiorstwem Milkpol SA okażą się nietrafione w wyniku złej oceny otoczenia bądź nieumiejętnego dostosowania się do zmiennych warunków tego otoczenia, mogą one mieć negatywny wpływ na działalność, wyniki oraz sytuację finansową analizowanego przedsiębiorstwa. Jednak zastosowany model dwuetapowości strategii rozwoju świadczy o próbie optymalizacji podejmowanych decyzji (do czego istotnie przyczynia się monitorowanie otoczenia zewnętrznego, którego przyszłe zmiany nie powinny zakłócić obranej trajektorii rozwoju) i świadomym rozwiązywaniu problemów decyzyjnych.

Literatura

1. Agencja Rynku Rolnego, *Rynek mleka w Polsce*, Warszawa 2009.
2. DFP Doradztwo Finansowe S.A., *Dokument informacyjny, „Milkpol” S.A.*, Warszawa 2010.
3. *Encyklopedia Powszechna PWN*, tom I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973.
4. Griffin R.W., *Fundamentals of Management*, Houghton Mifflin Co, Boston 2008.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
6. Harrison E.F., Pelletier M.A., *A Paradigm for strategic decision success*, *Management Decision* 1995, vol. 33, no. 7.
7. Kogut A., *Wybrane problemy przemysłu mleczarskiego i obszary innowacyjności*, [w:] *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu*, S. Makarski, P. Cyrek, S. Dybka, A. Kasprzyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
8. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Przeglądy terytorialne OECD: Polska*, 2008.
9. Mockler R.J., *A Catalog of commercially available software for strategic planning*, *Planning Review*, May/June 1991.
10. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
11. Munkvold B.E., Him K., Husby O., *Collaborative IS decision-making: analyzing decision process characteristics and technology support*, [w:] *Groupware: Design, Implementation, Use*, H. Fuks, S. Lukosch, A.C. Salgado (red.), 11th International Workshop, CRIWG 2005, Porto de Galinhas, Brazil, September 2005.
12. Office of Government Commerce, *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*, The Stationery Office, 2007.
13. Oleszko A., *Prawo Żywnościowe Wspólnotowego Rynku Rolnego*, Wolters Kluwer Polska - Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006.

14. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
15. Pepliński B., *Agrobiznes. Podstawy ekonomiki*, WSiP S.A., Warszawa 2009.
16. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
17. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
18. Weygandt J.J., Kieso, D.E., Kimmel, P.D., *Managerial Accounting Tools for Business Decision Making: Desktop Edition*, John Wiley & Sons Inc, 2007.
19. Wojnar J., Jankowska D., *Tendencje na rynku mleka i produktów mlecznych w Polsce*, [w:] S. Makarski, P. Cyrek, S. Dybka, A. Kasprzyk (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
20. Tomski P., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw a konkurencja na rynku globalnym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, A. Pabian (red.), Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
21. Kościelniak H., *Wpływ globalizacji na corporate governance*, Pr. i Mater. Wydz. Zarz. UGd. 2009, nr 1.
22. Kościelniak H., *Organizational and Financial Aspects of Functioning of Polish Companies*, The Publishing Office of Czestochowa University of Technology, Czestochowa 2008.

Abstract: The article presents the context and the role of strategic decision-making in the company for an example of MILKPOL SA, a company in the index NewConnect Lead. Strategic decisions have an immanent impact on the functioning of enterprises in both the long and short term. The strategic decisions and development strategy formulated by the analyzed company are based on the collection of information obtained from the environment. However, the information gathered from the environment is by its nature subject of uncertainty. The managers try to minimize the risk of making wrong decisions by assumption of two-phase strategy.

KONCEPCJA OFFSHORINGU W ANALIZIE RYZYKA W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Beata Skowron-Grabowska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: W artykule podstawowym celem było pokazanie koncepcji offshoringu i podejmowania decyzji w tej kwestii. Wskazano na proces zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw, a w szczególności na czynniki ryzyka. Dokonano oceny najważniejszych czynników i ich wpływu na budowę możliwych scenariuszy offshoringowych. Analiza macierzy prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń ryzykownych w łańcuchu dostaw również przyczynia się do rozważenia odpowiednich scenariuszy offshoringowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, łańcuchy dostaw, offshoring

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach nasilającej się zmienności otoczenia, musi je zatem cechować elastyczność w przystosowaniu się do zmian, przejawiająca się między innymi we właściwym zarządzaniu ryzykiem. Procesy przepływu, jakie zachodzą w łańcuchu dostaw, powinny przebiegać w sposób optymalny oraz minimalizować ryzyko związane z nimi.

Problemy zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw w aspekcie koncepcji należy uznać za bardzo aktualne zagadnienie w zakresie teorii i praktyki gospodarczej. Jego istota przedstawiana jest w wielu różnych koncepcjach. Zgodnie z jedną z koncepcji: „Zarządzanie ryzykiem polega w ogólności na ilościowej ocenie ryzyka i uwzględnieniu go w procesie podejmowania decyzji w zakresie alokacji zasobów”¹. Celem działalności przedsiębiorstw jest zwiększenie wartości aktywów firmy przez odpowiednie zarządzanie nimi, uwzględniając inne ogniwa w łańcuchu dostaw. Podstawowym kryterium decyzyjnym jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu gospodarczym przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania ryzykiem, a w szczególności zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw najczęściej ryzyko jest przedstawiane jako konstrukcja koncepcyjna.²

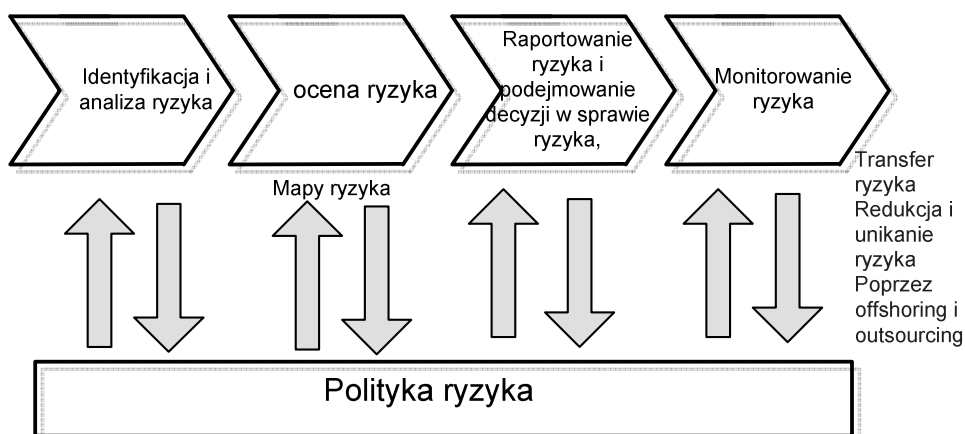
¹ E. Sitek, *Zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej*, Wyd. Wydz. Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006, s. 56.

² D. Neiger, K. Rotaru, L. Churilov, *Supply chain risk identification with value-focused process engineering*, Journal of Operations Management 2009, 27, s. 155.

Celem zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw jest ochrona przedsięwzięcia biznesowego przed przewidywanymi zdarzeniami i możliwym ich negatywnym skutkiem. Proces zarządzania ryzykiem w łańcuchu składa się z czterech faz³:

- 1) identyfikacji i analizy ryzyka,
- 2) oceny ryzyka,
- 3) raportowania ryzyka i podejmowania decyzji w sprawie ryzyka,
- 4) monitorowania ryzyka.

W literaturze proces zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw składający się z wymienionych faz pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem

Źródło: L. Stemmler, *Risk in the supply chain*, [w:] *Global Logistics. New Directions in Supply Chain Management*, Edited by Donald Waters, Kogan Page, London 2007, s. 213

W każdym z wymienionych etapów podejmowane są określone decyzje. W etapie drugim jako element pomocniczy tworzone są mapy ryzyka. Ich powstanie można porównać do tworzenia map strategicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.⁴

W zarządzaniu ryzykiem najczęściej wymienianymi obszarami, w których występuje, to systemy informacyjne, aktywa niematerialne i bezpieczeństwo.⁵ Ryzyko w zarządzaniu powinno być tak wykorzystane, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. W tym celu należy uwzględnić różne rodzaje przewag. Pierwsze to wykorzystanie lepszego dostępu do informacji o sytuacji w przedsiębiorstwach konkurencyjnych oraz o otoczeniu, następnie wykorzystanie przewagi szybkości, jaką jest reakcja na zmieniające się warunki w kontekście jakości prowadzenia działalności gospodarczej. Kolejną przewagą jest posiadane doświadczenie w zakresie

³ B. Gaudenzi, A. Borghesi, *Managing risks in the supply chain using the AHP method*, *The International Journal of Logistics Management* 2006, vol. 17 no. 1, s. 116.

⁴ R. Kaplan, D. Norton, *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

⁵ B. Gaudenzi, A. Borghesi, *Managing risks ...*, op. cit., s. 116.

możliwości niwelowania skutków ryzyka. Posiadanie zasobów materialnych i niematerialnych może przyczynić się do powstania przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami na rynku. Elastyczność zachowań przedsiębiorstwa może być piątym elementem przewagi konkurencyjnej na rynku. Elastyczność może mieć różne formy i dotyczyć procesów produkcyjnych, usługowych lub organizacyjnych.⁶

W literaturze w zarządzaniu ryzykiem można wyróżnić dwa jego rodzaje w łańcuchu dostaw, które przyczyniają się do lepszej jego identyfikacji i są to⁷:

- ryzyko ludzkie, organizacyjne i technologiczne,
- ryzyko prawne, polityczne i związane z istniejącą infrastrukturą.

Wymienione rodzaje ryzyka występujące w łańcuchu dostaw ograniczają, a jednocześnie wyzwalają określone działania. Wystąpienie tych rodzajów ryzyka można uwzględnić w macierzy zarządzania ryzykiem (rys. 2).

Oszacowanie strat z powodu zajścia zdarzeń ryzykownych	Wysokie	Przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw liczą się z dużymi stratami	Przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw są pewne dużych strat
	Niskie	Przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw akceptują ryzyko i nie podejmują żadnych kroków	Przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw wprowadzają niewielkie zmiany by zminimalizować ryzyko
		Niskie	Wysokie
		Prawdopodobieństwo zajścia zdarzeń ryzykownych w łańcuchu dostaw	

Rys. 2. Macierz prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń ryzykownych w łańcuchu dostaw

Źródło: Opracowano na podstawie A. M. Knemeyer, W. Zinn, C. Eroglu, *Proactive planning for catastrophic events in supply chains*, Journal of Operations Management 2009, 27, s. 149

W macierzy prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń ryzykownych w łańcuchu dostaw decyzja o minimalizacji strat w łańcuchu dostaw jest ułatwiona poprzez wskazanie, w którym z czterech obszarów znajduje się przedsiębiorstwo. Każdy z obszarów charakteryzuje się innym prawdopodobieństwem i tym samym wprowadzane zmiany mają różnorodny charakter.

⁶ A. Damodaran, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wyd. Koźmiński, Warszawa 2009, s. 412.

⁷ E. Kloś, *Źródła i skutki występowania ryzyka w logistyce łańcuchów dostaw*, [w:] *Z teorii logistyki*, ZN 41, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 124.

Koncepcja offshoringu

Dążenie do minimalizacji ryzyka w łańcuchu dostaw jest możliwe poprzez włączenie koncepcji offshoringu. W łańcuchu dostaw rosnąca integracja pomiędzy poszczególnymi ogniwami przyczynia się do podjęcia decyzji o offshoringu produktów i usług. Offshoring jest bowiem transferem kontroli wszystkich lub części funkcji produkcji do dostawcy poza granicami własnego kraju. Podjęcie decyzji o offshoringu produktów lub usług razem ze stopniem kontroli nad ich wytwarzaniem wymaga dokładnych rozważań oraz odpowiedniego zbilansowania możliwych alternatyw. Efektem offshoringu mogą być bardziej konkurencyjne ceny końcowego produktu przedsiębiorstwa, ale równocześnie może być zmniejszenie kontroli nad ilością sprzedawanych wyrobów. Dodatkowo ryzyko związane z dostarczaniem produktów może wzrosnąć gwałtownie, jeśli produkty, które zostały przekazane do wykonania w ramach offshoringu, są kompleksowe, przyczyni się do powstania wielu sytuacji zarówno niepewnych, jak i niebezpiecznych w całym łańcuchu dostaw. Źródłami powstania tego typu sytuacji w łańcuchu dostaw mogą być strajki pracowników, zakłócenia dostaw, awarie w procesie produkcji i brak odpowiedniej koordynacji logistycznej, a także brak stabilności prawnej i politycznej w niektórych państwach. Wliczenie wszystkich wymienionych rodzajów ryzyka oraz przyjęcie strategii redukujących ryzyko jest kluczowe zarówno dla funkcjonowania całego łańcucha dostaw, jak i warunków konkurencji. Im bardziej globalna jest organizacja, tym bardziej ważne są wszystkie wymienione elementy.⁸ Rosnąca specjalizacja przedsiębiorstw funkcjonujących w łańcuchu dostaw wraz z dużą dynamiką rozwoju przyczynia się do coraz większej ekspansji międzynarodowego outsourcingu, jakim można nazwać offshoring.⁹

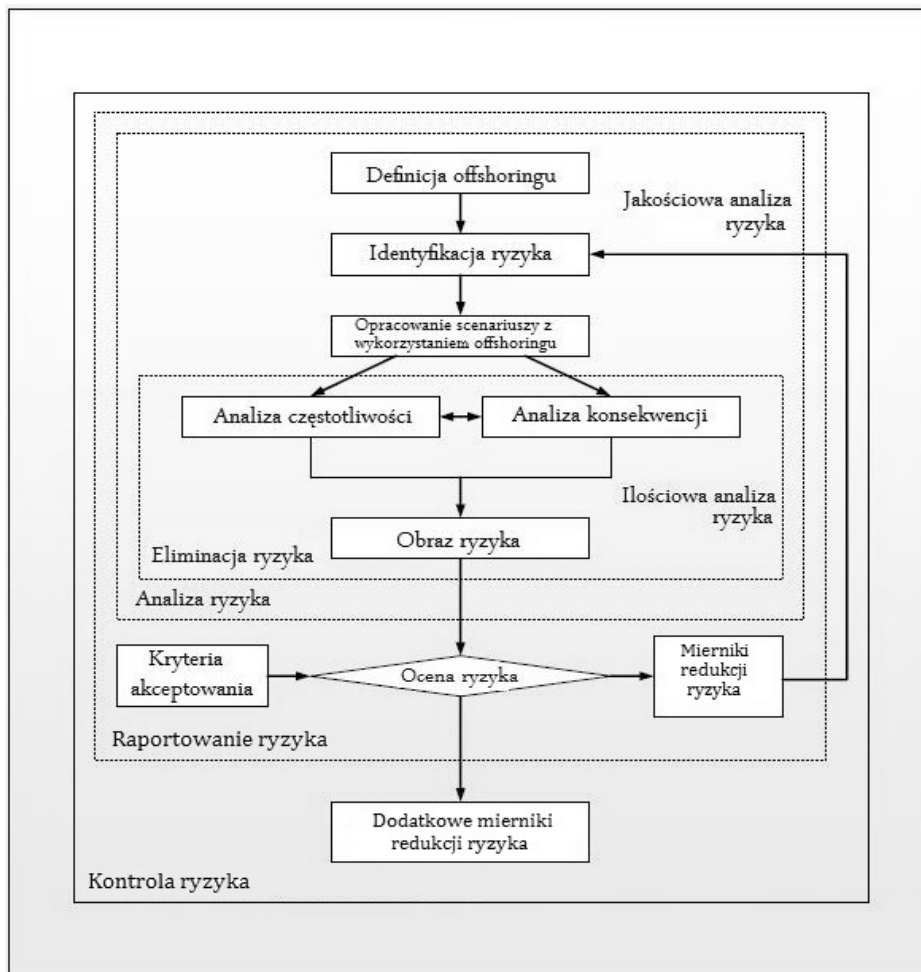
Offshoring usług przebiega równolegle do offshoringu procesów wytwórczych i w obu przypadkach można obserwować określone trendy. Globalne warunki, takie jak doświadczenie danego kraju i płace w nim, umożliwiają podjęcie decyzji dotyczące offshoringu, dopasowując się tym samym do zmieniających się warunków rynkowych. W. Youngdahl, K. Ramaswamy uważają, że producenci często przygotowują infrastrukturę dla potrzeb offshoringu z powodu szeregu różnorodnych przyczyn mierzalnych, jakimi są koszty pośrednie i bezpośrednie oraz dostęp do rynku, do tak trudno mierzalnych, jakim przykładowo są ogólne lokalne uwarunkowania.¹⁰ Termin offoringu jest używany do opisanego różnorodnych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa (rys. 3).

Analiza ryzyka zwykle zawiera następujące elementy: definicję offshoringu, identyfikację ryzyka, opracowanie scenariuszy z wykorzystaniem offshoringu, ocenę konsekwencji podjętych działań i ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia określonego ryzyka.

⁸ T. Schoenherr, V.M. R. Tummalaa, T.P. Harrison, *Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company*, Journal of Purchasing & Supply Management 2008, 14, s. 101.

⁹ Ch. Jahns, E. Hartmann, L. Bals, *Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept*, Journal of Purchasing & Supply Management 2006, 12, s. 218-220.

¹⁰ W. Youngdahl, K. Ramaswamy, *Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda*, Journal of Operations Management 2008, 26, s. 218.



Rys. 3. Proces zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem koncepcji offshoringu

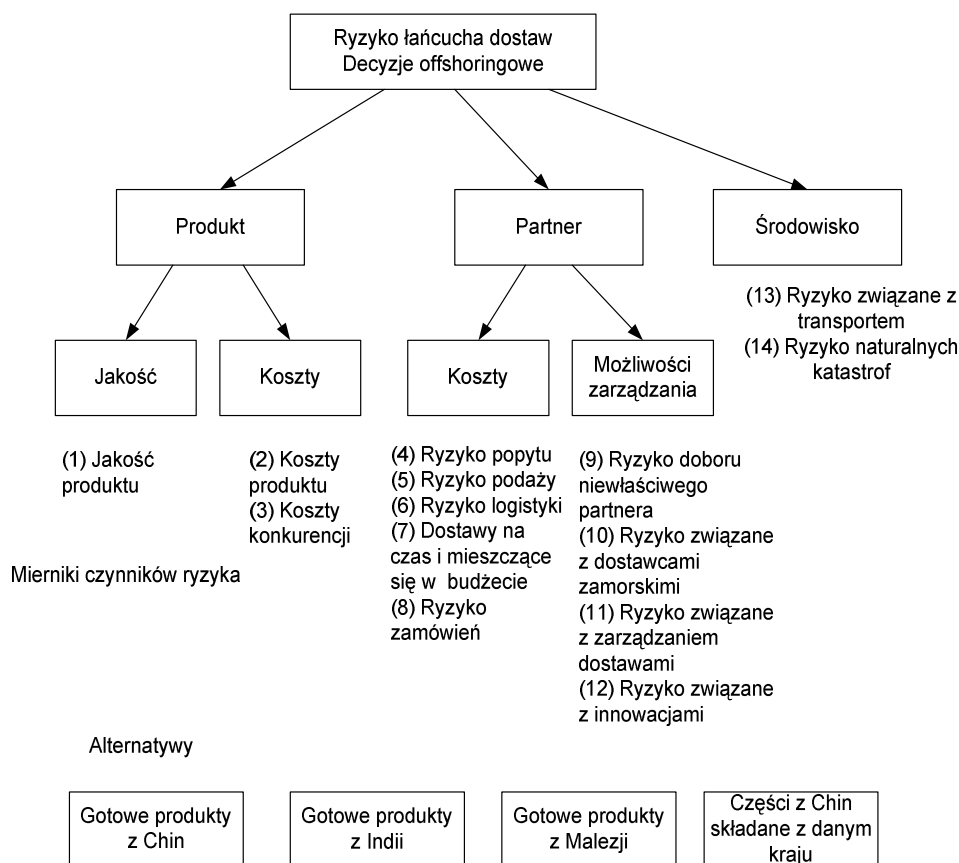
Źródło: Opracowano na podstawie Sh. Suddle, *The weighted risk analysis*, Safety Science 2009, 47, s. 671

Algorytm postępowania w procesie zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem koncepcji offshoringu został przedstawiony na rysunku 3. Analiza ryzyka została podzielona na dwie części - jakościową i ilościową. Każda z nich wnosi do procesu zarządzania ryzykiem odmienne wartościowe elementy.¹¹ Jedna wykorzystuje offshoring do budowania scenariuszy dla przedsiębiorstwa i całego łańcucha dostaw, a druga umożliwia przedstawienie konsekwencji, jakie niesie podjęcie określonych decyzji. W procesie podejmowania decyzji wykorzystującym przedstawiony algorytm identyfikacja ryzyka i możliwości jego zmniejszenia jest bardzo istotne dla funkcjonowania całego łańcucha dostaw. Przykładami ryzyka w offsho-

¹¹ Sh. Suddle, *The weighted risk analysis*, Safety Science 2009, 47, s. 671.

ringu może być deregulacja otoczenia gospodarczego i inne normy kulturowe w państwach, gdzie istnieje współpraca, związana z polityką prywatności i ochrony danych osobowych.¹² Chiny i Indie stały się globalnymi centrami dla wielu sektorów gospodarki, takich jak rynek oprogramowania, handlu hurtowego i detalicznego, produkcji i usług finansowych dla tych przedsiębiorstw z Europy, które zdecydowały się na offshoring procesów.¹³

Inne przykłady ryzyka, jakie powinny być uwzględnione przy podejmowaniu decyzji offshoringowych pokazano na rysunku 4.



Rys. 4. Czynniki ryzyka w podejmowaniu decyzji offshoringowych

Źródło: Opracowano na podstawie T. Schoenherr, V.M. R. Tummalaa., T. P. Harrison, *Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company*, Journal of Purchasing & Supply Management 2008, 14, s. 105

¹² W.L. Tate, L.M. Ellram, L. Bals, E. Hartmann, *Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective*, International J. Production Economics 2009, 120, s. 514.

¹³ J. Mangan, Ch. Lalwani, T. Butcher, *Global Logistics and Supply Chain Management*, Wyd. John Wiley&Sons, San Francisco 2008, s. 79.

Jednym z ważniejszych rodzajów czynników ryzyka są ryzyka związane z popytem i podażą produktów i usług. Decyzje offshoringowe są ściśle związane z identyfikacją i oceną tego rodzaju ryzyka. Przyłożenie odpowiedniej wagi do każdego z czynników ryzyka pozwoli na ogólną ocenę sytuacji, a tym samym na możliwość podjęcia decyzji o offshoringu lub jego braku.

W tabeli 1 zdefiniowano trzy czynniki, które w sposób istotny wpływają na decyzje o offshoringu usług. Na podstawie analizy tabeli można stwierdzić, że offshoring usług może mieć dwa wymiary: strategiczny i ten mniej znaczący, ale również istotny, wymiar operacyjny.

Tabela 1. Strategiczny i pozastrategiczny wymiar czynników wpływających na offshoring usług

Czynnik	Definicja czynnika	Charakterystyka czynnika	Zastosowanie w offshoringu usług
Kompetencja (strategiczny)	Oznaczenie, co jest kluczową kompetencją w przedsiębiorstwie	Kluczowa kompetencja jest zdefiniowana jako produkt lub usługa, która daje przedsiębiorstwu przewagę zarówno konkurencyjną, jak i techniczną na rynku	Offshoring pozwala na skupienie się na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa
Czynnik ekonomiczny (operacyjny)	Ważność tego czynnika jest określona w walucie danego kraju oraz określa jego wpływ na zyski przedsiębiorstwa	Duża wartość ekonomiczna wpływa na decyzje zakupowe klientów a tym samym na rentowność przedsiębiorstwa	Dostawca offshoringowy zwykle specjalizuje się w oferowaniu szczególnych rodzajów usług, tym samym podnosząc wartość całej usługi lub produktu
Wizerunek (strategiczny)	Istotność wizerunku przedsiębiorstwa dla klientów i dostawców	Dotyczy on zarówno elementów związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa, jak i jego bezpieczeństwem	Zwykle dostawcy offshoringowi posługują się wizerunkiem przedsiębiorstwa, od którego otrzymują zlecenie. Wiąże się to również z kwestiami bezpieczeństwa

Źródło: W.L. Tate, L.M. Ellram, *Offshore outsourcing: a managerial framework*, Journal of Business & Industrial Marketing 2009, 24/3/4, s. 258

Wyróżnienie trzech czynników, jakimi są wizerunek, kompetencja i czynnik ekonomiczny, pozwala na ocenę ryzyka związanego offshoringu usług. Czynniki strategiczne, jakimi są kompetencja i wizerunek, wpływają na planowanie długo-okresowe w przedsiębiorstwie. Dodatkowo przedsiębiorstwa zwykle zawiązują oszczędności związane z offshoringiem usług, nie dostrzegając potencjalnych problemów logistycznych związanych z nawiązaniem kontraktów z nowymi dostawcami.¹⁴ Z kolei czynnik operacyjny przyczynia się bezpośrednio do podejmowania bieżących decyzji o kosztach i jakości usług oraz produktów.

¹⁴ S. Kumar, A. Kwong, Ch. Misra, *Risk mitigation in offshoring of business operations*, Journal of Manufacturing Technology Management 2009, vol. 20, no. 4, s. 447.

Zastosowanie offshoringu

Przykładem zastosowania procesów offshoringu w redukcji ryzyka jest szwedzki koncern samochodowy Volvo, drugi na świecie producent ciężarówek. Posiada on swój oddział w Indiach, który ogrywa kluczową rolę w selekcji i rozwoju współpracy z indyjskimi dostawcami części do fabryk rozlokowanych na całym świecie.¹⁵ Z tego też powodu wiele koncernów międzynarodowych rozwija zarządzanie ryzykiem, aby uniknąć dodatkowych kosztów oraz osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Podsumowanie

Identyfikacja i ocena ryzyka w procesach biznesowych, jakie zachodzą w łańcuchach dostaw, pozwalają na podjęcie odpowiedniej decyzji. Decyzja tego typu powinna minimalizować ryzyko związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw. Ze względu na to, że ryzyko jest równocześnie szansą i zagrożeniem, zatem należy doprowadzać do równowagi pomiędzy nimi. Jest to szczególnie istotne w przypadku łańcuchów dostaw, gdzie wybór odpowiedniego scenariusza offshoringu ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Literatura

1. Damodaran A., *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wyd. Koźmiński, Warszawa 2009.
2. Gaudenzi B., Borghesi A., *Managing risks in the supply chain using the AHP method*, The International Journal of Logistics Management 2006, vol. 17, no. 1, s. 114-136.
3. Jahns Ch., Hartmann E., Bals L., *Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept*, Journal of Purchasing & Supply Management 2006, 12, s. 218-231.
4. Kaplan R., Norton D., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
5. Kloza E., *Źródła i skutki występowania ryzyka w logistyce łańcuchów dostaw*, [w:] *Z teorii logistyki*, ZN 41, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
6. Knemeyer A. M., Zinn W., Eroglu C., *Proactive planning for catastrophic events in supply chains*, Journal of Operations Management 2009, 27, s. 141-153.
7. Kumar S., Kwong A., Ch. Misra, *Risk mitigation in offshoring of business operations*, Journal of Manufacturing Technology Management 2009, vol. 20, no. 4.
8. Mangan J., Lalwani Ch., Butcher T., *Global Logistics and Supply Chain Management*, Wyd. John Wiley&Sons, San Francisco 2008.
9. Neiger D., Rotaru K., Churilov L., *Supply chain risk identification with value-focused process engineering*, Journal of Operations Management 2009, 27, s. 154-168.
10. Schoenherr T., Tummalaa V.M. R., Harrison T. P., *Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company*, Journal of Purchasing & Supply Management 2008, 14, s. 100-111.

¹⁵ J. Mangan, Ch. Lalwani, T. Butcher, *Global logistics ...*, op. cit., s. 79.

11. Sitek E., *Zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej*, Wyd. Wydz. Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006.
12. Stemmler L., *Risk in the supply chain in: Global Logistics. New Directions in Supply Chain Management*, Edited by Donald Waters, Kogan Page, London 2007.
13. Suddle Sh., *The weighted risk analysis*, Safety Science 2009, 47, s. 668-679.
14. Tate W. L., Ellram L. M., Bals L., Hartmann E., *Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective*, International J. Production Economics 2009, 120, s. 512-524.
15. Tate W.L., Ellram L.M., *Offshore outsourcing: a managerial framework*, Journal of Business & Industrial Marketing 2009, 24/3/4, s. 258.
16. Youngdahl W., Ramaswamy K., *Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda*, Journal of Operations Management 2008, 26, s. 212-221.

Abstract: In the paper the basic aim was to point at decision making processes in the enterprises in the concept of offshoring. The author illustrated processes of risk management in supply chain and underlined the risk factors. The author also evaluated the most important factors of risk as well as their influence on creating possible offshoring scenarios. Analysis of matrix of probability of existing risky events in supply chain influence on developing proper offshoring scenarios.

PODNOŻENIE KONKURENCYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ REGIONÓW POPRZEZ TWORZENIE KLASTRÓW

Edward Chrzan

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu

Streszczenie: Konkurencyjność można rozumieć jako zdolność przedsiębiorstw lub regionów do rywalizacji na globalnym rynku. Wiele regionów Polski nie posiada dziś takich zdolności. W realiach globalnej konkurencji lokalna polityka pobudzania konkurencyjności regionów poprzez wspieranie rozwoju klastrów przez władze publiczne staje się w gospodarce światowej coraz powszechniejsze. W Polsce funkcjonuje wiele małych przedsiębiorstw, którym trudno jest konkurować na globalnym rynku. Wydaje się, że klastry stanowią jedno z ciekawych rozwiązań, które może zjednoczyć wysiłki grupy przedsiębiorców, władz lokalnych i instytucji naukowych. Dzięki współpracy w ramach klastrów przedsiębiorstw działających zarówno w nowoczesnych, jak i tradycyjnych sektorach powstają możliwości włączania w procesy produkcyjne innowacyjnych rozwiązań przynoszących podniesienie produktywności i wzbogacenie kultury technicznej, co z kolei podnosi atrakcyjność i konkurencyjność zarówno samych przedsiębiorstw, jak i regionu w ogóle.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, rozwój regionalny, klastry, kooperacja

Konkurencyjność przedsiębiorstw i regionów

Konkurencyjność - w sensie ekonomicznym - to zdolność (potencjał i umiejętność) danej organizacji do sprostania konkurencji, czyli rywalizacji ze strony innych podmiotów działających w tym samym sektorze i/lub segmencie rynku, ubiegających się o osiągnięcie podobnych celów, dążących do zaspokojenia (z mniej lub bardziej wymiernym zyskiem) podobnych potrzeb. Według „Kompendium wiedzy o ekonomii”, konkurencyjność to „zdolność do stawiania czoła konkurencji, wyrażająca się umiejętnością zachowania swoich udziałów w rynkach lub zdobywania nowych rynków”¹. Natomiast według definicji OECD, konkurencyjność oznacza zdolność firm, sektorów przemysłu, regionów, krajów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji oraz do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu do zastosowanych czynników produkcji i wysokiego poziomu zatrudnienia.²

¹ J. Bremond, J. Couet, M. Salort, *Kompendium wiedzy o ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 229.

² A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2009, s. 26.

Konkurencyjność podstawową tworzą czynniki, dające organizacji pozycję lidera w branży. Z kolei czynniki umożliwiające organizacji zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku tworzą konkurencyjność kluczową.³

Konkurencyjność regionów czy miast może być rozpatrywana w dwóch płaszczyznach: jako pośrednia i bezpośrednia.

- Konkurencyjność pośrednie regionu należałoby rozumieć jako istnienie lub tworzenie warunków otoczenia regionalnego dla firm w nim działających, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w elementach pozostających poza kontrolą ich działania. Pośrednie konkurencyjność regionu jest wyrażane i mierzone zdolnościami konkurencyjnymi firm w nim zlokalizowanych.
- Konkurencyjność bezpośrednie regionów można rozumieć jako rywalizowanie upodmiotowionych jednostek terytorialnych, które konkurują o różnego typu korzyści (np. dostęp do środków finansowych itd.).⁴

Przekształcenia polityczne, gospodarcze, społeczne, jakie zaszły po 1989 roku uwypukliły zróżnicowania międzyregionalne. Różnorodne uwarunkowania, a szczególnie umiejętność przystosowania się do gospodarki wolnorynkowej przedsiębiorstw, a także władz samorządowych, spowodowały, że na mapie kraju pojawiły się jednostki terytorialne zarówno bardzo słabe, jak i dość silne gospodarczo. Transformacja polityczno-gospodarcza dla wielu regionów stała się bolesnym doświadczeniem. Mieszkańcom tych obszarów, w których pracowało i żyło się - jak na ówczesne warunki - całkiem nieźle, nagle przyszło borykać się z bezrobociem, znacznym obniżeniem poziomu życia i ogólną zapaścią kulturową tych jednostek terytorialnych.

Naczelnym zadaniem władz samorządowych jest (mówiąc w pewnym uproszczeniu) stworzenie mieszkańcom jak najlepszych warunków życia, co z kolei oznacza możliwość uzyskiwania jak najwyższych dochodów i korzystania z wszelkich zdobyczy cywilizacyjnych, a tego nie da się dokonać, jeśli na danym obszarze nie będzie dostatecznej ilości prężnie działających przedsiębiorstw. Zatem naczelnym zadaniem władzy lokalnej staje się tworzenie warunków do powstawania i dynamicznego rozwoju innowacyjnych i konkurencyjnych przedsiębiorstw. Kluczem do sukcesu w globalnym wyścigu regionów o pozyskanie jak największej inwestycji, środków materialnych, zamożnych mieszkańców itd. jest poziom konkurencyjności tych regionów i ich firm, bowiem staje się ona niezbędnym elementem współczesnego rozwoju regionalnych obszarów na całym świecie. W realiach globalnej konkurencji lokalna polityka pobudzania konkurencyjności regionów staje się powszechną praktyką, a wspieranie rozwoju klastrów przez władze publiczne, dla podnoszenia konkurencyjności jednostek terytorialnych, staje się w gospodarce światowej coraz powszechniejsze. Klastry stanowią bowiem pewien wyodrębniony system gospodarczy, który wpływa na dynamikę wzrostu zarówno podmiotów będących animatorami i uczestnikami inicjatyw klastrowych, jak i regionu.

³ Porównaj: D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 44.

⁴ M. Jaroszyńska, T. Markowski, Z. Nitkiewicz, T. Wrona, *Rozwój lokalny i regionalny*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1997, s. 23.

Zachodzące w gospodarce światowej procesy globalizacyjne mają istotny wpływ na rozwój tak poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych sektorów przemysłu, a także regionów. Procesy te mają też istotny wpływ na ich konkurencyjność. Zmusza to twórców polityki regionalnej różnych szczebli (od ponadnarodowych do lokalnych) do analizy planowanych i realizowanych strategii oraz podejmowania nowych działań. Jednym z takich działań jest wspieranie budowania i rozwoju klastrów oraz ich integracja z procesami i strategiami innowacyjnymi regionów. Perspektywa potencjalnych korzyści płynących z inicjatyw klastrowych dla przedsiębiorstw oraz dla regionów zachęca rządy oraz władze lokalne do wdrażania polityki promowania klastrów. Inicjatywy klastrowe pomagają władzom lokalnym w rozwoju ekonomicznym regionów, co z kolei pozwala osiągać tymże władzom określone korzyści.

Choć poszczególne klastry związane są z określonymi obszarami, to ich powstawanie zależne jest nie tylko od działań władz lokalnych, ale głównie od inicjatyw rządowych. Wdrażanie odpowiednich działań na szczeblu krajowym pomaga regionowi w przyciągnięciu zagranicznych inwestycji, będących podstawą lub bardzo ważnym wzmocnieniem klastra. Jako wiodąca platforma dla swoich gałęzi przemysłu klastry mogą przyciągać kluczowych partnerów krajowych i międzynarodowych. Silni partnerzy krajowi lub zagraniczni w znacznym stopniu mogą przyczynić się poprzez transfer wiedzy i kapitału do wzmocnienia nie tylko samego klastra i jego poszczególnych partnerów, ale także innych podmiotów i regionu jako całości. Warto tu bowiem wspomnieć, iż klastry są strukturą trudno definiowalną, a istniejące w świecie różnorodne sposoby powiązań lokalnych przedsiębiorstw i innych instytucji przybiera różnorodne formy. „Klastry nie zostały zdefiniowane przez członkostwo organizacyjne i podczas gdy stowarzyszenia dają swoim członkom wiele rzeczywistych korzyści, „pasażerowie na gapę” [„free riders”] również są częścią klastrów”.⁵ Toteż i przedsiębiorstwa oraz inne organizacje wplecione w sieć lokalnych powiązań mogą odnosić korzyści z rozwoju klastra.

Poszczególne regiony konkurują między sobą takimi czynnikami, jak: wielkość i jakość infrastruktury, usługi publiczne dla firm i ludności, poziom opodatkowania, kultura i jakość pracy urzędów (w tym stosowane tam procedury). Jednostki terytorialne rywalizują o pozyskanie funduszy (głównie w ramach różnorodnych programów unijnych), kapitału inwestycyjnego, zlokalizowanie na swym obszarze różnorodnych usług i elementów infrastruktury, pozyskanie wykwalifikowanej kadry, przyciągnięcie wpływowych mieszkańców, organizację ważnych imprez itd. Zdolność do przyciągania i zatrzymania w regionie tych czynników jest miarą konkurencyjności poszczególnych regionów. Tak więc można stwierdzić, że regionem konkurencyjnym jest taki region, który jest w stanie przystosować się do zmieniających się warunków szybciej niż inne regiony, przez co osiąga on poprawę swojej pozycji we współzawodnictwie między regionami.⁶

⁵ S. Rosenfeld, *Tworzenie inteligentnych systemów. Przewodnik po strategiach klastrowych w mniej uprzywilejowanych regionach*, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Spójności Komisji Europejskiej, Kwiecień 2002, s. 6.

⁶ M. Gaczek, Z. Rykiel, *Konkurencyjność regionów a regionalizm ekonomiczny*, [w:] *Polityka regionalna i jej rola w podwyższaniu konkurencyjności regionów*, M. Klamut, L. Cybulski (red.), Wydawnictwo A.E. im. O. Langego we Wrocławiu 2000, s. 42.

Warunki rozwoju MSP w kontekście inicjatyw klastrowych

W obecnej sytuacji wydawałoby się, iż sfera produkcji powinna być domeną dużych przedsiębiorstw, natomiast small business powinien zdominować sferę usług, gdyż w naturalny sposób do działalności produkcyjnej predestynowane są przedsiębiorstwa duże, a do działalności usługowej firmy sektora MSP. Okazuje się jednak, że powstawanie coraz to nowych form organizacyjnych, rozwiązań w dziedzinie zarządzania, tworzenia w globalizującej się gospodarce nowych czynników itd. powoduje zwiększenie możliwości strategicznych oraz operacyjnych tak dużych, jak i małych przedsiębiorstw.

Istnieje zatem możliwość konkurencji MSP na rynkach zdominowanych przez wielkie przedsiębiorstwa produkcyjne. Konkurencja ta będzie odbywała się głównie na polu szczególnej jakości produktu, ale i pod względem poziomu cen czy zdolności dystrybucyjnych małe firmy wcale nie muszą ustępować pola swym wielkim konkurentom. Warunkami koniecznymi są jednak:

- 1) zjednoczenie działań,
- 2) wykorzystanie wszystkich możliwości stwarzanych przez otoczenie.

Mówiąc o warunkach stwarzanych przez otoczenie mamy tu na myśli wszelkie programy pomocowe, kierowane zarówno do małych przedsiębiorstw jako takich, jak i do regionów, gdzie te przedsiębiorstwa mają swe siedziby. Wspomniane programy wynikają z polityki gospodarczej poszczególnych państw, a także większych organizmów, takich jak Unia Europejska. Natomiast zjednoczenie działań może przyjmować różne formy, z których - na obecnym etapie rozwoju teorii i praktyki zarządzania - najlepszą wydaje się być klastr. „W Polsce funkcjonuje wiele przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, którym trudno jest wyjść w swoich działaniach poza sferę lokalną czy regionalną. Wydaje się, że klastry stanowią jedno z ciekawych rozwiązań, które może zjednoczyć wysiłki grupy przedsiębiorców, wzmocnić je poprzez znalezienie wspólnej platformy porozumienia, wspólnych celów, które wykraczają poza cele konkurencyjne”.⁷

Klastr (ang. cluster) lub inaczej grono to skoncentrowana przestrzennie grupa przedsiębiorstw, instytucji i organizacji tworząca lokalny system o charakterze najczęściej produkcyjnym, którego elementy powiązane są ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności, często o charakterze nieformalnym. System ten - wykorzystując szczególne skupienie potencjału produkcyjnego, organizacyjnego i intelektualnego - pozwala jego uczestnikom osiągnąć istotną i trwałą przewagę konkurencyjną. „Perspektywa sukcesu zbudowana na wysokiej jakości konkurencji zbliża do siebie środowiska nauki, przedsiębiorców oraz samorządy lokalne i mobilizuje do działania w kierunku tworzenia klastrów. Klastry mają być czynnikiem wpływającym na osiągnięcie wysokich wskaźników w walce o wejście na szczyt w wyścigu o dynamiczny, globalny rozwój gospodarczy kraju”.⁸

⁷ K. Gulda, *Klastry jako szansa dla przedsiębiorczości*, [w:] *Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce i zagranicą - doświadczenia i wyzwania*, M. Dzierżanowski, S. Szultka (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 8.

⁸ J. Hołub-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecińska Fundacja Talent-Promocja-Postęp, Szczecin 2008, s. 7.

Za prekursora koncepcji klastra należy uznać brytyjskiego ekonomistę Alfreda Marshalla, a koncepcję tę rozwinął i opracował jej teoretyczne podstawy Michael Porter.⁹ Rodzaje oraz treść polityk klastrowych różnią się znacznie między krajami. W zasadzie można wyróżnić ich trzy rodzaje¹⁰:

- Pierwszy rodzaj - zajmuje się wzmocnieniem stosunków „potrójnej helisy”, w szczególności pomiędzy przemysłem, agencjami badawczymi i rządowymi, takimi jak agencje rozwoju regionalnego oraz agencje naukowe i technologiczne.
- Drugi rodzaj - skupia się raczej na współpracy badawczo-rozwojowej pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami badawczymi.
- Trzeci rodzaj - koncentruje się na zachęcaniu do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, niezależnie od tego, czy współpraca ma miejsce z instytucjami badawczo-rozwojowymi czy jest przeprowadzana horyzontalnie pomiędzy konkurentami lub wertykalnie wzdłuż łańcucha wartości.

Charakterystyczną cechą klastrów jest jednoczesna konkurencja i współpraca przedsiębiorstw w nich skupionych. Sytuację taką określa się terminem kooperencji (**kooperacja i konkurencja**; ang. *coopetition - cooperation i competition*). Konkurencja nie wyklucza przecież wzajemnych, korzystnych interakcji z innymi przedsiębiorstwami, a może stać się motorem ich rozwoju. Poszczególni uczestnicy klastra współpracują w tych obszarach, gdzie możliwe jest wyzwolenie efektów synergicznych wspólnych działań w postaci np. prowadzonych razem prac badawczo-rozwojowych, organizacji sprzedaży i zakupów, wsparcia finansowego, wspólnych przedsięwzięć wzbogacających lokalną infrastrukturę, współpracy z lokalnymi władzami i ośrodkami naukowo-badawczymi itd. Warto tu bowiem zauważyć, iż klastry różnią się od tradycyjnych lokalnych systemów produkcyjnych tym, że istotne jest tam partnerstwo i współpraca nie tylko między firmami, ale także między firmami a światem nauki i innymi instytucjami wspierającymi ich działalność, do których przede wszystkim należą władze lokalne. Zatem z samej niejako definicji klastrów jest dla władz samorządowych najlepszym narzędziem wspierania lokalnej przedsiębiorczości, przez co z kolei mogą one uzyskać znaczny wzrost poziomu życia mieszkańców danego regionu - co, jak zaznaczyliśmy wcześniej, jest naczelnym zadaniem władz samorządowych.

W skład typowego klastra wchodzi producenci z danej branży skupieni na pewnym obszarze wraz ze swymi dostawcami, odbiorcami, kooperantami oraz instytucje badawcze, finansowe, społeczne, rządowe, samorządowe itd. wspomagające zasadniczą działalność klastra. Poszczególne przedsiębiorstwa (duże i małe), korzystając z zasady synergii, osiągają znacznie więcej, niż gdyby miały pracować same. „Małe firmy nie mogą zrealizować nawet podstawowych rekomendacji produkcyjnych w dziedzinie technologii ekologicznych, wiedzy, etyki, mentalności

⁹ Patrz: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001; M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, A Division of Macmillan, New York 1990.

¹⁰ *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 12, 13.

i edukacji. Ta bariera może być pokonana poprzez powstanie sieci kooperacyjnych i klastrów”.¹¹

Na warunki konkutowania MSP szczególny wpływ ma jakość środowiska lokalnego. „Doświadczenia wielu krajów wskazują, że w środowisku lokalnym istotna jest rola animatorów. Cele animacji muszą odzwierciedlać cele lokalne oraz istniejące zasoby, a ich realizacja powinna być oparta na współpracy animatora ze społecznością lokalną. Współpraca ta jest niezbędna, aby zidentyfikować zasoby, określić cele i sposób ich osiągnięcia, wynegocjować zaangażowanie i poparcie lokalnych przywódców oraz agencji z zewnątrz, w tym poparcie kapitałowe”.¹²

Klasy w znacznej mierze stanowią o sile gospodarki regionalnej.¹³ Poprzez swą innowacyjność - zarówno w sferze produktu jak i rozwiązań organizacyjnych - stają się motorami rozwoju nie tylko danego sektora działalności, ale i regionu, w którym działają. Skuteczne konkutowanie jest możliwe, gdy ma się w pewnym (lokalnym) środowisku sprawnych i kompetentnych partnerów - parterów będących dostawcami surowców, urzędzeń czy różnorodnych usług, a także konkurentami, z którymi można realizować wspólne procesy zaopatrzenia i zbytu. Koncentracja powiązanych działalności biznesowych, takich jak klasy, wiąże się z trzema ważnymi działaniami:

- zwiększoną produktywnością (przez wyspecjalizowane nakłady, dostęp do informacji, synergii oraz dostęp do dóbr publicznych),
- wzrostem innowacyjności (poprzez wspólne badania i bardziej intensywną konkurencję),
- tworzeniem nowych przedsiębiorstw (wypełnianie niszy oraz rozszerzanie granic klastra).¹⁴

„Najważniejsze są jednak korzyści wynikające z szybko pozyskanej informacji i elastyczności wzajemnych dostosowań firm oraz wspólnych prac badawczo-rozwojowych prowadzących przez innowacje do dynamiki i ich rozwoju”.¹⁵ Obecność wielu innowacyjnych i dynamicznie rozwijających się firm to wzrost dochodów i zamożności mieszkańców, nowe miejsca pracy oraz zwiększenie wpływów podatkowych. Klasy pomagają identyfikować i rozwijać silne strony regionu, dynamizując rozwój lokalnych gospodarek. To sprawia, że programy rozwoju oparte na klastrach szybko zyskały popularność i zaczęły być także realizowane, w węższym lub szerszym zakresie, we wszystkich krajach Unii Europejskiej.¹⁶

¹¹ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat - Europa - Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 32.

¹² Ibidem, s. 77.

¹³ Patrz np. „efekty klasteringu” w: J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 44-47.

¹⁴ *Europejska sieć doskonałości ...*, op. cit., s. 12.

¹⁵ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klasy biznesowe ...*, op. cit., s. 76.

¹⁶ A. Grycuk, *Klasy jako instrument polityki regionalnej*, Biuro Analiz Sejmowych INFOS nr 13(83)/2010.

Rozwój regionalny poprzez politykę popierania rozwoju klastrów

Polityka Unii Europejskiej ogłoszona w III Raporcie Kohezyjnym mówi o potrzebie interwencji Komisji Europejskiej w celu zbudowania większej spójności gospodarczej, społecznej i przestrzennej tak, aby warunki konkurencyjności były bardziej wyrównane. Mamy zatem dwie ścierające się tendencje. Tendencją odgórną, która sprzyja rozwojowi najsłabszych regionów i mającą ujednoczyć warunki życia i prowadzenia działalności na całym obszarze Unii Europejskiej, a z drugiej strony mamy do czynienia z tendencją oddolną poszczególnych jednostek terytorialnych, które wcale nie chcą być takie jak inne, ale zdecydowanie lepsze.

Istotną rzeczą, na jaką warto tu zwrócić uwagę, jest bardzo często konieczność współpracy wielu jednostek samorządu terytorialnego. Regionu gospodarczego nie da się bowiem zamknąć w granicach administracyjnych. Stąd i uczestnicy danego klastra mogą mieć swe siedziby w sąsiadujących ze sobą powiatach czy województwach. Nawet jeśli klastr popierany przez władze lokalne, skupia przedsiębiorstwa produkcyjne czy usługowe z terenu kilku gmin leżących w jednym województwie, to okazuje się, że najbliższa i mogąca współpracować z uczestnikami klastra uczelnia leży już w innym województwie. Niestety większość wszelkich środków może być pozyskiwana i wydawana jedynie przez określone podmioty administracyjne, które nie są skore do wspierania firm leżących poza ich granicami. Poza tym wszelkie działania realizowane są na ogół przez ludzi będących członkami władz lokalnych, które też są związane z regionami określonymi administracyjnie, a nie gospodarczo. Stąd też interes polityczny członków władz jednej gminy czy powiatu wcale nie musi być spójny z interesem członków gminy czy powiatu sąsiedniego.

„Zarówno teoretyczne modele, jak i empiryczne badania międzynarodowe wskazują na to, że powstawanie klastrów daje wiele korzyści nie tylko tworzącym je przedsiębiorstwom i instytucjom, ale także gospodarkom regionów, w których są one zlokalizowane”.¹⁷ Tworzenie i rozwój klastrów lub chociażby samych inicjatyw klastrowych czy quasi-klastrów¹⁸ świadczy, że nawet w regionach o niskim poziomie rozwoju istnieją atrakcyjne możliwości inwestowania, w tym i dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Inwestycje te mogą pełnić z kolei funkcje tzw. „biegunów wzrostu”, wokół których zaczynają pojawiać się inne podmioty wzbogacające ofertę regionu i przyczyniające się do wzrostu jego konkurencyjności i wzrostu gospodarczego, co przejawia się podniesieniem produktywności, zwiększonymi dochodami firm, ludzi i władz samorządowych, przyciąganiem kolejnych BIZ, podwyższeniem eksportu itd. Dzięki wzrostowi liczby przedsiębiorstw oraz ich rozwojowi wzbogaca się oferta na rynku pracy nie tylko w sensie

¹⁷ A. Baranowska, Ł. Skrok (red.), *Klastry zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia rozwoju i konkurencyjności regionów - analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2009, s. 13.

¹⁸ Porównaj: E. Chrzan, *The potential cluster of fruit and vegetable processing in the districts of Kłobuck and Pajęczno*, [w:] *Partnerships, Clusters and Networks in Knowledge Based Economy*, P. Pachura, R. Lescroart (red.), Wydawnictwo La Haute Ecole “Blaise Pascal” 2008.

ilościowym, ale - co ważne dla ogólnego rozwoju regionu - i w sensie jakościowym. Regiony tworzące i popierające rozwój klastrów zyskują przez to przewagę konkurencyjną nie tylko w skali krajowej, ale często także międzynarodowej. Trzeba jednak pamiętać, iż „poznanie i zrozumienie klastrów jest wartością dla regionów tylko wtedy, gdy wiedza ta prowadzi do działań będących źródłem wzrostu gospodarczego i podniesienia standardu życia”¹⁹.

Klasy na ogół kojarzące się z innowacyjnością i wysokimi technologiami przyczyniają się nie tylko do ogólnego wzrostu gospodarczego regionów, ale i podnoszenia ich konkurencyjności właśnie poprzez wzbogacenie oferty o możliwość podjęcia działalności czy pracy w nowoczesnych dziedzinach, atrakcyjnych i przyciągających ludzi o nieprzeciętnych kwalifikacjach, co powoduje ogólny wzrost kulturowy regionu i z kolei przyciąga innych animatorów działalności gospodarczej (i nie tylko). „Efektywne więzi między nauką a gospodarką są ważne dla kształtowania konkurencyjności w długim okresie, ponieważ ułatwiają transfer wiedzy i komercjalizację wyników badań, wspierając przedsiębiorczość i zwiększając zdolności technologiczne gospodarki”²⁰.

W Polsce sztandarowym przykładem klastra wysokich technologii rozwijającym się w regionie o niezbyt wysokiej kulturze technicznej jest Dolina Lotnicza w województwie podkarpackim. Ten jeden z najsłabiej rozwiniętych regionów w całej Unii koncentruje kilka zakładów przemysłu lotniczego. Wokół zakładów powstają inne instytucje związane z lotnictwem, w tym naukowo-badawcze. Politechnika Rzeszowska współpracująca w ramach klastra z zakładami i innymi ośrodkami lotniczymi zyskała przez to możliwość uruchomienia i rozwoju ciekawych problemów naukowo-badawczych, a jej absolwenci możliwość uzyskania atrakcyjnego wykształcenia i podjęcia pracy w regionie.

Nie oznacza to jednak, iż rozwój regionu nie może się odbywać w oparciu o klasy działające w dziedzinach tradycyjnych, takich jak przetwórstwo żywności, wyrób materiałów budowlanych, przetwórstwo drzewne, obróbka metali itd. Również i w tych dziedzinach można pokusić się o innowacyjność rozwiązań tak w zakresie technologii, jak i zarządzania. To właśnie dzięki współpracy w ramach klastrów następuje intensywny przepływ wiedzy. Dla przedsiębiorstw działających i w tych tradycyjnych sektorach powstają możliwości włączania w procesy produkcyjne innowacyjnych rozwiązań przynoszących podniesienie produktywności i wzbogacenie kultury technicznej, co z kolei podnosi atrakcyjność i konkurencyjność nie tylko samych przedsiębiorstw, ale regionu w ogóle.²¹

O roli klastrów w rozwoju regionalnym najlepiej świadczą przykłady klastrów działających na świecie i w Polsce. Trudno dziś o podanie konkretnej liczby klastrów w Polsce. Wciąż powstają nowe inicjatywy, quasi-klasy przekształcają się w formalne struktury itd. Można powiedzieć, że na dziś będzie to rząd kilkudziesięciu klastrów. Rozmieszczenie, ilość i krótki opis klastrów można między innymi

¹⁹ S. Rosenfeld, *Tworzenie inteligentnych systemów. Przewodnik ...*, op. cit., s.14.

²⁰ M. A. Weresa (red.), *POLSKA Raport o konkurencyjności 2010. Klasy przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2010.

²¹ Zobacz analizę klastrów przedstawionych np. w: M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

znaleźć na Interaktywnej Mapie Klastrow na stronie PARP.²² Z drugiej jednak strony dokładne przyjrzenie się polskiemu clusteringowi pokazuje, że tak na dobrą sprawę istnieje w Polsce zaledwie kilka modelowych klastrow, pozostałe struktury mogą zaś co najwyżej ledwo je przypominać.²³ Mimo lokalnych różnic w organizacji klastrow oraz znacznych odchyleń wielu inicjatyw od teoretycznego modelu przedstawionego przez Portera, koncepcja klastrow staje się jednak dość powszechnym elementem strategii rozwoju regionalnego.

Mówimy tutaj o „dość powszechnym” rozwoju klastrow jak na polskie uwarunkowania. W porównaniu z państwami wysokorozwiniętymi polityka regionalna oparta na popieraniu tworzenia i rozwoju klastrow nie jest bowiem zjawiskiem tak powszechnym. Jest to wynikiem zarówno niechęci polskich przedsiębiorców do wszelkich inicjatyw zrzeszania się w większe struktury, jak i braków w wiedzy z zakresu ekonomii i zarządzania, a szczególnie znajomości funkcjonowania klastrow. Po drugie istotną barierą dla rozwoju klastrow tworzą władze lokalne. Wśród barier współpracy klastrow z samorządami wymieniane są przede wszystkim: brak kompetencji przedstawicieli władz, nadmierna biurokracja i powolność działań administracji, a także przepisy ograniczające możliwości dofinansowania klastrow ze środków unijnych (np. klastrow musi być odpowiednio dojrzały, aby uzyskać pomoc, tymczasem większość klastrow w Polsce jest stosunkowo młodych).²⁴ Poza tym brakuje właściwie polityki centralnej opartej na praktycznie realizowanych programach rozwoju klastrow rozumianych jako pewien system gospodarczy. O klastrow mówi się wprawdzie w wielu programach rozwoju kraju czy regionów, ale są one tam ujmowane raczej jako jeden z instrumentów, nie zawsze najważniejszych. „Brakuje myślenia, że dla rozwoju klastrow ważne są takie obszary, jak edukacja, innowacje czy współpraca ze sferą badawczo-rozwojową, infrastruktura naukowa, internacjonalizacja”.²⁵ Klastrow w Polsce wciąż znajdują się we wczesnym stadium, ale istniejący duży potencjał dla tworzenia konkurencyjnych struktur klastrowych daje szansę ich dynamicznego wzrostu rozwoju dla pożytku tak samych przedsiębiorców, jak i regionów.

W Polsce w ramach realizacji unijnej polityki spójności szczególnie wiele programów i inicjatyw klastrowych pojawia się w zacofoanej do tej pory gospodarczo Polsce Wschodniej. Na tworzenie i rozwój klastrow - w ramach działania I.4 *Promocja i współpraca*, Programu Rozwój Polski Wschodniej - przeznaczono tu ponad 15 mln złotych. Podobna kwota czeka również na podmioty zainteresowane prowadzeniem badań, analiz i ekspertyz dotyczących Polski Wschodniej i służących tworzeniu polityki rozwoju regionalnego.²⁶ Aktualnie w Programie Rozwój Polski Wschodniej realizowanych jest jedenaście projektów klastrowych

²² <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastrow/index.html>

²³ Porównaj wyniki badań zawarte w: J. Hołub-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrow ...*, op. cit.

²⁴ Porównaj wyniki badań: A. Baranowska, Ł. Skrok (red.), *Klastrow zaawansowanych technologii ...*, op. cit., s. 17-26.

²⁵ S. Szultka, *Polityka wspierania klastrow w Polsce – doświadczenia, ocena i wnioski na przyszłość* [w:] *Wspieranie rozwoju klastrow w Polsce i zagranicą – doświadczenia i wyzwania*, M. Dzierżanowski, S. Szultka (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 13.

²⁶ http://www.dotacjeue.org.pl/upload/krok%20po%20kroku%20PDF/1_4_PORPW.pdf

o łącznej wartości ponad 44 mln złotych oraz pięć projektów polegających na tworzeniu polityki rozwoju regionalnego o łącznej wartości ponad 5 mln złotych.²⁷

Najważniejszym instrumentem wsparcia, wdrażanym na poziomie regionów, było Działanie 2.6 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, którego głównym celem było podniesienie innowacyjności regionów poprzez zwiększenie współpracy sektora B&R z sektorem przedsiębiorstw. W założeniach programu prowadzić to miało do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. W ramach działania mogły być realizowane inicjatywy skierowane na tworzenie sieci transferu innowacji i wiedzy między sektorem badawczo-rozwojowym, przedsiębiorstwami oraz innymi podmiotami, między innymi poprzez tworzenie struktur klastrowych. Beneficjentami działania mogli być: przedsiębiorcy, jednostki samorządu terytorialnego, instytucje wspierające rozwój regionalny, ośrodki naukowe.²⁸

Opisane wyżej (w wielkim skrócie) mechanizmy wpływu klastrów na gospodarkę regionalną wiążą ich rozwój z polityką spójności, realizowaną w ramach Unii Europejskiej. Działania te nakierowane są na wzrost zatrudnienia, promowanie konkurencyjności i tworzenie miejsc pracy o wysokiej produktywności. Dzięki realizacji polityki spójności podstawy długofalowego wzrostu gospodarczego powinny zostać zapewnione nie tylko w najbardziej innowacyjnych, ale także w odstających od krajowego poziomu, najbardziej ubogich regionach.²⁹

Literatura

1. Baranowska A., Skrok Ł. (red.), *Klasy zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia rozwoju i konkurencyjności regionów - analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2009.
2. Bremond J., Couet J.F., Salort M.M., *Kompendium wiedzy o ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
3. Chrzan E., *The potential cluster of fruit and vegetable processing in the districts of Kłobuck and Pajęczno*, [w:] *Partnerships, Clusters and Networks in Knowledge Based Economy*, P. Pachura, R. Lescroart (red.), Wydawnictwo La Haute Ecole "Blaise Pascal" 2008.
4. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
6. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
7. Gaczek M., Rykiel Z., *Konkurencyjność regionów a regionalizm ekonomiczny*, [w:] *Polityka regionalna i jej rola w podwyższaniu konkurencyjności regionów*, M. Klamut, L. Cybulski (red.), Wydawnictwo A.E. im. O. Langego we Wrocławiu 2000.
8. Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
9. Grycuk A., *Klasy jako instrument polityki regionalnej*, Biuro Analiz Sejmowych INFOS nr 13(83)/2010.

²⁷ http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,35241,8995288,Pieniadze_z_UE_na_rozwoj_klastrow_w_Polsce_Wschodniej.html

²⁸ http://www.bwr.uw.edu.pl/fundusze/mazovia_wytyczne.pdf

²⁹ A. Baranowska, Ł. Skrok (red.), *Klasy zaawansowanych technologii ...*, op. cit., s. 10.

10. Gulda K., *Klasy jako szansa dla przedsiębiorczości*, [w:] *Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce i zagranicą - doświadczenia i wyzwania*, M. Dzierżanowski, S. Szultka (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
11. Hołub-Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecińska Fundacja Talent-Promocja-Postęp, Szczecin 2008.
12. Jaroszyńska M., Markowski T., Nitkiewicz Z., Wrona T., *Rozwój lokalny i regionalny*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1997.
13. Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klasy przemysłowe*, Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2009.
14. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
15. Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, A Division of Macmillan, New York 1990.
16. Rosenfeld S., *Tworzenie inteligentnych systemów. Przewodnik po strategiach klastrów w mniej uprzywilejowanych regionach*, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Spójności Komisji Europejskiej, Kwiecień 2002.
17. Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat - Europa - Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
18. Staszewska J., *Klasy perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
19. Szultka S., *Polityka wspierania klastrów w Polsce - doświadczenia, ocena i wnioski na przyszłość*, [w:] *Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce i zagranicą - doświadczenia i wyzwania*, M. Dzierżanowski, S. Szultka (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
20. Weresa M. A. (red.), *POLSKA Raport o konkurencyjności 2010. Klasy przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2010.
21. http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,35241,8995288,Pieniadze_z_UE_na_rozwoj_klastrow_w_Polsce_Wschodniej.html
22. http://www.bwr.uw.edu.pl/fundusze/mazovia_wytyczne.pdf
23. http://www.dotacjeue.org.pl/upload/krok%20po%20kroku%20PDF/1_4_PORPW.pdf
24. <http://www.parp.gov.pl/index/more/32>

Abstract: Competitiveness can be understood as the ability of firms and regions to compete in the global market. Many of regions of Poland does not have such capabilities. In global competition, local policy of promoting the competitiveness of regions by supporting the development of clusters by public authorities, becomes increasingly common in the world economy. In Poland there are many small businesses, where it is difficult to compete in the global market. It seems that the clusters are one of the most interesting solutions, that could integrate the efforts of a group of entrepreneurs, local authorities and scientific institutions. By working together in clusters of companies operating in the modern and traditional sectors arise opportunities in the integration of production processes bringing innovative solutions to increase productivity and enrich the technical culture, which in turn increases the attractiveness and competitiveness of the enterprises themselves and the region in general.

WSPÓŁCZESNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA W PRZEMYSŁE SPOŻYWCZYM

Agata Kielesińska

Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska
Zakład Agrobiznesu

Streszczenie: W artykule przedstawiono wybrane systemy i normy funkcjonujące w przemyśle spożywczym oraz podstawy prawne do ich stosowania. Oprócz systemów wprowadzanych obowiązkowo w przedsiębiorstwach sektora spożywczego, wskazano również te stosowane na zasadzie dobrowolności. Uwzględniono także systemy informatyczne związane z organizacją produkcji w zastosowaniu do identyfikowalności wyrobów oraz systemy związane z relacjami z klientem.

Słowa kluczowe: GHP, GMP, HACCP, bezpieczeństwo żywności, zarządzanie jakością

Zarządzanie przedsiębiorstwem branży spożywczej

Klasyczne zasady zarządzania, odnoszące się do istoty i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, a przyjmujące idealną strukturę organizacyjną i jeden właściwy sposób kierowania - stały się przeszkodą w rozwoju zarządzania wobec znaczących rozbieżności zachodzących pomiędzy teorią i praktyką.

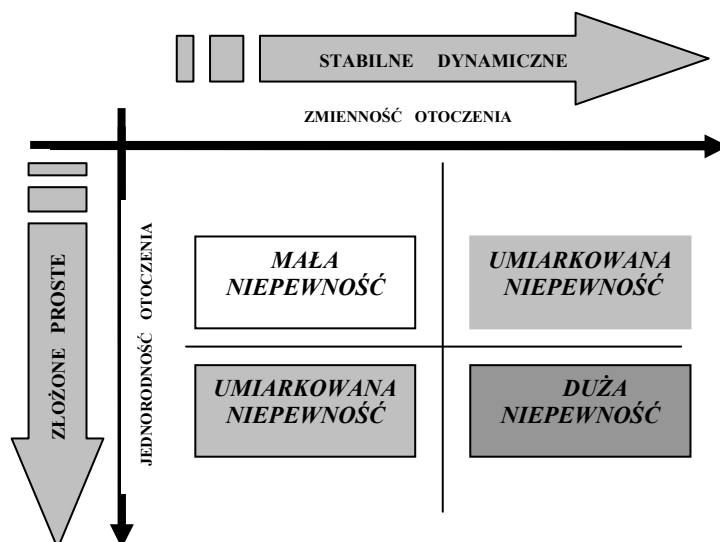
Z punktu widzenia działającej na rynku firmy (w tym szczególnie małej i średniej - zdanej na własną przedsiębiorczość) oraz skuteczności jej funkcjonowania decydujący wpływ i znaczenie ma istniejące otoczenie firmy. Firma musi sukcesywnie poszukiwać nowych możliwości zbytu, realizować działania marketingowe stosowne do potrzeb i warunków, prowadzić racjonalną politykę ofertową, analizować i skutecznie przeciwdziałać konkurencji.

W ujęciu ogólnym, wg J. Penc¹, otoczenie przedsiębiorstwa to całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w danym otoczeniu określa współzależność (sprzężenie zwrotne) oraz powiązania organizacyjne z istniejącym rynkiem lokalnym, krajowym i międzynarodowym.

Zarządzanie stosunkami z otoczeniem - poprzez odpowiednie instrumenty ma na celu zoptymalizowanie warunków współdziałania i integracji firmy z danym otoczeniem w zakresie: strukturalnym, ekonomicznym, rynkowym oraz społecznym. Oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo - firmę prezentuje rysunek 1, który określa *stan niepewności otoczenia* - wskaźnik, wynikający ze zmienności i stopnia złożoności różnych czynników otoczenia, a który silnie wpływa na wiele działań i funkcjonowanie przedsiębiorstwa.²

¹ J. Penc, *Strategie zarządzania*, Wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.



Rys. 1. Zmiany i niepewność otoczenia

Źródło: Opracowanie własne wg R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998

Mała niepewność otoczenia - czyli najkorzystniejsza - dla firmy jest w przypadku otoczenia stabilnego i prostego, natomiast duża niepewność - najmniej korzystna - dla firmy występuje w przypadku otoczenia dynamicznego i złożonego, kiedy to otoczenie składa się z wielu czynników, a ich charakter podlega nieustannym zmianom.

Zmieniające się uwarunkowania otoczenia przedsiębiorstwa związane z wejściem Polski do UE i nowe systemowe wymagania ekonomiczne wymusiły reakcję ze strony przedsiębiorstwa w stosunku do zachodzących zmian otoczenia, poprzez: korekty i zmiany strategii (odpowiedź strategiczna), badanie rynku i rozwijanie systemu informacji (*benchmarking*), zmiany struktury firmy (*conrtolling, outsourcing*), regulacje cen i zawieranie długoterminowych umów itp. oraz fuzje, sojusze (wejście na nowe rynki lub rozszerzenie opanowanego).

Istotnymi determinantami w procesach rekonwersji branży spożywczej, która w stosunkowo krótkim okresie czasu stała się organizacyjnie i funkcjonalnie kompatybilna z unijnym rynkiem, były między innymi³:

- nowe uwarunkowania ekonomiczne i prawne dla przedsiębiorstw,
- standaryzacja jakości produkcji i produktów,
- innowacyjność i proekspansyjna produkcja,
- organizacja marketingu oraz dystrybucji produktów na rynkach krajowym i unijnym.

³ P. Bartkowiak, A. Kielesińska, *Kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Ekonomiczne i pozaekonomiczne determinanty rozwoju*, A. Zachorowska, H. Kościelniak (red.), Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.

Współcześnie w świecie globalizacji koniecznością stało się wypracowanie nowych paradygmatów zarządzania, które uwzględniają: specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji, a w działaniach wykorzystują różne struktury organizacyjne oraz umiejętności i wiedzę każdego z zatrudnionych dla osiągnięcia wzrostu produktywności pracy. Funkcjonalny charakter zarządzania obejmuje cały proces wykorzystywania zarządzania jako narzędzia dla osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa, respektowania wartości i potrzeb klientów, w tym głównie jakościowych, które mają znaczący wpływ na decyzje dotyczące dystrybucji i dochodów⁴. Zarządzanie jakością - rozumiana jako jakość produktów, jakość usług oraz jakość zarządzania organizacją i środowiskiem - jest ważnym elementem współczesnych strategii biznesowych, a metody i narzędzia zapewniające pożądany poziom jakości wobec ewolucji potrzeb klientów są kluczowym zadaniem realizowanym przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Jedną z koncepcji zarządzania jakością, przedstawioną przez Philipa Crossy (1926-2001), przyjmuje, że „*jakość to spełnienie wymagań*”, tworzona jako ciągły proces wymagający nowej kultury, opartej na rzetelności, profesjonalizmie i współpracy wszystkich pracowników. Szczegółowe analizy tej problematyki pozwoliły na opracowanie czterech zasad, określanych „*absolutami*” - podstawowych zasad zarządzania jakością:

- jakość rozumiana jako zgodność ze specyfikacją, a nie jako dobry produkt,
- jakość osiągana jest poprzez profilaktykę, a nie poprzez oceny,
- standard jakości oznacza brak usterek (koncepcja „*zero defektów*”)⁵,
- jakość mierzona jest kosztem braku zgodności ze specyfikacją.

Branża polskiego przemysłu spożywczego z chwilą wejścia na unijny rynek, wobec działalności konkurencyjnych firm zagranicznych i wymagań przepisów unijnych, zmuszona była zainteresować się wdrażaniem nowoczesnych strategii działania, przebudową struktur, konsolidacją oraz dążeniem do uzyskania nowej jakości zarządzania sprzedażą.

Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, poza obligatoryjnymi instrumentami zapewnienia jakości (GMP - Dobra Praktyka Produkcyjna, HACCP - Analiza Ryzyka i Krytycznych Punktów Kontrolnych)⁶ są często użytkownikami organizacyjnych systemów zarządzania, w tym m.in.: MES - system realizacji produkcji

⁴ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa Muza S.A., Warszawa 2000, s. 9-40: „Jądem nowoczesnego społeczeństwa, gospodarki wspólnoty nie jest technologia, informacja czy też wydajność. Jest nim zarządzana inwestycja, stanowiąca instrument społeczeństwa, odpowiedzialna za wytworzenie określonych rezultatów. Zarządzanie jest natomiast narzędziem, które umożliwi instytucji osiągnięcie tego celu. (...) Zadanie, jakie sobie stawia zarządzanie oraz wynikająca z nich odpowiedzialność są jednym czynnikiem, jaki ma wpływ na działalność danej instytucji i osiągnięte przez nią wyniki”.

⁵ „Zero defektów” - metoda zakłada, że można dążyć do całkowitego wyeliminowania braków poprzez właściwą organizację procesów, kształcenie personelu, utrzymywanie infrastruktury.

⁶ A. Kielesińska, M. Strzelczyk, *Synergia jakości w procesach rekonwersji przetwórstwa owocowo-warzywnego w regionie częstochowskim*, [w:] *Jakość i bezpieczeństwo produktu oraz ochrona środowiska w sektorze rolno-spożywczym*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, Sopot 2010.

(*Manufacturing Execution System*), ERP/MRP - planowanie zasobów produkcyjnych (*Manufacturing Resources Planning*), WMS - systemy zarządzania magazynami (*Warehouse Management System*), EDI - elektroniczny obieg dokumentów (*Electronic Data Interchange*) i innych. Systemy te mają na celu wsparcie rynkowej strategii rozwoju firmy oraz promowanie najlepszych praktyk produkcyjnych i logistycznych w branży spożywczej i dóbr konsumpcyjnych.

Poza stosowanymi w przedsiębiorstwie metodami organizacyjnymi zarządzania jako podstawowe obszary zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego są stosowane:

- zarządzanie bezpieczeństwem żywności (wg normy ISO 22000/HACCP),
- zarządzanie jakością w całym łańcuchu produkcji i dostaw żywności,
- zarządzanie środowiskiem (wg wymagań i zasad ochrony środowiska).⁷

Ogólne zasady prawa żywnościowego

Do prawa wspólnotowego wprowadzono definicję „**prawa żywnościowego**”, które oznacza przepisy ustawowe, wykonawcze i administracyjne regulujące sprawy żywności i bezpieczeństwo żywności w szczególności. Definicja ta obejmuje wszystkie etapy produkcji, przetwarzania i dystrybucji żywności oraz pasze używane do żywienia zwierząt przeznaczonych na żywność.⁸

Podstawą dla tych przepisów jest obowiązujące „Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r. (ze zm.), ustalające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, ustanawiające *Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności* oraz ustanawiające procedury w sprawie bezpieczeństwa żywności, którego celem jest zapewnienie we wszystkich państwach członkowskich wysokiego poziomu ochrony zdrowia i ochrony interesów konsumentów z uwzględnieniem zróżnicowanej podaży żywności.

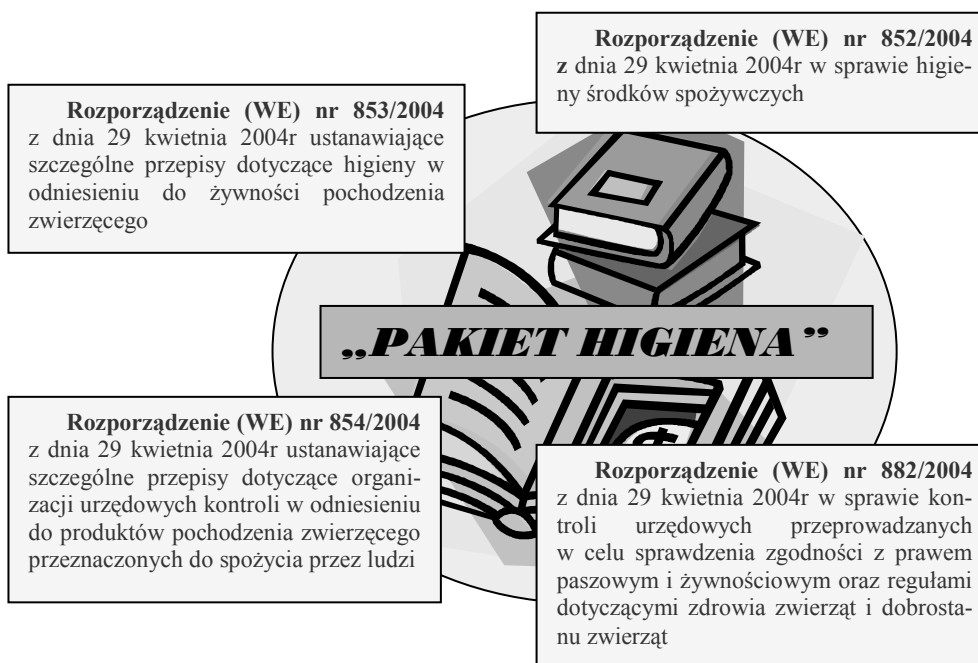
W Polsce regulacje prawne już od 2000 r. obowiązkowo wymagają w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego wdrażania i stosowania systemów zarządzania jakością, do których należą: *Dobra Praktyka Produkcyjna (GMP)*, *Dobra Praktyka Higieniczna (GHP)*, oraz system *Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontrolnych (HACCP)*.⁹ W państwach Unii Europejskiej zostały zaktualizowane i ujednolicone przepisy dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa żywności i od dnia 1 stycznia 2006 r. obowiązują przepisy żywnościowe - tworzące tzw. „**Pakiet Higiena**”, obejmujące cztery rozporządzenia ustanawiające zasady higieny środków spożyw-

⁷ Są one określone przez Prawo Ochrony Środowiska, Prawo Wodne oraz Ustawę o odpadach.

⁸ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 178/2002/WE ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, w art. 2 definiuje: Dla celów niniejszego rozporządzenia „**żywność**” oznacza każdą substancję lub produkt, przetworzone, przetworzone częściowo lub nieprzetworzone, przeznaczone do spożycia przez ludzi lub których spożycia przez ludzi można się spodziewać. Żywność obejmuje napoje, gumę do żucia i wszelkie substancje, łącznie z wodą, świadomie dodane do żywności podczas jej wytwarzania, przygotowania lub obróbki.

⁹ GMP i GHP obowiązuje w Polsce od 20 lipca 2000 r. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 28 lutego 2000 r., system HACCP wdrożono ustawą z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia - wraz z. zm.

czych, a także zasady postępowania właściwych władz nadzorujących operatorów sektora spożywczego, co przedstawiono na rysunku 2.



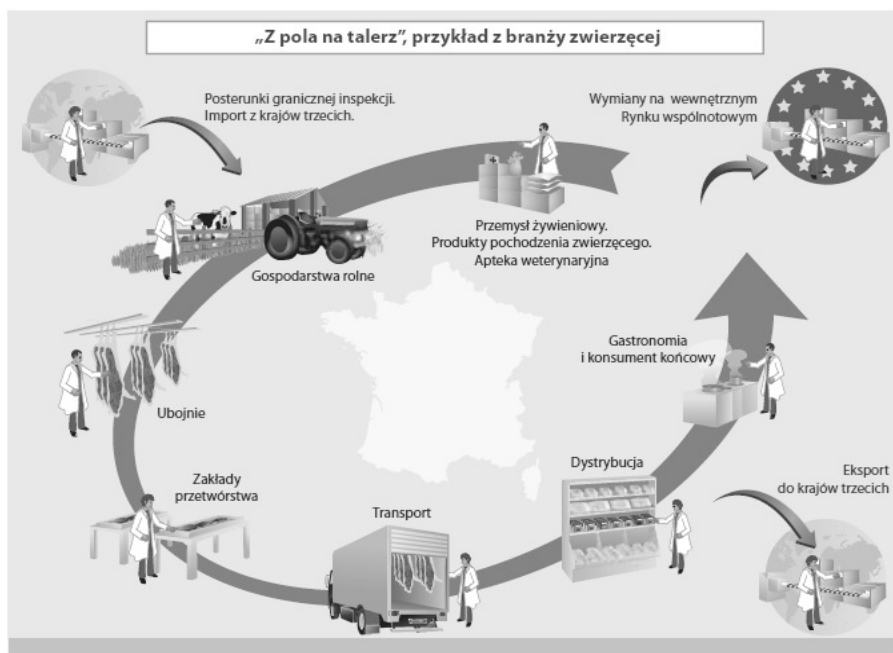
Rys. 2. Przepisy żywnościowe tworzące „Pakiet Higiena”

Źródło: Opracowanie własne, wg www.pis.gov.pl

Zharmonizowane z unijnym polskie prawo problematykę bezpieczeństwa żywności uregulowało ustawą z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (Dz.U. z 2006, Nr 171, poz. 1225 z późn. zm.¹⁰), która w sposób kompleksowy określa warunki dla zapewnienia bezpieczeństwa żywności na wszystkich etapach łańcucha żywnościowego „od pola do stołu” - co przykładowo przedstawia rysunek 3.

Główna odpowiedzialność za bezpieczeństwo żywności spoczywa na przedsiębiorstwie sektora spożywczego, czyli producentach i dystrybutorach żywności, dlatego też prawo żywnościowe kładzie szczególny nacisk na wdrożenie w zakładzie skutecznie działających *systemów kontroli wewnętrznej* opartych na zasadach Dobrej Praktyki Higienicznej (GHP), Dobrej Praktyki Produkcyjnej (GMP) oraz zasadach systemu HACCP (System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontrolnych).

¹⁰ Ustawa z dnia 8 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o bezpieczeństwie żywności i żywienia oraz niektórych innych (Dz.U. z 2010 r., Nr 21, poz. 105).



Rys. 3. Ogólna zasada Systemu Bezpieczeństwa Żywności

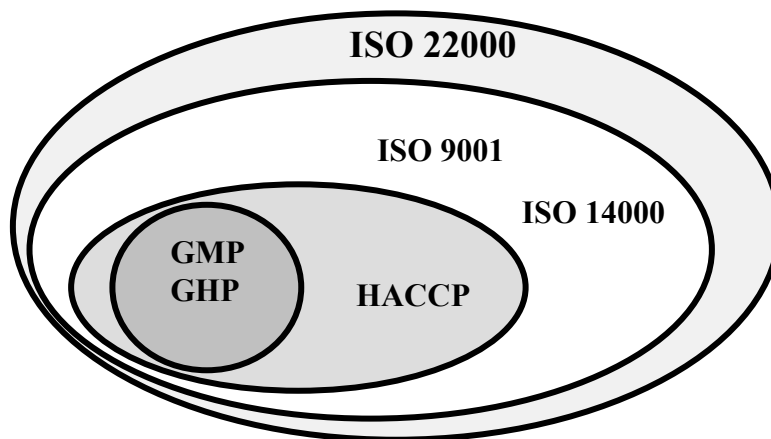
Źródło: Minister de l'Agriculture et de la Pêche, 2008

Obowiązkiem producenta środków spożywczych jest stosowanie zasad prawidłowego znakowania wytwarzanych wyrobów podaż podaniem informacji, które są istotne ze względu na zdrowie konsumenta - w tym znakowane datą minimalnej trwałości lub terminem przydatności do spożycia.

System zarządzania bezpieczeństwem żywności

W sektorze spożywczym podstawowym elementem zaufania konsumentów jest produkcja bezpiecznej żywności o odpowiedniej jakości. Zachowanie bezpieczeństwa zdrowotnego wytwarzanych produktów jest również podstawowym obowiązkiem prawnym dla wszystkich organizacji skupionych w obrębie tzw. łańcucha żywnościowego.

Zasadnicze elementy Dobrych Praktyk GMP i GHP oraz systemu HACCP, a także inne specyficzne wymagania zawiera norma ISO 22000:2005 - harmonizująca standardy i wytyczne dotyczące bezpieczeństwa żywności w łańcuchu dostaw (rys. 4). Standard ten stosowany jest na wszystkich etapach procesu wytwarzania żywności, rozpoczynając od produkcji pierwotnej poprzez przetwórstwo, na ostatecznej dystrybucji i usługach żywieniowych kończąc. Norma uwzględnia zalecenia odnoszące się do systemu HACCP zawarte w Kodeksie Żywnościowym FAO/WHO oraz wymaganiach Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Dobrej Praktyki Higienicznej.



Rys. 4. Schemat struktury normy ISO 22000:2005

Źródło: Opracowanie własne

Wymagania normy odnoszą się również do działalności pośrednio związanej z produkcją i dystrybucją żywności (producenci opakowań, środków myjących, wyposażenia dla przemysłu spożywczego, składników i substancji dodatkowych oraz firmy transportujące i przechowujące żywność). Norma ta zawiera specyficzne wymagania odnoszące się do komunikacji w łańcuchu dostaw, zarządzania i monitorowania operacyjnych programów wstępnych oraz walidacji i weryfikacji środków nadzoru zagrożeń. Została ona uznana za standard światowy, przez co ułatwia uczestnictwo we współpracy i handlu międzynarodowym. System zgodny z normą ISO 22000:2005 opiera się na czterech kluczowych elementach, wpływających na bezpieczeństwo żywności:

- *komunikacji* - wewnętrznej oraz z dostawcami i klientami, aby zapewnić, że zagrożenia bezpieczeństwa żywności są zidentyfikowane i nadzorowane,
- *zarządzaniu systemem* - który należy włączyć do ogółu działań związanych z zarządzaniem organizacją,
- *programach wstępnych* - uwzględniających: plan terenu i budynku, dostawy mediów, usługi wspierające (np. usuwanie odpadów), przydatność wyposażenia, zarządzanie zakupionymi materiałami (np. surowcami, higienę personelu itp.),
- *zasadach HACCP* - z naciskiem na analizę zagrożeń jako klucz do skutecznego Systemu Bezpieczeństwa Żywności.

System zarządzania jakością łańcucha dostaw

Zasady zarządzania jakością w zrozumiały sposób przedstawiają cele oraz politykę jakościową kierownictwa firmy, pomagając we wdrażaniu systemu zarządzania jakością (SZJ). Zarządzanie jakością określa stosunek przedsiębiorstwa oraz jego pracowników do jakości, a zaczyna się od zrozumienia potrzeb i oczekiwań wszystkich osób związanych z firmą, tzn. właścicieli, pracowników i klientów.

Efektywność stosowania tych zasad jest osiągnięta, gdy działania te stanowią spójną i logiczną całość ujętą w system lub standard, który opiera się na uporządkowaniu metod związanych z zarządzaniem, określeniu odpowiednich zasad higieny i metod wytwarzania, a także zapewnieniu powtarzalności i odpowiedniej kontroli, co bezpośrednio przyczynia się do wytworzenia produktu o gwarantowanej jakości.

W przemyśle spożywczym stosowanymi głównie systemami zarządzania są ¹¹:

BRC Food - standardy BRC (*British Retail Consortium*), opracowane przez zrzeszenie brytyjskich detalistów na potrzeby rynku Wielkiej Brytanii. W porównaniu z powszechnym systemem zapewnienia bezpieczeństwa żywności HACCP, wymagania standardu BRC są bardziej precyzyjne, przywiązują dużą wagę do oczekiwań klienta i bezpieczeństwa konsumenta, a ich stosowanie ma dać pewność, że wyroby spożywcze sprzedawane w sieciach handlowych są produkowane i dostarczane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz w warunkach gwarantujących zachowanie wysokiej jakości.

Standard BRC Food skierowany jest do organizacji zajmujących się produkcją i/lub przetwarzaniem produktów spożywczych po zakończonym etapie produkcji pierwotnej (rolnej). Certyfikat BRC Food uzyskany przez przedsiębiorstwo potwierdza spełnienie wymagań „Globalnej Normy Dotyczącej Bezpieczeństwa Żywności” (*Global Standard for Food Safety*) i pozwala na nawiązanie i utrzymanie współpracy z sieciami handlowymi oraz odbiorcami z zagranicy.

IFS Food (*International Food Standard*) opracowali niemieccy i francuscy detaliści jako nowy standard, uwzględniający m.in. zalecenia Codex Alimentarius, normy ISO i standardów już istniejących (BRC, SQF, NSAI), precyzując czynności związane z postępowaniem z wyrobem niezgodnym oraz określając wymagania w stosunku do działań korygujących. Standard IFS łączy w sobie wiele elementów, takich jak: zarządzanie jakością oparte na podejściu procesowym, zasady HACCP, odpowiedzialność i zaangażowanie kierownictwa, potrzeby i wymagania klienta oraz wymagania związane z procesem produkcyjnym.

IFS Food jest skierowany do firm prowadzących produkcję, przetwórstwo produktów żywnościowych, których działalność polega na pakowaniu produktów luzem, a celem jest zapewnienie jakości i bezpieczeństwa produktów dostarczanych do sieci handlowych. Wymagania standardów BRC i IFS w większości pokrywają się, a główne różnice polegają na końcowej ocenie producenta.

Stosowane są także inne systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności przez różne sektory działalności przemysłu spożywczego i specyficzne rodzaje przetwórstwa.¹²

Zarządzanie jakościowo-logistyczne

Konkurencja otoczenia sprawia, że przedsiębiorstwo systematycznie wdraża nowe koncepcje: totalnej jakości, przebudowy przedsiębiorstwa z funkcji na proce-

¹¹ TÜV Rheinland Polska Sp. z o.o. *Systemy zapewnienia bezpieczeństwa żywności*, Materiały informacyjno-ofertowe.

¹² Np. *IFS Logistic, IFS Broker, GlobalGAP, BRC Packing*.

sy, zarządzania wiedzą, kreowania kluczowych kompetencji, zarządzania czasem itd. - aby przedsiębiorstwo było sprawniejsze od konkurentów, aby mogło osiągnąć przewagę.

W tym kontekście wyróżnić można przedsiębiorstwa stosujące metody łączące zarządzanie logistyką i zarządzanie systemem zapewnienia jakości, czyli zarządzania jakościowo-logistycznego. Stosowanie tej koncepcji zarządzania obejmuje bowiem przede wszystkim te obszary działalności przedsiębiorstwa, które równocześnie kształtują trzy główne sfery osiągania sukcesu, tzn.: sferę konkurencji cenowej, jakościowej i logistycznej. Celem ISO 22000 jest wysoka jakość produktu i „orientacja na klienta”, podobnie jak celem logistyki - wysoka jakość obsługi, w konsekwencji efektem ma być postulat obniżki kosztów. Badania przeprowadzone w wielu przedsiębiorstwach uzasadniają opinię, że istotnie ważnym elementem konkurencyjności i głównym czynnikiem utrwalania pozycji przedsiębiorstwa na rynku jest jakość produktu i jakość logistyczna.¹³

Zarządzanie środowiskowe

Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego ze specyfiką poszczególnych branż, wyróżniają się: znacznym zużyciem wody na jednostkę produktu oraz uciążliwymi ściekami i znaczącymi ilościami odpadów organicznych oraz emisją pyłów i odorów, stanowią źródło obciążeń i zagrożeń dla środowiska.

Zgodnie z wymaganiami unijnymi, standardy ochrony środowiska nakładają na przedsiębiorców obowiązek zapobiegania zagrożeniom środowiska lub ich ograniczenia do minimum, w tym przede wszystkim w dziedzinie eliminowania bądź ograniczenia poboru wody i wprowadzania ścieków, wprowadzania substancji zanieczyszczających do powietrza oraz wytwarzania i składowania odpadów. Korzystanie ze środowiska naturalnego przez przedsiębiorstwa jest regulowane przez właściwe instrumenty prawne¹⁴, jakimi są pozwolenia ekologiczne na korzystanie z poszczególnych zasobów środowiska.

Instrumentem zarządzania środowiskiem, w zakresie kompleksowej analizy procesów technologicznych, obejmujących: zużycie surowców oraz energii w procesie produkcyjnym, ilość wytworzonych ścieków, odpadów oraz emisji zanieczyszczeń do atmosfery, jest *bilans ekologiczny* - na który składa się bilans zakładowy, procesowy, linii wyrobu oraz lokalizacji i otoczenia.¹⁵ Pozwala on również na identyfikację potrzeb związanych z ochroną środowiska.

W zakresie opakowań do produktów żywnościowych przedsiębiorstwa w miarę możliwości powinny dostosowywać profil produkcyjny do obecnych trendów

¹³ Wyniki uzyskane w Instytucie Planowania Strategicznego w Massachusetts znane jako wyniki analizy PJMS. Porównaj: K. Lisiecka, *Od ISO do TQM*, Problemy Jakości 1997, nr 7, s. 3 oraz D. Kisperska-Moroń, *Logistyka na styku wszystkich procesów gospodarczych*, Logistyka 1994, nr 4, s. 9.

¹⁴ *Wymagania prawne w zakresie ochrony środowiska*. www.przemyslspozywczy.com.pl/arch/1.2004/Ochronapop.htm

¹⁵ K. Malińska, *Problemy ochrony środowiska w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, Instytut Inżynierii Środowiska, Politechnika Częstochowska, Program wieloletni „Środowisko a Zdrowie”, e-biuletyn nr 8, czerwiec 2005 (www.srodowiskoazdrowie.pl).

recylingu i wprowadzać opakowania nieszkodliwe dla środowiska, np. z polimerów biodegradowalnych.

Ochronę powietrza należy ukierunkować głównie na redukcję emisji dwutlenku siarki i dwutlenku węgla, a także na unowocześnienie amoniakalnych systemów chłodniczych. Duże przedsiębiorstwa przetwórstwa spożywczego posiadają niezbędne urządzenia ochronne czy też realizują inwestycje proekologiczne¹⁶, natomiast małe i średnie firmy ze względu na ten rodzaj inwestycji traktują zmiany technologiczne oraz organizacyjne jako konieczność. W zakresie nieprzestrzegania obowiązującej ustawy o odpadach wiele źródeł obciążeń dla środowiska występuje w branży przetwórstwa mięsa i drobiu oraz owocowo-warzywnego.¹⁷ Przestrzeganie wymagań ochrony środowiska jest nie tylko złożonym i kosztownym procesem, ale również poprzez wdrażanie nowych technologii i poprawę wizerunku firmy wpływa na zwiększenie efektów ekonomicznych.

Podsumowanie

Rola problematyki jakości jest uznawanym faktem, a zarządzanie oparte na jakości oraz wszelkie systemy i metody stały się warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstw we współczesnym zmiennym otoczeniu polityczno-prawnym, technicznym i ekonomicznym. Istotne znaczenie ma zjawisko wprowadzania sformalizowanych systemów zarządzania jakością, np. HACCP, ISO, które umożliwiają korzystanie z racjonalnych metod usprawniania działalności.

Wybrane aspekty zarządzania, przedstawione w artykule, są stosowane coraz częściej w zarządzaniu firmą przemysłu spożywczego i opisują problematykę bezpieczeństwa żywności oraz zarządzania jakościowo-logistycznego, dążąc do zapewnienia wymiernych satysfakcji, zarówno przedsiębiorstwu, jak i klientowi. Nowe koncepcje zarządzania jakością porządkują i upraszczają działalność organizacyjną, a jednocześnie nie negują wcześniejszych paradygmatów, takich jak: zarządzanie marketingowe, zarządzanie przez cele czy też benchmarking, ale je wzmacnia zarówno w sferze skuteczności, a także efektywności funkcjonowania w warunkach globalizującej się gospodarki. Firma, która przyswaja sobie te wartości i posiada zinstytucjonalizowane procesy wdrażania zmian i nowych rozwiązań w zarządzaniu, przystosowuje się do przyszłości.¹⁸

Wdrożenie i stosowanie obligatoryjnych systemów zarządzania jakością nie jest już głównym czynnikiem konkurowania, lecz niezbędnym warunkiem dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa spożywczego.

Prowadzenie działalności wg wymagań ISO 22000/HACCP, BRC lub IFS to przede wszystkim: potwierdzenie, iż firma produkuje zdrową i bezpieczną żywność.

¹⁶ M. Nurzyński, *Strategia ochrony środowiska naturalnego w Polsce*, Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny 2001, nr 3, s. 39.

¹⁷ E. Makosz, *Program działań dostosowawczych w zakresie ochrony środowiska w branży owocowo-warzywniej 2000*.

¹⁸ M. Hammer, *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku. Plan działania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

ność, zgodnie z obowiązującym prawem, wzrost zaufania klientów i czynnik konkurencyjności, a stały monitoring i kontrola każdego etapu produkcji pozwala ograniczyć straty produkcyjne oraz zapewnić wysoką jakość produktów. Bezpośrednią korzyścią jest wprowadzenie odpowiednich procedur, które gwarantują stałą, powtarzalną jakość produktu oraz możliwość podjęcia współpracy z krajowymi i międzynarodowymi sieciami handlowymi.

Literatura

1. Bartkowiak P., Kielesińska A., *Kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Ekonomiczne i pozaekonomiczne determinanty rozwoju*, A. Zachorowska, H. Kościelniak (red.), Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
2. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa Muza S.A., Warszawa 2000.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
4. Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku. Plan działania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
5. Kielesińska A., Strzelczyk M., *Synergia jakości w procesach rekonwersji przetwórstwa owocowo-warzywnego w regionie częstochowskim*, [w:] *Jakość i bezpieczeństwo produktu oraz ochrona środowiska w sektorze rolno-spożywczym*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, Sopot 2010.
6. Makosz E., *Program działań dostosowawczych w zakresie ochrony środowiska w branży owocowo-warzywniej*, 2000.
7. Malińska K., *Problemy ochrony środowiska w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, Instytut Inżynierii Środowiska, Politechnika Częstochowska, Program wieloletni „Środowisko a Zdrowie”, e-biuletyn nr 8, czerwiec 2005 (www.srodowiskoazdrowie.pl)
8. Minister de l' Agriculture et de la Peche, *Francuska zasada Systemu Bezpieczeństwa Żywności* 2008.
9. Morkis G. (red.), *Systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, Program Wieloletni 2005-2009, IERiGŻ - PIB, Warszawa 2006, Raport nr 42.
10. Nurzyński M., *Strategia ochrony środowiska naturalnego w Polsce*, Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny 2001, nr 3, s. 39.
11. Penc J., *Strategie zarządzania*, Wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
12. TÜV Rheinland Polska Sp. z o.o. *Systemy zapewnienia bezpieczeństwa żywności*, Materiały informacyjno-ofertowe www.przemyslspozywczy.com.pl/arch/1.2004/Ochronapop.htm; *Wymagania prawne w zakresie ochrony środowiska*
13. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
14. Ustawa z dnia 8 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o bezpieczeństwie żywności i żywienia oraz niektórych innych (Dz.U. z 2010 r., Nr 21, poz. 105).

Abstract: The article discusses some operating systems and standards in the food industry and the legal basis for their use. In addition to the mandatory systems introduced in the food business, also indicates those used on a voluntary basis. It reflects also the information systems related to the organization of production as applied to the traceability of products and systems related to customer relations.

SENS I WARTOŚĆ ZARZĄDZANIA MIĘDZYKULTUROWEGO W ZARZĄDZANIU MIĘDZYNARODOWYM

Katarzyna Łukasik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: Celem artykułu jest zgłębienie istoty i znaczenia zarządzania organizacją opartą na międzykulturowej perspektywie. Przedmiotem badania jest wskazanie na zasadnicze kwestie zarządzania organizacją międzykulturową. Podjęte metody badawcze to analiza literatury i prezentacja przykładowej sytuacji zarządzania międzynarodowego.

Słowa kluczowe: zarządzania międzykulturowe, wielokulturowość, organizacja międzynarodowa, ekspatrianta, kultura organizacyjna

Wstęp

W dobie globalizacji, skuteczność międzynarodowego zarządzania staje się ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej dla wielu międzynarodowych korporacji. O przewadze tych organizacji, może świadczyć chociażby pozyskanie (dzięki wysyłaniu osób mieszkających poza własnym krajem do międzynarodowych zadań): nowych rynków międzynarodowych, rozwijanie i podtrzymywanie kultury firmy, ułatwianie organizacyjnej koordynacji i kontroli oraz przenoszenie nowych technik, wiedzy i umiejętności. W dodatku zadania na obczyźnie są również skutecznymi możliwościami rozwoju, często wykorzystywanymi dla zapewniania pracownikom kierowniczym wyższego poziomu dojrzałości praktycznej i merytorycznej.

Biorąc pod uwagę strategiczne znaczenie tych zadań, nieudany transfer może być szkodliwy dla organizacji w przyszłości. W związku z czym organizacja będzie ponosić znaczne koszty bezpośrednie i pośrednie ze względu na stan pracownika (np. przez zmniejszone poczucie własnej wartości, pewności siebie) i ze względu na np. znieważoną reputację firmy, utratę możliwości gospodarczych). Jedną z głównych przyczyn, związanych z niepowodzeniem dostosowania się ekspatrianta do nowego środowiska, jest zmierzenie się z nową, obcą kulturą w miejscu przeznaczenia. To problem nie tylko dla pracownika, ale również dla samej organizacji - zarządzanie personelem w warunkach wielokulturowości nie jest łatwe.

Pojęcie i znaczenie zarządzania międzykulturowego

Zarządzanie międzykulturowe (z ang. cross - cultural management) pojawia się tam, gdzie wewnątrz lub na zewnątrz organizacji występują różnice kulturowe. Ten

model zarządzania jest tworem konsekwentnie postępujących procesów globalizacji.

Zarządzanie międzykulturowe to zarządzanie pracownikami, którzy wywodzą się z różnych grup narodowych i mogą mieć różne korzenie, ale kulturowo czują się obywatelami jednego społeczeństwa. Początki tego rodzaju zarządzania miały miejsce głównie w Stanach Zjednoczonych i innych krajach imigranckich. Również w Europie, w której obywatele są bardziej jednorodni etnicznie, ale bardziej zróżnicowani kulturowo, występuje zjawisko zarządzania międzykulturowego¹.

Problem ten dotyczy w szczególności organizacji międzynarodowych, zwanych niekiedy organizacjami międzykulturowymi.

Organizacje międzykulturowe to takie, w których współistnieją dwie (lub więcej) kultury narodowe i organizacyjne, odzwierciedlane przez²:

- funkcjonowanie w kraju goszczącym firmy międzynarodowej (np. typu franchising, korporacja transnarodowa, filia, oddział) powstałej na terenie innego kraju, a więc stykanie się dwóch lub więcej kultur narodowych na zewnątrz organizacji poprzez kontakty z klientami, badanie ich potrzeb, gustów itp., dostosowywanie (lub nie) produktu, marketingu i zarządzania;
- ścieranie się i kształtowanie się dwóch (lub więcej) kultur organizacyjnych w obrębie jednej firmy;
- stykanie się dwóch (lub więcej) kultur narodowych reprezentowanych przez pracowników o różnych narodowościach i tożsamościach kulturowych (np. prezes jest Amerykaninem - a pracownicy Polakami). Funkcjonowanie takiej firmy może być najeżone konfliktami, trudnościami i błędami (a w efekcie zwiększonymi kosztami działania), ale może również przynieść ponadprzeciętne rezultaty.

Przebieg wymiany i scalania kultur może zachodzić jednocześnie na kilku poziomach:

- (wewnętrznym) międzynarodowym - tzn. ludzie o różnych narodowościach i tożsamościach kulturowych spotykają się w środowisku profesjonalnym,
- (zewnętrznym) międzynarodowym - tzn. kultura kraju, w którym znajduje się siedziba firmy otwiera się na wpływy wielkiej zachodniej organizacji (i odwrotnie),
- wewnątrzorganizacyjnym - tzn. dwie (lub więcej) kultury organizacyjne łączą się w jedną.

N.J. Adler wyróżnia trzy modele zarządzania międzykulturowego, które traktowane są również jako koncepcje kulturowe. Są to: koncepcja dominacji kulturowej, współistnienia kulturowego i współpracy kulturowej³. Model dominacji kulturowej zakłada narzucenie kultury korporacyjnej wszystkim jednostkom zagranicznym. W kolejnym modelu (współistnienia kulturowego) występuje obok siebie wiele subkultur przy ograniczonych do minimum interakcjach. Ostatni model (współpra-

¹ *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 665-667.

² <http://akson.sgh.waw.pl/~jh28460/zm.html>

³ Adler N.J., *Cross - cultural Synergy: The management of cross - cultural organizations*, [w:] *Trend and Issues in OD: Current Theory and Practice*, W. Burke, L.D. Goodstein (red.), University Associates, San Diego 1980, s. 217-219.

cy kulturowej) zakłada synergii różnych istniejących w organizacji subkultur oraz wydobycie z nich najefektywniejszych sposobów działań.

To, jaką formę kultury przysposobi dana organizacja na obczyźnie, zależy od wielu czynników, np.: przyjętej strategii, formy i struktury organizacyjnej, czyli generalizując od sposobu ekspansji na rynku międzynarodowym (fuzje, przejęcia, sojusze strategiczne, greenfield start, joint venture itd.).

Właściwie za warunek swobodnego funkcjonowania organizacji międzynarodowej można by przyjąć umiejętne połączenie różnic międzykulturowych dla stworzenia obszaru swobodnej wymiany wiedzy w warunkach organizacji uczącej się, jak również korzystanie z nieograniczonej wiedzy i przetwarzanie jej szybciej, niż robi to konkurencja.

Początki zarządzania międzykulturowego oraz negocjacje i kontakty międzynarodowe

Globalizacja oraz postęp techniczno-technologiczny, przejawiający się coraz to szybszymi sposobami przekazywania informacji, doprowadziły do tworzenia się kontaktów interpersonalnych między ludźmi, niezależnie od miejsca, w którym aktualnie znajdują się na ziemi. Granice narodowe i państwowe coraz bardziej się zacierały i dalej się zacierają. Oczywiście przemieszczanie się ludzi nie zawsze prowadziło do uczciwych konsekwencji i zamiarów, stąd też ludzkość doświadczyła wojen, grabieży, niewolnictwa itp. Jednak byli i tacy, którzy granice przekraczali dla prowadzenia interesu, tzn.: handlowcy i kupcy, szukający rzadkich dóbr, nabywców swoich towarów itd.

Poszukiwanie korzyści i zysków w handlu z innymi narodami jest powodem starym i względnie utrwalonym, zmieniły się natomiast sposoby oraz rozmiary tej działalności. Globalizacja zarządzania stała się procesem tak ważnym, że mówi się o kolejnej rewolucji gospodarczej. Jej konsekwencją jest powstawanie organizacji globalnych, czyli takich, w które pokonują granice państwowe dla ekspansji swojej działalności. Stając się tym samym konkurentem dla podmiotów lokalnie prosperujących.

Lata osiemdziesiąte XX wieku dały początek dziedzinie zwanej zarządzaniem międzykulturowym (cross-cultural management). Konieczność naukowych badań relacji między kulturą a zarządzaniem, nasiliła się w ostatnich latach bardzo znacznie. Wpłynęło to na zmiany we współczesnym świecie: zbliżenie Wschód-Zachód, upadek realnego socjalizmu w większości krajów Europy Środkowej, postępującą integrację Wspólnot Europejskich, ekspansję krajów Azji Południowo-Wschodniej, a nade wszystko - rozwój korporacji wielonarodowych i globalnych. Liberalizacja rynków spowodowała poszukiwanie przez organizacje miejsc na świecie do działania i rozwijania się, ze względu na szereg przesłanek, jak np. niższe koszty produkcji, dla uzyskania przewagi technologicznej, organizacyjnej lub marketingowej, czy dla motywów zaopatrzeniowych. Wobec powyższej sytuacji zaczęły niepokoić menedżerów poważne problemy wynikające z różnic kulturowych podczas negocjacji i nawiązywania kontaktów.

Negocjacje i kontakty międzynarodowe są ogniwem zarządzania międzykulturowego. Wymagają one zrozumienia roli odmiennych kultur w komunikacji międzyludzkiej. Właśnie dostrzeżenie tych różnic kulturowych przez kierownictwo korporacji międzynarodowych dało początek poznania i dalej borykania się z problemem wielokulturowości.

Oto kilka przykładów zachowań typowych dla niektórych narodowości. Na przykład Brytyjczycy stwarzają podczas negocjacji wrażenie grzecznych i opanowanych. Potrafią jednak być nieustępliwi i bezwzględni, co nieraz zaskakuje ich zagranicznych oponentów. To co również jest charakterystyczne dla tej narodowości, to w zasadzie ubóstwianie kultury swojego kraju. Uwagi krytyczne odbierają jako nietakt i reagują nieprzychylnie. Generalnie, przywiązują mniejszą wagę do przygotowania negocjacji niż np. Amerykanie.

Niemcy natomiast są służbiści, cenią sobie grzeczność i uprzejmość, preferują formę „Pan/Pani” z podaniem tytułu lub stanowiska. Szybkie podejmowanie decyzji to nie ich sposób działania. Za to dotrzymują słowa i można na nich polegać. Poczucie humoru Niemców może być dla obcokrajowców trudne do zrozumienia. Dla Niemców negocjacje są sprawą pryncypialną i nie ufają rozmówcom, którzy sprawiają wrażenie bez trosk, jak to ma często miejsce w przypadku Amerykanów, dla których uśmiech, swoboda i pogoda usposobienia są ważne i na miejscu niemal wszędzie.

Francuzi są partnerscy, mają duże poczucie humoru, chętnie operują symbolami (często historycznymi), które mogą być dla innych nacji niezrozumiałe. Nie są zorientowani na współzawodnictwo, niechętnie widzą ludzi konfliktowych i nadmiernie przebojowych. Nie przekonują ich fakty. Są bardzo emocjonalni i nie stronią od sporów. Negocjatorzy francuscy często reagują emocjonalnie i stosują chwytów teatralne. Wprowadzają w ten sposób w skrepowanie lub w błąd zagranicznych partnerów.

Wskazane powyżej różnice kulturowe pokazują niekiedy skomplikowaną sytuację i pole działania menedżera. Dlatego ważne jest poznanie kultury działania organizacji zagranicznej, z którą nawiązuje się współpracę (lub dokonuje przejęcie itp.) oraz kultury samego narodu, na obszarze którego rozwijana będzie działalność.

Zarządzanie międzykulturowe jest również sferą, do której sięga się, gdy menedżerowie z jednego kraju pragną nauczyć się nowych metod i technik działania od wydajnych kolegów z innych państw. Nie istnieje jeden, uniwersalny styl zarządzania, który sprawdza się we wszystkich państwach czy organizacjach międzynarodowych. Taktyka, wobec której menedżerowie podejmują decyzje, formułują i realizują cele, zależy bowiem od tego, z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Kultura, wpływając na priorytety i postawy pracowników, wyznacza odpowiedni do nich system motywacyjny. Współokreśla także styl pracy poprzez aspiracje i wizje świata pracowników.

Należy pamiętać jednak, że kultura nie jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie i funkcjonowanie organizacji. Jest tylko jednym z wielu elementów jej otoczenia. Menedżerowie działający na styku kultur powinni być czuli na zróżnicowanie pod względem artefaktów kulturowych. Niemożliwe jest

oczywiście poznanie wszelkich zasad i rytuałów przez osobę z zewnątrz. Na szczęście, nie jest to konieczne. Nie chodzi bowiem o to, by powielać zachowanie innych, lecz by unikać rażących gaf. W sytuacjach kontaktów i współpracy międzynarodowej należy pamiętać o tym, jak ważna jest kultura narodowa, a także o tym, że kultury różnią się między sobą. Należy podchodzić z szacunkiem do ludzi pochodzących z innych kultur, pamiętać, że jeśli czegoś nie rozumiemy lub nie znamy, to wcale nie oznacza to, że jest to złe lub niesłuszne. To, co dla nas może być niezwykle czy inne, jest dla ludzi wychowanych w innej kulturze normalne i oczywiste. Dla nich nasza kultura może być zagadką czy nawet czymś zaskakującym.

Praca międzynarodowa wymaga świadomości istoty kultury i tolerancji. Natomiast imitowanie i nadmierny zachwyty nie zawsze i niekoniecznie są wskazane ze względu na dążenie do efektywności w biznesie, a także z powodów społecznych. Ani kulturowa supremacja, ani bierne dostosowanie się nie są więc wskazane.

W Polsce praca jest traktowana głównie jako sposób zdobywania środków na życie, na utrzymanie rodziny. Ma przede wszystkim wartość instrumentalną. Północnoamerykańska kultura narzuca pozytywny stosunek do życia - niedobrze jest być niezadowolonym, zmartwionym czy smutnym. W Polsce zręczliwość i narzekanie nie jest kulturowo oceniane negatywnie, a melancholia może kojarzyć się z wartościami pozytywnymi, takimi jak romantyzm lub bogate życie wewnętrzne.⁴

Międzynarodowy menedżer powinien zatem w miarę pojawiających się potrzeb konsultować problemy, które dotyczą różnic kulturowych. Obecnie na rynku działa bardzo wiele korporacji międzynarodowych, które mają z tym problem, a negocjacje oraz kontakty międzynarodowe pomagają zrozumieć różnice kulturowe, które pojawiają się w komunikacji międzyludzkiej. Powinno się również nawiązywać nowe znajomości, ponieważ daje to możliwość korzystania z wiedzy innych lub jej wymiany, czyli wspólnego uczenia się.

Wszystkie zmiany, jakie zachodzą w organizacjach ze względu na dostosowanie do innych kultur, mają za zadanie prowadzić do zwiększenia efektywności w zakresie funkcjonowania firmy. Zadaniem zarządzania międzykulturowego jest również znajdowanie nowych krajów ze względu na inwestorów zagranicznych. Istnieją dwa modele zarządzania międzykulturowego⁵:

- model globalny, w którym najważniejsza jest obecność, w jak największej ilości miejsc; staramy się dostosowywać do wszelkich nowinek pojawiających się na rynku;
- o zmniejszających się wzorcach, gdzie staramy się, aby najbardziej popularne produkty nie brały pod uwagę lokalnych dostosowań.

Menedżerowi powinno zależeć, aby firma, w której pracuje mogła działać na skalę międzynarodową. Należy przy tym uwzględnić poniższe zasady zarządzania międzykulturowego:

⁴ M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 523-525.

⁵ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 588-592.

- wszelkie wzorce zarządzania powinny opierać się na przetestowanych już standardach;
- siłą, która prowadzi do ujednoczenia korporacji, są wspólne przekonania oraz wartości;
- jednym z kluczowych czynników sukcesu w organizacji jest posiadanie różnorodnej puli talentów, której nie jesteśmy w stanie zastąpić poprzez żadne systemy budowy wiedzy.

Aspekt społeczno-kulturowy jest dość ważny w momencie, kiedy organizacja, wchodząc na nowy rynek chce uniknąć dalszych nieprzyjemności i komplikacji transferu personelu. Menedżerowie zastanawiają się, w jaki sposób połączyć obyczaje oraz przyzwyczajenia panujące w wielu regionach i dobrać do nich odpowiednią strategię zarządzania. Międzynarodowy menedżer powinien w miarę pojawiających się potrzeb konsultować problemy, które dotyczą różnic kulturowych. Obecnie na rynku działa bardzo wiele korporacji międzynarodowych, które mają z tym problem. Priorytetowym działaniem organizacji międzynarodowej jest poddanie szczegółowej analizie zachowań społeczności przed wejściem na nowy rynek, aby nie spotkać się z odrzuceniem ze względu na brak tolerancji kulturowej. Od dawna menedżerowie zastanawiają się, w jaki sposób połączyć obyczaje oraz przyzwyczajenia panujące w wielu regionach i dobrać do nich odpowiednią strategię zarządzania.

Już na poziomie rekrutacji międzynarodowego pracownika wyłanianie najlepszych pracowników odbywa się ze względu na posiadane kwalifikacje, doświadczenie, ale także ze względu na pewne cechy umożliwiające zaaklimatyzowanie się w nowym otoczeniu. Tymi cechami są⁶:

- *kompetencje techniczne* - determinują osiągnięcie sukcesu, zwłaszcza w pracy za granicą, gdzie odległość od centrali utrudnia konsultowanie się ze współpracownikami i specjalistami, a także ogranicza przeprowadzenie ekspertyz technicznych;
- *cechy osobowe, zdolności interpersonalne* - decydują o efektywności kontaktów ze współpracownikami, przełożonymi, podwładnymi i innymi osobami zaangażowanymi w działalność firmy, a także z klientami; praca za granicą wymaga posiadania tych cech ze względu na szybszą adaptację do życia i pracy w nowym środowisku, wśród ludzi reprezentujących inny system wartości, inne przekonania, obyczaje, sposoby zachowań, a czasem również inne sposoby prowadzenia biznesu;
- *umiejętności pozwalające na radzenie sobie w nowym otoczeniu* - są niezbędne do szybkiego identyfikowania problemów związanych z zarządzaniem, związkami zawodowymi, konkurencją czy klientami i radzenie sobie z tymi problemami; dla właściwego rozwiązywania problemów przez ekspatrianta na obcym rynku niezbędne jest zrozumienie systemu oraz zasad funkcjonowania organizacji na rynku międzynarodowym;

⁶ M. Borg., A-W. Harzing, *Composing an international staff*, [w:] *The International Human Resource Management, An Intergrated Approach*, A-W. Herzing, J. Van Ruysseveldt (red.), Sage Publications. London 1995, s. 187-188.

- *sytuacja rodzinna* - bardzo często prowadzi poważne ograniczenie możliwości podjęcia pracy za granicą, ponieważ nie tylko expatrianci, ale także rodzina zmienia miejsce zamieszkania; problem ma zdecydowanie mniejsze znaczenie, jeśli partner expatrianta jest także nastawiony na karierę międzynarodową.

Ponadto wyróżniamy międzykulturowe kompetencje, czyli umiejętności i atrybuty, które menedżerowie muszą rozwijać dla osiągnięcia celów w międzynarodowym środowisku. Wśród tych umiejętności wyróżniamy:

- świadomość wartości kulturowych;
- umiejętność regulowania negocjacji, komunikacja i tworzenia zespołów międzynarodowych oraz zarządzania nimi;
- międzynarodowe umiejętności przywódcze.

Na zarządzanie międzykulturowe składają się bardzo często negocjacje oraz kontakty międzynarodowe. Pomagają one zrozumieć różnice kulturowe, które pojawiają się w komunikacji międzyludzkiej. Warto jest również nawiązywać nowe znajomości, ponieważ zawsze można się czegoś ciekawego nauczyć, co nie jest tak powszechnie stosowane jak w naszych kręgach kulturowych. Nie tylko możemy brać przykład z innych tradycji czy obyczajów, ale oczywiście mogą one również służyć jako przestroga, czyli czego nie należy wykorzystywać.

Biorąc pod uwagę zdobywanie doświadczenia i cennej wiedzy, możemy zarządzanie międzykulturowe traktować jako sferę edukacyjną. Wszystkie zmiany, jakie zachodzą w organizacjach ze względu na dostosowanie do innych kultur, mają za zadanie prowadzić do zwiększenia efektywności w zakresie funkcjonowania firmy. Zadaniem zarządzania międzykulturowego jest również znajdowanie nowych krajów ze względu na inwestorów zagranicznych.

Zarządzanie międzykulturowe w organizacji Infosys BPO Poland

Infosys⁷ to firma indyjska założona w 1981 roku. Obecnie zatrudnia 100 tys. osób w 50 oddziałach znajdujących się w krajach europejskich, azjatyckich, obu Ameryk i Australii. Obecnie firma jest liderem branży BPO⁸, globalnym dostawcą zintegrowanych usług doradztwa biznesowego i technologicznego, outsourcingu i IT.

W 2007 roku Infosys BPO Ltd. zakupił od holenderskiego Philipsa Europejskie Centrum Usług znajdujące się w Łodzi. Spółka Infosys BPO Poland świadczy usługi outsourcingowe dla klientów z 24 krajów Europy. Do usług tych należą: usługi finansowo-księgowe, audyty, usprawnienia i analizy biznesowe, doradztwo

⁷ J. Pszczółkowska, *Azjatycki tygrys w Łodzi*, *Personel i Zarządzanie* 2010, 2/239 luty, s. 32-35.

⁸ Business Process Offshoring (BPO) to nazwa sektora usług, w którym międzynarodowe koncerny zlecają realizację wybranych działań przedsiębiorstwom, nowo utworzonym oddziałom za granicą. Działanie takie pozwala firmom obniżyć koszty pracy, a jednocześnie korzystać z często silniejszego potencjału ludzkiego znajdującego się w danym państwie - lokalizacji docelowej. Niższe koszty operacyjne nie są jednak głównym czynnikiem motywującym firmy do projektów typu BPO. Potencjał ludzki, tzw. „HR pool” - dostępność oraz jakość wysoko wykwalifikowanej kadry staje się priorytetowym czynnikiem w wyborze lokalizacji inwestycyjnej.

biznesowe i technologiczne oraz zakupy. Ponadto usługi biznesowe prowadzone są w 11 językach obcych z wykorzystaniem 800 specjalistów.

Powstałe w 2003 roku Centrum osiągnęło bardzo wysoki poziom profesjonalizmu w obsłudze firmy Philips w całej Europie. Wysokiej jakości usługi, świadczone przez młodą kadre, zaangażowanych w działanie pracowników, przynosiły firmie profity. A holenderska kultura pracy, przejawiająca się m.in. bezpośrednim stylem komunikacji i wysoką dyscypliną, odpowiadała ambitnym konsultantom z Polski.

Wraz z przejściem Centrum w ręce indyjskiego lidera branży - Infosys BPO Ltd, pracownicy Infosys BPO Poland postawieni zostali przed nowymi wyzwaniami. Ich usługi nie koncentrowały się już tylko na Philipsie, ale również na innych klientach z zewnątrz. Wymusiło to poszerzenie kompetencji, a tym samym znajomości języków obcych. Szukano nowych rozwiązań w obszarze bezpieczeństwa danych nowych klientów. A co najważniejsze, zwrócono uwagę na różnice kulturowe, wynikające z wysokiego kontekstu kulturowego, odmiennego, wieloznacznego stylu komunikacji. Zaczęto poszukiwać rozwiązań w tym obszarze, dla efektywnej i spójnej komunikacji z konsekwencją dla utrzymania oraz osiągnięcia coraz to lepszych wyników działalności.

Kontakty interpersonalne konsultantów z łódzkiego Centrum z pozostałymi członkami międzynarodowych zespołów polegały głównie na codziennych rozmowach za pomocą narzędzi teleinformatycznych. Poza tym konsultanci podróżują po całym świecie, po to aby realizować projekty zlecone przez klienta, a także by kierować grupą obcych kulturowo ludzi. Dla konsultantów wyzwaniem stała się zatem współpraca z osobami z różnych kultur, których często charakteryzuje odmienny język, kolor skóry, sposób organizacji pracy, poziom kompetencji zawodowych, zaangażowania, priorytetów itp. Wdrożenie się w nowy styl zarządzania międzykulturowego wymagał czasu, tolerancji i elastyczności działania kierowników zespołów międzynarodowych. Zgłębianie sposobu zarządzania, w tym podejmowania decyzji, umiejętności komunikowania współpracowników w Indiach, dla wspólnego wypracowania rozwiązań i wdrażania ich pomimo występujących różnic kulturowych.

Pracownicy łódzkiego Centrum zaczęli przechodzić szkolenia mające na celu przybliżenie im kultury Indii oraz samej kultury organizacyjnej Infosys. Szkoleniami zajęła się kadra kierownicza oraz koordynatorzy ds. komunikacji wewnętrznej i PR oraz działu personalnego. Zapoznanie z nową kulturą odbywało się przez szkolenia wewnętrzne, wydarzenia mające na celu popularyzację wiedzy o Indiach wśród społeczności lokalnej, a także szkolenia zewnętrzne i konsultacje poświęcone komunikacji w środowisku międzykulturowym. Szkolenia dotyczące pracy w środowisku międzykulturowym w firmie Infosys BPO Poland muszą przejść wszyscy pracownicy w pierwszym półroczu zatrudnienia. Istnieje dla nich również możliwość nauki komunikacji międzykulturowej za pomocą platformy e-learningowej. Do łódzkiego oddziału Infosys przybywają także trenerzy z Indii, którzy chętnie dzielą się wiedzą na temat kultury indyjskiej.

Warsztaty komunikacji międzykulturowej zostały opracowane w dwóch wariantach, tzn. dla osób, które mają codzienny kontakt z pracownikami z Infosys w In-

diach, oraz dla pracowników wszystkich szczebli zarządzania wyjeżdżających służbowo do Indii (poszerzone o wiedzę przydatną do swobodnego poruszania się po Indiach). Wstępnie projektem objęto 100 osób, ale planowane są również dalsze szkolenia w przyszłości. Struktura powyższych szkoleń była taka sama, obejmowała analizowanie zagadnień dotyczących spotkań interpersonalnych, emaili lub rozmów telefonicznych, które dla niektórych stanowiły pewną trudność. Następnie problemowe sytuacje podlegały dyskusji z trenerem, poszukiwaniu samodzielnie rozwiązań i podaniu wyjaśnienia przez trenera. Na zakończenie każdej sesji szkoleniowej wyławiane zostają praktyczne wnioski.

Przykładając wiele starań do poznania, przez pracowników oddziału, kultury indyjskiej, Infosys BPO Poland organizuje konkursy na temat znajomości firmy Infosys, jak i samych Indii. Infosys BPO Poland, chcąc również przybliżyć kulturę indyjską społeczności miejscowej, organizuje w Łodzi festiwal filmowy Infosys BollyLodz Kino Letnie.

Ponadto w firmie pracuje zespół mający za zadanie analizę specyfiki kultury organizacyjnej Infosys wraz z uwzględnieniem wpływu atrybutów kultury polskiej i indyjskiej na jej kształt. Także pracownicy mają dostęp do firmowej biblioteki oraz Intranetu dla samodzielnego poszukiwania interesujących tematów dotyczących kultury indyjskiej.

Wnioski

Podsumowując, zarządzanie międzykulturowe jest dziedziną nauki, która zajmuje się najogólniej mówiąc badaniem związków pomiędzy zarządzaniem a kulturą. Celem tego procesu jest dążenie do tego, aby zbudować ujednoczoną kulturę organizacyjną. Zarządzanie międzykulturowe jest priorytetowym działaniem organizacji, w których pojawiają się ludzie wywodzący się z różnych grup etnicznych o różnych korzeniach. Ten typ zarządzania jest konieczny w dzisiejszym modelu przedsiębiorstwa, które prowadzi interesy na rynku międzynarodowym. Jest ono ściśle związane z rozszerzaniem rynku, zakładaniem przedstawicielstw i filii zagranicznych, zatrudnianiem pracowników różnych narodowości oraz prowadzeniem interesów z innymi nacjami. Zarządzanie międzykulturowe nie jest łatwe. Zakładanie filii w państwie sąsiadującym wiąże się ze znajomością pewnych zwyczajów tam panujących i współpraca z zatrudnionymi tam pracownikami jest wtedy łatwiejsza. Rzecz ma się zgoła odmiennie, jeśli filia jest zakładana no drugim końcu świata. W tym wypadku znajomość kultury jest mniejsza, a miejscowe zwyczaje są często zupełnie niezrozumiałe, a co za tym idzie - rośnie stopień trudności zarządzania taką filią i rodzi się potrzeba zatrudnienia menedżera o odpowiednich kwalifikacjach. Ważne jest, żeby nie różnicować się już na poziomie tożsamości, tzn. my Polacy, oni Niemcy itp. Nie doszukiwać się odmienności kulturowej, która prowadzi do niezdrowej rywalizacji i kontrowersji. Należy dążyć do tego, co jest zbieżne, podobne, i czerpać z tego najwięcej korzyści dla własnego rozwoju i rozwoju organizacji. Tak jak podaje opisana wcześniej sytuacja w organizacji Infosys BPO Poland, jest możliwe odpowiednie przygotowanie pracownika do pracy

w warunkach wielokulturowego otoczenia i zarządzanie nim przez stałe uwzględnienie więzi kulturowych.

Literatura

1. Adler N.J., *Cross - cultural synergy: The management of cross - cultural organizations*, [w:] *Trend and Issues in OD: Current Theory and Practice*, W. Burke, L.D. Goodstein (red.), University Associates, San Diego 1980.
2. Borg M., Harzing A-W., *Composing an international staff*, [w:] *The International Human Resource Management , An Intergrated Approach*, A-W. Herzing, J. Van Ruysseveldt (red.), Sage Publications. London 1995.
3. Kostera M., *Zarządzanie międzykulturowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
4. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
5. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
6. Pszczołkowska J., *Azjatycki tygrys w Łodzi, Personel i Zarządzanie* 2010 luty, 2/239.
7. <http://akson.sgh.waw.pl/~jh28460/zm.html>

Abstract: This article aims is to explore the nature and importance of the organization's management based on cross-cultural perspective. The object of study is an indication of the fundamental issues the organization of intercultural management. Taken research methods is an analysis of literature and presentation of the exemplary case of international management.

PRZEGLĄD WYBRANYCH MODELI ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Agnieszka Puto, Katarzyna Brendzel-Skowera

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: W artykule skupiono uwagę na przeglądzie literaturowym ważniejszych teorii dotyczących modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Czytelnik poza charakterystyką klasycznych liniowych modeli ma możliwość zaznajomienia się ze zintegrowanym modelem rozwoju organizacji. Celem pracy jest syntetyczne ujęcie zagadnień dotyczących modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: rozwój, kryzys, teorie rozwoju, cykl życia przedsiębiorstwa, model efektywnościowy

Wprowadzenie

Teoretykom i praktykom zajmującym się zagadnieniami zarządzania udało się wyodrębnić i opisać wiele prawidłowości rozwoju charakterystycznych dla większości przedsiębiorstw. Dużo miejsca w literaturze poświęca się teoriom wzrostu, traktującym przedsiębiorstwa na wzór żywych organizmów, które przechodzą poszczególne etapy życia - narodziny, wzrost, dojrzewanie i starzenie się.

Wybrane modele rozwoju przedsiębiorstwa

Definicja fazowych modeli cyklu życia organizacji opracowana przez S. Hanksa mówi, że jest to unikatowa konfiguracja zmiennych zależnych od kontekstu i struktury organizacji.¹ Podstawowe założenia teorii cyklu życia opierają się na specyficznych problemach i konfliktach, jakie napotykają właściciele przedsiębiorstw w poszczególnych fazach oraz na konieczności dostosowywania się do zmieniającej się, wraz z rozwojem organizacji, sytuacji w firmie. Przewyciężenie pojawiających się problemów i konfliktów prowadzi zazwyczaj do nowego stadium rozwoju.

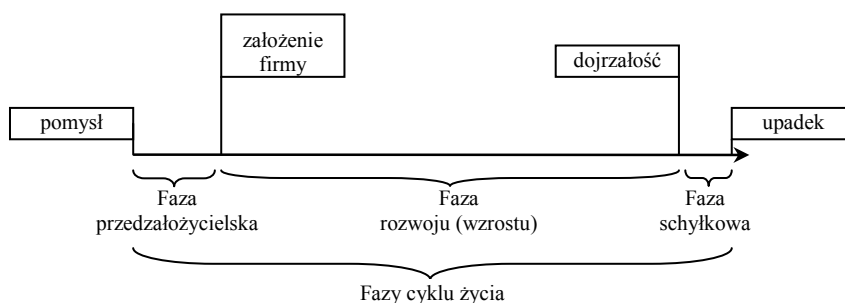
Teoretycznych ram do badania rozwoju przedsiębiorstwa dostarczają teorie rozwoju organizacji, np. cykl życia przedsiębiorstwa, określane też mianem teorii fazowych. Rozwój fazowych teorii rozpoczął się w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia, gdy McGuire² opracował na podstawie teorii wzrostu Rostowa model fazowego wzrostu w firmie. Od tego czasu powstało kilkanaście modeli opisujących różną liczbę faz o odmiennych nazwach. W opinii A. Stabryły „autorzy

¹ S. Hanks, C. Watson, E. Janses, G. Chandler, *Tightening the Life-Cycle Construct: A taxonomic Study of Growth Stage Configurations*, High-Technology Organizations, Entrepreneurship Theory and Practice, Winter 1993, s. 5-29.

² J. McGuire, *Factors affecting the growth of manufacturing firms*, Seattle: Bureau of Business Research, University of Washington 1963.

powstałych dotychczas modeli niejednoznacznie określają analizowany proces zmian w firmie³. Mało miejsca poświęcono w literaturze próbom wyjaśnienia terminologii używanej do określania tej grupy teorii. Najczęściej stosuje się zamiennie pojęcia: fazy cyklu życia, fazy rozwoju lub też fazy wzrostu. „Tymczasem - jak dalej podkreśla A. Stabryła - z badawczego punktu widzenia, nie jest to obojętne⁴. Teorie cyklu życia opisują etapy życia firmy od narodzenia aż do śmierci (np. model Adizesa). Z kolei modele faz rozwoju skupiają się przede wszystkim na rozwoju czy wzroście organizacji. Obejmować powinny zatem tylko pewien wyciek życia przedsiębiorstwa (np. modele: L. Greinera czy też N. Churchilla i V. Lewisa).

Należy podkreślić, iż w przypadku modeli faz rozwoju czy wzrostu przedsiębiorstwa autorzy opisują oprócz faz rozwoju czy wzrostu również fazy założycielskie. Z drugiej strony - o czym pisał W. Gartner - sposób wprowadzenia firmy na rynek odgrywa istotną rolę dla jej późniejszego działania, a przede wszystkim rozwoju czy wzrostu⁵. „W rzeczywistości teorie faz rozwoju (wzrostu) dotyczą okresu od momentu założenia firmy do osiągnięcia przez nią dojrzałości zasobów, natomiast teorie cyklu życia obejmują całe życie firmy, łącznie z jej upadkiem (zaprzestaniem działalności)⁶ (rys. 1).



Rys. 1. Fazy cyklu życia a fazy rozwoju (wzrostu) firmy

Źródło: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 53

Autorzy poszczególnych modeli stosują różne nazwy dla poszczególnych faz, chociaż często oparte są one znaczeniowo na zmianach, jakie zachodzą w organizacjach, np. zaistnienie, przeżycie, wzrost, ekspansja, dojrzałość itp. Modele różnią się również ilością faz, ich liczba nie jest bowiem zdeterminowana. Można spotkać się z modelami zarówno trzyfazowymi (np. Thaine, Mitzberg), pięcioletnimi (np. McGuire, Greiner, Churchill i Lewis), jak i dziesięcioletnimi (np. model Adizesa).

³ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 52.

⁴ Ibidem.

⁵ W. Gartner, *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, *Academy of Management Review* 1985, no 10 (4), s. 696-706.

⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 53.

Tabela 1. Wybrane koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa

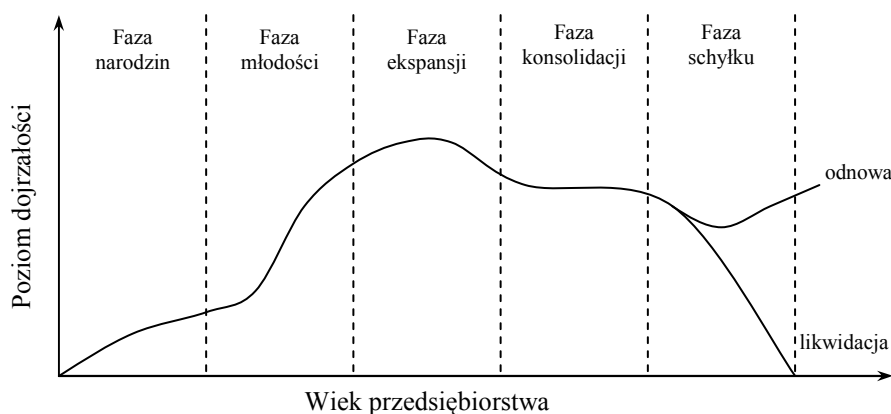
Autor (data)	Charakterystyka modelu	Fazy	Kluczowe czynniki wzrostu
1	2	3	4
McGuire (1963)	Wzrost od tradycyjnie małej firmy do masowej produkcji wraz z przejściem do profesjonalnego zarządzania.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mała firma 2. Planowanie wzrostu 3. Rozpoczęcie wzrostu, lub odejście od dotychczasowych warunków 4. Wprowadzenie profesjonalnego zarządzania 5. Produkcja masowa 	Nie zostały określone
Thaine (1972)	Każdy z etapów rozwoju charakteryzuje się nie tylko innymi celami realizowanymi przez zarządzających, ale również odmiennymi problemami do rozwiązania w procesie zarządzania, typami struktur organizacyjnych, zasadami funkcjonowania.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Walka o przetrwanie 2. Dynamiczna młodość 3. Ekspansja 	Pozycja właściciela, struktura organizacyjna, zasady funkcjonowania.
Mitzberg (1979)	H. Mitzberg cykl życia przedsiębiorstw dzieli na kilka etapów. Na początku cyklu organizacja charakteryzuje się strukturą bardzo prostą. Następnie przechodzi przez etap klasycznej, mechanicznej biurokracji, która z kolei przekształca się w bifurkację profesjonalną z dominującą rolą specjalistów i analityków.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosta struktura 2. Mechaniczna biurokracja 3. Profesjonalna biurokracja 	Stopień skomplikowania struktury organizacyjnej
Greiner (1972)	Firma rozwija się do momentu wystąpienia kryzysu, odpowiadającemu fazie rozwoju. Pomyślne rozwiązanie tego kryzysu, polegające na zmianach w firmie, prowadzi do dalszego wzrostu. Sposób rozwiązania kryzysu determinuje następną fazę i następny kryzys.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreacja produktu i rynku 2. Kierowanie 3. Delegowanie 4. Koordynowanie 5. Współpraca 	Wiek i wielkość przedsiębiorstwa, faza ewolucji i rewolucji, współczynnik wzrostu branży
Churchill i Lewis (1983)	Firma rozwija się, przechodząc przez pięć faz.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Istnienie 2. Przetrwanie 3. Sukces 4. Rozpoczęcie wzrostu 5. Dojrzałość zasobów 	Czynniki związane z firmą: zasoby finansowe, osobowe, systemowe (zaawansowanie informacji, planowania i kontroli), biznesowe (relacje z klientami i dostawcami, udział w rynku, procesy produkcyjne i dystrybucyjne). Czynniki związane z właścicielem: jedność celów biznesowych i osobistych, umiejętności właściciela w zakresie marketingu, wynalazczości, produkcji, dystrybucji, umiejętności menedżerskie i chęć właściciela do delegowania, umiejętności strategiczne

1	2	3	4
Adizes (1989)	Model opisuje wzrost firmy przez pryzmat formalizacji polityki i procedur. Charakteryzuje potrzeby przywódcze w poszczególnych fazach oraz istotę zarządzania.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedzałożycielska 2. Niemowlęctwo 3. Wzrost 4. Dojrzewanie 5. Rozkwit 6. Stabilność 7. Arystokratyczna 8. Wczesna biurokracja 9. Biurokracja 10. Śmierć 	Przedsiębiorczość, utrzymanie elastyczności oraz integracji pracowników z firmą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 54 i 55, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 84

Struktura modeli i sposób ich opisu w poszczególnych modelach jest podobna. W większości modeli wyróżnia się następujące fazy rozwoju (rys. 2):

- faza narodzin (budowy) i walki o przetrwanie,
- faza młodości (wzrostu),
- faza dynamicznego wzrostu (ekspansji),
- faza konsolidacji (dojrzałości),
- faza schyłku (likwidacji lub odnowy).



Rys. 2. Fazowy cykl życia przedsiębiorstwa - ujęcie klasyczne

Źródło: Opracowanie własne

Poszczególne fazy opisywane są pod kątem kilku aspektów, tak by można było przeprowadzić analizę całokształtu zmian zachodzących w organizacji przechodzącej do kolejnych faz rozwoju. Niezależnie od autora, struktura modelu i jego opis z reguły oparty jest na następujących kryteriach⁷:

⁷ F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 103.

- stylu zarządzania i struktury organizacji,
- problemach marketingowych,
- pozyskiwaniu funduszy,
- głównych strategiach,
- zaangażowaniu właściciela w działalność przedsiębiorstwa.

Analiza powyższych aspektów opisywanych w poszczególnych modelach rozwoju organizacji pozwala na sformułowanie wniosku dotyczącego podstawowych zmian w firmie przechodzącej do wyższych faz: firma przechodzi od organizacji mało sformalizowanej, do profesjonalnie zarządzanej, mającej często charakter korporacji⁸.

Najbardziej unikalne podejście do zagadnienia cyklu życia przedsiębiorstwa przedstawił L. Greiner⁹. Istota modelu polega na przedstawieniu rozwoju przedsiębiorstwa jako występujących na przemian procesów ewolucji i rewolucji. Model tworzy użyteczne z punktu widzenia kierownictwa narzędzie analizy stadium rozwoju przedsiębiorstwa. Z jednej strony prezentuje typowe dla gospodarki rynkowej stadia rozwoju firm, z drugiej daje możliwość analizy pozycji własnej organizacji w ramach cyklu rozwoju firm i stwierdzenia na tej podstawie, które problemy zostały już rozwiązane, które zaś stanowią wyzwanie dla kadry zarządzającej. Przez to możliwa jest analiza przyczyn stagnacji firmy i określenie zmian koniecznych do wprowadzenia w celu wyjścia z kryzysu. Stąd w pracy przybliżona zostanie właśnie ta koncepcja rozwoju organizacji.

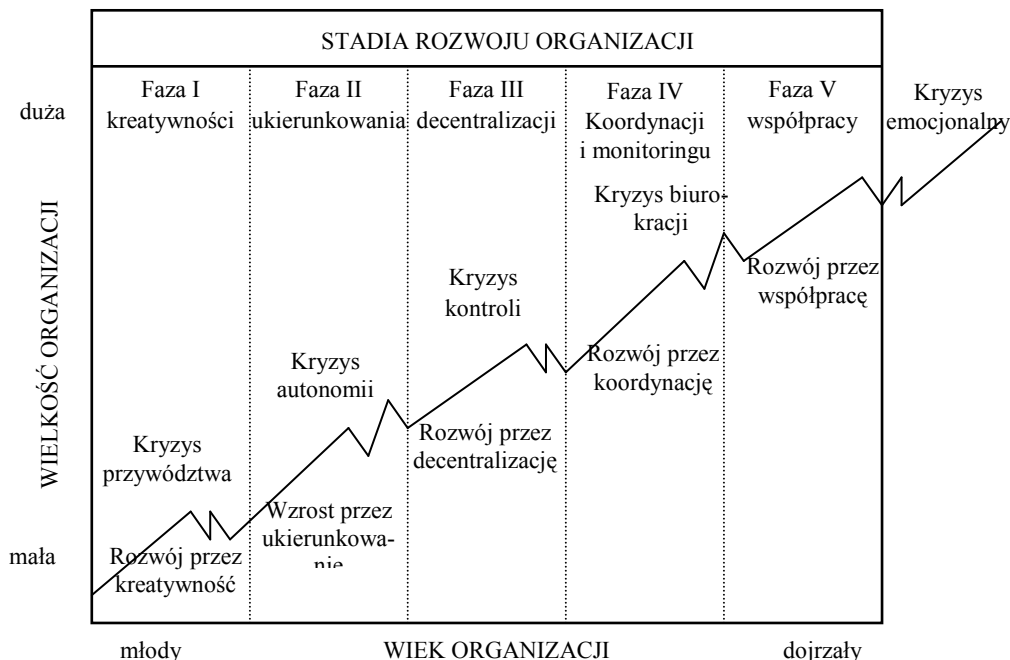
W ścieżce rozwoju firmy L. Greiner wyróżnia pięć kolejnych faz oraz pięć momentów krytycznych, które poprzedzają jej przejście z jednej fazy do drugiej (rys. 3). Każda faza kończy się jakby swoistą rewolucją, będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys. Przewyciężenie kryzysu wprowadza przedsiębiorstwo w nową fazę rozwoju. Każda faza jest kontynuacją poprzedniej i przyczynkiem kolejnej. Parametrami wpływającymi na to, w której fazie rozwoju znajduje się organizacja, są: wiek i wielkość organizacji oraz dynamika sektora.

Pierwsza faza odznacza się kreatywnością i przedsiębiorczością. Dzięki temu, że jest niewielu pracowników, komunikacja może być nieformalna. Założyciele firmy są raczej wynalazcami i przedsiębiorcami niż menedżerami. Pierwszoplanowym zadaniem jest wytwarzanie wyrobów, udane wejście na rynek i utrzymanie się na nim. Wraz ze wzrostem obrotu przedsiębiorstwo powiększa się, przyjmując nowych pracowników. Jednak przedsiębiorcze kierownictwo, skupiające całą energię na produkcji i marketingu, nie kładzie wystarczającego nacisku na problemy organizacji pracy. Brak sformalizowanej hierarchii, podziału zadań, odpowiedzialności oraz procedur działania prowadzą do pierwszego kryzysu, kryzysu przywództwa. Organizacja poniekąd pada ofiarą swojego sukcesu. Większe zatrudnienie powoduje konieczność formalizacji działania i odejścia od dotychczas

⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 55.

⁹ L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 1972, No 7-8; R. Lessem, *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York, 1989, s. 436; J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 99-102; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 71; M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997, s. 26-30.

stosowanych rozwiązań. Pojawia się potrzeba posiadania profesjonalnej kadry zarządzającej. Często okazuje się, że założyciele nie są w stanie zmienić stylu zarządzania, więc muszą pozwolić sobie na oddanie części kontroli nad organizacją w ręce innych (np. specjalnie zatrudnionych dyrektorów zarządzających).



Rys. 3. Fazy rozwoju organizacji wg L.E. Greinera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997, s. 28; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 72

W drugiej fazie następuje określenie kierunku rozwoju organizacji i precyzyjne sformułowanie celów i jednocześnie wzrost stopnia jej formalizacji i hierarchizacji.¹⁰ Pojawiają się zasady, procedury postępowania, budżety. W efekcie rodzi się precyzyjna struktura przedsiębiorstwa wraz z przypadającymi na nią jednostkami i ich zadaniami. Pracownicy zaczynają być w większym stopniu przypisani do konkretnego typu działań. Pojawia się hierarchia oraz formalna komunikacja. Z czasem okazuje się, że procedury, które pozwoliły na bardziej produktywnie wykorzystywanie energii pracowników zaczynają ich krępować. Kryzys autonomii pojawia się w momencie, gdy silne kierownictwo nadmiernie ogranicza kompetencje i nie chce przekazać części uprawnień i odpowiedzialności pracownikom niższego szczebla. Następuje centralizacja uprawnień decyzyjnych na najwyższym

¹⁰ J. Penc, *Innowacje ...*, op. cit., s. 101.

szczeblu.¹¹ Do przezwyciężenia tego kryzysu potrzebna jest decentralizacja uprawnień. Jest to warunkiem niezbędnym, umożliwiającym przejście przedsiębiorstwa do trzeciej fazy.

Jeżeli organizacji uda się przezwyciężyć kryzys braku autonomii i kierownictwo umożliwi pracownikom podejmowanie samodzielnych decyzji, struktura organizacyjna staje się bardziej zdecentralizowana. Przeniesienie uprawnień „w dół” odciąża kierownictwo naczelne i pozwala zająć się mu sprawami strategicznymi. Kierownicy poszczególnych jednostek otrzymują swobodę podejmowania decyzji, co pozwala im na szybsze odpowiadanie na potrzeby klientów, rozwijanie nowych produktów oraz bardziej sprawne zdobywanie nowych rynków. Aby zwiększyć motywację pracowników, wprowadza się bonusy powiązane z rezultatami jednostek. Duża swoboda w zarządzaniu poszczególnymi jednostkami przedsiębiorstwa sprzyja inicjatywie, pomysłowości i chęci wykazania się przez pracowników niższych szczebli. Prowadzi to do różnych konfliktów, załatwiania partykularnych interesów i autonomizacji różnych części przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do braku koordynacji.¹² Przedsiębiorstwo przeżywa kryzys z powodu decentralizacji. Przezwyciężenie tego kryzysu, polegające na zwiększeniu czynności ułatwiających synchronizowanie działań jednostek i komórek, powoduje wejście przedsiębiorstwa w czwartą fazę - fazę rozwoju poprzez koordynację.

Jeśli wyższe kierownictwo oprze się pokusie powrotu do ręcznego sterowania i wypracuje specjalne metody koordynacji działań wewnątrz organizacji, możliwy jest dalszy rozwój. Jednostki są łączone w grupy według klucza produktowego oraz wdraża się techniki oceny inwestycji w oparciu o stopę zwrotu z zaangażowanych kapitałów, co pozwala na bardziej efektywny rozdział środków wewnątrz organizacji. Następuje częściowy odwrót od decentralizacji i zgrupowanie pewnych działań w centrali, gdzie mają szansę zaistnieć korzyści skali. Odpowiednią motywację dla pracowników zapewnić mają opcje oraz wynagrodzenia zależne od wyników całej organizacji. Dodatkowym celem jest również skłonienie pracowników do postrzegania swoich działań w kontekście wspólnej dla wszystkich strategii. Wyżej wymienione rozwiązania mają na celu zarówno optymalizację wykorzystania zasobów w ramach całej organizacji, jak i koordynację działań jednostek tak, aby mimo autonomii realizowały cele strategiczne firmy. „Skoordynowanie działań i przedsięwzięć w celu osiągnięcia celów ogólnorganizacyjnych odbywa się jednak kosztem rozrastania całego systemu, co w połączeniu z samym rozwojem przedsiębiorstwa zwiększa trudności w panowaniu nad procesami jednostkowymi, powoduje znaczne obciążenie kierownictwa średniego szczebla. Sprawne zarządzanie organizacją przestaje być możliwe, pojawia się widmo upadku”.¹³

Wyjście poza biurokratyczne ograniczenia i dalszy rozwój organizacji wymaga znaczących zmian w strukturze i sposobie działania. Miejsce wszechobecnych procedur zajmuje bardziej indywidualne rozwiązywanie problemów poprzez ze-

¹¹ A. Szplit, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, Kraków 2002, s. 35.

¹² J. Penc, *Innowacje ...*, op. cit., s. 101.

¹³ A. Szplit, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie ...*, op. cit., s. 35.

spóły pracowników. Zmienia się rola ekspertów, mają one służyć jako wsparcie dla multidyscyplinarnych zespołów, a nie narzucać rozwiązania jednostkom liniowym. Stosowane poprzednio systemy są łączone i upraszczane. Aby zapewnić lepszy przepływ wiedzy i podejmowanie lepszych decyzji, wprowadza się częste spotkania kadry zarządzającej wyższego szczebla, programy edukacyjne dla menedżerów oraz wdraża się systemy informatyczne. Wzrasta również gotowość do eksperymentowania z nowymi sposobami działania. Systemy motywacyjne są nastawione bardziej na wyniki zespołu niż na osiągnięcia indywidualne. Faza ta charakteryzuje się budową i rozbudową struktur macierzowych, zwiększeniem elastyczności procedur oraz spontanicznością zarządzania. Formalizm i biurokracja w stosunkach wewnętrznych zostają ograniczone. Miejsce formalnej kontroli i nadzoru zajmuje samodyscyplina oraz dążenie wszystkich pracowników do wspólnego celu przedsiębiorstwa.

„Współpraca w piątej fazie polega na pracy zespołowej, podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć z innymi podmiotami gospodarczymi, zawieraniu aliansów strategicznych i outsourcingu”.¹⁴ Również i ta faza kończy się kryzysem. W literaturze można spotkać różne nazwy tego kryzysu. Większość autorów pisze o kryzysie emocjonalnym, polegającym na wysyceniu psychologicznym, przeładowaniu organizacji informacjami oraz wzroście kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa np. z powodu skracania czasu pracy, wzbogacania pracy, kolektywnego decydowania itp.

M. Moszkowicz i J. Skonieczny kryzys w piątej fazie nazywają kryzysem tożsamości. Przez tożsamość przedsiębiorstwa - za K. Birkigtem i zespołem - M. Moszkowicz rozumie „zaplanowane strategicznie i operatywnie realizowane samookreślenie i sposób zachowania przedsiębiorstwa wewnątrz i na zewnątrz, dokonane na gruncie przyjętej filozofii przedsiębiorstwa, wytyczonych celów i zdefiniowanego wizerunku, z założeniem jednolitego przedstawiania na zewnątrz i wewnątrz wszystkich charakterystyk przyjętego zachowania”¹⁵. W świetle przyjętej definicji nazwanie kryzysu w piątej fazie - kryzysem tożsamości wydaje się trafne. Poprzez współpracę i zawieranie aliansów strategicznych następować bowiem może „ścieranie się” treści i symboli oraz wzorców do odgrywania ról wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

L. Greiner nie pokazuje w swym modelu rozwiązań problemów w piątej fazie rozwoju przedsiębiorstwa, które mogłyby doprowadzić do nowej fazy jego rozwoju. Rodzi się zatem pytanie: czy możliwy jest dalszy rozwój organizacji i jak go można nazwać? Modyfikacji modelu L. Greinera dokonali M. Moszkowicz i J. Skonieczny oraz J. Santorski i G. Turniak. Wyodrębnili oni szóstą fazę rozwoju nazwaną wzrostem przez integrację¹⁶ czy wzrostem przez stosowanie rozwiązań

¹⁴ R. Walkowiak, Z. Mietlewski, *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania im. Kotarbińskiego, Olsztyn 2007, s. 29.

¹⁵ M. Moszkowicz, *Strategie przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 104.

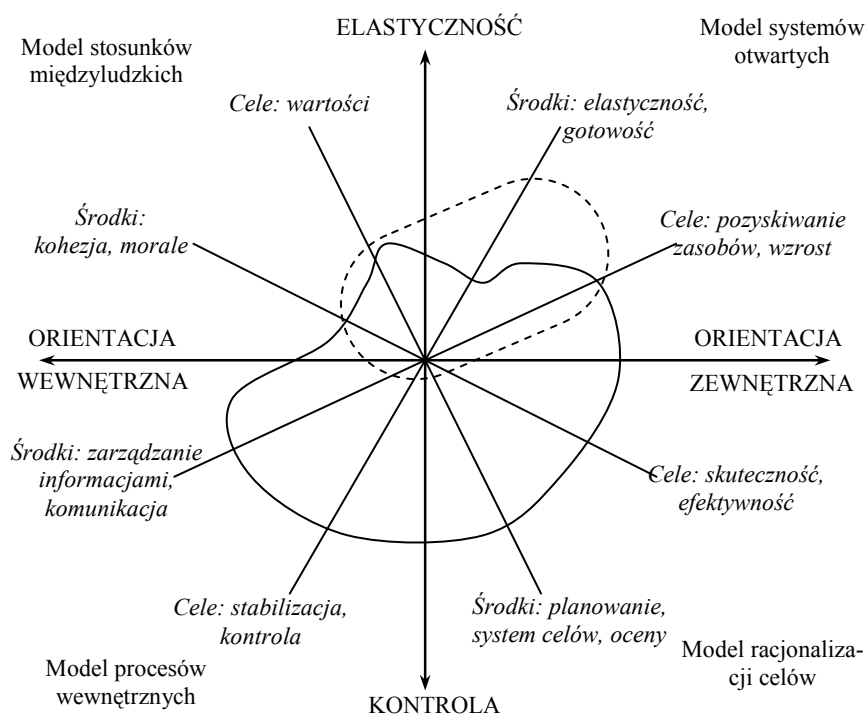
¹⁶ M. Moszkowicz, J. Skonieczny, *Kryzys tożsamości i wzrost przez integrację - kolejny człon modelu Greinera*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 87.

wykraczających poza organizację.¹⁷ Podkreślają oni, że w drugiej połowie lat 90. zauważa się odchodzenie od współdziałania gospodarczego na rzecz łączenia się (fuzji) i przejmowania przedsiębiorstw oraz koncentracji na podstawowej działalności. Działania te mogą być nazwane integracyjnymi. Prowadzą one do koncentracji działalności przedsiębiorstwa na głównym obszarze swojej działalności, czyli do tego, na czym przedsiębiorstwo zna się i co najlepiej potrafi robić.

R.E. Quinn i K. Cameron zaprezentowali zintegrowany model rozwoju przedsiębiorstwa, odchodząc od powszechnie przyjmowanej liniowej koncepcji cyklu życia. Posłużyli się oni modelem współrzędnych, który powstał w oparciu o połączenie czynników¹⁸:

- kierunków orientacji przyjmowanej przed przedsiębiorstwo (wewnętrznej lub zewnętrznej),
- rodzaju środków i celów działania.

W oparciu o te kryteria autorzy wskazali cztery, różniące się między sobą modele efektywności przedsiębiorstwa (rys. 4). Należą do nich model systemów otwartych, model racjonalizacji celów, model procesów wewnętrznych oraz model stosunków międzyludzkich.



Rys. 4. Wzorce efektywności przedsiębiorstwa dla fazy przedsiębiorczości

Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 86

¹⁷ Por. J. Santorski, G. Turniak, *Alchemia kariery*, Wydawnictwo Momentum, Warszawa 2005.

¹⁸ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki ...*, op. cit., s. 84.

Model systemów otwartych charakteryzuje się dużym poziomem elastyczności i zwraca uwagę na czynniki leżące poza organizacją. Model racjonalizacji celów podkreśla rangę sterowania i czynników zewnętrznych. Dla modelu procesów wewnętrznych, decydujące znaczenie ma położenie nacisku na sterowanie i czynniki wewnętrzne. Model stosunków międzyludzkich zaś cechuje się wysoką elastycznością i skutecznością, przy dużym znaczeniu czynników znajdujących się wewnątrz przedsiębiorstwa.

W procesie rozwoju przedsiębiorstwo przyjmuje określone formy, nabierając cech charakterystycznych dla wszystkich wskazanych modeli. Różnice tkwią w rozłożeniu poszczególnych cech. W konsekwencji autorzy wyróżnili cztery etapy rozwoju przedsiębiorstwa, różniące się poziomem efektywności¹⁹:

- etap przedsiębiorczości,
- etap zespołowości,
- etap formalizacji i kontroli,
- etap dostosowania i odnowy.

Poszczególne etapy rozwoju na układzie współrzędnych mają kształt nieregularnych linii - wypukłych i wklęsłych.

W pierwszym etapie - przedsiębiorczości - przedsiębiorstwo zachowuje się jak system otwarty. Jego podstawowym celem staje się osiągnięcie progu przetrwania. Atutami przedsiębiorstwa jest kreatywność i przedsiębiorczość. Jednak w miarę wzrostu organizacji atuty te nie wystarczają. Niezbędne jest stworzenie zespołu, który będzie potrafił współpracować. Tak więc model systemu otwartego musi zostać uzupełniony o elementy stosunków międzyludzkich.

Drugi etap zespołowości polega na zaangażowaniu pracowników w realizację misji i celów przedsiębiorstwa. W tej fazie struktura organizacyjna i system komunikacji mają charakter nieformalny.

Etap formalizacji charakteryzuje się tym, że organizacja dąży przede wszystkim do utrwalenia wypracowanych, sprawdzonych wzorców zachowań, które zapewniają efektywność funkcjonowania. Na tym etapie zostają stworzone procedury, opracowane systemy informacyjne, planowania i kontroli oraz ustalone miary efektywności. „Konieczność wejścia przedsiębiorstwa do tej fazy wynika z dążenia do osiągnięcia pewnego poziomu stabilizacji wewnętrznej i równocześnie zewnętrznej. Droga prowadzącą do osiągnięcia tego stanu jest zarządzanie, rozumiane jako realizacja funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania”.²⁰

W miarę rozwoju przedsiębiorstwa pojawia się wyraźna tendencja do formalizacji działań, nie zawsze korzystnych dla osiągania odpowiedniego poziomu efektywności, a otoczenie zewnętrzne wymusza podjęcie pewnych działań dostosowawczych. Przedsiębiorstwo wkracza w etap dostosowania i odnowy, w którym wraca się do założeń systemu otwartego. Drogą umożliwiającą racjonalizację działań jest aktywna analiza otoczenia i wnętrza, celem określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, i całościowe komponowanie zasobów firmy dla tworzenia jej długookresowej przewagi konkurencyjnej.

¹⁹ A. Szplit, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie ...*, op. cit., s. 36.

²⁰ Ibidem, s. 38.

W odróżnieniu od klasycznych modeli rozwoju przedsiębiorstwa koncepcja zaproponowana przez R. E. Quinna i K. Camerona zwraca uwagę na fakt, że zarządzanie firmą musi uwzględniać nie tylko aktualny etap rozwoju, ale również powinno potrafić integrować wiele różnych, często sprzecznych ze sobą, tendencji.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo znajduje się w określonym czasie na danym etapie rozwoju, dla którego charakterystyczny jest rodzaj występujących problemów, przyjęty system zarządzania, określona struktura organizacyjna itp. Właściwe dostosowanie się przedsiębiorstwa do otoczenia oraz implementacja zmian, umożliwiających dalszy rozwój, w dużej mierze zależy od właściwego rozpoznania, na jakim etapie rozwoju organizacyjnego w danej chwili znajduje się przedsiębiorstwo.

W praktyce nie jest to sprawa prosta, gdyż rozwój nie ma charakteru usystematyzowanego i nie wskazuje na stałą liniową prawidłowość. W związku z czym rzadko można spotkać przedsiębiorstwo, dla którego można byłoby wyodrębnić kolejne fazy cyklu życia przedstawiane w poznanych, teoretycznych modelach rozwoju przedsiębiorstwa. W tej sytuacji dla określenia przyszłych kierunków rozwoju niezbędne jest zdiagnozowanie, jaki poziom rozwoju organizacyjnego osiągnęło przedsiębiorstwo. Ustalenie takiej diagnozy umożliwia podjęcie działań na wypadek kryzysu bądź przygotowanie ewentualnych wariantów reorientacji strategicznej.

Literatura

1. Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
2. Gartner W., *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, Academy of Management Review 1985, no 10 (4).
3. Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 1972, no 7-8.
4. Hanks S., Watson C., Janses E., Chandler G., *Tightening the Life-Cycle Construct: A taxonomic Study of Growth Stage Configurations*, High-Technology Organizations, Entrepreneurship Theory and Practice, Winter 1993.
5. Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997.
6. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Lessem R., *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York 1989.
8. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
9. McGuire J., *Factors affecting the growth of manufacturing firms*, Seattle: Bureau of Business Research, University of Washington 1963.
10. Moszkowicz M., Skonieczny J., *Kryzys tożsamości i wzrost przez integrację - kolejny człon modelu Greinera*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.

11. Moszkowicz M., *Strategie przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
12. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
13. Santorski J., Turniak G., *Alchemia kariery*, Wydawnictwo Momentum, Warszawa 2005.
14. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
15. Szplit A., Fudaliński J., Markiewicz P., Smutek H., *Strategie rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, Kraków 2002.
16. Walkowiak R., Mietlewski Z., *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania im. Kotarbińskiego, Olsztyn 2007.

Abstract: The author of the paper focused her attention on a review of the literature on the most important theories of models of modern business development. In addition to characterization of the classical linear models, the reader will have an opportunity to get familiar with an integrated model of organization development. The aim of the paper was a synthetic presentation of issues concerning models of modern business development.

TYOLOGIA NIEFORMALNYCH RÓL SPOŁECZNYCH W WIKIPEDII

Sebastian Skolik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Artykuł odnosi się do koncepcji funkcjonowania nieformalnych struktur organizacyjnych z uwzględnieniem teorii roli społecznej. Nieformalne role społeczne mają duży wpływ na funkcjonowanie zespołów roboczych niezależnie od typu organizacji. Organizacja pracy z wykorzystaniem Internetu i tworzenie się struktur opartych o sieci współpracowników wywala nowe zjawiska, jak np. projekt internetowej encyklopedii - Wikipedii. Założyć można, że istniejące w nim problemy pojawiać się mogą w organizacjach chcących ten model współdziałania wykorzystać. Ponieważ model ten prezentowany jest w literaturze jako atrakcyjny również dla biznesu, w treści artykułu przedstawione zostały problemy wiążące się z odgrywaniem nieformalnych ról społecznych w tymże projekcie.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, role społeczne, role nieformalne, Wikipedia

Wprowadzenie

Jednym z istotnych problemów efektywnego funkcjonowania grup pracowni-
czych jest kwestia komplementarności ról społecznych istniejących w strukturach
zespołów zadaniowych. Problematyka ta odnosi się do dwóch ważnych aspektów:
struktur wewnątrzgrupowych oraz pojęcia roli społecznej. Ponieważ role społeczne
zawsze uwikłane są w strukturę (struktura grupy jest czynnikiem warunkującym
rolę społeczną, a dokładniej mówiąc, pozycja jednostki w strukturze grupy), poję-
cie komplementarności ról odnosi się do funkcjonalności struktur społecznych.
Drugi, nie mniej istotny problem, to kwestia osobowości jednostek, wytwarzają-
cych i przyjmujących odpowiednie role społeczne w zespole. W odniesieniu do
organizacji, część przyjmowanych ról wynika z zajmowanych pozycji w formalnej
strukturze organizacyjnej, część jednak da się określić jako role nieformalne¹, bę-
dące wynikiem funkcjonowania w obrębie organizacji grup nieformalnych.

W przypadku opisywanym w niniejszym artykule przedsięwzięcie, jakim jest
budowana społecznie internetowa encyklopedia, Wikipedia, oparte jest na niefor-
malnych strukturach, a co za tym idzie, dominują w nim nieformalne role społecz-
ne. W istniejących modelach organizacyjnych, także tych działających w prze-
strzeni wirtualnej, zakładano, że skuteczne zarządzanie projektem wymaga
formalnych ram organizacyjnych, planowania, jasnego określania celów szczegó-
łowych i wyraźnego podziału zadań. Autor niniejszego opracowania już wcześniej

¹ G. Łasiński, *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnic-
two Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007, s. 63-64.

zwracał uwagę, że w przypadku tego projektu internetowego, którego sukcesu nie da się zaprzeczyć, formalne ramy organizacyjne nie są konieczne dla jego funkcjonowania i realizacji przyjętych celów ogólnych.² Wikipedia tworzona jest przez wolontariuszy, którzy spontanicznie dołączają do projektu i wykonują prace, które sami uznają za wartościowe. Jedynymi warunkami ograniczającymi dowolność działań są przyjęte przez społeczność zasady. Jednakże wraz z rozwojem projektu, wzrostem liczby osób zaangażowanych w jego tworzenie i wzrostem liczby zaleceń co do standardów wytwarzanego produktu, haseł encyklopedii, pojawia się pytanie o to, w jaki sposób następuje specjalizacja, podział pracy oraz wytwarzanie i przyjmowanie ról społecznych przez członków tej niezorganizowanej formalnie społeczności. Jest to także pytanie o kształtowanie się struktury społecznej samego projektu.

Aby móc odpowiedzieć, w jaki sposób te role stają się względem siebie komplementarne, odwołać należy się zarówno do teorii ról społecznej, jak i do praktycznych jej zastosowań w organizacjach. Dopiero na podstawie tej analizy będzie można dokonać porównań między strukturą tradycyjnych organizacji a nowymi typami struktur w organizacjach wirtualnych. Mimo że Wikipedia jest tworem specyficznym, tworzonym przez wolontariuszy, a więc niedochodowym, globalne zaangażowanie wolontariuszy w innych przypadkach i na podobnych zasadach organizacji pracy może przynosić dochody organizacjom decydującym się na otwarty model współpracy³. Z tego też względu analiza struktur organizacyjnych projektu oraz analiza typologii ról społecznych może pozwolić lepiej zrozumieć zjawiska zachodzące w nowych typach wirtualnych przedsięwzięć.

Teoretyczne ramy pojęcia roli społecznej

Koncepcja roli społecznej rozwijana była w socjologii już od lat 20. XX wieku i wiązała się głównie z nurtem interakcjonistycznym. Jednym z pierwszych socjologów zajmujących się koncepcją roli był uczeń G.H. Meada Robert E. Park. Rozwijana była ona także przez twórcę socjometrii J. Moreno czy antropologa R. Lintona.⁴ W paradygmacie interakcjonistycznym zaś rozwijana była w etnometodologii⁵ czy w ujęciu fenomenologicznym⁶. W głównym nurcie mikrosocjologii teoria ról rozbudowywana była w latach 1940-1980. Syntezy twierdzeń do postaci dojrzałej teorii dokonał R. Turner⁷, w Polsce w latach osiemdziesiątych szerszą analizę ról społecznej zaproponował J. Szmata.⁸

² S. Skolik, *Przywódca jako węzeł sieci komunikacyjnej w projektach zadaniowych Wikipedii*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, F. Byłok, M. Harciarek (red.), Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

³ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁴ J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 405-407.

⁵ E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, KR, Warszawa 2000.

⁶ P.L. Berger, Th. Luckmann, *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

⁷ J.H. Turner, *Struktura ...*, op. cit., s. 445-455.

⁸ J. Szmata, *Małe struktury społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

J. Szmátka dokonuje analitycznego rozkładu pojęcia roli społecznej na dwa poziomy:

1. Poziom struktury grupy, ponieważ z umiejscowienia jednostki w strukturze wynikają jej prawa i obowiązki. Z poziomu strukturalnego wynika sama rola społeczna, która zawsze odgrywana jest przed kimś, przed innymi osobami w istniejącej strukturze społecznej. Na tym poziomie Szmátka wyróżnia jeszcze dwa podpoziomy, tj. ułatwienia roli (zewnątrzne czynniki powodujące, że wymogi roli są dla jednostki przyjmującej tę rolę łatwo zauważalne) oraz dylematy roli (wewnętrzne sprzeczności w nakazach danej roli, nieostro sformułowane normy i wartości przypisane do roli).
2. Poziom osobowości jednostki, ponieważ na to, jak odgrywana jest rola społeczna, wpływ mają cechy osobowości danej jednostki. Na tym poziomie wyróżnione zostały także dwa podpoziomy: koncepcja roli budowana przez odgrywającą ją jednostkę oraz w aspekcie behawioralnym samo odgrywanie roli społecznej.⁹

W każdej roli społecznej można też wyróżnić stratyfikację jej cech ze względu na ich wagę: są to cechy podstawowe określające jej charakter, wystarczające, których brak może zmieniać charakter roli oraz peryferyjne, nieistotne. Z punktu widzenia interakcji między aktorami, inaczej mogą być postrzegane elementy roli. Cechy peryferyjne dla osób grających daną rolę w strukturze mogą być istotne, podstawowe dla osób grających rolę komplementarne i vice versa. Może wynikać to m.in. z niechęci do internalizowania norm roli przez jednostkę tę rolę odgrywającą.¹⁰

Zarysowany wyżej problem jest istotny dla kwestii związanych z tożsamością jednostki oraz jej utożsamiania się z grupą społeczną, czy szerzej z organizacją, w jakiej działa. Podkreślić jednak warto, że role społeczne nie występują pojedynczo, a tworzą zespoły ról społecznych. Jednostka, zajmując określoną pozycję społeczną, odgrywa zazwyczaj nie jedną rolę, ale cały zestaw ról, ponieważ jednostka posiadająca określony status społeczny odgrywa wiele ról przed innymi osobami.¹¹ To, z kim jednostka wchodzi w interakcję w danej roli społecznej, determinuje sposób jej odegrania.

Dla R. Turnera podstawą interakcji i możliwej współpracy między jednostkami jest to, że każdy wchodząc w interakcję zakłada, że druga strona występuje w danej roli, da się tę rolę zidentyfikować, co pozwoli na poczucie spójności. Jednostka wie „z kim” wchodzi w interakcję i dzięki temu wie, „jaką” rolę ma odegrać. Przyjmowanie roli jest więc tożsame z jej tworzeniem. To tworzenie roli przebiega w trzech znaczeniach:

- „1. [Ludzie] napotykać często nieokreślony układ kulturowy, w którym zmuszeni są tworzyć rolę, którą chcą odgrywać;

⁹ Ibidem, s. 141-143.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 63-65 i dalsze.

2. zakładają, że inni odgrywają rolę i wobec tego dokonują wysiłków w kierunku wykrycia tej ukrytej roli, tworząc ją w swojej wyobraźni;
3. usiłują we wszystkich sytuacjach społecznych stworzyć dla siebie samych rolę poprzez nadawanie sygnałów mających potwierdzić ich prawa do danej roli^{12,7}.

Istotne dla jednostki w procesie interakcji jest nie to, na ile druga strona odgrywa swoją rolę zgodnie z nakazami tejże roli, ale to, na ile to odgrywanie roli jest spójne wewnętrznie. Odczytywanie roli partnera interakcji następuje poprzez percepcje gestów i innych sygnałów, dzięki którym sygnalizuje on, w jakiej roli występuje. Ponadto role społeczne poprzez to, że są odgrywane, uobecniany jest porządek instytucjonalny, jednostka odgrywająca konkretne role przyjmuje zasób wiedzy dotyczący norm i wartości danej zbiorowości, a poprzez ich internalizację świat, w którym ona je odgrywa, staje się dla niej światem subiektywnie rzeczywistym.¹³

Nieformalne role w organizacji. Przykłady zastosowania teorii

Nieformalne role społeczne wykształcają się wraz z nieformalną strukturą w organizacji czy społeczności. Ponieważ role te istnieją poza oficjalnym, formalnym schematem organizacyjnym zespołów, nie da się ich określić bez poznania relacji wewnątrzgrupowych. Nie są one wymuszane przez formalne struktury, więc założyć można, że komponent osobowościowy roli społecznej w tym przypadku będzie miał większą wagę. Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji istotne jest to, na ile role sprzyjają realizacji celów. G. Łasiński przedstawia dwie typologie ról, podkreślając ich potrzebę dla sprawnego działania zespołów. Pierwsza typologia, rozbudowana do dziewięciu ról, zaproponowana przez M.R. Belbina, wiąże je ściśle z typami osobowości. Wyróżnione tu zostały następujące role:

- Myśliciel - rola odnosząca się do osoby, która nakierowana jest na rozwiązywanie trudnych problemów;
- Poszukiwacz źródeł - tutaj w odniesieniu do osób poszukujących możliwości działań, nawiązujących kontakty;
- Koordynator - określający cele, przydzielający zadania i zachęcający do podejmowania decyzji;
- Lokomotywa - osoba zdeterminowana do pokonywania przeszkód;
- Krytyk - nakierowany na obiektywną ocenę sytuacji;
- Dusza zespołu - osoba wysłuchująca innych, zapobiegająca tarciom i wprowadzająca pokojową atmosferę
- Realizator - przekształcający pomysły w działania;
- Skrupulatny wykonawca - osoba wyszukująca błędów i zaniedbań, cechująca się punktualnością;
- Specjalista - osoba posiadająca specyficzną wiedzę i umiejętności, zorientowana na realizację z poświęceniem wąsko określonego celu.¹⁴

¹² J. Turner, *Struktura ...*, op. cit., s. 447.

¹³ P.L. Berger, Th. Luckmann, *Spoleczne ...*, op. cit., s. 106-116.

¹⁴ G. Łasiński, *Rozwiązywanie ...*, op. cit., s. 64-65.

Powyższe zestawienie ról wynika z założenia, że pewne cechy osobowości występują często w populacji, więc da się znaleźć odpowiednie osoby do utworzenia zespołu, aby ten komplementarny, według autora, zestaw nieformalnych ról społecznych mógł mieć zastosowanie. Nie wchodząc w polemikę z takim podejściem, stwierdzić jednak trzeba, że brak osób, które odgrywały któreś z powyżej wymienionych ról skutkować może spadkiem efektywności działania. Oczywiście zarówno poszczególne role mogą być odgrywane przez więcej niż jedną osobę, jak i jedna osoba może odgrywać kilka z powyższych ról. Biorąc jednak pod uwagę stratyfikację takiej wiązki ról okazać się może, że chociaż wszystkie te role są odgrywane, niektóre z nich dla osób działających w zespole mogą być szczególnie atrakcyjne, a inne nieatrakcyjne dla nikogo. Co więcej, przyjęcie jednej z tych ról, które dla innych nie jawią się jako atrakcyjne, może powodować, że grupa będzie wymagać od jednostki, aby tę rolę odgrywała.

Druga typologia, która zostanie przedstawiona, zaproponowana została w profilu zespołowym DISG „C.A.R.E.” przez A. Fahdena i S. Namakkala. Typologia ta ujmowana jest w ramach wyboru dokonywanego w zespołach przez jednostki poprzez odniesienie się do ich predyspozycji i skłonności. Określono tutaj 5 ról, które członkowie w zespołach sami sobie narzucają:

- Kreator - rola ta odnosi się do osób preferujących zachowania spontaniczne i myślenie koncepcyjne; osoby w tej roli tworzą koncepcje, rozwijają je oraz definiują problemy.
- Sprawca - podobnie jak kreator preferuje zachowania spontaniczne, ale woli myślenie normatywne (liniowe); osoby w tej roli odkrywają u innych nowe pomysły i szukają sposobów ich realizacji.
- Analityk - preferuje myślenie koncepcyjne i zachowania metodyczne, racjonalne działania; osoby w tej roli analizują istniejące koncepcje, wyszukując potencjalnych problemów w ich realizacji.
- Realizator - preferuje myślenie liniowe oraz zachowania metodyczne; osoby w tej roli koncentrują się na planowym realizowaniu przedstawionych wcześniej pomysłów z troską o jakość ich wykonania.
- Koordynator - preferuje w równym stopniu oba typy myślenia i zachowania; osoby w tej roli koncentrują się na tym, aby członkowie zespołu występujący w pozostałych rolach w odpowiedni sposób przekazywali sobie zadania.¹⁵

Powyższa typologia, ze względu na przedstawione wyraźniej powiązania między poszczególnymi rolami, określa pewien system działania w zespole. Kreator przekazuje swoje pomysły sprawcy, mającemu doświadczenie w metodach działania. Analityk po ocenie koncepcji może zwrócić je z powrotem do kreatora lub sprawcy albo przekazać je realizatorowi. Natomiast nad efektywnym przebiegiem tych działań czuwa koordynator.

Zaprezentowane tutaj typologie wydają się być dostosowane do działania małych zespołów roboczych w organizacjach, jednakże ze względu na to, że związane są z nieformalnymi rolami społecznymi, można spróbować odnieść je do projektu Wikipedii, który z założenia opiera się na nieformalnej organizacji pracy.

¹⁵ Ibidem, s. 67-70.

Typologia nieformalnych ról społecznych w Wikipedii

Analiza typologii ról społecznych Wikipedii oparta została na kilkuletniej, systematycznej obserwacji uczestniczącej. Autor opracowania od roku 2004 jest aktywnym jej użytkownikiem, rozwijającym projekt. Przyjmowanie istniejących ról oraz obserwacja zmian, pojawianie się wraz z nimi nowych obszarów działań pozwoliły mu na intersubiektywne rozumienie sensów, jakie nadawane są zarówno istniejącym rolom kreowanym w społeczności, jak i tworzącym się ad hoc zespołom roboczym, zajmującym się kluczowymi problemami.

Podchodząc do problemu typologii, przyjąć należy, że nie istnieją w analizowanym projekcie formalne struktury w odniesieniu do organizacji pracy. Wstępnie można określić typy uczestników tego projektu ze względu na ich zaangażowanie w jego tworzenie. Wyróżnić więc tutaj można osoby, które incydentalnie wykonują działania czy też proponują wykonanie poprawek w istniejących hasłach. W tym względzie dochodzi do zmiany roli z czytelnika treści encyklopedii na ich współtwórcę. Jest to w takim przypadku rola „przechodnia”, który przypadkiem dokonuje zmian w przestrzeni Wikipedii. Nierzadko zdarza się, że takie przypadkowe poprawki, zaakceptowane przez innych użytkowników motywują do bardziej systematycznego włączenia się do prac w określonych obszarach. Przyjmowana jest w ten sposób rola wikipedyści, czyli współtwórcy. Wraz z rosnącym zaangażowaniem wikipedyści bardzo często zaczynają specjalizować się w wykonywaniu określonych działań i przez to następuje widoczny podział ról ze względu na zakres wykonywanych prac. Jeżeli dana czynność wykonywana jest przez więcej niż jedną osobę, następuje proces instytucjonalizacji tychże czynności, określane są zasady „jak działać”, bez określenia jednakże, „kto ma wykonywać” daną pracę. Pojawia się z czasem poziom „meta”, gdzie określane są ogólne ramy działań i ogólne zasady co do tworzenia treści projektu, sposobów komunikacji i procedur.¹⁶ Dla osób dołączających do projektu te zinstytucjonalizowane działania są już widoczne w postaci zobiektywizowanej poprzez ich kodyfikację, zapis na specjalnie przygotowanych stronach internetowych oraz w rolach, jakie odgrywają inni wikipedyści.

Odnosząc się do konkretnych obszarów działań, role te można podzielić na następujące typy (w nawiasach odpowiedniki do prezentowanej wyżej typologii R.M. Belbina):

- „Haker” - rola przyjmowana przez osoby o odpowiednich umiejętnościach technicznych, odnosząca się do wprowadzania nowych rozwiązań w postaci skryptów i rozwijania oprogramowania projektu (Myśliciel).
- Ambasador, witający - rola odnosząca się do nawiązywania kontaktów z zewnętrznym środowiskiem, a także wprowadzająca nowych użytkowników, zapoznająca ich z istniejącymi normami działania (Poszukiwacz źródeł).

¹⁶ S. Skolik, *Spoleczne tworzenie Wikipedii. Perspektywa aktywnego uczestnika projektu*, [w:] *Media i społeczeństwo. Nowe strategie komunikacyjne*, M. Sokołowski (red.), Adam Marszałek, Toruń 2008, ss. 336-340.

- Inicjator, motywujący - rola polegająca na przedstawianiu nowych typów działań lub form działania, zachęcająca innych do przyłączania się do określonych akcji, projektów czy zadań szczegółowych (Koordynator).
- Lokomotywa - rola ta określana jest w środowisku wikipedystów tak samo jak w typologii Belbina. Często rolę tę przyjmuje inicjator.
- Analityk, sceptyk - rola polegająca na wyrażaniu głównie sceptycyzmu wobec nowych koncepcji działań, w odniesieniu do wcześniejszych doświadczeń. Osoby w tej roli uwidaczniają się głównie podczas dyskusji na prezentowanym problemami (Krytyk).
- Mediator - osoby przyjmujące tę rolę skupiają się na łagodzeniu sporów, bywają rzecznikami innych osób, często nowicjuszy, którzy nie są w stanie odpowiednio wyartykułować własnego podejścia do problemu (Dusza zespołu).
- Wykonawca - w tej roli występują najczęściej osoby posiadające odpowiednią wiedzę, bądź umiejętności, przyjmując zadania zlecane przez innych (Realizator).
- „Gnom” - pojęcie to, występujące w żargonie wikipedystów, określa osobę wykonującą drobniagowe prace, związane z poprawkami w istniejących treściach artykułów. Podobną rolą jest „patrolujący” - osoby w tej roli śledzą na bieżąco dokonywane zmiany i wyłapują błędy (Skrupulatny wykonawca).
- Ekspert - rola szczególna, odnosząca się do osób posiadających specjalistyczną wiedzę i mających bogate doświadczenie w pewnych formach działania, najczęściej ujawniająca się podczas dyskusji nad proponowanymi rozwiązaniami problemów w wąskich obszarach działania. Często osoby te występują w podwójnej roli eksperta i analityka (Specjalista).

Biorąc pod uwagę drugą z zaproponowanych typologii, trudniej byłoby ją wykorzystać do analizy istniejących ról społecznych w Wikipedii. Problem wiąże się z tym, że w odniesieniu do propozycji A. Fahdena i S. Namakkala, istnieje rola koordynatora, który miałby koncentrować się na tym, by zadania były w odpowiedni sposób przekazywane. Wynika to z tego, że działające osoby jako wolontariusze, wybierają te zadania, które uznają za słuszne i warte zaangażowania. Jeżeli więc ktoś w roli kreatora miałby zaproponować jakąś koncepcję realizacji zadania, przyjęta będzie ona przez sprawcę, jeśli znajdzie się osoba gotowa podjąć się tej roli, a to z kolei będzie zależało, czy sama ta koncepcja będzie atrakcyjna. W niektórych przypadkach koncepcja kreatora od razu może być skrytykowana przez analityka czy przyjęta przez realizatora.

Działania w strukturze organizacyjnej Wikipedii nie przebiegają w sposób planowy, nie ma takich ról, które wiązałyby się z porządkowaniem procesu pracy. Raczej można tu mówić o modelu bazarowym, w którym każda jednostka wybiera te zadania i przyjmuje te role, które w danym momencie uzna za atrakcyjne.¹⁷ Na odgrywanie ról społecznych ma też wpływ charakter struktury organizacyjnej, którą tu można określić jako strukturę sieciową. Tak samo jak zadania formułowane są ad hoc, to także ad hoc tworzą się małe zespoły, zajmujące się konkretnymi,

¹⁷ E.S. Raymond, *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and open Source by Accidental Revolutionary*, O'Reilly Publishing, Sebastopol 1999.

wąsko zdefiniowanymi zadaniami. Zespoły te jednak nie działają w izolacji od innych, ale wchodzą zazwyczaj w interakcje z resztą społeczności. Wszelkie działania odbywają się jawnie i widoczne są w przestrzeni publicznej. Jednostka może więc wybrać wiele ról społecznych w danym momencie, ale wybór roli będzie też rzutować na to, że przed wieloma innymi osobami będzie musiała tę rolę odgrywać i umiejętnie odczytywać, w jakich rolach występują inne osoby wchodzące z nią w interakcje. Co więcej, często zdarzać się może, że osoba zaangażowana w kilka zadań jednocześnie, będzie musiała przyjmować kilka ról społecznych jednocześnie. W jednym obszarze działań może być inicjatorem, w innym analitykiem, a w jeszcze innym mediatorem.

Dla osób z dużym doświadczeniem wiedza i umiejętnościami, przyjmowanie konkretnych zadań nie musi być szczególnie trudne, jednakże przełączanie ról, a przez to występowanie przed innymi w wielu rolach może być psychicznie uciążliwe. Z tego względu zazwyczaj część użytkowników wybiera ścieżkę działania w wąskiej specjalizacji i nie chce przyjmować innych czy też nowych ról, nawet jeśli dawałoby to duże korzyści.

Podsumowanie

W nowych strukturach organizacyjnych, takich jak struktury sieciowe, wypracowane dotychczas koncepcje tworzenia zespołów mogą być trudne do zastosowania. Przy rozległych sieciach współpracy problemem staje się nie tyle kwestia pojawiania się nowych ról społecznych, co raczej sposobu ich odgrywania. W analizowanym przypadku problemem może być konieczność znacznie częstszego niż w tradycyjnych organizacjach, przełączania ról. Problemem, który warto byłoby przeanalizować, w odniesieniu do powyższego, byłaby kwestia dostosowywania się jednostek do nowych warunków współpracy oraz wiążących się z tym konsekwencji dla funkcjonowania organizacji czy projektu.

Literatura

1. Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, KR, Warszawa 2000.
2. P.L. Berger, Th. Luckmann, *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
3. Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007.
4. Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
5. Raymond E.S., *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and open Source by Accidental Revolutionary*, O'Reilly Publishing, Sebastopol 1999.
6. Skolik S., *Przywódca jako węzeł sieci komunikacyjnej w projektach zadaniowych Wikipedii* [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, F. Byłok, M. Harciarek (red.), Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
7. Skolik S., *Spoleczne tworzenie Wikipedii. Perspektywa aktywnego uczestnika projektu*, [w:] *Media i społeczeństwo. Nowe strategie komunikacyjne*, M. Sokołowski (red.), Adam Marszałek, Toruń 2008.

8. Szmatka J., *Małe struktury społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
9. Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
10. Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Abstract: The paper describes the functioning of informal organisational structures with focus on the theory of social roles. Informal social roles have large impact on the functioning of task groups, regardless of the type of organisation being scrutinised. Organising work with the use of the Internet and the appearance of peer network structures gives rise to new phenomena, such as the online encyclopaedia, Wikipedia. It can be assumed that certain issues may arise in organisations which wish to put this model of cooperation into practice. Because the available literature characterises the model as attractive also from the business side, the article presents the issues arising from the participants taking on informal roles within the project.

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI POKOLENIA Y

Małgorzata Ładyga

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Co kilka lat na polski rynek pracy wkracza nowe pokolenie. W artykule zwrócono uwagę na obraz współczesnego pokolenia dwudziestolatków, które dopiero rozpoczyna swoją karierę zawodową - określanego jako pokolenie Y. Zaprezentowano jego cechy charakterystyczne, mocne i słabe strony, a także niektóre z problemów, z jakimi muszą borykać się współcześni menedżerowie zarządzający pracownikami kilku pokoleń.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, pokolenie Milenium, zarządzanie międzypokoleniowe, problemy zarządzania

Wprowadzenie

W ostatnim czasie coraz więcej uwagi zwraca się na współczesne pokolenie osób młodych, dwudziestolatków, którzy rozpoczynają dorosłe życie i podejmują pierwsze prace zawodowe. Jest to pokolenie osób wyznaczających nowe trendy w zarządzaniu ludźmi, zmuszające pracodawców do zmian w kulturach organizacyjnych, a tym samym często też przysparzające nowych wyzwań. Osoby wywodzące się z wyżu demograficznego, urodzone po 1980 roku, określane są jako pokolenie Y lub pokolenie Milenium.

Ich postawy i zachowania szczegółowo badają socjologowie, osoby zajmujące się marketingiem, a także z uwagi, że jest to znaczący konsument - dostawcy dóbr i usług. Reprezentanci pokolenia Y to jednak przede wszystkim pracownicy, którymi współcześni menedżerowie zmuszeni są nauczyć się efektywnie zarządzać.

Nowe pokolenie zmusza przedsiębiorców do modyfikacji standardów i norm pracy. Grecy mają inne oczekiwania i potrzeby. Menedżerowie muszą więc zmierzyć się z nowymi problemami, stosować nowe metody zarządzania, które trafią do nowego pracownika.

Charakterystyka osób należących do pokolenia Y

W literaturze można zaobserwować kilka wyznaczników pokolenia Y. Jednym z nich jest okres, w jakim się urodzili i warunki, w jakich dorastali. Grecy urodziły się po 1980 roku. W latach 90. zdobywali edukację, a w dorosłość wkraczali po 2000 roku. Charakterystyczne jest więc to, że dorastali w zupełnie innych warunkach niż poprzednie pokolenia - w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Pokole-

nie Igrtek to pierwsze pokolenie, dla którego dostęp do dóbr i usług jest czymś całkowicie naturalnym.

Już od najmłodszych lat mieli kontakt z nową technologią - obsługa komputerów i innych urządzeń XXI wieku to dla nich codzienność. Mają także większą możliwość wyboru edukacji (uczelnie państwowe i prywatne, studia podyplomowe). Nowe kierunki studiów gwarantują praktycznie nieograniczone możliwości kształtowania drogi zawodowej. Charakterystyczna jest także ich mobilność - zarówno zawodowa, jak i terytorialna. Poszukiwanie pracy nie tylko w miejscu swojego zamieszkania, ale w całej Polsce i Europie. Znajomość języków obcych i otwartość na to co nowe, duża chęć podróżowania i poznawania ciekawych miejsc i osób sprawiają, że granice terytorialne praktycznie nie istnieją. Potrzeba wysokiego standardu życia, a co się z tym wiąże, chęć pracy w miejscu (często poza granicami Polski), gdzie możliwe jest jego osiągnięcie w szybkim tempie.

Pokolenie Y to pokolenie, które dorastało wraz z rozwojem nowych technologii. Wszechobecny Internet, dostępność laptopów, iPodów, telefonów i innych odtwarzaczy powoduje, że Igrteki potrafią szybko znaleźć poszukiwane informacje. Komputer stanowi niezwykle istotną część życia - często jest podstawą kontaktów międzyludzkich. E-mail, portale społecznościowe, interaktywne gry komputerowe sprawiają, że komputer stwarza świat nowych znajomości.

Igrteki często żyją bardzo szybko - zarówno w kontekście przemieszczania się, jak i robienia kilku rzeczy jednocześnie. To pewni siebie indywidualiści, nastawieni zadaniowo na realizację wyznaczonych celów, dążący do samorealizacji. Analizując cechy osobowościowe, można stwierdzić, że Igrteki to osoby niecierpliwe, chcące posiadać wszystko tu i teraz.

Różnice międzypokoleniowe

Konfrontacja dwóch lub więcej różnych pokoleń - ich postaw, zachowań, odmiennych oczekiwań może przysporzyć menedżerom szereg problemów związanych z zarządzaniem pracownikami.

Porównując Igrteków z innymi pokoleniami (określanymi jako pokolenie X, BabyBooms lub też jako dzieci transformacji), można dostrzec szereg różnic. Jedna z nich dotyczy podejścia do kariery i rozwoju zawodowego. Odmiennie postrzeganie wynika niewątpliwie z okresu, w jakim przedstawiciele pokoleń wkraczali na rynek pracy. Reprezentanci pokolenia X dorastali i rozpoczynali kariery w latach 90. Dla nich praca jest wartością sama w sobie, zapewnia godny byt i realizację marzeń. Pomiędzy pracownikiem a organizacją dostrzec można więzi emocjonalne, gotowość do poświęceń (np. zostania po godzinach, wykonania dodatkowej pracy), a także często ambicjonalne traktowanie trudnych spraw i decyzji oraz wysoki poziom zaangażowania. Oddanie i praca ponad wszystko to gwarancja sukcesu.

Nowe pokolenie, wchodzące na rynek pracy, nie chce uczestniczyć w „wyścigu szczurów”. Pokolenie Y jest pełne zapału do pracy, ambitne i zdeterminowane, nastawione na rozwój, ale w innym nieco obliczu niż ich poprzednicy. Młodzi i ambitni bardzo mocno cenią sobie równowagę pomiędzy życiem osobistym

a zawodowym (promowanie idei work life balance). Nie chcą, by praca stanowiła wyższą wartość niż życie osobiste. Chcą być najlepsi, efektywni i wydajni, ale nie kosztem swojego życia osobistego.

Igreki są nastawieni zadaniowo i może ich irytować konieczność przebywania ośmiu godzin w pracy tylko dlatego, że tyle winno się dziennie pracować. Potrafią wykorzystywać dobrodziejstwa technologii, szybko pozyskiwać potrzebne informacje, są elastyczni i mają podzielność uwagi. Wszystko to powoduje, że potrafią wykonać swoją pracę skutecznie, w krótszym czasie zrealizować zadania przewidziane na typowo etatowy dzień pracy. Przedstawiciele pokolenia X, przyzwyczajeni do ośmiogodzinnego dnia pracy, a także pracy po godzinach, do pewnych ram organizacyjnych i formalnych ograniczeń - niekoniecznie będą z entuzjazmem reagować na oczekiwania Igreków.

Młodzi pracownicy potrafią też bardziej skutecznie niż poprzednie pokolenia egzekwować swoje prawa, będą bardziej dbali o docenianie potencjału, godziwe wynagrodzenie, przemyślany system motywacji, rozsądny czas pracy.

Igrek jako pracownik

Analizując podejście do pracy, pokolenie Y znacznie różni się od swoich starszych kolegów. Igrek zna swoją wartość, potrafi się efektownie zaprezentować, dąży do samorozwoju, a co z tym związane - eliminuje swoje słabe strony.

Uwzględniając potencjał pracowników pokolenia Y, można zauważyć, że mocne strony to:

- znajomość nowoczesnych technologii,
- zadaniowe podejście do pracy, nastawienie na efekt i osiągnięcie zamierzonego celu,
- niektóre cechy osobowościowe: ambicja, niezależność, pewność siebie, jasne określanie oczekiwań, nastawienie na samorozwój,
- wysokie zaangażowanie w pracę (pod warunkiem, że jest ciekawa i satysfakcjonująca),
- dbałość o równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym.

Biorąc pod uwagę słabe strony Igreków, warto mieć na uwadze, że:

- są niechętni do podporządkowywania się (regułom, ograniczeniom),
- mają postawę roszczeniową w stosunku do pracodawcy,
- potrzebują stałej informacji zwrotnej, jednocześnie nie lubią krytyki,
- różnorodność zadań stymuluje ich motywację,
- mogą mieć trudności w kontaktach bezpośrednich,
- są mniej lojalni i skłonni do ryzyka,
- bardzo rzadko dopuszczają poświęcenie się dla pracy.

Igreki to pewni siebie, znający swoją wartość pracownicy. Dlatego też przedsiębiorcy zatrudniający przedstawicieli pokolenia Y mogą liczyć na ich aktywność, wielozadaniowość i szybkie tempo pracy. Igreki mają spory potencjał - często imponują poziomem wiedzy, pewnością siebie i przebojowością. Mają wysokie wy-

magania zarówno wobec siebie, jak i w stosunku do współpracowników i pracodawcy.¹

Jak wynika z badania Campus, zrealizowanego dla portalu Pracuj.pl Igreki oczekują, że będą wykonywać pracę zgodną z wykształceniem. Spodziewają się pracować w firmie, która zagwarantuje im przyjazną atmosferę oraz będzie umożliwiała rozwój pozazawodowych umiejętności i realizację pasji. Ze względu na swoje oczekiwania i dużą koncentrację na własnych potrzebach niektórzy badacze przewidują, że pracownicy pokolenia Y mogą więcej niż dziesięć razy zmieniać miejsce zatrudnienia. Można zaryzykować stwierdzenie, że będą tym bardziej lojalni, im bardziej firma będzie koncentrować się na realizacji ich potrzeb.²

Współczesne problemy zarządzania pracownikami pokolenia Y

Problem zarządzania międzypokoleniowego został dostrzeżony w najnowszym badaniu „Czas próby. HR po kryzysie” autorstwa PricewaterhouseCoopers (PwC) oraz Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami (PSZK). Badanie, w którym uczestniczyli dyrektorzy personalni największych firm w Polsce, dotyczyło określenia priorytetów i wyzwań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Ankietowani zwrócili uwagę na konieczność zrozumienia i pogodzenia celów, oczekiwań i systemów wartości przedstawicieli różnych pokoleń, dzięki czemu możliwe będzie zbudowanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

Raport PwC i PSZK wskazuje, że wyzwaniem dla działów personalnych oraz kadry menedżerskiej będzie kwestia dostosowania narzędzi motywacyjnych do oczekiwań przedstawicieli różnych pokoleń, zwłaszcza młodych pracowników. Ankietowani zwrócili także uwagę na kwestie różnic i konfliktów, które najwyraźniej były widoczne w relacjach przełożony X - podwładny Y. Menedżerowie skarżyli się przede wszystkim na to, że młodzi ludzie nie podchodzą do swoich obowiązków z należytą uwagą, nie wywiązują się z powierzonych zadań oraz to, że przedkładają dobro własne nad interes firmy. W sytuacjach kryzysowych pracownicy Y wykazywali się najniższym poziomem lojalności oraz gotowości do poświęceń na rzecz ratowania rynkowej pozycji. Ich opór widoczny był m.in. poprzez niechęć do pozostawania po godzinach, jawne kwestionowanie decyzji przełożonych, demonstrację niezadowolenia, a także odejścia z firmy, gdy tylko pojawia się taka możliwość.³

Podobne wnioski można sformułować na podstawie niedawno opublikowanego raportu portalu pracuj.pl „Wyzwania HR w 2011 roku”. Zidentyfikowano w nim dwa główne wyzwania, przed jakimi stoją polskie firmy: utrzymanie wysokiej efektywności pracowników oraz motywowanie i rozwój zatrudnionej kadry tak,

¹ U. Kosa, D. Strzelec, *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, Nowoczesna Firma, <http://kadry.nf.pl>, 02.10.2008.

² Badanie „Wyzwania HR w 2011 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa sierpień 2010, <http://www.pracuj.pl>

³ Badanie *Czas próby. HR po kryzysie* PricewaterhouseCoopers i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa maj 2010, <http://www.pszk.org.pl>

aby chcieli związać się z firmą na dłużej. Młodzi pracownicy, w odróżnieniu od swoich starszych kolegów, są gotowi pracować przez wiele lat i z pełnym zaangażowaniem dla jednego pracodawcy tylko wówczas, gdy cele firmy i ich osobiste oczekiwania są zgodne. Z uwagi na to, że Igreki są osobami niecierpliwymi - oczekują natychmiastowych efektów. System motywowania młodego pokolenia powinien uwzględniać, by wynagrodzenie było związane z konkretnymi osiągnięciami. Cele, jakie powinien osiągać, powinny być ambitne, jednak możliwe do realizacji. Igreki potrzebują różnorodności w pracy. Możliwość wykonywania nowych zadań, o większym stopniu trudności czy też odpowiedzialności spowoduje, że Irek poczuje, że się rozwija. Z obserwacji rynku wynika, że krytyczny jest drugi rok pracy u tego samego pracodawcy - jeśli Irek poczuje, że stoi w miejscu lub jego praca jest niedoceniana - zrezygnuje i będzie szukał innego zajęcia. Jednocześnie w raporcie przytoczono także wskazówki mogące pomóc w zarządzaniu Igrkami. Szczególna rola spoczywa na bezpośrednim przełożonym, który winien być jednocześnie i przyjacielem i mentorem dla młodego pracownika. Powinien poświęcać mu dużo uwagi, przydzielać ambitne zadania, za które otrzyma wynagrodzenie zgodne z oczekiwaniami. Dodatkowo łatwiej będzie stymulował Ireka do wykonywania powierzonych zadań i obowiązków, kiedy będzie go często chwalił i stale udzielał informacji zwrotnych.⁴

Amerykanin Bob Kelleher, specjalista zajmujący się badaniami zaangażowania pracowników, który był gościem Kongresu Kadry 2010, dostrzegł problemy związane z zarządzaniem pracownikami pokolenia Y. Stwierdził, że wejście na rynek nowego pokolenia wymusza na firmach poważne zmiany w aspekcie ich motywowania, poszukiwania talentów oraz utrzymania ich w firmie. Zwrócił także uwagę na kwestię wizerunku firm. Dla Ireków głównym źródłem informacji jest Internet oraz nieformalne kontakty. Większość na bieżąco śledzi wiadomości z interesującej go branży czy też firmy. Chcąc uzyskać lub też potwierdzić informacje na dany temat, korzystają z portali społecznościowych i for dyskusyjnych, gdzie wymieniają się opiniami i własnymi doświadczeniami. Niekorzystna opinia potrafi skutecznie zniechęcić młodego pracownika do podjęcia czy też kontynuacji pracy w danej firmie. Coraz więcej firm zaczyna świadomie budować swój wizerunek jako dobrego pracodawcy i to nie tylko wśród dotychczasowych pracowników, ale i wśród potencjalnych kandydatów. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia młodych, którzy wiedzę czerpią z Internetu i na jego podstawie budują opinie. Za pośrednictwem portali społecznościowych, na forach, YouTube każda negatywna informacja dotycząca pracodawcy może urosnąć do rangi zagrożenia wizerunku. Coraz więcej firm zaczyna zatrudniać osoby odpowiedzialne za wizerunek w mediach. I tak np. firma McDonald's zdecydowała się na utworzenie stanowiska dyrektora ds. social media po to, by na bieżąco monitorować informacje na temat firmy na Facebooku czy w innych serwisach.⁵

⁴ Badanie *Wyzwania HR w 2011 roku*, Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa sierpień 2010, <http://www.pracuj.pl>

⁵ M. Świech, *Jak oblaskawić pokolenie Y?*, <http://gazetapraca.pl>, 10.05.2010

Młodzi mają świadomość, że praca jest głównym składnikiem życia i dlatego kładą duży nacisk, by znaleźć taką, która będzie spełniać ich osobiste oczekiwania. Aktywność zawodowa powinna dawać możliwość zawierania nowych znajomości, nabywania nowych umiejętności oraz uczestniczenia w realizacji wyższego celu. Według badań pracownicy pokolenia Millenium oczekują, że przełożony będzie dla niego mentorem, trenerem i przyjacielem jednocześnie. Będzie kierował jego ścieżką zawodową, wspierał w rozwoju, udzielał częstych i jasnych informacji zwrotnych, a także będzie oferował elastyczny harmonogram pracy.⁶

Jan A. Fazlagić zwraca uwagę, że polskich przedstawicieli pokolenia Y wyróżnia stosunek do przeszłości. Funkcjonują w społeczeństwie postsocjalistycznym, co może rzutować na szereg konfliktów pokoleniowo - kulturowych. Odmienny jest także ich stosunek do dóbr materialnych. O jakości życia zaczyna więc decydować „bycie”, a nie jak w latach osiemdziesiątych „posiadanie”. Autor zwraca także uwagę na słabe strony młodego pokolenia. Ze względu na wychowanie, gdzie od najmłodszych lat byli prowadzeni przez rodziców, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Od pracodawcy oczekują, że będzie okazywał troskę, wyznaczał cele i pomagał w rozwoju zawodowym. Często mają nierealistyczne oczekiwania, a także brak im cierpliwości. Z drugiej jednak strony, jeśli pracodawca stworzy taki system motywacyjny, gdzie działanie i nagroda za nie będą realizowane w takim samym czasie - wówczas będą mogli liczyć na ich zaangażowanie i lojalność.⁷

Jean Martin i Conrad Schmid, dyrektorzy zarządzający waszyngtońskim stowarzyszeniem Corporate Leadership Council, uwypuklają sześć najczęściej popełnianych błędów w procesie zarządzania młodymi, zdolnymi pracownikami. Wskazują, że nie należy zakładać, że pracownicy są zaangażowani. Reprezentanci pokolenia Y, aby zaangażować się w wykonywane działania, potrzebują stale nowych zadań, ciągłej możliwości rozwoju oraz dowodów uznania. Czynnikiem determinującym ich zaangażowanie jest w znacznej mierze poczucie uznania. Igrekki oczekują, że będą chwaleni oraz że ich wyrazem uznania będzie atrakcyjne wynagrodzenie. Autorzy podkreślają, że nie należy utożsamiać ich aktualnych efektów zawodowych z potencjałem na przyszłość. Warto otwarcie testować pracowników w trzech wymiarach: kompetencji, zaangażowania i aspiracji. Zwracają także uwagę na konieczność przydzielania takich zadań, dzięki którym pracownicy zmuszeni są opanowywać nowe umiejętności, a tym samym stale się rozwijać. Uwypuklają także konieczność udzielania informacji na temat planów firmy, strategii, a także wskazywania roli, jaką mają odegrać w niej młodzi pracownicy.⁸

Jan A. Fazlagić daje szereg wskazówek, w jaki sposób można przygotować się do zarządzania pokoleniem Y. Być może warto wprowadzić zmiany w zarządzaniu ludźmi, by zyskać nowych pracowników. Warto więc:

⁶ J.C. Meister, K. Willyerd, *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, Harvard Business Review Polska październik 2010, nr 92,

⁷ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor 2008, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/>

⁸ J. Martin, C. Schmid, *Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników*, Harvard Business Review Polska październik 2010, nr 92.

- zapewnić odpowiednie szkolenia (szczególnie w zakresie podstawowych informacji - prowadzenia korespondencji, poszukiwania informacji w tradycyjnych źródłach) oraz o szanse samorozwoju,
- zadbać o to, by pracownik poznał zależności przyczynowo-skutkowe (wiedzą „jak”, jednak nie zawsze zdają sobie sprawę „dlaczego”), dzięki czemu młody pracownik lepiej poradzi sobie z nieszablonowymi sytuacjami w miejscu pracy,
- w procesie komunikowania się wykorzystywać media elektroniczne (komunikatory internetowe, SMS-y itd.),
- na bieżąco udzielać informacji zwrotnych na temat wyników ich pracy,
- skoncentrować się na wynikach pracy (zwiększyć elastyczność w zakresie miejsca i czasu wykonywania danej pracy), dzięki czemu będą mieli sposobność samodzielnego kształtowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym.⁹

Zakończenie

Zarządzanie międzypokoleniowe stanowi duże wyzwanie dla współczesnych menadżerów. Konfrontacja dwóch różnych przedstawicieli pokoleń - Iksów i Igreków niesie konieczność wypracowania racjonalnego kompromisu właściwie już od początku współpracy. Im bardziej innowacyjni i „zachodni w stylu” pracodawcy, tym łatwiej jest im zaakceptować i docenić podejście młodych pracowników. Firmy bardziej zhierarchizowane, sformalizowane, kładące nacisk na tradycję, nie patrzą przychylnie na kreatywność i wyzwolenie Igreków.

Warto mieć jednak na względzie, że pokolenie Y jest wewnętrznie zróżnicowane. System wartości, aspiracje są różne w zależności od takich czynników, jak: wiek, miejsce zamieszkania, dochody, model edukacji, rodzaj ukończonej szkoły czy też miejsca dorastania. Współcześni młodzi pracownicy są zbiorem wielu indywidualności. Należy więc być ostrożnym w ich ocenie. Nie wszystkie osoby urodzone po 1980 roku będą utożsamiać się z pokoleniem Y. Nie chodzi tu o identyfikację pod względem daty urodzenia (choć oczywiście warunki otoczenia mają wpływ na kształtowanie danych postaw i zachowań), ale raczej o wskazanie nowych trendów, problemów, z jakimi muszą borykać się polscy kierownicy.

Wyzwaniem dla współczesnych menadżerów jest jednoczesne zarządzanie pokoleniami X i Y. Pierwszym trzeba zapewnić stabilność zawodową i finansową, drugim możliwość rozwoju i samorealizacji. Jedni od drugich mogą się wiele nauczyć, ale sztuką jest nakłonienie ich do efektywnej współpracy i wzajemnej nauki.

Literatura

1. Badanie „*Czas próby. HR po kryzysie*” PricewaterhouseCoopers i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa, 2010, <http://www.pszk.org.pl>
2. Badanie „*Wyzwania HR w 2011 roku*” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa, 2010, <http://www.pracuj.pl>

⁹ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka ...*, op. cit.

3. Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor 2008, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/>
4. Kosa U., Strzelec D., *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, Nowoczesna Firma, <http://kadry.nf.pl>, 02.10.2008.
5. Martin J., Schmid C., *Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników?* Harvard Business Review Polska październik 2010, nr 92.
6. Meister J.C., Willyerd K., *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, Harvard Business Review Polska październik 2010, nr 92.
7. Świech M., *Jak obłaskawić pokolenie Y?* <http://gazetapraca.pl>, 10.05.2010.

Abstract: Every few years a new generation enters the Polish labour market. In the article the author focuses the attention on the image of modern generation of twenty-year-olds which start their professional career, called the Y generation. The article highlights its characteristics, strong and weak points. Moreover, it presents some of the problems which modern managers, managing the employees for a few generations, have to face.

ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE JAKO WYRAZ POSTAWY SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEJ

Katarzyna Chudy

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: Zaangażowanie społeczne oznacza, że celem działalności przedsiębiorstw nie jest tylko i wyłącznie maksymalizacja zysku, ale również udział w rozwiązywaniu problemów społecznych. Z tego też względu celem opracowania jest przedstawienie i analiza działań z zakresu zaangażowania społecznego, realizowanych przez przedsiębiorstwa działające na terenie województwa śląskiego.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, zaangażowanie społeczne

Wprowadzenie

Zachodzące zmiany w otoczeniu, rosnąca globalizacja, a także rosnący wpływ mediów na zachowania i postawy konsumentów sprawiły, że przedsiębiorstwa coraz częściej dążą do kreowania pozytywnego wizerunku. W obliczu tych globalnych wyzwań skutecznym instrumentem działania przedsiębiorstw na rynku jest strategia zarządzania odpowiedzialnością społeczną. W potocznym języku społeczna odpowiedzialność (z ang. *Corporate Social Responsibility* - CSR) traktowana jest z jednej strony jako forma filantropii, z drugiej zaś jako forma public relations. Niemniej jednak za P. Druckerem należy stwierdzić, iż „jesteśmy świadkami zupełnie nowej idei, która ma nie tylko zastąpić dotychczasowe koncepcje, ale i wzbogacić je. Nowe podejście zakłada, że celem organizacji jest uzyskanie rezultatów na zewnątrz, to znaczy osiągnięcie sukcesów na rynku. Organizacja jest jednak czymś więcej niż pewnym mechanizmem. Jest także czymś więcej niż organizmem gospodarczym ściśle określonym przez wyniki uzyskane na rynku. Organizacja ma przede wszystkim charakter społeczny. W związku z tym, jej celem jest pełne wykorzystanie mocnych stron osób z nią związanych i zminimalizowanie ich słabych punktów”¹.

Zdaniem J. Duraja, „nie ulega wątpliwości, iż społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa należy rozumieć jako alians wielu dyscyplin naukowych oraz praktyk i sposobów działania tych jednostek w określonej przestrzeni”². Akcepta-

¹ F. Hesselbein, M. Goldsmith, *Organizacje przyszłości*, Wydawnictwo Business Press. Warszawa 1998, s. 20.

² J. Duraj, *Wymiary analityczne społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią a praktyką*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Wrocław 2004, s. 35.

cja tego poglądu wymaga rozważenia celowości odniesienia pojęcia CSR do charakterystyki i opisu konkretnych zbiorowości społecznych. Co więcej, społeczna odpowiedzialność jest zasadniczym kryterium oceny działalności przedsiębiorstwa, które odnosi się do podejmowanych i realizowanych decyzji ekonomicznych i społecznych ewaluowanych z punktu widzenia moralnych zasad prowadzenia biznesu.³

Z tego też względu podstawowym celem badania było przeprowadzenie sondażu ze wskazaniem działań z zakresu zaangażowania społecznego przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego. Wśród celów szczegółowych wyróżniono analizę i ocenę motywów angażowania się w działalność społeczną.

Teza artykułu zakłada, iż odpowiednio prowadzone działania na rzecz społeczności przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Artykuł został oparty na wynikach badań przeprowadzonych w 82 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego.

Pozyskane dane pochodziły z pierwotnych źródeł informacji, zebranych w oparciu o pomiary sondażowe. Kwestionariusz ankietowy skierowany został do 150 mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego. Kwestionariusz został rozprowadzony drogą elektroniczną, jednakże ze względu na niski odsetek zwrotności został pogłębiony wywiadem osobistym.

Warunkiem przyjęcia kwestionariusza ankietowego do analizy było wypełnienie standardowej metryczki z podstawowymi informacjami o przedsiębiorstwie (nazwa, siedziba, wielkość przedsiębiorstwa, forma prawna, obsługiwany rynek itp.). W wyniku przeprowadzonych badań otrzymano 82 wypełnione kwestionariusze, co stanowi 54,66% podstawowej próby przedsiębiorstw.

Podmiotem badań byli właściciele oraz kadra zarządzająca przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego.

Zdecydowana większość podmiotów biorących udział w badaniu należy do sektora MŚP - 75% badanej zbiorowości, natomiast 25% to duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 251 pracowników. W grupie badanych przedsiębiorstw zdecydowanie dominowały spółki prawa handlowego - 59% zbiorowości. Następną grupę przedsiębiorstw stanowiła indywidualna działalność gospodarcza - 24% badanych przedsiębiorstw. Spółki prawa cywilnego utworzyły grupę 10% zbiorowości. Badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na cztery grupy ze względu na zajmowaną pozycję rynkową. 44% przedsiębiorstw uznało swoją pozycję na rynku jako stabilną, 37% oceniło ją jako rozwijającą się, 12% - jako pozycję lidera. Tylko sześć badanych podmiotów gospodarczych stwierdziło, że ich pozycja na rynku z roku na rok słabnie.

Materiał statystyczny zgromadzony został przy zastosowaniu odpowiednio dobranych metod (analiza zależności statystyki chi - kwadrat χ^2 , współczynnik zbieżności T - Czuprowa).

³ Ibidem, s. 36.

Zaangażowanie społeczne jako element społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Obserwując zarówno rynek, jak i zachowania przedsiębiorstw, można zauważyć, iż najbardziej widoczną formą ich aktywności w aspekcie społecznej odpowiedzialności jest wdrażanie do struktur zarządzania różnorodnych form zaangażowania społecznego. Zaangażowanie społeczne polega na inwestowaniu w rozwój społeczności lokalnej, a w dłuższym okresie na budowaniu przyjaznego środowiska dla ich zrównoważonego rozwoju⁴.

Społeczne zaangażowanie biznesu odnosi się zatem do różnych aktywności podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające na rynku w społeczności, dzięki czemu uwiarygodnia się w oczach opinii publicznej, a także buduje jej pozytywny wizerunek, na zewnątrz, jak i wewnątrz. Z tego też względu przedsiębiorstwa powinny dążyć do promowania i stymulowania zrównoważonego rozwoju zarówno lokalnego, jak i regionalnego w obszarach lokalizacji linii biznesowej. Działania przedsiębiorców powinny uwzględniać przede wszystkim poszanowanie integralności kultur lokalnych, wspieranie lokalnych inicjatyw z dziedziny kultury, edukacji, rozwoju kultury fizycznej, rozwoju inicjatyw dotyczących rynku pracy a także działań na rzecz ochrony środowiska. Ponadto działania przedsiębiorców powinny być ukierunkowane na zmniejszanie stopy bezrobocia poprzez np. oferowanie lokalnej społeczności staży czy praktyk.

Należy podkreślić, iż przedsiębiorstwa, które decydują się na działania związane z zaangażowaniem społecznym, mogą kierować się potrzebą pomagania innym, bez ich nagłaśniania, bądź też mogą kierować się korzyściami marketingowymi. Działania przedsiębiorstw bez ich nagłaśniania dostarczają wyłącznie korzyści psychologicznych (satysfakcja z tego, iż pomogło się innym), przedsiębiorcy traktują takie działania bardzo indywidualnie, przypisując je liderowi przedsiębiorstwa, a nie całemu przedsiębiorstwu. Natomiast działania o korzyściach marketingowych są bezpośrednio związane ze wzrostem sprzedaży bądź pośrednio poprzez poprawę wizerunku firmy i umocnienie pozycji na rynku i dotyczą one działań całego przedsiębiorstwa⁵.

Niemniej przedsiębiorstwa decydujące się na działania z zakresu zaangażowania społecznego mogą podejmować szereg różnych aktywności, a w szczególności: dzielić się zasobami finansowymi, rzeczowymi i niematerialnymi ze społecznością lokalną (z ang. *community giving*), propagować wolontariat pracowniczy (z ang. *employee involvement*), dążyć do rozwoju przedsiębiorczości i stwarzania szans zatrudnienia szczególnie dla grup wykluczonych (z ang. *entrepreneurship and employability*).⁶ Należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa, jeśli decydują się na dzia-

⁴ A. Sawicka, A. Ptak, J. Lepka, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002, s. 4.

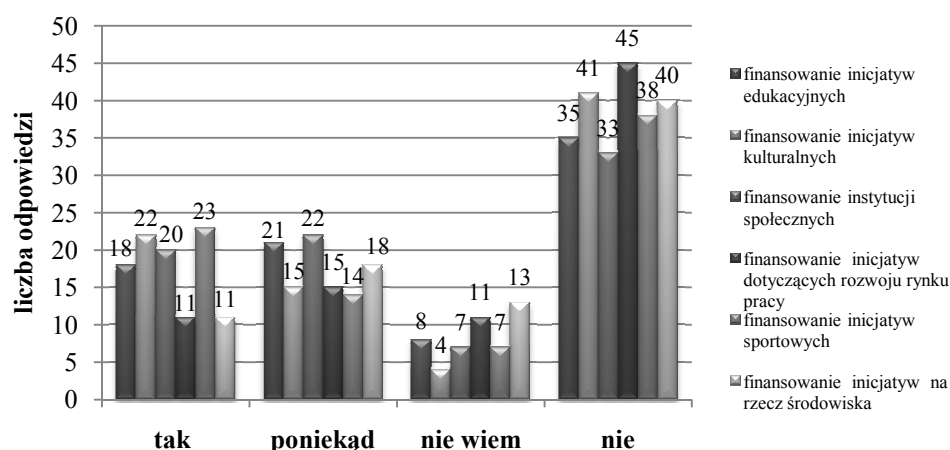
⁵ K. Chudy, E. Hoinkis, *Social involvement as a new strategy of company development*, [w:] *Unia Europejska w międzynarodowej perspektywie*, M. Dudek (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 142.

⁶ European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions *Corporate responsibility towards society: a local perspective*, 2003. s. 24.

łania społecznie odpowiedzialne, wybierają tę formę aktywności, która tak naprawdę nie angażuje zbyt ich zasobów finansowych.

Ocena działań śląskich przedsiębiorców w aspekcie zaangażowania społecznego

Analizując działania odnoszące się do polityki wobec społeczności, można stwierdzić, że większość śląskich przedsiębiorców nie angażuje się w działania na rzecz społeczności, w której funkcjonują (rys. 1). Aż 52% respondentów nie wspiera inicjatyw dotyczących rozwoju rynku, 39% respondentów nie popiera inicjatyw edukacyjnych, 46% - inicjatyw kulturalnych, 38% - inicjatyw społecznych, 45% - inicjatyw sportowych i 43% - na rzecz środowiska.



Rys. 1. Obszary ujmowane przez badane przedsiębiorstwa w społeczną odpowiedzialność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu

Dominującą sferą wsparcia śląskich przedsiębiorców są działania na rzecz sportu (28%), kultury (27%), a także inicjatyw społecznych (24%) i edukacyjnych (22%). Respondenci finansują różnego rodzaju pikniki i festyny oraz inne imprezy dobroczynne i charytatywne. 13% zbiorowości wspomaga działania na rzecz ochrony środowiska, jednakże należy zaznaczyć, że od czasu do czasu obszar ten popiera 22% podmiotów biorących udział w badaniu. Najczęściej angażują się w akcję „sprzątanie świata”. Również 13% respondentów wspiera rynek, na którym funkcjonuje, tworząc nowe miejsca pracy, takie działania widoczne są również u 18% ankietowanych osób, którzy czasem angażują się w ten problem.

Należy zaznaczyć, iż w badanych przedsiębiorstwach występuje duży odsetek niewiedzy, czy takie inicjatywy są popierane czy wspomagane. Świadczy to o małym zainteresowaniu nie tylko działalnością wobec społeczności lokalnej, ale także o swoich działaniach.

Najczęstszą formą aktywności społecznej wśród badanych przedsiębiorstw była pomoc rzeczowa oraz wsparcie finansowe. Respondenci stwierdzili, że pomoc rzeczowa jest wygodną formą pomocy, ponieważ nie angażuje bezpośrednio finansowych zasobów przedsiębiorstwa. Natomiast pomoc finansowa wymaga wcześniejszego zaplanowania w budżecie oraz, co istotne, zaufania do partnera społecznego. Mimo tego, ich zdaniem, jest najbardziej pożądaną formą wsparcia przez organizacje.

Jednym z elementów świadczących o wysokim zaangażowaniu przedsiębiorców jest wolontariat pracowniczy. Polega na angażowaniu się pracowników przedsiębiorstwa w działalność wolontarystyczną na rzecz organizacji pozarządowych i innych podmiotów działających w sferze zadań publicznych. Pracownicy - wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz osób potrzebujących, wykorzystując przy tym umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijając talenty w innych dziedzinach.⁷

Tabela 1 przedstawia zestawienie motywowania pracowników badanych przedsiębiorstw do udziału w działalności lokalnej społeczności.

Tabela 1. Motywowanie pracowników badanych przedsiębiorstw do udziału w działalności lokalnej społeczności

Czy Państwa pracownicy są zachęceni do uczestnictwa w działaniach lokalnej społeczności (np. poprzez poświęcenie czasu i wiedzy personelu lub w inny praktyczny sposób)?	Liczba	N%-82
Tak	10	12%
Nie	44	54%
Poniekąd	20	24%
Nie wiem	8	10%
Razem	82	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu

Po weryfikacji kwestionariusza ankietowego okazało się, że aż 54% badanej zbiorowości nie zachęca pracowników do tej formy aktywności, 12% podaje, że jest to jeden z istotnych elementów działań prospołecznych, a także sposób identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, 24% stwierdziło, że w pewnym stopniu zachęca swój personel do takiej działalności, aczkolwiek pracownicy nie są nastawieni pozytywnie do tego typu działań. Natomiast 10% respondentów nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie.

Respondenci zostali także poproszeni o ustosunkowanie się do pytania dotyczącego możliwości odbywania staży dla osób z lokalnej społeczności, jak np. praktyki dla czeladników (rzemieślników), staże dla osób młodych lub niepełnosprawnych.

⁷ J. Lepka, P. Łukasiak, A. Ptak, A. Sawicka, T. Schimanek, M. Rżysko, A. Torosiewicz, *Współpraca firm z organizacjami pozarządowymi à formy prawne*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004, s. 16.

Pomimo iż śląskie przedsiębiorstwa nie wykazują dużego zainteresowania różnego typu inicjatywami, 56 wśród 82 organizacji oferuje osobom młodym, zwłaszcza po studiach, osobom niepełnosprawnym i rzemieślnikom możliwość odbywania stażu czy praktyk. 18 przedsiębiorstw niestety takiej możliwości nie oferuje, tłumacząc się małymi nakładami finansowymi przeznaczonymi na takie działania. Co trzynaste przedsiębiorstwo stara się dać szansę młodym ludziom na odbycie praktyk, mimo że nie posiada wystarczających możliwości zarówno finansowych, jak i kadrowych, aby takie praktyki czy staże miały miejsce w ich strukturach.

W trakcie analizy śląskich przedsiębiorstw w zakresie polityki wobec społecznością okazało się, że 34% respondentów prowadzi dialog z lokalną społecznością na temat niepożądanych, kontrowersyjnych lub drażliwych kwestii dotyczących funkcjonowania ich organizacji (tab. 2).

Tabela 2. Komunikacja badanych przedsiębiorstw z lokalną społecznością w aspekcie ochrony środowiska, problemów komunikacji samochodowej oraz zachowania czystości

Prowadzenie dialogu z lokalną społecznością nt. kwestii niepożądanych, kontrowersyjnych lub drażliwych, które dotyczą przedsiębiorstwa (np. nagromadzenie odpadów przed siedzibą firmy, pojazdy utrudniające poruszanie się - blokowanie ulic, ścieżki dla pieszych)	Liczba	N%-82
Tak	28	34%
Nie	34	42%
Poniekąd	10	12%
Nie wiem	10	12%
Razem	82	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu

Takich działań nie popiera 42% badanej zbiorowości, a 12% nie wie, czy takie rozmowy są przeprowadzane czy też nie. Fakt ten świadczy o niskiej świadomości menedżerów w stosunku do przedsiębiorstwa oraz otoczenia, w którym funkcjonuje. Podstawą rozwoju społecznej odpowiedzialności jest bowiem wspólny dialog, którego celem jest wymiana opinii, a także doświadczeń pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami, zwłaszcza z lokalną społecznością.

Badanie uwypukliło również preferencje społeczności dotyczące większego zaangażowania społecznego przedsiębiorstw (tab. 3).

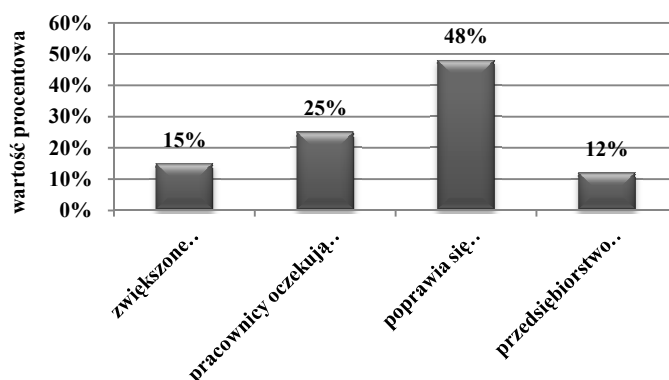
Tabela 3. Oczekiwania społeczności lokalnej dotyczące zaangażowania społecznego

Czy Pana(i) zdaniem społeczność lokalna oczekuje od przedsiębiorstw większego zaangażowania w rozwiązywaniu problemów społecznych?	Liczba	N%-82
Tak	45	55%
Nie	17	21%
Poniekąd	12	15%
Nie wiem	8	10%
Razem	82	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu

Z danych przedstawionych w tabeli 3 wynika, że 55% śląskich przedsiębiorców zdaje sobie sprawę, iż w najbliższym czasie społeczność lokalna będzie oczekiwała od ich przedsiębiorstwa większego zaangażowania się w problemy społeczne. 15% przedsiębiorstw stwierdziła, że działania na rzecz społeczności lokalnej będą po prostu wzrastać, jednakże nie są oni przekonani czy ich realizacja będzie miała wpływ na funkcjonowanie organizacji.

W kolejnym pytaniu respondenci mieli ustosunkować się do motywów przypisywanych działaniom przedsiębiorstwa oraz określić, które z nich wpływają na fakt, iż jest ono społecznie odpowiedzialne (rys. 2).



Rys. 2. Motywy zaangażowania społecznego śląskich przedsiębiorców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu

Według śląskich przedsiębiorców, głównym motywem podejmowania działań na rzecz społecznej lokalności jest przede wszystkim poprawa wizerunku. Takiego zdania było aż 48% badanych przedsiębiorstw, 25% stwierdziło, iż pracownicy oczekują od przedsiębiorstwa większej wrażliwości na kwestie społeczne, 15% uważa, że to społeczeństwo oczekuje od przedsiębiorstw większego zaangażowania w problemy z najbliższego otoczenia. Natomiast 12% uważa, iż poprzez taką działalność mogą odnieść korzyści finansowe, np. w postaci ulg podatkowych.

Analiza zależności czynników aspektu społecznego zewnętrznego

Badanie statystycznej istotności miało na celu wskazanie: czy istnieje zależność pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw - y_i ⁸, a poszczególnymi działaniami z zaangażowania społecznego x_i , $i = 1, \dots, 9$.⁹

⁸ Jako zmienną y_i przyjęto przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw określoną jako odpowiedni stopień konkurencyjności organizacji na rynku. Na tej podstawie wyodrębniono cztery grupy przedsiębiorstw, mianowicie: liderzy, stabilni, rozwijający się, słabnący.

⁹ Jako drugą zmienną x_i przyjęto: pomiędzy możliwością odbywania staży (x_1), prowadzeniem dialogu z lokalną społecznością (x_2), organizowaniem pomocy lub popieranie inicjatyw edukacyj-

Wstępna analiza czynników kształtujących zewnętrzny społeczny aspekt zarządzania w przewadze konkurencyjnej wykazała, iż wartość statystyki chi kwadrat jest $\chi^2 \neq 0$. Na tej podstawie można wysunąć wniosek, że wartość statystyki χ^2 wskazuje na istnienie zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi a stopniem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw.

Tabela 4 przedstawia wartość statystyki chi kwadrat, a także wartość współczynnika zbieżności T - Czuprowa.

Tabela 4. Wartość statystyki χ^2 oraz współczynnika T - Czuprowa

Zmienna	Wartości statystyki χ^2	Współczynnik zbieżności T - Czuprowa
x_1 - możliwość odbywania staży	0,39	0,05
x_2 - prowadzenie dialogu z lokalną społecznością	5,57	0,2
x_3 - organizowanie pomocy lub popieranie inicjatyw edukacyjnych	4,33	0,17
x_4 - organizowanie pomocy lub popieranie inicjatyw kulturalnych	5,31	0,19
x_5 - organizowanie pomocy lub popieranie inicjatyw społecznych	14,56	0,32
x_6 - organizowanie pomocy lub popieranie inicjatyw dotyczących rozwoju rynku	0,72	0,07
x_7 - organizowanie pomocy lub popieranie inicjatyw sportowych	2,51	0,13
x_8 - organizowanie pomocy lub popieranie inicjatyw na rzecz ochrony środowiska	3,59	0,16
x_9 - wolontariat pracowniczy	10,07	0,27

Źródło: Opracowanie własne

Z danych zamieszczonych w tabeli 4 można stwierdzić, że największy współczynnik korelacji wystąpił dla zmiennej x_5 . Z analizy zależności pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a tą zmienną, tj. organizowaniem pomocy lub popieraniem inicjatyw społecznych, występuje umiarkowana zależność kształtująca się na poziomie $T = 0,32$.

Pozostałe wartości współczynnika T - Czuprowa osiągnęły słabą zależność, oscylującą na poziomie od $T = 0,27$ do $T = 0,05$ (tab. 4). Należy podkreślić, iż na przewagę konkurencyjną wpływa wiele czynników o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dlatego też można wnioskować, iż dzięki realizacji czynników z zakresu zaangażowania społecznego, a więc działań na rzecz społecz-

nych (x_3), organizowaniem pomocy lub popieranie inicjatyw kulturalnych (x_4), organizowaniem pomocy lub popieranie inicjatyw społecznych (x_5), organizowaniem pomocy lub popieranie inicjatyw dotyczących rozwoju rynku (x_6), organizowaniem pomocy lub popieranie inicjatyw sportowych (x_7), organizowaniem pomocy lub popieranie inicjatyw na rzecz ochrony środowiska (x_8), wolontariatem pracowniczym (x_9).

ności lokalnej z pewnością przyczynią się do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw.

Wnioski

Analiza działań badanych przedsiębiorstw w obszarze społecznej lokalności nie wypadła zbyt optymistycznie. Tylko niewielka część respondentów, poprzez różne formy aktywności, angażuje się w rozwiązywanie problemów społecznych. Działania badanych przedsiębiorstw powinny być bardziej ukierunkowane na angażowanie się w życie społeczności lokalnej i wspieranie ważnych dla niej wydarzeń. Ponadto, śląscy przedsiębiorcy powinni stworzyć razem z pracownikami program wolontariatu pracowniczego, a także zwiększyć możliwość rozwoju i zdobycia doświadczenia w czasie praktyk uczniom, studentom z lokalnych szkół. Należy zaznaczyć, iż działania te pomimo zaangażowania kapitału finansowego w dłuższym okresie czasu przyniosą zamierzone efekty ekonomiczne, np.: wzrost zaufania pracowników, większą wydajność pracy czy lepsze postrzeganie przedsiębiorstwa na rynku, co z kolei przyczyni się do wzmocnienia pozycji organizacji na rynku. Działalność prospołeczna stanowi również jeden z elementów motywowania pracowników. Pracownicy z uznaniem odnoszą się do przedsiębiorstw, których aktywność kierowana jest na rozwiązywanie problemów społecznych lub też wspieranie społeczności, do których należą.

Literatura

1. Chudy K., Hoinkis E., *Social involvement as a new strategy of company development*, [w:] *Unia Europejska w międzynarodowej perspektywie*, M. Dudek (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008.
2. Duraj J., *Wymiary analityczne społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią a praktyką*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
3. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions *Corporate responsibility towards society: a local perspective*, 2003.
4. Hesselbein F., Goldsmith M., *Organizacje przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
5. Lepka J., Łukasiak P., Ptak A., Sawicka A., Schimanek T., Rżysko M., Torosiewicz A., *Współpraca firm z organizacjami pozarządowymi à formy prawne*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004.
6. Sawicka A., Ptak A., Lepka J., *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002.

Abstract: The public commitment means that the maximization of the profit is not the only one aim of the activity within the company but first of all part in solving social problems. The main aim of the study is to present and analyse actions from the field of the public commitment, realized by companies from the Silesian province.

