

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 386

Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem

Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-501-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp	9
Sławomir Czetwertyński: Korzyści skali w gospodarce internetowej.....	11
Marcin Flotyński: The efficiency of stock market indices in Poland – the empirical evidence.....	27
Daniel Gach: Problematyka pomiaru efektywności układów partnerskich w biznesie.....	51
Piotr Głowicki: Przegląd rozwiązań w zakresie oceny efektywności szkoleń.....	64
Józefa Gryko: Elastyczność finansowa a zdolność do inwestycji w czasie kryzysu finansowego na przykładzie spółek publicznych w Polsce.....	78
Marta Kluzek: Efektywność ulg podatkowych sprzyjających innowacyjności w Polsce.....	89
Dorota Kuchta, Anna Ślusarczyk: Application of proactive and reactive project scheduling – case study.....	99
Joanna Lizińska, Leszek Czapiewski: Determinanty <i>underpricingu</i> w Polsce i na innych wybranych rynkach wschodzących.....	112
Gabriel Łasiński, Łukasz Fil: Multimedia jako czynnik podnoszący efektywność treningu sportowego szermierzy w opinii trenerów w Wielkiej Brytanii.....	126
Grzegorz Łukasiewicz: Zakres i skutki raportowania kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach.....	134
Natalia Marska-Dzioba: Efektywność wykorzystania zasobów Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych – wyniki projektu badawczego.....	151
Joanna Mrowicka: Efektywność leczenia antybiotykoterapii celowanej i empirycznej w leczeniu szpitalnym.....	175
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model racjonalnej decyzji implementacyjnej wytwórcy na rynku mechanizacji rolnictwa – koncepcja i zastosowanie.....	193
Tomaz Norek: Efektywność procesów innowacyjnych realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa sektora MSP. Rezultaty badań empirycznych ...	209
Jarosław Nowicki: Budowanie i transfer wartości w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – ujęcie sektorowe.....	230
Grażyna Osbert-Pociecha: Potrzeba zarządzania energią ludzi w organizacji jako uwarunkowanie wzrostu efektywności.....	245
Radosław Pastusiak, Magdalena Jasiniak: Wpływ SSE na sytuację ekonomiczną gmin.....	261

Artur Prędko: Analiza kosztowa polskich bibliotek publicznych za pomocą metody DEA oraz porównanie z wynikami uzyskanymi przy użyciu stochastycznej granicznej funkcji kosztu	276
Artur Stefański: Inwestycje przedsiębiorstw rodzinnych	297
Edward Radośniński, Tomasz Karczyński: Wpływ giełd światowych na notowania giełd Europy Środkowo-Wschodniej – analiza trendów i autokorelacji	306
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Zmiany czynników podziału zasadniczej dotacji dydaktycznej w jednostce szkoły wyższej	317
Katarzyna Tracz-Krupa: Efektywność a skuteczność wykorzystania środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w perspektywie 2007-2013 w Polsce	329
Grzegorz Urbanek: Marka a zysk ekonomiczny przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie	343
Sławomir Wyciślak: Podejście systemowe jako źródło efektywności w działaniach organizacji	357

Summaries

Sławomir Czetwertyński: Economies of scale in internet economy	26
Marcin Flotyński: Efektywność indeksów giełdowych w Polsce – ujęcie empiryczne	50
Daniel Gach: The problem of measuring the effectiveness of partnership in business	63
Piotr Głowicki: Training effectiveness assessment – solutions review	77
Józefa Gryko: Financial flexibility and corporate investment during financial crises based on public companies in Poland	88
Marta Kluzek: Effectiveness of tax reliefs supporting innovation in Poland.	98
Dorota Kuchta, Anna Ślusarczyk: Zastosowanie proaktywnego i reaktywnego harmonogramowania projektów – studium przypadku	111
Joanna Lizińska, Leszek Czapiewski: Determinants of IPO underpricing in Poland and other selected emerging markets	125
Gabriel Łasiński, Łukasz Fil: Multimedia as a factor raising fencers' effectiveness during sports training according to trainers from Great Britain ...	133
Grzegorz Łukasiewicz: Scope and impact of intellectual capital reporting in contemporary organizations	150
Natalia Marska-Dzioba: Efficient use of resources of the state fund for rehabilitation of disabled people (PFRON) – the results of the research project	174
Joanna Mrowicka: Effectiveness of antibiotic targeted and empirical therapy in hospital treatment	192

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model of a rational implementation decision of a manufacturer on the market of agricultural mechanisation – concept and application.....	208
Tomasz Norek: The effectiveness of innovative processes implemented by the SME companies in Poland. The results of empirical research.....	229
Jarosław Nowicki: Value building and value transfer in companies listed on the Warsaw Stock Exchange – sectoral approach.....	244
Grażyna Osbert-Pociecha: The need of management of people’s energy in the organization as a conditional increase in efficiency	260
Radosław Pastusiak, Magdalena Jasiniak: Impact of SSE on the economic situation of municipalities.....	275
Artur Prędko: Cost analysis of Polish public libraries with the DEA method and a comparison with results obtained by using the stochastic frontier cost function.....	296
Artur Stefański: Investments of family businesses	305
Edward Radośniński, Tomasz Karczyński: Impact of the world exchange markets on Eastern and Central Europe market’s quotations – analysis of trends and autocorrelations	316
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Changes of basic educational subsidy factors distribution in a university unit.....	328
Katarzyna Tracz-Krupa: Efficiency and effectiveness of Human Capital Operational Program expenditure in the perspective of 2007-2013 in Poland.....	342
Grzegorz Urbanek: The Brand and economic profit of the company – the case of selected companies listed on the Warsaw Stock Exchange	356
Sławomir Wyciślak: The system approach as the source of efficiency in organization activities	365

Daniel Gach

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

e-mail: dgach@afm.edu.pl

PROBLEMATYKA POMIARU EFEKTYWNOŚCI UKŁADÓW PARTNERSKICH W BIZNESIE

Streszczenie: Uznając znaczącą rolę, jaką odgrywa we współczesnej gospodarce współpraca biznesowa i powstające dzięki niej układy partnerskie, w publikacji przedstawiono wybrane problemy związane z właściwą oceną efektywności ich funkcjonowania. Celem publikacji jest prezentacja ograniczeń pomiaru efektywności powiązań między współpracującymi ze sobą organizacjami oraz przedstawienie przykładu wykorzystania strategicznej karty wyników do oceny efektywności współpracy biznesowej. W oparciu o studia literaturowe zwrócono uwagę na istotność więzi międzyorganizacyjnych w tworzeniu wartości dla klientów oraz wskazano różne aspekty oceny relacji między firmami z punktu widzenia różnych podmiotów układów partnerskich. W ostatniej części publikacji zaprezentowany został przykład adaptacji strategicznej karty wyników do oceny efektywności układu partnerskiego zawiązanego przez część firm funkcjonujących w ramach klastra przemysłowego Ibatinga w Brazylii.

Słowa kluczowe: współpraca, układ partnerski, efektywność współpracy.

DOI: 10.15611/pn.2015.386.03

*Pieniądz niszczy korzenie wszędzie, gdzie tylko przenika,
zastępując wszystkie pobudki postępowania pragnieniem zysku.
Bez trudności bierze górę nad innymi pobudkami,
ponieważ wymaga nieporównanie mniej wysiłku i skupienia.
Nie ma nic jaśniejszego i prostszego od cyfry.*

Simone Weil, *Zakorzenie i inne fragmenty. Wybór pism.*

1. Wstęp

Firmy działające w gospodarce rynkowej w walce o klienta wykorzystują głównie strategię konkurowania z innymi podmiotami rynkowymi. Jednakże ze względu na wzrastające wymagania, stawiane zarówno przez konsumentów, jak i burzliwe otoczenie, przedsiębiorstwa są zmuszane do podejmowania prób kreowania różnych

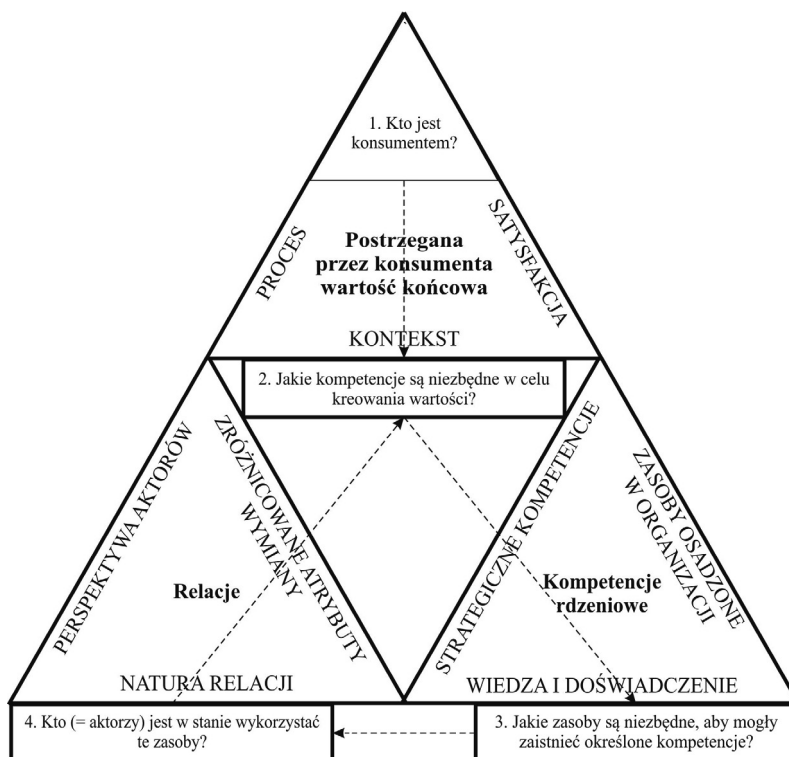
form układów partnerskich mających na celu zwiększenie szansy na odniesienie sukcesu rynkowego. Proaktywne podejście do wspólnej realizacji celów, przejawiające się kooperacyjnym nastawieniem względem innych uczestników rynku, może być postrzegane jest skłonność do wspólnego, zbiorowego działania, którego rezultatem jest możliwość „lepszego” postępowania, skutkującego obniżeniem kosztów funkcjonowania, zwiększeniem efektywności i zgłaszaniem atrakcyjniejszej oferty rynkowej. Współpraca oznacza ustanowienie długookresowych relacji pomiędzy niezależnymi organizacyjnie, prawnie i kapitałowo przedsiębiorstwami. Firmy tworzą własne sieci organizacji, z którymi współpracują (czy też szerzej – współdziałają) w ramach swoich obszarów funkcjonowania. Jeżeli powiązania te mają realny wymiar, przekładający się na realizację przepływów materialnych lub też niematerialnych oraz cechują się symetrycznością, to wówczas możemy mówić o istnieniu układu partnerskiego. Symetryczność postrzegana jest w tym przypadku jako możliwość oceny zawieranych więzi i w przypadku negatywnych wyników dana firma może podjąć autonomiczną decyzję o ich zerwaniu. Tworzenie układów partnerskich wiąże się z przyjęciem założenia, że funkcjonowanie w ramach nich wpływa pozytywnie na wszystkie parametry opisujące działanie członków tego związku, w tym również ich efektywność, skuteczność i wartość. Możliwe jest wskazanie następujących rodzajów współpracy [Serrano-Bedia, López-Fernández, García-Piqueres 2010, s. 440; Światowiec 2006, s. 11-12]:

- pozioma (horyzontalna) – z firmami konkurencyjnymi, działającymi w tym samym ogniwie łańcucha wartości, w tej samej, pokrewnej lub obcej branży,
- pionowa (wertikalna) – z dostawcami i odbiorcami, integrująca przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych ogniwach łańcucha wartości tej samej branży,
- ukośna (diagonalna) – łącząca firmy z różnych obszarów łańcucha, działające w pokrewnych lub obcych branżach,
- instytucjonalna – z instytucjami naukowymi i naukowo-badawczymi.

Wskazuje się, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat wzrosła liczebność i intensywność poziomych oraz pionowych powiązań pomiędzy firmami, szczególnie w sektorach rozwiniętych technologii i branżach opartych na wiedzy [Adamik 2012, s. 250-251; Kaczmarek 2012, s. 138-139; Lee, Chen, Tong 2007, s. 2, Nowak 2012, s. 15]. Te relacje traktowane są jako niematerialny zasób o olbrzymim wpływie na funkcjonowanie organizacji. Stają się one m.in. silnym bodźcem kreowania innowacji i kluczowym czynnikiem sukcesu ich wdrażania. O roli i znaczeniu powiązań, jakimi firma dysponuje zarówno w swoim bliższym, jak i dalszym otoczeniu, świadczy fakt, że przyjęły one postać kapitału relacyjnego.

2. Rola więzi międzyorganizacyjnych we współczesnej gospodarce

Współcześnie w procesie tworzenia wartości dla klienta na pierwsze miejsce wysuwają się dwie zmienne, a dokładniej dwa zbiory zmiennych, są to mianowicie kompetencje i sieć relacji czy też powiązań [Helander, Kukko 2009, s. 75]. Punktem



Rys. 1. Schematyczne ujęcie relacji w procesie tworzenia wartości

Źródło: [Helander, Kukko 2009, s. 76].

wyjścia właściwego ich postrzegania jest stwierdzenie, że sukces osiągnięty dzięki posiadanym kompetencjom jest możliwy tylko wówczas, gdy zostaną one we właściwy sposób powiązane z odpowiednim sposobem ich wykorzystania, a dokładniej ze sposobami zastosowania w procesie tworzenia wartości dla klienta. Dodatkowo należy pamiętać, że w sytuacji, gdy istnieje możliwość łączenia kompetencji danej firmy z komplementarnymi zasobami innych organizacji w celu zwiększenia potencjału twórczego w kreowaniu nadzwyczajnych wartości dla klienta, działanie indywidualnie, przy ograniczonym zasobie posiadanych możliwości, jest działaniem ryzykownym i nieodpowiedzialnym. Złożoność struktury relacji schematycznie przedstawia rys. 1.

3. Efektywność w funkcjonowaniu układów partnerskich

Pierwszym z problemów, przed jakim się staje przy próbie szeroko rozumianej oceny układów partnerskich, jest wieloznaczność i wielowątkowość samego pojęcia „efektywność”. R. Winkler, podejmując próbę rozpoznania podstaw i tła problema-

tyki badania efektywności organizacji, zwraca uwagę, że pojęcie to [Winkler 2008, s. 159-161]:

- jest wielowymiarowe i swoiście niewymierne – w danej sytuacji możliwe jest ocenianie efektywności zarówno w odniesieniu do jednego tylko wybranego aspektu działania (np. efektywność poszczególnych jednostek organizacyjnych, zespołów pracowniczych, procesów pracy itp.), jak i kilku aspektów łącznie, przy czym wraz z upływem czasu i zmieniającymi się warunkami konieczna może okazać się zmiana kryteriów, pod względem których rozpatrywana jest efektywność w każdym z tych przypadków; jest to związane z pojawiającą się obiektywną trudnością z pełnym skatalogowaniem wymagających uwzględnienia wymiarów efektywności oraz z ich zmiennością;
- charakteryzuje się „relatywizmem perspektywicznym” – badanie efektywności określonego działania czy obiektu wymaga uwzględnienia szerszej perspektywy czasowej; to, czy rozpatrywane procesy są efektywne, można stwierdzić jedynie przy ocenie *ex post* i to każdorazowo w odniesieniu do sytuacji i momentu, w których dokonuje się tej oceny;
- może być stopniowalne albo niestopniowalne – istnieją przypadki, w których można jedynie stwierdzić występowanie bądź nie efektywności, są również takie, w których można mówić o jej mniejszej lub większej wartości.

R. Winkler, definiując efektywność, stwierdza, że jest ona „atrybutem (własnością) działania intencjonalnego, którego wynik należy ocenić jako pozytywny (a w przypadku idealnym: optymalnie korzystny) z perspektywy »dobra« człowieka i ludzkiej rzeczywistości” [Winkler 2008, s. 161]. Przy czym zaznacza, że nie można jej sprowadzić do ściśle sprecyzowanego (zamkniętego) zbioru właściwości, którymi w możliwie maksymalnym natężeniu powinno charakteryzować się badane działanie.

Wchodzenie w układ partnerski czy też tworzenie go od podstaw może być rozpatrywane jako pewnego rodzaju przedsięwzięcie inwestycyjne lub jako nowy projekt. W takim podejściu możliwe jest wykorzystanie powszechnie stosowanych mierników efektywności procesu inwestycyjnego. O ile sama adaptacja tych wskaźników nie wydaje się problematyczna, o tyle już kwestia prawidłowego określenia wszystkich komponentów składowych, które powinno się wykazać zarówno po stronie korzyści, jak i kosztów, może cechować się znacznym stopniem złożoności oraz trudności. Przy czym należy pamiętać, że poziom skomplikowania tej analizy wzrasta proporcjonalnie do złożoności układu partnerskiego, wynikającej z liczebności podmiotów biorących w nim udział, ich różnorodności i angażowanych we współpracę obszarów funkcjonowania czy też funkcji poszczególnych przedsiębiorstw.

Należy zwrócić uwagę, że ocena efektywności układu partnerskiego może być dodatkowo dokonywana z różnych punktów odniesienia. Każdy z uczestników będzie ją szacował, uwzględniając specyfikę swojego funkcjonowania i miejsce zajmowane w sieci wzajemnych powiązań. Przykładowo w przypadku powiązań nabywca–dostawca każdy z nich będzie musiał uwzględnić innego rodzaju koszty

i korzyści związane z tym układem. Różne zatem będą główne przyczyny trudności w pomiarze efektywności partnerstwa z punktu widzenia nabywcy i dostawcy (zob. tab. 1).

Tabela 1. Przyczyny trudności w pomiarze efektywności partnerstwa z punktu widzenia nabywcy i dostawcy

Nabywca (ocena relacji z dostawcą)	Dostawca (ocena relacji z nabywcą)
<ul style="list-style-type: none"> – wartość relacji nie może być szacowana w izolacji; koszty i korzyści z niej płynące mają wpływ na wiele obszarów funkcjonalnych, np. B+R, logistykę, marketing; – koszty i korzyści z tych relacji będą się różnić w zależności od kryteriów ocen i wag, jakie przypisuje im nabywca oraz od powiązań danej relacji z podobnymi dostawcami firmy; – wartość relacji nie powinna być szacowana z uwzględnieniem jedynie bieżących kosztów i korzyści w jednym punkcie czasowym; koszty i korzyści są kumulowane przez cały okres trwania relacji; należy pamiętać, że w wielu związkach w danym momencie są ponoszone znaczne nakłady inwestycyjne w nadziei, że w przyszłości zaowocują korzyściami; – trudności w oszacowaniu potencjału innowacyjnego dostawcy. 	<ul style="list-style-type: none"> – oszacowanie wartości jest uzależnione od dokładnego rejestru dochodów i kosztów związanych z relacją; – wiele kosztów i korzyści jest nieuchwytnych lub co najmniej trudnych do zlokalizowania, np. korzyści wynikające z referencji, wpływ informacji o zawarciu relacji na wartości firmy lub koszty z tytułu niewykonania sprzedaży dla konkurenta partnera; – wartość z relacji nie powinna być rozważana w izolacji od wartości inwestycji dokonanych w innych relacjach lub od celów i strategii ogólnej firmy, np. relacje z danym odbiorcą mogą być utrzymywane tylko ze względu na zamierzenia firmy co do wejścia na nowe rynki czy rozwój produktów nowej generacji; wartość takich relacji będzie zatem wynikała z tego, na ile ważne jest dla firmy zrealizowanie tych przedsięwzięć.

Źródło: [Światowiec 2006, s. 156].

O różnorodności stosowanych systemów oceny funkcjonowania układu partnerskiego może świadczyć przykład procesu projektowania i zarządzania partnerstwem opartym na kontrakcie, w ramach którego wskazuje się, że oceniane powinny być zarówno zmienne wymierne i mierzalne, takie jak zyskowość, ale również niewymierne, takie jak uczciwość [Światowiec 2006, s. 131].

Przyjmuje się, że efektywność funkcjonowania dojrzałego układu partnerskiego jest uzależniona nie tylko od bieżących uwarunkowań, ale wpływ na jej poziom mają również wydarzenia z przeszłości. Możemy w tym zakresie wskazać dwa zbiory działań. Pierwszy to aktywność podejmowana przez każdy z podmiotów w swoim codziennym funkcjonowaniu, związana z realizacją przyjętych strategii, która jednakże swoim oddziaływaniem wpływa na pracę aktualnych partnerów powiązań. Możemy przyjąć, że w przypadku jej pozytywnego oddziaływania, jej postrzeganie przełoży się na większy stopień zaangażowania, otwartość i uczciwość w podjętej współpracy. Jest to skutkiem przekonania, że jeżeli w przeszłości działania danej firmy, z którą nie podjęto żadnego formalnego współdziałania, przyczyniały się do

osiągnięcia sukcesu, to jest duża szansa, że w przypadku świadomej współpracy ten efekt będzie o wiele wyższy. Istnieje również przypuszczenie, że jeżeli funkcjonowanie innego przedsiębiorstwa nosło ze sobą negatywne oddziaływanie na dany podmiot, to pomimo przyjętych uregulowań organizacyjnych i prawnych, mających zagwarantować obecnie i w przyszłości pozytywne efekty współpracy, pozostaną pewne obawy i lęki, czy doświadczone w przeszłości problemy nie powrócą i nie doprowadzą do rynkowej porażki. Ich skutkiem może być obniżony poziom zaufania i zaangażowania, przejawiający się stosowaniem złożonych oraz nadmiernie rozbudowanych procedur i narzędzi kontrolnych, podnoszących koszty funkcjonowania układu partnerskiego. Można tu mówić o pewnego rodzaju irracjonalnym podejściu niektórych menedżerów do kwestii istnienia innych sił niż rynkowe, a wpływających na funkcjonowanie firm. Przykładem może być postrzeganie ciągu przypadkowych, negatywnych zdarzeń i katastrof dotyczących określone przedsiębiorstwo, jako sygnału, że jest ono „przeklęte”. Wówczas podejmowanie z nim współpracy musi być oparte na zasadach odbiegających od normalnie przyjętych. Wskazuje się, że częstotliwość takich zachowań, opartych na przesądach, wzrasta w miarę zwiększania się poziomu złożoności, zmienności, nieprzewidywalności i nieprzychylności otoczenia [Gimpi, Dakin 1984, s. 125-126]. Oznacza to, że może dochodzić do takich sytuacji, w których pomimo racjonalnych przesłanek opartych na wykorzystaniu odpowiednich metod analizy partnera i otoczenia, dana firma będzie stosowała dodatkowe, a zarazem kosztowne rozwiązania mające podnieść poziom pewności realizacji celów współpracy. Choć ogólnie stwierdza się, że zarządzanie jest procesem racjonalnym, to jednak obserwuje się, iż w rzeczywistości w ramach niego menedżerowie podejmują działania będące różnymi formami niepotwierdzonych naukowo tradycyjnych rytuałów i praktyk związanych z religią czy też przesądami [Tsang 2004, s. 103; Stout 1997, s. 24-25]. Wskazuje się, że w tym zakresie tego typu praktyki są głównie domeną kierowników pochodzących z krajów azjatyckich, głównie Chin, Japonii i Indii, ale są również spotykane w innych kulturach. Przyczyn takich zachowań możemy upatrywać w funkcjach, jakie spełniają przesady i magiczne ceremonie, a które zostały określone i potwierdzone w oparciu o wyniki badań prowadzonych przez antropologów oraz psychologów [Gimpi, Dakin 1984, s. 125]:

- czynią otoczenie człowieka bardziej zdeterminowanym (*deterministic*),
- podnoszą poziom pewności siebie w obliczu trudności,
- zbliżają do siebie i jednoczą osoby tworzące daną zbiorowość,
- skłaniają do działania w przypadku sprzyjających znaków i wróżb,
- są narzędziem zachowania dotychczasowego układu sił.

W przypadku prób nawiązania współpracy z firmami reprezentowanymi przez osoby o takim podejściu do procesu zarządzania należy uwzględnić dodatkowe koszty związane z przeprowadzeniem właściwych rytuałów oraz z ewentualnym dopasowaniem swojego przedsiębiorstwa do ich wyników. Drugą grupę zdarzeń uwzględnianych w wyborze partnera biznesowego stanowi zbiór wszystkich działań, jakie podejmują firmy w zakresie inicjowania i kształtowania relacji z innymi

podmiotami rynkowymi, zarówno w przeszłości, jak i współcześnie. Są one dla innych organizacji źródłem informacji o potencjalnych reakcjach związanych z ich funkcjonowaniem w ramach układów partnerskich.

4. Przykład wykorzystania strategicznej karty wyników w badaniu efektywności układu partnerskiego funkcjonującego w ramach klastra

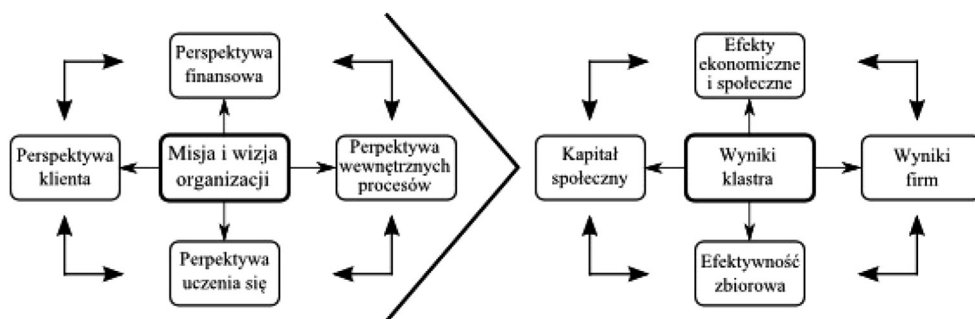
Zawieranie w ramach układów partnerskich różnych rodzajów umów kooperacyjnych przez różne podmioty rynkowe, jak i pozarynkowe, jest punktem wyjścia tworzenia się uporządkowanego zbioru organizacji o zróżnicowanych zamiarach i celach. Funkcjonowanie takiej zbiorowości jest oceniane z odmiennych perspektyw i przy uwzględnieniu różnych kryteriów. Przykładem takiego obiektu są klastry. Do pełnej oceny ich działania konieczne staje się tworzenie złożonych i uwzględniających różne aspekty funkcjonowania narzędzi badawczych. W tym zakresie proponowana jest adaptacja (w miarę powszechnie znanej) strategicznej karty wyników Kaplana i Nortona [por. Kaplan, Norton 1996]. Jej wykorzystanie do pomiaru efektywności klastra wyraża się m.in. zmianą w zakresie czterech podstawowych perspektyw oceny, które przybierają wówczas następującą postać [Carpinetti, Gerolamo, Galdámez 2007, s. 380]:

- efekty ekonomiczne i społeczne – wpływ na poziom mierzalnego produktu regionalnego brutto, oddziaływanie na poziom zatrudnienia i jakiegokolwiek efekty, które są odbierane jako ekonomicznie i społecznie korzystne;
- osiągnięcia firm – efekty osiągane przez firmy w zakresie rozwoju i podnoszenia poziomu konkurencyjności, wyrażane zarówno za pomocą wskaźników finansowych, jak i pozafinansowych;
- efektywność zbiorowa – pomiar korzyści zewnętrznych osiąganych lokalnie oraz efektów współpracy pomiędzy firmami tworzącymi klastry;
- kapitał społeczny – wyrażany wartościami społecznymi, takimi jak zaufanie i skłonność do współdziałania.

Przeprowadzona adaptacja umożliwiła organizacjom pełniącym rolę liderów danego zbioru firm kierowanie jego rozwojem przy uwzględnieniu kluczowych czynników sukcesu zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Schematyczne ujęcie przejścia z klasycznych perspektyw strategicznej karty wyników na odpowiadające im perspektywy wykorzystywane w pomiarze funkcjonowania klastra przedstawia rys. 2.

Proponowana adaptacja została wykorzystana w badaniu funkcjonowania klastra przemysłowego (tekstylnego) zlokalizowanego w mieście Ibitinga (w pobliżu São Paulo) w Brazylii¹. Jego początki sięgają lat 60., a burzliwy rozwój nastąpił w latach 80.-90. XX wieku. Zgodnie z brazylijską klasyfikacją, 586 firm w klastrze

¹ Opisu przypadku dokonano na podstawie [Carpinetti, Gerolamo, Galdámez 2007; Carpinetti, Oiko 2007].



Rys. 2. Schemat przejścia z klasycznych perspektyw strategicznej karty wyników na perspektywy wykorzystywane w pomiarze funkcjonowania klastra

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Carpinetti, Gerolamo, Galdámez 2007].

proceeds activity in the textile industry. The functioning of this organization influenced appropriate changes in the whole region. Achieved were tzv. external benefits, manifesting themselves m.in. specialization of labor force, specialization of suppliers of raw materials and services and building of dedicated communication infrastructure. At the beginning of the 2000s both representatives of firms, as well as local authorities noticed, that it would be possible to achieve greater benefits, if the intensification of cooperation realized in different scope and different areas between enterprises and local institutions. The effect of these observations was the initiation, with the participation of the government agency and the industry federation, of the project of development of cooperation. The main goals of this project were to increase productivity and shares in the market of enterprises and to reduce the costs of their activity. It was also expected, that positive changes in the functioning of firms will influence the desired transformation in their environment. It is recognized, that the beneficiary of the system should be also the local community. Participants of this project were:

- 35 firms localized in the cluster (employing together 1354 employees – average 38,7 employees per firm);
- SINDICOBİ – local association of entrepreneurs representing 88 firms – suppliers of elements of local infrastructure necessary in the realization of the project and managing the undertaken in the framework of the project activities;
- FIESP – industry association of the São Paulo region;
- SEBRAE – government agency supporting the development of small and medium firms, its task (as well as the one mentioned earlier) was the coordination of activities in the framework of the project and providing financial support;
- SENAI – state institution providing training services, its task was to conduct training for employees and job candidates;
- local authorities, which were responsible for the building of appropriate infrastructure;

- pracownicy ośrodków naukowych odpowiedzialni za opracowanie projektu i doradzanie w trakcie jego realizacji;
- lokalni konsultanci z zakresu rachunkowości i technologii informatycznej.

Firmy biorące udział w projekcie, jako główni udziałowcy, odpowiedzialne były za wspólne definiowanie celów i działań, ich realizację oraz promowanie współpracy i rozwój kultury zorientowanej na kooperację. W praktyce przedsięwzięcia te realizował powołany do tego celu zespół projektowy, który rozpoczął swoją działalność w styczniu 2005 roku. W ramach projektu zostały przyjęte następujące wstępne kroki:

- zatrudnienie konsultantów z zakresu finansów, zarządzania operacyjnego, marketingu i projektowania (designu);
- rejestracja znaku firmowego klastra;
- opracowanie programu współpracy z publicznymi szkołami technicznymi w zakresie dopasowania programu nauczania do potrzeb klastra;
- zorganizowanie warsztatu do celów treningowych dla pracowników;
- organizacja wspólnych zakupów materiałów i surowców;
- organizowanie ekspozycji i targów.

Tabela 2. Perspektywy oceny funkcjonowania klastra wraz z odpowiadającymi im celami i wskaźnikami

Perspektywa	Cel	Nazwa wskaźnika
Osiągnięcia firm	Rozszerzenie rynku Wzrost produktywności Redukcja kosztów Wzrost zysku	Przeciętna cena sprzedaży jednostki produktu Rentowność zatrudnienia Koszt całkowity Zysk
Efekty ekonomiczne/ społeczne	Wzrost możliwości zatrudnienia Wzrost dostępności siły roboczej	Ogół zatrudnionych Ogółem osoby przeszkolone
Efektywność zbiorowa	Redukcja kosztów, rozwijanie współpracy	Globalna wielkość zakupionych surowców
Kapitał społeczny	Wzrost liczby uczestników	Firmy zaangażowane we współpracę

Źródło: [Carpinetti, Gerolamo, Galdámez 2007, s. 382].

Przyjmując, że bardzo ważnym elementem zarządzania projektem jest jego odpowiednia ewaluacja, w ramach wspólnych warsztatów przedstawiciele firm – udziałowców zdefiniowali wstępnie zbiór ważnych obszarów funkcjonowania klastra i najważniejszych celów. Ze względu na zróżnicowanie przedsiębiorstw oraz kierując się możliwością pozyskiwania danych niezbędnych do obliczeń, dokonano ograniczenia proponowanych domen pomiaru do kilku, akceptowanych przez wszystkich udziałowców. Przybrały one postać celów i wskaźników prezentowanych w tabeli 2. Następnie dokonano ich uszczegółowienia poprzez: zdefiniowanie

wskaźników wykorzystywanych w pomiarze, określenie algorytmów, które będą podstawą obliczeń, przyjęcie jednostek mierników, wskazanie częstotliwości pomiaru i wartości docelowych oraz podmiotów odpowiedzialnych za zbieranie danych, obliczenia i komunikowanie wyników. Efekt tych działań przedstawia tabela 3. W celu ułatwienia korzystania z tak opracowanego systemu pomiaru, jego budowę oparto na bazie danych, do której dostęp mieli wszyscy uczestnicy projektu. Każda z firm zobowiązana była do aktualizacji danych opisujących jej funkcjonowanie, przy czym projektowanie bazy danych i szkolenie z jej użytkowania zostało przeprowadzone przez zespół projektowy.

Tabela 3. Charakterystyka wskaźników wykorzystywanych w pomiarze efektywności klastra

Nazwa wskaźnika	Formuła*	Jednostka	Okres pomiaru	Wartości do osiągnięcia
Przeciętna cena sprzedaży jednostki produktu	dochód przypadający na liczbę sprzedanych jednostek produktów	\$/jednostkę	pół roku	wzrost o 10%
Rentowność zatrudnienia	przychód pomniejszony o koszt całkowity, koszty administracyjne, podatki i inwestycje przypadające na liczbę pracowników produkcyjnych	\$/pracownika	pół roku	wzrost o 15%
Koszt całkowity	koszt całkowity przypadający na przyrost dochodu	%	pół roku	redukcja 3%
Zysk	zysk netto przypadający na przyrost dochodu	%	pół roku	wzrost o 8%
Ogół zatrudnionych	liczba zatrudnionych osób	osoba	pół roku	wzrost o 7%
Ogółem osoby przeszkolone	liczba przeszkolonych pracowników	osoba	rok	300 osób
Globalna wielkość zakupionych surowców	łączna waga zakupionych surowców	tona	kwartał	30 ton
Firmy zaangażowane we współpracę	liczba firm zaangażowanych we współpracę przypadająca na liczbę wszystkich firm funkcjonujących w klastrze	%	rok	wzrost o 50%

* Na każdą firmę i przeciętnie.

Źródło: [Carpinetti, Gerolamo, Galdámez 2007, s. 383].

W oparciu o tak przygotowany instrument badawczy dokonano pilotażowego pomiaru wskaźników w styczniu 2006 roku. Do tego celu wykorzystano dane retrospektywne zgromadzone w firmach od marca 2004 roku. Wyniki prezentowane w formie matrycy były wykorzystywane przez poszczególne firmy i instytucje zarzą-

dzające klastrem do ewaluacji przyjętego planu rozwoju współpracy. Opracowane narzędzie pomiarowe uznane zostało za bardzo przydatne w zakresie wartościowania rezultatów podejmowanych działań oraz umożliwiło poszczególnym przedsiębiorstwom dokonanie obiektywnej analizy porównawczej, która stała się podstawą planowania kolejnych przedsięwzięć. Dzięki dostępowi do informacji na temat wartości wskaźników własnej firmy, innych organizacji oraz wartości przeciętnych władze każdego z przedsiębiorstw mogły dokonać oceny zarówno własnych działań na tle innych, jak i efektów realizacji wspólnych przedsięwzięć (np. organizacji targów i wspólnych zakupów). Dodatkowo, w ramach układu partnerskiego, po określeniu firm osiągających ponadprzeciętne wyniki, w oparciu o metodę benchmarkingu upowszechniano wzorcowe praktyki i rozwiązania. Należy nadmienić, że choć sami autorzy adaptacji strategicznej karty wyników uznali, że to dostosowanie odnosi się do klastra, to ze względu na fakt, iż tylko część firm, spośród wszystkich funkcjonujących w tej zbiorowości, wzięło udział w projekcie, możemy mówić o pomiarze efektywności układu partnerskiego funkcjonującego w ramach klastra.

Głównym problemem, jaki wskazywano w dyskusjach nad skutecznością opracowanego systemu oceny, była niewielka liczba zaangażowanych firm spośród wszystkich funkcjonujących w klastrze. Ta sytuacja powodowała, że niemożliwe było osiągnięcie pełni możliwości płynących z dzielenia się doświadczeniem i wiedzą, a także ograniczona była analiza porównawcza firm. Dodatkowo, już w trakcie realizacji projektu obserwowano niezyscyplinowanie firm we wprowadzaniu danych opisujących własne funkcjonowanie, zdarzały się opóźnienia i pomijanie części informacji. To z kolei oznaczało, że matryca pomiarowa była niepełna i nieaktualna, co przekładało się na mniejsze zainteresowanie nią. Jako główne przyczyny tej sytuacji wskazywano brak odpowiednich środków na czynności związane z uzupełnianiem danych oraz niski poziom elementów kultury organizacyjnej zorientowanych na współpracę. Pomimo występujących trudności zarówno władze lokalne, jak i większość władz firm zdawała sobie sprawę, że wdrożenie systemu ocen opartego na koncepcji strategicznej karty wyników było właściwym krokiem w kierunku poprawy efektywności klastra. Dlatego też uznano, że konieczne jest podejmowanie dalszych działań w celu pozyskania nowych uczestników układu partnerskiego oraz niezbędne są prace nad ułatwieniem procesu wprowadzania danych, m.in. poprzez dokonanie jego automatyzacji.

5. Zakończenie

Współpraca biznesowa staje się obecnie dla organizacji gospodarczych równie ważną jak konkurowanie strategią działania. Sytuacja ta jest zarówno skutkiem oddziaływania otoczenia rynkowego, a szczególnie presji ze strony konsumentów, jak i wynika z niepodważalnych korzyści osiąganych ze wspólnego podejmowania zróżnicowanych przedsięwzięć. Mimo że współpraca w idealistycznych założeniach opiera się na pozytywnych aspektach funkcjonowania człowieka, takich jak zaufa-

nie, poświęcenie, zaangażowanie czy też altruizm, to w realnych warunkach może być na różne sposoby wykorzystywana i może skutkować efektami odmiennymi od zakładanych celów. Potwierdzeniem tego wniosku jest wskazanie, że we wspólnej realizacji przez różne organizacje korporacyjnych koncepcji zrównoważonego rozwoju pojęcie „współpraca biznesowa” to popularny oksymoron, czyli metaforyczne zestawienie dwóch wyrazów o przeciwstawnym, wykluczającym się znaczeniu [Nidumolu i in. 2014]. Okazuje się, że wiele wspólnych inicjatyw firm próbujących razem pracować nad rozwiązaniem ważnych problemów środowiska kończy się niepowodzeniem, gdyż ich uczestnicy skupiają się głównie na własnych interesach, nie mają prawdziwie jednakowego celu i sobie nie ufają. Stąd też konieczność podejmowania systematycznych i racjonalnych działań ukierunkowanych na odszukanie odpowiedniego partnera biznesowego, właściwe przygotowanie wzajemnych relacji, ich kształtowanie i rozwój oraz ciągłą ewaluację funkcjonowania układu partnerskiego.

Literatura

- Adamik A., 2012, *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa.
- Carpinetti L.C.R., Gerolamo M.C., Galdámez E.V.C., 2007, *Continuous Innovation and Performance Management of SME Clusters*, *Creativity and Innovation Management*, vol. 16, no. 4, s. 376-385.
- Carpinetti L.C.R., Oiko O.T., 2007, *Benchmarking in Clusters of SMEs: Development and Application of Data Base*, 19th International Conference of Production Research, Valparaiso, Chile.
- Gimpi M.L., Dakin S.R., 1984, *Management and magic*, *California Management Review*, Fall, vol. 27, s. 125-136.
- Helander N., Kukko M., 2009, *A value-creating network analysis from software business*, *International Journal of Management and Marketing Research*, vol. 2, no. 1, s. 73-88.
- Kaczmarek B., 2012, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa.
- Kaplan R., Norton D.P., 1996, *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, *Harvard Business Review*, January-February, s. 74-85.
- Lee A.H.I., Chen H.H., Tong Y., 2007, *Developing new products in a network with efficiency and innovation*, *International Journal of Production Research*, iFirst, s. 1-21.
- Nidumolu R., Ellison J., Whalen J., Billman E., 2014, *Imperatyw współpracy*, *Harvard Business Review Polska*, wrzesień, s. 129-139.
- Nowak D., 2012, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Serrano-Bedia A.M., López-Fernández M.C., García-Piqueres G., 2010, *Decision of institutional cooperation on R&D. Determinants and sectoral differences*, *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, no. 4, s. 439-465.
- Stout K., 1997, *Thinking global?*, *Brandweek*, March, vol. 38, issue 9, s. 22.
- Świątowiec J., 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Tsang E.W.K., 2004, *Superstition and decision-making: Contradiction or complement?*, Academy of Management Executive, vol. 18, no. 4, s. 92-104.
- Weil S., 1961, *Zakorzenie i inne fragmenty. Wybór pism*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków.
- Winkler R., 2008, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

THE PROBLEM OF MEASURING THE EFFECTIVENESS OF PARTNERSHIP IN BUSINESS

Summary: At present, cooperation and partnerships play an important role in the economy. The paper presents some problems related to the proper assessment of the efficiency of business partnership. The aim of the publication is to present the limitations of measuring the effectiveness of links between collaborating organizations, and to provide an example using the Balanced Scorecard to evaluate the effectiveness of business cooperation. Based on literature studies the importance of inter-organizational relationships in creating value for customers has been highlighted and various aspects of the relationship between companies from the point of view of different stakeholders partnerships have been pointed out. The last part of the publication presents an example of adaptation of Balanced Scorecard to evaluate the effectiveness of the business partnership founded by a few of companies operating within the industrial cluster Ibitinga in Brazil.

Keywords: cooperation, business partnership, the effectiveness of cooperation.