

przeгляд

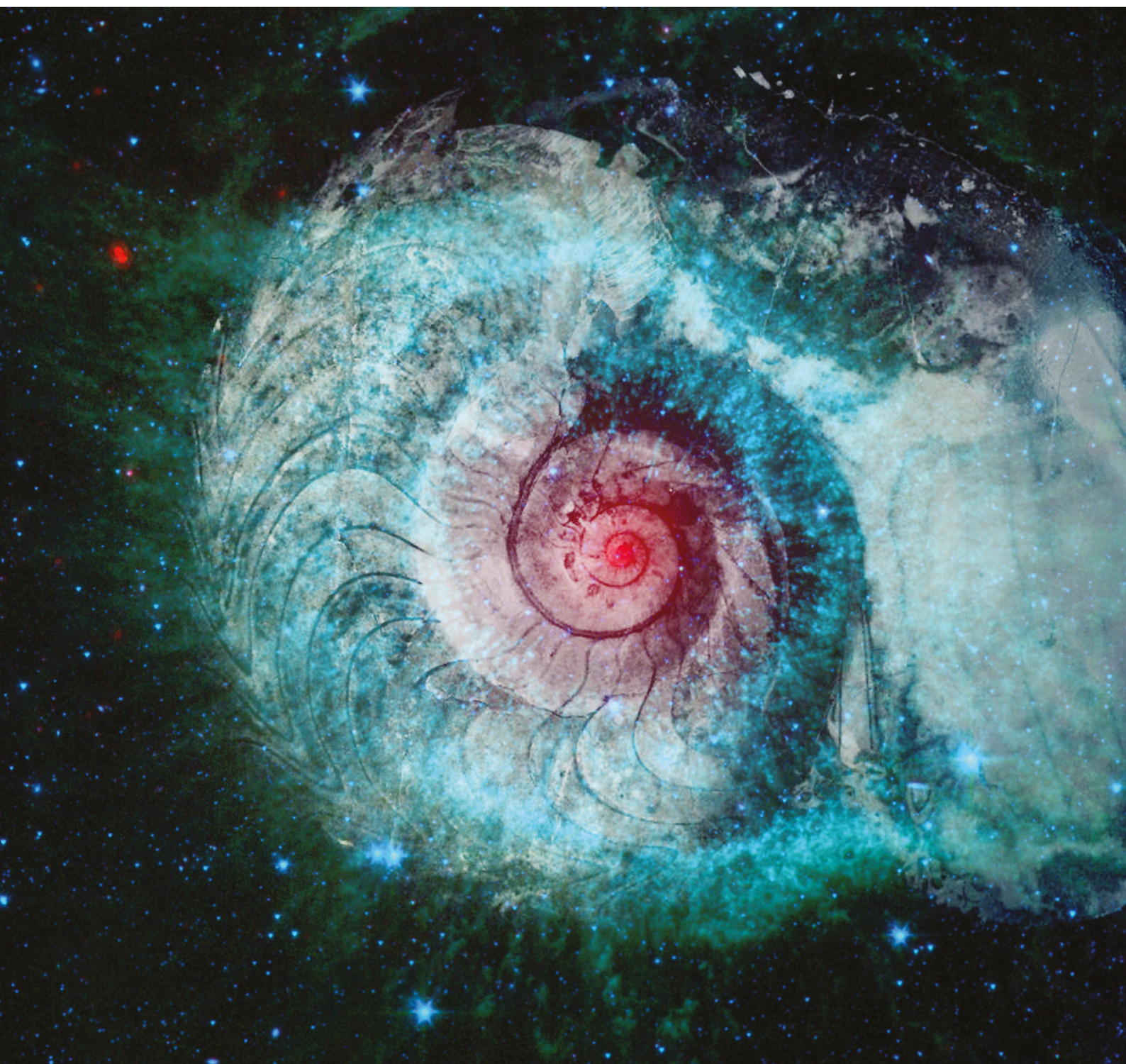
organizacji

Miesięcznik



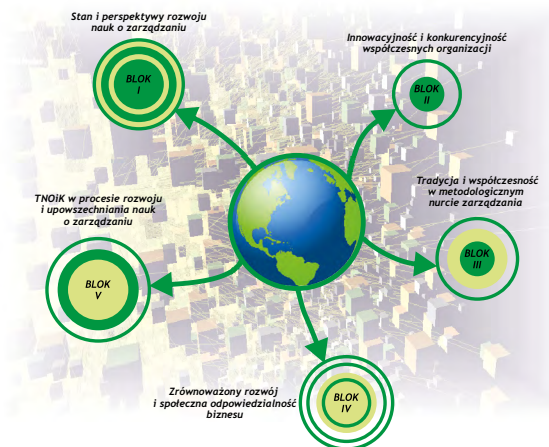
Założył Karol Adamecki w 1926 r.

2/2016



IV KONGRES NAUK O ZARZĄDZANIU 120 LAT POLSKICH DOŚWIADCZEŃ

INSPIRACJE I INNOWACYJNOŚĆ
NAUK O ZARZĄDZANIU
WARSZAWA, 31 MARCA – 1 KWIETNIA 2016



Cel i tematyka Kongresu

Głównym celem Kongresu jest zaprezentowanie stanu wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej dotyczącej zarządzania oraz wskazanie na istotę nauk o zarządzaniu na tle innych dyscyplin naukowych. Formuła Kongresu przewiduje spotkania naukowe, połączone ze spotkaniami biznesowymi, oraz spotkania o charakterze warsztatów dyskusyjnych.

Tematyka Kongresu koncentruje się na pięciu wiodących blokach tematycznych:

- Blok I – Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu
- Blok II – Innowacyjność i konkurencyjność współczesnych organizacji
- Blok III – Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania
- Blok IV – Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu
- Blok V – TNOiK w procesie rozwoju i upowszechniania nauk o zarządzaniu

Rada Kongresu

- Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiettyka – przewodniczący Kongresu
- Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – przewodniczący Rady Programowej
- Prof. zw. dr hab. Ewa Bojar – przewodnicząca Rady Naukowej
- Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski – przewodniczący Komitetu Honorowego
- Dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. UEP – przewodniczący Komitetu Naukowo-Organizacyjnego
- Dyrektor Biura ZG TNOiK Małgorzata Sarełto – przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego

Kalendarium

31 VIII 2015	zgłoszenie uczestnictwa, tytułu referatu/rozdziału oraz abstrakt
1 V – 31 VIII 2015	promocyjne wnoszenie opłat za uczestnictwo w Kongresie
30 IX 2015	przesłanie tekstów referatów według wskazówek edytorskich
10 XI 2015	przesłanie opinii Recenzentów
23 XI 2015	przesłanie tekstów referatów po uwzględnieniu uwag Recenzentów
1 XII 2015	wniesienie całkowitej opłaty za uczestnictwo w Kongresie
18 III 2016	przesłanie uczestnikom programu Kongresu
31 III – 1 IV 2016	termin Kongresu

Adres do korespondencji elektronicznej

Pytania dotyczące uczestnictwa w Kongresie prosimy przesyłać pocztą elektroniczną na adres e-mail:
kongres@tnoik.org

Szczegółowe informacje można znaleźć na stronie: www.kongres.tnoik.org

<i>Konkurs „Złote Pióro Przeglądu Organizacji”</i>	3
METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU	
Kazimierz Zimniewicz <i>W poszukiwaniu metodologicznego modelu dla nauk o zarządzaniu</i>	4
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk <i>Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy</i>	7
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	
Stefan Lachiewicz <i>Rola otoczenia instytucjonalnego w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej</i>	16
Jerzy Bogdanienko <i>Zarządzanie w spirali zapętłonej sieci – refleksje nad relacjami międzyorganizacyjnymi</i>	21
INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ	
Maria Romanowska <i>Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw</i>	29
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska <i>Zachowania pracowników sprzyjające innowacyjności organizacji w świetle badań</i>	36
Marcin Kuzel <i>Konfiguracja zasobów w ramach ponadnarodowych struktur polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych jako czynnik ich międzynarodowej konkurencyjności</i>	44
Tomasz Nawrocki <i>Efektywność strategii inwestycji w akcje spółek innowacyjnych notowanych na GPW w Warszawie</i>	53
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	
Oksana Seroka-Stolka <i>Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa – analiza empiryczna</i>	60
INTELLECTUAL CAPITAL IN MANAGEMNT	
Ewa Wszendybył-Skulska, Vanda Marakova, Andrzej Hadzik <i>The Impact of Social Capital on Management of Competitiveness of Tourism Destinations</i>	68

Nr 2 (913) 2016

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
 prof. Ewa Bojar
 prof. Illés Bálint Csaba
 prof. Janusz Czekaj
 prof. Ioan Constantin Dima
 prof. Ludovit Dobrovsky
 prof. Marcel Fredericks
 prof. Jan Jeżak
 prof. Włodzimierz Karaszewski
 prof. Leszek Kiełtyka
 prof. Kazimierz Krzakiewicz
 prof. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Agnieszka Szpitter,
 Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
 Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*
 Paweł Kobis – *redaktor opracowania*
elektronicznego
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład: Leszek Paszkowski
 Druk: Drukarnia Częstochowska
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

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

Prenumerata

Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2016 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
 e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
 ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III STRONA OKŁADKI

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

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2016 r.

Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2016 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2016 r.

Ocenie jury będzie podlegała przede wszystkim wartość naukowa publikacji, innowacyjność i oryginalność przeprowadzonych badań oraz sposób ich prezentacji.

Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2016 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górńska 6/10, lok. 71.

Nagrody:

I nagroda: 1500 zł - w formie bezpłatnej publikacji trzech artykułów w Przeglądzie Organizacji, dyplom uznania oraz „Złote pióro Przeglądu Organizacji”,

II nagroda: 1000 zł - w formie bezpłatnej publikacji dwóch artykułów w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania,

III nagroda: 500 zł - w formie bezpłatnej publikacji jednego artykułu w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania.

Wyniki konkursu zostaną ogłoszone w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.

W POSZUKIWANIU METODOLOGICZNEGO MODELU DLA NAUK O ZARZĄDZANIU

Kazimierz Zimmewicz

Wprowadzenie

Inspiracją do podjęcia rozważań na temat modelu metodologicznego nauk o zarządzaniu były dwie przesłanki: po pierwsze, brak szerszej dyskusji na ten temat, a po drugie: chęć zwrócenia uwagi na to, że ciasny gorset metodologii badań nauk przyrodniczych, obowiązujący powszechnie w naukach o zarządzaniu, wymaga zmiany. Ten gorset, czyli fizykalizm, zaczyna już uwierać i coraz częściej skłania do zadawania pytań, czy zarządzanie jest nauką? Pytania te kierowane są zresztą nie tylko do zarządzania, ale również do nauk ekonomicznych – ogólnie do nauk społecznych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie, w bardzo ogólnym zarysie, ewolucji poglądów na temat podstaw metodologicznych nauk o zarządzaniu, od klasyki do czasów współczesnych. W opracowaniu starano się wykazać, że w naukach o zarządzaniu dominuje metodologia badań nauk przyrodniczych. Nie jest ona odpowiednia dla zarządzania, ponieważ w naukach tych nie można realizować funkcji predykcji i intersubiektywnej sprawdzalności, m.in. z powodu nieprecyzyjnej terminologii. Osobną i bardzo ważną kwestią jest aksjologiczny problem prawdy w naukach o zarządzaniu.

Struktura artykułu składa się z czterech części, w których przedstawiono wysiłki na rzecz uzasadnienia naukowości nauk o zarządzaniu, poczynając od klasyki do czasów współczesnych. Ukazano też propozycję dotyczącą utworzenia odrębnego modelu metodologicznego dla nauk społecznych. W rozważaniach tych wykorzystano refleksję naukową.

W tekście dla oznaczenia nauk o zarządzaniu posługiwano się synonimami: organizacja, organizacja i kierownictwo, zarządzanie i in.

Podstawową literaturą wykorzystaną w tym artykule były prace: A. Czecha (2009), W.H. Staehlego (1980), A. Malarskiej (2010), K. Bolesty-Kukułki (2000) i B. Krauz-Mozer (2004). Wybór ten wynikał z tego, że wymienieni autorzy podjęli w swych pracach wątki metodologiczne, odnoszące się do nauk o zarządzaniu.

Klasyka zarządzania - prawa naturalne czy stanowione?

Naturalną konsekwencją pojawienia się nowej dziedziny wiedzy jest pytanie o jej status naukowy. Tak było również w przypadku badań nad organizacją. Od samego

początku uważano, że jest to raczej wiedza praktyczna, która jest lub będzie przydatna menedżerowi w procesie decyzyjnym. Taka interpretacja zbliżała organizację i kierownictwo do sztuki aniżeli do nauki. Nie wszyscy ówcześni badacze podzielali ten pogląd. Na przykład H. Le Chatelier uważał, że w badaniach organizacyjnych stosuje się metody naukowe, stąd też organizacji i kierownictwu należy przyznać status nauki.

Za przyznaniem organizacji i kierownictwu statusu nauki wypowiadał się K. Adamiecki. Uważał on, że nauka ta posługuje się metodami naukowymi, ale co ważniejsze, opiera swój status na prawach naukowych. Zaliczał do nich: prawo najmniejszego wysiłku, podziału pracy, koncentracji i harmonii. Jest rzeczą interesującą, że te cztery prawa odnosiły się, zdaniem K. Adamieckiego, nie tylko do organizacji i zarządzania, lecz również do ekonomii i techniki. Miały one charakter uniwersalny i naturalny, ponieważ pochodziły z obserwacji przyrody (Czech, 2009, s. 167).

Inny pogląd na temat statusu naukowego rodzącej się dyscypliny reprezentował F.W. Taylor. Uważał on, że w organizacji i kierownictwie obowiązują prawa stanowione przez ludzi. Nie mają charakteru uniwersalnego, a są to raczej zasady, reguły lub wytyczne (Czech, 2009, s. 167).

Z powyższego wynika, że w początkowym okresie formowania się wiedzy o organizacji i kierownictwie nie było jednolitych poglądów na temat podstaw naukowych rodzącej się dyscypliny. Taki wniosek jest oczywisty, biorąc pod uwagę bardzo krótką tradycję nauki o organizacji i kierownictwie. Dzisiaj, po przeszło stu latach, widać wyraźnie, że dyskusja na temat statusu naukowego tej dyscypliny trwa nadal.

Pod „parasolem” fizykalizmu

W latach dwudziestych XX w. pod wpływem pozytywistów kształtował się nowy model uprawiania nauki. Dominującą rolę w tym modelu odgrywały nauki przyrodnicze na czele z fizyką jako królową nauk. Od tego czasu w badaniach zaczął obowiązywać fizykalizm, czyli model badań obowiązujący w naukach przyrodniczych. Nauki o organizacji i zarządzaniu miały kłopoty z realizacją warunków fizykalizmu.

Według W.H. Staehlego (1980, s. 47), w okresie międzywojennym oraz po II wojnie światowej, mniej więcej do lat 60. XX w., w Niemczech i w innych krajach poja-

wiły się głosy kwestionujące status naukowy organizacji i zarządzania. Tę sytuację usprawiedliwiano młodością tej nauki. Niektórzy autorzy uważali jednak, że nastąpiła już dość znaczna kumulacja wiedzy na temat organizacji, co dawało podstawy do formułowania uniwersalnych praw obowiązujących we wszystkich organizacjach. Do grupy tych autorów należał L. Gulick (Staehele, 1980, s. 47).

Jednak tego optymizmu nie podzielali inni. Na przykład M.S. Wortman uważał, że tylko nieliczne prace z zarządzania oraz psychologii, socjologii i antropologii były zgodne z wymogami fizykalizmu. Warto zwrócić uwagę na to, że autor ten przyjął fizykalizm jako punkt odniesienia, wzorzec do badań nad organizacją i zarządzaniem. Wynikało z tego, że: po pierwsze, w nauce o organizacji i zarządzaniu należy wprowadzić zasadę intersubiektywności badań po to, aby oddzielić prawdę naukową od wypowiedzi popularnonaukowych, powszechnie znanych oraz populistycznych, po drugie, w nauce o organizacji i zarządzaniu należy stawiać i weryfikować hipotezy. Do dalszych warunków uprawiania nauki o organizacji i zarządzania autor ten zaliczył: precyzję i jednoznaczność terminologii oraz możliwość porządkowania, dokonywania klasyfikacji (Staehele, 1980, s. 48).

W praktyce badawczej okazało się, że nauki społeczne, w tym również nauki o zarządzaniu (wcześniej organizacji i zarządzania), miały kłopoty w realizacji wytycznych fizykalizmu w swoich obszarach badawczych.

Metodologia badań w zarządzaniu na przełomie wieków

Przełom wieków XX i XXI nie przyniósł właściwie żadnych zmian w metodologii badań w naukach społecznych, w tym w naukach o zarządzaniu. W dalszym ciągu podstawą, wzorcem, punktem odniesienia do badań w naukach społecznych były nauki przyrodnicze.

W roku 2010 Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, w celu uczczenia stulecia nauk o zarządzaniu, wydał pracę zbiorową pt. *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (Lachiewicz, Nogalski, 2010). W części pierwszej tej książki pt. *Główne problemy i metody badań w obszarze nauk o zarządzaniu* zamieszczono rozdział A. Malarskiej *Przyczynki do metodycznego drogowskazu analityka*. Fragment tego opracowania brzmi następująco: „Naukowiec poszukuje prawd rozumianych jako zgodność treści teoretycznych sądów z rzeczywistym stanem rzeczy, a w ślad za tym odkrywa i opisuje nowe bądź już istniejące prawidłowości, czyli obiektywne, stale powtarzające się związki przyczynowe lub strukturalne lub stałe zależności” (Malarska, 2010, s. 90). Dalej autorka pisze, że daje to podstawę do wyodrębnienia następujących funkcji nauki:

- opis i wyjaśnienie,
- predykcja,
- utylitaryzm,
- poznanie wyjaśniające (Malarska, 2010, s. 90).

Zamieszczenie powyższego tekstu w pracy poświęconej stuleciu nauki o zarządzaniu świadczy o tym, że w naukach społecznych (w tym w naukach o zarządzaniu) w pełni

aprobuje się metodologiczny model badań obowiązujący w naukach przyrodniczych. Czy słusznie? Odpowiedź na to pytanie wymaga choćby krótkiego komentarza.

Na początku wypada parę słów poświęcić problemowi prawdy w naukach o zarządzaniu. Trudno mówić o odkrywaniu prawdy w tych naukach, a także w naukach społecznych. Oznaczałoby to, że prawda lub prawdy takie istnieją i są niezależne od woli człowieka – tylko należy je odkryć. Odkrywanie prawdy w naukach społecznych nie jest możliwe z tego względu, że po pierwsze, wszelkie wypowiedzi w tych naukach mają charakter subiektywny. Również nie ma tutaj obiektywnych i stale powtarzających się związków przyczynowych lub strukturalnych oraz stałych zależności, o czym wspomina A. Malarska. Po drugie, w naukach społecznych nie można przeprowadzić intersubiektywnych badań, mających na celu oddzielenie ziarna od plew, a więc dojścia do prawdy z powodu nieprecyzyjnej terminologii. Dżungla pojęciowa występująca w naukach o zarządzaniu jest przykładem bariery występującej w porozumiewaniu się między naukowcami.

Z powyższym zjawiskiem wiążą się problemy interpretacyjne. W naukach społecznych nie można liczyć na jednoznaczny wykładnię zjawisk, objaśnienia kwestii itd. Przyczyną tego jest subiektywna ocena rzeczywistości. Każdy opiniodawca, recenzent, ekspert ma na dany temat swoją subiektywną prawdę.

W naukach o zarządzaniu dyskusje wywołuje realizacja funkcji predykcji. Te dyskusje nie są tylko „specjalnością” zarządzania, lecz również ekonomii, politologii, socjologii. Powszechnie wiadomo, że ludzie od niepamiętnych czasów pragnęli, choćby na chwilę, odsłonić kurtynę oddzielającą ich od przyszłości. To dążenie zachowało się do współczesności, a zarządzaniu pozostał po nim ślad w postaci techniki delfickiej (Bieniok i in., 2013, s. 95–97).

Zainteresowanie przyszłością nie maleje w ekonomii, w nauce blisko spokrewnionej z zarządzaniem. Nie tak dawno ukazała się publikacja *Gospodarka za 100 lat. Najważniejsi ekonomiści przewidują przyszłość* (Palacios-Huerta, 2014). Jednakże – zdaniem wielu ekonomistów – predykcja w ekonomii nie jest możliwa. Na przykład, według Z. Sadowskiego (2009, s. 76), prognozowanie nie ma sensu, ponieważ o kształcie rozwoju decydują czynniki nieprzewidywalne. Z kolei J. Wilkin (2009, s. 51) uważa, że w ekonomii trudno jest antycypować ludzkie zachowania, które zależą od wielu czynników: społecznych, politycznych, gospodarczych i in. Podobny pogląd wyraża A. Zawiślak (2011) i inni autorzy. L. von Mises już dawno zauważył, że prognozowanie w ekonomii nie jest możliwe – ludzie nie są przecież prorokami (Sedláček, 2012, s. 318).

Prognozowanie nie jest obce również naukom o zarządzaniu. Obok wspomnianej już techniki delfickiej napisano wiele książek, poradników, które obiecują menedżerom (decydentom) sukcesy – dziś, jutro, w przyszłości. Jak się okazuje, są to obietnice bez pokrycia. Takie obietnice składał m.in. M. Hammer i J. Champy (1996) czy T. Peters i R. Waterman (2011). Całą plejadę „wróżbitów” przedstawił J. Micklethwait i A. Wooldridge (2000) w swej książce *Szamani zarządzania*.

Podsumowując, można stwierdzić, że w naukach o zarządzaniu w dalszym ciągu obowiązuje fizykalizm. Okazuje się jednak, że metodologia badań nauk przyrodniczych nie przystaje do specyfiki nauk społecznych.

Modele metodologiczne w naukach społecznych

Efektem tego, że metodologia badań w naukach przyrodniczych nie jest odpowiednia dla badań w naukach społecznych (w tym w naukach o zarządzaniu) jest to, że pojawiły się głosy kwestionujące naukowość ekonomii i nauk o zarządzaniu. (Czerwiński, 1996; Zimniewicz, 2005, s. 249–258; Coś się zepsuło ..., 2015, s. 20). Tymczasem przedstawiciele nauk społecznych podają argumenty świadczące o tym, że badania w naukach społecznych są bardziej złożone w porównaniu do nauk przyrodniczych. Okazuje się bowiem, że przedstawiciele nauk społecznych oprócz odpowiedzi na pytanie, jak jest i dlaczego tak jest jak jest, powinni mieć na uwadze również aksjologię i prakseologię. Istota odpowiedzi na pytania aksjologiczne polega na odróżnieniu dobra od zła, a na pytania prakseologiczne, jak usuwać społeczne dewiacje, anomalie i zagrożenia (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 84).

Powyższa opinia wyrażona przez K. Bolestę-Kukułkę jest zgodna ze stanowiskiem przedstawicieli nauk politycznych, którzy uważają, że przedmiot badań w naukach społecznych jest bardziej złożony i wymaga innych metod badawczych niż te, jakie są stosowane do analizy gazów, cząstek elementarnych lub owadów (Buttolph-Johnson i in., 2010, s. 60).

Konfrontacja przedmiotu badań nauk przyrodniczych i społecznych rodzi pytanie, czy jest rzeczą słuszną rozciąganie „parasola fizykalizmu” na całą działalność naukową. Według B. Krauz-Mozer (2004, s. 699–700), uniwersalizm metodologiczny jest błędem. Należy zatem przyjąć, że istnieje odrębny model badań dla nauk społecznych i odrębny dla nauk przyrodniczych. Główną cechą modelu społecznego jest to, że nie jest możliwe formułowanie prawdy absolutnej. Ten sam tekst będzie zawsze różnie interpretowany. Wynika to z subiektywnych ocen komentatorów. B. Krauz-Mozer uważa, że „nie ma dwóch opracowań interpretacyjnych tego samego zbioru informacji, które by prowadziły do tych samych wyników. Interpretacje wartościujące umożliwiają istnienie wielu spornych, acz równie prawomocnych, sposobów opisu i wyjaśnienia empirycznego tego samego, dostępnego doświadczeniu zmysłowym, fragmentu świata. Ostatecznie więc to, czym dysponujemy, to wiedza, której roszczenia do osiągnięcia prawdy bezwarunkowej, pozahistorycznej, pozakulturowej, pozapsychologicznej nie są uprawnione” (Krauz-Mozer, 2004, s. 699–700).

Podsumowanie

Nauki przyrodnicze i nauki społeczne należą do dwóch odrębnych światów metodologicznych. W naukach przyrodniczych odkrywa się byty, które funkcjonują niezależnie od woli człowieka, zgodnie

z ich odwiecznymi prawami. W naukach społecznych bada się fragmenty rzeczywistości, które podlegają subiektywnej ocenie komentatora. Stąd wszelkie wnioski nie mają charakteru uniwersalnego, a prawda jest tylko warunkowa.

Wnioski płynące z opracowania są następujące. Po pierwsze, klasycy zarządzania starali się nadać rodzącej się dyscyplinie podstawy metodologiczne w postaci praw naturalnych, bądź stanowionych. Po drugie, później nauki o zarządzaniu i pozostałe nauki społeczne znalazły się pod wpływem fizykalizmu, co rodziło pytania o naukowość tychże nauk. Po trzecie, rodzi się nieśmiała dyskusja na temat odrębnej metodologii dla nauk społecznych, w tym nauk o zarządzaniu. Czy doprowadzi ona do jakiegoś konsensusu, pokaże czas.

prof. dr hab. Kazimierz Zimniewicz
Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi
Wydział Zarządzania
 e-mail: k.zimniewicz@onet.pl

Bibliografia

- [1] Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G. (2013), *Tekniki kreatywnego myślenia*, Wydawnictwo UE, Katowice.
- [2] Bolesta-Kukułka K. (2000), *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- [3] Buttolph-Johnson J., Reynolds H.T., Mycoff J.D. (2010), *Metody badawcze w naukach politycznych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [4] *Coś się zepsuło. Z prof. Stanisławem Owsikiem rozmawia Grzegorz Sroczyński* (2015), „Gazeta Wyborcza”, 4–6 kwietnia.
- [5] Czech A. (2009), *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo AE, Katowice.
- [6] Czerwiński Z. (1996), *Czy ekonomia jest nauką?* „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 1, s. 59–69.
- [7] Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- [8] Krauz-Mozer B. (2004), *Modele metodologiczne w naukach społecznych*, [w:] B. Szlachta (red.), *Słownik społeczny*, WAM, Kraków, s. 694–696.
- [9] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), (2010), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [10] Malarska A. (2010), *Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 84–111.
- [11] Mickelthwait J., Wooldridge A. (2000), *Szamani zarządzania*, Zysk i Spółka, Poznań.
- [12] Palacios-Huerta I. (red.), (2014), *Gospodarka za 100 lat. Najważniejsi ekonomiści przewidują przyszłość*, Kurhaus, Warszawa.
- [13] Peters T., Waterman R. (2011), *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa.

- [14] Sadowski Z. (2009), *Nauka ekonomii a przyszłość świata*, [w:] J. Kleer, B. Galwas, A. Wierzbicki (red.), *Rola nauki w myśleniu o przyszłości*, PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa, s. 33–42.
- [15] Sedláček T. (2012), *Ekonomia dobra i zła*, Studio Emka, Warszawa.
- [16] Staehle W.H. (1980), *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*, Verlag Franz Vahlen, München.
- [17] Wilkin J. (2009), *Rola nauk społecznych w myśleniu o przyszłości i jej kształtowaniu*, [w:] J. Kleer, B. Galwas, A. Wierzbicki (red.), *Rola nauki w myśleniu o przyszłości*, PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa, s. 41–61.
- [18] Zawisła A.M. (2011), *O kwantach, rynkach i ekonomistach*, Poltext, Warszawa.
- [19] Zimniewicz K. (2005), *Czy zarządzanie jest nauką?* [w:] K. Hanusik, U. Łangowska-Szczęśniak, S. Sokołowska (red.), *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole, s. 249–258.

In Search of a Methodological Model for Management Sciences

Summary

The article presents the evolution of views on the methodological dilemmas in management sciences. The efforts of classics to build the foundations of a new scientific discipline are shown in the paper. Later, in management sciences the researchers tried to apply methodology taken it from the natural sciences. But it turned out to be not suitable for social sciences, including management. Finally the discussion about a separate methodological model for management sciences was undertaken.

Keywords

methodology of scientific research, science functions, the problem of scientific truth

EWOLUCYJNY NURT W NAUKACH O ZARZĄDZANIU. STAN WIEDZY

Ewa Stańczyk-Hugiet
Katarzyna Piórkowska
Sylwia Stańczyk

Wprowadzenie

Od czasu publikacji *Evolutionary Theory of Economic Change* (Nelson, Winter, 1982) ewolucyjna metafora w zarządzaniu stanowi przedmiot zainteresowania i eksploracji wielu badaczy na całym świecie. Dowodem na to są konferencje tematyczne¹ oraz bloki tematyczne w ramach różnych konferencji². Poza wspomnianą publikacją odnotować trzeba inne ważne ‘ewolucyjne’ pozycje, jak *Organizations Evolving* (Aldrich, 1999) czy *The Population Ecology of Organizations* (Hannan, Freeman, 1977). Nurt badań ewolucyjnych, a szczególnie mieszczących się w tzw. ekologii populacji, od 1970 roku rozwija ramy conceptualne i analityczne, służące analizie relacji między organizacją a otoczeniem, koncentrując się na populacjach (Hannan, Freeman, 1977; 1989) i rozważając kwestie woluntaryzmu vs. redukcjonizmu.

Fascynacja ewolucjonizmem w zarządzaniu nie polega na mechanicznym adaptowaniu darwinowskich wyjaśnień, raczej idzie w kierunku zrozumienia istoty i mechanizmów zmian, a zwłaszcza warunków powodujących zmianę. Badacze posługują się kategorią uogólnionego lub uniwersalnego darwinizmu w wyjaśnianiu zjawisk

organizacyjnych w celu uniknięcia bezpośrednich analogii biologicznych. Znaczną uwagę kieruje się także do powiązań między różnymi obiektami, identyfikując procesy koewolucji. Dyskusje, a nawet kontrowersje wzbudza ustalenie obiektu analizy zmian ewolucyjnych.

W świetle powyższego celami artykułu są podsumowanie dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu, wykorzystującego metaforę ewolucyjną, i wskazanie wyzwań badawczych w obszarze podejścia ewolucyjnego w zarządzaniu. W badaniach³ wykorzystano ekstensywne studia relewantnego piśmiennictwa z powołaniem na najbardziej referencyjnych autorów światowych. Realizacja tak postawionego celu wypełnia lukę ontologiczną w tym zakresie w polskim piśmiennictwie.

Opracowanie składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej części poświęcono uwagę głównym nurtom badań w ewolucyjnej epistemologii nauk o zarządzaniu. Druga część, z kolei, odnosi się do koewolucyjnej perspektywy badawczej. Następnie przedstawiono poglądy dotyczące obiektu analizy organizacyjnej ewolucji i koewolucji. Ostatecznie sformułowano finalne konstatacje w zakresie zaprezentowanych rozważań.

Główne nurty badań w ewolucyjnej epistemologii nauk o zarządzaniu

Metafora ewolucyjna od czasów Ch. Darwina jest atrakcyjna i wykorzystywana w wielu naukach. Jest także eksploatowana w naukach społecznych. Co ważne, dorobek ewolucyjny i sposoby wyjaśnień oparte na epistemologii ewolucyjnej opierają się na różnych założeniach, dzięki czemu możliwe staje się uporządkowanie dorobku ewolucyjnego w naukach o zarządzaniu względem podstawowych założeń i zainteresowań badaczy. J. Murmann i in. (2003), uwzględniając kryterium oryginalności, identyfikują trzy kluczowe obszary zainteresowań ewolucyjną teorią. Pierwszy obszar, w sposób naturalny, stanowią badania zakorzenione w teorii Darwina, do których można zaliczyć prace H.E. Aldricha (1999) i wcześniejsze prace D.T. Campbella (1969), kultywujące konstrukt różnicowania i selektywnej retencji (VSR *variation-selection-retention*). W drugim obszarze mieszczą się badania eksponujące dominującą rolę selekcji, na czele z pracą R.R. Nelsona i S.G. Wintera (1982), gdzie do wyjaśnienia istoty działań organizacyjnych wykorzystuje się modele oparte na rutynach. Warto podkreślić, że w tym nurcie eksploatowana jest konceptualizacja zmiany ekonomicznej jako procesu ewolucyjnego wypracowana przez J. Schumpetera. Na trzeci obszar badawczy składa się nurt organizacyjnej ekologii, także eksponujący selekcję i pokrywający się z systemowym ujęciem prezentowanym u R.R. Nelsona i S.G. Wintera. Do czołowych przedstawicieli tego nurtu zalicza się M. Hannana i J. Freemana (1977; 1989), popularyzujących ekologię populacji.

Próbie uporządkowania formalnych teorii organizacyjnej ewolucji przeprowadził także G. Abatecola (2014). W jego systematyzacji istotne dla epistemologii ewolucyjnej teorii to ekologia populacji, uogólniony/universalny darwinizm, ekonomia ewolucyjna oraz podejścia koewolucyjne (od 1990). I jak sam podkreśla, przywołując wielu autorów, podejście koewolucyjne jest uznawane za metakonceptyjną bazę do wyjaśniania zjawisk, zwłaszcza na gruncie teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Dla celów poznawczych należy przedstawić podstawowe założenia teorii ewolucyjnych ukształtowanych i kultywowanych na gruncie nauk o zarządzaniu. Do najbardziej znaczących zaliczamy teorię S.G. Wintera i R.R. Nelsona, teorię M.T. Hannana i J. Freemana oraz teorię H.E. Aldricha. Warto je poprzedzić wyjaśnieniem podstawowych mechanizmów ewolucji, czerpiących inspirację z nauk biologicznych.

Paradygmat ewolucji jest przede wszystkim wiązany z pracami Ch. Darwina i z teorią doboru naturalnego. Darwinizm odwołuje się do trzech podstawowych zasad: dziedziczenia, różnicowania oraz selekcji i został zaadaptowany do nauk ekonomicznych, gdzie uwaga skierowana jest na dynamikę i mechanizmy rozwoju, pozostawiając rozważania dotyczące optymalności, poza nurtem zainteresowania. Najlepiej logikę ewolu-

cyjną wyjaśnia D.T. Campbell (1969), który wprowadził ewolucyjny model VSR, gdzie etap różnicowania pociąga za sobą zwielokrotnianie elementów. Drugi etap – selekcja prowadzi do porażki lub sukcesu. Warto podkreślić, że o sukcesie organizacji nie mówimy w kategoriach efektywności, ale adaptacji, przeżycia i najlepszego przystosowania. Ostatni etap – retencja, to zatrzymywanie, które oznacza, że organizacje są zdolne do identyfikowania wyselekcjonowanych odchyłeń, które zwiększają prawdopodobieństwo na przeżycie. D.T. Campbell argumentuje, że proces VSR jest jedynym użytecznym modelem wyjaśniania ewolucji, który w szczególności dostarcza obserwowalnych faktów.

Analizując tę tematykę, należy nawiązać ponownie do opracowania wyznaczającego sposoby postrzegania i badania rzeczywistości, tj. opublikowanej w 1982 roku ewolucyjnej teorii zmiany ekonomicznej R.R. Nelsona i S.G. Wintera⁴. Według niej, kluczowe dla ewolucji są rutyny organizacyjne (przynajmniej w ich wczesnej teorii), które wpływają na dążenie do odkrywania nowości, podtrzymują cechy organizmu i determinują jego przyszłe zachowania (podobnie jak otoczenie). R.R. Nelson i S.G. Winter proponują ewolucyjny model branży, w którym mechanizm selekcji operuje na zestawie rutyn, odpowiedniku biologicznych genów, którymi są wzorce zachowań firm dla różnych rodzajów działalności (np. procedury). Selekcja ze względu na wzorce nie musi skutkować, a nawet nie skutkuje wyborem firm maksymalizujących zysk. Firmy w celu zwiększenia zysku poszukują nowych technik w celu dokonania innowacji lub imitacji i zmodyfikowania w ten sposób zestawów swoich rutyn.

Podany przez R.R. Nelsona i S.G. Wintera termin rutyny i ukryty w nich sens znacznie rozszerza go wobec potocznego znaczenia. Potocznie działania rozwojowe organizacji nie są kojarzone z rutynami. Jednak w zaproponowanej analizie i one posiadają swoje rutyny. Termin „rutyny” jest wykorzystywany przez autorów w sposób wysoce elastyczny, na podobieństwo „procedur” czy „programów”. Rutyny można odnieść do powtarzającego się wzoru działalności w całych organizacjach, do indywidualnej umiejętności lub jako przymiotnik określający płynną niezakłóconą skuteczność takiego organizacyjnego, albo indywidualnego, funkcjonowania.

Jak z powyższego wynika, rutyny wykształciły się jako sposób dopasowania do środowiska i do sprzeczności interesów członków organizacji. Będąc podstawą organizacyjnej pamięci, są jednocześnie jej fundamentem i uzasadnieniem. Zgromadzone w pamięci informacje muszą znajdować potwierdzenie nie tylko w działaniu (rutynowym), ale także tworzyć przekonanie, że poprzez wykorzystanie zebranych informacji (wiedzy) zostaną odpowiednio ukształtowane warunki, które dają szansę na działanie. Rutyny tym samym nie tylko łagodzą konflikty interesów, gdyż nie prowadzą do ich uwypuklenia, ale także dają przekonanie, że konflikty nie zniszczą warunków do korzystnego dla

jednostki działania. Rutyny sprawdzone w poprzednich okresach są punktem startu do kolejnych kontraktów pomiędzy stronami o odmiennych, a często wręcz rozbieżnych interesach (Staćzyk-Hugiet, 2014). Dyfuzja rutyn organizacyjnych determinuje selekcję i w rezultacie przeżycie lub śmierć organizacji.

Ekologia organizacji, zamiennie populacji, jest kolejną z formalnych teorii wyjaśniających ewolucję organizacji. W perspektywie ekologii organizacji otoczenie jest w pewien sposób deterministyczne, a jego oddziaływanie jest manifestowane przez proces selekcji, a nie proces adaptacji (Hannan, Freeman, 1989). Otoczenie dokonuje selekcji organizacji, decydując o finalizacji, opierając się na cechach, które charakteryzują organizacje w fazie narodzin, co determinuje ich dopasowanie do warunków otoczenia. Perspektywa populacji koncentruje się na wyjaśnieniach powiązań między formą organizacyjną a niszą i otoczeniem i jednocześnie bazuje na przywołanych założeniach ewolucyjnych dotyczących różnicowania, selekcji i retencji, a także na założeniu, że jedynym źródłem powodzenia organizacji jest jej otoczenie. M. Hannan i J. Freeman (1977) zajmują się raczej populacją (zbiór jednorodnych firm) niż organizacją oraz argumentują, że relacja otoczenia z organizacją powinna być obserwowana przede wszystkim poprzez wzór narodzin i śmierci organizacji w danej populacji (Hannan i in., 2007). W ich ujęciu organizacje konkurują w ekologicznej niszy. Ilość wejść do niszy, która jest stała i skończona, określa optymalną liczbę organizacji lub pojemność niszy. Zgodnie z teorią ekologii populacji, zmiany organizacyjnych form są skutkiem środowiskowych ograniczeń. Otoczenie może być widziane jako strumień zasobów, rzadkich zasobów, które są z natury ograniczone. W tradycyjnym ujęciu to nie indywidualna organizacja staje się doskonale dopasowana, ale otoczenie selekcjonuje optymalną kombinację organizacji (Hannan, Freeman, 1977).

Dominująca rola selekcji, kultywowana w ekologii populacji, wyjaśnia, w jaki sposób otoczenie dokonuje wyboru organizacji. W tym ujęciu to otoczenie jest agentem ewolucji, ponieważ organizacje wyłącznie reagują na zmiany, i to często w sposób, który nie daje szansy na adaptację. Organizacje konfrontują się z różnymi zdarzeniami zewnętrznymi, np. innowacje, przełomowe technologie. Wpływ tych zdarzeń na selekcję nie do końca znajduje wyjaśnienia, niemniej jednak wydarzenia w otoczeniu, wpływające na selekcję organizacji, mają swoje źródła w powstawaniu „nowych” organizacji, co sprawia, że istniejące już na rynku organizacje z przestarzałymi pomysłami, produktami, technologiami itp. stają się przedmiotem selekcji ze strony otoczenia. Konkludując, podstawowym celem ekologii organizacji jest zrozumienie wzajemnych interakcji wewnątrz i między populacjami oraz mechanizmów i procesów wpływających na ich rozwój i niepowodzenie. Warto podkreślić, że większość ekologów populacji lokuje swoje badania w ujęciu darwinowskim.

W odróżnieniu od wcześniej przedstawionych teorii ewolucyjnych R.R. Nelsona i S.G. Wintera (1982) oraz ekologii populacji koncepcja H.E. Aldricha (1999) nie pokrywa się z prostym ujęciem ewolucji, która klasyfikuje społeczeństwa i organizacje na podstawie jednolitego schematu, prowadzącego od organizacji mniej złożonych do bardziej rozwiniętych, choć bliższa jest koncepcji ekologii populacji. Wypracowany model tworzy ogólny schemat organizacyjnej zmiany, który wyjaśnia to, jak organizacyjne formy są tworzone, przeżywają i giną oraz są rozpowszechniane w populacji. H.E. Aldrich i M. Ruef (2006) zauważają, że różnicowanie (szczególnie przypadkowe) budzi zastrzeżenia u teoretyków zarządzania. H.E. Aldrich (1979) wskazuje, że procesy różnicowania nie są pierwotnym źródłem procesu racjonalnej adaptacji, a efektem przypadku. Zarządzanie nie może, z definicji, być przypadkowe. Jednak nie jest to argument kardynalnie negujący zastosowanie myślenia ewolucyjnego. Mimo tego, że działania są celowe, to rzadko są idealną odpowiedzią na zmianę uwarunkowań lub idealnie zgodnym z planem efektem. Procesy deliberowane przeplatają się z przypadkowymi. Wiele rozwiązań problemów jest trudnych do rozwikłania w jednoznaczny sposób. Wówczas gdy organizacje coś zmieniają, inne mogą tracić swoje kompetencje, na których dotąd się opierały. Stąd różnicowanie nie przeczy zarządzaniu, ale odwołuje się do jego praktycznych i realnych możliwości. Selekcja w tym nowym ujęciu nadal pozostaje procesem bardzo istotnym. To, co wydaje się *novum*, to większe zwrócenie uwagi na to, co dzieje się wewnątrz organizacji. Selekcja nadal jest ukierunkowana na dopasowanie do otoczenia. Jednak wiele wskazuje na to, że wewnętrzne procesy selekcji również są selekcjonowane.

W literaturze przedmiotu pojawiają się też ważne wskazówki na temat badania ewolucji. Analizie mogą podlegać trzy jednostki: 1) rutyny i kompetencje w organizacji; 2) organizacje jako całość; 3) populacje lub społeczności. W podejściu tym proponuje się badanie na wielu poziomach analizy, a włączenie konstruktów rutyn jest prawdopodobnie skutkiem prac S.G. Wintera i R.R. Nelsona.

Ewolucyjne osadzenie badań prowadzi w efekcie do ważnej debaty w badaniach organizacji, koncentrującej się na selekcji i adaptacji i ich relatywnej roli. W wyniku tej debaty uznaje się, że selekcja, rozwój i adaptacja są wzajemnie powiązаныmi procesami. Jak twierdzi G.M. Hodgson i T. Knudsen (2006), replikacja, rozwój, adaptacja i selekcja są esencjalnymi wyróżnikami ewolucji w populacjach. W każdej rzeczywistej populacji jest pewne, że zarówno selekcja, jak i adaptacja wystąpią. Można zatem wnioskować, że selekcja generalnie wymaga adaptacji w złożonych systemach populacji. Warto podkreślić, że selekcyjna narracja ewolucyjna wcale tak bardzo nie odbiega od spojrzenia od strony adaptacji, ponieważ na wyższym poziomie analizy selekcja wyraża się adaptacją. Różnica jest subtelna, jak to określają M.T. Hannan i J. Freeman (1977), a tłumaczy ją koewolucyjna perspektywa badawcza.



Koewolucyjna perspektywa badawcza

Nie można, *prima facie*, podejmować rozważań o koewolucji, nie zwracając uwagi na aspekt złożoności systemów, stanowiącej warunek *sine qua non*, ale mimo wszystko niewystarczający do wystąpienia mechanizmów koewolucyjnych. Jak wspomniano we wcześniejszych rozważaniach nad logiką ewolucji, procesy ewolucyjne zachodzą w złożonych systemach, w warunkach nieustannej zmiany (co więcej – nieciągłej), co, według E. Garnsey i J. McGlade'a (2006, s. 10), ujawnia rolę wzajemnych interakcji pomiędzy agentami ewolucji i procesami, formułując tym samym koewolucyjną dynamikę, co oznacza, że formy interakcji poprzez pozytywne sprzężenia zwrotne bądź samowzmacniające się procesy tworzą wzajemnie wzmacniające się przyczynowe powiązania. Poszczególne elementy systemu ewoluują jednocześnie i wzajemnie na siebie oddziałują – nie pozostają więc tylko w sekwencyjnej zależności. Ze względu na fakt, że system ciągle ewoluuje, te powiązania są nieustannie odnawiane jako część procesu samoorganizacji.

Największy wpływ na inkorporowanie zjawiska koewolucji do innych nauk miały biologiczne aspekty koewolucji opisane przez Ch. Darwina (1862) i dotyczące, najogólniej rzecz ujmując, sytuacji, w której co najmniej dwa gatunki wzajemnie oddziałują na swoją ewolucję (np. roślina i zwierzę roślinożerne). Te biologiczne relacje zawierają następujące elementy: drapieżnik/ofiara, pasożyt/gospodarz, konkurencyjne gatunki oraz gatunki wzajemnie zależne. Jednym z najczęściej cytowanych biologicznych koewolucyjnych modeli jest hipoteza Czerwonej Królowej, zgodnie z którą celem ciągłej zmiany ewolucyjnego systemu jest utrzymanie jego dopasowania względem systemów z nim koewoluujących (Van Valen, 1973).

Zjawiska koewolucji, głównie z nurtu darwinowskiego, przeniknęły również do nauk społecznych i ekonomicznych, a także wpłynęły na rozwój ewolucyjnego podejścia w zarządzaniu. Odnosząc się do systemów ekonomiczno-społecznych, R.B. Norgaard (1994) zaproponował koewolucyjny model oparty na wzajemnych sprzężeniach zwrotnych i nieliniowych powiązaniach pomiędzy wartościami, wiedzą, organizacją, technologią i otoczeniem, podkreślając jednocześnie powiązania pomiędzy systemem i otoczeniem, w którym selekcyjne siły determinują relatywne dopasowanie i przeżycie systemu. Zatem koewolucyjna dynamika staje się warunkiem zasadniczym kompleksowości ewoluującego systemu. J. Child i S.B. Rodrigues (2011), a także J. Child i in. (2013) zobrazowali, jak otoczenie determinuje sposób, w jaki organizacja może rozwijać się poprzez określone interakcje z otoczeniem i sformułowali wniosek, iż ewolucja organizacji i ewolucja otoczenia są wzajemnie od siebie zależne, podlegając wspólnemu wpływowi. Mechanizm ten nazwali jedną z form koewolucji – koewolucją symetryczną. J. Child i in. (2013) w szczególności zwrócili uwagę na wzajemną zależność pomiędzy systemem makro (czynniki na

poziomie państwa), mezo (branża) oraz mikro (m.in. organizacyjna adaptacja i zmiana) jako komponentami koewolucji.

Koewolucyjna perspektywa badawcza przyciąga niewątpliwie badaczy problemów zarządzania, co jest manifestowane dedykowanymi wydaniami specjalnymi czasopism o wysokiej randze światowej, na przykład „Organization Studies”, nr 11(6), „Organization Science”, nr 10 (5) czy „Journal of Management Studies”, nr 40 (8). A.Y. Lewin i in. (1999), przykładowo, odnieśli się w swoich badaniach do dyskusji nad relacją adaptacji do selekcji i odwrotnie, a w konsekwencji poczynili konstatacje w obszarze koewolucji na płaszczyźnie organizacja – otoczenie, generalizując model organizacyjnej adaptacji, łączący adaptację na poziomie organizacyjnym w kontekście eksploracji i eksploatacji. W poczynionych przez autorów spostrzeżeniach organizacje, ich populacje i otoczenie traktowane są jako współzależny rezultat działań menedżerskich, instytucjonalnego oddziaływania i zmian w otoczeniu, a strategiczna i organizacyjna adaptacja koewoluują wraz ze zmianami (tj. dynamika konkurencyjności, zmiany technologiczne, zmiany instytucjonalne) w otoczeniu. Co więcej, według autorów, populacje organizacyjne, formy, nowe formy organizacyjne, potrafią przeobrażać się i wywodzą się z istniejących populacji organizacji. Znaczenie adaptacji w procesie koewolucji dostrzegają również J.A. Cantwell i in. (2010). W przeprowadzonych badaniach nad koewolucją wielonarodowych przedsiębiorstw i otoczenia instytucjonalnego, integrujących perspektywę instytucjonalną D. Northa i ewolucyjną R.R. Nelsona, sformułowali wniosek, że występuje komplementarność pomiędzy procesami adaptowania się do otoczenia i przedsiębiorczością na poziomie organizacyjnym, co prowadzi do koewolucji (którą nazywają „koewolucją instytucjonalną”), poprzez różne formy, z otoczeniem organizacji. Ta instytucjonalna koewolucja oznacza, iż: a) otoczenie instytucjonalne jest częściowo endogeniczne, b) organizacje dopasowują się do różnych instytucjonalnych środowisk poprzez proces koewolucji, c) organizacje wprowadzają nowe instytucje zaadaptowane do lokalnego kontekstu, d) pojawia się niezaplanowana redundancja jako rezultat lokalnej imitacji, e) wyłania się instytucjonalna przedsiębiorczość (Cantwell i in., 2010, s. 37). Przenikanie instytucjonalizmu do logiki koewolucji, przywołują również M.E. Carney i E. Gedajlovic (2002) czy S.J. Haakonsson i in. (2013).

Chociaż, jak wynika z zaprezentowanych poglądów, nie wypracowano jednolitego i jednoznacznego stanowiska wśród badaczy z różnych obszarów wiedzy na temat istoty, cech, determinant koewolucji, to występuje powszechna zgoda co do możliwości integrowania mikro- i makroewolucji (Baum, Singh, 1994; Depew, Weber, 1995; Lewin, Volberda, 1999). Jednakże rozważania badaczy nad kluczowymi cechami oraz obiektami tych mechanizmów, również nie znalazły konsensusu. Ewolucyjna teoria Darwina na gruncie optyki ewolucyjnej w zarządzaniu jest wyjaśniana wielopoziomowością

mikro i makro (Depew, Weber, 1995) i eksploatowana nie tylko w kategoriach ewolucji, ale również z koewolucyjnej perspektywy badawczej. Zjawisko koewolucji jest wyraźnie eksplorowane przez badaczy ekologii organizacji na poziomie społeczności, organizacji oraz wewnątrzorganizacyjnie, przy czym zmiana każdego z tych elementów wywołana jest zmianą innego (Baum, Singh, 1994a). Ekologiczna konceptualizacja koewolucji odnosi się do fundamentalnej wzajemnej zależności pomiędzy organizacjami, konkurentami i dostępnymi zasobami niszowymi, a reprezentanci ekologii populacji zwracają uwagę na trzy następujące elementy koewolucji: 1) powiązania pomiędzy organizacją i zasobami niszy, 2) powiązania pomiędzy organizacją i konkurentami oraz 3) niekoewolucyjne zasoby i ograniczenia (np. dynamika populacji, zmieniająca się technologia itp.), w kontekście, w którym organizacje ewoluują (McKelvey, 1997, s. 359).

Wielopoziomowość i zakorzenienie w kontekście stanowi, oprócz takich własności, jak: wielokierunkowa przyczynowość, nielinearność, ścieżka rozwoju, pozytywne sprzężenie zwrotne, kluczową przesłankę koewolucji (Baum, Singh, 1994; Lewin, Volberda, 1999). Wielopoziomowość wyraża się w interakcjach pomiędzy obiektami na różnych poziomach ewolucji. Ujmując to zagadnienie na ogólnym poziomie rozważań, wyróżnia się mikrokoewolucję rozumianą jako procesy koewolucyjne wewnątrz organizacji (na wielu poziomach) z wewnątrzorganizacyjnej perspektywy konkurencyjności oraz makrokoewolucję – koewolucję rozumianą jako adaptacyjną ewolucję pomiędzy organizacjami w koewolucyjnym kontekście konkurencyjności (kontekst i interakcje stanowią tutaj podstawę rozważań) (Baum, Singh, 1994; McKelvey, 1997, s. 360). W tym przypadku mikro- i makrokoewolucyjne mechanizmy wynikają z fundamentalnej przesłanki, że mikrokoewolucyjny porządek wewnątrz organizacji jest zakorzeniony w kontekście makrokoewolucyjnej presji selektywnej konkurencyjności, która w konsekwencji, jako skutek koewolucyjnej logiki, prowadzi do przeżycia organizacji i przewagi konkurencyjnej. Natomiast H. Volberda i A.Y. Lewin (2003), opisując koewolucyjną dynamikę jako idiosynkratyczną, odnosią pojęcie mikro- i makrokoewolucji do sił wzmacniających koewolucję w zależności od typów selekcji, jako generatywnych mechanizmów wzmacniających określone koewolucyjne formy. Należy zwrócić uwagę, iż w tym przypadku makropoziom koewolucji odnosi się do organizacji (nie do sił otoczenia), a mikrokoewolucja dotyczy poszczególnych elementów organizacji.

Występowanie zjawiska wielopoziomowości koewolucyjnej prowadzi do kolejnego zagadnienia, jakim jest koewolucja selekcji wewnętrznej (koewolucja pomiędzy jednostkami selekcji na poziomie genetycznym, indywidualnym i niższym poziomie grupy) i selekcji zewnętrznej (koewolucja pomiędzy jednostkami na poziomach wyższych niż niższy poziom grupy). Podobnie do innych mikro- i makrokoewolucyjnych aspektów mikroewolucyjna selekcja zagnieżdżona jest w kontekście makroewolucyjnych selekcyjnych sił, a jednostki

selekcji zmieniają się w niekończących się nieliniowych i dyfuzyjnych procesach celem podtrzymania określonego poziomu dopasowania (Henderson, Stern, 2004; Murmann i in., 2003).

Ulokowanie badań w koewolucyjnej perspektywie badawczej wymaga swoistego rygoru metodologiczno-metodycznego. Empiryczne badania nad koewolucją powinny spełniać, co najmniej następujące, wydaje się najbardziej kluczowe, wymagania: a) longitudinalność w badaniu zjawiska adaptacji (niezbędne jest zebranie serii mikrostatycznych zdarzeń adaptacyjnych), b) przyjęcie określonego historycznego kontekstu organizacji i jej otoczenia, c) zamodelowanie wielokierunkowych zależności przyczynowych pomiędzy mikro- i makrokoewolucją, w których rezultaty koewolucji są emergentne, a zmiany jednej zmiennej mogą być endogenicznie powodowane zmianami innych zmiennych, d) analizowanie wspólnych, symultanicznych, rozłożonych w czasie i zagnieżdżonych rezultatów koewolucji, e) przeanalizowanie ścieżki rozwoju organizacji warunkującej charakter adaptacji oraz f) uwzględnienie czynników instytucjonalnych i makrootoczenia (Volberda, Lewin, 2003). Proponuje się również uzależnienie przyjętej metodyki od analizowanego poziomu (ko)ewolucji. W przypadku poziomu mikro wydaje się zasadnym prowadzenie pogłębionych badań jakościowych, a w odniesieniu do poziomu makro sugeruje się modelowanie (ko)ewoluujących systemów (Piórkowska i in., 2015).

Jednakże, abstrahując od wszystkich podniesionych ustaleń epistemologicznych, najtrudniejsze wyzwanie, chociażby w kontekście operacjonalizacji, niesie logika ontologiczna i ustalenie obiektu badań – w perspektywie (ko)ewolucji.

Organizacyjny obiekt ewolucji i koewolucji

Podejście ewolucyjne w zarządzaniu budzi wiele kontrowersji w odniesieniu do ewoluującej jednostki. U Ch. Darwina jest nim organizm żywy, lecz w podejściu uniwersalnego darwinizmu jest nim każdy rozpoznawalny wzorzec, zjawisko lub system. Musi on spełniać pewne warunki. Po pierwsze, musi mieć zdolność przeżycia (utrzymania) lub reprodukcji (replikacji), co oznacza, że informacje we wzorcu/systemie muszą być przechowywane lub przekazywane (retencja). Drugim warunkiem jest zachodzenie drobnych zmian we wzorcu w drodze przeżycia i replikacji (różnicowanie). Ostatni warunek dotyczy selekcji i oznacza, że niektóre wzorce/systemy posiadają lepsze możliwości do przetrwania i rozmnażania się. Jeśli przedstawione warunki są spełnione, wzór będzie ewoluować w kierunku bardziej dostosowanych form. Zasadniczą kwestią jest jednak ustalenie podmiotu replikacji. Uniwersalny darwinizm nie jest związany ze specyfiką genów lub DNA i nie jest to podejście, w którym próbuje się wszystko wyjaśnić w kategoriach biologicznych. Stanowi on zestaw ogólnych zasad, które mogą mieć zastosowanie w każdej dziedzinie naukowej, do szerokiego zakresu



zjawisk. Jest użyteczny w przypadku wyjaśniania ewolucji złożonych systemów (Hodgson, 2005).

Przykładami wzorów, które spełniają warunki różnicowania, selekcji i replikacji, mogą być geny, pomysły (memy), neurony i ich połączenia, słowa, programy komputerowe, organizacje, przeciwciała, a nawet stany kwantowe i wszechświat (Cambell, 2009; Dennett, 1995). D.T. Campbell (1969) zaaplikował uniwersalny darwinizm do wyjaśniania procesów ewolucji organicznej i procesu uczenia się wiedzy. R. Dawkins (1976) zaproponował koncepcję samodzielnie rozprzestrzeniającej się jednostki ewolucji kulturowej, którą nazwał „meme” jako skrót starogreckiego słowa „mimeme”, oznaczającego naśladowanie, imitację. D.K. Simonton (2011) analizuje, w kontekście takiego podejścia, procesy kreatywności i odkryć, a G.M. Hodgson (2005) – ewolucję społeczną. Uniwersalny darwinizm jest też szeroko wykorzystywany w filozofii i psychologii, między innymi w celu wsparcia ontologii losowości i tworzenia nowości czy wyjaśniania procesów ludzkiej woli. A na potrzeby celów tego opracowania stanowi bazę rozważań na temat elementarnego obiektu ewolucji organizacji.

Na wysokim poziomie ogólności obiektem ewolucji jest organizacja (Hodgson, 2005). Jednak w podejściu ewolucyjnym w zarządzaniu, jako dyscypliny naukowej, organizacja to unikalny zbiór rutyn organizacyjnych (Stańczyk-Hugiet i in., 2014), to holistyczny system rutyn organizacyjnych, który posiada właściwości, jakich nie posiadają pojedyncze rutyny (Stańczyk i in., 2015). W tym znaczeniu rutyny rozwijają się lub giną w sytuacji, gdy organizacja rozwija się lub ginie. W ten sposób ewolucja organizacji jest jednoznaczna z ewolucją rutyn.

Wczesna koncepcja rutyn została zaproponowana już w 1940 r. przez E. Stene'a, który porównywał rutyny do indywidualnych nawyków, przypisując im tę samą trwałość. Odniesienie do koncepcji indywidualnych nawyków jest obecnie szeroko analizowane w koncepcji G.M. Hodgsona i T. Knudsen (2004). W tym wypadku rutyny organizacyjne interpretowane są jako skłonności do określonych zachowań (zdolności), które determinują kolejne zachowania i wynikają z wiedzy i pamięci (Becker, 2004). Wymienieni autorzy propagują ideę nawyków (*habits*) jako indywidualnego poziomu powtarzalnych wzorców aktywności. T. Knudsen (2008) uważa wręcz, że rutyny składają się z nawyków, których funkcje kontrolują. Poprzez zastosowanie analogii jednostki i organizacji podejmują próbę nakreślenia hierarchii, poziomów rutyn organizacyjnych. O ile nawyki stanowią jednostkowy, indywidualny poziom rutyn, o tyle ewolucja wymaga interakcji między jednostkami (Hodgson, Knudsen, 2004), czyli poruszania się w wielowymiarowej przestrzeni metanawyków. Użyteczność tej koncepcji tkwi głównie w podkreśleniu wielopoziomowego charakteru rutyn organizacyjnych oraz konieczności ich analizowania z poziomu całej organizacji (w tym wypadku relacji pomiędzy nawykami).

Kolejny kierunek analizy mikropoziomu rutyn organizacyjnych związany jest z utożsamianiem ich jako standardowe procedury operacyjne. W 1958 r. J.G. March

i H.A. Simon zaproponowali, iż organizacja jest zbiorem procedur, które odnoszą się do wielorakich ekonomicznych agentów o różnych interesach, wiedzy, informacjach i dlatego rutyny mogą być widziane jako istotna część organizacji jako takiej. Z kolei R.M. Cyert i J.G. March (1963, s. 102), tworząc podstawy teorii behawioralnych w organizacjach, silnie podkreślali rolę zasad, procedur i rutyn organizacyjnych, będących narzędziem adaptacji do otoczenia, jak też sposobem zapamiętywania przez organizację skutecznych metod działań. Według wymienionych autorów, tak długo, jak nie istnieją luki między dążeniami, aspiracjami organizacji a osiąganymi wynikami, to standardowe procedury operacyjne (tutaj rutyny organizacyjne) będą się utrzymywać. Organizacja „porzuci je tylko pod przymusem”.

W 1964 r. pojawia się definicja rutyn organizacyjnych jako powtarzalnego wzorca zachowań (*behavioral pattern*), który się zmienia wraz ze zmianą uwarunkowań (Winter, 1964, s. 263). Teoria ta jest rozwinięta w dziele R.R. Nelsona i S.G. Wintera (1982). Autorzy posłużyli się analogią genu zapożyczoną z biologii ewolucyjnej, a jako jednostki analizy przyjęli standardowe procedury operacyjne za R.M. Cyertem i J.G. Marchem. Jednak standardowe procedury operacyjne, nazywane ogólnie rutynami organizacyjnymi, nabierają w tej koncepcji bardziej specjalistycznego znaczenia, a mianowicie stanowią magazyn pamięci organizacyjnej, magazyn wiedzy ukrytej. W tym znaczeniu uznane są za kluczowe jednostki ewolucji, które wpływają na dążenie do odkrywania nowości, podtrzymują cechy organizmu i determinują jego przyszłe zachowania (podobnie jak otoczenie). Dyfuzja rutyn organizacyjnych determinuje selekcję i w rezultacie przeżycie lub śmierć organizacji. Rutyny organizacyjne są tutaj postrzegane jako cel, źródło naśladowania konkurujących firm, co wzbudza wiele wątpliwości (Hodgson, Knudsen, 2004). Pojawiają się pytania o możliwość dostępu do wiedzy ukrytej i rzeczywisty obiekt imitacji, który jest bardziej związany z widoczną częścią rutyny (aspekt performatywny rutyny) czy ogólnie dostępnymi regułami, zasadami postępowania, a nie zachowaniami *per se* (Hernandez, 2011).

W odpowiedzi na te dylematy rutyny organizacyjne są ostatnio ściśle utożsamiane ze skutkiem działania, interakcją i kontekstem.

M.C. Becker (2004) definiuje rutyny organizacyjne jako powtarzalne wzorce interakcji. Interakcja oznacza, że rutyny organizacyjne są tworem emergentnym, a jednostką ewolucji jest ich holistyczny system. Jak podkreśla ten autor, jedne rutyny generują inne, a ponadto rutyny w organizacji pozostają w zależnościach pomiędzy sobą – np. rutyny poszczególnych zespołów lub działów. Emergencja rutyn oznacza, że jedynie interakcje pomiędzy częściami prowadzą do wytworzenia porządku, zatem rutyny mają układ hierarchiczny i posiadają własności holistyczne. System rutyn organizacyjnych, na poziomie organizacji, wpływa na pojedyncze rutyny i posiada właściwości, jakich nie posiadają pojedyncze rutyny. Innymi słowy, jest on nieredukowalny i nie jest zasadne jego rozumienie na podstawie wiedzy o pojedynczych rutynach (Stańczyk i in., 2015).

M.S. Feldman i B.T. Pentland także dostrzegają konieczność analizowania i interpretacji rutyn na poziomie organizacyjnym. Określają rutyny jako powtarzające się wzory współzależnych działań, podejmowanych przez wielu aktorów i przyjmują, że dynamika makropoziomu rutyn wyłania się z mikropoziomu, czyli relacji pomiędzy specyficznymi działaniami i wzorami działań (Feldman, Pentland, 2003; Pentland, Feldman, 2008; Pentland i in., 2012). W celu wyjaśnienia systemowego charakteru rutyn organizacyjnych autorzy wyróżniają ostensywny i performatywny aspekt rutyn.

Rutyny w aspekcie ostensywnym to pewien ideał, forma schematu rutyn, abstrakcyjny wzór, punkt odniesienia do wykonania rutyny. To przewodnik uwarunkowany okolicznościami, jest bowiem uzależniony od subiektywnego punktu widzenia aktorów rutyn, ich roli i miejsca w organizacji. Ostensywny aspekt rutyn nie jest bezpośrednio widoczny, nie musi być spójny ani jednomyślny. To zbiór nakładających się narracji rutyny, który przekłada się na jej rzeczywiste wykonanie.

Aspekt performatywny, wykonawczy, wynikowy, związany jest ze specyficznymi działaniami konkretnych ludzi w konkretnym czasie i miejscu, czyli jest to widoczna, powtarzalna część rutyn. Wprawdzie wykonanie jest oparte na jakiejś normie i zasadzie, ale konkretne kierunki działania są zawsze, przynajmniej w jakimś stopniu, nowe, uzależnione od kontekstu. Istotną kwestią jest zatem czas analizy rutyn, trudno bowiem zobaczyć wykonanie w czasie rzeczywistym, jest ono rozłożone w czasie i przestrzeni, jedynie skutek ewoluującego działania stanowi punkt przejścia do dalszej koewolucji. Wykonanie rutyn ma też implikacje w kształtowaniu nowych rutyn, co oznacza zmianę ostensywnego aspektu wzorca.

Rutyny organizacyjne jako obiekt koewolucji stanowią w pewnym stopniu powtarzalny wzorzec działania. Wykonanie rutyn jest dynamiczne, nie podlega doskonałej replikacji, ewoluuje w zależności od zmieniających się kontekstów – czynników egzogenicznych i endogenicznych. Lista tych czynników nie jest jednoznacznie określona. Wśród uwarunkowań zewnętrznych wymieniane są: wartości kulturowe (Piórkowska, Stańczyk, 2014), siły rynkowe, konkurencja, dopasowanie do norm polityczno-prawnych i regulacji działalności na rynku (Aldrich, 1999). Za istotne czynniki wewnętrzne uznawane są: kierunkowe zachowania menedżera (Piórkowska, Stańczyk, 2014), wcześniejsze doświadczenia organizacji, struktura i podział władzy w organizacji, wewnętrzne procedury formalne (Zollo, Winter, 2002). Liczba, znaczenie i ranga endo- i egzouwarunkowań ewolucji / koewolucji będzie się zmieniać w zależności od chociażby branży. Jednak niemożliwe jest powtórzenie tej samej kombinacji uwarunkowań rutyn.

Podsumowując, należy odpowiedzieć na pytanie: co zatem tworzy mikropoziom rutyn organizacyjnych – nawyki, zachowanie, działanie, interakcja?

Sam G. Hodgson (2005), poszukując obiektu ewolucji, powołuje się na odkrycia szkockiego filozofa D.G. Ritchiego (1889), który stwierdza, że większość nawyków podle-

ga po prostu imitacji, a nie retencji i w tym (biologicznym) sensie nie mogą być obiektem ewolucji. Ponadto selekcja nawyków nie wymaga interakcji w spójnej grupie jednostek, może dotyczyć pojedynczej jednostki (Hodgson, Knudsen, 2004), co przeczy idei ewolucji organizacji, jako systemu rutyn.

Zachowanie jest obserwowalne i jest odpowiedzią na bodziec. Zachowanie odnosi się do obserwowalnych zdarzeń, w których uczestniczą ludzie lub zwierzęta, natomiast działanie (sprawczość) sugeruje, że działający są w stanie zastanowić się nad tym, co robią (wolicjonalny, refleksyjny aspekt ludzkiego życia) (Becker, 2004). To właśnie czyny, działanie stwarzające realne skutki, stanowią widoczną, powtarzalną część rutyn (performatywny aspekt rutyn organizacyjnych) (Pentland, Feldman, 2008).

Interakcja jest szczególnie istotna w rozumieniu rutyn organizacyjnych i lokuje je na kolektywnym, organizacyjnym, poziomie analizy (Gersick, Hackman, 1990; Becker, 2004; Pentland, Feldman, 2008). Rutyny w organizacji są ściśle ze sobą powiązane. Związki te nie są oczywiste, są trudne do zaobserwowania, odróżnienia, porównania, policzenia, dlatego istnieje konieczność analizowania i interpretacji rutyn na poziomie organizacyjnym, w całej ich złożoności. W tym znaczeniu mamy na myśli zjawisko holistyczne i jako takie rutyny powinny być identyfikowane i interpretowane.

Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono rezultat dociekań w ustaleniu stanu wiedzy w obszarze nurtów badawczych i formalnych teorii ewolucyjnych, zasadniczych założeń mieszczących się w ewolucyjnym nurcie zarządzania, koewolucyjnej perspektywy badawczej, a także obiektu analizy organizacyjnej ewolucji i koewolucji. W konsekwencji sformułowano następujące podstawowe wnioski.

Obiekt/jednostka analizy organizacyjnej ewolucji i koewolucji wywołuje wiele kontrowersji. Prowadzą one do rozważań o poziomach rutyn czy ich hierarchicznej naturze. Mikropoziom ewolucji rutyn stanowią bez wątpienia interakcje i działania, a kwestia innych obiektów analizy na poziomie mikro wymaga pogłębienia badań w tym obszarze. Na wyższym poziomie mogą to być zdolności dynamiczne, wytwarzane przez metarutyny.

Rutyny to nie tylko powtarzające się wzory działania, ale powtarzalne wzory interakcji, przejawiające się w działaniu. Działanie nie jest w pełni replikowane, ponieważ kierunki działania są osadzone w kontekście i zawsze, w jakimś stopniu, będą nowe. Nawet rutyny, w których uczestniczą wciąż te same osoby, muszą być dostosowane do zmieniających się kontekstów – innych rutyn uwarunkowanych czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Oznacza to, że można badać tylko wykonane / dokonane rutyny organizacyjne w celu uchwycenia złożoności tego zjawiska.

Niejednoznaczność wypowiedzi oraz brak kognitywnego konsensusu wśród badaczy organizacyjnej ewolucji dotyczy również mechanizmu koewolucji, zwłaszcza

w kwestiach dotyczących poziomów i rodzajów procesów koewolucyjnych, co z kolei prowadzi do dyskusji nad jednostkami koewolucyjnych mechanizmów. Niespójność teoretyczna widoczna jest również w zakresie roli adaptacji w logice koewolucji czy też niejasnej, w przypadku niektórych publikacji, demarkacji pomiędzy teorią złożoności a koncepcją koewolucji. Wykazane trudności nie wyczerpują spektrum zagadnień wymagających dalszej teoretyczno-badawczej eksploracji, co multiplikuje możliwości naukowych dociekań i zapewnia w przyszłości rozwój tego obszaru wiedzy.

Ontologiczna wizja wielopoziomowej przestrzeni rutyn organizacyjnych jest niezbędna dla poznania istoty organizacyjnego obiektu (ko)ewolucji i uniknięcia błędów metodycznych związanych z niewłaściwie dobranym przedmiotem badań czy pokusą badania pojedynczych rutyn.

prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
 e-mail: ewa.stanczyk-hugiet@ue.wroc.pl

dr inż. Katarzyna Piórkowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
 e-mail: katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl

dr Sylwia Stańczyk
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
 e-mail: sylwia.stanczyk@ue.wroc.pl

Przypisy

- 1) Na przykład Nelson and Winter Conference, zorganizowana przez DRUID, 12–15 June 2001, Aalborg, Dania.
- 2) Na przykład coroczne konferencje EURAM, organizowane przez European Academy of Management.
- 3) Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.
- 4) Trzeba podkreślić, że sami autorzy nie aspirowali do rozwinięcia teorii firmy, co podkreślił S.G. Winter w trakcie sympozjum zorganizowanym przez Academy of Management w Toronto w 2000 r.

Bibliografia

- [1] Abatecola G. (2014), *Research in Organizational Evolution. What Comes Next?* „European Management Journal”, No. 32, pp. 434–443.
- [2] Aldrich H. (1979), *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- [3] Aldrich H.E. (1999), *Organizations Evolving*, Sage, London.
- [4] Aldrich H.E., Ruef M. (2006), *Organizations Evolving*, Second edition, Sage, London.
- [5] Baum J.A.C., Singh J.V. (1994), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York.
- [6] Baum J.A.C., Singh J.V. (1994a), *Organizational Niche Overlap and the Dynamics of Organizational Mortality*, „American Journal of Sociology”, No. 100, pp. 346–380.
- [7] Becker M.C. (2004), *Organizational Routines: A Review of the Literature*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 13, No. 4, pp. 643–677.
- [8] Cambell J. (2009), *Bayesian Methods and Universal Darwinism*, AIP Conference Proceedings, No. 1193, AIP Publishing, Oxford, pp. 40–47.
- [9] Campbell D.T. (1969), *Variation and Selective Retention in Socio-cultural Evolution*, „General Systems”, No. 14, pp. 69–85.
- [10] Cantwell J.A., Dunning J.H., Lundan S.M. (2010), *An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-evolution of MNEs and the Institutional Environment*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 41, No. 4, pp. 567–586.
- [11] Carney M.E., Gedajlovic E. (2002), *The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region*, „Organization Studies”, Vol. 234, No. 1, pp. 1–29.
- [12] Child J., Rodrigues S.B. (2011), *How Organizations Engage with External Complexity: A Political Action Perspective*, „Organization Studies”, Vol. 32, No. 6, pp. 803–824.
- [13] Child J., Tse K.K.-Te, Rodrigues S.B. (2013), *The Dynamics of Corporate Co-evolution. A Case Study of Port Development in China. Organisation and Strategy: Case Studies in their Context*, Elgar.
- [14] Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- [15] Darwin Ch. (1862), *On the Various Contrivances by which British and Foreign Orchids are Fertilised by Insects, and on the Good Effects of Intercrossing*, John Murray, London.
- [16] Dawkins R. (1976), *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford.
- [17] Dennett D.C. (1995), *Darwin's Dangerous Idea: Evolution and the Meanings of Life*, Simon & Schuster, New York.
- [18] Depew D.J., Weber B.H. (1995), *Darwinism Evolving: Systems Dynamics and the Genealogy of Natural Selection*, MIT Press, Cambridge.
- [19] Feldman M.S., Pentland B.T. (2003), *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, „Administrative Science Quarterly”, No. 48, pp. 94–118.
- [20] Garnsey E., McGlade J. (eds.), (2006), *Complexity and Co-evolution. Continuity and Change in Socio-economic Systems*, Edward Elgar.
- [21] Gersick C.J., Hackman R.J. (1990), *Habitual Routines in Task-performing Groups*, „Organizational Behavior & Human Decision Process”, Vol. 47, No. 1, pp. 65–97.
- [22] Haakonsson S.J., Jensen P.D.Ř., Mudambi S.M. (2013), *A Co-evolutionary Perspective on the Drivers of International Sourcing of Pharmaceutical R&D to India*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 13, No. 4, pp. 677–700.

- [23] Hannan M.T., Freeman J.H. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, „American Journal of Sociology”, Vol. 82, No. 5, pp. 929–964.
- [24] Hannan M.T., Pólos L., Carroll G.R. (2007), *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*, Princeton University Press, Princeton.
- [25] Henderson A.D., Stern I. (2004), *Selection-based Learning: The Coevolution of Internal and External Selection in High-velocity Environments*, „Administrative Science Quarterly”, No. 49, pp. 39–75.
- [26] Hernandez A. (2011), *Learning Routines in Organizational Change and Innovation: An Explanatory Case Study on Global Wind Power*, Master thesis, Aalborg University, Aalborg.
- [27] Hodgson G.M. (2005), *Generalizing Darwinism to Social Evolution: Some Early Attempts*, „Journal of Economic Issues”, Vol. 39, No. 4, pp. 899–914.
- [28] Hodgson G.M., Knudsen T. (2004), *The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines*, „Journal of Evolutionary Economics”, Vol. 14, No. 3, pp. 281–307.
- [29] Hodgson G.M., Knudsen T. (2006), *Dismantling Lamarckism: Why Descriptions of Socio-economic Evolution as Lamarckian are Misleading*, „Journal of Evolutionary Economics”, No. 16, pp. 343–366.
- [30] Knudsen T. (2008) *Organizational Routines in Evolutionary Theory*, [in:] M.C. Becker (ed.), *Handbook of Organizational Routines*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 125–151.
- [31] Lewin A.Y., Long C.P., Carroll T.N. (1999), *The Co-evolution of New Organizational Forms*, „Organization Science”, Vol. 10, No. 5, pp. 535–550.
- [32] Lewin A.Y., Volberda H.W. (1999), *Prolegomena on Co-evolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, „Organization Science”, Vol. 10, No. 5, pp. 519–534.
- [33] March J.J., Simon H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- [34] McKelvey B. (1997), *Quasi-natural Organization Science*, „Organization Science”, Vol. 8, No. 4, pp. 352–380.
- [35] Murmann J.P., Aldrich H.E., Levinthal D., Winter S.G. (2003), *Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium: A Symposium on the State of the Art and Opportunities for Future Research*, „Journal of Management Inquiry”, No. 12, pp. 22–40.
- [36] Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- [37] Norgaard R.B. (1994), *Development Betrayed: The End of Progress and a Coevolutionary Revisioning in the Future*, Routledge, London.
- [38] Pentland B.T., Feldman M.S. (2008), *Designing Routines: On the Folly of Designing Artifacts, while Hoping for Patterns of Action*, „Information and Organization”, No. 18, pp. 235–250.
- [39] Pentland B.T., Feldman M.S., Becker M.C., Liu P. (2012), *Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model*, „Journal of Management Studies”, Vol. 49, No. 8, pp. 1484–1508.
- [40] Piórkowska K., Stańczyk S. (2014), *Methodology of Researching Organizational Routines*, Proceedings from IX International Conference on Applied Business Research ICABR 2014, Mendel University, Brno, pp. 790–799.
- [41] Piórkowska K., Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S. (2015), *Prolegomena on Co-evolution of Internal and External Selection*, The European Business and Management Conference 2015, Brighton.
- [42] Ritchie D.G. (1889), *Darwinism and Politics*, Sonnenschein, London.
- [43] Simonton D.K. (2011), *Creativity and Discovery as Blind Variation: Campbell's (1960) BVSR Model after the Half-century Mark*, „Review of General Psychology”, Vol. 15, No. 2, pp. 158–174.
- [44] Stańczyk S., Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K. (2015), *Emergent Nature of Routines*, Paper Presented at: Second WINIR Conference, Rio de Janeiro.
- [45] Stańczyk-Hugiet E. (2014), *Routines in the Process of Organizational Evolution*, „Management”, Vol. 18, No. 2, pp. 73–88.
- [46] Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S. (2014), *Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho-Pelc (red.), *Prace Naukowe Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Nr 366, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 505–513.
- [47] Stene E.O. (1940), *An Approach to the Science of Administration*, „American Political Science Review”, No. 34, pp. 1124–1137.
- [48] Van Valen L. (1973), *A New Evolutionary Law*, „Evolutionary Theory”, No. 1, pp. 1–30.
- [49] Volberda H., Lewin A. (2003) *Co-evolutionary Dynamics within and between Firms: From Evolution to Co-evolution*, „Journal of Management Studies”, Vol. 40, No. 8, pp. 2111–2136.
- [50] Winter S.G. (1964), *Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm*, „Yale Economic Essays”, No. 4.
- [51] Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13, No. 3, pp. 339–353.

Evolutionary Approach in Management Science. State of the Art

Summary

The notions ‘evolution’ and ‘co-evolution’ are widely used in examining organizations, however, they are very rarely defined and specified whether they refer to single objects or groups. What is critical, locating the research in evolutionary epistemology requires using appropriate nomenclature. The article presents systemizing research fields and formal evolutionary theories as well as primary assumptions of evolutionary approach in management science. Consequently, the basics of organizational evolution have been stressed. Then, co-evolutionary research perspective has been emphasized. Finally, the considerations about the object of evolutionary and co-evolutionary organizational analysis have been highlighted.

Keywords

evolution, co-evolution, routines



ROLA OTOCZENIA INSTYTUCJONALNEGO W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI TECHNOLOGICZNEJ

Stefan Lachiewicz

Wprowadzenie

W ostatnich latach duże znaczenie przypisuje się tzw. przedsiębiorczości technologicznej w sektorze MSP. Charakteryzuje się ona zespołem przedsięwzięć zmierzających do zapewnienia sprawnego transferu nowych technologii i innych rozwiązań techniczno-organizacyjnych ze sfery nauki oraz badań i rozwoju do działalności biznesowej. W literaturze można spotkać także inne określenia tego zjawiska, np. innowacyjność technologiczna lub przedsiębiorczość intelektualna (Kwiatkowski, 2000). Transfer technologii z jednostek naukowo-badawczych do przedsiębiorstw wymaga koordynacji celów i programów wielu organizacji funkcjonujących w otoczeniu małych i średnich firm. Określa się je otoczeniem instytucjonalnym, gdyż jest ono złożone z różnych organizacji, takich jak: uczelnie, laboratoria, ośrodki transferu technologii, banki i fundusze inwestycyjne oraz instytucje rządowe i samorządowe.

Celem artykułu jest przedstawienie roli oraz wpływu otoczenia instytucjonalnego na rozwój przedsiębiorczości technologicznej w małych i średnich przedsiębiorstwach. W opracowaniu na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz refleksji naukowej określono wpływ otoczenia instytucjonalnego na działalność przedsiębiorstw, a następnie przeprowadzono analizę wyników badań zrealizowanych metodą ankietową w grupie 300 przedsiębiorstw z sektora MSP w regionie łódzkim.

Wpływ otoczenia instytucjonalnego na działalność przedsiębiorstw

Rozważania na temat uwarunkowań rozwoju współczesnych przedsiębiorstw koncentrują się na poszukiwaniu sił lub barier rozwojowych w systemie zasobów firmy oraz w jej otoczeniu. W ostatnich latach większą uwagę poświęca się czynnikom związanym z otoczeniem polskich przedsiębiorstw w szerokim rozumieniu tego terminu (makro- i mikrootoczenie, otoczenie stabilne i turbulentne itd.).

W oparciu o różnorodne obserwacje i analizy należy przyjąć, że następujące przyczyny wywołują tego typu nastawienie w myśleniu i działaniu biznesowym:

- włączenie gospodarki polskiej w ostatnim ćwierćwieczu do systemu światowej gospodarki rynkowej i nadanie działalności biznesowej większej otwartości oraz jej uzależnienie od różnych procesów zachodzących w otoczeniu rynkowym;

- zmiany w strukturze podmiotów gospodarczych, które doprowadziły do dominacji w sensie liczebności firm oraz do wzrostu udziału w zatrudnieniu i tworzeniu PKB, mikro- i małych przedsiębiorstw charakteryzujących się większą podatnością na wpływ otoczenia niż duże firmy;
- zjawiska kryzysowe w gospodarce światowej i polskiej w ostatnich dziesięciu latach, które pokazały znaczną skalę oddziaływania sytuacji w sektorze bankowym i obrotu nieruchomościami na pozostałe działy gospodarki oraz wpływ kryzysu w poszczególnych krajach i na rynkach regionalnych na inne gospodarki i regiony;
- zanikanie wyraźnych granic przedsiębiorstw i wzrost znaczenia organizacji sieciowych oraz wirtualnych czy projektowych, w których granice pomiędzy przedsiębiorstwem i otoczeniem są bardzo elastyczne, a przez to zwiększa się „przenikalność” różnorodnych procesów i wzrost znaczenia działań o charakterze relacyjnym (Krupski i in., 2009, s. 188 i dalsze);
- czynniki natury psychologicznej, a zwłaszcza skłonność wielu członków środowisk biznesowych do „prze-rzucania” odpowiedzialności za niepowodzenia gospodarcze na administrację państwową czy samorządową, na sektor bankowy czy też na inne instytucje oraz na zjawiska w otoczeniu zewnętrznym;
- przekonanie wielu menedżerów, właścicieli i interesariuszy firm, że potencjał tkwiący w otoczeniu przedsiębiorstwa jest bardziej bogaty, złożony i kreatywny niż ten, który znajduje się w zasobach własnych przedsiębiorstwa i w związku z tym, koncentrując się na potencjale otoczenia, można stworzyć więcej możliwości rozwojowych;
- globalizacja gospodarki i powstawanie silnych ugrupowań gospodarczych tworzą oczekiwania na duże wsparcie zewnętrzne (np. programy unijne), tendencje te wzmacniają dążenie do podejścia kooperacyjnego, opartego na filozofii łączenia konkurencji i współpracy w działaniach rynkowych (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 179);
- duże tempo rozwoju techniki i technologii wymagające licznych powiązań i form współdziałania w relacjach przedsiębiorstw ze sferą nauki oraz badań i rozwoju; rozwój przedsiębiorstwa zależy obecnie w dużym stopniu od umiejętnego radzenia sobie w pozyskiwaniu

grantów badawczych, zasileń finansowych na wspólne przedsięwzięcia z jednostkami w otoczeniu firmy; sprzyjają temu różnorodne regulacje formalnoprawne (np. prawo patentowe) i system finansowania działań badawczo-rozwojowych w skali państw czy ich ugrupowań, które preferują sieci, klastry, inkubatory i inne formy wiązania biznesu ze sferą badawczo-rozwojową.

Na tle takich tendencji gospodarczych i trendów w myśleniu o prowadzeniu biznesu powstaje często pytanie o to, jak budować relacje w otoczeniu przedsiębiorstwa i jak stworzyć warunki dla sprawnego wykorzystania atutów tego otoczenia dla funkcjonowania i rozwoju firmy. Jest to kwestia nurtująca naukę i praktykę zarządzania od wielu lat. Wymaga ona znacznej elastyczności w myśleniu o zarządzaniu, gdyż otoczenie przedsiębiorstw charakteryzuje się dużą skalą zmian i napływu nowych podmiotów gospodarczych, a ponadto poszczególne organizacje przyjmują bardzo różne strategie w zakresie stosunku do otoczenia.

Punktem wyjścia, ale jednocześnie bardzo trudnym zadaniem jest tutaj identyfikacja otoczenia przedsiębiorstwa, czyli określenie poszczególnych jego elementów oraz procesów w nim zachodzących i ich skutków dla konkretnej firmy. W literaturze z zakresu zarządzania, a zwłaszcza z obszaru zarządzania strategicznego można znaleźć wiele metod identyfikacji oraz oceny otoczenia organizacji. Klasyczny podział na otoczenie bliższe (mikrootoczenie, otoczenie zadaniowe) i dalsze (makrootoczenie, otoczenie pośrednie) jest rozszerzany o klasyfikację otoczenia według jego zmienności i złożoności, siły wpływu na organizację, lokalizacji oraz według innych kryteriów.

Szczególną uwagę przypisuje się otoczeniu instytucjonalnemu. Jego istota wynika z założenia, że otoczenie każdej organizacji można identyfikować i oceniać w układzie zachodzących w nim procesów, takich jak np. konkurencja, sytuacje kryzysowe, popyt i podaż produktów czy też innowacyjność lub zjawiska globalizacyjne. Ale z drugiej strony można rozpatrywać też otoczenie jako zbiór określonych instytucji w rozumieniu urzędów, banków, przedsiębiorstw przemysłowych, uczelni i szkół. Oczywiście w praktyce biznesowej trudno jest oddzielić procesy od miejsc, w których one przebiegają, ale z punktu widzenia możliwości analizy jest to istotne rozróżnienie.

W ostatnim okresie prowadzi się dużo analiz i badań na temat oddziaływań otoczenia na funkcjonowanie i rozwój małych oraz średnich przedsiębiorstw¹. Wiele konkretnych programów czy funduszy tworzonych w strukturach gospodarczych jest dedykowanych takim przedsiębiorstwom. Znaczenie otoczenia uwzględniane jest także w modelach rozwoju firm z sektora MSP. Zdaniem M. Matejuna (2015, s. 42), szczególną uwagę należy zwrócić na tzw. modele zintegrowane, które uwzględniają kilka kategorii czynników prorozwojowych. Autor ten przytacza model J. Wiklunda, H. Patzelt i D.A. Shepherd, z którego wynika, że wzrost firmy uzależniony jest od orientacji przedsiębiorczej, warunków otoczenia, zasobów firmy oraz nastawienia właściciela – menedżera do procesów rozwojowych (Wiklund i in., 2009). Koncentrując się tylko na otoczeniu, można w oparciu o badania empiryczne przeprowadzone w sektorze małych firm w Szwecji stwierdzić, że otoczenie wpływa

na wzrost badanych firm zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośrednio poprzez orientację przedsiębiorczą. Autorzy tego modelu zauważają, że dynamika otoczenia posiada bezpośrednio negatywny wpływ, ale pośrednio wpływa pozytywnie na wzrost firmy. Niepewność i wrogość otoczenia mają z kolei negatywne oddziaływanie na wzrost o charakterze bezpośrednim, a złożoność otoczenia wpływa pośrednio pozytywnie na ten wzrost.

Uwzględniając powyższe zależności, należy więc podkreślić duże znaczenie instytucji (organizacji) z otoczenia dla efektywności funkcjonowania i rozwoju firm z sektora MSP. Kształtują one bowiem w dużym stopniu warunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Koordynacja celów i programów tych organizacji lub też rozbieżności w ich strategiach i przedsięwzięciach operacyjnych mogą stworzyć korzystne podstawy dla funkcjonowania małych i średnich firm bądź też powodować negatywne skutki dla ich działalności.

Znaczenie instytucji zewnętrznych w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w sektorze MSP - wyniki badań emirycznych

Znaczenie przedstawionych wyżej uwarunkowań związanych z decydującą rolą otoczenia instytucjonalnego w kreowaniu różnorodnych procesów w małych i średnich przedsiębiorstwach nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do tzw. przedsiębiorczości technologicznej. Jest to ten typ przedsiębiorczości, który charakteryzuje się połączeniem potencjału naukowego uczelni wyższych i ośrodków badawczo-rozwojowych z działalnością biznesową firm gospodarczych. Obejmuje on zespół przedsięwzięć zmierzających do sprawnej dyfuzji nowych technologii i innych rozwiązań techniczno-organizacyjnych ze sfery nauki oraz badań i rozwoju do działalności biznesowej.

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy występuje konieczność takiego współdziałania przedsiębiorstw z otoczeniem badawczo-naukowym, gdyż to stanowi podstawowy warunek osiągnięcia sukcesu w biznesie. Jak stwierdzają W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk (2008, s. 80), tak rozumiana przedsiębiorczość wyznacza możliwości wprowadzenia nowych produktów, stosowania nowoczesnych technologii, elastycznego reagowania na zmiany zachodzące na rynku oraz wprowadzania innowacji we wszystkich dziedzinach funkcjonowania firm, a także u kooperantów.

Analizy różnorodnych przypadków współpracy w ramach przedsiębiorczości technologicznej, polegającej na realizacji określonych przedsięwzięć na styku nauka – biznes pokazują, że w procesie tym uczestniczą następujące kategorie podmiotów z otoczenia instytucjonalnego (Flaszewska, Lachiewicz, 2013, s. 17 i dalsze):

- jednostki naukowo-badawcze (uczelnie, laboratoria itp.),
- ośrodki transferu technologii,
- instytucje rządowe oraz samorządowe,
- organizacje finansowe wspierające komercjalizację technologii,
- przedsiębiorstwa wdrażające nowe rozwiązania.

Już to wyliczenie pokazuje, jak duża liczba organizacji z otoczenia instytucjonalnego występuje z reguły w łańcuchu przedsiębiorczości technologicznej.

Badania ankietowe przeprowadzone przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej² w latach 2011–2012 objęły 300 losowo dobranych firm małej i średniej wielkości z województwa łódzkiego, w tym 67% przedsiębiorstw małych o zatrudnieniu w przedziale 10–49 osób i 33% przedsiębiorstw średnich (o zatrudnieniu w granicach 50–249 pracowników). Kwestionariusz ankiety dotyczył zagadnień związanych z udziałem przedsiębiorstw w procesach przedsiębiorczości technologicznej. Został on przekazany badanym przedsiębiorstwom w formie papierowej i następnie odbierany przez ankietatorów. W badanej próbie firm dominowały przedsiębiorstwa o dłuższym okresie działalności (88% funkcjonowało na rynku powyżej 5 lat), które występowały przede wszystkim w sektorach produkcyjnym i usługowym. Były to m.in. takie branże, jak: chemia, włókiennictwo i odzieżownictwo, telekomunikacja, informatyka, motoryzacja, poligrafia, finanse i obrót nieruchomościami. Sfera przedsiębiorczości technologicznej posiadała dla nich duże znaczenie, gdyż w większości dysponowały one tradycyjnymi technologiami, a tylko ok. 20% oceniło się jako nowoczesne technologicznie. W trakcie badań poruszono wiele kwestii związanych z relacjami z otoczeniem instytucjonalnym.

Dla szczegółowej oceny tak określonego otoczenia i jego potencjału pod kątem zapewnienia transferu nowych rozwiązań techniczno-technologicznych ze sfery nauki, badań i rozwoju do sfery biznesowej przyjęto następującą klasyfikację funkcji otoczenia instytucjonalnego (Kozłowski, Matejun, 2011, s. 59–60):

- funkcja badawczo-rozwojowa, polegająca na tworzeniu pomysłów, wynalazków, patentów i innych rozwiązań techniczno-technologicznych, na prowadzeniu badań przez ośrodki naukowo-badawcze i na zapewnieniu dyfuzji wyników tych badań do biznesu,
- funkcja mobilizacyjna, związana z tworzeniem zachęt i stymulowaniem innowacyjności w małych i średnich firmach,

- funkcja finansowo wspierająca, dotycząca wsparcia finansowego oraz organizacyjnego i merytorycznego dla firm chcących wdrażać nowe rozwiązania techniczno-technologiczne,
- funkcja promocyjna, związana z promowaniem i upowszechnianiem nowych technik oraz technologii w środowiskach biznesowych,
- funkcja wdrożeniowa, polegająca na pomocy w procesie wdrażania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych oraz podczas adaptacji firmy do tych rozwiązań.

W realizację tych funkcji zaangażowane były różne podmioty z otoczenia instytucjonalnego badanych przedsiębiorstw. Często niektóre z nich uczestniczyły w realizacji kilku funkcji (tab. 1).

Wymienione w tabeli 1 podmioty otoczenia instytucjonalnego (badane firmy współpracowały średnio z kilkoma lub kilkunastoma różnymi organizacjami) posiadają często różne cele i oczekiwania związane z procesem przedsiębiorczości technologicznej. Inna jest rola banku czy funduszu pożyczkowego, które są ukierunkowane przede wszystkim na efekty ekonomiczne, a inna agencji rozwoju przedsiębiorczości, inkubatora czy specjalnej strefy ekonomicznej, których działalność jest nastawiona bardziej na propagowanie rozwoju przedsiębiorczości, czyli na funkcje o charakterze promocyjnym oraz wspierającym.

To zróżnicowanie celów, funkcji i form działalności poszczególnych organizacji tworzy z jednej strony duże możliwości korzystania z potencjału otoczenia instytucjonalnego w procesie przedsiębiorczości technologicznej, a z drugiej strony wymaga od małych i średnich przedsiębiorstw wysokich kompetencji oraz pewnej koncepcji strategicznej podczas korzystania z tych możliwości. Określa się ją w literaturze absorpcją wsparcia, przez co rozumie się zestaw działań nakierowanych na pozyskiwanie różnych form wsparcia i jego wykorzystanie w procesach rozwojowych firmy. Szczególną uwagę zwraca się przy tym na tzw. zdolność absorpcyjną przedsiębiorstwa, definiowaną jako jego zdolność do identyfikacji, asymilacji i wykorzystania zewnętrznych zasobów (Matejun, 2015, s. 5 oraz 69–77).

Tab 1. Przykłady organizacji z otoczenia instytucjonalnego zaangażowanych w realizację przedsięwzięć ze sfery przedsiębiorczości technologicznej

Funkcja otoczenia instytucjonalnego	Organizacje z otoczenia instytucjonalnego (przykłady)
badawczo-rozwojowa	Uczelnie wyższe, instytuty badawczo-rozwojowe, ośrodki szkoleniowo-doradcze, stowarzyszenia naukowo-doradcze, parki technologiczne, centra wysokich technologii
mobilizacyjna	Klienci, dostawcy, konkurenci, uczelnie wyższe, instytuty badawczo-rozwojowe, centra doskonałości
finansowo-wspierająca	Banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne i typu venture capital, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, firmy leasingowe, ministerstwa i urzędy samorządowe, agencje rządowe (np. PARP), klienci, organizacje pracodawców
promocyjna	Media i prasa, specjalne strefy ekonomiczne, organizacje lokalne, izby gospodarcze, związki zawodowe i pracodawców, stowarzyszenia branżowe, klienci, dostawcy, banki i instytucje rynku kapitałowego, ośrodki przedsiębiorczości i innowacji
wdrożeniowa	Uczelnie wyższe, instytuty badawczo-rozwojowe, parki technologiczne, urzędy i instytucje państwowe, specjalne strefy ekonomiczne, dostawcy, klienci i ośrodki szkoleniowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kurowska i in., 2013, s. 54)

Analizując zachowania otoczenia instytucjonalnego, można dostrzec, że poszczególne podmioty tego otoczenia zwracają uwagę na tę sferę zdolności absorpcyjnej małych i średnich firm podczas działań związanych z przedsiębiorczością technologiczną. Decyzje o przekazaniu czy sprzedaży nowych technologii przez uczelnie i ośrodki badawczo-rozwojowe, o udzieleniu wsparcia finansowego na zakup określonych rozwiązań technicznych, o przeprowadzeniu szkolenia w ramach funduszy unijnych i inne są podejmowane z uwzględnieniem tego typu zdolności.

Posiadanie takich zdolności wpływa bowiem na skalę kontaktów firmy z innymi organizacjami oraz na sposób wykorzystania różnorodnych zasileń oferowanych przez otoczenie instytucjonalne. W trakcie badań zapytano respondentów z małych i średnich firm o ocenę częstotliwości kontaktów z organizacjami z otoczenia oraz o znaczenie tych kontaktów podczas pozyskiwania i transferu nowych rozwiązań technologicznych do sektora MSP. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

Z informacji zawartych w tabeli 2 wynika, że respondenci wskazywali przede wszystkim na duże znaczenie kontaktów z centrami transferu technologii (dominanta równa 5), z akademickimi i innymi inkubatorami przedsiębiorczości z dostawcami i tzw. sojusznikami strategicznymi, z instytucjami państwowymi i samorządowymi oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi i z parkami technologicznymi. Natomiast jeżeli chodzi o częstotliwość kontaktów, to tutaj najwyższy poziom wskazań dotyczy banków, dostawców i sojuszników strategicznych oraz instytucji państwowych i samorządowych. Nie zawsze więc badane małe i średnie firmy kontaktowały się odpowiednio często z tymi organizacjami w otoczeniu instytucjonalnym, które posiadały

duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. Szczególnie wyraźna rozbieżność wskazań dotyczy centrów transferu technologii, jednostek badawczo-rozwojowych i parków technologicznych. Martwi też niska ocena kontaktów z uczelniami wyższymi zarówno w odniesieniu do ich częstotliwości, jak i znaczenia.

Można więc w oparciu o powyższe uwagi sformułować wnioski o pewnych mankamentach w zakresie realizacji funkcji promocyjnej i wspierającej przez organizacje z otoczenia instytucjonalnego oraz w sposobach i kanałach poszukiwania informacji przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Niektóre z realizowanych kontaktów w otoczeniu mogą być bowiem nietrafne bądź źle przeprowadzone, jeżeli ich znaczenie jest niewielkie i odwrotnie instytucje zewnętrzne, które posiadają duże znaczenie w procesie przedsiębiorczości technologicznej, nie są odpowiednio traktowane w sensie częstotliwości kontaktów przez badane firmy.

Te niesprawności w sferze kontaktów badanych przedsiębiorstw z organizacjami zewnętrznymi wynikają także z ogólnej oceny wpływu otoczenia na rozwój przedsiębiorczości technologicznej przez respondentów. Tylko 40% badanych oceniło ten wpływ jako pozytywny, a 7% jako negatywny. Aż 53% ankietowanych wskazało na brak wpływu otoczenia na proces przedsiębiorczości technologicznej. Jest to na pewno zaskakujący wynik, ale okazuje się, że opinia ta jest wypowiediana głównie przez przedstawicieli firm słabo zaangażowanych w proces przedsiębiorczości technologicznej. Natomiast w grupie przedsiębiorstw silnie zaangażowanych w ten proces 68% respondentów określiło ten wpływ jako pozytywny i tylko 28% jako neutralny (Kurowska, Matejun, 2013, s. 124).

Tab. 2. Ocena częstotliwości i znaczenia kontaktów z organizacjami z otoczenia przez respondentów

Organizacje z otoczenia instytucjonalnego	Znaczenie kontaktów (dominanta wskazań na skali 1 - 5)	Częstotliwość kontaktów (dominanta wskazań na skali 1 - 3)
Agencje oraz ośrodki przedsiębiorczości i innowacji	3	2
Akademickie i inne inkubatory przedsiębiorczości	4	2
Banki	3	3
Centra transferu technologii	5	1
Dostawcy i sojusznicy strategiczni	4	3
Fundusze venture capital	3	2
Instytucje państwowe i samorządowe	4	3
Izby gospodarcze	3	2
Jednostki badawczo-rozwojowe	4	1
Konkurencyjne przedsiębiorstwa	3	2
Media i prasa	3	2
Parki technologiczne	4	2
Specjalne strefy ekonomiczne	3	2
Stowarzyszenia naukowo-badawcze	3	1
Uczelnie wyższe	2	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Na podstawie tych wyników można więc sformułować wniosek, że tylko przedsiębiorstwa, które doceniają i potrafią umiejętnie korzystać z potencjału instytucji zewnętrznych, osiągają sukces w transferze nowych technologii ze sfery naukowo-badawczej do sfery biznesowej.

Podsumowanie

Rozwój gospodarki światowej i zjawiska z nim związane podnoszą rangę otoczenia w działalności przedsiębiorstw. Dotyczy to szczególnie małych i średnich firm, które są z jednej strony bardzo podatne na wpływy otoczenia, a z drugiej strony oczekują na wiele zasileń zewnętrznych, w tym zwłaszcza w sferze transferu nowych technologii.

Przedstawione w artykule wyniki badań empirycznych pokazały te zależności na podstawie procesu przedsiębiorczości technologicznej, w realizacji którego uczestniczą różnorodne organizacje z otoczenia instytucjonalnego biznesu. Sprawna realizacja celów związanych z tym procesem wiąże się z jednej strony z odpowiednią aktywnością i wykonywaniem funkcji mobilizacyjnych, finansowo wspierających, promocyjnych i innych przez te organizacje, a z drugiej strony niezbędne są odpowiednie kompetencje małych i średnich przedsiębiorstw, jeżeli chodzi o absorpcję zasileń zewnętrznych. Szczególną uwagę zwrócono w trakcie badań na zdolność tych przedsiębiorstw do identyfikowania podmiotów z otoczenia o odpowiednim potencjale wsparcia oraz nawiązywania z nimi skutecznego kontaktów biznesowych. Transfer oraz wdrożenie i adaptacja nowych rozwiązań techniczno-technologicznych i organizacyjnych wymagają bowiem przede wszystkim dostępu do laboratoriów naukowych i do efektów prac badawczo-rozwojowych, ale także niezbędne są odpowiednie zasilenia finansowe, kadrowe oraz pomoc podczas wdrożeń. Synergia działania różnych organizacji z otoczenia firmy może doprowadzić do sukcesu w zakresie przedsiębiorczości technologicznej i do odpowiedniego poziomu rozwoju przedsiębiorstw zaangażowanych w ten proces.

prof. dr hab. Stefan Lachiewicz
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: eslach@wp.pl

Przypisy

- 1) Należy tutaj wymienić badania A.H. Jasińskiego, T. Krańcickiej, E. Stawasa, T. Łuczki, Z. Chyby i innych.
- 2) Badania zrealizował zespół w składzie: S. Flaszewska, M. Kurowska, S. Lachiewicz (kierownik), M. Matejun, S. Mosińska, K. Szymańska i A. Walecka w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji N N115 364839.

Bibliografia

- [1] Flaszewska S., Lachiewicz S. (2013), *Przedsiębiorczość technologiczna we współczesnej gospodarce*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa, s. 11–24.
- [2] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2008), *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa.
- [3] Kozłowski R., Matejun M. (2011), *Dynamic Business Environment as a Source of Technology Entrepreneurship Development – a Case Study*, [in:] K. Grzybowska, M. Wyrywica (eds.), *Knowledge Management and Organizational Culture of Global Organization*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań, pp. 41–63.
- [4] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- [5] Kurowska M., Matejun M. (2013), *Zjawisko przedsiębiorczości technologicznej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa, s. 115–142.
- [6] Kurowska M., Matejun M., Szymańska K. (2013), *Zewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa, s. 49–75.
- [7] Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- [9] Wiklund J., Patzelt H., Shepherd D.A. (2009), *Building an Integrative Model of Small Business Growth*, „Small Business Economics”, No. 4, pp. 351–374.
- [10] Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Strategia kooperacji w praktyce firm high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 179–203.

The Role of Institutional Environment in the Development of Technological Entrepreneurship

Summary

The article tackles with the issue of institutional environment's influence on the development of technological entrepreneurship among small and medium – sized companies. Technological entrepreneurship is connected with cooperation of these companies with units from sectors of research and development, finance and business support. This cooperation is due to assuring higher technological level and manufacturing innovative, competitive products. Basing on survey research among the group of 300 companies from Lodz region, many conclusions and tendencies connecting relation of

these enterprises with organizations from institutional environment were determined. The companies, where research was conducted, show capabilities of identifying organizations from the environment having an adequate level of support. However, on the other side, many companies do not appreciate an essential role of diverse en-

terprises in the process of modern technology transfer into the SME sector.

Keywords

institutional environment, technological entrepreneurship

ZARZĄDZANIE W SPIRALNIE ZAPĘTLONEJ SIECI – REFLEKSJE NAD RELACJAMI MIĘDZYORGANIZACYJNYMI

Jerzy Bogdanienko

Wprowadzenie

Patrząc na współczesny rozwój gospodarczy, można odnieść wrażenie, że wszystko jest powiązane ze wszystkim i taki pogląd często odzwierciedlany jest w literaturze przedmiotu. Uświadomienie sobie tych skomplikowanych relacji i ich uwzględnienie przy podejmowaniu decyzji można uznać za główne wyzwanie stojące przed menedżerami. Mówimy o gospodarce sieciowej uwarunkowanej rozwojem Internetu, o globalnej wsi polegającej na znikaniu barier w komunikacji i szybkim nawiązywaniu współpracy ponad granicami państw i o rozwoju spiralnym, cechującym się systemem powiązań różnych obszarów działania, pozwalających wznieść się na wyższy poziom. Ta sytuacja stwarza nowe możliwości rozwojowe, jeśli zostanie właściwie zinterpretowana i wykorzystana, ale też wymaga uwzględnienia wielu nowych czynników, od których zależy powodzenie realizowanych zamierzeń. Przede wszystkim zaś wymusza to prowadzenie działalności w warunkach wszechobecnego ryzyka i niepewności. W niniejszym artykule podjęta zostanie próba charakterystyki tych zapętleń w sieci powiązań współpracujących organizacji zarówno w ujęciu poziomym, jak i w układzie pionowym: nauka – technika – gospodarka. Podstawą analizy będą zawarte w literaturze przedmiotu schematy, pokazujące relacje międzyorganizacyjne, które posłużą do podjęcia próby zintegrowanego ujęcia tych zależności.

Istota powiązań międzyorganizacyjnych i ich znaczenie

Głównym celem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest dążenie do skuteczniejszego sprostania współczesnej konkurencji, wymagającej elastycznego podejścia do procesu gospodarowania, co

z kolei narzuca konieczność szybkiego wprowadzania innowacji. Mówiąc o relacjach międzyorganizacyjnych łatwo uświadomić sobie, że jest to problematyka niezwykle złożona, gdyż relacje te mogą być rozpatrywane w różnych układach i na różnych poziomach. Po pierwsze, występują one w układzie pionowym w postaci oddziałujących na siebie wzajemnie powiązanych poziomów: gospodarka globalna, międzynarodowe struktury regionalne, gospodarka narodowa, obszary administracyjne, gospodarka lokalna. Na każdym z nich występuje ponadto jakaś struktura władzy, określająca wieloszczeblowe zależności między jednostkami organizacyjnymi. Po drugie, realizowane są one poziomo między organizacjami podobnego typu, nawiązującymi współpracę między sobą celem wzmocnienia zasobów i kompetencji. Następuje to w różnych formach, przede wszystkim: outsourcingu, offshoringu oraz aliansów, które pozwalają uzupełnić aktywa oraz przekazać pewne zadania na zewnątrz i pogłębić specjalizację, osiągając efekty synergii. Na to nakłada się współpraca z organizacjami odmiennego typu, co pozwala rozdzielić i dzięki temu sprawniej realizować wybrane fazy procesu produkcyjnego, zwłaszcza wyodrębniając kreowanie i komercjalizację nowych rozwiązań.

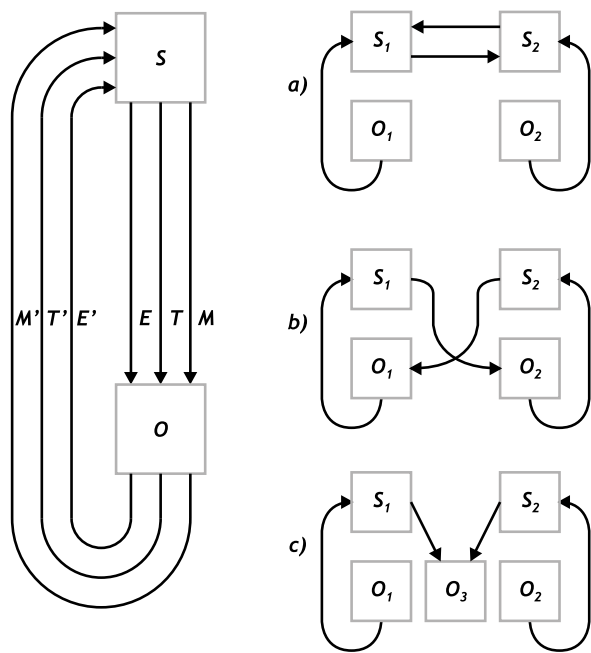
Ten prosty schemat dla otrzymania pełniejszego obrazu powiązań powinien być wzbogacony o cały łańcuch instytucji edukacyjnych, tworzących możliwości funkcjonowania skutecznego systemu innowacyjnego, zapewniając fundament do budowania kapitału intelektualnego i rozwoju twórczości technicznej. Tę rolę w odniesieniu do uniwersytetów wyraźnie akcentują w koncepcji potrójnej spirali (*Triple Helix*) H. Etzkowitz i L. Leydesdorff (1996), podkreślając znaczenie faktu, że uniwersytet został przekształcony z instytucji nauczającej w organizację, która łączy naukę z badaniami.

Ta rewolucyjna zmiana – piszą oni – która jest nadal w toku, wywołuje wprawdzie napięcie pomiędzy możliwościami realizacji tych dwóch rodzajów działalności, ale jednocześnie są one kompatybilne, wspomagają się i tworzą efekt synergii. Formułuje też pogląd, że uczelnie mogą realizować z powodzeniem swoją funkcję kreatywną w sektorze wiedzy tylko pod warunkiem zachowania misji edukacyjnej.

Większość z elementów pokazanych na rysunku 1. ma charakter dynamiczny, więc należy zapewnić zgodność tych elementów z zachodzącymi zmianami w otoczeniu oraz zmieniającymi się w związku z tym celami organizacji w przyszłości i możliwościami ich osiągnięcia.

Ogólne relacje w obszarze nauki i techniki ujawniają się zarówno w układzie poziomym, jak i pionowym, na poziomie przepływu idei i ich dyfuzji, zjawiska generowania nowych pomysłów oraz ich wykorzystania. Proces ten może być i powinien być w określonym zakresie sterowany, zwłaszcza na niższych poziomach, gdzie poddawany jest ewaluacji z punktu widzenia praktycznego znaczenia poszczególnych koncepcji, ich efektywności oraz skutków społecznych. Trzeba mieć bowiem na uwadze, że struktura prowadzonej działalności wpływa zarówno na koszt, jak i ryzyko rozwoju nauki i techniki, gdyż cechy te są bezpośrednio powiązane z poszczególnymi etapami cyklu rozwoju naukowo-technicznego i ich udziałem w programach badawczych. W miarę zaawansowania cyklu rozwoju nowego rozwiązania i materializacji koncepcji teoretycznej nakłady rosną ze względu na wysoki koszt prototypu i prac wdrożeniowych, swoboda wyboru elementów rozwiązania ulega ograniczeniu, również ryzyko niepowodzenia maleje.

Przy tym znaczenie poszczególnych relacji w sensie zakresu ich oddziaływania na proces tworzenia innych rozwiązań jest bardzo różny, co przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Typy sieci powiązań między dyscyplinami naukowymi
Źródło: (Bogdanienko, 1980, s. 45)

Najbardziej wyrazistym przykładem oddziaływania na siebie różnych obszarów badań są schematy pokazujące przenoszenie się koncepcji (a), metod badawczych (b), łączenia tematyki i prowadzenia wspólnych projektów (c). Niezależnie od tego każdy system wiedzy naukowej (S) rozwija się autonomicznie w trakcie prowadzenia badań właściwych sobie obszarów badawczych (O), poszerzając zbiór obserwacji empirycznych (E), doskonaląc instrumenty badawcze (M) i wzbogacając teorie (T) lub dokonując ich falsyfikacji i tworząc nowe (obrazuje to pętla na każdym wykresie). Jest to więc proces wysoce dynamiczny.

Na tym tle można sformułować pogląd o konieczności rozwoju równoległego wielu dyscyplin nauki, zwłaszcza w zakresie badań podstawowych. Jak bowiem dość wcześnie zauważyli naukowcy, ze względu na powiązania różnych dyscyplin wiedzy, wzajemnie przyspieszają lub hamują one swój rozwój, odpowiednio do uzyskiwanych osiągnięć. I wówczas gdy współzależne dyscypliny wiedzy nie są dostatecznie rozwijane, mogą okazać się bezsensowne wysiłki badawcze podejmowane w innych obszarach.

Jednakże, jak trafnie odnotował J. Kozłowski (2009), mimo występowania powiązań w zakresie technologii, aż do XIX w. „powiązania pomiędzy nauką a techniką były niesystematyczne i niezorganizowane, chociaż ich znaczenie uświadomiono sobie bardzo wcześnie”. W sposób bezpośrednio dostrzegalny wpływ i przenikanie osiągnięć nauki do techniki przez całe stulecia przed rewolucją naukową ujawniał się wyjątkowo i większość wynalazków oparta była na wiedzy praktycznej.

Dziś – trzeba się zgodzić z powszechnie w literaturze wyrażanym przekonaniem – trudno znaleźć ważną społecznie dziedzinę techniki, która nie byłaby powiązana z działalnością naukową. A oddziaływanie to ma charakter dwustronny nie tylko przez to, że gospodarka dofinansowuje wysiłki badawcze, ale także dlatego, że stawia przed nauką konkretne problemy do rozwiązania. Przy tym powiązania te znacznie się skomplikowały, gdyż technika, z którą się stykamy, jest coraz bardziej wyrafinowana. W wyniku tego omawianych uzależnień jest coraz więcej i występują one w ogromnej liczbie wariantów. Można stwierdzić na przykład – jak pisze w pracy *Prognozowanie rozwoju techniki i planowanie długookresowe* R. Ayres (1973, s. 108) – że samochód elektryczny prawdopodobnie nie znalazłby się w sprzedaży, gdyby nie osiągnięto zasadniczego postępu we wszystkich następujących dziedzinach: ulepszony elektrochemiczny sposób akumulowania energii (bateria lub ogniwo paliwowe), sprawne elektronowe sterowanie, lekkie silniki, efektywny sposób ładowania w czasie jazdy, system marketingu, system usługowo-konserwacyjny. Brak któregośkolwiek prerekwizytu wystarczyłby, aby cały projekt okazał się niewykonalny. Analiza taka, którą nazywamy morfologiczną, pokaże ponadto, że większość z wyżej podanych wymogów może być spełniona za pomocą szeregu alternatywnych rozwiązań. Współcześnie jest to dodatkowo nasilone pod wpływem rozwoju Internetu. Podkreśla to K. Kelly (2001, s. 138), wskazując, że każda nowa możliwość związana jest z nowym połączeniem,

a gdy do węzłów sieci przyłączymy coraz to nowe obszary, do kombinatorycznej gry zostają wprzęgnięte kolejne miliony elementów, przyspieszając przekazywanie powstających możliwości i rozpowszechnianie innowacji stwarzających grunt dla następnych rozwiązań.

Analiza morfologiczna może być przydatna nie tylko do identyfikowania wynalazków odbiegających od dotychczasowych trendów rozwojowych, ale także takich, które dotychczas zostały przeoczone. Wynika to z tego, że wynalazczość cechuje się w znacznym stopniu przypadkowością poszukiwań i „przebłyskami geniuszu”, prowadzących czasem do przeskoczenia pewnych możliwości rozwojowych. Dlatego systematyczne przeszukiwanie obszaru prowadzonych badań może doprowadzić do szybszego znalezienia nowych obiecujących rozwiązań, wykraczających poza tradycyjne ciągi rozumowania. Dobitnie ilustruje to rolę powiązań w technice i pozwala zrozumieć, że w większości przypadków realizacja określonych kombinacji wymaga odpowiedniego obudowania badaniami naukowymi z rozmaitych dziedzin, a więc powiązania z instytucjami prowadzącymi działalność badawczą.

Proces integracji nauki i techniki zachodzi w trzech etapach. Jak twierdzą autorzy pracy *Marketing narodów* (Kotler i in., 1999), początkowo poszczególne dyscypliny nauki są znacznie zróżnicowane i mają charakter względnie autonomiczny, co wynika ze specyficznych metod badawczych, jakimi się posługują. Wymiana idei nie oddziałuje jeszcze na zawartość merytoryczną podstawowych teorii w poszczególnych dyscyplinach. Drugi etap charakteryzuje się powstawaniem syntetyzujących nauk, jak cybernetyka, które doszukują się cech i prawidłowości wspólnych w odrębnych dziedzinach wiedzy. Trzeci etap następuje z chwilą pełnego uwzględnienia powiązań między poszczególnymi dyscyplinami oraz wzajemnych oddziaływań. Możliwości rozwoju określonych technologii są wyraźnie uzależnione od osiągnięć w innych powiązanych dziedzinach techniki, które z kolei zależą od rezultatów badań naukowych w określonych dyscyplinach.

Cytowana praca pokazuje przykłady skutków interakcji w obrębie wybranych wiązek pokrewnych gałęzi przemysłu skupionych wokół określonych technologii. Istnienie takiej skoordynowanej sieci powiązań rodzi czasem niebezpieczeństwo utraty wiodącej pozycji wskutek procesu wyparcia pewnych rozwiązań na drodze substytucji, ale częściej daje istotne korzyści występujące – jak podaje cytowana praca – w kilku następujących podstawowych formach: „kuli śniegowej” tworzącej tzw. technologie hybrydowe; technologii integracyjnych, które, w odróżnieniu od technologii hybrydowych, łączą dwa pomysły bez zmiany ich zasadniczych cech; a ostatnim rodzajem skutków omawianych powiązań jest efekt rozprzestrzeniania, przejawiający się w postaci technologii krzyżowych, które dotyczą innowacji występujących w jednym segmencie przemysłu, lecz nadają się do przeniesienia do innych segmentów. Bywa to nazywane efektem satelity, jeśli jakaś gałąź staje się głównym dostawcą kluczowych komponentów dla innych gałęzi.

Specjalizacja i integracja nauki to dwie przeciwstawne, lecz przeplatające się tendencje, które można obserwować na przestrzeni całego rozwoju naukowego. Specjalizacja oznacza wkraczanie myśli naukowej w coraz to nowe dziedziny zjawisk i powstawanie nowych, mających własny przedmiot i metodę gałęzi nauki. Integracja natomiast zakłada jednoczenie się różnych gałęzi wiedzy na skutek kształtowania się pewnych wspólnych cech w różnych sferach badań naukowych. Ponieważ te powstałe w wyniku jednoczenia się gałęzi wiedzy nie pokrywają się ze starymi, więc integracja i specjalizacja nauki w wielu przypadkach się przenikają.

Już R. Ayres (1973, s. 273–275) w cytowanej wcześniej fundamentalnej publikacji z zakresu prognozowania rozwoju nauki i techniki wskazywał, że współcześnie, gdy wykorzystuje się coraz bardziej skomplikowane rozwiązania „potrzeby techniczne mogą być zaspokojone tylko za pomocą rozbudowanych, złożonych „systemów”, bardzo kosztownych i rozciągających się na szereg dyscyplin naukowych”. Dlatego pojedynczy kierownik projektu – stwierdza cytowany autor – nie może już polegać wyłącznie na własnej umiejętności ogarnięcia olbrzymiego przedmiotu badań w dążeniu do poszukiwania nowoczesnych rozwiązań przez dostosowanie możliwości nauki do potrzeb techniki i do wyboru optymalnych metod postępowania oraz alokacji zasobów. Co więcej, sprawy nie rozwiązuje też samo zwiększenie personelu, gdyż wobec rozległego zakresu wiedzy interdyscyplinarnej często nie jest wystarczające, a prowadzi do zmniejszenia elastyczności działania wskutek rozrostu biurokracji, słabszej koordynacji i zwiększenia zakłóceń na liniach komunikacyjnych.

Konieczne jest więc tworzenie sieci współpracujących jednostek z różnych dziedzin nauki i techniki, pozwalających powiązać różne obszary wiedzy. Strukturę takiej sieci merytorycznych powiązań można przedstawić za pomocą układu macierzy, w których można na przecięciu wierszy i kolumn pokazać występowanie relacji oraz ich natężenie. Taką samą procedurę można stosować w celu ustalenia zależności między naukami podstawowymi a stosowanymi oraz możliwościami technicznymi i fazami wdrożeniowymi.

R. Ayres (1973) zauważył przy tym, że sklasyfikowanie powiązanych nauk i technik w sposób wyczerpujący, jasny i niezachodzący na siebie, jest samo w sobie niemałym problemem. Nie można tego nigdy – pisze on – zrobić w sposób ostateczny, czyli ustalić listy niezmienną się w czasie. Tym niemniej próba taka ma znaczenie przy określaniu niezbędnego poziomu wysiłku badawczego i potrzeb oraz możliwości finansowych.

W ostatnich dziesięcioleciach byliśmy świadkami konwergencji i przenikania się wielu obszarów, które kiedyś były osobne. Obejmują one różne strefy instytucjonalne współpracujące ze sobą i inspirujące wzajemnie, choć z różną siłą na różnych etapach procesu tworzenia innowacji. Możemy w związku z tym stwierdzić, że rozwiązanie sprzeczności między potrzebą utrzymania określonego potencjału prawnie w całym obszarze nauki i pokrycia go choćby cienką warstwą środków a koncentracją znacznego wysiłku w niektórych dziedzinach jest w praktyce bardzo trudne.



Modele innowacyjności

Posługując się najczęściej przytaczaną w literaturze klasyfikacją, uzupełnioną o najnowszy dorobek nauki, można przedstawić kolejno następujące modele procesów innowacyjnych:

- 1) Dwa klasyczne – sekwencyjne modele liniowe: podażowy model innowacji „pchanych przez naukę” oraz model popytowy – polegający na tworzeniu innowacji zainspirowanej przez potrzeby. Są one dobrze znane, więc można ich szerzej nie omawiać.
- 2) Różne integracyjne modele innowacji, akcentujące mechanizm tworzenia nowych rozwiązań w wyniku jednoczesnego wpływu rynku i placówek naukowych, których odmianą był model łańcuchowy, kładący nacisk na znaczenie sprzężeń zwrotnych w procesie innowacyjnym, przekształcony następnie w interaktywny model wspólnego tworzenia innowacji we współpracy nauki i produkcji.
- 3) Model sieciowy tworzenia innowacji w wyniku współdziałania różnych jednostek organizacyjnych, rozumiany jako dobrowolnie stworzony układ dwóch lub więcej organizacji zajmujących się podobną dziedziną działalności, zaangażowanych w długoterminową współpracę i powołanych do osiągnięcia wspólnych celów, oraz pewna liczba instytucji, które wspierają ich aktywność. Sieć jest więc zbiorem wielu powiązanych aktorów, którzy reprezentują: klientów, konkurentów, dostawców, organizacje badawcze, instytucje edukacyjne itp. Innowacje są współcześnie rezultatem takich kompleksowych powiązań między różnymi aktorami na scenie stymulujących się wzajemnie, co opiera się na przekonaniu, że współcześnie sukces w działalności innowacyjnej zależy od umiejętnego pozyskania i wykorzystania wiedzy z wszystkich dostępnych źródeł. W „usieciowionej” gospodarce w wyniku zbiorowego działania łączącego wyodrębnione organizacje pojawia się kategoria zasobów wspólnie użytkowanych, szczególnie wiedzy i informacji, które przynoszą korzyści dzielone między współników na podstawie porozumienia (Kozłowski, 2014, s. 17). Pozostawanie w sieci innowacyjnej wiąże się z następującymi korzyściami:
 - a) dostępu do większej bazy istniejących pomysłów i powstawania większej liczby nowych rozwiązań,
 - b) dzielenia się ryzykiem oraz jego ograniczeniem na przykład dzięki możliwości szybkiego przeniesienia produkcji między krajami, gdy pojawi się trudna sytuacja polityczna lub gospodarcza,
 - c) rozłożeniem kosztów działalności innowacyjnej między współpracujące jednostki,
 - d) dostępu do nowych rynków i technologii (Kozłowska-Nadolna, 2013, s. 126).

Według A. Kozłowskiego (2004, s. 40), główną funkcją sieci jest właśnie dzielenie się wiedzą wytwarzaną w sieci, w rezultacie procesu interakcji i współpracy między uczestnikami sieci. Sieci są tworem dynamicznym i elastycznym, a w związku z tym są nieprzewidywalne i wywołują niepewność. Rezultatem jest niestabilność takiego wysoce złożonego układu, w którym „wszystko powiązane jest ze wszystkim” (Kozłowski, 2014, s. 16).

- 4) Model innowacji otwartych, akcentujący potrzebę minimalizowania barier w przepływie wiedzy, co uzasadnia się między innymi tym, że bariery te stają się coraz mniej skuteczne ze względu na rozwój systemów komunikacji, mobilność naukowców i wzrastającą zespołowość w pracy badawczej. Coraz powszechniej przyjmowana koncepcja otwartych innowacji staje się paradygmatem, zgodnie z którym firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych celem wchłaniania wszelkiej wiedzy rozproszonej w otoczeniu, przydatnej do realizacji określonych projektów, oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek.
- 5) Kolejnym etapem na drodze rozwoju modeli innowacyjnych jest podejście systemowe, chociaż – jak słusznie zauważa M.A. Weresa (2014, s. 41) – pojęcie systemu innowacji pojawiło się w literaturze przedmiotu nieco wcześniej niż model sieciowy. Wspólnym mianownikiem obu ujęć są interakcje niezbędne do tego, aby nowe rozwiązania powstawały i dotyczy to wszystkich poziomów analizy: makroekonomicznego (narodowe systemy innowacji), mezoekonomicznego (regionalne, metropolitarne – stanowiące zawężenie systemu narodowego do określonego terytorium – oraz branżowe i technologiczne systemy innowacji). Obejmują one ogół powiązanych ze sobą czynników: ekonomicznych, politycznych, społecznych, technicznych i organizacyjnych, które mają wpływ na tworzenie, rozwój, wykorzystanie i rozpowszechnienie innowacji oraz instytucji, które tworzą ramy dla formułowania, a także realizowanej przez rządy polityki, mającej za zadanie oddziaływać na procesy innowacyjne.

W moim przekonaniu, system można traktować w zasadzie jako synonim sieci, bo trudno wyobrazić sobie, aby w takim celowo utworzonym sieciowym układzie powiązań nie były uwzględniane wszystkie cechy, które cybernetyka traktuje jako atrybuty systemu, jak: sprzężenia zwrotne, powiązanie z otoczeniem itp. Chodzi więc chyba jedynie o zaakcentowanie szerszej skali zjawiska niż w przypadku powiązań sieciowych oraz o uwzględnienie wpływu regulacyjnej roli władzy administracyjnej. Wiele uwagi problematyce poświęcają w swoich pracach różni autorzy, na przykład E. Okoń-Horodyńska (1998) oraz A. Jasiński (2006), a szczególnie wartościowe rozważania porządkujące koncepcje z tego zakresu znajdujemy w publikacjach M.A. Weresy (2013; 2014). Regionalne systemy innowacji różnią się między sobą – pisze cytowana autorka (2014, s. 80) – przede wszystkim pod względem: liczby podmiotów, które tworzą nową wiedzę i ją rozpowszechniają, ich koncentracji przestrzennej, a także siły i sposobów współpracy nauki z biznesem. Odmienne ujęcie to branżowe systemy innowacji identyfikowane według kryterium przedmiotowego, obejmujące także współpracujące gałęzie przemysłu, uwzględniające aspekty technologiczne w postaci stosowanych rozwiązań technicznych oraz maszyn i urządzeń umożliwiających ich wykorzystywanie wraz z elementami społecznymi i rozwiązaniami organizacyjnymi niezbędnymi do zastosowania danej technologii.

Jak wynika z przywoływanej wcześniej koncepcji *Triple Helix*, powiązania między podmiotami systemów i ich instytucjami obejmują dwa poziomy. We wszystkich rodzajach systemów innowacyjnych są to relacje i interakcje wyznaczone przez model potrójnej spirali na linii nauka – biznes – administracja i wszystkie możliwe ich konfiguracje bilateralne (np. nauka – nauka; biznes – administracja; biznes – biznes). Drugi poziom wzajemnych związków i interakcji podmiotów i instytucji systemów, częściowo nakładający się na model potrójnej spirali, to powiązania wewnątrzgałęziowe (istotne zwłaszcza w systemach branżowych) i międzygałęziowe oraz wpisujące się w nietechnologiczne systemy innowacyjne, odnoszące się do rozwoju i zastosowania technologii. Wszystko to jest ponadto ulokowane w kontekście więzi międzynarodowych.

Obecnie dominuje pogląd, że systemy innowacyjne wszystkich typów i wszystkie formy powiązań są zazwyczaj umiędzynarodowione, co prowadzi do globalizacji działalności innowacyjnej, określanej jako technoglobalizm. Jest to droga poszukiwania wzrostu wydajności i obniżania kosztów innowacji poprzez specjalizację na drodze outsourcingu o dalszym zasięgu, w formie tak zwanego offshoringu lub w formie aliansów strategicznych, będących rodzajem relacji między organizacjami, polegającej na tym, iż rozwijają one długookresowe wysiłki kooperacyjne w ramach wspólnej orientacji, pozwalające na czerpanie korzyści z uzupełniania aktywów i specjalizacji. Na tym gruncie współczesne przedsiębiorstwa angażują się w systemy współpracy oparte na *kooperencji* (równoczesnej kooperacji i konkurencji), gdyż pozwala to realizować własne cele strategiczne, a jednocześnie sprzyja wzrostowi innowacyjności dzięki wzbogacaniu wiedzy, co przyspiesza dyfuzję innowacji wskutek systematycznego starzenia się stosowanych rozwiązań.

Współczesna globalizacja prowadzi do tego, że procesy te rozwijają się na taką skalę, iż – jak się przewiduje – „coraz trudniej będzie zidentyfikować, co kto robi i która część sieci należy do konkretnego oddziału lub centrum produkcyjnego danej firmy”. Już wzrasta liczba produktów wspólnie projektowanych i wytwarzanych przez firmy z różnych krajów, które określane są jako „Wykonane w świecie” (Grupa Lizbońska, 1996, s. 43–57). Jest to właśnie przejawem sytuacji, w której konkurencja staje się niewystarczającą formą współlistnienia i wspólnego rozwoju, jakich wymaga coraz bardziej wzajemnie zależny i wzajemnie na siebie oddziałujący system globalny.

Stwarza to oczywiście pewne nowe problemy. Po pierwsze, konieczne staje się dostosowanie globalnej perspektywy do warunków lokalnych i lokalnych aktywności. Roland Robertson użył w 1995 roku terminu „glokalizacja” do opisanie tych wzajemnych oddziaływań pomiędzy homogenizującymi siłami globalnymi a heterogenicznymi siłami społeczności i kultur lokalnych (Misiak, 2009, s. 55). Po drugie, układy powiązań w otoczeniu globalnym dodatkowo się komplikują i podlegają nowym ograniczeniom. Jak pisał McGrew: „Państwa zostają oplecione światowymi sieciami, które same stają się z kolei coraz silniej ze sobą powiązane i wzajemnie się krzyżują” (Oleśński, 2010, s. 252). Sieci te tworzą instytucje, takie jak

NATO, ONZ czy Bank Światowy, międzynarodowe organizacje handlowe i ugrupowania gospodarcze, korporacje międzynarodowe, a także globalne sieci polityczne oraz rozmaite inne formalne i nieformalne sieci ponadnarodowe.

Wewnętrzna architektura sieci

W nawiązaniu do wcześniejszych rozważań organizację sieciową można zdefiniować jako strukturę, w której jednostki i grupy, działając niezależnie, współpracują na rzecz wspólnego celu. Struktury sieciowe B. Barczak i J. Białkiewicz (2012 s. 86) charakteryzują za pomocą następujących cech:

- potencjału kombinacyjnego opisującego rodzaj i liczbę elementów, które mogą wchodzić w związki z innymi elementami struktury oraz tworzyć nowe elementy;
- spójności opisującej stopień nasilenia relacji pomiędzy poszczególnymi elementami sieci oraz ich charakter;
- sposobu aktywizacji opisującego sposób rozmieszczenia uprawnień do inicjowania działań w ramach sieci.

Na architekturę sieci składają się więc trzy podstawowe elementy: węzły – ich liczba i cechy, powiązania, siła, zwartość oraz struktura całości. Jednak najważniejszym elementem sieci są relacje. Na ich podstawie można wyróżnić węzły dominujące i podporządkowane, czyli określić siłę wzajemną podmiotów, ich status i zachowania oraz wpływ na zachowania i status innych uczestników sieci. Więzy mogą mieć charakter formalny i nieformalny, uzależniony od wzajemnego zaufania między jednostkami. Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych umożliwia wykorzystywanie większej liczby szans, zmniejsza koszty kontroli i wpływa na skalę ryzyka w podejmowanej działalności.

W ramach teorii sieci rozwinięto wiele koncepcji, które określają, w jaki sposób kształt sieci może determinować użyteczność sieci dla jej uczestników. Relacje w sieciach obejmują różne interakcje, np. współpracę, konflikt, komunikację, wymianę czy wspieranie ale, jak wynika z badań prowadzonych przez różnych autorów, charakteryzują się one określoną, choć czasami ukrytą, regularnością. Związane to jest ze znaną koncepcją „zakorzenienia”, mówiącą, że zachowanie jednostki zależy od siły jej osadzenia w relacjach z innymi jednostkami. Należy jednak pamiętać o tym, że pozycja w sieci ma zawsze charakter dynamiczny i względny. Architektura sieci ewoluuje poprzez dodanie, zamianę węzłów lub zmiany w charakterystyce węzłów oraz sile i charakterze i ich połączeń, które mogą zostać osłabione, rozwiązane lub zacieśnione. Dlatego ważne jest badanie ewolucji architektury sieci poprzez identyfikację ich uwarunkowań i skutków, co pozwoli przez pryzmat tych zmian zrozumieć ich mechanizmy (Krzyworzeka, Jemieliński, 2014, s. 74–75).

Odnosi się to także do koncepcji potrójnej spirali, która odzwierciedla nie tylko związek: uniwersytety – przemysł – rząd, ale również wewnętrzne transformacje w ramach każdej z tych sfer (Etzkowitz, Leydesdorff, 2000). Aby je zrozumieć, model *Triple Helix* powinien być analizowany – zdaniem cytowanych autorów – z uwzględnieniem trzech aspektów: aktorów, instytucji i zasad (przepisów).

Aktorzy to poziom „mikro”, reprezentujący pracowników jednostek działających według swoistych ról i reguł dotyczących środowisk akademickich, rządowych i biznesowych. Jednak można zauważyć, że w procesie ewolucji te trzy środowiska są coraz bardziej zbieżne i przenikają się: naukowcy akademicki mogą zostać przedsiębiorcami dla realizacji swoich pomysłów prowadzących do nowych technologii lub podejmować dodatkową pracę w firmowych laboratoriach; przedsiębiorcy mogą pracować na uniwersytetach lub w instytutach oraz organizacjach transferu technologii; jedni i drudzy mogą współpracować z agencjami odpowiedzialnymi za rozwój innowacyjności w regionie lub kraju.

Na poziomie instytucji możemy wyodrębnić tu trzy podkategorie organizacji: ośrodki innowacji bezpośrednio odpowiedzialne za produkcję i wykorzystanie wiedzy; „interfejsy innowacji”, czyli instytucje pomostowe, ułatwiające przepływ innowacji między biznesem i ośrodkami badawczymi; koordynatorów działalności innowacyjnej. Wśród nich znajdują się wszystkie placówki działające jako wsparcie dla tradycyjnych instytucji badawczych, takich jak regionalne agencje transferu technologii, pobudzające upowszechnianie wiedzy technologicznej w regionie itd.

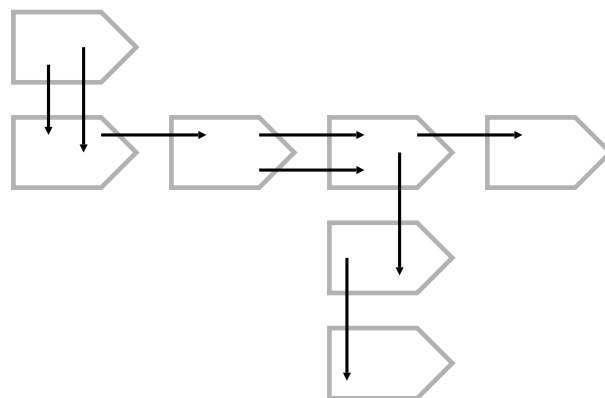
Zasady to poziom „makro”, obejmujący regulacje i politykę w postaci wytycznych, zachęt finansowych, przepisów dotyczących praw własności, zakresu autonomii uczelni, przepisy wspierające działalność venture capital dla firm hi-tech itp.

Według cytowanych autorów, istnieją dwie podstawowe interpretacje modelu *Triple Helix*: Interpretacja neokorporacyjna koncentrująca się na osiągnięciu porozumienia w sprawie działań wśród przedstawicieli środowisk akademickich, przemysłu i rządów oraz z udziałem „koordynatorów innowacji”, które mają planować proces integracji i wspierać inicjatywy regionalne. Doświadczenia praktyczne pokazują jednak, że to rozwiązanie top-down nie jest zadowalające pod względem poziomu integracji aktorów, gdyż najbardziej skuteczne są narzędzia legislacyjne wspierające działania oddolne, obejmującego wszystkich uczestników. Rola rządu jest istotna, ale powinna ograniczać się do określenia ram normatywnych dla tworzenia zachęt dla reorientacji aktorów akademickich i przemysłowych w kierunku wyższego poziomu integracji. Praktyka wielu krajów ujawnia braki agencji publicznych w promowaniu transferu technologii do biznesu. A skoro obecność regionalnych agencji transferu technologii często nie dość skutecznie zapewnia wykorzystanie obiecujących innowacji, firmy mają tendencję do nawiązywania bezpośrednich kontaktów z uczelniami.

Dlatego druga – ewolucyjna interpretacja modelu *Triple Helix* zakłada, że w określonym kontekście lokalnym uniwersytety, rząd i przemysł uczą się stymulować wzrost gospodarczy poprzez rozwój, w wyniku wzajemnych luźnych relacji obejmujących wspólne przedsięwzięcia; i to uniwersytety mogą odegrać szczególną rolę w procesie zwiększania potencjału rozwoju opartego na wiedzy w słabiej rozwiniętych regionach, w ramach trójstronnej spirali interakcji między środowiskiem akademickim, przemysłem i rządem.

Ewolucja modelu pokazuje, że te trzy instytucjonalne sfery, obejmujące jednostki akademickie, przemysłowe i rządowe, oprócz wykonywania ich tradycyjnych funkcji, wcielają się w role innych, np. uniwersytety tworzą centra biznesu i realizują zadania marketingowe związane z komercjalizacją technologii lub wykonują quasi-administracyjną rolę jako organizatorzy innowacyjności regionalnej lub lokalnej; zaś firmy wchodzą coraz częściej w działalność szkoleniową, aby podnosić wiedzę pracowników na coraz wyższy poziom. Ta koncepcja określana czasem jako *Triple Helix III* opiera się na skomplikowanym układzie więzi organizacyjnych na gruncie nakładających się obszarów, między którymi granice coraz częściej ulegają zatarciu (Leydesdorff, Etzkowitz, 1998). Różne wersje modelu powodują, że relacje te stają się skomplikowane, aby objąć je skuteczną analizą z perspektywy różnych uczestników w związku z tworzeniem się „konfliktu interesów” wśród organizacji z podwójną rolą instytucjonalną.

Na poziomie organizacji biznesowych formę powiązań międzyorganizacyjnych można przedstawić w postaci rozbudowanego łańcucha wartości zaproponowanego przez Portera, obejmującego relacje występujące w zakresie działalności podstawowej oraz pomocniczej, a także między nimi, zarówno w ramach pojedynczej organizacji, jak i w układzie międzyorganizacyjnym, co przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Sieć powiązań w formie łańcucha wartości
Źródło: opracowanie własne

W gospodarce rozwijają się ponadto w innych układach systemy przyspieszające procesy innowacyjne, na przykład partnerstwo publiczno-prywatne, obejmujące szeroki zakres porozumień, których celem jest realizacja usługi tradycyjnie świadczonej przez sektor publiczny, w trakcie której następuje eksploatacja publicznej infrastruktury lub częściowe dostarczanie publicznych usług, dzięki czemu obie strony czerpią pewne korzyści, dzielone odpowiednio do stopnia realizowania przez nie określonych zadań.

Dokonywane są różne klasyfikacje sieci. Popularne w literaturze ujęcie wyodrębnia następujące cztery główne typy sieci (Brilman, 2002, s. 427):

1. Sieci zintegrowane, stanowiące zbiór składający się z rozproszonych jednostek, zakładów, filii, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy albo jednego organizmu gospodarczego i władza skoncentrowana jest w centrali, a celem jest realizacja skuteczniejszej wspólnej strategii.

2. Sieci sfederowane, wszelkie zgrupowania osób prawnych lub osób fizycznych, uświadamiających sobie wspólnotę potrzeb i poszukujących lepszych sposobów ich zaspokajania dzięki wzajemnemu wsparciu.
3. Sieci kontraktowe – opierają się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi, gdy celem zawieranych aliansów jest rozkładanie ryzyka i uzupełnianie się kompetencji profesjonalnych.
4. Sieci stosunków bezpośrednich, które występują głównie w takich dziedzinach życia społecznego, jak polityka czy religia, ale ostatnio także w życiu gospodarczym, służąc do realizacji strategii penetracji (np. sieci sprzedaży obwoźnej). Mają one charakter otwarty, gdyż w zasadzie nie przesadza się, która organizacja znajdzie się w sieci.

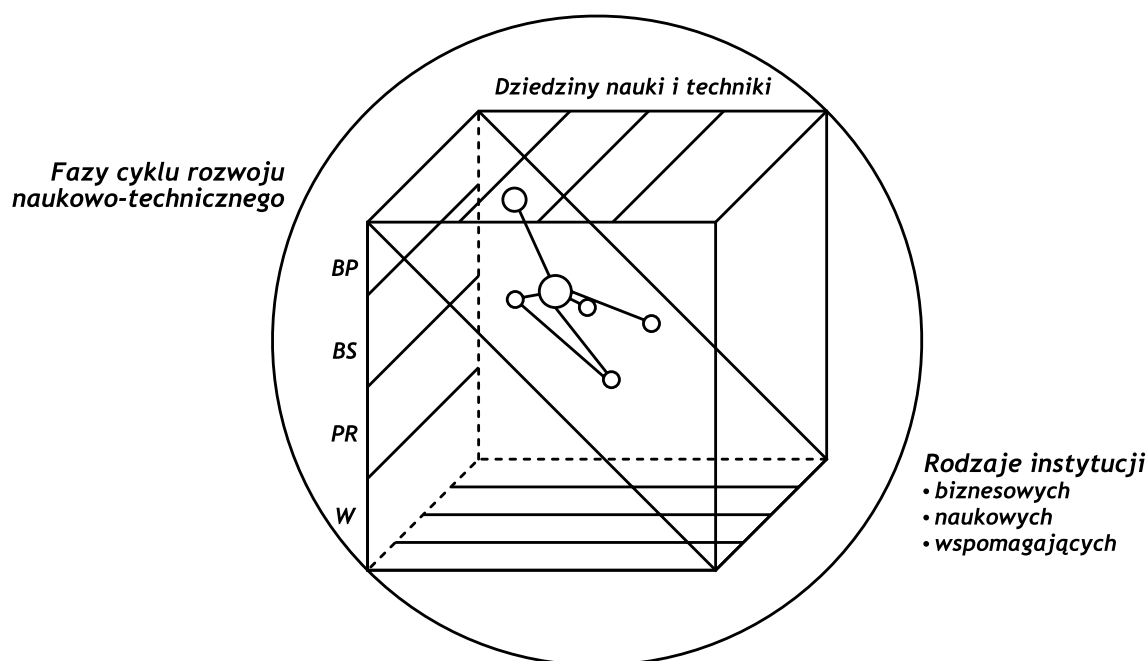
Specyficzną formą sieci, często omawianą w literaturze przedmiotu, są klastry, będące przykładem sieci, w której tego typu synergiczne efekty wynikające z kooperacji przedsiębiorstw z innymi przedsiębiorstwami i jednostkami naukowymi są szczególnie skutecznie uzyskiwane. Najczęściej podaje się w literaturze definicję M. Portera (1998, s. 77–90), który określił klastery jako przestrzenną koncentrację przedsiębiorstw, o charakterze producentów, dostawców i odbiorców oraz jednostek naukowych, wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią ponadbranżowych relacji zarówno o formalnym, jak i nieformalnym charakterze, opartych o wspólne cele rozwojowe, jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania.

Innowacyjne inicjatywy klastrowe różnią się od tradycyjnych lokalnych systemów produkcyjnych tym, że grupują nie tylko przedsiębiorstwa, ale także instytucje naukowe, gdyż z perspektywy współczesnej konkuren-

cyjności transfer wiedzy naukowej do przemysłu jest elementem zasadniczym. Główne cechy klastra – jak stwierdza M.A. Weresa – to koncentracja geograficzna, wysoki stopień specjalizacji według, jakiegoś sektora gospodarki, duża intensywność innowacyjna, znaczna liczba uczestniczących w nim firm i małe bariery wejścia i wyjścia. Ta ostatnia cecha różni je od innego typu sieci, które mają zwykle mniejszą dostępność, ze względu na bardziej utrwalony układ i warunki współpracy oraz cel, dla którego zostały utworzone. Po pierwsze, do sieci należą przedsiębiorstwa mające wspólny cel i świadomie decydujące się na rozwinięcie tego typu współpracy – jest to więc ograniczona liczba firm, a członkostwo w sieci przeważnie jest regulowane w drodze umowy i nie jest dla wszystkich firm dostępne. Po drugie, w sieci mamy do czynienia przede wszystkim ze współpracą, natomiast w klastrze ważne znaczenie dla powstawania innowacji ma, obok kooperacji, również rywalizacja.

Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych rozważań, powiązania występujące w systemach innowacyjnych są bardzo skomplikowane i zróżnicowane zarówno w układzie makroekonomicznym, jak i ze względu na wewnętrzną strukturę sieci, mimo posiadania wspólnych cech odnoszących się do wszystkich systemów. W związku z tym próba przedstawienia tych relacji na schematach, podejmowana w licznych publikacjach, prowadzi do uproszczonego obrazu ujmującego tylko niektóre aspekty. Wykorzystuje się zwykle w tym celu przytoczone przykładowo w niniejszym artykule schematy blokowe, układy macierzowe czy też bardziej rozbudowane obrazy,



Rys. 3. Wielowymiarowy obraz sieci innowacyjnej
Źródło: opracowanie własne



mające pokazać bardziej kompleksowo architekturę systemów innowacyjnych. Trudność sprawia jednak przedstawienie wzajemnego przenikania się poszczególnych elementów systemu. Można przypuszczać, że sposobem wyjścia z tego impasu może być próba odejścia od wizualizacji dwuwymiarowej w kierunku ujęć wielowymiarowych.

Wydaje się, że krokiem naprzód, pozwalającym uwzględnić więcej elementów układu sieciowego, byłoby jego odwzorowanie w postaci wielowarstwowego sześcianu i przecinającej go ukośnie płaszczyzny, na której przedstawione są ogniwa w systemie innowacyjnym, a którego poszczególne warstwy odzwierciedlałyby różne omawiane wcześniej aspekty konstytuujące system, jak na rysunku 3.

Jak pokazuje rysunek, jeden bok jest podzielony na warstwy obrazujące dziedziny nauki i techniki, drugi – fazy cyklu rozwoju naukowo-technicznego realizowane przez poszczególne ogniwa (od badań podstawowych po prace wdrożeniowe), trzeci – rodzaj instytucji (organy władzy, instytucje finansowe, placówki badawcze, przedsiębiorstwa itd.). Warstwy dla większej czytelności wykresu zaznaczone są tylko ukośnymi kreskami, w rzeczywistości bryła przypomina kostkę Rubika, w której cząstkach pozwalających na zamianę ich wzajemnego usytuowania, ułożone byłyby poszczególne ogniwa systemu w zależności od ich roli w systemie innowacyjnym. Ponieważ w każdej gospodarce istnieje nie jedna, jak na wykresie, ale więcej sieci innowacyjnych, to całościowy obraz przedstawiałby taki sześcian wypełniony jak pajęczyna relacjami międzyorganizacyjnymi, a ponadto sześcian ten powinien być wpisany w sfery, które, otaczając go, obrazowałyby uzależnienie systemu od wpływów zewnętrznego otoczenia generującego impulsy wywołujące dynamiczną ewolucję całego układu, zgodnie z tym jak było to omówione we wcześniejszych rozważaniach, oraz oddziaływania regulacyjne ze strony organów władzy w narodowych systemach innowacji oraz instytucji międzynarodowych.

prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko
Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
e-mail: jbogdanienko@wz.uw.edu.pl

Bibliografia

- [1] Ayres R. (1973), *Prognozowanie rozwoju techniki i planowanie długookresowe*, PWE, Warszawa.
- [2] Bogdanienko J. (1980), *Organizacja bazy badawczo-rozwojowej przemysłu*, PWE, Warszawa.
- [3] Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [4] Barczak B., Białkiewicz J. (2012), *Źródła efektów synergicznych w sieciach organizacyjnych*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw: klastry, alianse, sieci*, Wydawnictwo UE, Kraków.

- [5] Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1996), *Emergence of a Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, „Science and Public Policy”, 23, pp. 279–286.
- [6] Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The Dynamics of Innovation: From National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, „Research Policy”, Vol. 29, pp. 109–123.
- [7] Grupa Lizbońska (1996), *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa.
- [8] Jasiński A.H. (2006), *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa.
- [9] Kelly K. (2001), *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa.
- [10] Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S. (1999), *Marketing narodów*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [11] Koziół-Nadolna K. (2013), *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa
- [12] Kozłowski J. (2009), *Powiązania między nauką a techniką*, „Forum Akademickie”, Nr 3, s. 54–57.
- [13] Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] Koźmiński A.K. (2014), *Wstęp*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, A. Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 13–20.
- [15] Krzyworzeka P., Jemielniak D. (2014), *Władza w międzyorganizacyjnych relacjach*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, A. Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 69–89.
- [16] Leydesdorff L., Etzkowitz H. (1998), *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, *Conference Report*, „Science and Public Policy”, Vol. 25, No. 3, pp. 195–203.
- [17] Misiak W. (2009), *Globalizacja – więcej niż podręcznik*, Difin, Warszawa.
- [18] Okoń-Horodyńska E. (1998), *Narodowy system innowacji w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [19] Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.
- [20] Porter M.E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competitions*, „Harvard Business Review”, No. 76, Nov.-Dec., pp. 77–90.
- [21] Weresa M.A. (2013), *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [22] Weresa M.A. (2014), *Polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Management in a Spirally Looped Network – Deliberations on Inter-organizational Relations

Summary

The purpose of this paper is to analyze the schemes of inter-organizational relations presented in source literature, classifying them and presenting the evolution of

the used concepts. Against this background, the meaning of connections between organizations, their substance and mechanisms of interaction will be discussed. The summary will be an attempt to present inter-organizational relations synthetically, considering the dynamics and variety of connections as well as horizontal and vertical interactions. A particular impact has been put on the connection: government – science – production, taking into account the influence of international environment, which is decisive for the innovation of the economy. This

paper contains review of the inter-organizational relations systems, as the base for presentation the author's model of integrated approach to that problem in modern conditions of the economic development.

Keywords

the network economy, inter-organizational relations, innovation, the connection: government – science – production

DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Maria Romanowska

Wprowadzenie

Początek nowej perspektywy finansowej to dobry moment na dyskusję o innowacyjności polskich przedsiębiorstw i skuteczności polityki innowacyjnej. Trwa podsumowanie minionej perspektywy finansowej i wprowadzanie zmian do realizacji polityki innowacyjnej do 2020 roku. Poza raportami organizacji rządowych, GUS-u i firm konsultingowych dysponujemy wynikami badań wielu zespołów badawczych, które badały różne aspekty procesów innowacyjnych w polskich przedsiębiorstwach. Daje to możliwość oceny stanu innowacyjności polskich przedsiębiorstw oraz mechanizmu powstawania i rozwijania innowacji w polskich przedsiębiorstwach oraz do postawienia, w kolejnych projektach badawczych, hipotez na temat przyczyn ograniczonej skuteczności polskiej polityki innowacyjnej.

Powszechnie wyrażane przez polskich polityków i publicystów przekonanie, że główną przyczyną niskiej innowacyjności polskich przedsiębiorstw są zbyt niskie nakłady państwa na inwestycje w naukę i badania oraz finansowanie innowacyjnych projektów przedsiębiorstw, wydaje się, w świetle omówionych w artykule badań, nadmiernym uproszczeniem. Podobnie, jak oczekiwanie, że kolejne dziesiątki miliardów złotych z unijnych funduszy rozwiążą problem niskiej innowacyjności Polski.

Zadaniem tego artykułu jest próba klasyfikacji determinant innowacyjności przedsiębiorstw i określenie, która z grup determinant najsilniej wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw. Klasyfikacja determinant innowacyjności oraz analiza charakteru i siły ich wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw będzie punktem wyjścia do przyjęcia założeń do projektu badawczego przygotowywanego przez autorkę. Model uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstwa opracowany

przez autorkę na podstawie przestudiowania wyników badań empirycznych przeprowadzonych w ostatniej dekadzie jest punktem wyjścia do sformułowania tezy o ograniczonym wpływie doraźnych programów rządowych finansowania innowacji (programy finansowania projektów, preferencyjne kredyty, ulgi podatkowe) na innowacyjność przedsiębiorstw. Trwała innowacyjność przedsiębiorstwa, wyrażająca się w nieustannym podejmowaniu inicjatyw innowacyjnych w różnych obszarach działalności i budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach, wymaga konsekwentnych i długotrwałych zmian w systemie prawa, nauki, edukacji i wychowania oraz tworzenia stabilnych reguł działania państwa.

Model uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstwa

Badacze problemu innowacyjności licznymi badaniami empirycznymi potwierdzili fakt, że aktywność i poziom innowacyjności przedsiębiorstw zależy zarówno od czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, różnią się jednak przekonaniem, która z tych grup czynników jest ważniejsza. A wiedza ta jest istotna, ponieważ określa dobór instrumentów polityki innowacyjnej. Ważna jest też świadomość wzajemnego oddziaływania różnych grup czynników, które mogą wzmacniać lub osłabiać ich skuteczność.

Badania empiryczne prowadzone w Polsce nad czynnikami innowacyjności przedsiębiorstw pokazują, że przedsiębiorstwa decydują się na podejmowanie działań innowacyjnych, biorąc pod uwagę zarówno warunki zewnętrzne, jak i własne możliwości oraz aspiracje¹.

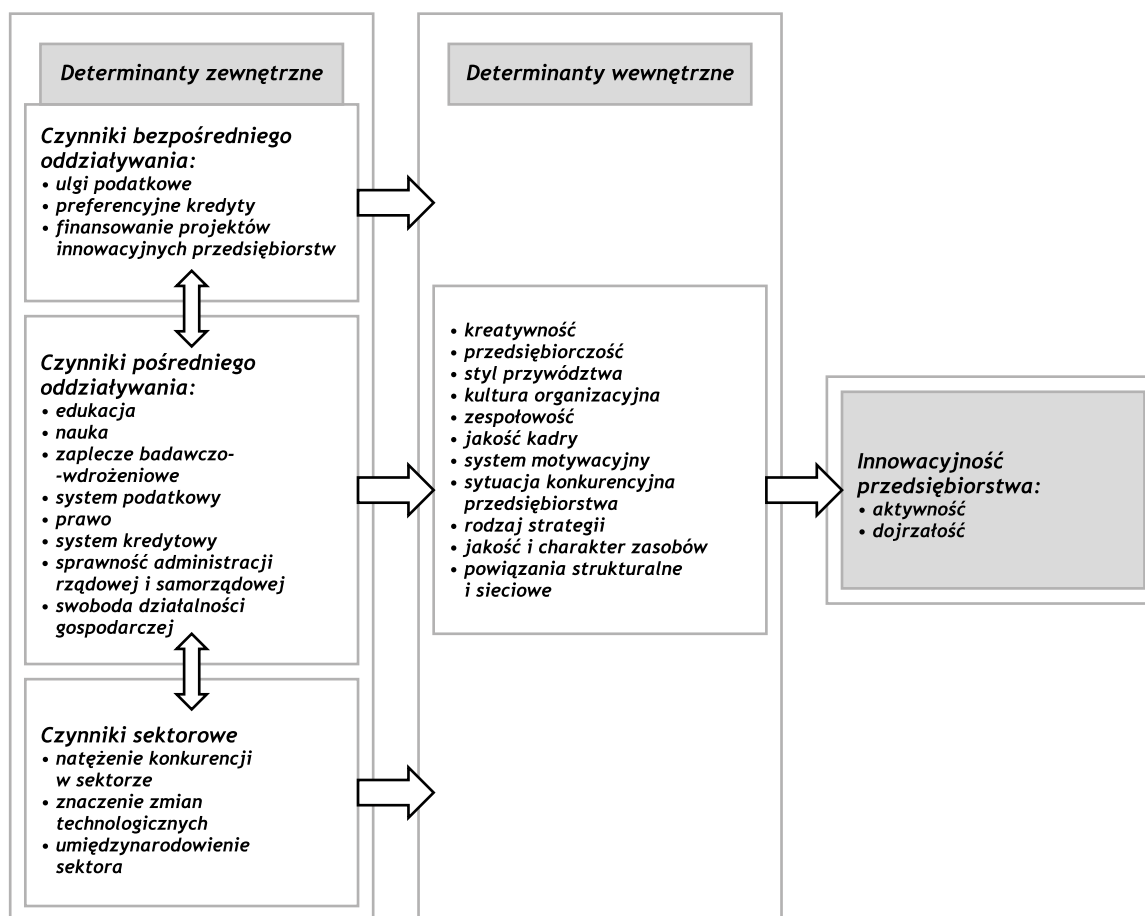
Wyniki przywołanych tu badań empirycznych i studia literatury zainspirowały autorkę do przedstawienia modelowego ujęcia determinant innowacyjności przedsiębiorstwa, uwzględniającego wszystkie kategorie determinant i relacje między nimi. Model ten należy potraktować z jednej strony jako uogólnienie wniosków z przytoczonych w artykule badań, z drugiej strony jako hipotezę, którą autorka zweryfikuje w przyszłości w badaniach empirycznych. Na rysunku 1 pokazano grupy determinant i ich wzajemne powiązania.

W modelu uwzględniono dwie grupy determinant – determinanty zewnętrzne związane z oddziaływaniem otoczenia i determinanty wewnętrzne – charakteryzujące zasoby, kompetencje i motywację przedsiębiorstwa do podejmowania aktywności w sferze innowacji. Założono, że determinanty zewnętrzne wpływają na poziom innowacyjności przedsiębiorstw, kształtując determinanty wewnętrzne.

W modelu wyróżniono dwa poziomy innowacyjności: aktywność i dojrzałość innowacyjną. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie podejmują działalność innowacyjną w wąskim zakresie i incydentalnie. Przedsiębiorstwa dojrzałe innowacyjnie prowadzą wielostronną, systematyczną działalność, skupioną na wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a działania innowacyjne są ważnym elementem ich strategii rozwoju i konkurencji oraz istotnym czynnikiem sukcesu finansowego. Autorzy raportu *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce* traktują dojrza-

łość innowacyjną jako cechę stopniowalną. W badaniach średnich i dużych polskich przedsiębiorstw badacze zidentyfikowali wiele przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, ale zaledwie 5% firm dojrzałych innowacyjnie (*Dojrzałość innowacyjna ...*, 2014, s. 41). Proporcje między polskimi przedsiębiorstwami aktywnymi i dojrzałymi innowacyjnie w jakimś stopniu wyjaśniają, dlaczego liczne inicjatywy i projekty innowacyjne nie przekładają się na efekty ekonomiczne. Niski wskaźnik dojrzałych innowatorów w porównaniu do krajów rozwiniętych potwierdzają też badania E. Mińskiej-Struzik i K. Szarzec (2012).

Wśród determinant zewnętrznych wyróżniono trzy grupy czynników różniące się w istotny sposób siłą i charakterem wpływu na przedsiębiorstwo: czynniki bezpośredniego i pośredniego oddziaływania otoczenia na poziomie makro oraz czynniki ekonomiczne związane z oddziaływaniem sektora. Czynniki bezpośredniego oddziaływania to narzędzia polityki innowacyjnej państwa, których celem jest poprawienie wewnętrznych możliwości i motywacji przedsiębiorstw do tworzenia innowacji realizowane poprzez finansowe wspieranie konkretnych projektów innowacyjnych. Czynniki pośredniego oddziaływania działają w inny sposób – tworzą trwałe warunki zewnętrzne sprzyjające aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw i ich efektywności. Z kolei czynniki sektorowe tworzą przymus i zachętę do inicjatyw innowacyjnych,



Rys. 1. Model determinant innowacyjności przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne

wynikający z konieczności utrzymania się na rynku lub poprawienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Determinanty wewnętrzne to cechy, postawy i umiejętności charakteryzujące ludzi kierujących i zatrudnionych w przedsiębiorstwie oraz czynniki związane ze strategią i pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz powiązaniem strukturalnymi. Z cech i parametrów przedsiębiorstwa wybrano czynniki mające istotny związek z postawami wobec innowacji i z możliwością ich realizacji. Czynniki wewnętrzne związane są z cyklem życia przedsiębiorstwa, charakterem własności, ukształtowaną przez lata kulturą organizacji, relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi przedsiębiorstwa. Tworzą one wewnętrzny potencjał do podejmowania działań innowacyjnych, ale ich oddziaływanie może być wzmacniane lub osłabiane przez wpływ czynników zewnętrznych.

Czynniki bezpośredniego oddziaływania na innowacyjność przedsiębiorstw

Determinanty innowacyjności z tej grupy to różne formy finansowego lub rzeczowego wsparcia dla przedsiębiorstw, które mają bezpośredni wpływ na sytuację zasobową przedsiębiorstw, głównie w zakresie dostarczenia środków na zakup lub wytworzenie innowacji i ich komercjalizację oraz na podniesienie kompetencji kadry w zakresie potrzebnym do realizacji projektów innowacyjnych np. poprzez finansowanie zespołów badawczych realizujących badania stosowane, wyposażenie zaplecza badawczo-rozwojowego itp. Skala finansowania działalności inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw z pomocy publicznej jest bardzo duża: 85% dużych i średnich przedsiębiorstw wykorzystuje dotacje na inwestycje, 69% – dotacje na działalność badawczo-rozwojową, 15% – dotacje na działalność w specjalnych strefach ekonomicznych, 8% – korzysta z ulg technologicznych (*Działalność badawczo-rozwojowa ...*, 2013, s. 22). Jednak doświadczenia wielu krajów pokazują, że bezpośrednio narzędzia wspierania innowacyjności wzmacniają innowacyjność i dają pewne efekty ekonomiczne, ale ich działanie słabnie po zakończeniu realizacji programów i często jest ograniczone do określonej kategorii przedsiębiorstw, regionów lub branż.

Siła i trwałość oddziaływania czynników bezpośredniego wsparcia innowacji zależy od ich charakteru. Bezpośrednie wsparcie finansowe realizacji projektu, szczególnie w formie dotacji, ulgi podatkowej lub preferencyjnego kredytu ma wpływ ograniczony i nietrwały, wpływa głównie na przejściową poprawę sytuacji zasobowej przedsiębiorstwa. Nawiązując do znanego powiedzenia, że głodującemu trzeba dać wędkę, a nie rybę, można powiedzieć, że czynniki bezpośredniego oddziaływania to przypadek dawania ryby, po zjedzeniu której potrzebującemu nie zostaje nic poza świadomością, że ryba była dobra. Głównym zarzutem pod adresem czynników bezpośredniego oddziaływania jest ich niesystemowy charakter i osłabianie oddziaływania czynników pośredniego oddziaływania poprzez tworzenie nierynkowych zasad dostępu do środków finansowych i naruszanie zasad wolnej konkurencji. Przyczyną tego jest np. preferowanie w dostępie do środków finansowych pewnych kategorii przedsiębiorstw, komplikowanie systemu podatkowego, niejasne interpretacje prawne, konkurowanie z instytucjami

rynkowymi świadczącymi usługi finansowe, doradcze czy edukacyjne (np. psucie rynku edukacyjnego nieodpłatnymi programami szkoleniowymi). Problemem jest też nieprzewidywalność polityki innowacyjnej i rozwiązań prawnych z nimi związanych, co uniemożliwia przedsiębiorstwom budowanie strategii innowacyjnej w oparciu o politykę innowacyjną państwa. Ponieważ o rozdziale pieniędzy rządowych i unijnych, inaczej niż w przypadku kredytów komercyjnych, decydują urzędnicy, część pieniędzy zostaje przeznaczona na pozorne innowacje. Profesor Marek Kozak w niezwykle ciekawym artykule pt. *Co wymyśli chodnik?* doszukuje się niskiej skuteczności wydatkowania pieniędzy unijnych na innowacje w tym, że gros pieniędzy jest wydawanych na infrastrukturę materialną, a nie na inwestowanie w kapitał intelektualny, a dysponenci środków zaliczają do innowacji projekty, które nie są innowacyjne, ale wyczerpują urzędową definicję innowacji (innowacja to produkt lub technologia, która na danym obszarze nie występowała przed dwoma laty). W rezultacie innowacjami w Polsce są myjnie bezdotykowe, domy weselne i żółte budki z napisem InPost (*Co wymyśli chodnik ...*, 2015). Prawdziwość tej diagnozy potwierdzają analizy poziomu innowacyjności Polski i przedsiębiorstw po zakończeniu dwóch perspektyw unijnych – po zrealizowaniu wielu programów wspierających innowacje nie ujawnił się istotny i długotrwały wzrost innowacyjności.

Efekt długotrwałym dofinansowania innowacji ze środków unijnych lub rządowych może być zainteresowanie przedsiębiorstw działalnością innowacyjną, stworzenie zaplecza badawczo-rozwojowego i pokazanie korzyści, jakie dzięki innowacjom odnoszą na rynku, a także nawiązanie stałej współpracy z innymi przedsiębiorstwami, uczelniami i instytucjami naukowo-badawczymi. Ważny jest efekt przepływu wiedzy i uczenia się, który już po ustaniu finansowania umożliwi przedsiębiorstwom samodzielne zarządzanie innowacjami. Dla małych przedsiębiorstw programy wsparcia są często jedynym sposobem sfinansowania projektów innowacyjnych, przeszkolenia kadry i nawiązania współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi oraz większymi partnerami biznesowymi, a także sposobem rekompensowania niedoskonałości rynkowych, systemowych i ogólnej polityki gospodarczej (*Stawasz, 2014, s. 203 i dalsze*).

Oceniając wpływ czynników zewnętrznych bezpośredniego oddziaływania, można powiedzieć, że oddziałują one przede wszystkim na zasoby finansowe, kompetencyjne i relacyjne przedsiębiorstw, ale ze względu na niestabilność zasad i incydentalność wsparcia tylko okresowo pobudzają ich aktywność innowacyjną, nie wzmacniają natomiast poziomu dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstw.

Czynniki pośredniego oddziaływania na innowacyjność

Trwale i szeroki zakres oddziaływania na innowacyjność przedsiębiorstw mają czynniki pośredniego oddziaływania, które mogą tworzyć stabilną infrastrukturę działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W tej grupie czynników można wyróżnić kilka obszarów: infrastrukturę naukowo-edukacyjną (edukacja, nauka, zaplecze badawczo-wdrożeniowe), warunki finansowe działalności przedsiębiorstw (system



podatkowy i kredytowy) oraz ochronę prawnoinstytucjonalną działalności przedsiębiorstwa (swoboda działalności, sprawność administracji, skuteczna ochrona własności intelektualnej).

Infrastruktura naukowo-edukacyjna ma wielki, chociaż niedoceniany przez polityków, wpływ na kompetencje przedsiębiorstw potrzebne do tworzenia innowacji. Edukacja na wszystkich poziomach, od edukacji przedszkolnej aż do kształcenia podyplomowego, powinna tworzyć nie tylko kapitał ludzki wyposażony w wiedzę ogólną i specjalistyczną, ale przede wszystkim uczyć umiejętności pracy zespołowej, pobudzać kreatywność i przedsiębiorczość. Gospodarka amerykańska swoje sukcesy w dużej mierze zawdzięcza kształceniu u dzieci i młodzieży postaw otwartych, przedsiębiorczych, zachęcając do działania zespołowego, rywalizacji i podejmowania ryzyka. Edukacja tego typu ma siłę zmiany kultur narodowych w kierunku otwartości, innowacyjności i przedsiębiorczości. Polskie szkoły i uczelnie wciąż nastawione są na przekaz wiedzy oderwanej najczęściej od praktycznych zastosowań i oceniają indywidualne osiągnięcia uczniów i studentów. W tegorocznym rankingu Globalny Ranking Kreatywności GCI opracowanym przez kanadyjski Martin Prosperity Institute Polska uplasowała się na 46 miejscu na 139 państw (*Global Creativity ...*, 2015). Pożądaną cechą systemu edukacji jest upowszechnienie kształcenia ustawicznego, które podtrzymuje zdolności innowacyjne pracowników i ich rozwój osobisty przez cały czas trwania życia zawodowego.

Drugim najważniejszym, obok edukacji, czynnikiem wspierającym innowacyjność przedsiębiorstw jest nauka w sensie nie tylko nakładów na badania podstawowe i stosowane, ale mądrej polityki badań naukowych wspierającej najcenniejsze projekty oraz tworzenia dostępnego zarówno dla naukowców, jak i przedsiębiorstw zaplecza badawczo-rozwojowego i profesjonalnych pośredników zajmujących się zakupem i sprzedażą innowacji, tzw. brokerów innowacji. Nauka i jej otoczenie kreuje pomysły innowacyjne i przenosi je do przedsiębiorstw, jest kluczową determinantą innowacyjności przedsiębiorstw, jej substytutem może być jedynie zakup gotowych innowacyjnych rozwiązań zagranicą. Mimo stworzenia w Polsce dwóch agend rządowych (NCN i NCBiR) dość sprawnie rozdysponowujących pieniądze rządowe i unijne przeznaczone na rozwój badań podstawowych i stosowanych, nie nastąpił istotny postęp w rozwoju nauki i podaży innowacji ze względu głównie na wciąż niski poziom nakładów na badania podstawowe. Również mało skuteczne są dotychczasowe polskie rozwiązania w zakresie komercjalizacji innowacji, lokujące brokerów w instytucjach państwowych lub na uczelniach. W Polsce rolę naczelnego brokera innowacji spełnia w imieniu państwa Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, co wydaje się rozwiązaniem przejściowym (*Janasz, Janasz, 2015*). Jeżeli spojrzeć na innowacje jako na towar sprzedawany na rynku, to brokerzy innowacji powinni być niezależnymi od państwa pośrednikami, zarabiającymi na pośrednictwie w zakupie i sprzedaży innowacji. Rozwój niezależnych pośredników na rynku innowacji pobudzałby jego rozwój i gwarantował, że proces komercjalizacji innowacji nie wygaśnie po zakończeniu kolejnej perspektywy unijnej. Do infrastruktury badawczo-

-rozwojowej zaliczyć można też informatyzację kraju i powszechność dostępu do Internetu oraz rozwijającą się sieć instytucji wspierających przedsiębiorczość i innowacyjność.

Rola państwa w tworzeniu infrastruktury naukowo-edukacyjnej jest kluczowa, ma długotrwały wpływ na większość wewnętrznych determinant innowacyjności: kreatywność, przedsiębiorczość, kulturę organizacji, jakość kadry, umiejętność pracy zespołowej, powiązania sieciowe i sytuację zasobową w sensie dostępu do zaplecza naukowo-badawczego i instytucji wspierających innowacyjne projekty i ułatwiających ich wdrożenie.

Kolejna grupa czynników pośredniego oddziaływania to warunki finansowe działalności przedsiębiorstw tworzone przez państwo i banki. Duże znaczenie ma przede wszystkim dostęp do kredytów, z których finansowane są innowacje. Rolę tę obok banków komercyjnych w rozwiniętych gospodarkach rynkowych spełnia kapitał wysokiego ryzyka (*venture capital, private equity*). W Polsce największym inwestorem w funduszach wysokiego ryzyka były dotychczas agencje rządowe ze względu na niewielką liczbę funduszy wysokiego ryzyka w Polsce i ich niewielkie możliwości finansowe (*Kowalewski, 2015, s. 206 i dalsze*). Z badań KPMG wynika, że głównym źródłem finansowania innowacji przez przedsiębiorstwa są ich własne środki, pomoc publiczna jest na drugim miejscu, na trzecim kredyty, a *venture capital* to zaledwie 3 proc. wartości inwestycji w B+R (*Działalność badawczo-rozwojowa ...*, 2013, s. 21). Drugim, obok źródeł finansowania, narzędziem wspierania innowacji może być system podatkowy zachęcający do inwestowania w innowacje pod warunkiem, że rozwiązania podatkowe mają charakter trwały i powszechny.

W przeciwieństwie do dwóch wcześniej omówionych kategorii czynników pośredniego oddziaływania, które dostarczały przedsiębiorstwom konkretnych zasobów materialnych i niematerialnych do rozwijania innowacji, ostatnia grupa czynników pośredniego oddziaływania – ochrona działalności przedsiębiorstwa – wspiera innowacyjność, zmniejszając ryzyko działalności innowacyjnej i przyspieszając realizację projektów. Najwięcej zastrzeżeń budzi u polskich przedsiębiorców sprawność administracji i uciążliwy tryb tworzenia nowych inicjatyw gospodarczych i projektów, natomiast istotny postęp można zanotować w obszarze ochrony własności intelektualnej (*Filipowicz, 2015, s. 51 i dalsze*). W badaniach KPMG przedstawiciele przedsiębiorstw na pytania, jakie działania sektora publicznego wsparłyby działalność B+R przedsiębiorstw, na pierwszym wskazały zmniejszenie poziomu utrudnień o charakterze administracyjnym, dopiero na dalszym łatwość i wielkość pomocy publicznej (*Działalność badawczo-rozwojowa ...*, 2013, s. 31). Znaczenie barier biurokratycznych i instytucjonalnych w pozyskiwaniu środków finansowych potwierdzają też badania J. Kotowicz-Jawor i J. Pęczkowskiej (2012).

Czynniki związane z sektorem działalności

Szczególną rolę w procesie rozwijania innowacyjności przedsiębiorstw odgrywa trzecia grupa determinant zewnętrznych niezwiązana bezpośrednio

z działalnością państwa: czynniki związane z sektorami działalności przedsiębiorstwa. Czynniki sektorowe to przede wszystkim: natężenie konkurencji w sektorze i jej międzynarodowy wymiar oraz znaczenie zmian technologicznych wynikające z długości cyklu życia technologii i jej wpływu na efekty wyróżnienia lub koszty. Czynniki te stwarzają przymus aktywności innowacyjnej, tworząc strategiczne zagrożenia, ale też szanse rozwojowe dla przedsiębiorstw.

Kluczowym czynnikiem jest duże natężenie konkurencji w sektorze, szczególnie w sektorach zglobalizowanych. W wielu branżach rywalizacja przedsiębiorstw przyjmuje postać hiperkonkurencji, kiedy to przedsiębiorstwa są zmuszone rozwijać równocześnie kilka przewag konkurencyjnych, np. łącząc strategię dyferencjacji z konkurencyjną ceną, dodatkowo różnicując strategię konkurencji na różnych rynkach narodowych. W warunkach hiperkonkurencji przedsiębiorstwa muszą mieć zdolność do tworzenia nowych produktów i technologii, ale również nowych modeli biznesowych i innowacji marketingowych. Jedynym sposobem osiągnięcia tak wysokich kompetencji konkurencyjnych są inwestycje w innowacje we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Międzynarodowa skala działania przedsiębiorstwa wymaga dodatkowo ponoszenia kosztów dostosowywania się do lokalnych rynków i dużej elastyczności we wszystkich ogniwach łańcucha wartości. Polskie przedsiębiorstwa wycofują się ze strategii niskokosztowych, które są nieefektywne, szczególnie w konfrontacji z przedsiębiorstwami azjatyckimi. Najnowsze badania dużych polskich przedsiębiorstw pokazały, że zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych realizuje strategię dyferencjacji lub strategię zintegrowaną łączącą wysoką jakość z konkurencyjną ceną (Romanowska, Mierzejewska, 2016).

Ważnym czynnikiem sektorowym jest cykl życia technologii charakterystyczny dla danego sektora. Sektory o krótkim cyklu życia technologii, czyli sektory wysokiej technologii, budują swoją przewagę konkurencyjną, inwestując w kolejne generacje technologii i produktów. W sektorach HT nie ma możliwości odniesienia sukcesu rynkowego bez maksymalizacji wydatków na innowacje, przede wszystkim o charakterze technologicznym. Najwięksi innowatorzy świata to właśnie firmy z takich branż, jak motoryzacja, IT i przemysł farmaceutyczny.

Czynniki sektorowe mają bardzo silny wpływ na postawy kierownictwa – skłaniają do włączenia projektów innowacyjnych jako strategicznego czynnika sukcesu, kształtują postawy i kulturę proinnowacyjną i przedsiębiorczą, sprzyjają tworzeniu aliansów technologicznych oraz rozwijaniu stałej współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi. Firmy działające w wymiarze międzynarodowym, w sektorach hiperkonkurencyjnych i wysokotechnologicznych inaczej niż inne przedsiębiorstwa zarządzają swoimi zasobami. Koncentrują uwagę przede wszystkim na zasobach intelektualnych,

gromadzą wykształconą kadrę, inwestują w nowoczesne technologie i produkty, chronią najcenniejsze zasoby, ale też rozwijają kapitał relacyjny. Nie bez powodu najwięcej efektywnych klastrów działa w sektorach wysokiej technologii.

Przymus konkurowania innowacyjnością tworzy dobre podstawy do systematycznego i wysokonakładowego inwestowania w innowacje, co sprzyja nie tylko aktywności, ale przede wszystkim wysokiej dojrzałości inwestycyjnej przedsiębiorstw działających w branżach hiperkonkurencyjnych, umiędzynarodowionych i o dużym znaczeniu zmian technologicznych.

Wewnętrzne determinanty konkurencyjności

Determinanty wewnętrzne są w pewnym zakresie wynikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym makrootoczeniu, które kształtuje rynkowe, ekonomiczne, prawne, kulturowe i zasobowe warunki jego funkcjonowania. W przeważającej jednak części wewnętrzne czynniki innowacyjności tworzą się pod wpływem charakteru, aspiracji i kompetencji właścicieli i menedżerów, są też konsekwencją historii powstania i funkcjonowania organizacji w przeszłości. Wewnętrzne czynniki innowacyjności można pogrupować następująco: czynniki związane z ludźmi, czynniki strategiczne i czynniki strukturalne.

Najważniejszą grupę czynników stanowią czynniki związane z ludźmi i ich relacjami. Kluczowy wpływ na decyzje związane z innowacjami mają kierujący, czyli przedsiębiorcy i menedżerowie i takie ich cechy osobiste, jak kreatywność, ambicja, odwaga ponoszenia ryzyka składające się na poziom przedsiębiorczości, także styl przywództwa integrujący pracowników wobec projektów i celów przedsiębiorstwa, umiejętność pracy zespołowej, system motywacyjny nagradzający za proinnowacyjne inicjatywy oraz kultura organizacyjna sprzyjająca innowacjom oraz wiedza i umiejętności ludzi.

J.P. Dechamps (2014), znany badacz problemu innowacyjności, postawił tezę, że kluczowym czynnikiem sukcesu innowacji jest istnienie w przedsiębiorstwie liderów innowacyjności, czyli członków kadry zarządzającej, która nieustannie stymuluje innowacyjność i nadaje jej kierunek oraz rozwija inne kompetencje niezbędne w rozwoju innowacji. Badania pokazują, że wśród kadry kierowniczej jest duża świadomość znaczenia innowacyjności dla sukcesu firmy. 47% przedstawicieli dużych i średnich przedsiębiorstw stwierdziło, że innowacyjność jest dla nich celem strategicznym, a znaczenie innowacyjności na tle innych celów strategicznych 21% badanych określiło jako bardzo duże, zaś 67% jako duże (Dojrzałość ..., 2013, s. 19). Może to być dowodem silnej motywacji kierownictwa polskich przedsiębiorstw do podejmowania działalności innowacyjnej.

Warunkiem powodzenia projektów innowacyjnych w sytuacji braku wystarczającego zewnętrznego wsparcia ze strony państwa jest też umiejętność



poszukiwania sojuszników poza przedsiębiorstwem i znajdowanie tam niezbędnych środków. W literaturze ugruntowany jest pogląd, że współpraca w sferze innowacji zarówno w układzie łańcucha wartości, jak i współpraca typu koopetycyjnego podnosi sprawność innowacyjną przedsiębiorstw (Belderbos i in., 2004; Chick i in., 2014). Istnienie takiej zależności potwierdzono w badaniach na próbie średnich i dużych polskich przedsiębiorstw (Lewandowska, Kowalski, 2015). Badania GUS-u pokazały, że zdolność do współpracy zewnętrznej w realizacji projektów innowacyjnych jest słabą stroną polskich przedsiębiorstw – w latach 2011–2013 w ramach działalności innowacyjnej współpracowało zaledwie 28,4% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych oraz 23% przedsiębiorstw usługowych, bardziej aktywne we współpracy były przedsiębiorstwa duże niż małe i średnie. W ramach inicjatyw klastrowych współpracowało 22,5% dużych przedsiębiorstw przemysłowych i zaledwie 3,2% małych przedsiębiorstw (Działalność innowacyjna ..., 2014, s. 89 i dalsze).

Kolejną grupą wewnętrznych czynników innowacyjności to czynniki strategiczne, wynikające z dotychczasowego zakresu działania przedsiębiorstwa oraz pozycji strategicznej i konkurencyjnej, w tym posiadanych zasobów. Ze względu na rodzaj sektorów działalności i wymiar geograficzny działalności przedsiębiorstwo poszukuje właściwych dla konkretnych sektorów i rynków przewag konkurencyjnych. Działanie w sektorach nowych technologii o krótkim cyklu życia technologii, narażonym na hiperkonkurencję w wymiarze światowym, zmusza przedsiębiorstwo do tworzenia skutecznych przewag konkurencyjnych, czego nie da się zrealizować bez ponoszenia kosztów na innowacje produktowe, marketingowe i technologiczne i budowania długookresowej strategii zarządzania innowacjami. Takiego przymusu nie mają przedsiębiorstwa działające w mało wymagających niszach. M. Knauff (2012, s. 11), pisząc o motywach inwestowania w działalność badawczo-rozwojową, wskazuje na dwa główne motywy – motyw zysku mierzonego przez porównanie zysku zdobytego w wyniku innowacji z zyskiem firmy osiągniętym bez wprowadzania innowacji i motyw zagrożenia ze strony konkurencji, który mierzy się jako różnicę w zysku innowacyjnej firmy w sytuacji dokonania i niedokonania innowacji przez konkurencję. Motyw konkurencyjny może skłaniać przedsiębiorstwa do inwestowania w innowacje nawet wtedy, kiedy jest to dla nich nieopłacalne.

Czynnikiem wpływającym na aktywność innowacyjną jest też jakość i charakter posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Tworzeniu przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach sprzyja posiadanie wysoko konkurencyjnych zasobów finansowych oraz intelektualnych. Duże znaczenie mają też czynniki strukturalne, w tym przede wszystkim powiązania sieciowe – działanie w grupie przedsiębiorstw, w szczególności w sieciach typu klastrowego ułatwia dostęp do innowacji nawet przedsiębiorstwom o małych zasobach finansowych i kompetencyjnych.

M. Pichlak (2015) w badaniach nad procesem adaptacji innowacji w polskich organizacjach zidentyfikowała uwarunkowania organizacyjne tego procesu na poszczególnych jego etapach, stwierdzając, że zdolność do przyjmowania innowacji polskich przedsiębiorstw zależy od wielu czynników wewnętrznych zarówno o charakterze zasobowym, jak i kompetencyjnym. Za najbardziej istotne uznano następujące czynniki: na etapie inicjacji – zasoby ludzkie i informacyjne, wsparcie zespołu zarządzającego, komunikację zewnętrzną i specjalizację. Na etapie podjęcia decyzji o przyjęciu innowacji najistotniejsze są zasoby finansowe i rzeczowe, wsparcie zespołu, komunikacja wewnętrzna, formalizacja i centralizacja decyzji. Na etapie implementacji innowacji kluczowe są zasoby finansowe i ludzkie, wsparcie zespołu, komunikacja zewnętrzna, nasilenie administracji, formalizacja i przyjęcie orientacji rynkowej.

Podsumowanie

Przedstawiony tu model determinant innowacyjności przedsiębiorstwa pokazuje wielość czynników kształtujących innowacyjność przedsiębiorstw, a opis powiązań między różnymi grupami czynników jest próbą wyważenia siły wpływu każdej z nich. Badania, szczególnie z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, wskazują na kluczową rolę czynników wewnętrznych i sektorowych w kształtowaniu aktywności i dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstw. Zarówno w Polsce, jak i innych krajach o niskiej innowacyjności, nie tworzących systemowych warunków do rozwijania innowacji, funkcjonuje wiele aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw (m.in. Działalność badawczo-rozwojowa ..., 2013). Świadczy to istotnym znaczeniu oddziaływania czynników wewnętrznych na postawy i aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie jest sytuacja rynkowa, działanie w branży i na rynku silnie konkurencyjnym, a możliwość efektywnego prowadzenia działalności innowacyjnej w niesprzyjającym otoczeniu wynika ze szczególnego ukształtowania profilu przedsiębiorstwa i przedsiębiorczych, kreatywnych postaw jego właścicieli i menedżerów. Mamy w takim przypadku do czynienia z modelem innowacyjności przedsiębiorczej (Romanowska, 2015). Model innowacyjności przedsiębiorczej, wspierany rozwiązaniami systemowymi, zapewnia wysoką dojrzałość innowacyjną, czyli trwałość i powtarzalność efektu innowacji. W rezultacie prowadzi to do rozwoju najbardziej efektywnego modelu innowacji – innowacyjności systemowej, w którym równoczesne pozytywne oddziaływanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych zapewnia wysoką dojrzałość innowacyjną przedsiębiorstw i kraju.

Badania empiryczne determinant innowacyjności prowadzone z perspektywy przedsiębiorstwa pozwoliłyby na zważenie siły wpływu każdej z kategorii determinant na innowacyjność przedsiębiorstw, a w rezultacie mogłyby dać wskazania dotyczące korekty polityki innowacyjnej.

prof. dr hab. Maria Romanowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Instytut Zarządzania
e-mail: mroman@sgh.waw.pl

Przypis

¹⁾ Zob. m.in. *Działalność badawczo-rozwojowa ...* (2013), M. Knauff (2012), M. Juchniewicz, B. Grzybowska (2010), M. Matejun (2015), A. Oleksiuk (2012), M. Weresa (2015), J. Klimek (2015), M.S. Lewandowska, A.M. Kowalski (2015).

Bibliografia

- [1] Belderbos R., Carre M., Lokshin B. (2004), *Cooperative R&D and Firm Performance*, „Research Policy”, No. 33, pp. 1477–1492.
- [2] Chick S. E., Huchzermeier A., Netessine S. (2014), *Europejskie fabryki rozwiązań*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień, s. 136–143.
- [3] *Co wymyśli chodnik? Za unijne pieniądze przestajemy doganiać Zachód*, rozmowa G. Sroczyńskiego z M.W. Kozakiem, (2015), „Gazeta Wyborcza” z 30–31 maja.
- [4] Deschamps J.P. (2014), *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymać innowacyjność w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [5] *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce* (2013), KPMG w Polsce.
- [6] *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020* (2013), KPMG w Polsce.
- [7] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013* (2014), seria „Informacje i Opracowania Statystyczne”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- [8] *Global Creativity Index na świecie i w Polsce* (2015), <http://creativeindustries.co/post/13293832604/global-creativity-index-na-swiecie-i-w-polsce/>, data dostępu: 18.11.2015 r.
- [9] Filipowicz A. (2015), *Prawne aspekty oceny innowacyjności. Analiza i ocena*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Innowacje – ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [10] Janasz W., Janasz K. (2015), *Restrukturyzacja kreatywna współczesnych inteligentnych organizacji w świetle globalnych przepływów kapitału, wiedzy, wartości*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 9–17.
- [11] Juchniewicz M., Grzybowska B. (red.), (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.
- [12] Klimek J. (2015), *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Innowacje-ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, OW SGH, Warszawa, s. 15–50.
- [13] Knauff M. (2012), *Inwestycje w badania i rozwój: strategiczne współzależności i ich uwarunkowania*, OW SGH, Warszawa.
- [14] Kotowicz-Jawor J., Pęczkowska J. (2012), *Bariery transferu nowej wiedzy*, [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *Wpływ funduszy strukturalnych na transfer wiedzy do przedsiębiorstw*, INE PAN, Warszawa.
- [15] Kowalewski O. (2015), *System finansowy i rozwój kapitału wysokiego ryzyka w Polsce*, [w:] M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2015. Innowacje a pozycja konkurencyjna polskiej gospodarki w latach 2007–2014*, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 205–224.
- [16] Lewandowska M.S., Kowalski A.M. (2015), *Współpraca polskich przedsiębiorstw w sferze innowacji a wsparcie z funduszy unijnych*, „Gospodarka Narodowa”, lipiec-sierpień, s. 69–89.
- [17] Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- [18] Mińska-Struzik E., Szarzec K. (2012), *Innowacyjność przedsiębiorstw w krajach transformujących się – analiza porównawcza*, [w:] T. Rynarzewski, E. Mińska-Struzik (red.), *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności międzynarodowej gospodarki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 246, s. 363–374.
- [19] Oleksiuk A. (2012), *Uwarunkowania i mechanizmy tworzenia innowacji jako czynniki rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- [20] Pichlak M. (2015), *Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 37–49.
- [21] Romanowska M. (2015), *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4–8.
- [22] Romanowska M., Mierzejewska W. (red.), (2016), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- [23] Stawasz E. (2014), *Partnerzy małych firm w dziedzinie innowacji*, [w:] *Zarządzanie współczesnymi organizacjami. Antologia tekstów na dwudziestolecie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 185–214.
- [24] Weresa M. (red.), (2015), *Polska. Raport o konkurencyjności 2015. Innowacje a pozycja konkurencyjna polskiej gospodarki w latach 2007–2014*, OW SGH, Warszawa.

Innovation Determinants of Polish Enterprises

Summary

The article presents a model of enterprise innovation conditionings. The innovativeness definition includes two aspects: innovative activities and innovative maturity. It analyses the way in which each group of external determinants – direct factors, indirect factors and sectoral factors – affect the external determinants and, consequently, the level of innovative activities and maturity of enterprises. The deliberations are supported by references to the Polish innovative policy of recent years and its influence on the innovativeness of Polish enterprises.

Keywords

innovativeness, innovative activities, innovative maturity, innovation determinants, innovation conditioning model

ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW SPRZYJAJĄCE INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI W ŚWIETLE BADAŃ

Janina Stankiewicz
Marta Moczulska

Wprowadzenie

Wiele przedsiębiorstw wiąże uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej z innowacyjnością. Organizację innowacyjną cechuje zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a zarazem przyjmowania jej z zewnątrz (Sołnowska, Kłopotek, 2000). Wydaje się, że choć oba sposoby sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstwa, to przede wszystkim tworzenie innowacji, a nie tylko wdrażanie istniejących rozwiązań służy osiągnięciu pozycji lidera. Tym samym, obok identyfikowania innowacji istotnych dla danej organizacji w jej otoczeniu i skutecznego wprowadzania zmian związanych z adaptowaniem innowacji w przedsiębiorstwie, nadal ważne jest ich kreowanie. Bazuje ono na wiedzy, a organizacje dbają o wzbudzanie i intensyfikowanie związanych z nią działań. Zwracają z jednej strony uwagę na realizowanie działań przez pracowników, z drugiej – na wspieranie ich poprzez rozbudowywanie, unowocześnianie odpowiednich systemów technologicznych, informacyjnych, strukturalnych, organizacyjnych.

Zauważmy, że liczy się już nie tylko włączanie pracowników w kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstwa (tzn. określenie, w którym etapie, w jaki sposób mogą oni brać udział), ale także „jakość” uczestnictwa członków organizacji – zaangażowanie, ujmowane jako podejmowana aktywność przejawiająca się określonymi, pożądanymi zachowaniami. Chodzi zarówno o intensywność, siłę wysiłku, jak i jego kierunek. Trzeba przy tym podkreślić, że zachowania pracowników zależą w dużej mierze od przyjętych wartości w organizacji oraz ich przestrzegania, w tym poprzez „odwzorowanie” w regułach i polityce przedsiębiorstwa (Jaakson, Reino, 2008/2009; Kołaczyk, 2009; Hopej i in., 2009). Tak ukazana spójność wpływa na skuteczność wymienionych systemów wspierających zarządzanie innowacjami.

Interesujące staje się zatem to, jakie wartości przeważają w przedsiębiorstwach, w jakim stopniu pracownicy angażują się w wykonywanie zadań, pracę zespołu/działu, funkcjonowanie organizacji, szczególnie w zakresie działań sprzyjających innowacyjności. Celem opracowania¹ uczyniono identyfikację zachowań pracowników oraz wartości w organizacji służących innowacyjności przedsiębiorstwa. Te zachowania określono w oparciu o analizę etapów tworzenia innowacji oraz procesów zarządzania wiedzą. Rozwinięto model udziału pracowników w kształtowaniu innowacyjności organizacji (model wyjściowy w Stankiewicz, Moczulska, 2004).

Warto dodać, że z dotychczas przeprowadzonych badań w latach 2012 i 2013 wynikało, że (Stankiewicz, Moczulska, 2012; Stankiewicz, Moczulska, 2013):

1. Prawie w połowie badanych przedsiębiorstw (47%) dostrzeżono zaangażowanie afektywne, w ponad 37% – normatywne, a w 17% – trwania. Pracownicy badanych przedsiębiorstw angażowali się przede wszystkim w wykonywanie zadań (76,7%), funkcjonowanie organizacji (73,3%), a także w pracę zespołu/działu (66,7%). Warto dodać, że zaangażowanie w pracę przejawiało się wykonywaniem dodatkowych zadań (poza zakresem obowiązków, 90%) lub – gdy wymagała tego sytuacja – wydłużonym czasem pracy (87%). Jednocześnie wykazano brak zaangażowania w pracę działu czy na rzecz organizacji (3,3% badanych), który mógł wynikać ze zidentyfikowanego negatywnego nastawienia do przedsiębiorstwa.
2. Do najczęściej (40%) podzielanych wartości w badanych przedsiębiorstwach należała współpraca, rzadziej (36,7%) – punktualność i staranność oraz jeszcze rzadziej (33,3%) – wzajemna pomoc, chęć odniesienia sukcesu i staranność. Natomiast wśród oczekiwanych znalazły się: odpowiedzialność (53,3% badanych przedsiębiorstw), jakość pracy i sprawiedliwość (50,0%) oraz uczciwość i wiarygodność (46,7%). Warto zwrócić uwagę na związek form zaangażowania z wartościami organizacyjnymi. Zauważono bowiem, że w przedsiębiorstwach, w których odnotowano zaangażowanie afektywne, podzielane były przede wszystkim takie wartości, jak: współpraca, wzajemna pomoc, szacunek, nastawienie na sukces, jakość pracy, staranność i posłuszeństwo. Natomiast w organizacjach ze zidentyfikowanym zaangażowaniem normatywnym wśród przyjętych wartości dominowały: punktualność i chęć odniesienia sukcesu, a z zaangażowaniem trwania – punktualność, staranność, posłuszeństwo i wiarygodność. Niezależnie od stopnia zaangażowania oczekiwano uczciwości oraz sprawiedliwości.
3. Niedostatecznie: udzielano wsparcia i pomocy podwładnym, doceniano ich pracę, kompetencje oraz tworzone powiązanie między zespołem a organizacją, przez co ograniczano organizacyjną tożsamość pracownika.

Z uwagi na wzrost zainteresowania zagadnieniem zaangażowania pracowników, jak również ciągły rozwój

koncepcji zarządzania wiedzą, wydaje się, że można oczekiwać zwiększania się ich zaangażowania, w tym afektywnego, w organizacjach. Jednocześnie odnotowywana wysokość zaangażowania członków organizacji (w 2013 r. 57% w Europie, 61% globalnie (*Trends in Global ...*, 2014)) „narusza” to przypuszczenie. Pojawiają się pytania: czy i jakie zachodzą zmiany w zaangażowaniu pracowników? w co angażują się pracownicy w organizacji? jakie formy zaangażowania przeważają? jakie wartości występują w organizacjach? czy służą innowacyjności przedsiębiorstwa? jakie zachowania przejawiają pracownicy? czy sprzyjają one kreowaniu innowacji? Przeprowadzono trzy badania w latach 2012, 2013 i 2014. Nie charakteryzowały je właściwości badań longitudinalnych, stąd nie zastosowano statystyki porównawczej. Autorki mają świadomość ograniczonej możliwości formułowania wniosków. Z tego względu traktują wyniki, nie tyle w kontekście ukazywania zmian, lecz raczej jako poszerzenie postrzegania rozpatrywanego zagadnienia, umożliwiające dalszy rozwój oraz możliwość stawiania kolejnych, nowych hipotez.

Poprzez etapy tworzenia innowacji i proces zarządzania wiedzą do zachowań pracowników sprzyjających innowacyjności

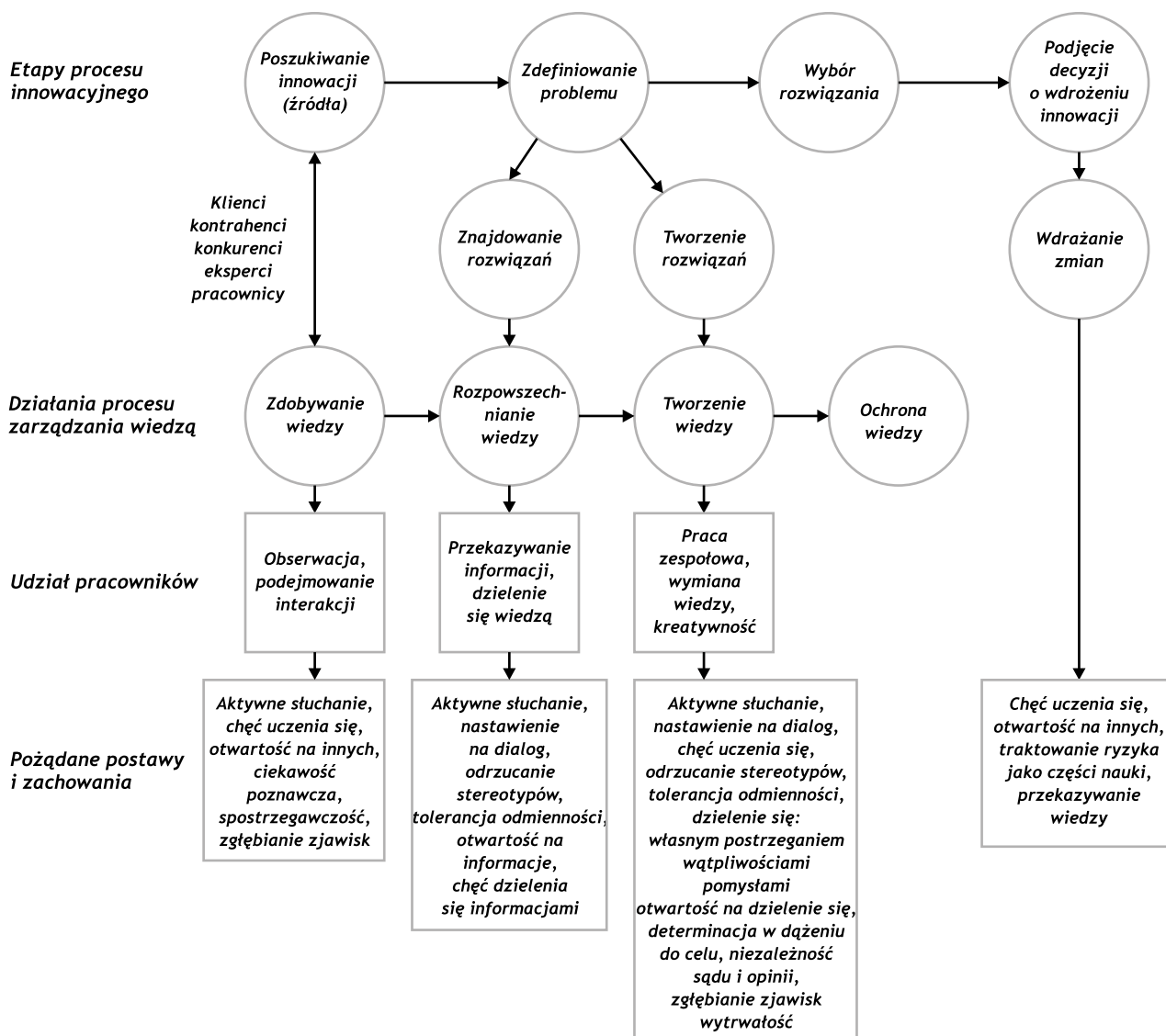
Z daniem P.R. Whitfielda (1979, s. 26), innowacja to „ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów, w rezultacie których powstaje jakaś kompleksowo opracowana nowość”. Owa nowość może być produktem, procesem czy urządzeniem (Drucker, 1992; Kotler, 1994). Natomiast wśród czynności, mających służyć innowacyjności, można wymienić (Stankiewicz, Moczulska, 2004): poszukiwanie (źródła) innowacji, zdefiniowanie problemu, poszukiwanie rozwiązań, dokonanie wyboru, podjęcie decyzji o realizacji rozwiązania – innowacji. Zauważmy, że poszukiwanie innowacji wiąże się ze zdobywaniem wiedzy – zarówno jej pozyskiwaniem, jak i identyfikowaniem. Bazuje na obserwacji oraz podejmowaniu interakcji z różnego rodzaju interesariuszami (Stankiewicz, Moczulska, 2014). Służy temu spostrzegawczość, ciekawość poznawcza, chęć uczenia się, otwartość oraz zachowania ważne dla skutecznego komunikowania się, w tym: aktywne słuchanie, nastawienie na dialog. Wynikiem zdobywania wiedzy może być adekwatniejsze określanie potrzeb czy problemów współpracujących jednostek, co może stanowić „bodziec” (okazję) dla rozpoczęcia działań związanych z tworzeniem innowacji. Może być nim także znalezienie rozwiązania dla sformułowanego już problemu. W pierwszym przypadku istotne znaczenie ma podjęcie działań związanych z tworzeniem wiedzy, w drugim – jej rozpowszechnianiem. Natomiast w obu przypadkach niezbędne jest udostępnianie zidentyfikowanych, „zdobytych” informacji, co oznacza dzielenie się uzyskaną, posiadaną wiedzą. A zatem pożądaną staje się upowszechnianie gotowości nie tylko do udostępniania, lecz dobrowolnego przekazywania informacji,

otwartości na otrzymywane, nowe informacje i związane z tym nastawienie na dialog i słuchanie, ale również tolerancja na odmiennność, odrzucanie stereotypów. Jak wiadomo, kreowaniu nowych rozwiązań sprzyja praca zespołowa (Nonaka, Takeuchi, 2000; Brzeziński, 2009). Uwzględniając to, że do kreatywności przyczynia się zderzenie ze sobą faktów, pozornie niemających związku, łączenie wiedzy z różnych, odrębnych dziedzin (West, 2000), to trzeba zwrócić uwagę na rozbudzanie potrzeby, obok wymiany wiedzy, lecz także dzielenia się własnym sposobem postrzegania świata, rozumienia koncepcji, powstających wątpliwości (Fisher, 1998). Jednocześnie konieczna staje się otwartość na wymienione zagadnienia przedstawiane przez pozostałych członków zespołu, odrzucenie stereotypów, schematycznego myślenia, tolerancja odmienności myślenia i działania, czemu służy aktywne słuchanie, nastawienie na dialog oraz gotowość uczenia się (Stankiewicz, 1999; Evensen, 2004; Jemielniak, Koźmiński, 2012). Umożliwia to, jak pisze M. Brzeziński (2009), kreatywność zespołową. Zauważmy, że chęć uczenia się jest też pożądana dla wprowadzenia innowacji, które, stanowiąc nowość dla pracowników, mogą wymagać doksztalcania się oraz dokonywania zmian w dotychczasowym sposobie ich pracy.

Reasumując, można stwierdzić różnice w podejmowaniu działań i w zachowaniach pracowników w zależności od rodzaju innowacji. Adaptowanie rozwiązania obejmuje poszukiwanie, analizowanie i selekcjonowanie informacji oraz wdrażanie zmian, a zatem pożądana staje się gotowość do uczenia się, traktowanie ryzyka jako części nauki, przekazywanie wiedzy czy otwartość na innych. Natomiast tworzenie innowacji opiera się na identyfikowaniu wiedzy oraz kreowaniu nowej. Sprzyja temu aktywne słuchanie, obserwowanie ukierunkowane na nietypowe zdarzenia oraz zachowania związane z wymianą i dzieleniem się wiedzą oraz pracą zespołową.

Analizując działania sprzyjające innowacyjności, trzeba stwierdzić, że wymagają one aktywności pracowników (rys. 1). Można uznać, że wymienione, a pożądaną zachowania stanowią przejaw ich zaangażowania, czyli stopień czynnego włączenia się w wykonywanie zadań czy funkcjonowanie organizacji (wdrażanie zmian, działania związane z zarządzaniem wiedzą – Saks, 2006; Kular i in., 2008, Smythe, 2009; Juchnowicz, 2010). Dla innowacyjności przedsiębiorstwa istotne są oba wymienione kierunki zaangażowania, tzn. w pracę i w organizację. Znaczenie ma także poziom zaangażowania (Meyer, Smith, 2000; Bugdol, 2006), w tym przede wszystkim zaangażowanie afektywne, bowiem wynika z chęci pracownika do wykonywania pracy, a także – normatywne, które, bazując na poczuciu powinności, sprzyja wywiązywaniu się z zadań, obowiązków.

Uwzględniając kierunek zaangażowania, warto uzupełnić postawy i zachowania o komponenty twórczości jednostki, które także są istotne dla jej innowacyjności. Są to: wytrwałość, determinacja w dążeniu do celu, niezależność sądu i opinii, zgłębianie trudnych i skomplikowanych zjawisk (Amabile, 1998; West, 2000).



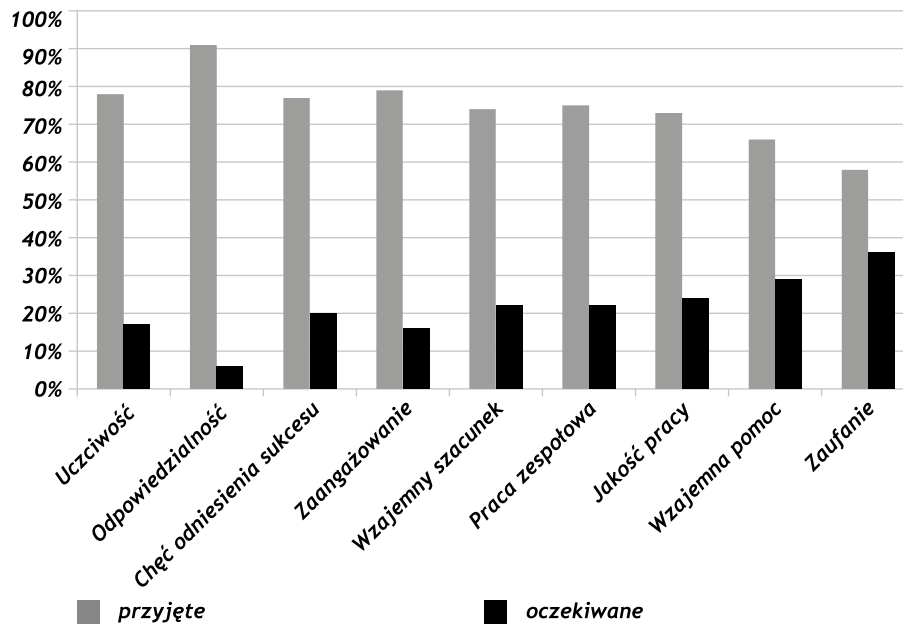
Rys. 1. Etapy procesu innowacyjnego, działania zarządzania wiedzą a pożądane zachowania pracowników
Źródło: opracowanie własne

Podkreślmy, że wymienione postawy i zachowania, wyróżniana aktywność pracowników – jej wzbudzenie lub ograniczenie, zależy w dużym stopniu od wartości przyjętych w organizacji i wynikających z nich norm, reguł funkcjonowania. Wśród nich warto wymienić (Stankiewicz, Moczulska, 2013): orientację na klienta (potrzeby), traktowanie innowacji jako szansy dla kreowania konkurencyjności, dla efektywności organizacji, brak samozadowolenia kierownictwa organizacji, przejawianie skłonności do uczenia się, identyfikację pracowników z organizacją jako całością i z częścią, w której funkcjonują, przekonanie pracowników, że mają wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (zmiany), nieomijanie problemów, a próba ich rozwiązania, akceptację potknięć i traktowanie ich jako doświadczenia, tolerowanie sprzeciwu i niekonwencjonalnego myślenia, pozwolenie na eksperymentowanie, traktowanie poprawek jako sprawy naturalnej, dopuszczanie i tolerowanie ryzyka w wyznaczonym zakresie, ochronę i docenianie pomysłodawców, uznanie każdego, nawet najmniejszego pomysłu, dbanie o przekazywanie informacji.

Zauważmy, że przedstawione wartości bazują na potrzebach otoczenia oraz ich realizowaniu. Można wyróżnić kategorie z nimi związane: postrzeganie jakości, nastawienie na uczenie się oraz współpracę.

Metodyka badań

Badania przeprowadzono w 2014 roku i objęto nimi sto dwa przedsiębiorstwa województwa lubuskiego. Wśród nich znalazły się firmy każdej wielkości – mikro (27%), małe (26%), średnie (20%) i duże (25%)². Były to przedsiębiorstwa z branży: administracja (25%), obsługa nieruchomości, wynajmu i usług związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (22%), handel i naprawy (16%) oraz przemysł (11%). W badaniach wykorzystano metodę ankiety, stosując ustrukturyzowany i wystandaryzowany kwestionariusz ankiety. Uwzględniono w nim pytania i kafeterie, które były zawarte w narzędziu badawczym zastosowanym w badaniach w latach 2012 i 2013, a które dotyczyły postaw i zacho-



Rys. 2. Przyjęte i oczekiwane wartości w badanych przedsiębiorstwach w 2014 roku
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

wań pracowników oraz czynników (wartości, relacje międzyludzkie), mających wpływ na innowacyjność. Analizowano czynniki, istotne dla innowacyjności:

- komunikatywność, przejawiająca się otwartością na odmienne opinie, gotowością ich wysłuchania;
- zespołowość, która wyraża się poprzez dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy;
- wsparcie, traktowane jako pomoc udzielana członkom zespołu, reagowanie na pojawiające się problemy;
- standardy, wskazujące na to, jakie znaczenie w organizacji ma jakość, uczenie się (doskonalenie), ryzyko, eksperymentowanie.

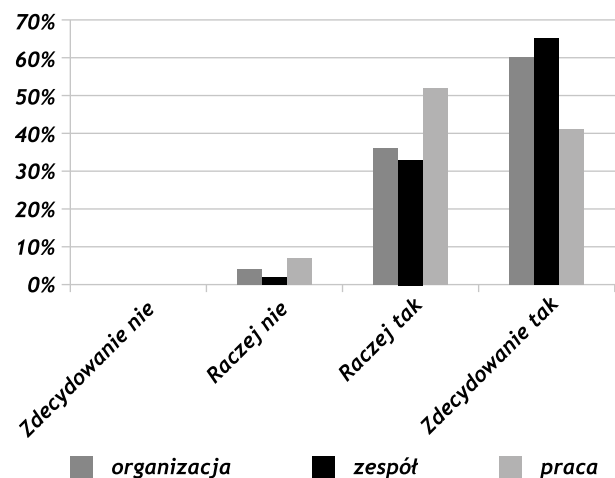
Innowacyjność organizacji; wartości w organizacji, zachowania pracowników w świetle wyników badań

Wyniki badań (rys. 2) wykazały, że najczęściej występującą wartością przyjętą w organizacji była odpowiedzialność (91%), a następnie: uczciwość i zaangażowanie (78%), chęć odniesienia sukcesu (77%), szacunek i praca zespołowa (74%), najrzadziej, choć w ponad połowie badanych przedsiębiorstwach (58%) – zaufanie. Ono także, jak i wzajemna pomoc, okazało się najczęściej oczekiwaną wartością.

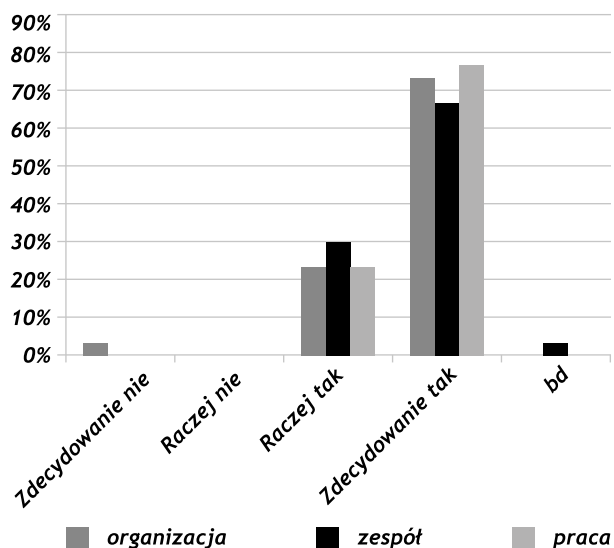
Biorąc pod uwagę wyniki badań z 2012 r., można stwierdzić, że wzrasta zainteresowanie wartościami w organizacjach. Może to oznaczać wzrost liczby przedsiębiorstw, które definiują wartości dla organizacji, jak również upowszechnianie wiedzy na ich temat wśród pracowników. Uwzględniając udzielone odpowiedzi, można uznać za interesujące to, że w obu badaniach wartość zaufanie była najrzadziej obowiązującą, a zarazem najczęściej oczekiwaną. Jednocześnie zastanawia rezultat dotyczący wartości, jaką jest odpowiedzialność.

Zdecydowana większość respondentów (91%) w roku 2014 wskazała ją za wartość przyjętą w organizacji, niewielu (6%) za oczekiwaną, podczas gdy w roku 2012 ponad połowa badanych (53%) uznała ją za oczekiwaną, a czwarta część (23%) za przyjętą. Czy przedstawiona zmiana wiąże się ze zwiększaniem uprawnień pracowników, czy raczej odnosi do poczucia „obarczania” ich za wyniki – „nadmiernej” odpowiedzialności? Pierwsze sprzyja kreatywności, drugie – ją hamuje. W kontekście wyników dotyczących wartości, jakimi są: jakość pracy, sukces oraz wzajemna pomoc nasuwa się obawa o „obarczanie” pracowników odpowiedzialnością za wyniki.

Badając zaangażowanie pracowników, zidentyfikowano, że kierunkiem ich aktywności jest przede wszystkim (rys. 3): zespół (65%), organizacja (60%) oraz praca (41%). Jest to inna struktura zaangażowania niż ta uzyskana w badaniach sprzed dwóch lat (rys. 4).



Rys. 3. Kierunek zaangażowania pracowników w badanych przedsiębiorstwach w 2014 roku
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Rys. 4. Kierunek zaangażowania pracowników w badanych przedsiębiorstwach w 2012 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Za interesujące można uznać różnice w proporcjach udzielanych odpowiedzi. Czy świadczą one o spadku zaangażowania, a tym samym – stanowiąc przejaw niższego pozytywnego nastawienia pracownika względem zadań, przedsiębiorstwa, zespołu – o nieodpowiednim kształtowaniu czynników mających na nie wpływ?

Częściowo potwierdzają to wyniki w zakresie poziomu zaangażowania, bowiem w co drugim badanym przedsiębiorstwie postrzegano pracę jako powinność (obowiązek), zaś w co trzecim – jako przyjemność. To właśnie w przedsiębiorstwach z zaangażowaniem normatywnym, najczęściej jako aktualną wartość wskazywano odpowiedzialność (rys. 5), a zarazem – najrzadziej oczekiwaną (rys. 6). Różnica wskazań także w przypadku tej wartości była najwyższa. Nasuwa się przypuszczenie o swego rodzaju „nasyceń” organizacji tą wartością. Czy to oznacza, że zostawia się zbyt wielki zakres odpowie-

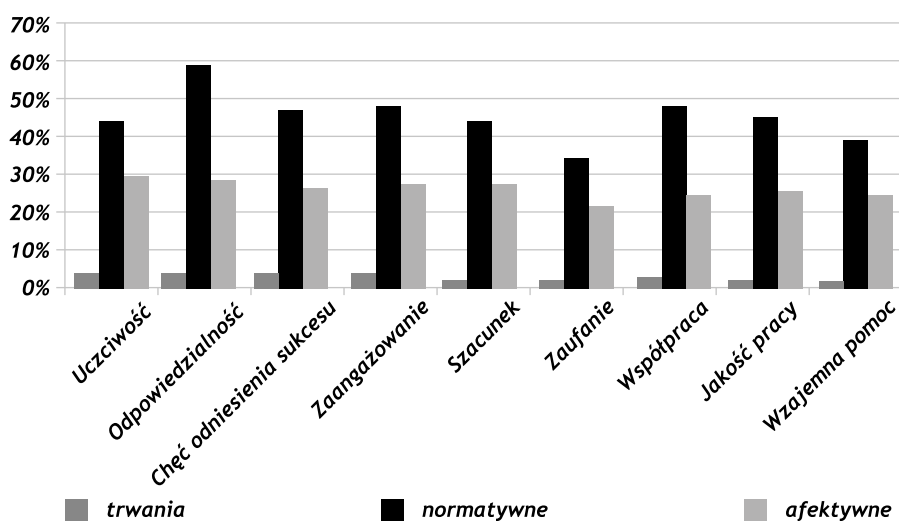
dzialności pracownikom w stosunku do ich oczekiwań? Tym samym przekształcając wartość odpowiedzialność w konieczność?

Interesujące są wyniki dotyczące wartości, jakimi są zaufanie i uczciwość w przypadku zaangażowania normatywnego. Choć pierwsza z nich była wskazana jako najrzadziej aktualna, a zarazem najczęściej potrzebna, to zastanawia poziom różnicy, wysokość oczekiwań. Są one podobne także dla drugiej z wymienionych wartości – uczciwości. Ponadto wystąpiła ona tylko w przypadku zaangażowania normatywnego. Biorąc pod uwagę dotychczasowe wyniki, prawdopodobne wydaje się niedostateczne uwzględnianie w działaniach przyjętych wartości w przedsiębiorstwie.

Warto przy tym dodać, że w 2012 r. to zaangażowanie afektywne charakteryzowało prawie połowę badanych (47%), a normatywne – o 10% mniej. Odpowiedzialność i zaufanie były wartościami, w porównaniu do innych, występującymi rzadziej i jednocześnie najbardziej oczekiwanymi. Natomiast uczciwość stanowiła wartość aktualną tylko w organizacjach o najwyższym poziomie aktywności i była oczekiwana niezależnie od formy zaangażowania.

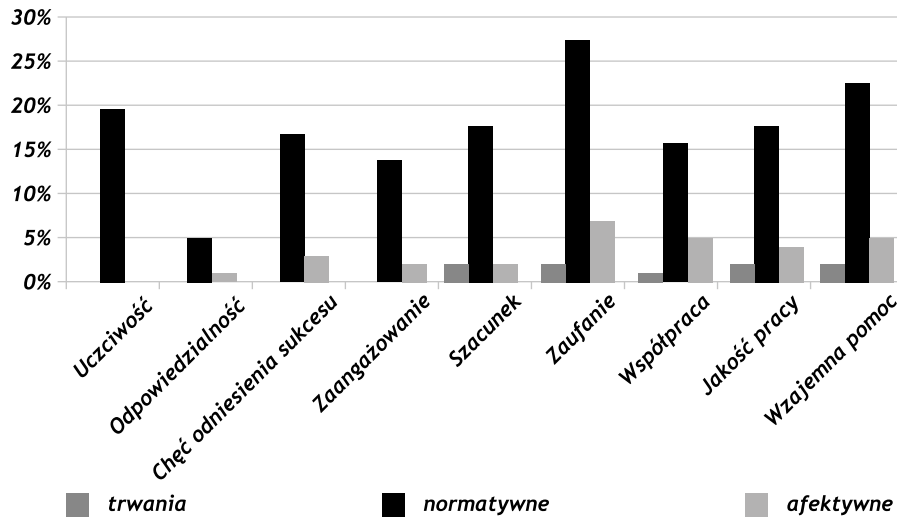
Uwzględniając zidentyfikowane zachowania wpływające na innowacyjność, stwierdzono (tab. 1):

- wysokie znaczenie jakości przypisywane dwa razy częściej przez przełożonego niż przez pracowników,
- otwartość przełożonego na nowe pomysły i rozwiązania,
- gotowość kierownika i pracowników do wysłuchania odmiennych opinii,
- chęć dzielenia się wiedzą pracowników była częstsza w zespole niż z osobami z innych działów,
- przewagę przekonania o zaufaniu pracownikom przez przełożonego nad zaufaniem przez współpracowników,
- poczucie bycia ważnym członkiem zespołu niż organizacji,
- nieignorowanie pojawiających się problemów, ale bez jednoczesnego „samorzutnego” włączania się w ich rozwiązywanie,
- przewagę przekonania, że wsparcia częściej udziela przełożony niż współpracownicy.



Rys. 5. Wartości aktualnie podzielane w organizacji a forma zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Rys. 6. Wartości oczekiwane w organizacji a forma zaangażowania
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Nasuwa się wniosek, że klimat sprzyjający innowacyjności nadal kształtuje się na poziomie zespołów. Zauważono pozytywną zmianę w zachowaniach menedżerów. Rezultaty badań z 2012 r. wykazały przeważający brak pomocy ze strony przełożonych, mały zakres możliwości podejmowania samodzielnie decyzji przez pracowników oraz niski stopień ich spontanicznego włączania się w podejmowanie decyzji. Natomiast w badaniach z 2014 r. kierownika postrzega się jako osobę otwartą na pomysły i opinie, która nie ignoruje pojawiających się problemów, oraz podejmujące decyzje wspólnie z pracownikami.

Podsumowanie

Wyniki badań wykazały, że pracownicy przejawiali zróżnicowane zaangażowanie w wykonywanie zadań w zespole, w funkcjonowaniu organizacji oraz w realizowanie codziennych obowiązków. Biorąc pod uwagę zaprezentowane zachowania przełożonych, wzajemne

relacje pracowników, można uznać, że kształtowany jest klimat proinnowacyjny, a on przyczynia się do tworzenia wiedzy. Jak dowodzą wyniki dotychczasowych badań, kreatywności sprzyja bardziej dobrowolność i chęć udziału niż poczucie obowiązku czy powinności, dlatego zidentyfikowana przewaga zaangażowania normatywnego nad afektywnym wzbudza wątpliwości w zakresie efektów pracy zespołowej.

Jednocześnie rezultaty badań dotyczące takich wartości, jak: odpowiedzialność, zaufanie, uczciwość skłaniają do wniosku o występowaniu sprzeczności – poczuciu (a może nawet obciążeniu) odpowiedzialności przy jednoczesnym pożądanu (niedostatku) zaufania i uczciwości. Czy wynika ona z różnic w traktowaniu zespołu i indywidualnych osób (niskie zaangażowanie w pracę)? Czy z niedostatecznego realizowania przyjętych wartości? Czy może wewnętrznej sprzeczności między obowiązującymi wartościami bądź ich hierarchią? Odpowiedź na te pytania wymaga przeprowadzenia kolejnych badań.

Tab. 1. Zachowania pracowników sprzyjające innowacyjności pracowników w opinii respondentów

Obszar	Zachowania pracowników	→							Bd.
		1	2	3	4	5	6	7	
Komunikatywność	Przełożony jest otwarty na nowe pomysły i rozwiązania	3%	6%	9%	16%	19%	25%	24%	0%
	Przełożony chce wysłuchać odmiennych opinii pracowników	10%	12%	5%	17%	17%	21%	20%	0%
	Pracownicy są gotowi wysłuchać odmiennych opinii przełożonego	3%	1%	10%	20%	20%	26%	21%	0%
	Pracownicy są gotowi wysłuchać odmiennych opinii innych członków zespołu	6%	4%	10%	16%	20%	29%	16%	0%
	Pracownicy poszczególnych działów są wobec siebie podejrzliwi	16%	19%	15%	17%	16%	6%	11%	1%
	Pracownicy różnych działów niechętnie dzielą się informacjami z innymi	14%	16%	18%	17%	19%	7%	10%	0%

Obszar	Zachowania pracowników								Bd.
		1	2	3	4	5	6	7	
Zespołowość	Chętnie dzielę się wiedzą z pozostałymi członkami zespołu	3%	5%	8%	16%	15%	22%	32%	0%
	Współpracownicy chętnie dzielą się wiedzą z innymi osobami	7%	10%	11%	17%	19%	17%	20%	1%
	Czuję się ważnym członkiem zespołu	5%	6%	8%	22%	22%	24%	14%	1%
	Czuję się ważnym członkiem organizacji	6%	7%	11%	23%	22%	21%	12%	0%
	Przełożony ma zaufanie do pracowników	3%	5%	10%	19%	20%	25%	20%	0%
	Pracownicy z zespołu mają zaufanie do przełożonego	7%	7%	17%	15%	19%	19%	18%	0%
	Pracownicy z zespołu mają zaufanie do siebie nawzajem	7%	4%	9%	25%	19%	17%	20%	0%
Wsparcie	Przełożony kładzie nacisk na wzajemną pomoc	5%	6%	14%	20%	19%	13%	25%	0%
	Przełożony chętnie udziela wsparcia pracownikom	4%	8%	8%	20%	18%	21%	23%	0%
	Pracownicy chętnie udzielają wsparcia pozostałym członkom zespołu	4%	6%	13%	21%	22%	20%	16%	0%
	Przełożony nie ignoruje pojawiających się problemów	11%	6%	7%	16%	15%	16%	28%	2%
	Pracownicy nie ignorują pojawiających się problemów	5%	5%	6%	16%	25%	18%	26%	0%
	Przełożony rozwiązuje trudności przy współpracy z zespołem	7%	12%	8%	18%	21%	18%	18%	0%
	Pracownicy „samorzutnie” włączają się w rozwiązywanie problemów	10%	4%	11%	20%	21%	24%	12%	0%
Standardy	Dla przełożonego ważna jest <i>jakość</i> wykonywanej pracy	0%	4%	5%	16%	12%	14%	50%	0%
	Pracownicy przywiązują dużą uwagę do jakości wykonanej przez nich pracy	2%	4%	13%	16%	29%	19%	18%	0%
	Pracownicy są przekonani, że sukces organizacji zależy od wysokiej jakości pracy	1%	7%	17%	17%	25%	18%	17%	0%
	Przełożony toleruje przeciętność w realizacji zadań	26%	20%	16%	13%	16%	6%	4%	0%
	Dla przełożonego ważne jest <i>ciągłe</i> doskonalenie się pracowników w zakresie wykonywanych zadań/pracy	11%	14%	8%	12%	17%	19%	20%	1%
	Przełożony systematycznie przekazuje informacje zwrotne na temat wykonanej pracy/realizowanych zadań / obowiązków	11%	6%	15%	18%	13%	18%	20%	1%
	Realizowanie zadań często utrudniają przepisy obowiązujące w firmie	24%	13%	11%	19%	14%	8%	13%	0%
	Czuję się ograniczany w wykonywaniu swoich zadań	29%	21%	7%	16%	17%	5%	6%	0%
	Podejmowanie <i>ryzyka</i> nie jest tolerowane przez przełożonego	18%	18%	10%	24%	15%	4%	12%	1%
	Mogę podejmować ryzyko w wyznaczonych granicach	18%	10%	7%	22%	17%	14%	13%	1%
	Zakres, w którym mogę podejmować samodzielnie decyzje jest bardzo szeroki	10%	12%	19%	22%	12%	13%	14%	0%
	Odpowiadam za samodzielnie podjęte decyzje	4%	1%	8%	15%	17%	22%	34%	0%
	Jestem nieustannie kontrolowany przez przełożonego	17%	7%	15%	20%	11%	24%	8%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

prof. dr hab. inż. Janina Stankiewicz
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
e-mail: j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl

dr Marta Moczulska
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
e-mail: m.moczulska@wez.uz.zgora.pl

Przypisy

- 1) Zrealizowano przy pomocy finansowej miasta Zielona Góra.
- 2) W województwie lubuskim w roku 2014 było 95,7% mikro, 3,5% małych, 0,7% średnich oraz 0,1% dużych przedsiębiorstw (dane GUS opublikowane na stronie internetowej Instytucji). Ze względu na trudności w dotarciu do respondentów nie udało się w badaniach odzwierciedlić adekwatnego udziału przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] Amabile T.M. (1998), *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review”, September–October, p. 76–87.
- [2] Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [3] Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [4] Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [5] Evensen J.E. (2004), *Creating an Innovative Organization*, *Telektronikk*, Vol. 100, No. 2, pp. 42–47.
- [6] Fisher K. (1998), *The Collective Mind at Work*, „Management Review”, Vol. 87, No. 1, F2.
- [7] Hopej M., Hopej-Kamińska M., Kamiński R. (2009), *Kultura organizacyjna – moda czy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa?* Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, Nr 2/3, s. 1132–1138.
- [8] Jaakson K., Reino A., Vadi M. (2008/2009), *Organizational Values and Organizational Practice: What Makes Them Diverge?* „EBS Review”, Iss. 25, pp. 9–25.
- [9] Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), (2012), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [10] Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- [11] Kołaczyk E. (2009), *Wartości w organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, Nr 2/3, s. 1154–1163.
- [12] Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebether i S-ka, Warszawa.
- [13] Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane M., Truss E. (2008), *Employee Engagement: a Literature Review*, „Working Paper Series”, Kingston Business School, No. 19, <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>, access date: 15.09.2015.
- [14] Meyer J.P., Smith A.C. (2000), *HRM Practice and Organizational Commitment. Test of Mediatian Model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, No. 17, pp. 319–331.

- [15] Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- [16] Saks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 21, No. 6, pp. 600–619.
- [17] Smythe J. (2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Walters a Kluwer, Kraków.
- [18] Sosnowska A., Kłopotek A. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
- [19] Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w biznesie*, Astrum, Wrocław.
- [20] Stankiewicz J., Moczulska M. (2004), *Partycypacja pracownicza a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Management”, R. 8, Nr 2, s. 35–42.
- [21] Stankiewicz J., Moczulska M. (2012), *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu: księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 213–224.
- [22] Stankiewicz J., Moczulska M. (2013), *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji w świetle wyników badań empirycznych*, „Journal of Management and Finance”, R. 11, Nr 4, cz. 1, s. 333–345.
- [23] Stankiewicz J., Moczulska M. (2014), *Rozwijanie zaangażowania pracowników w zarządzanie wiedzą*, [w:] J. Stankiewicz, M. Moczulska (red.), *Funkcjonowanie współczesnych organizacji: szanse i bariery, kierunki zmian*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, s. 51–64.
- [24] *Trends in Global Employee Engagement*, Report AON Hewitt 2014, <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>, access date: 15.09.2015.
- [25] West M.A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [26] Whitfield P.R. (1979), *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa.

The Behaviour of Employees Conducive to Innovation of Organization in the Light of the Research Results

Summary

The paper presents the issue of innovation of organization. It was noted that effectiveness of the innovation process and activities related to knowledge management requires not only the participation but also the engagement of employees. Therefore it was defined the behavior of workers and values conducive to the innovation of organization. It was known, they have a decisive influence on employee engagement. It was indicated three categories of values: cooperation, quality perception and attitude to learning. It also shows the results of empirical studies.

Keywords

innovation, employee engagement, employee behavior, values in the organization



KONFIGURACJA ZASOBÓW W RAMACH PONADNARODOWYCH STRUKTUR POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH JAKO CZYNNIK ICH MIĘDZYNARODOWEJ KONKURENCYJNOŚCI

Marcin Kuzel

Wprowadzenie

Rosnący stopień współzależności pomiędzy poszczególnymi środowiskami gospodarczymi, dynamizacja procesów biznesowych w wyniku liberalizacji wielu aspektów życia gospodarczego, w tym ograniczenia barier w handlu międzynarodowym, przepływie kapitału czy mobilności siły roboczej, a także postęp techniczny, rewolucja informacyjna, rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej i transportowej oraz zmiany w sferze społeczno-kulturowej, objawiające się w szczególności częściową unifikacją stylów życia ludności w wielu często odległych częściach świata, na zawsze odmieniły uwarunkowania i zasady konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami. Sukces ekonomiczny coraz większej części organizacji gospodarczych, i w coraz większym stopniu, zależy obecnie od czynników międzynarodowych. Coraz częściej jest też kształtowany i oceniany w skali ponadnarodowej. Szeroko rozumiana globalizacja stała się zarówno szansą, jak i wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Najszybciej zmierzyły się z nim przedsiębiorstwa reprezentujące najbardziej rozwinięte kraje świata, umacniając hegemonię światowych potęg ekonomicznych, takich jak: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy, Francja czy Japonia. To właśnie ich dynamiczna ekspansja geograficzna i międzynarodowe sukcesy zdominowały historię gospodarczą drugiej połowy poprzedniego stulecia, stając się jednocześnie jednym z najbardziej fascynujących zjawisk XX wieku. Nowe stulecie przyniosło z kolei dynamizację ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw z krajów rozwijających się, w tym przede wszystkim z Chin, Indii, Brazylii czy Rosji, które – ze względu na swój ciągle niespożytkowany ogromny potencjał gospodarczy – szybko znalazły się w centrum zainteresowania świata biznesu, polityki i nauki. Jednocześnie rosnący stopień umiędzynarodowienia stał się także atrybutem przedsiębiorstw reprezentujących inne kraje świata. Wśród nich znalazły się kraje transformacji systemowej, które włączyły się w światowy obieg gospodarczy stosunkowo niedawno, a obecnie próbują aktywnie zaznaczyć swoje miejsce na gospodarczej mapie Europy i świata. Intensyfikacja działań zorientowanych na wzrost ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw z tych krajów, w tym przede wszystkim z Polski, skłania

do pytania o ich znaczenie, potencjalne efekty, a także stopień wykorzystania możliwości, jakie daje internacjonalizacja działalności gospodarczej. Stąd celem niniejszego opracowania jest ocena działań zorientowanych na podniesienie międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych poprzez odpowiednią konfigurację zasobów w skali ponadnarodowej.

Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa - perspektywa działalności korporacji transnarodowych

Konkurencyjność stanowi możliwie najbardziej pojemny parametr (kryterium), pozwalający na wszechstronną ocenę współczesnego przedsiębiorstwa (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 128). Niestety, ze względu na swoją szeroką, skomplikowaną i holistyczną naturę, a także teoretyczny charakter i wystarczające zazwyczaj intuicyjne rozumienie tego pojęcia literatura przedmiotu prezentuje wiele odmiennych stanowisk oraz serwuje całą gamę różnorodnych definicji konkurencyjności (Moroz, 2003, s. 41). Wśród najbardziej znanych autorów odnoszących się w swoich pracach do tej problematyki wymienić można m.in.: M.E. Portera, G. Hamela, C.K. Prahalada, J.B. Barneya, J. Kaya, M.A. Peterafa, M. Cassona oraz E. Penrose, a w polskiej literaturze m.in.: S. Flejterskiego, M. Gorynię, K. Obłoja, Z. Pierścionka oraz M.J. Stankiewicza. Autorzy ci szeroko analizują różne aspekty i uwarunkowania konkurencyjności, choć – jak słusznie zauważa M.J. Stankiewicz (2005, s. 30) – nie zawsze *explicite* definiują samo pojęcie. Na przykład M.E. Porter (1990, s. 50–70) w swojej sztandarowej książce *The Competitive Advantage of Nations* nie podaje zwrótej definicji konkurencyjności, ale z kontekstu rozważań można przyjąć, że postrzega ją „jako zdolność do tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi międzynarodowej konkurencyjności przemysłów danych narodów oraz międzynarodowej konkurencyjności firm działających w ramach poszczególnych krajowych przemysłów i branż” (Stankiewicz, 2004, s. 354). Z kolei M. Gorynia

(2002, s. 48) definiuje szeroko rozumianą konkurencyjność jako „umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu”, a także jako „umiejętność osiągania lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej” (Gorynia, 2009, s. 77). M.J. Stankiewicz (2005, s. 36) wskazuje natomiast, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego „zdolność do sprawnego (skutecznego, korzystnego i ekonomicznego) realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji”. Te i inne definicje konkurencyjności podkreślają całościowy charakter tego pojęcia, wskazują na szeroki wachlarz uwarunkowań, w tym na znaczenie i zmiany elementów otoczenia międzynarodowego, podkreślają znaczenie zdolności do pozyskiwania i odpowiedniego wykorzystywania zasobów¹ w sposób zgodny z celami organizacji oraz wskazują na efekty takich działań, związane głównie z realizacją przyjętych celów przy jednoczesnym uzyskaniu przewagi nad konkurentami i wypracowaniu odpowiedniej pozycji konkurencyjnej, która będzie stanowić punkt wyjścia do dalszych zmagania na „arenie konkurencji”.

Uwzględniając i w znacznym zakresie syntetyzując wskazania zawarte w literaturze przedmiotu, w niniejszym opracowaniu konkurencyjność będzie ogólnie rozumiana jako „zdolność do efektywnej rywalizacji rynkowej” (Szałucka, 2008, s. 172). Takie podejście zapewnia ujęcie aspektów rynkowych, kojarzonych głównie z uzyskaniem akceptowalności oferowanych klientom produktów i usług, które powstają dzięki zdolności przedsiębiorstwa do pozyskiwania (w tym samodzielnego tworzenia), konfiguracji i wykorzystywania zasobów, a także uwzględnienie aspektu generowania pożądaných korzyści ekonomicznych (Szałucka, 2008, s. 172–173). Należy przy tym podkreślić, że obecnie coraz częściej zarówno pozyskiwanie, jak i wykorzystywanie zasobów, a także oferowanie produktów i usług dokonuje się na rynkach międzynarodowych. Z jednej strony, przedsiębiorstwa rozpatrują możliwość alokacji i wykorzystania posiadanych zasobów w różnych miejscach na świecie, poszukując lokalizacji dających największe szanse na jak najlepsze ich spożytkowanie. Z drugiej strony, ekspansja zagraniczna jest kierowana chęcią pozyskania zasobów, które w kraju macierzystym nie występują lub do których dostęp jest ograniczony. Jednocześnie podejmowane są działania na rzecz optymalizowania rozmieszczenia dostępnych przedsiębiorstwu zasobów, czyli ich odpowiedniej delokalizacji i konfiguracji (względnie rekonfiguracji) geograficznej w ramach ponadnarodowej struktury korporacji, co jest obecnie jednym z najważniejszych zadań menedżerów, poszukujących unikalnych źródeł przewag konkurencyjnych dla zarządzanych przez siebie organizacji. P.J. Buckley (2011, s. 270) w swojej koncepcji „globalnej fabryki” wskazuje, że zarządzający korporacjami prowadzącymi operacje ponadnarodowe w dużym stopniu już nauczyli się, jak dokonywać dekompozycji procesów w celu optymalnej lokalizacji ich poszczególnych etapów, a także jak odpowiednio koordynować cały przebieg łańcucha wartości, nawet jeśli poszczególne jego fazy nie są realizowane „wewnątrz” przedsiębiorstwa. Działania takie – opisywane także w modelach orkiestracji

globalnych sieci biznesowych² – stały się szczególnym udziałem, a właściwie wizytówką najbardziej ekspansywnych organizacji gospodarczych świata, nazywanych korporacjami transnarodowymi (KTN).

Korporacje transnarodowe definiowane są jako podmioty składające się z jednostki macierzystej i zagranicznych filii/oddziałów (UNCTAD, 2002, s. 291), których działalność przenika granice państw (niekoniecznie bardzo wielu) i jest organizowana, integrowana (względnie quasi-integrowana, jeśli do modelu integracji korporacyjnej włączony zostanie aspekt sieciowych powiązań opartych na nowoczesnych technologiach informacyjnych i komunikacyjnych) oraz koordynowana przez centralę w kraju macierzystym (Zorska, 2007, s. 10, 20). Rozwój i sukces ekonomiczny KTN są przy tym historycznie związane przede wszystkim z ekspansją poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) (Jaworek, Kuzel, 2015, s. 55–70), która umożliwiła im stworzenie struktur oraz podstaw do budowania międzynarodowej konkurencyjności³, a następnie jej umacniania i rozwijania, dzięki konsumowaniu korzyści z działalności w skali ponadnarodowej, które J.H. Dunning (1998, s. 2) nazywa „korzyściami Ot” (*transaction advantages*). Korzyści te pojawiają się w następstwie włączenia się przedsiębiorstwa w proces aktywnej internacjonalizacji i są związane z ograniczeniem kosztów transakcyjnych oraz integrowaniem procesów zarządzania zasobami zlokalizowanymi w różnych krajach, charakteryzujących się odmiennymi uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi. Obecnie podkreśla się przy tym, że nie wszystkie wykorzystywane zasoby korporacji muszą być jej własnością, albowiem znaczna część działalności KTN jest oparta na różnego rodzaju porozumieniach (kontraktach) (Pakulska, Poniałowska-Jaksch, 2009, s. 56). Niezależnie jednak od własności poszczególnych zasobów celem przedsiębiorstwa staje się taka ich konfiguracja pomiędzy poszczególnymi lokalizacjami, aby czerpać możliwie największe korzyści w skali całej korporacji, a zatem liczą się nie tyle wyniki poszczególnych jednostek, ile globalna efektywność KTN. W tym sensie kwestia konfiguracji dostępnych zasobów pomiędzy poszczególnymi filiami i oddziałami KTN – z wykorzystaniem ich współpracy z podmiotami partnerskimi – staje się ważnym, jeśli nie jednym z najważniejszych czynników konkurencyjności współczesnych korporacji transnarodowych.

Przedstawione w tej części opracowania rozważania na temat uwarunkowań i konkurencyjności korporacji transnarodowych bazują przede wszystkim na doświadczeniach przedsiębiorstw z krajów wysokorozwiniętych. Obecnie jednak mamy do czynienia z coraz wyraźniejszą ekspansją przedsiębiorstw z krajów rozwijających się (w tym krajów transformacji systemowej), które coraz aktywniej włączają się w procesy internacjonalizacji, co jest widoczne w szczególności we wzroście wartości generowanych przez nie inwestycji zagranicznych. W 2000 roku wartość BIZ ulokowanych w krajach świata przez przedsiębiorstwa z krajów rozwijających się była szacowana na 5,7 bln USD (24,4% światowych zasobów BIZ), w 2005 roku na 8,9 bln USD (26,3%), w 2010 roku już

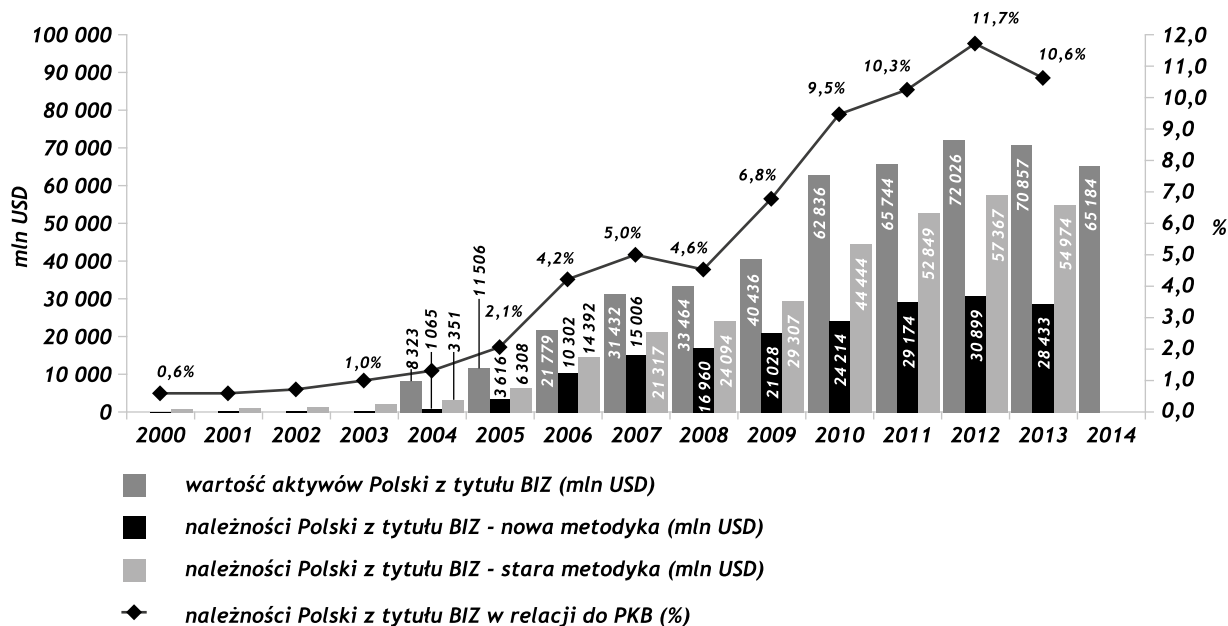
na 13,8 bln USD (36%), a w 2013 roku osiągnęła blisko 17 bln USD (37%) (UNCTADstat, 2015). Przypuszcza się, że tendencja ta będzie się w przyszłości stopniowo pogłębiać, a to głównie za sprawą szczególnie aktywnych w ostatnich latach, dynamicznie rozwijających się wybranych krajów Azji Południowej, Wschodniej oraz Południowo-Wschodniej (Karaszewski i in., 2011, s. 18–21), a także niektórych krajów Ameryki Południowej oraz Europy Środkowo-Wschodniej. Międzynarodowa ekspansja kapitałowa staje się także udziałem polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych, chociaż wpływ ich działalności na kształtowanie się światowych wartości BIZ pozostaje raczej niewielki.

Skala inwestycji zagranicznych podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa⁴

Polska jest przede wszystkim odbiorcą netto kapitału zagranicznego, jednak w coraz większym stopniu aktywnie włącza się w procesy internacjonalizacji, co objawia się rosnącą skalą międzynarodowej ekspansji rodzimych przedsiębiorstw. Zdecydowany wzrost polskich inwestycji zagranicznych obserwowany jest od 2004 roku, w którym wartość należności z tytułu BIZ wynosiła 3351 mln USD według starych zasad ewidencji i 1065 mln USD według

nowych zasad ewidencji inwestycji zagranicznych⁵, by następnie wzrosnąć do poziomu 54 974 mln USD (stara metodyka – wzrost ponad 16-krotny) i 28 433 mln USD (nowa metodyka – wzrost blisko 27-krotny). Wprawdzie wartości te w porównaniu z wielkością światowych zasobów BIZ stanowiły (według starych zasad ewidencji) zaledwie 0,25% w 2012 roku i 0,22% w 2013 roku, to z punktu widzenia polskiej gospodarki należy je uznać za znaczące – w 2012 roku odpowiadały one 11,7%, a w 2013 roku 10,6% wartości polskiego PKB. Według statystyki międzynarodowej pozycji inwestycyjnej, prezentującej skalę inwestycji zagranicznych w podziale na aktywa i pasywa, wartość polskich BIZ w 2014 roku uległa niewielkiej korekcie, co jednak nie ma większego wpływu na kształtowanie się ogólnej tendencji wzrostu aktywności kapitałowej polskich przedsiębiorstw w ostatnich latach (rys. 1).

Wzrostowi wartości polskich BIZ towarzyszył także wzrost liczby przedsiębiorstw zaangażowanych kapitałowo poza granicami kraju, a także wzrost liczby realizowanych przez nie zagranicznych projektów inwestycyjnych. Główny Urząd Statystyczny (GUS, 2015) podaje, że na koniec 2013 roku liczba podmiotów posiadających za granicą udziały, oddziały lub zakłady wynosiła 1588, a liczba należących (lub współnależących) do nich jednostek była równa 3366. Dla porównania w 2008 roku, od kiedy prowadzona jest ewidencja, liczba podmiotów realizujących



Rys. 1. Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne w latach 2000-2014 (mln USD, %)

Objaśnienia: wartość aktywów z tytułu BIZ została przedstawiona według statystyki międzynarodowej pozycji inwestycyjnej, uwzględniającej zmiany w zasadach ewidencji wprowadzone przez MFV w szóstej edycji podręcznika *Balance of Payments and International Investment Position Manual*; wartość należności z tytułu BIZ według starych zasad ewidencji dotyczy dotychczas stosowanego sposobu prezentacji danych, który przede wszystkim odzwierciedlać miał kierunki przepływu kapitału pomiędzy krajami (tzw. zasada kierunkowości) - obecnie wartości BIZ w bilansie płatniczym i w międzynarodowej pozycji inwestycyjnej ujmowane są w podziale na aktywa i pasywa (tzw. zasada bilansowa); wartość należności z tytułu BIZ według nowych zasad ewidencji uwzględnia nowe standardy OECD wprowadzone w czwartej edycji *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, rewidującej sposób kwalifikowania transakcji, stanów należności i zobowiązań pomiędzy jednostkami należącymi do grup podmiotów powiązanych kapitałowo, według rozstrzygającego kryterium kraju rezydencji podmiotu dominującego w grupie kapitałowej, a nie jak wcześniej kraju rezydencji inwestora bezpośredniego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (NBP 2015a; NBP, 2013; UNCTAD, 2015; UNCTADstat, 2015)

zagraniczne projekty inwestycyjne wynosiła 1106, a liczba zagranicznych jednostek 2541. Kapitał z Polski został zaangażowany w 103 krajach świata, a główne kierunki inwestowania to Niemcy, Ukraina, Czechy, Rosja i Rumunia. Najwięcej podmiotów posiadających jednostki zagraniczne prowadziło działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego, handlu; naprawy pojazdów samochodowych oraz budownictwa. Warto podkreślić, że omawiane podmioty nie zawsze angażowały się za granicą w ten sam rodzaj działalności co w Polsce. Najwięcej zagranicznych jednostek prowadziło działalność w zakresie: handlu naprawy pojazdów samochodowych, przetwórstwa przemysłowego, budownictwa oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej.

Rosnąca aktywność inwestycyjna na rynkach zagranicznych stwarza polskim przedsiębiorstwom – inwestorom zagranicznym nie tylko możliwości w zakresie poszerzenia rynków zbytu czy uzyskania dostępu do nowych zasobów, ale także warunki do konsumowania bardziej zaawansowanych korzyści, wynikających z internacjonalizacji działalności gospodarczej (skoncentrowanych na poprawie ogólnej efektywności korporacji). Powstaje jednak pytanie, czy na obecnym poziomie umiędzynarodowienia polskie przedsiębiorstwa są już gotowe, aby w pełni je wykorzystywać?

Działania na rzecz optymalizacji konfiguracji zasobów w ramach struktur ponadnarodowych - doświadczenia polskich przedsiębiorstw

Doświadczenia w zakresie optymalizacji konfiguracji zasobów w ramach ponadnarodowych struktur organizacji zostały poddane ocenie w świetle wyników badania zrealizowanego przez zespół pracowników Uniwersytetu Mikołaja Kopernika wśród polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych⁶. Wyniki badania ujawniły, że blisko połowa (48,4%) uczestniczących w nim podmiotów w ogóle nie podejmowała działań w celu optymalizacji lokalizacji zasobów w ramach swoich ponadnarodowych struktur. Jednocześnie mniej niż 1/3 badanych, bo zaledwie 26,6%, zadeklarowało podejmowanie tego rodzaju inicjatyw, a 18,8% odmówiło odpowiedzi na to pytanie, uznając jego przedmiot za zbyt nieważny. Część respondentów (6,2%) uznała przy tym, że nie posiada wystarczającej wiedzy, aby wypowiedzieć się w tej kwestii. Jeśli chodzi o przedmiot realizowanych działań, to większość z nich była ukierunkowana na optymalizację przestrzennego rozmieszczenia zasobów, dotyczących głównie lepszego wykorzystania kapitału ludzkiego. Ponad połowa przedsiębiorstw (54,7%) deklaruje, iż deleguje pracowników do zagranicznych filii i oddziałów oraz koncentruje działania na transferze wiedzy i umiejętności w ramach korporacji (51,6%). Ponadto, dbając o wymianę doświadczeń i podnoszenie umiejętności pracowników, 34,4% przedsiębiorstw delegowało pracowników z zagranicy do przedsiębiorstwa macierzystego w Polsce. Do pozostałych działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa zostały zaliczone⁷: przenoszenie jednostek przedsiębiorstwa za granicę (zidentyfikowane w przypadku 29,7%

podmiotów), transfer technologii produkcyjnych (28,1%), tworzenie centrów zysków za granicą (21,9%) oraz prowadzenie prac badawczo-rozwojowych (B+R) za granicą (17,2%) (Kuzel, 2013, s. 140–141).

Wyniki badania wskazują, że w przypadku polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych generalnie brakuje wystarczającej koordynacji procesów i działań, sprzyjających optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów w ponadnarodowych strukturach organizacji. Wydaje się jednak, że praktyki przedsiębiorstw w tym względzie powinny różnić się w zależności od ich wieku, doświadczenia zagranicznego, stopnia orientacji na działalność międzynarodową, rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, struktury kapitałowej czy stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa w operacje zagraniczne. Okazuje się jednak, że w grupie badanych podmiotów większość tych kryteriów nie miała większego znaczenia przy identyfikacji różnic w intensywności działań zorientowanych na podniesienie międzynarodowej konkurencyjności poprzez odpowiednią konfigurację zasobów w skali ponadnarodowej. Wyraźne zróżnicowanie odpowiedzi zostało ujawnione jedynie w przypadku kryterium stopnia internacjonalizacji (tab. 1), zwracając uwagę, że działania na rzecz optymalizacji lokalizacji zasobów w ramach ponadnarodowych struktur są najczęściej podejmowane przez przedsiębiorstwa o najwyższym umiędzynarodowieniu (mierzonego indeksem TNI). To właśnie w tej grupie odnotowano najwyższy odsetek respondentów (50%), deklarujących podejmowanie takich czynności. Wśród przedsiębiorstw o najwyższym stopniu internacjonalizacji wystąpiła jednocześnie największa niechęć do ujawniania informacji w zakresie doskonalenia konfiguracji korporacyjnych zasobów. W grupach przedsiębiorstw o średnim oraz niskim stopniu internacjonalizacji podejmowanie działań na rzecz optymalizacji lokalizacji zasobów w ramach ponadnarodowych struktur organizacji zadeklarowało po 27% respondentów.

Działania podejmowane w celu optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów w ramach ponadnarodowych struktur badanych przedsiębiorstw - inwestorów zagranicznych według stopnia ich internacjonalizacji

W grupie przedsiębiorstw o najwyższym stopniu internacjonalizacji według indeksu TNI, a więc zidentyfikowanych w badaniu podmiotów o największym poziomie zaangażowania w doskonalenie konfiguracji korporacyjnych zasobów, dominowały działania skoncentrowane na transferze wiedzy i umiejętności w ramach ponadnarodowych struktur organizacji (66,7% podmiotów wskazujących ten wariant odpowiedzi) oraz na delegowaniu do pracy w zagranicznych filiach i oddziałach (66,7%). Na kolejnych miejscach znalazły się transfer technologii produkcyjnych (50%), pozyskiwanie pracowników z zagranicznych filii i oddziałów do pracy w przedsiębiorstwie macierzystym w Polsce (50%), przenoszenie jednostek przedsiębiorstwa za granicę (33,3%) oraz prowadzenie prac B+R za granicą (16,7%). W tej grupie respondentów w ogóle nie pojawiły się wskazania dotyczące tworzenia centrów zysków za granicą (tab. 2).



Tab. 1. Podejmowanie działań w celu optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów badanych przedsiębiorstw - inwestorów zagranicznych według wybranych kryteriów (%)

Kryterium podziału		Odsetek przedsiębiorstw wskazujących dany wariant odpowiedzi (%)			
		Działania są podejmowane	Działania nie są podejmowane	Nie wiem	Odmowa odpowiedzi
Rok podjęcia działalności (wiek przedsiębiorstwa)	przed rokiem 1990	23,8	47,6	9,5	19,1
	nie wcześniej niż w 1990 roku	29,3	51,2	4,9	14,6
Doświadczenie w działalności zagranicznej (czas od momentu podjęcia pierwszej inwestycji)	ponad 10 lat	28,0	64,0	0,0	8,0
	10 lat i mniej	30,8	50,0	7,7	11,5
Orientacja na działalność międzynarodową (czas od momentu rozpoczęcia działalności do podjęcia pierwszej inwestycji)	ponad 5 lat	25,0	62,5	0,0	12,5
	5 lat i mniej	33,3	51,9	7,4	7,4
Struktura kapitałowa przedsiębiorstwa	udział kapitału zagranicznego	26,1	52,5	4,3	17,4
	wyłącznie polski kapitał	29,7	48,7	5,4	16,2
Rodzaj prowadzonej działalności	działalność produkcyjna	20,7	51,7	0,0	27,6
	działalność usługowa	31,5	45,7	11,4	11,4
Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa według indeksu TNI	wysoki	50,0	33,0	0,0	17,0
	średni	27,0	65,0	0,0	8,0
	niski	27,0	55,0	9,0	9,0

Objaśnienia: zaliczenie respondentów badania do poszczególnych grup było uwarunkowane dostępnością informacji niezbędnych do prezentacji poszczególnych kryteriów; dla oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa wykorzystano indeks transnacionalizacji (TNI), liczony jako średnia arytmetyczna wartości liczbowej: transnacionalizacji aktywów (wartość aktywów zagranicznych do aktywów ogółem), transnacionalizacji sprzedaży (wartość sprzedaży za granicę do sprzedaży ogółem) oraz transnacionalizacji zatrudnienia (wielkość zatrudnienia za granicę do zatrudnienia ogółem); wartość wskaźnika TNI dla przedsiębiorstw o wysokim stopniu internacjonalizacji wynosiła 31% i więcej, dla przedsiębiorstw o średnim stopniu internacjonalizacji mieściła się w przedziale od 10 do 30%, a dla tych o niskim stopniu internacjonalizacji była niższa niż 10%; dla wyliczenia wartości indeksu TNI posłużono się średnią arytmetyczną dla przedziałów, wyznaczając ją dla każdego z badanych przedsiębiorstw indywidualnie w oparciu o odpowiedzi udzielone na pytania dotyczące poszczególnych składowych indeksu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Odmienne odpowiedzi uzyskano w grupach przedsiębiorstw o średnim i niskim stopniu internacjonalizacji. Wprawdzie najczęstsze wskazania również dotyczyły lepszego wykorzystania kapitału ludzkiego, w tym transferu wiedzy i umiejętności w ramach ponadnarodowych struktur organizacji oraz delegowania do pracy w zagranicznych filiach i oddziałach, to jednak ich odsetek był niższy niż w pierwszej grupie, a różnice w odniesieniu do kolejnych wybieranych opcji okazały się znaczne (tab. 2). W grupie przedsiębiorstw o średnim stopniu internacjonalizacji dotyczyły one przede wszystkim względnie dużej aktywności w tworzeniu centrów zysków za granicą (wskazania 42,3% podmiotów) oraz znacznie rzadziej podejmowanych działań w zakresie pozyskiwania pracowników z zagranicznych filii i oddziałów do pracy w przed-

siębiorstwie macierzystym w Polsce (30,8%), transferu technologii produkcyjnych (26,9%) oraz przenoszenia jednostek przedsiębiorstwa za granicę (19,2%).

W grupie przedsiębiorstw o niskim stopniu internacjonalizacji zidentyfikowano głównie działania dotyczące transferu wiedzy i umiejętności w ramach ponadnarodowych struktur organizacji (63,6% podmiotów wskazujących ten wariant odpowiedzi) oraz delegowania do pracy w zagranicznych filiach i oddziałach (63,6%). Na kolejnych miejscach znalazły się transfer technologii produkcyjnych (36,4%) oraz przenoszenie jednostek przedsiębiorstwa za granicę (36,4% – był to najwyższy odsetek wskazań tej opcji we wszystkich analizowanych grupach). Pozyskiwanie pracowników z zagranicznych filii i oddziałów do pracy w przedsiębiorstwie macierzystym w Polsce

Tab. 2. Rodzaje działań podejmowanych w celu optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów badanych przedsiębiorstw - inwestorów zagranicznych (%)

Rodzaj działania	Działanie podejmowane przez przedsiębiorstwa o stopniu internacjonalizacji (%):					
	wysokim		średnim		niskim	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
przenoszenie jednostek przedsiębiorstwa za granicę	33,3	50,0	19,2	73,1	36,4	54,5
tworzenie centrów zysków za granicą	0,0	83,3	42,3	50,0	9,1	81,8
prowadzenie prac badawczo-rozwojowych za granicą	16,7	66,7	19,2	73,1	18,2	72,7
transfer technologii produkcyjnych	50,0	33,3	26,9	65,4	36,4	54,5
transfer wiedzy i umiejętności	66,7	16,7	50,0	42,3	63,6	27,3
delegowanie do pracy w zagranicznych filiach/oddziałach	66,7	16,7	42,3	50,0	63,6	27,3
pozyskiwanie pracowników z filii/oddziałów za granicą	50,0	33,3	30,8	61,5	18,2	72,7

Objaśnienia: do oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa wykorzystano indeks TNI; wartości nie sumują się do 100%, albowiem prezentacja nie uwzględnia odpowiedzi „nie wiem”, a także odmowy odpowiedzi na pytanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

okazało się w tej grupie badanych wykorzystywane przez jeszcze mniejszą część podmiotów (18,2%) niż wśród przedsiębiorstw o niskim stopniu internacjonalizacji. Z kolei odsetek przedsiębiorstw prowadzących prace B+R był podobny jak w pozostałych dwóch grupach. Tworzenie centrów zysków za granicą deklarowało 9,1% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (tab. 2).

W świetle wyników przywoływanego badania najbardziej zorientowane na podnoszenie międzynarodowej konkurencyjności poprzez odpowiednią konfigurację zasobów w ramach ponadnarodowych struktur organizacji są przedsiębiorstwa o względnie wysokim stopniu internacjonalizacji. Zdobywszy pewne doświadczenie oraz utworzywszy załączek struktur międzynarodowych, w największej mierze starają się one koncentrować obecnie na działaniach, służących doskonaleniu funkcjonowania oraz podnoszeniu ogólnej efektywności korporacji poprzez integrację prowadzonych operacji zagranicznych z poziomu centrali w kraju macierzystym inwestora, co jest charakterystyczne dla KTN z krajów wysokorozwiniętych. Należy się przy tym spodziewać, że w przyszłości nastąpi intensyfikacja tego zjawiska.

Ocena ważności działań podejmowanych w celu optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów w ramach ponadnarodowych struktur badanych przedsiębiorstw - inwestorów zagranicznych według stopnia ich internacjonalizacji

Odwolując się do ogólnych wyników badania polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych, można wskazać, że działania oceniane najwyżej z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw to jednocześnie te,

które są podejmowane najrzadziej. Za najbardziej sprzyjające podnoszeniu ogólnej konkurencyjności uznano bowiem: przenoszenie jednostek przedsiębiorstwa za granicę (ocena 4,43), tworzenie centrów zysków za granicą (ocena 4,21), prowadzenie prac B+R za granicą (ocena 4,09) i transfer technologii produkcyjnych (ocena 4,03). Na kolejnych miejscach wskazano – oceniając je jako ważne, ale nie najważniejsze – działania najczęściej wykorzystywane: transfer wiedzy i umiejętności (ocena 3,89), delegowanie pracowników do pracy w zagranicznych filiach i oddziałach (ocena 3,69) oraz pozyskiwanie pracowników z filii i oddziałów przedsiębiorstwa usytuowanych za granicą (ocena 3,55) (Kuzel, 2013, s. 143–144). Rysującą się tutaj pewną niespójność odpowiedzi można wiązać zarówno z daleko idącą niekonsekwencją respondentów, jak i – co zresztą bardziej prawdopodobne – przyjąć, że mamy do czynienia z grupą działań, które są wprawdzie podejmowane rzadziej, ale przynoszą wysokie jednostkowe efekty, względnie potraktować oceny jako rezultat częściowego przynajmniej rozczarowania dotychczas prowadzoną polityką i zapowiedź zmian w zarządzaniu korporacjami w przyszłości. W szczególności przedostatni wątek wydaje się znajdować potwierdzenie w bardziej szczegółowej analizie wyników badania, prowadzonej według kryterium stopnia internacjonalizacji.

Odpowiedzi uzyskane w wyniku postępowania badawczego wskazują, że najwyższe oceny działań podejmowanych w celu optymalizacji lokalizacji zasobów w ramach ponadnarodowych struktur organizacji zostały przypisane przez przedsiębiorstwa z grupy o najwyższym stopniu internacjonalizacji. Wszystkie oceniane czynności, poza tworzeniem centrów zysków za granicą (w tej grupie nie było ono w ogóle deklarowane) oraz prowadzeniem prac

B+R za granicą (ocena ważny), zostały uznane za bardzo ważne z punktu widzenia konkurencyjności. Najwyższą notę (wskaźnik oceny 5) odnotowano w przypadku przenoszenia jednostek przedsiębiorstwa za granicę, jednak składały się na nią odpowiedzi względnie niewielkiej liczby podmiotów. Dla przedsiębiorstw o średnim stopniu internacjonalizacji najważniejszym okazało się tworzenie centrów zysków za granicą (ocena 4,36), które było jednym z trzech najczęściej wskazywanych w tej grupie działań. W dalszej kolejności usytuowano pozyskiwanie pracowników z filii i oddziałów za granicą (ocena 4,13). Pozostałe działania zostały w tej grupie badanych podmiotów uznane za ważne z wyjątkiem prowadzenia prac B+R za granicą, których ważność oceniono jako średnią (ocena 3). W grupie przedsiębiorstw o niskim stopniu internacjonalizacji najbardziej istotne z punktu widzenia konkurencyjności okazały się tworzenie centrów zysków za granicą (ocena 5, będąca jednak wynikiem względnie niewielkiej liczby wskazań) oraz przenoszenie jednostek przedsiębiorstwa za granicę (ocena 4,25). Pozostałe działania, z wyjątkiem pozyskiwania pracowników z filii i oddziałów za granicą, które okazało się przeciętnie ważne (ocena 3), oceniono jako ważne (tab. 3).

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że badane przedsiębiorstwa dostrzegają potencjalnie istotną rolę działań związanych z konfiguracją zasobów w ramach ponadnarodowych struktur organizacji, oceniając ich ogólne znaczenie dla konkurencyjności jako ważne i bardzo ważne (w szczegółowych wynikach pojawiły się

tylko dwie oceny wskazujące na przeciętną ważność wybranych działań). Wyniki tej części badania ujawniły jednocześnie zróżnicowanie w ocenach pomiędzy grupami podmiotów, wyodrębnionych według kryterium stopnia internacjonalizacji. Najwyższe noty, a także największy stopień zgodności pomiędzy częstością podejmowania poszczególnych działań a oceną ich ważności odnotowano przy tym w grupie przedsiębiorstw o względnie najwyższym stopniu internacjonalizacji. Podmioty te najczęściej podejmują starania zorientowane na optymalizację lokalizacji zasobów w ramach ponadnarodowych struktur organizacji i jednocześnie najwyżej oceniają efekty realizowanych działań z punktu widzenia międzynarodowej konkurencyjności.

Podsumowanie

Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw w dużej mierze zależy dzisiaj od ich umiejętności do wykorzystywania możliwości, jakie daje internacjonalizacja działalności gospodarczej. Jedną z ważniejszych kwestii jest przy tym zdolność do integrowania na poziomie korporacyjnym korzyści, wynikających z lokalizacji zasobów dostępnych w zróżnicowanych środowiskach społeczno-gospodarczych, w których prowadzona jest ta działalność, a także do ich odpowiedniej delokalizacji i konfiguracji w ponadnarodowych strukturach, zgodnie z imperatywem podnoszenia ogólnej efektywności organizacji. Zdolność ta jest przede wszystkim atrybutem podmiotów o dużym

Tab. 3. Ocena ważności działań podejmowanych w celu optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów badanych przedsiębiorstw - inwestorów zagranicznych z punktu widzenia ich konkurencyjności

Rodzaj działania	Ważność działania według wskaźnika oceny		
	Przedsiębiorstwa o wysokim stopniu internacjonalizacji	Przedsiębiorstwa o średnim stopniu internacjonalizacji	Przedsiębiorstwa o niskim stopniu internacjonalizacji
przenoszenie jednostek przedsiębiorstwa za granicę	5,00	3,60	4,25
tworzenie centrów zysków za granicą	0,00	4,36	5,00
prowadzenie prac badawczo-rozwojowych za granicą	4,00	3,00	4,00
transfer technologii produkcyjnych	4,67	3,43	3,75
transfer wiedzy i umiejętności	4,75	3,92	3,86
delegowanie do pracy w zagranicznych filiach/oddziałach	4,50	3,82	3,29
pozyskiwanie pracowników z filii/oddziałów za granicą	4,33	4,13	3,00

Objaśnienia: wskaźnik oceny posiada konstrukcję średniej arytmetycznej ważonej i przyjmuje wartości od 0 do 5; respondenci oceniali poszczególne działania w skali od 1 do 5, gdzie „1” oznaczało działanie zupełnie nieważne, a „5” bardzo ważne; brak wskazania oznaczał natomiast, że dane działanie nie było podejmowane, względnie respondent nie miał w tym zakresie wystarczającej wiedzy lub odmówił odpowiedzi - ocena „0”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

doświadczeniu międzynarodowym i znacznym rozproszeniu geograficznym swoich zagranicznych filii i oddziałów, w tym głównie największych korporacji transnarodowych świata, ale – i coraz częściej – także mniejszych przedsiębiorstw, poszukujących sposobu na osiągnięcie sukcesu ekonomicznego i utwalenie swojej pozycji na gospodarczej mapie świata. W związku z rosnącym stopniem internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, które angażują się już nie tylko w działalność eksportową, ale coraz aktywniej podejmują inwestycje zagraniczne, kwestia odpowiedniej konfiguracji zasobów w skali ponadnarodowej powinna stać się dla nich ważnym obszarem zarządzania. Jednak, jak pokazują przywoływane w opracowaniu wyniki badań, w przypadku uczestniczących w nich polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych nadal brakuje wystarczającej koordynacji procesów i działań, sprzyjających optymalnej lokalizacji zasobów w ponadnarodowych strukturach organizacji. Można stwierdzić, że na obecnym etapie internacjonalizacji polskie przedsiębiorstwa – inwestorzy zagraniczni nie są jeszcze w stanie w pełni wykorzystać wszystkich korzyści, jakie płyną z faktu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Najprawdopodobniej będzie się to jednak zmieniać w przyszłości wraz ze stopniem internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, jak i całej polskiej gospodarki, co wydaje się naturalną konsekwencją przemian towarzyszących logice procesów ekspansji zagranicznej.

Wyniki badania zrealizowanego wśród polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych wskazują, że już teraz część podmiotów prowadzi działania na rzecz odpowiedniej konfiguracji zasobów w ramach ponadnarodowych struktur organizacji. Należy jednak stwierdzić, że z pewnością nie jest to zjawisko powszechne. Podejmowane działania koncentrują się przede wszystkim na lepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego i dotyczą głównie delegowania pracowników do zagranicznych filii i oddziałów oraz pozyskiwania pracowników z tych jednostek do pracy w przedsiębiorstwie macierzystym w Polsce, a także obejmują transfer wiedzy i umiejętności w ramach korporacji, a zatem dotyczą zarówno transferu zasobów wiedzy skodyfikowanej (utrwalonej w pamięci organizacyjnej), jak i wiedzy ukrytej (będącej domeną poszczególnych pracowników). W toku postępowania badawczego nie zidentyfikowano znaczących różnic w intensywności podejmowanych działań w zależności od wieku przedsiębiorstwa, doświadczenia w prowadzeniu działalności za granicą, rodzaju działalności gospodarczej czy struktury kapitałowej. Wyraźne zróżnicowanie odpowiedzi zostało ujawnione jedynie w przypadku kryterium stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, mierzonej indeksem TNI. Zastosowane kryterium pozwoliło ustalić, że najbardziej zorientowane na podnoszenie międzynarodowej konkurencyjności poprzez odpowiednią konfigurację zasobów w ramach ponadnarodowych struktur organizacji są przedsiębiorstwa o względnie najwyższym stopniu internacjonalizacji. Wydaje się to po pierwsze naturalne, zważywszy, iż większość możliwości, dotyczących czerpania zaawansowanych korzyści z tytułu funkcjonowania w skali ponadnarodowej, pojawia się dopiero przy

wyższym poziomie umiędzynarodowienia, a po drugie potwierdza wcześniejsze wskazanie o spodziewanej intensyfikacji działań zorientowanych na podnoszenie międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych wraz ze wzrostem stopnia ich internacjonalizacji i zgodnie z logiką przemian towarzyszących procesom ekspansji zagranicznej.

Wraz z podniesieniem się poziomu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw będą się najprawdopodobniej zmieniać także czynniki warunkujące ich międzynarodową konkurencyjność, pojawią się nowe możliwości, problemy i wyzwania, które powinny zostać rozpoznane przez akademików, aby można było pełniej zrozumieć i opisać ten ważny obszar funkcjonowania polskiej gospodarki, zarówno dla rozwoju samej nauki, jak i w celu stworzenia bazy doświadczeń dla innych podmiotów, stojących przed wyzwaniami globalizacji, a także dla wyznaczenia zrębów polityki gospodarczej państwa. Stąd potrzeba dalszych badań w tym zakresie wydaje się bezsporna. Autor wyraża jednocześnie nadzieję, że niniejsze opracowanie będzie mogło stanowić asumpt do dalszych, rozszerzonych i pogłębionych prac badawczych, dotyczących internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

dr Marcin Kuzel
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
 e-mail: Marcin.Kuzel@umk.pl

Przypisy

- 1) Zasobem przedsiębiorstwa będzie przy tym „każdy znajdujący się w jego dyspozycji czynnik wytwórczy, który może być wykorzystany w procesach produkcji i wymiany” (Towarnicka, 1998, s. 18).
- 2) Szerzej na ten temat zob. m.in. (Rosińska-Bukowska, 2012, s. 231–240).
- 3) Znaczenie BIZ, a także międzynarodowych aliansów strategicznych dla kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych wśród największych korporacji świata (zob.: Dunning, 1996, s. 1–29; Dunning, McKaig-Berliner, 2002, s. 1–38).
- 4) Rozważania na temat skali BIZ polskich przedsiębiorstw stanowią kontynuację i jednocześnie rozwinięcie jednego z wątków poruszanych w referacie autorstwa M. Jaworek, M. Kuzel i A. Szóstek, zatytułowanym *Risk Measurement and Methods of Evaluating FDI Effectiveness in Practice of Polish Companies – Foreign Investors*, który został zgłoszony na międzynarodową konferencję naukową *Wrocław Conference in Finance: Contemporary Trends and Challenges WROFIN 2015*, Wrocław, 22–24 września 2015.
- 5) Według tzw. zrewidowanej zasady kierunkowości, która ma lepiej odzwierciedlać rzeczywistą aktywność polskich inwestorów, ograniczając wpływ transakcji pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład zagranicznych grup kapitałowych na kształtowanie się wartości krajowych BIZ – zob. objaśnienia do rysunku 1. Więcej informacji na temat

nowych zasad ewidencji BIZ wprowadzonych przez Narodowy Bank Polski w wyniku wdrożenia międzynarodowych standardów rekomendowanych przez OECD można znaleźć w nocie metodycznej do opracowania NBP (2015b, s. 38–45).

- 6) Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu badawczego „Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą – czynniki i skutki”, sfinansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego jako grant nr N N112 322338 na podstawie decyzji nr 3223/B/H03/2010/38. W zasadniczej części badania udział wzięły 64 polskie przedsiębiorstwa, które łącznie zrealizowały 279 zagranicznych projektów inwestycyjnych. Projekt został przeprowadzony w latach 2010–2013 przez zespół Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w składzie: W. Karaszewski (kierownik), M. Jaworek, M. Kuzel, M. Szałucka, A. Szóstek, M. Kuczmarzka.
- 7) Wymienione tutaj działania (stosunkowo rzadko wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa) mogą budzić kontrowersje i być różnie postrzegane z punktu widzenia interesów kraju macierzystego inwestora. Nie należy ich jednak oceniać bez szerszego, wielowymiarowego kontekstu i bez uwzględniania efektów pojawiających się w długim okresie. Prowadzone na świecie badania wskazują, że ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw najczęściej przynosi długofalowe korzyści dla kraju macierzystego (zob.: Zorska, 2007, s. 270–280).

Bibliografia

- [1] Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Buckley P.J. (2011), *International Integration and Coordination in the Global Factory*, „Management International Review”, Vol. 51, Iss. 2, pp. 269–283.
- [3] Dunning J.H. (1988), *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 19, Iss. 1, pp. 1–31.
- [4] Dunning J.H. (1996), *The Geographical Sources of the Competitiveness of Firms: Some Results of a New Survey*, „Transnational Corporations”, Vol. 5, No. 3, pp. 1–29.
- [5] Dunning J.H., McKaig-Berliner A. (2002), *The Geographical Sources of Competitiveness: The Professional Business Service Industry*, „Transnational Corporations”, Vol. 11, No. 3, pp. 1–38.
- [6] Gorynia M. (2002), *Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy*, [w:] M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48–60.
- [7] Gorynia M. (2009), *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [w:] M. Gorynia, E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 67–99.
- [8] GUS (2015), *Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą*, Warszawa, lata 2008–2013, <http://stat.gov.pl>, data dostępu: 01.08.2015 r.
- [9] Jaworek M., Kuzel M. (2015), *Transnational Corporations in the World Economy: Formation Development and Present Position*, „Copernican Journal of Finance and Accounting”, Vol. 4, Iss. 1, pp. 55–70.
- [10] Karaszewski W., Kuzel M., Szałucka M. (2011), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne krajów rozwijających się*, [w:] A. Nalepka (red.), *Inwestycje i nieruchomości. Wyzwania XXI wieku*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 17–38.
- [11] Kuzel M. (2013), *Kapitał intelektualny organizacji i wewnątrz korporacyjny transfer zasobów a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 133–146.
- [12] Moroz M. (2003), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 9, s. 40–57.
- [13] NBP (2013), *Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2013 roku*, Warszawa, <http://www.nbp.pl>, data dostępu: 01.08.2015 r.
- [14] NBP (2015a), *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski*, <http://www.nbp.pl>, data dostępu: 01.08.2015 r.
- [15] NBP (2015b), *Polskie i zagraniczne inwestycje bezpośrednie w 2013 roku*, Warszawa.
- [16] Pakulska T., Poniatońska-Jaksch M. (2009), *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [17] Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- [18] Rosińska-Bukowska M. (2012), *Korporacje transnarodowe wobec wyzwań semiglobalnego otoczenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 267, s. 231–240.
- [19] Stankiewicz M.J. (2004), *Konkurencyjność przedsiębiorstw a wzrost gospodarczy*, [w:] M. Haffer, W. Karaszewski (red.), *Czynniki wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 353–372.
- [20] Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- [21] Szałucka M. (2008), *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskich inwestorów*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 171–240.
- [22] Towarnicka H. (1998), *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangego we Wrocławiu, Wrocław.
- [23] UNCTAD (2002), *WIR 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness*, United Nations, New York, Geneva.
- [24] UNCTAD (2015), *WIR 2015: Annex Tables*, <http://unctad.org>, access date: 01.08.2015.
- [25] UNCTADstat (2015), <http://unctadstat.unctad.org>, access date: 01.08.2015.
- [26] Zorska A. (2007), *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływanie, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Resource Configuration within the Transnational Structures of Polish Companies – Foreign Investors as a Factor of Their International Competitiveness

Summary

The study presents the issue of the proper business resource configuration on an international scale as a specific attribute as well as one of the most important factors of international competitiveness of modern transnational corporations. It draws one's attention to the fact that the optimization of available resources, that is their appropriate dislocation and geographical configuration, allows these corporations to obtain substantial

benefits derived from operating in different economic and social considerations. Based on the results of a survey conducted under research project No. N N112 322338 entitled „Investment Activity of Polish Enterprises Abroad – Factors and Effects”, financed by the Ministry of Science and Higher Education, the study evaluates the activity of Polish companies – foreign investors related to the resource configuration within their transnational structures with regard to the criterion of the level of the internationalization.

Keywords

competitiveness, business resources, foreign direct investment (FDI), transnational corporation (TNC)

EFEKTYWNOŚĆ STRATEGII INWESTYCJI W AKCJE SPÓŁEK INNOWACYJNYCH NOTOWANYCH NA GPW W WARSZAWIE

Tomasz Nawrocki

Wprowadzenie

Spośród wielu strategii inwestycyjnych możliwych do zastosowania na rynku kapitałowym (Jajuga, 2009; Zaremba, 2013) coraz więcej uwagi poświęca się ostatnio inwestycjom w akcje spółek innowacyjnych. Niewątpliwie duże znaczenie dla wzrostu popularności tej grupy przedsiębiorstw wśród analityków giełdowych i inwestorów miał dynamiczny, poparty wzrostem notowań, rozwój jednych z największych, i jednocześnie najbardziej znanych, innowatorów w skali światowej – Apple Inc. oraz Google Inc.¹. Na polskim rynku kapitałowym na razie próżno szukać podmiotów zbliżonych pod względem skali innowacyjności do wyżej wymienionych, co nie oznacza, że na GPW w Warszawie nie ma podmiotów, które można uznać za innowacyjne. Systematycznemu poszerzaniu ich listy służy działalność funduszy *venture capital* czy *private equity*, jak również uruchomienie przez GPW w 2007 roku rynku New Connect, dedykowanego dla podmiotów rozpoczynających działalność (Pyka, 2008; Górczyńska, 2011, s. 147–158). W rezultacie można zaobserwować coraz większe zainteresowanie środowiska inwestycyjnego akcjami spółek innowacyjnych, w tym również uruchamianie dedykowanych im funduszy inwestycyjnych. W opinii jednego z przedstawicieli Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych działających na polskim rynku uzasadnieniem dla inwestycji w akcje spółek innowacyjnych jest blisko 60-procentowa premia w stosunku do podmiotów,

które z działalnością innowacyjną się wstrzymują (Trigon TFI, 2015). Jednocześnie jednak należy zauważyć, że w realiach krajowego rynku kapitałowego realizacja strategii inwestycyjnej skoncentrowanej na spółkach innowacyjnych stanowi swego rodzaju wyzwanie, zwłaszcza dla inwestorów indywidualnych, których dostęp do informacji niekoniecznie jest pełny, a możliwości ich przetwarzania często ograniczone. Dodatkowo istotny problem może stanowić sama identyfikacja podmiotów o charakterze innowacyjnym, co wynika m.in. z generalnie niskiego poziomu polityki informacyjnej poszczególnych spółek (Nawrocki, Żabka, 2011, s. 9–11), jak również niejednoznaczności pojęć innowacja, innowacyjność, innowacyjny (Nawrocki, 2012). W związku z powyższym jako cel główny niniejszego opracowania przyjęto przedstawienie jednej z możliwości w zakresie selekcji spółek innowacyjnych notowanych na GPW w Warszawie oraz zbadanie efektywności strategii inwestycji w ich akcje.

Problematyka identyfikacji przedsiębiorstw innowacyjnych

Samo sformułowanie „przedsiębiorstwo innowacyjne” intuicyjnie kojarzone jest z przedsiębiorstwem, które prowadzi działalność ukierunkowaną na opracowywanie i wdrażanie innowacji – tzw. działalność innowacyjna

(OECD/European Communities, 2005) – czy też charakteryzuje się pewnym ponadprzeciętnym poziomem innowacyjności. Jednakże, z uwagi na niejednoznaczność pojęć „innowacja” czy „innowacyjność” również w odniesieniu do terminu „przedsiębiorstwo innowacyjne” trudno wskazać konkretną jego definicję czy też atrybuty.

Od czasu wprowadzenia przez J.A. Schumpetera (1960) pojęcia innowacji do teorii ekonomii jego znaczenie ewoluowało, dostosowując się do zmian, jakie zachodziły w światowej gospodarce rynkowej. Przede wszystkim zmianie uległo postrzeganie ważności poszczególnych czynników wzrostu gospodarczego, w związku z czym obecnie wiodące znaczenie przypisuje się wiedzy, pracy intelektualnej oraz informacji, które w początkowym ujęciu schumpeterowskiej innowacji, odwołującej się do gospodarki kapitalistycznej z początków XX wieku, były brane pod uwagę w stopniu minimalnym (Pomykalski, 2001a). Jednocześnie akcentuje się również rynkowy wymiar innowacji, który utożsamiać można z koniecznością posiadania przez nowe rozwiązania wprowadzane do praktyki pewnych konkretnych i dostrzegalnych korzyści dla potencjalnych użytkowników (Baruk, 2005, s. 12).

Jednakże mimo upływu wielu lat od publikacji prac J.A. Schumpetera i utrzymującego się na wysokim poziomie zainteresowania tematyką innowacji przez różne środowiska do dziś nie udało się wypracować ogólnie akceptowanej spójnej ekonomicznej teorii w tym obszarze, co prowadzi do znaczącego zróżnicowania w zakresie postrzegania podstawowych pojęć. W rezultacie w przypadku innowacji termin ten z jednej strony odnoszony jest tylko do znacząco zmienionych lub nowych rozwiązań (OECD/European Communities, 2005), a z drugiej utożsamiany z wszelkimi zmianami uznawanymi przez ludzi za nowość w stosunku do stanu poprzedniego (Kotler, 1994; Brdulak, Głogowski, 2003). Innowacje są również rozpatrywane w ujęciu przedmiotowym – jako rezultat (tu pojawia się dodatkowe rozróżnienie na innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne), lub w ujęciu czynnościowym – jako proces (Pomykalski, 2001b).

Podobnie jak same innowacje także innowacyjność przedstawiana jest w literaturze przedmiotu w różnych kontekstach i również w tym przypadku trudno mówić o jednej, powszechnie obowiązującej definicji. Najczęściej rozumie się pod tym pojęciem specyficzną zdolność lub umiejętność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji (Pomykalski, 2001b). Należy jednocześnie zauważyć, że wiele spośród definicji innowacyjności wykracza poza eksponowanie jedynie samej zdolności czy umiejętności, akcentując także rezultaty jej posiadania i wykorzystania. W takim ujęciu innowacyjność organizacji postrzegana jest jako opanowanie i utrzymanie wysokiej dynamiki tworzenia wartości, która przejawia się w wykorzystywaniu okazji do zmian oraz generowaniu, przetwarzaniu i implementacji nowych idei do praktyki (Jin i in., 2004, s. 255–264), wcześniej niż wykonają to inne organizacje (Rogers, 1995, s. 252). Warto również podkreślić, że innowacyjność nie powinna być celem samym w sobie, lecz umożliwić przedsiębiorstwu efektyw-

ną alokację zasobów, prowadzącą do ukształtowania optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych (Morgan, Berthon, 2008, s. 1329–1353). W tak pojmowanej innowacyjności najistotniejsze staje się powiązanie zdolności do wdrażania innowacji z ostatecznymi efektami tego wdrożenia (Prajogo, 2006, s. 218–225). W związku z powyższym, innowacyjność może być rozpatrywana w kontekście szeroko rozumianego potencjału do tworzenia innowacji i ciągłego zaangażowania w jego rozwój – tzw. innowacyjność potencjalna – lub też w kontekście konkretnych efektów podejmowanej działalności innowacyjnej oraz ich wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstw – tzw. innowacyjność rezultatywna/wynikowa (Nawrocki, 2012). Rozróżnienie tych wymiarów innowacyjności jest bardzo istotne, ponieważ wysoki potencjał innowacyjny niekoniecznie przekłada się na bardzo dobre rezultaty działalności innowacyjnej, a te na wymierną poprawę wyników finansowych przedsiębiorstw (Simpson i in., 2006, s. 1133–1141). Wykorzystaniu potencjału innowacyjnego sprzyjać powinny zmiany w kulturze organizacji, zmierzające do nakłonienia zarówno kadry zarządzającej, jak i personelu wykonawczego do zaangażowania się w działalność innowacyjną, czemu sprzyja odpowiedni styl zarządzania, system motywacji, oceny i szkoleń personelu (Zieliński, 2011, s. 56–62).

W tym kontekście nie może również dziwić fakt różnego postrzegania pojęcia „przedsiębiorstwo innowacyjne”. W najbardziej wąskim (minimalistycznym) rozumieniu podmioty takie cechują się prowadzeniem działalności badawczo-rozwojowej (niezależnie od tego, czy z sukcesami czy bez) lub wdrożeniem co najmniej jednej innowacji w rozpatrywanym okresie, najczęściej 3 lat (OECD/European Communities, 2005). Z kolei w szerszym ujęciu za innowacyjny uznaje się podmiot, który nie tylko prowadzi działalność badawczo-rozwojową i wdraża innowacyjne rozwiązania (Jasiński, 1992), lecz jednocześnie potrafi przewidywać i odpowiednio reagować na zmiany w otoczeniu (Francik, 2003) oraz wyróżnia się pod względem posiadanych zasobów, w tym w szczególności niematerialnych, i efektywności ich alokacji (Bielski, 2000), a także poziomu nowoczesności i konkurencyjności (Sosnowska i in., 2000).

Abstrahując od różnic definicyjnych przedsiębiorstwa innowacyjnego, należy zauważyć, że nawet gdyby przyjąć pewne kryteria oceny jego innowacyjności, np. intensywność nakładów wyrażona relacją nakładów na prace badawczo-rozwojowe do przychodów ze sprzedaży; liczbę wdrożonych nowych rozwiązań procesowych, marketingowych, organizacyjnych, czy też wprowadzonych na rynek nowych produktów; liczbę zgłoszonych patentów; posiadanie dostępu do własnego lub obcego zaplecza naukowo-badawczego, w tym liczba pracowników zaangażowanych w działalność badawczo-rozwojową (Nawrocki, 2015, s. 217–226; Szwejca, 2011, s. 61–76), to jednocześnie pojawia się problem z ich minimalnym wartościowaniem, który prowadzi do pytań typu:

- Ile innowacyjnych rozwiązań przedsiębiorstwo powinno wprowadzić na rynek lub wdrożyć w swojej działalności, aby można je było uznać za innowacyjne?

- Jakimi cechami powinny charakteryzować się te rozwiązania?
- Ile patentów przedsiębiorstwo powinno zgłosić do Urzędu Patentowego?
- Jakiego rzędu nakłady na działalność badawczo-rozwojową powinno ponieść?
- Jaki odsetek załogi powinien być zaangażowany w działalność badawczo-rozwojową?

W kontekście wartościowania poszczególnych atrybutów przedsiębiorstw innowacyjnych trzeba również mieć na uwadze kwestię ich zróżnicowania branżowego. Trudno przyjmować taką samą skalę oceny innowacyjności dla podmiotów prowadzących działalność w zakresie informatyki czy biotechnologii oraz przemysłu wydobywczego czy energetyki. Niemniej jednak wydaje się, że najbardziej kłopotliwą kwestią spośród wskazanych wyżej kryteriów oceny i ich wartościowania stanowi określenie innowacyjności wdrożonych lub wprowadzonych przez przedsiębiorstwo na rynek rozwiązań. W literaturze można zetknąć się z różnymi podejściami w tym zakresie, np. stopień nowości, charakter innowacji, możliwości dyfuzji (OECD/EuroStat, 1999), jednakże najczęściej brakuje wśród nich intuicyjnie najbardziej istotnego, czyli jakości tych rozwiązań. Taki stan rzeczy wynika z faktu, że zastosowanie kryterium jakości w odniesieniu do oceny wdrożonych innowacji, celem uzyskania obiektywnej ich oceny, jest bardzo trudne, żeby nie powiedzieć niemalże niewykonalne (kwestia dostępności porównywalnych rozwiązań, punktu widzenia oraz odpowiedniej wiedzy oceniającego). Stąd też oceny wdrażanych lub wprowadzanych na rynek innowacji mają najczęściej mocno subiektywny charakter, co przekłada się również na postrzeganie innowacyjności samych przedsiębiorstw.

Ponadto należy zauważyć, że w praktyce działalności gospodarczej różne przedsiębiorstwa, w zależności od posiadanych zasobów, kompetencji, wizji przyszłości i otoczenia rynkowego, mogą przyjmować również odmienne sposoby finansowania (Pomykański, 2014, s. 151–163; Michalak, 2013, s. 331–346) oraz realizacji działalności innowacyjnej (Janasz, 2011, s. 45–58) – tzw. strategię innowacji (np. ofensywna, kreowania rynku, defensywna, zakupu licencji) – a także mają różny cel w tym zakresie (np. ucieczka przed konkurencją, nadrobienie dystansu względem konkurencji).

W związku z powyższym zamiast ostrego rozgraniczenia na podmioty nieinnowacyjne i innowacyjne należałoby raczej mówić o podmiotach nieinnowacyjnych oraz mniej lub bardziej innowacyjnych, czemu powinny towarzyszyć odpowiednio przyjęte ramy odniesienia. Zbyt wygórowane założenia względem wartości kryteriów oceny innowacyjności przedsiębiorstw mogą spowodować istotne zawężenie próby badawczej, z kolei nadbyt obniżone mogą przełożyć się na znaczące jej zwiększenie przy równoczesnym wzroście zróżnicowania ponad sensowny zakres. Jeśli dodatkowo uwzględnić kwestie przynależności branżowej przedsiębiorstw oraz ich polityki informacyjnej w zakresie działalności innowacyjnej, można stwierdzić, że w przypadku identyfikacji przedsiębiorstw innowacyjnych trudno uniknąć pewnego subiektywizmu.

Podstawowe założenia oraz metodyka badawcza

Koncepcje strategii inwestycyjnych zakładające stosowanie jakichkolwiek niefinansowych kryteriów doboru spółek do portfela (np. inwestowanie w spółki odpowiedzialne społecznie czy innowacyjne) często spotykają się z krytyką z uwagi na obawy dotyczące spadku jego efektywności, rozumianej jako relację osiąganego zysku do ponoszonego ryzyka (Jedynak, 2012, s. 167). Ma to swoje uzasadnienie na gruncie nowoczesnej teorii portfelowej (*modern portfolio theory*), zgodnie z którą, im większa liczba walorów, z których można konstruować portfele, tym większa będzie ich efektywność (Markowitz, 1952, s. 77–91; Wawiernia, Jonek-Kowalska, 2009). Jednocześnie jednak, chociażby poprzez porównanie i analizę efektywności indeksów lub portfeli spółek wyselekcjonowanych z pominięciem kryteriów finansowych, w tym m.in. podmiotów innowacyjnych, oraz tradycyjnych indeksów giełdowych, można dokonać empirycznej weryfikacji twierdzenia mówiącego, że kierowanie się aspektami niefinansowymi wpływa na efektywność inwestycji.

W tym celu przyjęto następujący tok postępowania:

- 1) identyfikacja podmiotu analizy (innowacyjnych spółek notowanych na GPW),
- 2) określenie czasowego zakresu analizy,
- 3) budowa portfeli spółek innowacyjnych o różnej charakterystyce,
- 4) porównanie wyników strategii inwestycji w spółki innowacyjne oraz indeksu rynku,
- 5) porównanie efektywności strategii inwestycji w spółki innowacyjne oraz indeksu rynku w układzie ryzyko–dochód.

Z racji braku na GPW w Warszawie indeksu spółek innowacyjnych na potrzeby przeprowadzenia analizy efektywności rozpatrywanej strategii inwestycyjnej w pierwszej kolejności wystąpiła konieczność przyjęcia pewnych założeń odnośnie do ich identyfikacji, a następnie opracowania portfeli stanowiących podstawę porównania.

Bazując na wynikach wcześniejszych badań dotyczących polityki informacyjnej w zakresie innowacyjności spółek notowanych na GPW w Warszawie (Nawrocki, Żabka, 2011, s. 9–11), jako podstawę do dalszych rozważań przyjęto spółki z sektorów: chemia, informatyka, elektromaszynowy, farmaceutyczny, medialny, energetyczny oraz tworzyw sztucznych, a także dwa podmioty z sektora usług inne, które z racji prowadzonej działalności można uznać za innowacyjne (Integer.pl – m.in. paczkomaty oraz Voxel – diagnostyka obrazowa).

Z uwagi na nadal znaczącą liczbę podmiotów badania uzyskaną w wyniku zastosowania powyższego wstępnego kryterium selekcji (ok. 130), w drodze analizy treści raportów rocznych publikowanych przez spółki (biorąc pod uwagę informacje o prowadzonej przez nie działalności innowacyjnej oraz jej wynikach), dokonano jej dalszego ograniczenia do ok. 50 podmiotów. Następnie w celu identyfikacji i uszeregowania w tak otrzymanej grupie badawczej podmiotów o różnym poziomie zaangażowania w działalność innowacyjną zastosowano wskaźnik intensywności

nakładów na wartości niematerialne, w tym również na prace badawczo-rozwojowe², dany wzorem (im wyższa wartość wskaźnika, tym wyższe zaangażowanie podmiotu w działalność innowacyjną):

$$W_{int_Nwn} = \frac{Nwn}{Ps} \cdot 100\% \quad (1)$$

gdzie:

W_{int_Nwn} – wskaźnik intensywności nakładów na wartości niematerialne (WN),

Nwn – nakłady na wartości niematerialne, w tym również prace badawczo-rozwojowe, w danym roku,

Ps – przychody ze sprzedaży w danym roku.

Jako zakres czasowy analizy przyjęto okres od początku bieżącego cyklu giełdowego (minimum notowań kończące bessę związaną z ogólnoswiatowym kryzysem finansowym WIG zanotował w lutym 2009 roku) do roku bieżącego (2015). Jednocześnie jednak, z uwagi na fakt, że jako podstawowe źródło weryfikacji innowacyjności badanych spółek przyjęto publikowane przez nie raporty roczne, badanie rozpatrywanej strategii inwestycyjnej przeprowadzono w kolejnych podokresach rocznych od maja do kwietnia³.

W tym celu, bazując na wartościach wskaźników intensywności nakładów na wartości niematerialne otrzymanych dla uprzednio ograniczonej grupy badawczej, w każdym z sześciu rozpatrywanych lat (2009, 2010, 2011, 2012, 2013 oraz 2014), zbudowano następujące portfele:

- P_{Wint_Nwn-20} – portfel spółek o wskaźniku $W_{int(WN)}$ równym co najmniej 20%,
- P_{Wint_Nwn-10} – portfel spółek o wskaźniku $W_{int(WN)}$ równym co najmniej 10%,
- P_{Wint_Nwn-5} – portfel spółek o wskaźniku $W_{int(WN)}$ równym co najmniej 5%,
- P_{Wint_Nwn-3} – portfel spółek o wskaźniku $W_{int(WN)}$ równym co najmniej 3%,
- P_{Wint_Nwn-2} – portfel spółek o wskaźniku $W_{int(WN)}$ równym co najmniej 2%,
- P_{Wint_Nwn-1} – portfel spółek o wskaźniku $W_{int(WN)}$ równym co najmniej 1%.

Jednocześnie na potrzeby analizy omawianej strategii inwestycyjnej oraz jej efektywności względem indeksu rynku przyjęto następujące założenia:

- kapitał początkowy inwestycji – 100 000 zł,
- prowizja od transakcji kupna/sprzedaży – 0,39% wartości zlecenia (zgodne z ofertą jednego z bardziej popularnych domów maklerskich działających w Polsce),
- równy udział wszystkich walorów wybranych do portfela,
- ilość akcji poszczególnych spółek wybranych do portfela wyrażona w liczbach całkowitych (naturalnych),
- brak oprocentowania niezagospodarowanych środków (reszty wynikające z braku możliwości wydatkowania pełnej puli środków na poszczególne walory przy założeniu ich ilości w portfelu wyrażonej jako liczby całkowite),
- notowania akcji poszczególnych spółek uwzględniają dywidendy, prawa poboru, splity oraz resplity (połączenia), jakie wystąpiły w rozpatrywanym okresie (dane miesięczne z serwisu Stooq.com),

- po każdym rocznym okresie portfel jest spieniężany i tworzony na nowo w oparciu o zaktualizowaną listę podmiotów z grupy badawczej,
- jako indeks rynku stanowiący punkt odniesienia dla wyników strategii inwestycyjnej przyjęto WIG – indeks szerokiego rynku GPW w Warszawie (indeks ten ma charakter dochodowy⁴, co jest zbliżone z charakterem rozpatrywanych portfeli spółek).

Porównanie rentowności wymienionych portfeli spółek innowacyjnych oraz indeksu szerokiego rynku GPW w Warszawie – WIG, przeprowadzono w oparciu o narastającą składaną stopę zwrotu uwzględniającą kolejne miesięczne podokresy okresu analizy (2), ogólną stopę zwrotu w okresie analizy (3) oraz średnią geometryczną stopę zwrotu (4):

$$r_s = \prod_{t=1}^n (1 + r_t) - 1 \quad (2)$$

$$r_n = \frac{K_n}{K_0} - 1 \quad (3)$$

$$\bar{r}_g = (1 + r_n)^{1/n} - 1 \quad (4)$$

gdzie:

n – liczba okresów, z których pochodzą dane,

r_t – stopa zwrotu w t -tym okresie,

K_0 – wartość początkowa portfela lub indeksu rynku,

K_n – wartość końcowa portfela lub indeksu rynku.

Jednocześnie, aby dokładniej porównać efektywność portfeli spółek innowacyjnych oraz indeksu WIG, w oparciu o miesięczne stopy zwrotu, przeprowadzono ich analizę w układzie ryzyko-dochód, wykorzystując w tym celu oczekiwaną stopę zwrotu na bazie średniej arytmetycznej (5), odchylenie standardowe (6), semiodchylenie standardowe (7), współczynnik zmienności (8) oraz semizmienności (9) stopy zwrotu:

$$R = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n r_t \quad (5)$$

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (r_t - R)^2}{(n - 1)}} \quad (6)$$

$$ss = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n d_t^2}{(n - 1)}}$$

$$\text{gdzie } d_t = \begin{cases} r_t - R, & \text{gd } r_t - R < 0 \\ 0, & \text{gd } r_t - R \geq 0 \end{cases} \quad (7)$$

$$CV = \frac{s}{R} \quad (8)$$

$$sCV = \frac{ss}{R} \quad (9)$$

Należy odnotować, że o ile w odniesieniu do poszczególnych stóp zwrotu bardziej pożądane są ich wyższe wartości (wyższy dochód z inwestycji), o tyle w przypadku odchylenia i semiodchylenia standardowego oraz współczynnika zmienności i semizmienności stopy zwrotu za bardziej korzystne uznaje się wartości niższe, oznaczające mniejsze ryzyko bądź to w ujęciu bezwzględnym (odchylenie i semiodchylenie standardowe), bądź też w przeliczeniu na jednostkę dochodu (współczynnik zmienności i semizmienności).

Analiza efektywności inwestycji w spółki innowacyjne notowane na GPW w Warszawie

Postępując według nakreślonego wcześniej toku postępowania, w pierwszej kolejności przeprowadzono selekcję spółek notowanych w okresie analizy (2009–2015) na GPW w Warszawie pod kątem ich innowacyjności. Podstawą selekcji były treści ujawnione w raportach rocznych spółek. Zgodnie z przyjętym na potrzeby realizacji tego zadania założeniem, skoncentrowano się na podmiotach najlepiej (co nie znaczy, że wzorowo) informujących o realizowanej działalności innowacyjnej, a więc spółkach z sektorów: chemia, informatyka, elektromaszynowy, farmaceutyczny, medialny, energetyczny, tworzyw sztucznych oraz dwie wymienione wcześniej spółki z sektora usługi inne.

Po przeprowadzonej selekcji oraz obliczeniu według wzoru (1) wskaźnika intensywności nakładów na wartości niematerialne uzyskano listę podmiotów tworzących grupę badawczą, które co najmniej raz spełniały warunek doboru do portfela w okresie analizy (wskaźnik intensywności nakładów na wartości niematerialne musiał być większy od 1%, co umożliwiało uwzględnienie spółki w najszerszym portfelu – P_{Wint_Nwn-1}).

Następnie, bazując na otrzymanych wartościach wskaźnika intensywności nakładów na wartości niematerialne, w każdym z rozpatrywanych lat uszeregowano podmioty badania malejąco (od najwyższej do najniższej wartości

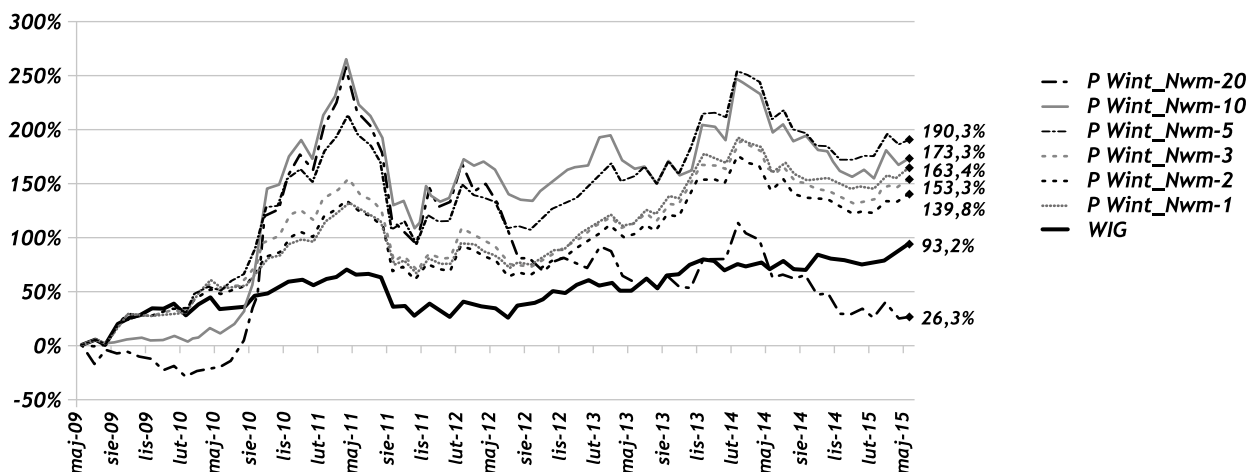
wskaźnika) oraz dokonano przyporządkowania do poszczególnych portfeli inwestycyjnych z zachowaniem wskazanych wcześniej założeń (z uwagi na ograniczenia objętości tekstu lista podmiotów tworzących grupę badawczą oraz ich przyporządkowanie do poszczególnych portfeli dostępne u autora).

Przechodząc do prezentacji analizy porównawczej rentowności portfeli spółek innowacyjnych oraz indeksu rynku, w pierwszej kolejności przedstawiono, otrzymane w oparciu o formuły (2)–(4), narastające stopy zwrotu zrealizowane na przestrzeni okresu analizy (rys. 1) oraz średnią geometryczną stopę zwrotu w ujęciu miesięcznym (rys. 2).

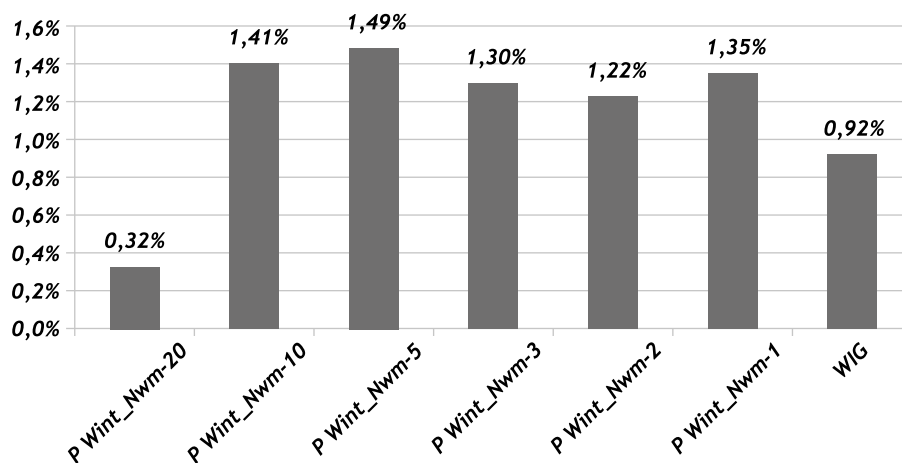
Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że z wyjątkiem portfela składającego się ze spółek innowacyjnych o wskaźniku intensywności nakładów powyżej 20% (P_{Wint_Nwn-20}) wszystkie pozostałe opracowane na potrzeby analizy portfele spółek innowacyjnych wygrały z indeksem rynku WIG, odnotowując wyraźnie wyższe stopy zwrotu. Jednocześnie nieco korzystniej w tym zestawieniu prezentują się portfele zbudowane przy bardziej konserwatywnym założeniu odnośnie do wskaźnika intensywności nakładów (P_{Wint_Nwn-10} oraz P_{Wint_Nwn-5}), które cechowały się również relatywnie mniej licznym składem.

Powyzsze wnioski w odniesieniu do stóp zwrotu poszczególnych portfeli spółek innowacyjnych oraz indeksu rynku znalazły po części również potwierdzenie w wynikach bardziej szczegółowej analizy ich ryzyka i dochodu, jakie na podstawie miesięcznych stóp zwrotu otrzymano w oparciu o formuły (5)–(9) i zestawiono w tabeli 1.

W odróżnieniu od wyników otrzymanych dla średniej geometrycznej, pod względem oczekiwanej stopy zwrotu bazującej na średniej arytmetycznej, wszystkie rozpatrywane portfele spółek innowacyjnych prezentują się korzystniej od indeksu rynku, przy czym w odniesieniu do portfela P_{Wint_Nwn-20} różnica względem WIG jest minimalna. Jednocześnie spośród pozostałych portfeli ponownie ujawnia się relatywna przewaga w tym zakresie tych o nieco bardziej konserwatywnym podejściu doboru spółek – P_{Wint_Nwn-10} oraz P_{Wint_Nwn-5} .



Rys. 1. Narastające miesięczne składowe stopy zwrotu z poszczególnych portfeli spółek innowacyjnych oraz indeksu rynku
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisu giełdowego Stooq.com (2015)



Rys. 2. Średniomiesięczne geometryczne stopy zwrotu z poszczególnych portfeli spółek innowacyjnych oraz indeksu rynku
Źródło: opracowanie własne

Tab. 1. Porównanie portfeli spółek innowacyjnych oraz indeksu rynku pod względem ryzyka i dochodu

	Średniomiesięczna oczekiwana stopa zwrotu R	Odchylenie standardowe s	Semiodchylenie standardowe ss	Współczynnik zmienności stopy zwrotu CV	Współczynnik semizmienności stopy zwrotu sCV
P Wint_Nwn-20	1,09%	12,87%	6,71%	11,81	6,16
P Wint_Nwn-10	1,87%	9,69%	4,70%	5,19	2,52
P Wint_Nwn-5	1,78%	7,27%	4,03%	4,07	2,26
P Wint_Nwn-3	1,52%	6,11%	3,61%	4,02	2,38
P Wint_Nwn-2	1,42%	5,68%	3,33%	4,01	2,35
P Wint_Nwn-1	1,53%	5,31%	3,08%	3,47	2,01
WIG	1,06%	5,26%	3,13%	4,98	2,96

Źródło: opracowanie własne

Wziąwszy natomiast pod uwagę ryzyko mierzone odchyleniem i semiodchyleniem standardowym, zauważyć można generalną tendencję do jego spadku wraz ze wzrostem liczby składników portfela (traktując również WIG jako portfel szerokiego rynku). Zdecydowanie najwyższe wartości miar ryzyka otrzymano dla portfela o największym składzie w okresie analizy (P_{Wint_Nwn-20}), które następnie, przy przechodzeniu do kolejnych portfeli, na WIG kończąc, ulegały generalnie stopniowemu zmniejszeniu (jedyny wyjątek to nieznaczny wzrost wartości semiodchylenia dla WIG względem portfela P_{Wint_Nwn-1}).

Z kolei, z punktu widzenia relacji ryzyko-dochód wyrażonej współczynnikiem zmienności i semizmienności stopy zwrotu, ponownie zdecydowana większość rozpatrywanych portfeli spółek innowacyjnych wygrywa z indeksem rynku. Za najbardziej korzystny z inwestycyjnego punktu widzenia należy przy tym uznać portfel P_{Wint_Nwn-1} (najmniejsze ryzyko w przeliczeniu na jednostkę dochodu), charakteryzujący się najmniej wymagającym założeniem odnośnie do wskaźnika intensywności nakładów i tym samym daleko szerszym składem w porównaniu z pozostałymi. Jednocześnie należy odnotować, że spośród

pozostałych portfeli spółek innowacyjnych tylko nieznacznie (zwłaszcza z punktu widzenia współczynnika semizmienności) ustępują mu portfele P_{Wint_Nwn-5} , P_{Wint_Nwn-3} oraz P_{Wint_Nwn-2} . Po raz kolejny najmniej korzystnie prezentuje się portfel spółek innowacyjnych o największym składzie – P_{Wint_Nwn-20} .

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na możliwość do uzyskania wyższą rentowność z inwestycji w spółki innowacyjne aniżeli w przypadku indeksu szerokiego rynku WIG, której towarzyszy również korzystniejsza relacja ryzyka przypadającego na jednostkę dochodu. Odnotować przy tym również należy, że strategia taka nie powinna zakładać zbyt konserwatywnych kryteriów doboru spółek do portfela, gdyż, jak pokazują otrzymane wyniki, wzrost liczby walorów w portfelu zwiększa generalnie jego szanse na poprawę stopy zwrotu przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka. Oczywiście sporo w tym zakresie zależy od przyjętego sposobu doboru walorów do portfela oraz ustalania

ich udziałów. W prezentowanym opracowaniu przyjęto stosunkowo proste rozwiązanie, które w zależności od podejścia inwestora może podlegać różnym modyfikacjom. W kontekście dalszych badań można rozważyć m.in. poszerzenie zakresu wstępnej selekcji spółek o podmioty z pozostałych sektorów wyróżnianych przez GPW, ograniczenie sektorowe dotyczące przyjmowanych do portfela walorów (np. maksymalnie 3 spółki z jednego sektora), uwzględnienie wyników i kondycji finansowej spółek innowacyjnych, zastosowanie również innych, poza zaangażowaniem w działalność innowacyjną, kryteriów selekcji i szeregowania spółek czy też wykorzystanie narzędzi nowoczesnej teorii portfelowej celem ustalenia optymalnych udziałów poszczególnych walorów w portfelu.

dr inż. Tomasz Nawrocki
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: tomasz.nawrocki@polsl.pl

Przypisy

- 1) W ślad za poprawą wyników finansowych ceny akcji tych podmiotów na giełdzie NASDAQ w okresie od listopada 2008 (początek końca bessy wywołanej kryzysem finansowym w USA) do września 2015 roku wzrosły odpowiednio z ok. 12 do 114 USD (+850%) oraz z ok. 146 do 653 USD (+347%), podczas gdy sam indeks NASDAQ Composite odnotował w tym samym okresie wzrost o 210%.
- 2) Biorąc pod uwagę sprawozdawczość spółek giełdowych w zakresie innowacyjności, wskaźnik intensywności nakładów jest jedynym z niewielu kryteriów oceny, które można zastosować w odniesieniu do wszystkich badanych podmiotów, uzyskując jednocześnie względnie wiarygodną informację o poziomie ich zaangażowania w działalność o charakterze innowacyjnym. Należy odnotować, że zdecydowana większość spółek w ramach wartości niematerialnych i prawnych wyodrębnia również nakłady poniesione na prace badawczo-rozwojowe (zakończone oraz będące w toku).
- 3) Przełom kwietnia i maja to ostateczny termin publikacji raportów rocznych dla spółek stosujących zgodny z kalendarzowym rok obrotowy.
- 4) Indeksy dochodowe poza zmianami cen zawartych w nich walorów uwzględniają również dochody z tytułu dywidend oraz praw poboru. Dla porównania indeksy cenowe uwzględniają jedynie zmiany cen zawartych w nich walorów.

Bibliografia

- [1] Baruk J. (2005), *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 11–14.
- [2] Bielski I. (2000), *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- [3] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), (2003), *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

- [4] Francik A. (2003), *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
- [5] Gorczyńska A. (2011), *Kapitał podwyższonego ryzyka jako źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, Nr 55, s. 147–158.
- [6] Jajuga K. (2009), *Podstawowe strategie inwestowania*, https://www.knf.gov.pl/Images/Podstawowe%20strategie%20inwestowania_tcm75-17590.pdf, data dostępu: 24.09.2015 r.
- [7] Janasz W. (2011), *Strategie organizacji innowacyjnych*, Studia i Prace WNEiZ, Nr 21, s. 45–58.
- [8] Jasiński A.H. (1992), *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- [9] Jedynak T. (2012), *Efektywność strategii inwestycji w akcje spółek społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Respect Index*, Zeszyty Naukowe PTE, Nr 12, s. 161–172.
- [10] Jin Z., Hewitt-Dundas N., Thompson N.J. (2004), *Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 12, No. 4, pp. 255–264.
- [11] Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- [12] Markowitz H. (1952), *Portfolio Selection*, „Journal of Finance”, Vol. 7, No. 1, p. 77–91.
- [13] Michalak A. (2013), *Strategie finansowania przedsiębiorstw w branżach kapitałochłonnych na przykładzie polskich i światowych przedsiębiorstw górniczych*, „Zarządzanie i Finance”, Nr 1, część 4, s. 331–346.
- [14] Morgan R.E., Berthon P. (2008), *Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-relationships in Bioscience Firms*, „Journal of Management Studies”, Vol. 45, No. 8, pp. 1329–1353.
- [15] Nawrocki T. (2012), *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, CeDeWu, Warszawa.
- [16] Nawrocki T. (2015), *Problematyka pomiaru i oceny innowacyjności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, Nr 79, s. 217–26.
- [17] Nawrocki T., Żabka A. (2011), *Działalność innowacyjna spółek giełdowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 11, s. 3–12.
- [18] OECD/European Communities (2005), *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual*, OECD/European Communities, Paris.
- [19] OECD/EuroStat (1999), *Proponowane Zasady Gromadzenia i Interpretacji Danych dotyczących Innowacji Technologicznych – Podręcznik Oslo*, KBN, Warszawa.
- [20] Pomykański A. (2001a), *Innowacje*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- [21] Pomykański A. (2001b), *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Łódź.
- [22] Pomykański P. (2014), *Analiza nakładów i źródeł finansowania działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2007–2012*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 183, s. 151–163.
- [23] Prajogo D.I. (2006), *The Relationship between Innovation and Business Performance – A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms*, „Knowledge and Process Management”, Vol. 13, No. 3, pp. 218–225.

- [24] Pyka A. (2008), *Przyszłość rynku New Connect w aspekcie przesłanek jego utworzenia i niestabilności rynku giełdowego*, [w:] K. Znaniecka, T. Zieliński (red.), *Finanse i sfera realna gospodarki – wybrane aspekty nauki i praktyki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 77–86.
- [25] Rogers E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York.
- [26] Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- [27] Simpson P.M., Siguaw J.A., Enz C.A. (2006), *Innovation Orientation Outcomes: The Good and the Bad*, „Journal of Business Research”, Vol. 59, No. 10, pp. 1133–1141.
- [28] Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
- [29] Stooq.com (2015), *Notowania badanych akcji*, <http://stooq.com/q/d/?s=wig&c=0&i=m>, data dostępu: 20.09.2015 r.
- [30] Sz wajca D. (2011), *Dylematy pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Edukacja”, Nr 78, s. 61–76.
- [31] Trigon TFI (2015), *Warto inwestować w innowacyjne spółki*, http://www.inwestor.newseria.pl/newsy/trigon_tfi_war-to,p1697490224, data dostępu: 24.09.2015 r.
- [32] Wawiernia A., Jonek-Kowalska I. (2009), *Zarządzanie wartością i ryzykiem instrumentów rynku finansowego*, CeDeWu, Warszawa.
- [33] Zaremba A. (2013), *Giełda. Skuteczne strategie nie tylko dla początkujących*, Helion, Gliwice.
- [34] Zieliński M. (2011), *Innowacje a kultura organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, Nr 55, s. 56–62.

Efficiency of Strategy Regarding Investment in Shares of Innovative Companies Listed on the Warsaw Stock Exchange

Summary

Due to the growing global interest of investment society in innovative enterprises, as the objective of this research was adopted to examine the efficiency of strategy regarding investment in shares of companies with innovative characteristics listed on the Warsaw Stock Exchange. As the research object were adopted companies from sectors that distinguish in regard to information policy about innovation activity and its results, showing also relatively high involvement in this type of activity through the prism of expenditures on intangible assets, in particular research and development, intensity ratio. Verification of presented investment strategy performance was based on the total realized and geometric monthly-average rate of return over the analysis period (2009–2015), as well as a more detailed analysis in a risk-income layout, taking as a reference the main index of the Warsaw Stock Exchange – WIG.

Keywords

investment efficiency, innovative enterprise, investment strategy, investment risk

ZESPOŁY PRACOWNICZE W EWOLUCJI ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA – ANALIZA EMPIRYCZNA

Oksana Seroka-Stolka

Wprowadzenie

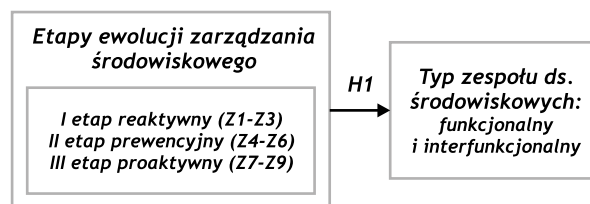
Przedsiewiorstwa reagują w różny sposób na dynamiczne otoczenie (Nogalski, 2011, s. 449), który wyznacza odmienne podejścia przedsiębiorstw do zarządzania środowiskowego. Zmiana tych podejść¹ ma z reguły charakter ewolucyjny² i mieści się na kontinuum od reaktywnych aż po proaktywne³. Zachodzący w czasie proces zmian i przeobrażeń odbywa się etapowo. Każdy etap różni się zakresem włączanych w przedsiębiorstwie praktyk środowiskowych i stopniem zaawansowania zarządzania środowisko-

wego. Dynamika i złożoność otoczenia generują także potrzebę zwiększonej elastyczności przedsiębiorstwa, którą mogą zapewnić zespoły pracownicze ze względu na ich skuteczność w rozwiązywaniu złożonych problemów.

Ważną rolę w inicjacji i realizacji praktyk środowiskowych pełni kadra zarządzająca, ale coraz częściej dostrzega się duże znaczenie inicjatyw oddolnych. Partycypacja pracowników w działaniach środowiskowych jest czynnikiem wpływającym na powodzenie

realizacji projektów środowiskowych, zarówno tych o charakterze organizacyjnym, produktowym, jak i procesowym. Pracownicy zaangażowani w inicjatywy środowiskowe od fazy planowania, implementacji aż do fazy ewaluacji wyników podejmowanych praktyk środowiskowych w przedsiębiorstwie przyczyniają się do doskonalenia zarządzania środowiskowego (Reed, 2008, s. 2417–2431). Ponadto zwiększenie efektywności procesu zarządzania środowiskowego wymaga zaangażowania pracowników w całej organizacji. W związku z powyższym ważne jest zapewnienie warunków do partycypacji pracowniczej w działania środowiskowe i upowszechnienie pracy zespołowej.

W artykule podjęto problem badawczy w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: czy istnieje zależność między aktywnością interfunkcjonalnych i funkcjonalnych pracowniczych zespołów ds. środowiskowych a ewolucją (etapem) zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie? Powyższe pytanie stanowiło o celu badawczym artykułu. W związku z założonym problemem sformułowano następującą hipotezę badawczą: *H₁: istnieje zależność między ewolucją (etapem zaawansowania) zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa a aktywnością zespołów ds. środowiskowych.* W celu weryfikacji założonej hipotezy badawczej zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana oraz test chi-kwadrat. Graficzną prezentację hipotezy badawczej przedstawiono na rysunku 1.



Legenda: Z1–Z9 - kody zmiennych opisujące etapy ewolucji zarządzania środowiskowego, Z10-Z11 – kody zmiennych opisujące typy pracowniczych zespołów ds. środowiskowych

Rys. 1. Graficzny schemat hipotezy badawczej

Źródło: opracowanie własne

Etapy ewolucji zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie

O sukcesie ewolucji zarządzania środowiskowego decyduje zestaw zastosowanych metod, narzędzi i technik. Każdy jej etap różni się zakresem i złożonością realizacji celów środowiskowych na poziomie funkcjonalnym, operacyjnym lub strategicznym przedsiębiorstwa, dlatego nie wszystkim przedsiębiorstwom udaje się osiągnąć kolejny etap.

W literaturze przedmiotu do tej pory opisano kilkanaście różnych klasyfikacji etapów ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstw w zależności od stopnia włączenia czynnika ekologicznego w proces zarządzania przedsiębiorstwem. Ramy opracowania

Tab. 1. Ewolucja etapów zarządzania środowiskowego według wybranych autorów wraz z propozycją ich odpowiedników

Autor(rzy)	Nazwa etapu w ewolucji zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie					
C.B. Hunt, E.R. Auster	Początkujący	Reagujący na problemy środowiskowe		Pragmatyczny		„Zatroskani obywatele” Proaktywny
P. Winsemius, U. Guntram		Reaktywny		Receptywny		Konstruktywny Proaktywny
N. Roome	Niezgodność z regulacjami	Zgodność z regulacjami		Zgodność plus	Doskonałość komercyjna i środowiskowa	Przywództwo ekologiczne
G. Azzone i in.	Pasywny	Reaktywny		Antycypacyjny	Innowacyjny	
K. Buysse, A. Verbeke		Reaktywny		Ochrony przed zanieczyszczeniami		Przywództwa ekologicznego
P. Mirvis, B. Googins	Elementarny			Zaangażowany	Innowacyjny	Zintegrowany
C. Jabbour		Reaktywny		Prewencyjny		Proaktywny
M. Ormazabal, J. Sarriegi		Legitymizacji	Szkoleń	Systematyzacji	ECO ₂	Ekoinnowacyjny Lidera ekologicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hunt, Auster, 1990, s. 7-18; Winsemius, Guntram, 1992, s. 12-21; Roome, 1992, s. 11-24; Azzone et al., 1997, s. 478-571; Mirvis, Googins, 2006, s. 104-126; Buysse, Verbeke, 2003, s. 453-470; Jabbour, 2010, s. 1222-1225; Ormazabal, Sarriegi, 2014, s. 73-88)

ograniczają jednak ich prezentację, w związku z tym w tabeli 1 przedstawiono nazwy ich etapów według różnych autorów.

Wspólnym elementem wszystkich etapów zaprezentowanych w tabeli 1 jest kontinuum zaawansowania zarządzania środowiskowego, lecz nazewnictwo poszczególnych etapów bywa odmienne ze względu na kryterium klasyfikacji ewolucji, tj.: rozwój wdrożonego programu środowiskowego w przedsiębiorstwie (Hunt, Auster, 1990, s. 7–180), wymagania prawa ochrony środowiska (Roome, 1992, s. 11–240) lub presję interesariuszy (Buysse, Verbeke, 2003, s. 453–470). Prezentowane w literaturze etapy ewolucji mają zwykle charakter opisowy, których nie poddano próbie pomiaru. Klasyfikacja zaproponowana przez C. Jabbour (2010), pomimo że tylko trój etapowa, została wykorzystana w części empirycznej badania ze względu na jasny sposób operacjonalizacji poszczególnych etapów ewolucji zarządzania środowiskowego, do których należą:

- etap reaktywny – charakterystyczny dla przedsiębiorstw spełniających tylko wymogi prawne i regulacje środowiskowe, a problemy rozwiązywane są w momencie ich pojawienia się na zasadzie „gaszenia pożarów”, przedsiębiorstwo nie komunikuje się z interesariuszami zewnętrznymi w kwestii rozwiązywania problemów środowiskowych,
- etap prewencyjny – charakterystyczny dla przedsiębiorstw, które poszukują możliwości optymalizacji wykorzystania zasobów naturalnych oraz wykorzystują zasadę recyklingu 3R (*ogranicz, wykorzystaj ponownie, odzyskaj*), kwestie środowiskowe włączone są w obszar organizacyjny, inicjuje się działania środowiskowe celem rozwiązywania problemów z zewnętrznymi interesariuszami,
- etap proaktywny – najwyższy poziom zaawansowania zarządzania środowiskowego, charakterystyczny dla przedsiębiorstw, dla których cele środowiskowe należą do priorytetowych i są fundamentalnym elementem strategii przedsiębiorstwa, co przynosi poprawę pozycji konkurencyjnej, a kwestie środowiskowe włączone są do wszystkich obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, na tym etapie przedsiębiorstwa wykorzystują metodologię LCA i selekcionują dostawców celem poprawy standardów środowiskowych (Jabbour, 2010, s. 1222–1225).

Zespoły pracownicze ds. środowiskowych w ewolucji zarządzania środowiskowego

Rozwiązywanie problemów środowiskowych jest złożone, wymaga wiedzy interdyscyplinarnej i różnych typów indywidualnych kompetencji pracowników. Przedsiębiorstwa w kolejnych etapach ewolucji zarządzania środowiskowego rozwiązują problemy środowiskowe o różnej specyfice, stopniu złożoności i odpowiedzi na niepewność otoczenia, a zakres włą-

czenia i zaangażowania pracowników w ich realizację powinien wzrastać wraz ze stopniem jego zaawansowania. Implikuje to potrzebę tworzenia zespołów pracowniczych, które stworzą warunki do aktywnego udziału i zaangażowania pracowników w realizację celów środowiskowych przedsiębiorstwa.

Zespół to grupa osób (pracowników) wykonująca pracę kolektywną, wymagająca wspólnych wysiłków i generująca pozytywną synergię. Warto odróżnić istotę zespołu od grupy pracowniczej, która składa się z określonej liczby ludzi (pracowników), a efekt wyników ich pracy nie ma przejawów efektu synergii (Potocki i in., 2003, s. 172). Zespoły pracownicze traktowane są jako specyficzne grupy, ale poziom efektywności pracy zespołu jest wyższy niż sumy poszczególnych wkładów pracy jego członków. Oznacza to, że w zespole obserwuje się efekt synergii pracy poszczególnych członków, którego nie obserwuje się w grupie pracowniczej.

Zespoły pracownicze, które zajmują się problematyką ochrony środowiska, w literaturze międzynarodowej określane są jako pracownicze zespoły ds. środowiskowych (*environmental green teams*). N. Govindarajulu i B. Daily (2004, s. 364–372) definiują pracowniczy zespół ds. środowiskowych jako grupę pracowników (wolontariuszy) ustanowioną celem rozwiązywania problemów środowiskowych i tworzenia nowych programów oraz poprawy wydajności ekologicznej podejmowanych praktyk środowiskowych w przedsiębiorstwie. Taka definicja uwzględniająca dobrowolny udział pracowników w zespole lepiej odzwierciedla stopień i możliwości zaangażowania pracownika w realizację zadań zespołu, którego ograniczeniem może być niespójność celów ekologicznych organizacji z celami osobistymi pracownika.

Ze względu na cel działania pracowniczych zespołów ds. środowiskowych P. Strachan (1996) sklasyfikował trzy ich rodzaje, tj.:

- zespoły odpowiedzialne za formułowanie polityki środowiskowej organizacji, złożone z najlepszych menedżerów z najwyższego szczebla (*top administrators' green teams*),
- zespoły zorientowane na aktywność proekologiczną (*action-oriented green teams*), które są odpowiedzialne za analizę możliwości poprawy oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko poprzez proponowaną implementację i ewaluację programów prewencyjnych zapobiegających zanieczyszczeniom, które są zgodne z polityką środowiskową organizacji,
- zespoły odpowiedzialne za poprawę oddziaływania na środowisko określonych procesów produkcyjnych poprzez analizę tych procesów i propozycje implementacji bardziej restrykcyjnych udoskonaleń stosowanych procesów (*action-oriented green teams*) (Strachan, 1996, s. 25–29).
- Daily i inni (2007, s. 95–110) dokonał klasyfikacji pracowniczych zespołów ds. środowiskowych ze względu na skład uczestników, wyróżniając:

- funkcjonalne zespoły środowiskowe (*functional green teams*) utworzone przez członków tej samej jednostki organizacyjnej, które koncentrują się na poszukiwaniu sposobów i narzędzi poprawy wydajności ekologicznej organizacji,
- interfunkcjonalne zespoły środowiskowe (*cross-functional green teams*) utworzone przez członków pochodzących z różnych jednostek, zespoły te koncentrują się na podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie.

Kadra zarządzająca decyduje o powodzeniu ewolucji zarządzania środowiskowego w kierunku podejścia proaktywnego. Jej postawy, wsparcie i zaangażowanie determinuje ogólną politykę środowiskową przedsiębiorstwa. Zaangażowani pracownicy z kolei wspomogą jej realizację, odkryją nowe sposoby doskonalenia produktów i usług bezpiecznych dla środowiska lub pomogą w pokonywaniu zagrożeń ekologicznych wynikających z nasilonej konkurencji. Zaangażowanie i zrozumienie przez pracowników istoty realizowanej wizji i misji przedsiębiorstwa wpływa na powodzenie i efektywność praktyk środowiskowych, ale także efektywność zespołu, co daje efekt synergii. Przydatne jest jednak emocjonalne i intelektualne zaangażowanie oraz motywacja do inicjatyw środowiskowych pracowników każdego szczebla, które zagwarantują możliwość wykonania wszystkich zadań postawionych przed zespołem.

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników wymaga zastosowania koncepcji⁴ empowermentu, która jest jedną z ważniejszych w ewolucji zarządzania środowiskowego. Na płaszczyźnie organizacyjnej dotyczy pracy zespołowej, uelastycznienia struktur i zarządzania zmianą. Empowerment przyczynia się do wzrostu zaangażowania i satysfakcji pracownika. Praktyki empowermentu obejmują m.in. dzielenie się z pracownikami informacją na temat wizji, misji i celów organizacji niezbędnych do podejmowania decyzji (Gkorezis i in., 2011, s. 84). Pracownicy, którzy są informowani o polityce ekologicznej przedsiębiorstwa, pracują efektywniej i przyczyniają się do szybszych zmian w doskonaleniu zarządzania środowiskowego (Matuszak–Flejszman, 2011, s. 191). Informowanie pracowników o ważnych z punktu widzenia doskonalenia zarządzania środowiskowego działaniach to jeden z głównych celów komunikacji wewnętrznej w organizacji. W przedsiębiorstwach posiadających komórki zajmujące się problematyką zarządzania środowiskowego istnieje konieczność ich współpracy z pozostałymi działami i tu zwykle pojawia się największy problemów. Na efektywność realizowanych praktyk środowiskowych wpływa nie tylko sprawna komunikacja między działami, ale także praca kolektywna pracowników z różnych komórek przedsiębiorstwa. Praca zespołów ds. środowiskowych może wspomagać podejmowanie decyzji związanych z założonymi celami środowiskowymi przedsiębiorstwa oraz podnosić wydajność praktyk środowiskowych przedsiębiorstwa (Dangelico, 2014).

Materiał i metoda badawcza

W realizacji celu artykułu przeprowadzono badanie wśród 51 przedsiębiorstw przemysłu spożywczego⁵. Ze względu na strukturę próby zidentyfikowano 19% małych przedsiębiorstw, 35% przedsiębiorstw średnich oraz 46% przedsiębiorstw dużych. Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (62%), pozostałą część próby badawczej stanowiły przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność mieszaną (produkcyjną i handlową – 38%), co związane jest z produkcją wyrobów i produktów oraz ich sprzedażą bezpośrednią dla odbiorców czy kontrahentów. Zastosowano dobór kwotowy próby badawczej. Badanie przeprowadzono na przełomie lat 2014/2015 wśród przedsiębiorstw województwa śląskiego.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który skierowano do kadry zarządzającej, pełnomocników ds. (zintegrowanych) systemów zarządzania lub menedżerów ds. systemu zarządzania środowiskowego. Ankietowanych poproszono o ocenę na pięciostopniowej skali Likerta zaprezentowanych zmiennych opisujących trzy etapy ewolucji zarządzania środowiskowego oraz aktywności pracowniczych zespołów środowiskowych, wykorzystując propozycję pomiaru przez J.C. Jabbour i innych (2013), który przedstawiono w tabeli 2. Respondentów poproszono także o wybór jednego z etapów zarządzania środowiskowego. Na podstawie deklaracji przedsiębiorstw o etapie zaawansowania zarządzania środowiskowego w próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa zaklasyfikowane do grupy przedsiębiorstw reaktywnych (pierwszy etap zarządzania środowiskowego [Z1-Z3]), prewencyjnych (drugi etap zarządzania środowiskowego [Z4-Z6]) i proaktywnych (trzeci etap zarządzania środowiskowego [Z7-Z9]).

Wyniki badań

Na podstawie wyników współczynników korelacji rang Spearmana stwierdzono duże ich zróżnicowanie między zmiennymi opisującymi poszczególne etapy zaawansowania zarządzania środowiskowego a pracowniczymi zespołami środowiskowymi typu funkcjonalnego i interfunkcjonalnego. Wyniki korelacji rang Spearmana przedstawiono w tabeli 2.

Na podstawie uzyskanych współczynników korelacji w tabeli 2 stwierdzono, że zarówno funkcjonalne, jak i interfunkcjonalne pracownicze zespoły środowiskowe nie są skorelowane z działaniami związanymi z przestrzeganiem prawa ochrony środowiska (Z1–Z10, $r = 0,119$ i Z1–Z11, $r = 0,222$ przy $p < 0,05$). Nie wykazano także korelacji między stosowaniem działań środowiskowych wyłącznie w obszarze produkcji z aktywnością pracowniczych zespołów interfunkcjonalnych (Z2–Z11, $r = 0,131$ przy $p < 0,05$). Zaobserwowano z kolei silną i pozytywną korelację między realizacją w przedsiębiorstwach praktyk poprawiających ekowydajność a pracowniczymi

Tab. 2. Macierz korelacji rang Spearmana

Etap ewolucji/ typy pracowniczych zespołów ds. środowiskowych	Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Etap reaktywny	Z1 Cele środowiskowe w firmie ograniczają się wyłącznie do działań związanych z przestrzeganiem prawa ochrony środowiska	1										
	Z2 Instrumenty środowiskowe stosowane w ramach zarządzania środowiskowego odnoszą się wyłącznie do procesów produkcji	0,215	1									
	Z3 Stosujemy technologie końca rury	0,431**	0,394*	1								
Etap prewencyjny	Z4 W zarządzaniu środowiskowym koncentrujemy się na wydajnym wykorzystaniu zasobów	0,322*	0,213	0,536	1							
	Z5 Stosujemy praktyki środowiskowe celem poprawy ekowydajności, wykorzystując np. zasadę 3R (ogranicz, wykorzystaj ponownie, odzyskaj)	0,298*	0,463*	0,456*	0,369**	1						
	Z6 Rozpoczynamy wdrażanie instrumentów środowiskowych w strukturze organizacyjnej i metodach pracy	0,236*	0,312*	0,356*	0,512**	0,455*	1					
Etap proaktywny	Z7 Zarządzanie środowiskowe koncentruje się na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej	0,113	0,101	0,369*	0,394*	0,145	0,222*	1				
	Z8 Zarządzanie środowiskowe koncentruje się na całym łańcuchu dostaw i selekcji dostawców pod względem wymagań środowiskowych	0,120	0,345*	0,563*	0,263	0,694*	0,458*	0,123	1			
	Z9 Kwestie środowiskowe są fundamentalnym elementem głównej strategii przedsiębiorstwa	0,119	0,412*	0,458*	0,323*	0,651*	0,569*	0,365*	0,563*	1		
Zespoły pracownicze ds. środowiskowych	Z10 Działania środowiskowe są realizowane i wspierane przez funkcjonalne zespoły środowiskowe	0,199	0,341*	0,561*	0,362*	0,699**	0,456*	0,336*	0,457*	0,469*	1	
	Z11 Działania środowiskowe są realizowane i wspierane przez interfunkcjonalne zespoły środowiskowe	0,222	0,131	0,357*	0,369*	0,596*	0,423*	0,256	0,399*	0,562**	0,701**	1

Uzyskane współczynniki korelacji przedstawiono przy różnych poziomach istotności statystycznej: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Tab. 3. Kategorie funkcjonowania pracowniczych zespołów środowiskowych w badanych przedsiębiorstwach (procent wskazań odpowiedzi)

Zespoły ds. środowiskowych	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie wiem	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Suma odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”
Interfunkcjonalne	5%	7%	8%	49%	31%	80%
Funkcjonalne	5%	17%	13%	42%	23%	65%

Źródło: opracowanie własne

funkcjonalnymi zespołami ds. środowiskowych (Z5–Z10, $r = 0,699$, przy $p < 0,01$) i zespołami interfunkcjonalnymi (Z5–Z11, $r = 0,596$, przy $p < 0,05$). Działania związane z poszukiwaniem uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa skorelowane są jedynie z aktywnością pracowniczych zespołów funkcjonalnych (Z7–Z10, $r = 0,336$, przy $p < 0,05$).

Przedsięwzięcia związane wyłącznie z przestrzeganiem prawa ochrony środowiska, charakterystyczne dla reaktywnego podejścia do zarządzania środowiskowego, nie są skorelowane z aktywnością zespołów ds. środowiskowych. Najsilniejsze związki korelacyjne istnieją między aktywnością zespołów funkcjonalnych i interfunkcjonalnych a poprawą ekowydajności zastosowanych praktyk. Można przypuszczać o wzajemnym uzupełnianiu się tych zespołów w działaniach operacyjnych. Wyniki uzyskanych współczynników rang Spearmana przedstawiono w tabeli 2.

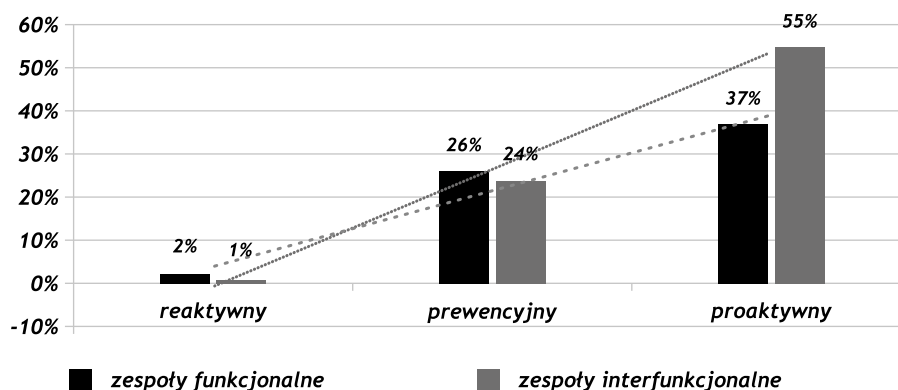
W dalszej części badania poproszono respondentów o ocenę działania zespołów środowiskowych, na podstawie której stwierdzono, że interfunkcjonalne zespoły środowiskowe są częściej obserwowane niż zespoły funkcjonalne w badanych przedsiębiorstwach. 65% badanych podmiotów zadeklarowało wdrożenie pracowniczych zespołów funkcjonalnych, a 80% zespołów interfunkcjonalnych (suma procentu wskazań odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Uzyskane wyniki oceny funkcjonowania pracowniczych z-

espołów środowiskowych na podstawie zadeklarowanej odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 3.

Na podstawie zadeklarowanego etapu ewolucji zarządzania środowiskowego przez przedsiębiorstwa dokonano zestawienia w grupach względem oceny funkcjonowania zespołów ds. środowiskowych (rys. 2).

Na podstawie wyników deklaracji etapu ewolucji zarządzania środowiskowego przez przedsiębiorstwa stwierdzono, że częstość⁶ występowania pracowniczych zespołów interfunkcjonalnych wzrasta wraz z poziomem jego zaawansowania. W przypadku zespołów funkcjonalnych częstość ich występowania jest większa na etapie prewencji niż zespołów interfunkcjonalnych. Na etapie proaktywnym obserwuje się odwrotną proporcję, zadeklarowana częstość występowania zespołów funkcjonalnych jest mniejsza na rzecz wzrostu częstości pracowniczych zespołów interfunkcjonalnych.

W celu weryfikacji istotności istniejących różnic w częstości występowania funkcjonalnych zespołów środowiskowych w zależności od zadeklarowanego etapu zarządzania środowiskowego przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat przy poziomie istotności 0,05. Na podstawie uzyskanych wyników testu chi-kwadrat ($\chi^2 = 10,06991$, $p = 0,004943$) przyjęto hipotezę potwierdzającą zależność między etapem zaawansowania zarządzania środowiskowego a typem działania pracowniczego zespołu środowiskowego.



Rys. 2. Kategorie funkcjonowania zespołów środowiskowych względem zadeklarowanego etapu zaawansowania zarządzania środowiskowego w badanych przedsiębiorstwach. Kolumny przedstawiają sumaryczny procent wskazań odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

Źródło: opracowanie własne



Dyskusja

Uzyskane wyniki z przeprowadzonego badania są zbieżne z wynikami badań empirycznych w literaturze międzynarodowej. C. Jabbour i in. (2013) na podstawie analizy empirycznej oraz *case study* dowiedli także związku między ewolucją zarządzania środowiskowego i działaniem zespołów interfunkcjonalnych oraz funkcjonalnych. Ponadto przeprowadzone badanie studium przypadku (*case studies*) potwierdziło również, że w przedsiębiorstwach z najbardziej zaawansowanym – proaktywnym podejściem do zarządzania środowiskowego – zespoły środowiskowe występowały znacznie częściej. Fundamentalne znaczenie miały pracownicze zespoły środowiskowe w implementacji narzędzia LCA (oceny cyklu życia) w przedsiębiorstwach o proaktywnym podejściu do zarządzania środowiskowego (Jabbour i in., 2013, s. 58–66). Ponadto C. Jabbour i F. Santos (2008, s. 51–58) dowiedli empirycznie, że praca kolektywna ma pozytywny wpływ na procesy zarządzania środowiskowego oraz jest istotnym czynnikiem realizacji inicjatyw zarządzania środowiskowego (Massoud i in., 2010, s. 200–209). Daily i in. (2007, s. 95–110) udowodnili także, że pracownicze zespoły ds. środowiskowych wpływają na zwiększenie efektywności operacyjnej, są źródłem promowania wzajemnego zaufania i współpracy w odniesieniu do kwestii ochrony środowiska w przedsiębiorstwie oraz rozwijania kultury ekologicznej całego zespołu. C. Beard i S. Rees (2000, s. 27–38) twierdzą że zespoły ds. środowiskowych są wykorzystywane do kreowania nowych pomysłów, wsparcia procesu organizacyjnego uczenia się, a także w celu identyfikacji pojawiających się konfliktów oraz poszukiwania najlepszych rozwiązań w zakresie praktyk w zarządzaniu środowiskowym. R. Dangelico (2014) dowiodła z kolei, że pracownicze zespoły ds. środowiskowych pozytywnie wpływają na poprawę wydajności ekologicznej oraz reputację przedsiębiorstwa. Reputacja i wydajność ekologiczna przedsiębiorstwa to przecież kluczowe przejawy proaktywnego podejścia do kwestii środowiskowych.

Konkludując, ewolucja zaawansowania zarządzania środowiskowego wymaga pracy kolektywnej o różnym stopniu interdyscyplinarności kompetencji składu zespołu. Przedsiębiorstwa o proaktywnym podejściu do zarządzania środowiskowego podejmują decyzje, które dotyczą bardziej złożonych problemów środowiskowych, co wymaga intensywniejszej pracy zespołów interfunkcjonalnych wspomagających proces decyzyjny. Komplementarność umiejętności członków zespołu interfunkcjonalnego wymaga pracy zarówno logistyków, inżynierów ds. produkcji, menedżerów ds. systemu zarządzania środowiskowego oraz menedżerów pionu HR. Dla zachowania *status quo* efektywności praktyk środowiskowych muszą działać zespoły funkcjonalne. Na etapie prewencji środowiskowej przedsiębiorstwo skupia się głównie na poprawie efektywności stosowanych praktyk środowiskowych, ale poszukuje

się także nowych rozwiązań w dążeniu do proaktywnego etapu zarządzania środowiskowego. Wymagają wtedy rozwiązywania bardziej złożonych problemów środowiskowych, które mogą być wspomagane przez pracowników w zespołach interfunkcjonalnych.

Podsumowanie

Problemy środowiskowe, jakie pojawiają się na każdym etapie ewolucji zarządzania środowiskowego, są różne, a wraz z rozwojem jego zaawansowania są coraz bardziej złożone. Przeprowadzone badanie stało się powodem do konkluzji, że istnieje związek między ewolucją zarządzania środowiskowego i działaniem pracowniczych zespołów ds. środowiskowych. Wykazano także, że częstość występowania zespołów pracowniczych ds. środowiskowych wzrasta wraz z poziomem zaawansowania zarządzania środowiskowego. Stwierdzono, także że interfunkcjonalne zespoły ds. środowiskowych są najczęściej obserwowane w przedsiębiorstwach, które zadeklarowały etap proaktywnego zarządzania środowiskowego. W przedsiębiorstwach o prewencyjnym podejściu do zarządzania środowiskowego częściej obserwuje się pracownicze zespoły funkcjonalne. Praca zespołów funkcjonalnych, jak i interfunkcjonalnych odgrywa istotne znaczenie w procesie doskonalenia i ewolucji zarządzania środowiskowego. Istniejąca luka w badanym obszarze wymaga dalszej eksploracji ze względu na subiektywizm odpowiedzi, jaki wiąże się z pomiarem na skali Likerta, oraz sektor badanych przedsiębiorstw.

dr Oksana Seroka-Stolka
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: oksanas@zim.pcz.czyst.pl

Przypisy

- 1) W literaturze przedmiotu zmiana podejść do zarządzania środowiskowego określana jako ewolucja (etapowość), dojrzałość, rozwój lub zaawansowanie zarządzania środowiskowego.
- 2) Zgodnie z definicją *Słownika Wyrazów Obcych* (1995, s. 316), ewolucja to proces przeobrażeń, przechodzenia do stanów bardziej złożonych lub proces stopniowego rozwoju od form prostszych do bardziej doskonałych, który zachodzi w czasie. W procesie tym następują kolejne etapy, w trakcie których dochodzi do zmian i przekształceń.
- 3) Można wyróżnić także podejście bierne (pasywne) przedsiębiorstw, których decydenci nie dostrzegają nawet zjawisk zewnętrznych i nie są skłonni na nie reagować. Ze względu na zaostżenia w przepisach prawnych, które obligują przedsiębiorstwa do ich przestrzegania, takie podejście do zarządzania środowiskowego spotyka się znacznie rzadziej.

- 4) W literaturze przedmiotu brak jest jednomyślności co do decyzji w definiowaniu empowermentu. Spotykane są jego określenia, takie jak koncepcja, strategia zarządzania, metoda, filozofia, zespół praktyk, proces lub zespół działań menedżerskich.
- 5) Przemysł spożywczy charakteryzuje się zróżnicowanym wpływem prowadzonej działalności na środowisko naturalne ze względu na emisję zanieczyszczeń, ilość wytwarzanych odpadów i zużycie zasobów naturalnych. Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego wykazują także różny poziom zaawansowania zarządzania środowiskowego ze względu na zróżnicowany wpływ poszczególnych branż na środowisko.
- 6) Procentowa częstość występowania odpowiedzi w badanej próbie.

Bibliografia

- [1] Azzone G., Bertelè U., Noci G. (1997), *At Last We are Creating Environmental Strategies which Work*, „Long Range Planning”, Vol. 30, pp. 478–571.
- [2] Beard C., Rees S. (2000), *Green Teams and the Management of Environmental Change in a UK County Council*, „Environmental Management and Health”, Vol. 11, No. 1, pp. 27–38.
- [3] Buysse K., Verbeke A. (2003), *Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, No. 5, pp. 453–470.
- [4] Daily B., Bishop J., Steiner R. (2007), *The Mediating Role of EMS Teamwork as It Pertains to HR Factors and Perceived Environmental Performance*, „Journal of Applied Business Research”, Vol. 23, No. 1, pp. 95–110.
- [5] Dangelico R. (2014), *Improving Firm Environmental Performance and Reputation: The Role of Employee Green Teams*, „Business Strategy and the Environment”.
- [6] Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E. (2011), *Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. XXIII, p. 84.
- [7] Govindarajulu N., Daily B. (2004), *Motivating Employees for Environmental Improvement*, „Industrial Management and Data Systems”, Vol. 104, No. 4, pp. 364–372.
- [8] Hunt C.B., Auster E.R. (1990), *Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap*, „Sloan Management Review”, Vol. 31, No. 2, pp. 7–18.
- [9] Jabbour C., Santos F., Fonseca S., Nagano M. (2013), *Green Teams: Understanding their Roles in the Environmental Management of Companies Located in Brazil*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 46, pp. 58–66.
- [10] Jabbour, C. (2010), *Non-linear Pathways of Corporate Environmental Management: A Survey of ISO 14001-Certified Companies in Brazil*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 18, No. 12, pp. 1222–1225.
- [11] Jabbour, C., Santos, F. (2008), *Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 16, No. 1, pp. 51–58.
- [12] Massoud M.A., Fayad R., El-Fadel M., Kamleh R. (2010), *Drivers, Barriers and Incentives to Implementing Environmental Management Systems in the Food Industry: A Case of Lebanon*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 18, No. 3, pp. 200–209.
- [13] Matuszak-Flejszman A. (2011), *Determinanty doskonałości systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań.
- [14] Mirvis P., Googins B. (2006), *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework*, „California Management Review”, Vol. 48, pp. 453–470.
- [15] Nogalski B. (2011), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 445–460.
- [16] Ormavabal M., Sarriegi J. (2014), *Environmental Management Evolution: Empirical Evidence from Spain and Italy*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 23, No. 2, pp. 73–88.
- [17] Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. (2013), *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [18] Reed M. (2008), *Stakeholder Participation for Environmental Management: A Literature Review*, „Biological Conservation”, Vol. 181, pp. 2417–2431.
- [19] Roome N. (1992), *Developing Environmental Management Systems*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 1, No. 1, pp. 11–24.
- [20] Strachan P. (1996), *Achieving Environmental Excellence through Effective Teamwork*, „Team Performance Management: An International Journal”, Vol. 2, No 1, pp. 25–29.
- [21] Winsemius P., Guntram U. (1992), *Responding to the Environmental Challenge*, „Business Horizons”, Vol. 35, March-April, pp. 12–21.

Employee Green Teams and the Maturity Stages of Environmental Management in Companies

Summary

The aim of the article is to evaluate the relationships between the evolution of environmental management and green teams in 51 companies of agri-food sector. The results of the survey indicate that there is a correlation between the maturity levels of environmental management and the existence of functional and cross – functional green teams. The frequency of implementation of employee green teams is growing with the maturity level of environmental management. The companies with the proactive environmental management approach implement functional and cross-functional green teams more frequently.

Keywords

environmental management, employee green teams, enterprise



THE IMPACT OF SOCIAL CAPITAL ON MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF TOURISM DESTINATIONS

*Ewa Wszendybył-Skulska
Vanda Marakova
Andrzej Hadzik*

Introduction

Tourism is an important economic activity and at the same time, a sector where social interaction plays an important role. The intensity of tourism development is an important indicator of a standard of living of the local population as well as a measure of social development of communities. Tourism development is a driving force for social-economic development, especially for areas that have been established as a tourist destination. The importance of the sector can be illustrated by job creation, improvement in the quality of life of local inhabitants, the progress in the competitiveness of the regions.

Tourism is one of the fastest growing sectors; it reflects the dynamics of sustainable development of communities. Many countries, provinces and regions have approached social and economic development through tourism development with sectors connected to tourism such as complementary infrastructure, an active and well-educated society, ensuring a standard of living as well as satisfaction of elementary needs.

Tourism contributes to the regional development for the following reasons:

1. As services play an important role in society, it requires high engagement of human resources that is in general not so common within the global economy.
2. Growing revenue in this sector translates into genuine creation of new jobs.
3. It is also a powerful instrument of regional policies that eliminates social and economic disparities as it transfers demand from wealthy regions to less developed ones.
4. It is crucial that the benefit stimulates and boosts morale of local communities.
5. It helps to reconcile nations in conflict, overcome stereotypes, and broaden knowledge and intellectual development.
6. It is a perfect growth model for local communities and regions.

The 2010 Madrid Declaration stresses the need to improve competitiveness of the tourism sector in line with principles of sustainable development and affirms

the UE actions for tourism generating added value and through an integrated approach to tourism, supplement actions of the member states.

The World Travel & Tourism Council (WTTC) estimates that the tourism sector now accounts for 9.5% of global GDP, a total of \$7 trillion, and 5.4% of world exports. Encouraging the development of the tourism sector is all more important as the tourism industry continues to play a key role as a driver of growth and job creation, growing at 4% in 2014 and providing 266 million jobs, directly and indirectly. This means that the industry now accounts for one in 11 jobs on the planet, a number that could even rise to one in 10 jobs by 2022, according to the WTTC (Crotti, Misrahi, 2015, p. V).

Tourism is an important sector of the European economy as well. It is for sure that is a phenomenon of the 21st century (Bednarczyk, 2011, p. 7). The tourism sector within the EU accounts for approximately 1.8 mil. businesses, mostly micro, small and medium sized enterprises (SMEs) that create about 5.2% of jobs and create more than 5% of GDP of the European Union. Within European economies, tourism is recognized as one of the most important drivers for creating opportunities that is predicted to bring future growth through the sector's attractiveness (Bednarczyk, Najda-Janoszka, 2014, p. 7).

For many years, Europe has been a region that has had the highest share of tourist arrivals. It is because of the deep cultural heritage, developed infrastructure as well as high quality services.

As the standard of living rises throughout the world, so does the desire to become a part of the „cultured” class. This has brought a windfall to destinations that can be considered tourist meccas. Just like the Hajj pilgrimage for devotees of Islam, many people have the aspiration to visit certain locations throughout the world fulfilling the urge to being able to say „I’ve been there”, „I’ve done that”. The ending of the cold war has added a few new places to the list of mecca destinations such as Budapest, Prague, Cracow, just to name a few. The rise in the hordes of tourists visiting these places

has also led to an inverse reaction to the experience. This inevitably leads to disappointment as people are reduced to a melancholy mass (Cole, Mazureková, 2014, p. 88). As such, there is a need to expand tourism offerings to the newer members of the EU.

The competitiveness of the tourism sector in the countries of the European Union contributes to its growth and gross domestic products. It is important to emphasize the fact, that competitiveness of tourism regions is frequently defined by the attractiveness of its tourism offerings, which is influenced by immaterial characteristics such as human and social capital. We would like to point out that since some years ago the competitiveness of tourism regions in Europe is subsequently declining. It leads to the finding that, conceptually, these immaterial characteristics are becoming more important to the management of tourism competitiveness. The attention should be focused on elements that contribute to strengthening of tourism competitiveness.

In the literature is frequently referred to a stimulus of competitiveness, with this regards innovations are of central attention whereas social capital and its particular aspects remained under examined. We would like to underline that elements such as trust, existence of network, satisfaction are important characteristics of social capital and they are considered to be a preconditions for creating co-operative relations between organizations that are responsible for product development and thus considerably influence tourism competitiveness of regions. This paper addresses the role of social capital in the management of tourism competitiveness in the various regions. We examine the competitiveness according to its characteristics by the Travel & Tourism Competitiveness Index created by

experts from the World Economic Forum enabling the monitoring and comparison of tourism development in international market. The aim of the paper is to examine relationship between the utilization of social capital and tourism competitiveness in the member states of the European Union (EU). Based on the analysis of secondary data we tested a scientific hypothesis that states there is a dependency between the social capital and tourism competitiveness in the EU countries.

Managing competitiveness in tourism destinations

Competitiveness is multi-dimensional as it concerns the states (macro scale), sectors, and industries, parts of the economy (mezzo scale), groupings of countries (mega scale), enterprises (micro scale), commodities or services (micro-micro scale) (Marková et al., 2014, p. 88). Particular definitions of competitiveness vary, as illustrated by the Table 1.

Regarding the competitiveness of tourism regions (destinations), the following elements play a key role (Kužnik, 2001, p. 25):

- elementary characteristic of the tourism market (competition on market as well as scarce resources),
- critical assessment of behaviour of stakeholders in the tourism region (competitive economic environment),
- critical assessment of market offer – regional tourism products (competitiveness of local production).

J.R.B. Ritchie and G.I. Crouch in their model of competitive tourism destination emphasize the link between sustainable tourism development through optimal social and economic framework conditions (Ritchie,

Table 1. Selected definitions of competitiveness

<i>Authors</i>	<i>Definition</i>
M. Bednarczyk	An ability to compete and participation in a market exchange, as a result of skills creating competitive potential
M.J. Stankiewicz	An aggregated, complex and coherent system based on a defining internal structure
K. Markovics	Competitiveness means, essentially, „the liability and skill for market contention and the skill to gain a position through permanent commitment that are especially indicated by expansion of business successes, market share and profitability”
F.A. von Hayek	A procedure of discovery in conditions of full freedom of action in the market
A.L. Alarcon	Ability of a region, industry or individual enterprise to compete in markets where they operate in parallel with improvement in living standards of society
M.E. Porter	Competitiveness of an economy is the productivity measured by valued of products divided by a unit of labour. The author suggests defining determinants of productivity for particular sectors and enterprise groupings
R. Huggins	Competitiveness is the capacity for using individual, specific and valuable resources that are difficult for competitors to imitate
The Global Competitiveness Report	Competitiveness is a set of institutions, principles and factors determining standard of national productivity

Source: own elaboration based on (Bednarczyk, 2011, p. 15; Stankiewicz, 2002; von Hayek, 2009; Schwab, 2015, p. 4; Porter, 1990, p. 71; Markovics, 2005, pp. 13-21; Huggins, 2003, pp. 89-96; Alarcon, 2004, pp. 87-99)

Crouch, 2005, p. 205)¹. In the above-mentioned model, competitiveness is the implication of sustainable tourism development within a favourable social and economic environment. On the other hand M. Bednarczyk focus on the process of shaping competitiveness in the tourist sector, that is often referred to as attractiveness to tourism greatest importance is placed upon the elements of tourism potential, as well as competitive advantages – unique, non-replicable characteristics that create a base of competitiveness on the global tourism market. These sources are supposed to be pillars of the tourism economy build on knowledge (Bednarczyk, 2011, p. 16).

Competitiveness of tourism destinations can be measured by application of different methodologies following various indicators (Table 2).

In the table above, the first indicators will be the key to examine the topic of competitiveness in tourism destination in this paper. This indicator takes into account pillars of tourism economy development built on knowledge that have a substantial influence on efficiency of managing the competitiveness in tourism destinations. The efficiency of the process of managing competitiveness in tourism destination is differentiated. The differences are apart from various natural and cultural potential and to a significant extent by the nature of the tourism business that requires networking and co-operation (Bednarczyk, 2011, p. 168).

The basic precondition for this efficient strategy of high competitiveness in the tourism market is active co-operation of local/regional stakeholders functioning within the tourism economy (Bednarczyk, Najda-Janoszka, 2014, p. 222). We assume that differentiated tour-

ism competitiveness is the outcome of various level of productive co-operation between relevant stakeholders from different sectors connected with tourism. Taking into account that over the period of the last few years in many European countries the Travel & Tourism Competitiveness Index is declining (Fig. 1) it is necessary to search, analyse and manage strategic business areas that have an impact on efficiency of co-operation. This paper emphasizes social capital that we assume is one of the key areas influencing the level of competitiveness.

Importance of social capital

Social capital is playing a significant role as a concept examined in the theories of economy and management and as an object of research in the works of Bourdieu, Coleman and Putnam and others. Bourdieu's thoughts on the benefits individuals obtain through group membership (Bourdieu, 1986, p. 250) and Coleman's contribution to the research on the transfer of social capital through education from generation to generation (Coleman, 1988, p. 98), led to the current concept of social capital. According to J. Coleman: „Social capital has an impact on features of society such as trust, norms and regulation which can help improve the efficiency of human relations by coordinating behaviour. Also, as with other forms of capital, social capital is productive, enables the obtainment of certain objectives that would not otherwise be possible to reach (...). For example, a group where the members trust each other is more likely to achieve set goals in comparison to a different group with a lack of trust. Spontaneous co-operation is easier due to social capital” (Coleman, 1988, p. 98).

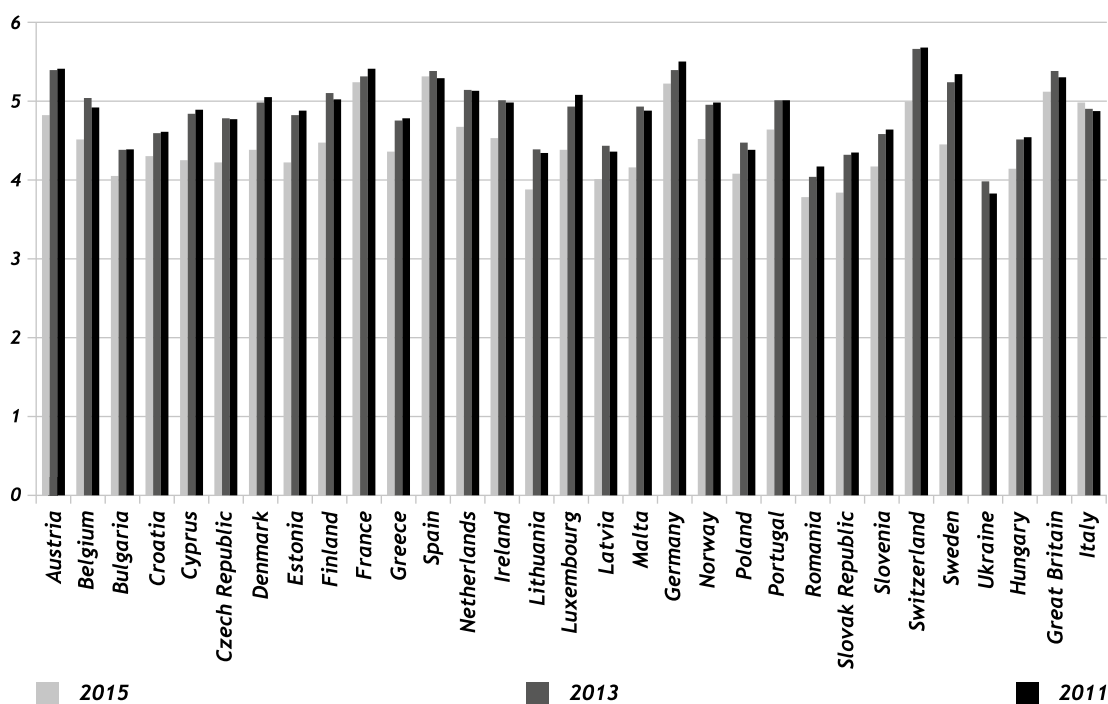


Figure 1. Travel & Tourism Competitiveness Index of EU countries
Source: (Blanke, Chiesa, 2011; Blanke, Chiesa, 2013; Crotti, Misrahi, 2015)

Table 2. Indicators of competitiveness in tourism destinations

Name of the indicator	Brief characteristics
Indicator of tourism competitiveness (Travel & Tourism Competitiveness Index TTCI)	Compares competitiveness of tourism markets of particular states, taking into account regulatory framework, business environment, infrastructure and tourism resources
Indicator of human resources in tourism (Human Resources Tourism Index)	Measures the level of progress of human resources with regards to the tourism market using supporting indicators that assess the impact of tourism in the economic development of stat (Tourism Participation Index i Tourism Impact Index)
Indicator of price competitiveness (Tourism Price Competitiveness Index TPCI)	Compares the prices on goods and services based on the indicator of prices of hotel services (Hotel Price Index) and the indicator of purchasing power parity (Purchasing Power Parity Index)
Indicators signalling openness of the tourism market within international tourism	Indicator of market openness (Openness Index), an aggregated measure of particular indicators: visa (Visa Index), openness in international market (Tourism Openness Index), openness in international trade (Trade Openness Index), international taxes on trade (Taxes on International Trade Index)
Indicator of infrastructure development	Those indicators consider: road indicator (Road Index), indicator of sanitary conditions (Sanitation Index), water access index (Water Access Index)
Indicator of technological development	Indicator of access to: Internet (Internet Index), telephone (Telephone Index), mobile networks (Mobile Index) and advanced technologies (Hi Tech Index) creates a particular sub indicators that assesses the level of technological progress of the country (Technology Index)

Source: own elaboration based on (Kozak, Baloglu, 2010, p. 64; Blanke, Chiesa, 2011, p. 4)

In a similar way social capital is defined by Putnam according to which „social capital addresses many aspects of society such as organizational structures within communities, trust, norms and relations that can enhance efficient functioning of regional networks supporting co-ordinated activities” (Putnam, 1995, p. 258). Putnam thus used the original social capital of individuals and formed the concept of collective-regional social capital. Enlarging the concept of social capital to the regional level stimulates the development of concepts that focus on collaboration in order to achieve common goals (Van Oorschot et al., 2006, p. 153). It is especially important from the point of view of managing the competitiveness of tourism regions that there is a process based on co-operation.

Collective behaviour should be connected to general trust, which can be found in social networks and voluntary associations, because repeated interaction leads to the creation of the norm of general reciprocity and reliability between members of a large group (Putnam, 2008). Societies in which mutual reciprocity is present are more efficient, because reciprocity contributes to beneficial collective behaviour (Van Oorschot et al., 2006, p. 154).

It is obvious that the topic of social capital can be examined on a micro, mezzo and macro scale. At the micro level, it has an impact on the development of human resources; at the mezzo level it enables the exchange of resources and innovative ideas; and at the macro scale it has an impact on the economic growth (Zhang, Fung, 2006, p. 200).

In the theory of social capital, it has been accepted that a major part consists of knowledge, skills and human resources, but the most important role it plays is the ability to create a group working towards a common goal. These joint actions many times lead to the improvement

of individual situation or solve social problems. The value is determined by the extent of engagement of the local communities, participation in the voluntary and charitable organisations and activeness in local associations. There is a correlation between human capital and social capital as human capital contributes to the increase in social capital through a synergy effect (Sucháček, Kolářová, 2005, p. 19) and as a result of higher regional competitiveness.

The resulting research of human capital prove that it enhances economic activity, smooths negotiations, decreases transaction costs, shortens the investment process, decreases corruption, increases transparency among tourism suppliers, supports long-term investments and knowledge diffusion, eliminates misuse of public goods and enlarges intra-group solidarity (Fukuyama, 1997; LaPorta et al., 1997; Putnam, 2008; Gleaser et al., 2002). The lack of or underdeveloped social capital has an impact on uncertainty, which is a barrier that demotivates joint economic activities as well as intra-personal and intra-organizational co-operation (Fukuyama, 1997).

Co-operation based on a set of informal relations creates an important part of current economic relations including tourism. An important task of social capital is the co-ordination of individual and group activities within an economy. If the stakeholders trust each other and they are willing to undertake organizational innovations, social capital will then support spontaneous economic activity. As a result of co-operation, there is an increase in the willingness to take risk, a key success factor for building a competitive tourism sector.

Countries or regions with high levels of social capital are associated with higher levels of political and economic performance (Putnam, 2008) and with the growth of competitiveness. Access to social capital

means higher competitiveness and social solidarity, while the lack of social capital is related to missing economic success and consequently to social exclusion (Harloe, 2001, pp. 889–897). Moreover, social capital strengthens innovation and innovations generate economic growth and development (Nielsen, 2003).

Social capital has limits to measurement due to its intangibility and multidimensionality. In literature, we

can find various approaches towards measuring social capital (also those related to the regional level). Sub-indicators proposed as an assessment tool only partially cover the complexity of elements shaping social capital in the region. A generally accepted measurement within the available research (European Social Survey, 2012, pp. 107–128; Doh, Acs, 2010, pp. 241–262; Putnam, 2008) are the interpersonal and voluntary par-

Table 3. Indicators of competitiveness in tourism and dimensions social capital

	TTC Index	daily meetings with friends, relatives and colleagues	social activity	MEMBER of trade union or similar organisation	big commitment to voluntary work or charitable organisations	overall level of satisfaction	trust in people	TRUST in the legal system
Belgium	5.04	13.1	3.3	31.0	6.8	7.2	0.2	0.8
Bulgaria	4.38	17.7	5.9	5.2	0.7	6.8	1.8	1.8
Cyprus	4.84	7.8	2.0	19.2	2.6	14.2	0.7	4.2
Czech Republic	4.78	16.1	1.9	5.5	1.2	5.9	1.0	1.3
Denmark	4.98	21.5	3.7	58.0	12.5	20.5	1.1	4.5
Estonia	4.82	7.6	2.2	5.2	2.9	8.1	4.0	2.1
Finland	5.1	13.4	4.6	6.7	4.4	9.4	2.0	3.9
France	5.31	17.9	3.0	13.0	11.1	9.5	0.5	1.3
Spain	5.38	22.1	2.7	51.0	4.7	16.2	1.5	1.0
Holland	5.14	17.5	3.3	48.7	20.1	8.6	0.7	0.9
Ireland	5.01	9.7	2.8	18.0	8.3	8.5	2.6	2.0
Lithuania	4.39	9.3	2.2	17.1	0.3	3.3	0.7	0.7
Germany	5.39	9.8	2.7	12.0	17.8	13.9	1.1	4.5
Norway	4.95	22.7	2.2	5.4	10.4	16.2	3.1	8.0
Poland	4.47	7.4	1.8	4.0	1.9	14.4	1.1	1.1
Portugal	5.01	43.5	1.9	13.6	2.1	4.4	0.9	0.4
Rumania	4.04							
Slovak Republic	4.32	12.3	2.0	15.0	1.7	6.3	0.8	0.7
Slovenia	4.58	9.9	2.4	6.8	5.2	13.6	1.2	0.6
Sweden	5.24	27.6	3.7	13.4	5.7	12.5	2.1	3.4
Italy	4.51	3.4	1.6	13.6	1.8	5.6	0.6	2.4
Great Britain	5.38	13.2	3.0	4.4	10.4	13.8	1.2	2.2
Italy	4.9	17.1	3.4	3.5	6.5	9.8	1.8	2.6

Source: (Blanke, Chiesa, 2013, p. 10; European Social Survey, 2012)

participation in non-profit sector organisations. Less frequently as sub-indicators are utilized norms, opinions and social behaviour (e.g. with regards to democracy, participation in public issues, politics, charitable activities) (Czapiński, 2008).

The core of the social capital is group competitiveness based on the relations among the group members (stakeholders). The importance of social capital as competitive advantage of regions is rising. It is linked with uniqueness as this kind of capital cannot be bought, copied or substituted.

Research methodology

The aim of the paper is to examine relationship between the utilization of social capital and tourism competitiveness in the member states of the European Union (EU). Based on the analysis of secondary data we tested a scientific hypothesis that states there is a dependency between the social capital and tourism competitiveness in the EU countries.

The material used was based on two major representative data sources. The base for comparison of tourism competitiveness at the macro-level (a state as a tourism destination) was The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. In this document, indicators of tourism competitiveness (TTCI-Travel & Tourism Competitiveness Index) were presented for specific countries. Since 2005, TTCI has been monitored by experts of the World Economic Forum and served as a benchmark for tourism development in selected countries. The index is a measurement of factors that make it attractive to develop business in the travel and tourism industry of individual countries, rather than a measure of state attractiveness as a tourist des-

tinuation. Published biennially, the TTCI benchmarks the T&T competitiveness of 141 economies. It is comprised of four sub-indexes, 14 pillars, and 90 individual indicators, distributed among the different pillars (Blanke, Chiesa, 2013, p. 5). The Report also includes a specific Country Profile for each of the nations evaluated, with each of the scores estimated to its TTCI. Other key economic indicators were derived from the World Bank, and country indicators from the World Travel and Tourism Council.

The data examining the social capital were taken from the European Social Survey (ESS) conducted in the year 2012. ESS is a European scientific project initiated by the European Science Foundation is frequently referred to in scientific works. Within the project, long term changes in attitude and behaviour is being examined in more than 30 European countries. Up to now, there have been 6 completed editions, the first one in 2002. At present, the data gained in the 7th cycle is being processed. In the consequential years, the number of participating countries was between 22 and 31 (European Social Survey, 2012). The indicators of social capital, according to European Social Survey, are trust, networks and satisfaction. Unfortunately, because of lack of participation of seven EU countries in the last edition of ESS, the analytical data for Austria, Croatia, Greece, Luxemburg, Malta, Latvia, Romania are missing.

A correlation between the elements of social capital and tourism competitiveness index (TTCI) was measured by application of Pearson correlation coefficient and line regression model.

Two linear regression models were used, which were estimated according to the Ordinary Least Squares method and then were tested for compatibility of random

Table 4. Value of correlation factors

Social capital	daily meetings with friends, relatives and colleagues	0.357 (0.100*)
	big commitment to work for voluntary or charitable organisations	0.656 (0.001*)
	social activity	0.172 (0.433)
	member of trade union or similar organisation	0.300 (0.173)
	overall level of satisfaction	0.407 (0.058*)
	trust in people	0.073 (0.747)
	trust in the legal system	0.258 (0.244)

* - significance level $\alpha = 0.10$

Source: elaborated based on the own research



Table 5. Outcomes of line regression

	<i>Result</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>t Stat</i>	<i>Value-p</i>
Term freedom	4.465	0.123	36.182	0.000
daily meetings with friends, relatives and colleagues	0.012	0.006	1.955	0.065
big commitment to work for voluntary or charitable organisations	0.039	0.009	3.997	0.001

Source: elaborated based on the own research

component of normal distribution (Jarque–Bera test), heteroskedasticity (Breusch–Pagan test) and collinear.

Results/Discussion

The collected data have enabled us to characterize the correlation between the competitiveness in tourism within the EU countries and selected indicators of social capital. Table 3 presents the results of our research focused on selected indicators of competitiveness as well as social capital.

The value of selected indicators of social capital is a result of the responses to the following areas:

- frequency of meetings with friends, relatives and colleagues,
- commitment to work for voluntary or charitable organisations,
- social activity,
- member of trade union or similar organisation,
- overall level of satisfaction,
- trust in people,
- trust in the legal system.

Table 4 presents the results of correlating factors and p value regarding competitiveness of the state of tourism within EU countries as well as selected indicators of social capital.

The values of Pearson correlation coefficient presented in the above table show strong correlation between competitiveness an selected aspects of social capital such as a big commitment to working for voluntary or charitable organisations, ($r_{xy} = 0.656$, $p = 0.001$) and life satisfaction ($r_{xy} = 0.407$, $p = 0.058$). A statistically significant value was also the indicator of daily meetings with friends, relatives, and colleagues ($r_{xy} = 0.357$, $p = 0.100$). It means that for these selected indicators the scientific hypothesis is confirmed. Therefore, we can confirm that tourism competitiveness in EU countries is supported and stimulated by engagement of people in non-profit organisations, life satisfaction, as well as daily contacts with friends, family and relatives. In the case of other examined elements, the statistically significant correlation was not confirmed.

Meetings with friends, family and colleagues as well as high commitment to working for voluntary or charitable organisations enables the creation of networks of

relations thanks to which there is a flow of information, knowledge, and co-operation competences are being improved in order to achieve common goals. Participants in such networks can, not only build on their own experience and own resources, but benefit from the contacts of their partners as well (friends, relatives, family, members of the same initiatives and organisations, etc.). In the management of tourism destinations, the transfer of knowledge in the network of stakeholders is a key success element as well as trust among the organisations involved. Moreover, it is important to realize that management of competitive destinations requires a network of creative individuals that are more likely to innovate, who are looking for innovative solutions, and are not afraid to take a risk. Commitment to work in voluntary and charitable organisations declares the ability to work towards common goals. Therefore, the frequent contacts with family, friends, members of other organisations, etc. and relations between them are very important. It links to higher trust and the transfer of knowledge in the network (Skawińska, 2012, p. 51). Lack of such networks is a limiting factor of innovation processes and as such, a barrier to higher competitiveness for tourism destinations. In an analogical way, it is satisfaction that causes people to participate and share knowledge with the network partners.

Table 5 presents the results of line regression. At first, we considered testing all elements of social capital. After applying the methods of elimination for the p-value at the level of significance $\alpha = 0.10$ as the outcome we received two characteristics (that is daily meetings with friends, relatives and colleagues and big commitment to work for voluntary or charitable organisations) as statistically significant.

The coefficient of determination for the model: $R^2 = 0.476$ is statistically significant value ($F_{2,24} = 10.54883$, $p < 0.001$), what indicates high (significant) level of fit of the regression equation to empirical data. The resulting model explains the researched phenomenon in 47.6%.

Both variables have an additional impact on tourism competitiveness of EU countries where a higher significance is placed upon a big commitment to voluntary work or towards charitable organisations. In the case

of the frequency of meetings with friends, relatives and colleagues, there is an increase in competitiveness for tourism destinations (at the macro-level state).

Conclusions

This paper presented the topic of competitiveness of tourism regions and the level of social capital. We investigated how tourism competitiveness of EU countries is connected with advances in social capital. We applied statistical instruments in order to verify the correlation between these two features using data collected from desk research of officially published reports by international organisations. As far as the concept of competitiveness, we built on the methodology used by World Economic Forum and the published data on Travel and Tourism Competitiveness Index in EU countries. In order to assess the social capital we utilized the outcomes of the research conducted by the commission of the European Science Foundation within the European Social Survey. We focused on three major indicators: trust, network and satisfaction. Statistically we have proved strong correlation between tourism competitiveness of EU countries and selected indicators of social capital, such as daily meetings with friends, relatives and colleagues and big commitment to work for voluntary or charitable organisations. We underlined the link between the social skills, networking and collaboration within tourism destination as a stimulus of innovation processes leading to a higher competitiveness in tourism. Access to social capital means higher competitiveness and social solidarity, while lack of social capital is related to missing economic success and consequently to social exclusion. Moreover, social capital strengthens innovations and thus supports economic growth and development. The research was limited to the availability of the data within the monitored time frame. The authors have the ambition to monitor continuously the relationship between tourism competitiveness at the macro scale with other significant variables to determine the most important factors drawing on sustainable, responsible and high quality tourism development within tourism market in Europe.

The results of the research provided in the article confirm that it is appropriate to pay significantly higher attention to the relations between tourism competitiveness of the regions and social capital. Further research should concentrate on enrichment of the variables determining competitiveness as well as social capital beyond the limitations of the data sources utilized in this research, such as data provided by World Bank, EVS European Values Study etc. The outcomes of a future research should serve as a base for determining the needs in the area of development of efficient competences. Those competences would enable to make a further progress in terms of social capital within the region but as well they would contribute to higher innovativeness as well as competitiveness.

The interest to conduct a further research in those directions should be not purely just the community of academics but the active approach of the sector would be highly appreciated. The businesses not directly limited to a tourism sector should be engaged with regards to their limits and interests in the process of development of competencies. Those competencies would be a starting point for a further progress in innovativeness and competitiveness within their organisations and thus would contribute to a regional development.

dr hab. inż. Ewa Wszendybył-Skulska
Jagiellonian University in Kraków
Faculty of Management
and Social Communication
 e-mail: e.wszendybyl-skulska@uj.edu.pl

doc. Ing. Vanda Marakova PhD.
Matej Bel University
in Banska Bystrica
Faculty of Economics
 e-mail: vanda.Marakova@umb.sk

dr hab. Andrzej Hadzik, prof. AWF
Academy of Physical Education in Katowice
Faculty of Physical Education
 e-mail: andrzej_hadzik@wp.pl

Endnote

¹⁾ Model is a frame of reference for more conceptual works on competitiveness of tourism destinations published after 2000.

References

- [1] Alarcon A.L. (2004), *Regional Competitiveness; The Need for Coordination between Public and Private Action*, [in:] S. Rudolf (ed.), *Emerging Markets. Social, Political and Economic Challenges*, University Press, Łódź, pp. 87–99.
- [2] Bednarczyk M. (red.), (2011), *Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach*, CeDeWu, Warszawa.
- [3] Bednarczyk M., Najda-Janoszka M. (red.), (2014), *Innowacje w turystyce–regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, CeDeWu, Warszawa.
- [4] Blanke J., Chiesa T. (eds.), (2011), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*, World Economic Forum, Geneva.
- [5] Blanke J., Chiesa T. (eds.), (2013), *Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, World Economic Forum, Geneva.
- [6] Bourdieu P. (1986), *The Forms of Capital*, [in:] J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York, pp. 241–258.

- [7] Cole D., Mazureková M. (2014), *Creating Favourable Conditions for Tourism Development in Slovakia*, Uniwersytetu Mateja Bela v Banskej Bystrici, Banská Bystrica.
- [8] Coleman J.S. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „The American Journal of Sociology”, Vol. 94, pp. 95–120.
- [9] Crotti R., Misrahi T. (eds.), (2015), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*, World Economic Forum, Geneva.
- [10] Czapiński J. (2008), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny: polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne”, Nr 4, s. 5–28.
- [11] Doh S., Acs Z.J. (2010), *Innovation and Social Capital: A Cross-Country Investigation*, „Industry and Innovation”, Vol. 17, No. 3, pp. 241–262.
- [12] European Social Survey (2012), <http://www.europeansocialsurvey.org/data/round-index.html>, access date: 22.07.2015.
- [13] Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Wrocław.
- [14] Gleaser E.L., Laibson D., Sacerdote B. (2002), *An Economic Approach to Social Capital*, „The Economic Journal”, Vol. 112, pp. 437–458.
- [15] Harloe M. (2001), *Social Justice and the City: The New „Liberal Formulation”*, „International Journal of Urban and Regional Research”, Vol. 25, No. 4, pp. 889–897.
- [16] Huggins R. (2003), *Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking*, „Regional Studies”, Vol. 37, No. 1, pp. 89–96.
- [17] Kozak M., Baloglu S. (2010), *Managing and Marketing Tourist Destinations. Strategies to Gain a Competitive Edge*, Routledge, New York.
- [18] Kuźnik F. (2001), *Rynki lokalne i regionalne*, [w:] A. Klasik, F. Kuźnik (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 11–25.
- [19] LaPorta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1997), *Trust in Large Organizations*, „American Economic Review”, Vol. 87, No. 2, pp. 333–338.
- [20] Marková V., Maráková V., Hladlovský V., Wolak-Tuzimek A. (2014), *The Concept of Corporate Social Responsibility in Selected Economic Sectors*, Wydawnictwo Naukowe Spatium, Radom.
- [21] Markovics K. (2005), *Competitiveness of Domestic Small and Medium Enterprises in the European Union*, European Integration Studies, Miskolc, Vol. 1, No. 4, pp. 13–21.
- [22] Nielsen K. (2003), *Social Capital and Innovation Policy*, „Network Institutional Theory Research Paper” 10/2003, Roskilde University, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.5121&rep=rep1&type=pdf>, access date: 25.08.2015.
- [23] Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- [24] Putnam D.R. (2008), *Samotna gra w kregle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [25] Putnam D.R. (1995), *Demokracja w działaniu: Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków.
- [26] Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2005), *Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, University of Calgary, Canada.
- [27] Schwab K. (ed.) (2015), *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, World Economic Forum, Geneva.
- [28] Skawińska E. (red.), (2012), *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [29] Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
- [30] Sucháček J., Kolveková G. (2005), *Ke vzniku a rozvoji partnerství veřejného a soukromého sektoru*, „E+M Ekonomie a Management”, Vol. 8, No. 3, pp. 14–20.
- [31] Van Oorschot W., Arts W., Gelissen J. (2006), *Social Capital in Europe: Measurement and Social and Regional Distribution of a Multifaceted Phenomenon*. „Acta Sociologica”, Vol. 2, No. 2, pp. 149–167.
- [32] Von Hayek F.A. (2009), *The Pure Theory of Capital*, The Ludwig von Mises Institute Auburn, Alabama.
- [33] Zhang Q., Fung H. (2006), *China's Social Capital and Financial Performance of Private Enterprises*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 13, No. 2, pp. 198–207.

Wpływ kapitału społecznego na zarządzanie konkurencyjnością turystyczną regionów

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu zwrócono szczególną uwagę na rolę kapitału społecznego w zarządzaniu konkurencyjnością turystyki w regionach. Przy czym konkurencyjność ta w artykule postrzegana jest przez pryzmat Travel & Tourism Competitiveness Index, opracowywanego przez ekspertów Światowego Forum Ekonomicznego i służącego do monitorowania zjawisk turystycznych w poszczególnych krajach. Celem pracy jest zbadanie związku między poziomem kapitału społecznego a konkurencyjnością turystyczną w krajach Unii Europejskiej. Przeprowadzone analizy miały na celu zweryfikowanie hipotezy badawczej mówiącej, że pomiędzy kapitałem społecznym a konkurencyjnością turystyczną krajów UE istnieje dodatnia zależność. Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że na konkurencyjność turystyczną badanych regionów szczególnie wpływ wywierają duże zaangażowanie mieszkańców regionów w pracę na rzecz organizacji dobroczynnych i charytatywnych, zadowolenie z życia oraz codzienne spotkania z przyjaciółmi, rodziną i znajomymi.

Słowa kluczowe

kapitał społeczny, zarządzanie konkurencyjnością, regiony turystyczne, współpraca



II Konferencja Naukowa nt.

BEHAVIORALIZM W TEORII I PRAKTYCE ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Częstochowa, 16-17 listopada 2016 r.

Organizatorzy konferencji

Instytut Informacyjnych Systemów Zarządzania Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Częstochowie

Cel i tematyka konferencji

Celem organizowanej konferencji jest wymiana doświadczeń nt. teorii i praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami, w szczególności analiza nurtów behawioralnych i ich oddziaływań na rozwój koncepcji i metod zarządzania. W zasadniczym nurcie rozważań uwaga koncentrowana będzie na problematyce miękkiego stylu zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Konferencja jest wpisana w program obchodów 55-lecia istnienia Częstochowskiego Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Obszary tematyczne

- Ewolucjonizm w zarządzaniu
- Metody badań nad behawioralnymi wątkami we współczesnym zarządzaniu organizacjami
- Nurty behawioralne a współczesne paradygmaty w naukach o zarządzaniu
- Zarządzanie jako sztuka porządkowania chaosu
- Zachowania kreujące rzeczywistość gospodarczą
- Pozaekonomiczne czynniki zachowań pracowniczych w organizacjach
- Wpływ błędów poznawczych na funkcjonowanie organizacji
- Wizja w zarządzaniu przedsiębiorstwem
- Rozwój kapitału intelektualnego w organizacjach
- Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu organizacjami
- Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi
- Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi
- Zarządzanie informacją we współczesnych organizacjach
- Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach

Komitet naukowo-organizacyjny

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka – przewodniczący komitetu naukowego konferencji

Dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk, prof. PCz – przewodniczący konferencji

Dr hab. inż. Robert Kucęba, prof. PCz – sekretarz programowo-organizacyjny

Dr inż. Paweł Kobis – sekretarz naukowy

Dr inż. Artur Wrzałik – sekretarz organizacyjny

Partnerzy medialni konferencji

Czasopismo "Przegląd Organizacji"

Czasopismo "Polish Journal of Management Studies"

Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej "Zarządzanie"

Partnerzy konferencji

Fundacja „Regionalny Instytut Społeczno-Ekonomiczny”

Informacje organizacyjne

Nadsyłanie zgłoszeń artykułów do **15 kwietnia 2016**, za pośrednictwem strony internetowej www.behawioralizm.pl

Nadsyłanie pełnych tekstów artykułów do **06 czerwca 2016**, za pośrednictwem poczty elektronicznej na adres e-mail konferencja@behawioralizm.pl

Szczegółowe informacje o konferencji zostały zamieszczone na stronie internetowej www.behawioralizm.pl

