

- Żywią i reformują – rozmowa z WOJCIECHEM OLEJNICZAKIEM, ministrem rolnictwa i rozwoju wsi 3

- Organizacja w poszukiwaniu tożsamości – Łukasz Sułkowski 7
- Twórczość w organizacji uczącej się – imperatyw ciągłej transgresji – Paweł Szwiec 11
- Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego – Rafał Krupski 15
- Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier – Andrzej Borczuch, Wojciech Czakon 18
- Czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki – Marek Martin 22
- Wybrane aspekty realizacyjne procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach północno-wschodniej Polski – Wiesława Olkowska 25
- Restrukturyzacja huty – Józef Koszkuł, Włodzimierz Baranowski, Małgorzata Zamora 29

FINANSE

- Opcje realne w wycenie aktywów niematerialnych – Grzegorz Urbanek 32

MARKETING

- Ocena kreatywności firmy – Ewa Jerzyk, Grzegorz Leszczyński 36

INFORMATYKA

- Przedsiębiorstwo w społeczeństwie informacyjnym – Wojciech Jarecki 40

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 44

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zanik czytelnictwa. Jak radzić sobie w przypadku dramatycznych zmian na rynku prasy – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 46

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 3 (782) 2005

Rada Programowa:

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiowska, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Ryszard Rutka, prof. Edward Urbańczyk

Barbara Olędzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne:

dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla,
prof. Zbigniew Dworzecki,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Prenumerata: Renata Jaworska

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22

00-011 Warszawa

tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@gazeta.pl

przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Bożena Makowska; Rzeszów – tel. 86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur Kot

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

Indeks: ISSN-0137-7221.

Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na odwrocie przekazu (na przelewie) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

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

Cena prenumeraty na 2005 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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

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

Prenumerata opłacana w złotówkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, Warszawa; telefony (022) 5328-816, (022) 5328-819, (022) 5328-731; infolinia 0-800-1200-29, wpłaty na konto w banku **PEKAO SA IV O/Warszawa**,

Nr **68124010531111000004430494**

lub kasa Oddziału.

Dokonując wpłaty za prenumeratę w Banku czy też w Urzędzie Pocztowym należy podać: nazwę naszej firmy, nazwę banku, numer konta, czytelny pełny adres odbiorcy za granicą, okres prenumeraty, rodzaj wysyłki (pocztą priorytetową czy zwykłą) oraz zamawiany tytuł.

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w **USD – PEKAO SA IV O/W-wa**

54124010531787000004430508

w **EUR – PEKAO SA IV O/W-wa**

46124010531978000004430511

po dokonaniu przelewu prosimy o przesłanie kserokopii polecenia przelewu z podaniem adresu i tytułu pod nr faksu +48 (22) 532-87-32.

Opłaty za prenumeratę można dokonać również **czekiem** wystawionym na firmę „RUCH SA OKDP” i przesłanym razem z zamówieniem, listem poleconym na nasz adres jak wyżej.

Informujemy, że klienci płacący z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.pl>

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

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-biały:
1/3 kolumny – 600 zł
1/2 kolumny – 900 zł
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Żywią i reformują

Rozmowa z **WOJCIECHEM OLEJNICZAKIEM**, ministrem rolnictwa i rozwoju wsi

Jaki procent swoich dochodów musiałyby statystyczny obywatel wydawać na żywność, żeby można było uzyskać parytet miasto-wieś przy obecnej liczbie mieszkańców wsi?

Rozumiem, że chodzi tu o parytet dochodów rodzin miejskich i wiejskich. Nie można jednak twierdzić, że wzrost wydatków na żywność przekłada się wprost na poprawę tych relacji. Związki gospodarcze zachodzące na rynku są dużo bardziej skomplikowane. Zgodnie z teorią ekonomii, z obserwowanymi i opisywanymi w literaturze fachowej zjawiskami oraz procesami społeczno-gospodarczymi wiadomo, że różnice w sytuacji społeczno-ekonomicznej ludności wpływają na strukturę budżetów domowych. W społeczeństwach mniej zamożnych prawidłowością jest wysoki udział wydatków na żywność, przy niskich wydatkach np. na transport czy kulturę. W miarę wzrostu dobrobytu maleje udział tych pierwszych na rzecz szeroko rozumianej sfery usług. Polska, podobnie jak i pozostałe kraje, które przystąpiły do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku, charakteryzowała się wysokim udziałem wydatków na żywność w budżetach domowych, w porównaniu do krajów piętnastki. Wskaźnik ten wynosił u nas ok. 31%, podczas gdy w UE-15 wahał się od 9,8% w Wielkiej Brytanii, do 18,5% w Portugalii. Trwająca u nas od ponad piętnastu lat transformacja gospodarcza przebiegała w zupełnie innych warunkach, niż miało to miejsce w „starej Unii”. W początkowym okresie przemian, przy zamykaniu licznych zakładów, następowała migracja ludności z miasta na wieś, dokąd wracali zwalniani pracownicy. W ten sposób tereny wiejskie stały się buforem przemian. Widać to wyraźnie w spadku rolniczych dochodów, które na początku lat 90. kształtowały się na poziomie około 50% dochodów rodzin pracowniczych. W kolejnych latach sytuacja stopniowo zaczęła się poprawiać. Procesy dostosowawcze zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego i wprowadzenie nowych technologii przyczyniało się także do tego, że wzrost dochodów rolniczych był powolny. Najwięcej wartości dodanej przechwytywał jednak handel i przetwórstwo. W wyniku tego mieliśmy do czynienia z dużą różnicą w tempie wzrostu cen otrzymywanych przez producentów rolnych, w porównaniu do tempa wzrostu cen detalicznych.

Nie da się sztywno powiązać wydatków na żywność z parytetem dochodów miasto-wieś. Zachowanie



właściwych relacji w tej materii jest celem Wspólnej Polityki Rolnej, ma ona bowiem zapewnić rolnikom odpowiednie dochody przy utrzymaniu relatywnie niskich cen dla konsumenta. Z tego powodu tak istotne było nasze przystąpienie do Unii Europejskiej i objęcie polskich rolników mechanizmami Wspólnej Polityki Rolnej. Pierwsze doświadczenia związane z tym modelem pokazują słuszność naszej decyzji. Mimo znacznego wzrostu cen środków do produkcji rolnej, odnotowany został wzrost rolniczych dochodów. Wzrosły ceny skupu, poprawiły się relacje dochodowe w tym sektorze gospodarki, uruchomione zostały instrumenty finansowe. Wzrost dochodów rolników nie był jednak tak wysoki, jak wskazywały badania Eurostatu, który określił ów wzrost na poziomie ok. 70%. Takie obliczenia wynikały stąd, że wzięte zostały pod uwagę tylko największe gospodarstwa rolne prowadzące pełną rachunkowość. Nie zmienia to jednak faktu, że wzrost dochodów jest zauważalny. W konsekwencji mamy poprawę parytetu miasto-wieś.

Ile pieniędzy polski podatnik wydaje na wsparcie sektora rolnego? ➔

Wszystkie wydatki budżetowe pochodzą z pieniędzy podatników, i tak w ustawie budżetowej na 2005 rok zaplanowano je w kwocie 209,7 mld zł, z czego 3,81% to wydatki na rolnictwo. W tych częściach budżetowych, których dysponentem jest minister rolnictwa i rozwoju wsi zamykają się one w łącznej kwocie 2 382 183 tys. zł

Powyższe wydatki zostaną uzupełnione wydatkami zaplanowanymi w części 85 *budżety wojewodów*, w kwocie 658 212 tys. zł; w części 36 – *skarb państwa*, w kwocie 208 tys. zł oraz w części 83 – *rezerwy celowe*, w kwocie 4 958 775 tys. zł.

Łączne wydatki na rolnictwo wyniosą 7 999 378 tys. zł i są wyższe od określonych w ustawie budżetowej na 2004 r. o ok. 40%.

Do rolnictwa poza wydatkami z budżetu państwa zostaną skierowane w 2005 roku środki z budżetu Unii Europejskiej (programy: PHARE, SAPARD, PROW, Sektorowe Programy Operacyjne na Wspólną Politykę Rybacką oraz w ramach Wspólnej Polityki Rolnej na dopłaty bezpośrednie i interwencję rynkową) w łącznej kwocie 8 528 368 tys. zł.

Wydatki zaplanowane w części budżetowej 32 – *rolnictwo*, w kwocie 450 591 tys. zł zostaną wykorzystane na funkcjonowanie jednostek budżetowych oraz na zadania budżetowe z zakresu rolnictwa.

W 2005 r. mogą być finansowane z budżetu państwa te zadania, które stanowią pomoc istniejącą, w tym na: ● postęp biologiczny w produkcji zwierzęcej – 90 654 tys. zł ● postęp biologiczny w produkcji roślinnej – 33 060 tys. zł ● ochronę roślin – 7330 tys. zł ● rolnictwo ekologiczne – 6025 tys. zł.

Zadania te będą realizowane w zakresie analogicznym, jak w roku 2004.

Ponadto zaplanowano wydatki na: ● dopłaty do oprocentowania kredytów na cele rolnicze – 35 000 tys. zł wyłącznie na realizację zobowiązań z tytułu kredytów udzielonych w 2004 r. ● dofinansowanie szkół rolniczych i zadania oświatowe – 2150 tys. zł.

W części 33 – *rozwój wsi*, określono wydatki w kwocie 1 344 004 tys. zł, które zostaną przeznaczone głównie na finansowanie zadań realizowanych przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz Centrum Doradztwa Rolniczego. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa otrzyma w 2005 r. dotację podmiotową w kwocie 1 322 481 tys. zł, a Centrum Doradztwa Rolniczego 8660 tys. zł. W tej części budżetowej zaplanowano również wydatki w kwocie 750 tys. zł na dofinansowanie szkół rolniczych.

Z wyżej wymienionych wydatków ARiMR w 2005 roku będzie finansować m.in:

- dopłaty do oprocentowania kredytów udzielonych w latach 1994–2004,
- dopłaty do oprocentowania nowo udzielanych kredytów inwestycyjnych w ramach linii kredytowych, które zgłoszone zostały do Komisji Europejskiej jako pomoc istniejąca na:

- ▼ realizację przedsięwzięć inwestycyjnych w rolnictwie, przetwórstwie rolno-spożywczym i usługach dla rolnictwa,

- ▼ zakup gruntów rolnych,

- ▼ utworzenie lub urządzenie gospodarstw rolnych przez osoby, które nie przekroczyły 40. roku życia,

- ▼ kredyty branżowe,

- ▼ zakup lub urządzenie gospodarstwa rodzinnego,

- ▼ zakup lub urządzenie gospodarstwa rolnego w ramach programu osadnictwa rolniczego na gruntach skarbu państwa,

- ▼ realizację przedsięwzięć inwestycyjnych w rolnictwie, przetwórstwie rolno-spożywczym i usługach dla rolnictwa przez grupy producentów rolnych,

- ▼ inwestycje w zakresie nowych technologii ,

- dopłaty do oprocentowania kredytów na wznowienie produkcji w gospodarstwach rolnych i działach specjalnych produkcji rolnej znajdujących się na obszarach dotkniętych klęską suszy, gradobicia, nadmiernych opadów atmosferycznych, wymarznienia, powodzi, huraganu, pożaru, osuwisk ziemi i plagi gryzoni,

- udzielone poręczenia i gwarancje,

- zbieranie zwłok padłych przeżuwaczy oraz świń, wraz z przetwarzaniem, transportem oraz spalaniem mączek wyprodukowanych z tych zwłok.

Uzupełniające dopłaty bezpośrednie oraz współfinansowanie działań Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Sektorowych Programów Operacyjnych będzie realizowane z wydatków przewidzianych na ten cel w rezerwach celowych.

Wydatki w części 35 – *rynki rolne*, w kwocie 587 588 tys. zł są przeznaczone głównie dla Agencji Rynku Rolnego oraz Głównego Inspektoratu Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych. Agencja Rynku Rolnego otrzyma w 2005 r. dotację podmiotową w kwocie 555 194 tys. zł. ARR obsługuje mechanizmy unijnej interwencji na rynkach rolnych, natomiast GIJHARS kontroluje jakość artykułów rolno-spożywczych oraz wspiera ARR w kontroli mechanizmów interwencji rynkowej.

W tej części budżetowej zaplanowano również wydatki w kwocie 2,5 mln zł na dofinansowanie szkół rolniczych.

W części 83 – *rezerwy celowe*, planowane są wydatki w kwocie ogółem 4 958 775 tys. zł, w tym na:

- program „Aktywizacja obszarów wiejskich” (środki z kredytu z Banku Światowego) – 110 654 tys. zł,

- współfinansowanie programu „Aktywizacja obszarów wiejskich” – 3000 tys. zł,

- zwalczanie chorób zakaźnych zwierząt oraz dofinansowanie kosztów realizacji zadań Inspekcji Weterynaryjnej – 72 500 tys. zł,

- stypendia i pomoc materialna dla młodzieży wiejskiej – 70 700 tys. zł,

- utrzymanie urządzeń melioracji wodnych podstawowych – 13 500 tys. zł,

● zadania związane z realizacją pomocy technicznej w ramach działań Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich”, takich jak: „Scalanie gruntów”, „Odnowa wsi oraz zachowanie i ochrona dziedzictwa kulturowego” i „Gospodarowanie rolniczymi zasobami wodnymi” – 9108 tys. zł oraz kwoty wydatków związanych z realizacją programów unijnych, zgłoszone do uwzględnienia w rezerwach celowych przez ministra rolnictwa i rozwoju wsi jako potrzeby na niżej wymienione cele:

- współfinansowanie programu SAPARD – 397 855 tys. zł,
- współfinansowanie Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) – 411 142 tys. zł,
- współfinansowanie Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” – 537 852 tys. zł,
- współfinansowanie Sektorowego Programu Operacyjnego „Rybołówstwo i przetwórstwo ryb” – 108 838 tys. zł,
- uzupełniające płatności bezpośrednie – 2 912 567 tys. zł,
- współfinansowanie PROW w części przeznaczony na płatności bezpośrednie – 216 675 tys. zł,
- wydatki związane z interwencją na rynku owoców, warzyw i ryb – 94 384 tys. zł.

Wydatki na rolnictwo w budżetach wojewodów na rok 2005 zaplanowano w kwocie ogółem 658 212 tys. zł. Wydatki te przeznaczone będą na zadania z zakresu scalania gruntów rolnych, gospodarowania rolniczymi zasobami wodnymi. Zostaną uzupełnione wydatkami ze środków funduszy strukturalnych w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich”.

W 2005 r. planuje się wydatkowanie ze środków budżetu UE łącznie kwoty ok. 8,5 mld zł na realizację programów PHARE, programu SAPARD, Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich”, Sektorowego Programu Operacyjnego „Rybołówstwo i przetwórstwo ryb”.

Ponadto ze środków budżetu unijnego będą zwracane środki wydatkowane na prefinansowanie zadań przewidzianych do finansowania ze środków UE w zakresie:

- Wspólnej Polityki Rolnej – 5 006 770 tys. zł, w tym na:
 - ✓ płatności bezpośrednie – 1 790 903 tys. zł,
 - ✓ interwencję na rynku rolnym – 1 464 977 tys. zł,
 - ✓ realizację Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich – 1 750 890 tys. zł,
- Wspólnej Polityki Rybackiej – w kwocie 22 606 tys. zł.

Do rolnictwa w 2005 r. trafi z budżetu krajowego i z budżetu wspólnotowego łącznie 16 522 746 tys. zł.

W rolnictwie mamy dziś do czynienia z prawie idealnymi warunkami konkurencji po stronie producentów (kilkaset tysięcy podmiotów produkujących na rynek) i wyraźnym zaburzeniem konkurencyjności po stronie popytu. Kiedy to się zacznie zmieniać?

Trudno mówić o idealnych warunkach konkurencji po stronie producentów. Dla naszego rolnictwa istotne jest w tej chwili tworzenie grup producenckich. Grupy te mają zdecydowanie korzystniejsze możliwości podejmowania działań na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach. Pomoc, jaką mogą otrzymać w ramach funduszy unijnych pozwala im skuteczniej przebijać się nie tylko na wspólnotowym rynku, ale i na rynkach trzecich. Z drugiej strony, trudno też zgodzić się ze stwierdzeniem, że po stronie popytu jest wyraźne zaburzenie konkurencyjności. Popyt na żywność i produkty pochodzące z rolnictwa w 38-milionowym kraju jest z pewnością znaczący. Polskie zakłady przetwórstwa rolno-spożywczego przystosowując się do wymogów unijnych podjęły w ostatnich pięciu latach ogromny wysiłek modernizacyjny i inwestycyjny. Dzięki temu należą dziś do najnowocześniejszych zakładów w Unii i na świecie, skutkiem czego jest rosnące zainteresowanie polskimi produktami wśród konsumentów z całej Europy i nie tylko. W ubiegłym roku osiągnęliśmy po raz pierwszy dodatnie saldo wymiany handlowej z krajami UE-15. Po wielu trudnościach 35 polskich mleczarni uzyskało wreszcie zezwolenia na eksport swoich produktów na rynek Federacji Rosyjskiej. Wcześniej taką zgodę otrzymało 16 zakładów przetwórstwa mięsnego. Mamy zatem możliwości powrotu na nasz tradycyjny rynek zbytu. Jestem przekonany, że firmy potrafią wykorzystać wszystkie możliwości, aby odbudować swoją pozycję na tym kierunku eksportu. Musimy pamiętać, że zgodnie z unijnymi regulacjami wiele produktów wysyłanych na rynki trzecie objętych jest dopłatami eksportowymi. Funkcjonując w ramach Unii Europejskiej uczestniczymy w ogromnym wspólnotowym rynku liczącym blisko pół miliarda konsumentów. Czy to jest zaburzenie konkurencyjności po stronie popytu? W tak wielkiej zbiorowości, w dodatku zróżnicowanej pod względem tradycji kulinarnych i stopnia zamożności jest miejsce dla bardzo wielu producentów. Musimy brać pod uwagę zarówno popyt wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Zainteresowanie polskimi produktami rolno-spożywczymi, po naszym przystąpieniu do Unii Europejskiej, trzeba utrzymywać i rozwijać. Zmieniają się też upodobania polskich konsumentów. Szybki rozwój gospodarki, na poziomie ok. 5%, powinien wkrótce przełożyć się na poprawę dochodów ludności. Nie

od dziś wiadomo, że ich wzrost przesuwa zainteresowania konsumentów z produktów nisko przetworzonych na te o wysokim stopniu przetworzenia.

Wiele mówi się o tworzeniu miejsc pracy na wsi, trudno się jednak oprzeć wrażeniu, że osoby pracujące na wsi, „jeśli mają pracować na rzecz rolnictwa”, nic nie zmieniają w strukturze przepływów miasto-wieś. Wielu obserwatorów obawia się, że większość pieniędzy unijnych przeznaczanych na rolnictwo będzie miała charakter czystego transferu socjalnego. Czy można wykorzystać pomoc Unii do zmiany struktury polskiej wsi?

Mówiliśmy już o środkach finansowych, jakie trafią w tym roku na wieś i tereny wiejskie. Należy jednak podkreślić, że wbrew niektórym, powielanym czasem w mediach stereotypom i uproszczeniom te pieniądze tak naprawdę trafiają przecież do całej gospodarki. Rolnik inwestuje w swoje gospodarstwo przez okrągły rok. Kupuje nawozy, środki ochrony roślin, niezbędne maszyny i urządzenia, inwestuje w modernizację budynków gospodarskich. Wszystko to wytwarza przemysł, który dzięki temu może rozwijać produkcję i utrzymywać miejsca pracy. Nie zgadzam się z poglądem mówiącym o transferze socjalnym pieniędzy unijnych. Wystarczy zapoznać się z poziomem zainteresowania rolników poszczególnymi instrumentami finansowymi, jak chociażby renty strukturalne i działanie skierowane do młodych rolników. Wpływają one na szybkość zmiany pokoleniowej na wsi. Jeżeli do tego dochodzą kolejne instrumenty wsparcia, to już dziś widać wyraźnie, że tempo zmian zachodzących na polskiej wsi zdecydowanie wzrosło.

Trudno mówić o powstawaniu nowych miejsc pracy na wsi lub w otoczeniu rolnictwa bez wzrostu rolniczych dochodów i zmian w infrastrukturze wiejskiej. Dopiero te czynniki mogą spowodować tworzenie nowych, tak potrzebnych miejsc pracy na terenach wiejskich.

W ramach rozmaitych działań i programów ruszył także pilotażowy program Leader+, którego zadaniem jest wyłonienie lokalnych liderów przedsiębiorczości. Bez takich osób i grup nie będzie możliwe zdynamizowanie niezbędnych zmian na terenach wiejskich. Liczne szkolenia i działania mają przybliżyć znajomość funkcjonujących programów i możliwości sięgnięcia po unijne wsparcie. To, że jest dużo potencjalnie dostępnych środków, to nie oznacza jeszcze, że zostaną one wykorzystane. Dopiero wiedza o ich istnieniu i o sposobach ich wykorzystania daje możliwość sięgnięcia po nie. Im więcej z nich zostanie wykorzystanych, tym szybciej będą zachodziły zmiany. Doświadczenia związane z programami przedakcesyjnymi, a zwłaszcza z Programem SAPARD, pozwalają opty-

mistycznie patrzeć w przyszłość. Każdy, kto zna wieś, widzi zachodzące tam zmiany. Najlepiej jednak widzą je ci, którzy po latach odwiedzają nasz kraj – jak chociażby nowa komisarz Unii pani Mariann Fischer Boel, która odwiedziła Polskę ponownie po sześciu latach. Z nieukrywanym zdumieniem podziwiała tempo przemian zachodzących na polskiej wsi, jak i stopień przygotowania do wdrażania instrumentów Wspólnej Polityki Rolnej polskich instytucji obsługujących rolnictwo.

W jakim kierunku powinny iść te zmiany?

Zmiany muszą przede wszystkim poprawić sytuację materialną rodzin wiejskich. To przecież wieś przejęła na siebie główny ciężar przemian gospodarczych. To tam skumulowało się ukryte bezrobocie i tam były ponoszone główne koszty tych przemian. Równie ważnym kierunkiem zmian jest zachowanie charakteru polskiego rolnictwa, które funkcjonuje w poszanowaniu praw przyrody, dzięki czemu rolnicze tereny nie są chemicznie zdegradowane nadmiernym stosowaniem nawozów czy środków ochrony roślin. Zachowanie tego charakteru to nasz obowiązek. Już dziś inni zazdroszczą nam właśnie tego zrównoważonego rozwoju rolnictwa. Dziś cała reforma Wspólnej Polityki Rolnej zmierza właśnie w tym kierunku, odchodząc tym samym od nadmiernego wspierania intensyfikacji produkcji rolnej.

Co się stanie z europejskim rolnictwem, kiedy Ukraina przeciwiczy najpierw swojego Rakowskiego, a potem Balcerowicza?

Ukraina znajduje się w tej chwili na samym początku drogi, którą myśmy już przeszli. Ukraina z pewnością posiada bardzo dobre warunki przyrodnicze sprzyjające rozwojowi rolnictwa. Nie oznacza to jednak, że coś niedobrego stanie się z rolnictwem europejskim. Takie same obawy towarzyszyły naszemu przystąpieniu. Pojawiały się wówczas głosy, że produkty ze „starej Unii Europejskiej” zaleją polskie sklepy i tym samym wpłyną na pogorszenie sytuacji w polskim rolnictwie. Były też zupełnie przeciwstawne głosy, które pojawiały się w Unii, że to właśnie tanie surowce z Polski, jako najsilniejszego rolniczo kraju z całej, wstępującej dziesiątki państw, przysporzą kłopotów farmerom unijnym. I co się okazało. Otóż rynek zachował się normalnie, czyli jak zwykle dał sobie radę i żaden z tych scenariuszy się nie sprawdził. Jestem przekonany, że tak samo będzie i w tym przypadku.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Organizacja w poszukiwaniu tożsamości

Łukasz Sutkowski

Rozwój nurtu badań społecznych w naukach o zarządzaniu doprowadził do wzrostu znaczenia idei tożsamości organizacyjnej. Kilkadziesiąt lat badań nadal niejasnym fenomenem kultury organizacyjnej nie nastraja optymistycznie. Czy przeniesienie kolejnej nie wykrywanej koncepcji z humanistyki do nauk o zarządzaniu przyniesie jakiegokolwiek korzyści poznawcze. Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie trzeba zastanowić się nad:

- określeniem tożsamości organizacyjnej,
- celowością wprowadzania pojęcia tożsamości organizacyjnej,
- związkami pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną.

„Tożsamość” jest kluczowym pojęciem nurtu interpretatywnego w naukach społecznych. Lokowana jest przede wszystkim na poziomie świadomości jednostkowej. Definiowana jest jako: „koncepcja siebie”¹⁾, „symboliczna interpretacja jednostki, odnosząca się do tego, czym się jest we własnym przekonaniu i czym chciałoby się być”²⁾, „całość konstruktów podmiotu odnoszonych wobec siebie, która nie jest prostą sumą elementów, lecz ich synteza”³⁾. „Tożsamość” jest pojęciem znaczącym w naukach społecznych, choć niejednoznaczny i tworzącym raczej „strefę problematyki” niż jeden rdzeń pojęciowy⁴⁾. Wśród ogromnej literatury i liczby badań dotyczących tożsamości trzeba wspomnieć o klasykach, takich jak: G.H. Mead⁵⁾, H. Tajfel i J. Turner⁶⁾ oraz E. Goffman⁷⁾. Badania tożsamości prowadzone na gruncie psychologii społecznej i socjologii dotyczyły tworzenia się i rozwoju „ja społecznego” przez jednostki. Czy należy zatem odnosić je do poziomu aktora zbiorowego, jakim niewątpliwie jest organizacja. Wielu badaczy optuje za przeniesieniem pojęcia tożsamości na grunt zbiorowości, w tym i organizacji. R. Jenkins posługuje się określeniem „kolektywnie podzielanych tożsamości”⁸⁾. M.J. Hatch i M. Schultz nawiązując do koncepcji G.H. Meada wskazują, że organizacja dysponuje tożsamością („ja przedmiotowe” i „ja podmiotowe”)⁹⁾. J. Dutton i J. Dukerich opisują proces odzwierciedlania się tożsamości organizacji w jej wizerunku¹⁰⁾. Zatem można dostrzec proces zakorzeniania się koncepcji tożsamości w teorii nauk o zarządzaniu.

Tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania: kim jesteśmy jako organizacja oraz kim chcielibyśmy być? Jeżeli wychodzimy z założenia, że organizacja jest czymś więcej niż tylko zbiorem działań jednostek, to sensowne wydaje się poszukiwanie społecznych przejawów organizowania, takich jak: kultura, zarządzanie, strategia czy struktura. Określenie tożsamości jako „symbolicznej, zbiorowej interpretacji ludzi tworzących organizację, odnoszącej się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby

być” jest klarowne. Jednak, aby pojęcie to mogło być owocne, niezbędne jest rozróżnianie tożsamości od kultury, wizerunku oraz misji i wizji organizacyjnej.

Tożsamość organizacji pozostaje w warunkach jej stabilności przedmiotem zbiorowego, często domyślnego konsensu. *Explicite* problem pojawia się dopiero w sytuacji napięć i zmian, kiedy uporczywie powracają pytania o kluczowe wartości oraz zderzają się sprzeczne wizje rozwoju organizacji. S. Albert i D.A. Whetten zaproponowali, by efekt tych poszukiwań stanowiący owoc zbiorowego konsensusu dotyczące: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej¹¹⁾. Zatem tożsamość organizacyjna powinna spełniać trzy kluczowe kryteria.

■ Kryterium stwierdzania kluczowych cech organizacji. Tożsamość organizacji powinna odzwierciedlać jej esencję, podstawowe kwestie „egzystencjalne”, wokół których powstał konsens członków organizacji.

■ Kryterium stwierdzania zróżnicowania. Tożsamość organizacyjna tworzona jest przez poczucie odrębności członków organizacji. Identyfikują się oni z organizacją, definiując jej granice, kryteria przynależności i wykluczania.

■ Kryterium ciągłości czasowej. Tożsamość jest efektem poczucia kontynuacji temporalnej. Organizacja jest zintegrowana poprzez konwencje prawne i zarządcze. A te z kolei są podtrzymywane dzięki przekonaniu członków organizacji i innych w otoczeniu o kontynuacji istnienia samej organizacji, mimo dokonujących się zmian¹²⁾.

■ Do tych trzech kryteriów zaproponowanych przez S. Alberta i D.A. Whettena można dodać czwarte. Tożsamość organizacji jest fenomenem ponadjednostkowym i społecznym. Różnicujący i podtrzymywany przez członków organizacji w czasie sens istnienia (*esprit du corp*) jest przejawem funkcjonowania grupy społecznej, a nie tylko wybranych jednostek (np. właścicieli, zarządzających czy innych interesariuszy).

Czy bez pojęcia tożsamości analizując społeczne aspekty organizowania można się obyć. B.E. Ashforth i F. Mael wskazują, że proces uzyskiwania społecznej tożsamości jest podstawowym warunkiem podejmowania jakichkolwiek działań grupowych. „Grupa psychologiczna” definiuje w kategoriach członkostwa. Utożsamianie się z grupą jest również najważniejszym mechanizmem partycypacji. Wśród przejawów pojawiania się społecznej tożsamości wskazać można: poczucie odrębności grupy, dążenie do jej utrzymania oraz prestiż grupy¹³⁾. Pojęcie tożsamości jest ściśle związane z określeniem identyfikacji, czyli utożsamiania się z grupą (*identification*). Teorie społecznej iden-

tyfikacji wzbogacają rozumienie tożsamości organizacyjnej. Jednak w większości badań nad kulturą organizacyjną i przywództwem identyfikacja z organizacją była mieszana z internalizacją jej wartości oraz z zaangażowaniem. Identyfikacja z grupą oznacza utożsamianie się z nią, a internalizacja to przyjmowanie i asymilowanie wartości wyznawanych przez grupę. Identyfikacja z organizacją nie musi skutkować internalizacją wartości organizacyjnych, a utożsamianie się z całą organizacją nie warunkuje utożsamiania się z jej członkami. Zaangażowanie z kolei odnosi się do podejmowania względnie dużego wysiłku w pracy na rzecz organizacji i jego źródłem może, ale nie musi, być identyfikacja z grupą. Rozróżnienie tych trzech pojęć pozwala wskazać na identyfikację jako źródło tożsamości organizacyjnej, zaś na internalizację jako mechanizm jej wzmacniania i rozpowszechniania na adeptów. Powstawanie tożsamości organizacyjnej dokonuje się w procesach komunikacji i negocjacji znaczeń, co sugeruje, że jest ona silnie osadzona na poziomie grupy i zespołu, podczas gdy jej występowanie na poziomie całości dużych organizacji rodzi według wielu autorów problemy teoretyczne¹⁴. Zatem wydaje się, że rozważań na temat tożsamości nie powinno się pomijać analizując funkcjonowanie organizacji. Problemem pozostaje celowość tworzenia teorii „tożsamości organizacji” rozumianej jako całość oraz badania procesów tworzenia się, utrzymywania i zmian tożsamości grupowej.

Rozważania na temat względnie trwałych i kluczowych wartości wyróżniających organizację odwołują się nie tylko do pojęcia tożsamości organizacyjnej (*identity*), ale również misji (*mission*), wizji (*vision*), kultury organizacyjnej (*corporate culture*) i wizerunku (*image*). Niezbędne jest rozróżnienie tych pojęć i wskazanie punktów wspólnych.

Misja i wizja organizacji to sformułowania zaczerpnięte z zarządzania strategicznego. Są one definiowane w różny sposób. L.W. Rue i P.G. Holland zauważają, że misja określa istotę i sens istnienia organizacji poprzez sformułowanie najogólniejszych celów i domen działalności¹⁵. J. Brillman określa wizję jako krótką formułę precyzującą główne powołanie i cele organizacji¹⁶. Misja organizacji powinna opierać się na kulturze i tożsamości organizacji, choć musi zawierać jedynie takie wartości, które zostały uznane za wartości upowszechniania, tworzące pozytywny wizerunek organizacji. Wizja tworzona jest zwykle przez zarządzających, nie musi być upowszechniana i speł-

nia rolę projekcji rozwoju organizacji opierającej się na założonych celach oraz wartościach. Oba te określenia są zatem bliskoznaczne, odnoszą się do uświadamianych, perspektywnych i wyrażanych celów oraz kluczowych wartości. Misja i wizja są rozmyślnie tworzone, uświadamiane i zazwyczaj upowszechniane z myślą o realizacji w przyszłości. Misja różni się zatem od tożsamości organizacji, choć często spełnia znaczącą rolę w jej formowaniu¹⁷.

Można dostrzec sprzężenie zwrotne pomiędzy misją organizacji a jej tożsamością i kulturą. Kultura organizacyjna i tożsamość bazują na kluczowych wartościach i powstają dzięki współzależności spontanicznych i intencjonalnych działań zbiorowych. Zatem kwestia rozróżnienia pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną nastrocza pewne problemy. Określenia kultury organizacyjnej są na tyle szerokie, że obejmują zazwyczaj przynajmniej częściowo tożsamość organizacyjną. Przykładowo, tak jest zarówno w przypadku historycznej definicji E. Jacquesa¹⁸, jak i określeń E. Scheina¹⁹ oraz H. Schenpleina²⁰. Wskazane sformułowania kultury spełniają również wybrane kryteria wyróżniania tożsamości organizacyjnej zaproponowane przez S. Alberta i D.A. Whetena (tabela).

Porównując określenia kultury organizacyjnej z kryteriami definiowania tożsamości organizacyjnej można dostrzec podobieństwa, ale i pewne różnice. Wszystkie trzy przytoczone sformułowania uwzględniają ciągłość czasową i społeczną konstytucję kultury organizacyjnej, która stanowi również charakterystykę tożsamości organizacyjnej. Dwie nowsze definicje spełniają również pierwsze kryterium, określając kulturę podobnie do tożsamości jako kluczowe wartości („esencję”). Różnicę stanowi brak kryterium wyróżniania organizacji przez unikatową konfigurację wartości, która jest cechą tożsamości.

Mimo bliskości określeń kultury i tożsamości organizacyjnej wydaje się jednak, że celowe jest wyraźne rozdzielenie tych pojęć. Strategor odróżnia kulturę od tożsamości, lokując kulturę na poziomie przestrzeni symbolicznej (idee, wartości, normy, wierzenia, mity), natomiast tożsamość organizacji na poziomie interpretacji indywidualnej tej przestrzeni – wizerunku wewnętrznego (fantazja, namiętność, kompleksy)²¹. Jest to określenie nawiązujące do psychospołecznego rozumienia tożsamości.

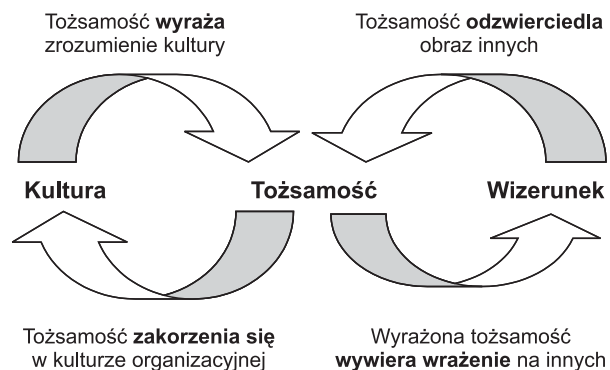
M.J. Hatch i M. Schultz wyraźnie różnicują kulturę, tożsamość i wizerunek organizacji, wskazując jed-

Tab. Definicje kultury organizacyjnej a kryteria definiowania tożsamości organizacyjnej

Autor	Definicja kultury organizacyjnej	Porównanie do tożsamości organizacyjnej
E. Jacques	Zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować.	Spełnione kryteria ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
E. Schein	Wzór podzielanych fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów.	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
H. Schenplein	Wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system.	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.

Źródło: opracowanie własne.

nocześnie na ich wzajemną zależność. „Tożsamość organizacyjna nie jest ani całkowicie uwarunkowana kulturowo, ani w pełni wynikająca z wizerunku organizacji, jest raczej tworzona przez współzależność tych dwóch sfer”²².



Rys. Dynamika tożsamości organizacyjnej

Źródło: M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 379.

Współzależność pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością i wizerunkiem znajduje odzwierciedlenie w czterech procesach interpretacyjnych dokonujących się pomiędzy tymi sferami. Po pierwsze, chodzi o odzwierciedlanie (*mirroring*) obrazów samej organizacji tworzonych przez innych w jej tożsamości. Odzwierciedlanie wiąże wizerunek organizacji (jej obraz w oczach innych – otoczenia) z jej tożsamością. Po drugie, mamy do czynienia z procesem zakorzeniania się (*reflecting*) tożsamości w kulturze organizacyjnej. Tożsamość wywiera piętno na kształt wartości, norm i wzorów kulturowych organizacji; musi zostać osadzona w kulturze. Prowadzi to do wyrażania (*expressing*) kultury organizacyjnej przez tożsamość. Kultura organizacyjna jest znana i upowszechniana przez wyrażone sformułowania tożsamości oparte na kulturze. Z kolei tożsamość wywiera wrażenie (*impressing*) na innych poprzez wizerunek. Cały model ma charakter sprzężenia zwrotnego²³. Wydaje się, że celowe byłoby dodanie misji i wizji, które również stanowią rodzaj wyidealizowanego obrazu organizacji i jej przyszłości, tyle że częściej tworzonego na użytek wewnętrzny. Zatem obok wizerunku organizacji do zarządzania wrażeniami służą również misja lub wizja i powinny obok *image'u* znaleźć się w proponowanym schemacie.

Przyjęcie takiego sposobu rozumienia i różnicowania tożsamości organizacyjnej pozwala dokonać transferu pojęcia tożsamości do nauk o zarządzaniu. Na ile jest to owocny przeszczep? Warto zastanowić się nad zastosowaniami koncepcji tożsamości organizacyjnej.

Tożsamość organizacyjna stanowi wyraz dążenia wspólnoty organizacyjnej do poszerzenia swojego wpływu, a zarazem jest odbiciem gry wewnętrznych interesów. Dlatego pozostaje niestabilna, zmienna i w różny sposób wyrażana w zależności od kontekstu. Znajduje to odbicie w postaci koncepcji wielości i elastyczności tożsamości organizacyjnych²⁴. M.G. Pratt i A. Rafaeli proponują wielowarstwową koncepcję tożsamości organizacyjnej, której przejawem są badania

symboli i artefaktów organizacyjnych, np. ubrań i strojów²⁵. D.A. Gioia, M. Schultz i K. Corley opisują „adaptacyjną niestabilność” sposobów definiowania tożsamości organizacyjnej, pozwalającą z jednej strony podtrzymać ciągłość poczucia przynależności do tej samej organizacji, a z drugiej przystosowywać się do zmian w otoczeniu²⁶. „Praca nad tożsamością” (*identity work*) występuje w każdej interakcji organizacyjnej, zarówno mającej charakter rutynowego podtrzymywania istniejących wzorców działań i interpretacji, jak i ich radykalnych zmian²⁷. Badania N. Monin oraz B. Czarniawskiej-Joerges eksploatują koncepcję narracyjnego tworzenia tożsamości organizacyjnej²⁸. Obiecująca wydaje się być również sfera analiz związków pomiędzy kreowaniem władzy i kontroli organizacyjnej a tożsamością²⁹, a także komunikacją i tożsamością³⁰.

Bardzo interesujący obszar badań stanowi poszukiwanie dysfunkcji w procesach rozwoju tożsamości organizacyjnej. M.J. Hatch i M. Schultz piszą o dwóch zasadniczych możliwościach: organizacyjnym narcyzmie i organizacyjnej hiperadaptacji. Autorki definiują za A.D. Brownem organizacyjny narcyzm jako brak woli lub zdolności organizacji do odpowiedzi na jej własny wizerunek krążący w otoczeniu³¹. Wiąże się to z utratą zainteresowania opiniami zewnętrznych interesariuszy, koncentracją na podtrzymywaniu własnego poczucia wartości, snuciem fantazji na temat swej wielkości oraz zaburzeniem percepcji i interpretacji informacji z otoczenia. M.J. Hatch i M. Schultz diagnozują narcyzm jako przejaw zaburzeń tożsamości organizacyjnej, odznaczający się jej zdominowaniem przez odniesienie do kultury organizacyjnej. W relacji kultura – tożsamość – wizerunek, ten ostatni element traci na znaczeniu. Koncentracja na tworzeniu silnej kultury, osadzeniu tożsamości w kulturze (*reflecting*) oraz wyrażaniu kultury przez tożsamość (*expressing*) bez troski o wizerunek są mechanizmami narcyzmu organizacyjnego³². Narcyzm zagraża organizacji. Autorki przytaczają przykład Royal Dutch Shell, który ignorował protesty ekologów sprzeciwiających się zatopieniu wyeksploatowanej platformy naftowej w Morzu Północnym. Inżynierska kultura i tożsamość Shella doprowadziły do narcystycznego sprzężenia całkowicie odrzucającego informacje o gwałtownie pogarszającym się wizerunku firmy. Dopiero seria kolejnych kryzysów w firmie doprowadziła do głębokiej refleksji, otwarcia się na kontakty z interesariuszami i odrzucenia narcyzmu. Przeciwnieństwem narcyzmu jest organizacyjna hiperadaptacja, która oznacza ściśle sprzężenie tożsamości z wizerunkiem organizacji. Organizacja skoncentrowana na wizerunku zewnętrznym, opiniach interesariuszy i wynikach badań rynkowych może zatracić sens własnego istnienia. Konieczność ciągłego adaptowania się do zmian zewnętrznych przyczynia się do oderwania od dziedzictwa kulturowego. M.J. Hatch i M. Schultz wskazują na niebezpieczeństwa hiperadaptacji polegające na utracie ciągłości, zewnętrznej sterowności i osłabieniu kultury organizacyjnej. Jako przykłady działań hiperadaptacyjnych przytaczane są: próby wprowadzenia New Coke w miejsce klasycznej Coca-Coli oraz przejściowe zerwanie z dziedzictwem kulturowym firm Gucci i Yves Saint Laurent³³. Opinie na temat „utrąty kultury organizacyjnej” są jednakże różnicowane. M. Alvesson sugeruje, że zastąpienie kultury organizacyjnej przez zmieniający się szybko wizeru-

nek zależny od percepcji klientów jest normalnym warunkiem współczesnej elastyczności organizacji i nie ma znaczących cech dysfunkcyjnych³⁴. Niezależnie od opinii na ten temat badanie zależności między kulturą, tożsamością i wizerunkiem organizacji wydaje się być ciekawym i nie wyeksploatowanym obszarem.

Niektórzy autorzy posługują się określeniami zbliżonymi do tożsamości organizacyjnej, np. „organizacyjny charakter”³⁵. Wydaje się jednak, że są to niezbyt udane próby. Określenie „tożsamość”, mimo całej wieloznaczności, jest zakorzenione w dyskursie interpretacyjnych nauk społecznych i z tej racji może być przenieszone na grunt zarządzania. Dostępnych jest wiele badań i analiz organizacji czerpiących z nurtu antropologii organizacyjnej oraz socjologii organizacji. Dlatego na obecnym etapie mnożenie kolejnych określeń mających w sposób syntetyczny opisywać istotę organizacji wydaje się zbędne. Chyba że przyjmemy założenie, że jest to rodzaj metafory, której podstawowym celem jest pobudzenie do myślenia, a nie wyjaśnienie lub zrozumienie.

Reasumując, wydaje się, że problemy tożsamości organizacji szybko zyskały na znaczeniu, zarówno w analizach teoretycznych, jak i praktycznych zastosowaniach. Zatem celowe wydaje się zaadaptowanie tej problematyki w Polsce. Szczególnie ciekawe wydają się być aplikacje dotyczące antropologii organizacyjnej, kultury organizacyjnej, przywództwa oraz tworzenia i podtrzymywania wizerunku organizacji.

dr hab. Łukasz Sułkowski
profesor Społecznej Wyższej Szkoły
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

- 1) A. BRITTAN, *The Privatized World*, Routledge and Kegan Paul, London 1977, s. 102; [za:] Z. BOKSZĄNSKI, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 12-13.
- 2) H. RODRIGÜEZ TOME, F. BARIAUD, *La structure de l'identité à l'adolescence*, [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. TAP, Privat, Toulouse 1980, s. 61; [za:] Z. BOKSZĄNSKI, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 12.
- 3) H. BAUSINGER, *Senseless Identity*, [w:] *Identity: Personal and Socio-Cultural. A Symposium*, „Acta Universitatis Upsaliensis”, Uppsala, 1983, s. 337; [za:] Z. BOKSZĄNSKI, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 12.
- 4) F. FRANÇOIS, *Identité et hétérogénité de l'espace discursif*, [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. TAP, Privat, Toulouse 1980, s. 345; [za:] Z. BOKSZĄNSKI, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 13.
- 5) G.H. MEAD, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
- 6) H. TAJFEL, J. TURNER, *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, [w:] *The Social Psychology of Intergroup Relations*, red. W.G. AUSTIN, S. WORCHEL, Oxford University Press, Oxford 1979.
- 7) E. GOFFMAN, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, oprac. J. Szacki, PIW, Warszawa 1981.
- 8) R. JENKINS, *Social Identity*, Routledge, London 1996.
- 9) M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 380.
- 10) J. DUTTON, J. DUKERICH, *Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, nr 34, s. 517-554.
- 11) S. ALBERT, D.A. WHETTEN, *Organizational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 90.
- 12) Tamże, s. 90-91.
- 13) B.E. ASHFORTH, F. MAEL, *Social Identification Theory and the Organisation*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 134-142.
- 14) Tamże, s. 150.
- 15) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill, New York 1989, s. 7-8.
- 16) J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 79.
- 17) L. LEUTHESSER, C. KOHLI, *Corporate Identity: the Role of Mission Statements*, „Business Horizons”, maj-czerwiec 1997, s. 59.
- 18) E. JACQUES, *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York 1952, s. 25.
- 19) E. SCHEIN, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1982, s. 12.
- 20) H. SCHENPLEIN, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie” 1988, nr 7/8.
- 21) *Strategia, Zarządzanie firmą: Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 503.
- 22) M.J. HATCH, M.S. SCHULTZ, *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations*, [w:] *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 24-25.
- 23) M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 379.
- 24) *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 4-5.
- 25) M.G. PRATT, A. RAFAELI, *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 275-312.
- 26) D.A. GIOIA, M. SCHULTZ i K. CORLEY, *Organisational Identity, Image and Adaptive Instability*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 349-376.
- 27) R.P. McDERMOTT, J. CHURCH, *Making Sense and Feeling Good: The Ethnography of Communication and Identity Work*, [w:] *Communication and Identity*, red. L. THYAYER, „Communication”, vol. 2, nr 2.
- 28) N. MONIN, *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London, New York 2004, s. 167, 190-191. B. CZARNIAWSKA-JOERGES, *Narratives of Individual and Organisational Identities*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 407-435.
- 29) M. ALVESSON, H. WILLMOTT, *Identity Regulations as Organisational Control Producing the Appropriate Individual*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 436-465.
- 30) G. CHENEY, L.T. CHRISTENSEN, *Organisational Identity: Linkages Between Internal and External Communication*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 510-557.
- 31) A.D. BROWN, *Narcissism, Identity and Legitimacy*, „Academy of Management Review” 1997, nr 22, s. 643-686.
- 32) M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 392-395.
- 33) Tamże, s. 398-399.
- 34) M. ALVESSON, *Organisation: From Substance to Image*, „Organization Studies”, nr 11, s. 373-394.
- 35) V. SRINIVASAN, *Organisational Character: the Key to Transforming Organisations of the Future*, „Human Resources Development and Management”, vol. 3, nr 1/2003.

Twórczość w organizacji uczącej się – imperatyw ciągłej transgresji

Paweł Szwiec

Wprowadzenie

Termin „organizacja ucząca się” został wprowadzony do dyskursu naukowego w 1988 roku przez R.H. Hayesa w USA i przez M. Pedlera w Wielkiej Brytanii. Przy czym samo pojęcie uczenia pojawiało się już w dziełach klasyków zarządzania¹⁾, a uwagę przedstawicieli tej młodej dyscypliny nauki przykuło w latach 60. i 70. ub. w. Wówczas proces uczenia się w organizacji był przedmiotem aktywności badawczej takich uczonych, jak: H. Simon, Ch. Argyris, czy D.A. Schön²⁾. Do jej różnorodnych efektów należy do dzisiaj inspirująca koncepcja jedno- i dwucyklowego uczenia się³⁾. Współcześnie obserwujemy renesans idei organizacyjnego uczenia się⁴⁾. O ile M. Pedlerowi czy R.H. Hayesowi przypisuje się autorstwo etykiety „organizacja ucząca się”, o tyle intelektualistą najsilniej kojarzonym z tą koncepcją jest P. Senge. W dużej mierze wynika to z sukcesu książki jego autorstwa wydanej w 1990 roku. Biblijny charakter *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization* oddaje ogromna liczba sprzedanych egzemplarzy, co zapewniło jej status bestsellera i miano jednej z najbardziej poczytnych książek biznesowych lat 90.⁵⁾ Również nie bez znaczenia były działania podejmowane przez P.M. Senge’a i jego współpracowników w ramach The Center for Organizational Learning, utworzonego na fali ogromnego sukcesu książki. Jego misją był rozwój teorii i praktyki organizacji uczącej się przy aktywnym udziale, również finansowym, wiodących przedsiębiorstw⁶⁾. Nieprzypadkowo została tu użyta forma czasu przeszłego – instytucja ta już nie istnieje. W związku z tym nasuwa się pytanie, czy przyczyną jej rozwiązania było wypełnienie przyjętej misji, czy też raczej rozczarowanie świata gospodarczego skutkami jej działania. Jeżeli nawet za rozwiązaniem The Center for Organizational Learning przemawiało zniechęcenie skutkami implementacji koncepcji organizacji uczącej się, to jakie czynniki powodowały, że przez całe lata 90. uwaga wielu badaczy i praktyków ogniskowała się wokół tej tematyki? Próbując wyjaśnić fenomen popularności jakiegokolwiek koncepcji organizacji, w tym także organizacji uczącej się, należy wyjść poza czynniki kontekstowe i wziąć pod uwagę treść samej koncepcji. Czym zatem jest to, co według P.M. Senge’a nie istnieje⁷⁾, a więc organizacja ucząca się? Ze względu na wieloznaczność rozważanego konstruktów trudno tu o jakies ostateczne rozstrzygnięcia. W tej sytuacji pozostaje bądź to wybrać definicję, która z jakichś względów najbardziej nam odpowiada, bądź sformułować własną definicję, bądź też podjąć próbę syntezy definicji występujących w literaturze poprzez poszukiwanie wspólnych im elementów.

Organizacja ucząca się – próba konceptualizacji

Dwie najczęściej przytaczane definicje organizacji uczącej się zostały sformułowane przez P.M. Senge’a i M. Pedlera. P.M. Senge rozumie organizację uczącą się jako system, w którym pracownicy nieustannie zwiększają swoje możliwości w osiąganiu pożądanego celu, kształtowane są nowe, ekspansywne wzorce myślenia, a ludzie nieustannie uczą się, jak się uczyć zespołowo⁸⁾. Natomiast M. Pedler postrzega organizację uczącą się jako układ, który umożliwia i stale wzmacnia uczenie się wszystkich jego pracowników i permanentnie przekształca się⁹⁾. Inna znana definicja, która w odróżnieniu od wyżej przytoczonych, pomija rolę człowieka w organizacji uczącej się, charakteryzuje ją jako system zdolny do tworzenia, przyswajania i transferowania wiedzy, jak również zdolny do zmiany zachowań zgodnie z nabytą wiedzą¹⁰⁾. Przytoczone definicje, podobnie jak większość spotykanych w literaturze, łączy koncentracja na zmianie. Zmiana – czy to pracowników, czy samego systemu zdaje się być postrzegana jako immanentna właściwość organizacji uczącej się. Przy czym nie chodzi tu o każdą zmianę, a jedynie tę o podłożu kognitywnym, do której dochodzi w wyniku procesu uczenia się. Proces ten nie musi prowadzić do modyfikacji zachowania¹¹⁾. Może natomiast, w wyniku przekształceń w zasobie posiadanej wiedzy, tworzyć jej potencjał. Jeżeli zmiana zachowania może być efektem uczenia się, a więc transformacji istniejącego zasobu wiedzy, to wyjaśnienie mechanizmów i uwarunkowań procesu uczenia się nabiera istotnego znaczenia. Tutaj nieuchronnie nasuwa się pytanie o podmiot uczenia się. Czy mogą nim być człowiek, wspólnota, czy też organizacja. O ile trudno mieć wątpliwości co do słuszności uznania jednostki za podmiot uczenia się, o tyle traktowanie grup i organizacji jako bytów uczących się budzi wiele zastrzeżeń. Natomiast jedno jest pewne, organizacja bez udziału człowieka nie zgromadzi żadnej nowej wiedzy. Dlatego w centrum zainteresowania badaczy i projektantów organizacji uczącej się zawsze powinien pozostawać człowiek. Niestety, w wyniku gromadzenia przez organizację wiedzy zatrudnionych w niej osób oraz wzajemnego dzielenia się wiedzą w systemie, może dojść do uniezależnienia się organizacji od poszczególnych pracowników. Ze względu na ten fakt, jak również powszechność *downsizingu*¹²⁾ oraz wysokich stóp bezrobocia pojawiają się uzasadnione wątpliwości co do możliwości wzbudzania wśród pracowników gotowości do dzielenia się posiadaną wiedzą z potencjalnymi konkurentami o obecne i przyszłe miejsca pracy. Co więcej, czy można skutecznie zachęcać pracowników do dziele-

nia się wiedzą (ujmowaną np. w systemach eksperckich) z organizacją, w wyniku czego zwiększa się poziom prawdopodobieństwa, że staną się dla niej zbędni. Jedyną racjonalną alternatywą dla przełamania oporów przed zespołowym uczeniem się byłaby gwarancja zatrudnienia wszystkich pracowników organizacji, jak również utrzymywanie niskiego poziomu bezrobocia¹³⁾. Te postulaty pozostają jednak w sprzeczności z dominującym imperatywem techniczno-ekonomicznym i postawą skrajnego menedżeryzmu, które każą postrzegać praktyki kierownicze jedynie w kategoriach technicznych, bez uwzględniania pozaekonomicznych skutków ich stosowania.

Jeżeli pozytywnie wartościuje się uczenie w organizacji, a z doświadczenia wynika, że nie zawsze jest to uzasadnione, to istotniejsze od poznania mechanizmów procesu uczenia staje się określenie uwarunkowań jego intensywności. Innymi słowy, kluczowego znaczenia nabiera sposób, w jaki organizacje mogą zwiększać częstość procesów uczenia się, bez względu na to, czy chodzi o jedno- czy też dwucykłowe uczenie się. Proces ten można zintensyfikować dzięki obfitemu czerpaniu ze wszystkich źródeł wiedzy, tj. z własnego i cudzego doświadczenia, oraz z aktywności twórczej. Jakie jednak warunki organizacyjne gwarantują dostępność, żywotność oraz gotowość do korzystania z tych źródeł, a więc jakie właściwości powinna posiadać organizacja, którą można nazwać uczącą się? Pytając nieco inaczej, co jest warunkiem koniecznym i stymulatorem gotowości do zmiany zachowań (w organizacji)?

Właściwości organizacji uczącej się

W literaturze przedmiotu można spotkać różne propozycje dotyczące kluczowych cech organizacji uczącej się. Według P. Senge'a, do urzeczywistnienia ideału organizacji uczącej się należy dążyć poprzez praktykowanie pięciu dyscyplin: myślenia systemowego, osobistego mistrzostwa, zespołowego uczenia się, kształtowania wspólnej wizji i zmiany modeli mentalnych¹⁴⁾. Ich uprawianie umożliwić ma przetrwanie nie tylko organizacji, ale całego gatunku ludzkiego, któremu zagrażają trzy współcześnie dominujące zjawiska, tj. fragmentaryczność, konkurencja oraz reaktywność (adaptacyjność)¹⁵⁾. Bardziej praktyczną orientację przyjmuje M. Pedler, który szansę na urzeczywistnienie organizacji uczącej się upatruje w: strukturalizacji procesu formułowania strategii, jako procesu uczenia się, zapewnianiu wszystkim członkom organizacji partycypacji w procesach decyzyjnych, wykorzystywaniu technologii informatycznej w celu ułatwienia dostępu do informacji wszystkim pracownikom, funkcjonowaniu organizacji na zasadzie mechanizmu rynkowego, zróżnicowaniu systemu nagród, uelastycznieniu struktury, zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji w gromadzenie informacji dotyczących swojego otoczenia, interorganizacyjnym uczeniu się (uczenie się przez współpracę z innymi organizacjami), wspieraniu przez kadrę kierowniczą wysiłków ich podwładnych w zakresie eksperymentowania i uczenia się od innych, zapewnianiu każdemu pracownikowi środków niezbędnych do jego samorealizacji¹⁶⁾. O ile wielu autorów wypowiada się na temat właściwości organizacji uczącej się, o tyle nieliczni ujawniają i próbują uza-

sadnić sposób, w jaki doszli do ich sformułowania. Na jakiej podstawie określili oni cechy środowiska organizacji stymulujące i utrwalające efektywne procesy uczenia się? W grę wchodzi tu co najmniej cztery możliwości. Po pierwsze, wykorzystanie teoretycznego dorobku nauk, w szczególności psychologii, badających nie tylko sam proces uczenia się, ale i jego kontekst. Po drugie, poszukiwanie wspólnych cech organizacji, w których albo dostrzeżono intensywne procesy uczenia się, albo zaobserwowano ich efekty w postaci elastyczności organizacji i małego oporu wobec zmian. Po trzecie, realistyczne wydaje się założenie o wystrzeganiu się jakiegokolwiek systematycznego podejścia przy formułowaniu koncepcji organizacji uczącej się lub też dokonywaniu syntezy dwóch wyżej opisanych podejść. Pierwsze, zwane dedukcyjnym, z powodzeniem może być wykorzystane do określenia mechanizmów oraz pozaorganizacyjnych determinant uczenia się pracowników. Drugie, określane mianem indukcyjnego, jest szczególnie przydatne przy identyfikacji organizacyjnych uwarunkowań uczenia się pracowników. Dlatego oba podejścia powinny być wykorzystywane w procesie poszukiwania właściwości organizacji uczącej się.

Aktywność twórcza pracowników – warunek sprawnego funkcjonowania organizacji uczącej się

Jedną z podstawowych cech tego typu systemu jest zdolność pracowników do generowania nowej wiedzy, a więc dokonywania aktów twórczych¹⁷⁾. Zjawisko twórczości pozostawało na obrzeżach dyskursu intelektualnego aż do roku 1950, w którym to P. Guilford wezwał przedstawicieli nauk behawioralnych do podjęcia intensywniejszych prób zrozumienia tego fenomenu. Na apel odpowiedzieli również przedstawiciele nauk o organizacji i zarządzaniu, czego świadectwem pozostają publikacje dotyczące twórczości, które ukazały się w wiodących czasopismach z tej dyscypliny. Mniej więcej od 1956 roku do początku lat 90. zainteresowanie twórczością w organizacji pozostawało na nie zmienionym poziomie. Z analizy zawartości 160 wiodących anglojęzycznych czasopism z zarządzania znajdujących się w bazie *Business Source Premier* (BSP) wynika, że w latach 1966–1992 prawie każdego roku ukazywało się od 1 do 3 artykułów dotyczących twórczości, natomiast w sumie w latach 1993–2004 ukazało się ich 150, co daje liczbę około 15 artykułów rocznie. Co warto podkreślić, problematyka twórczości była i jest szczególnie silnie obecna w czasopismach filadelfijskich. Wszak pierwsze artykuły o twórczości w organizacji pojawiły się w „*Harvard Business Review*” i „*Administrative Science Quarterly*”, a nie licząc specjalistycznego czasopisma „*Creativity & Innovation Management*”, najwięcej publikacji na zadany temat ukazało się w „*Academy of Management Journal*”. W latach 90. podstawowy impuls do intensyfikacji badań nad twórczością w organizacji pochodził ze świata praktyki gospodarczej i uwarunkowany był zajściem istotnych zmian społeczno-kulturowo-ekonomicznych w otoczeniu współczesnych organizacji. Całokształt tych zmian, często określanych mianem społeczeństwa pokapitalistycznego czy gospodarki opartej na wiedzy, zwrócił uwagę teoretyków i praktyków zarządzania

na problematykę wiedzy, uczenia się, innowacji i zmiany. Przyniosło to efekt w postaci sformułowania koncepcji organizacji uczącej się, zarządzania wiedzą, zarządzania innowacjami i zarządzania zmianą. Mimo że konstrukt twórczości jest ważnym elementem każdej z wymienionych koncepcji, odgrywa on szczególną rolę w skutecznym urzeczywistnianiu organizacji uczącej się. Po pierwsze, obok uczenia się poprzez doświadczenie własne i cudze oraz włączanie nowej wiedzy, jej samodzielne generowanie jest jednym ze sposobów uczenia się organizacji¹⁸⁾. Po drugie, zdolność organizacji do uczenia się wyznacza jej potencjał wywoływania i dostosowywania się do zmian otoczenia. Przy czym nie każda wygenerowana samodzielnie wiedza musi być twórcza. Będzie nią, z czym zgadza się większość autorów piszących na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu o twórczości, jedynie wiedza nosząca znamiona nowości i użyteczności dla osiągnięcia celów organizacji¹⁹⁾. Z uwagi na coraz powszechniejszą świadomość roli twórczości w osiąganiu sukcesu organizacji w latach 90. podjęto kilka prób sformułowania teorii organizacyjnej twórczości. Na szczególną uwagę zasługują propozycje: R.J. Sternberga, L.A. O'Hare, T.L. Lubarta, T.M. Amabile oraz R.W. Woodmana, J.E. Sawyera, R.W. Griffina. Na podstawie twierdzeń tych teorii zidentyfikowano najważniejsze właściwości organizacji twórczej, a więc systemu szczególnie sprzyjającemu kreatywności jego pracowników.

Organizacja ucząca się – organizacja twórcza

Dzięki takiemu zabiegowi możliwa stała się odpowiedź na pytanie, na ile właściwości systemu postulowane przez teoretyków organizacji uczącej się sprzyjają uczeniu się przez generowanie nowej i użytecznej wiedzy. Z zestawienia dokonanego w tabeli jednoznacznie wynika, że cechy organizacji uczącej się i twórczej w dużym stopniu są zbieżne. Można zatem postawić hipotezę, że środowisko organizacji uczącej się sprzyja twórczości jej pracowników. Przy czym teoretycy tej koncepcji powinni większą uwagę poświęcić wykorzystaniu procesów rekrutacji zorientowanych na pozyskanie pracowników obdarzonych dużym potencjałem twórczym, a więc posiadających znaczny zakres wiedzy eksperckiej i skłonność do innowacyjnego myślenia.

Co więcej, teoretycy tej koncepcji powinni uświadomić praktykom, jak ogromną rolę w akcie twórczym odgrywa motywacja wewnętrzna pracownika. Jej utrzymanie wymaga od kierowników ostrożnego wykorzystywania wszelkich nagród, jak również kształtowania środowiska organizacji umożliwiającego samorealizację wszystkich zatrudnionych w niej osób. I ostatnia, aczkolwiek najważniejsza kwestia, powszechnie poruszana przez środowisko teoretyków zarządzania. Warunkiem koniecznym pojawienia się nie tylko twórczości, ale również i podmiotowości pracow-

Tab. Właściwości organizacji uczącej i organizacji twórczej

Organizacja ucząca się	Organizacja twórcza
<ul style="list-style-type: none"> ● Zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli, partycypacja pracownicza, demokratyczny styl kierowania, samokontrola, decentralizacja zarządzania ● Ciągły rozwój i szkolenia pracowników ● Nagradzanie postaw kwestionujących istniejący stan rzeczy, myślenia generatywnego ● Wiza podzielana przez wszystkich pracowników ● Zespołowe uczenie się, klimat otwartej komunikacji i współdziałania ● Wykorzystywanie technik humanizacji pracy, w tym grup autonomicznych ● Płaska, organiczna struktura organizacyjna ● Powszechny dostęp do informacji ● Atmosfera zaufania, dialogu ● Gwarancja zatrudnienia ● Rozwijanie poczucia własnej skuteczności pracowników ● Wspieranie samorozwoju pracowników ● Wspieranie twórczości ● Gotowość do podejmowania ryzyka, akceptacja uczenia się na błędach 	<ul style="list-style-type: none"> ● Demokratyczny styl kierowania, partycypacja w podejmowaniu decyzji, znaczna autonomia pracowników ● Rozwój wiedzy eksperckiej pracowników oraz umiejętności technicznych ● Skłonność pracowników do myślenia innowacyjnego, do generowania wielu rozwiązań problemów ● Nastawienie pracowników na współpracę, normy wspierające swobodną wymianę idei ● Zróżnicowanie grup pod względem płci, światopoglądu, realizowanych w organizacji zadań ● Organiczna struktura organizacyjna ● Łatwy i powszechny dostęp do wszelkiego rodzaju zasobów niezbędnych do dokonywania aktów twórczych, w tym informacji ● Rozwinięte umiejętności interpersonalne ● Poczucie bezpieczeństwa ● Pewni siebie pracownicy ● Motywacja wewnętrzna pracowników ● Wsparcie ze strony kierowników ● Podejmowanie ryzyka, uczenie się na własnych błędach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.C. GOH, *The Learning Organization: An Empirical Test of a Normative Perspective*, „International Journal of Organization Theory&Behavior”, 4 (3-4) 2001, s. 333-335; S.J. PORTH, J. McCALL, T.A. BAUSCH, *Spiritual Themes of the Learning Organization*, „Journal of Organizational Change Management”, 12 (3), 1999, s. 213-216; J.R. JOHNSON, *Embracing Change: A Leadership Model for The Learning Organization*, „International Journal of Training and Development”, 2 (2), 1998, s. 144-145; A. CARR, *The Learning Organization. New Lessons/Thinking for the Management of Change and Management Development?*, „Journal of Management Development”, 16 (4), 1997, s. 4; I. NONAKA, *The Knowledge – Creating Company*, „Harvard Business Review”, 69 (6), 1991, s. 97 – 104, P.M. SENGE, *The Leader's New Work: Building Learning Organization*, „Sloan Management Review”, 32 (1), 1990, s. 8-10; R.W. WOODMAN, J.E. SAWYER, R.W. GRIFFIN, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review”, 19 (2), 1993, s. 293-321; R.J. STERNBERG, L.A. O'HARA, T.I. LUBART, *Creativity as Investment*, „California Management Review”, 40 (1), 1997, s. 8-11; T.M. AMABILE, *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review”, 76 (5), 1998, s. 78.

nika jest zagwarantowanie mu autonomii. Czy organizacja ucząca się, lansowana powszechnie jako podmiotowa i humanistyczna koncepcja, stanowi zagrożenie dla wolności pracownika. Biorąc pod uwagę głosy zwolenników tej koncepcji wskazujące na konieczność tworzenia warunków umożliwiających samorealizację wydaje się, że wzrost zakresu autonomii pracownika w organizacji uczącej jest kwestią bezdyskusyjną. Czy jednak nie jest to tylko złudzenie wywołane zmianą formy kontroli, a więc zastąpienia kontroli bezpośredniej pośrednią²⁰⁾, sprawowaną za pomocą jakkolwiek ekspansywnych, to jednak zunifikowanych modeli mentalnych²¹⁾. Przy czym owa zmiana świadomości pracowników może być ukierunkowana na kształtowanie schematów poznawczych, w których centralne miejsce zajmuje otwartość na Drugiego, uznanie jego odmienności i równości, a więc założenia charakterystyczne dla osób przyjmujących postawę dialogu²²⁾. Zakładając, że modele te wyznaczają sposób patrzenia na świat, a więc pełnią funkcje podobne do paradygmatu, wpływ na nie nie może być totalny, ale powinien ograniczać się jedynie do kilku podstawowych kwestii, jak np. kształtowania wrażliwości systemowej, czy założeń sprzyjających przyjmowaniu postawy dialogu. W organizacji uczącej się musi pozostać przestrzeń dla sprzecznych interpretacji, twórczego napięcia, „pięknego różnienia się” i oczywiście na dialog.

Paweł Szwiec

Uniwersytet Opolski

Wydział Ekonomiczny,

Katedra Organizacji i Zarządzania

PRZYPISY

- 1) F.W. Taylor podkreślał pozytywną rolę treningu pracowników oraz eksperymentowania w rozwoju organizacji. Co więcej, uznawał zmianę stanu świadomości, tak kierowników, jak i pracowników wykonawczych, za konieczny warunek pełnego wykorzystania potencjału zarządzania naukowego; F. LUTHANS, M.J. RUBACH, P. MARSNIK, *Going beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organizations*, „The International Journal of Organizational Analysis”, 3 (1), 1995, s. 26.
- 2) F. LUTHANS, M.J. RUBACH, P. MARSNIK, *Going beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organizations*, „The International Journal of Organizational Analysis”, 3 (1), 1995, s. 27.
- 3) Sformułowana przez P.M. Senge’a koncepcja uczenia się adaptacyjnego i twórczego (innowacyjnego, generatywnego) pod względem ideowym zbliżona jest do koncepcji uczenia się na zasadzie pojedynczej i podwójnej pętli autorstwa Ch. Argyrisa i D.A. Schöną.
- 4) Pierwsze publikacje na temat uczenia się organizacji ukazały się w 1969 roku. W latach 1971–1974 zainteresowanie tą problematyką pozostawało na minimalnym poziomie, by od 1975 do 1979 roku stopniowo, aczkolwiek z niewielkimi wahaniami, wzrastać. W latach 1980–1982 liczba publikacji dotyczących tej tematyki była mniejsza w porównaniu z okresem poprzednim. Do 1989 roku utrzymywała się na nieco wyższym, ale stabilnym poziomie, aby lawinowo wzrastać od 1990 roku; M. CROSSAN, T. GUATTO, *Organizational Learning Research Profile*, „Journal of Organizational Change Management”, 9 (1), 1996, s. 108.
- 5) A.M. JONES, C. HENDRY, *The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation*, „British Journal of Management”, 5 (2), 1994, s. 154.
- 6) F. KOFMAN, P.M. SENGE, *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations*, „Organizational Dynamics”, 22 (2), 1993, s. 5.
- 7) Twierdzenie to, choć dla niektórych autorów bliskie herezji, wydaje się uzasadnione w świetle poglądów P.M. Senge’a na istotę organizacji uczącej się oraz na naturę rzeczywistości społecznej. Według niego organizacja ucząca się to wizja systemu idealnego, którą dopiero trzeba urzeczywistniać. To niekończąca się podróż, w której nieosiągalny cel rodzi twórcze napięcie.
- 8) A. MUMFORD, *The Learning Organization in Review*, „Industrial and Commercial Training”, 27 (1), 1995, s. 9.
- 9) M. PEDLER, *A Guide to the Learning Organization*, „Industrial and Commercial Training”, 27 (4), 1995, s. 21.
- 10) D.A. GARVIN, *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review”, 71 (4), 1993, s. 80.
- 11) P. G. ZIMBARDO, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 311.
- 12) *Downsizing* jest jedną z najpopularniejszych technik zarządzania. W 2001 roku organizacje w USA ogłosiły plany zwolnienia prawie dwóch milionów pracowników. Tylko między 11 września 2001 roku a 1 lutego 2002 roku zwolniono około 999 000 pracowników. Liczba osób zwolnionych w pierwszym kwartale 2002 r. przekroczyła o 9% liczbę pracowników zwolnionych w pierwszym kwartale 2001 r. Redukcje dotyczyły wszystkich członków organizacji. Jak oszacował Morgan Stanley, około 80% zwalnianych obecnie w USA to dobrze wykształceni pracownicy umysłowi. W Europie i Azji *downsizing* również zbiera obfite żniwo. Organizacje znajdujące się co najmniej w dobrej sytuacji finansowej, np. Hitachi, Fujitsu, Toshiba, czy Sony dokonały znacznych redukcji personelu. Szacuje się, że w 2006 roku w Chinach straci pracę przynajmniej 20 milionów ludzi. W Europie sytuacja jest zróżnicowana. Są państwa, np. Niemcy, Francja, Włochy, w których z powodu istniejących przepisów prawnych redukcje są kosztowne, a więc i trudniejsze do przeprowadzenia; W.F. CASCIO, *Strategies for Responsible Restructuring*, „Academy of Management Executive”, 16 (3), 2002, s. 80, 83; D. Noer uważa, że ze względu na dramatyczne zmiany w charakterze samej pracy, *downsizing* będzie częścią krajobrazu gospodarczego i codziennością organizacyjną przynajmniej przez następne 20 lat; D. CHAUDRON, *After the Layoffs: Healing and Rebuilding*, „HR Focus”, 71 (12), 1994, s. 9.
- 13) A. ÖRTENBLAD, *Organizational Learning: A Radical Perspective*, „International Journal of Management Review”, 4 (1), 2002, s. 94.
- 14) P.M. SENGE, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 20–25.
- 15) F. KOFMAN, P.M. SENGE, *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations*, „Organizational Dynamics”, 22 (2), 1993, s. 7.
- 16) M. PEDLER, T. BOYDELL, J. BURGOYNE, *Learning Company Project: A Report on Work Undertaken October 1987 to April 1988*, The Training Agency, Sheffield, 1988, za C. LEITCH, R. HARRISON, J. BURGOYNE, C. BLANTERN, *Learning Organizations: The Measurement of Company Performance*, „Journal of European Industrial Training”, 20 (1), 1996, s. 38.
- 17) J.W. Slocum, D. Lei, M.E. McGill obok takich cech pracowników organizacji uczącej się, jak: otwartość, myślenie systemowe, poczucie własnej skuteczności i empatii wymieniają kreatywność; M.E. MCGILL, J.W. SLOCUM, D. LEI, *Management Practices in Learning Organizations*, „Organizational Dynamics”, 21 (1), 1992, s. 12.
- 18) H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 302.
- 19) Ö. AKIN, C. AKIN, *On the Process of Creativity in Puzzles, Inventions, and Designs*, „Automation in Construction”, 7 (2–3), 1998, s. 123; T.M. AMABILE, R. CONTI, H. COON, J. LAZENBY, M. HERRON, *Assessing the Work Environment for Creativity*, „Academy of Management Journal”, 39 (5), 1996, s. 1155; H.A. SIMON, *How Managers Express their Creativity*, „The McKinsey Quarterly”, jesień 1986, s. 68.
- 20) Na konieczność zastąpienia kontroli bezpośredniej kontrolą pośrednią wskazuje również P. Senge.
- 21) A. ÖRTENBLAD, *Organizational Learning: A Radical Perspective*, „International Journal of Management Review”, 4 (1), 2002, s. 94.
- 22) S. KOWALCZYK, *Z refleksji nad człowiekiem. Człowiek, społeczność, wartość*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1995, s. 47.

Planowany czy nie planowany rozwój małych firm

Co z teorią zarządzania strategicznego

Rafał Krupski

Zagadnienia wstępne

Teoria organizacji i zarządzania, a w jej ramach teoria zarządzania strategicznego zdecydowanie eksponuje wątek teleologiczny. Cele strategiczne, taktyczne i operacyjne należą do podstawowych kategorii, a zarządzanie przez cele jest historycznie jedną z pierwszych i najważniejszych wyodrębnionych metod zarządzania. W wielu teoretycznych wywodach przedkłada się planowanie ponad inne funkcje zarządzania, słusznie podkreślając, że nie chodzi tu o przewidywanie, ale o świadome kształtowanie przyszłości. Z filozoficznego punktu widzenia nie ma powodów, by podważać paradygmat celów, chyba że praktyka zaczyna zbyt odbiegać od teorii. No właśnie, czy odbiega? Wzrost turbulencji otoczenia egzemplifikowany między innymi istotnym skracaniem się cykli życia wyrobów, technologii, coraz szybszym przenikaniem się zróżnicowanych kultur w procesach globalizacji itp. powoduje nieprzewidywalność otoczenia, podważa sens konkretnego, mocno ustrukturalizowanego myślenia o przyszłości, narusza wiarę w trafność – zwłaszcza długofalowych celów. Coraz bardziej chwieje się paradygmat zarządzania strategicznego; może nie wszystkich jego nurtów, ale z pewnością szkoły planistycznej.

O tym wszystkim pisałem już ponad rok temu na łamach „Przeglądu Organizacji” [1]. W artykule pt. *Strategia bez celów* przedstawiłem w ujęciu systemowym cztery rodzaje orientacji w strategii przedsiębior-

stwa, wyróżnione ze względu na cele bądź okazje. Dedukcyjnie wyprowadzony ten swoisty model behawioralny przedsiębiorstwa uznaje za kluczową kategorię – obok długofalowych celów – kategorię okazji. Inspiracją tego ujęcia były liczne przykłady z praktyki gospodarczej świadczące o roli przypadku (okazji) w rozwoju, zwłaszcza małego przedsiębiorstwa. Takie przykłady, jak ten poniżej, działają na wyobraźnię, zachęcają do badań empirycznych, które mogą być podstawą do uogólnień, a potem, w zależności od skali badań, nawet modyfikacji teorii.

Przedsiębiorstwo X powstało kilka lat temu. Początkowo przedmiotem jego działalności były prace instalacyjne, wykonywane albo w nowo wznoszonych budynkach, albo w ramach remontów domów. Kłopoty kooperacyjne między różnymi firmami budowlanymi spowodowały dość szybkie rozszerzenie zakresu własnej oferty o prace murarskie. Kupiony samochód ciężarowy, który miał obsługiwać własną działalność, był okresowo nie wykorzystywany. Kierownictwo firmy zdecydowało więc o świadczeniu obcym wykonawcom usług transportowych. Po wykonaniu przez firmę remontu dużego lokalu w rynku, w jednym z miast Dolnego Śląska, okazało się, że inwestor ma kłopoty finansowe i nie może zapłacić za wykonane prace. Zaproponował więc wykonawcy (firmie X) w rozliczeniu nabycie tanio wyremontowanego lokalu. Firma X skorzystała z okazji. Plan zagospodarowania przestrzennego miasta przewidywał w rynku lokalizację tylko niektórych usług. Z ograniczonej palety usług firma X

Tab. 1. Ogólna charakterystyka badanych firm

Rodzaj działalności	Σ	Min (z < 10)	Małe (z ≥ 10 i z < 50)	Średnie (z ≥ 50 i z < 250)
Transport	10	6	4	–
Produkcja	23	–	14	9
Usługi	13	–	10	3
Budownictwo	8	3	5	–
Szpitala	5	–	3	2
Produkcyjno-handlowy	4	–	3	1
Mix (produkcja – usługi – budownictwo – transport – handel)	20	6	14	–
	Σ 83			

Źródło: badania własne.

wybrała założenie zakładu fryzjerskiego i kosmetycznego (żona jednego z kierowników firmy miała stosowne uprawnienia). Na pozostałej powierzchni po kilku miesiącach założono fitness club. Wszystkie dziedziny działalności firmy są dochodowe i kierownictwo firmy rozważa dalszą dywersyfikację (konglomeratową), identyfikując kolejne zdarzenia w jej otoczeniu jako okazje.

Pod wpływem takich i innych podobnych przykładów podjąłem badania empiryczne dotyczące impulsów rozwojowych małych i średnich firm w Polsce. Ostatecznie, na tym etapie badań uzyskałem wiarygodne i zweryfikowane z różnych względów dane ze 155 przedsiębiorstw typu: bardzo małych (mikro), małych i średnich przedsiębiorstw. W 83 przypadkach stwierdzono jednoznaczne reaktywne lub adaptacyjno-inercyjne zachowania się firm, w odpowiedzi na nieprzewidziane lub mało prawdopodobne zdarzenia w otoczeniu, które jak się później okazało, stały się istotnym impulsem rozwojowym organizacji. Swoista odpowiedź na te zdarzenia, sploty okoliczności, które zidentyfikowano jako okazje – polegała na zainwestowaniu własnych lub obcych środków w działania, mające na celu ich wykorzystanie. Z formalnego punktu widzenia, jak wynika z przeprowadzonych badań, w 54% firm o konkretnym rozwoju małego lub średniego przedsiębiorstwa zdecydował przypadek o charakterze okazji. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę tych firm.

Metodykę badań przedstawiono w publikacji [3].

Charakterystyka okazji i ich konsekwencji dla rozwoju firm

Okazje można klasyfikować z punktu widzenia wielu kryteriów, np. rodzaju zdarzeń, rodzaju korzyści, które można dzięki nim osiągnąć, a przyjmując ich interpretację z użyciem prawdopodobieństwa (jako wartość oczekiwaną [1]),

również z punktu widzenia np. rzadkości, niepowtarzalności itp. Do ważniejszych klasyfikacji należy niewątpliwie ta, której podstawą są elementy otoczenia dalszego (np. systemowe rozwiązania makroekonomiczne, zjawiska społeczne, polityczne, demograficzne itp.) oraz elementy otoczenia bliskiego, porterowskiego. W prezentowanych badaniach wyodrębniono 10 różnych typów okazji, które zidentyfikowano w rzeczywistości. Są one związane przeważnie z elementami otoczenia bliższego (lokalnego), choć są od tego wyjątki. W tabeli 2 przedstawiono rodzaje okazji, które zidentyfikowano w badaniach. Uporządkowano je według liczby stwierdzonych przypadków.

Poniżej przedstawiono przykłady okazji w kolejności odpowiadającej ujęciu w tabeli 2.

Ad 1. Firma transportowa, zajmująca się przewozem różnych towarów kupiła po rewelacyjnie niskiej cenie busy osobowe wraz z koncesją na przewóz osób od upadającej firmy, nie planując tym samym wprowadzenia nowej domeny.

Ad 2. Firma chyląca się ku upadkowi (producent głównie sklejki liściastej), dostała niespodziewanie intratną propozycję wieloletniej współpracy z firmą IKEA.

Ad 3. Program SAPARD umożliwił rewitalizację wielu dziedzin działalności, m.in. nastąpił wzrost zapotrzebowania na ule. Firma stolarska uznała to za okazję i rozpoczęła rentowną produkcję uli, kreując w ten sposób swoją podstawową działalność.

Ad 4. Uzyskanie statusu zakładu pracy chronionej umożliwiło osiągnięcie znacznych systemowych korzyści finansowych (m.in. zwrot VAT-u) i było przyczyną rozwijania takich domen, jak ochrona mienia czy sprzętanie (przykładowy mechanizm działania – w poszczególnych miesiącach na przemian: duża sprzedaż i małe zakupy umożliwiające odzyskiwanie środków przez PFRON, a następnie odwrotnie: mała sprzedaż i duże zakupy umożliwiające zwrot nadwyżki podatku naliczonego przez urząd skarbowy).

Tab. 2. Rodzaje decyzji i liczba zidentyfikowanych przypadków

Lp.	Rodzaje okazji	Liczba zidentyfikowanych przypadków
1.	Wyjątkowo tani, nie zaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.	43
2.	Niespodziewana oferta współpracy ze strony dużej, znanej firmy	13
3.	Wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE	8
4.	Nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej)	7
5.	Wykup upadającego, lokalnego konkurenta	5
6.	Wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów	4
7.	Pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm	4
8.	Usuwanie awarii	3
9.	Niespodziewane wygranie przetargu	2
10.	Nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. z rynków zagranicznych)	2
	Razem	91

Źródło: badania własne.

Ad 5. Firmie eksploatującej złoża bazaltowe nadarzyła się okazja w postaci możliwości wykupienia upadającego lokalnego konkurenta. Przejęcie zasobów i zamówień spowodowało podwojenie wyników produkcyjnych i finansowych.

Ad 6. Firma ochrony mienia przejęła większość klientów po wycofaniu się z lokalnego rynku podstawowego konkurenta.

Ad 7. Dwie firmy świadczące usługi komunalne, jedna posiadająca nadwyżkę sprzętu, druga nie doinwestowana, lecz z prawem eksploatacji dużego wysypiska, na skutek przypadkowych koligacji rodzinnych połączyły się kapitałowo.

Ad 8. Firma usuwa awarie pasów transmisyjnych w Polsce w ciągu 24 godzin. W tym wypadku każda awaria jest okazją dla firmy.

Ad 9. Wąsko wyspecjalizowana firma budowlana nie mogąc od dłuższego czasu wygrać przetargu zaryzykowała, inwestując zewnętrzne środki po to, by spełnić warunki zawarte w specyfikacji istotnych warunków zamówień. Ostatecznie wygrała jeden z przetargów. Współpraca z różnymi wyspecjalizowanymi podwykonawcami stała się przyczyną dalszej dywersyfikacji koncentrycznej.

Ad 10. Po zjednoczeniu Niemiec polska pralnia przygraniczna zaczęła tanio obsługiwać hotele w Berlinie. Utrudnienia w odprawach celnych stopniowo eliminowano wykorzystując okazję taniego wynajmu barki rzecznej (na której dokonywano odpraw cel-

nych). Po wejściu do UE utrudnienia te są dalej skutecznie eliminowane. Firma obsługuje hotele berlińskie w skali 16 tys. łóżek.

W tabeli 3 przedstawiono wyniki badań implikacji: rodzaj okazji → rodzaj rozwoju małego lub średniego przedsiębiorstwa. W nawiasach podano liczbę zarejestrowanych przypadków.

Wnioski z badań. Uogólnienia

Refleksje i wnioski, które mogą się nasunąć po analizie zaprezentowanych wyników badań, można ująć przynajmniej w dwóch płaszczyznach: jednej, dotyczącej rozmiarów zjawiska nie planowanego rozwoju małych i średnich firm oraz drugiej, związanej z odpowiedzią na pytanie, co z tego może wynikać dla teorii zarządzania?

Jak wynika z badań, o rozwoju co drugiej małej lub średniej firmy decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Podejmują również ryzyko wprowadzania nowych domen, czasami nie mających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Większość okazji związana jest z nie planowanym zakupem środków produkcji, placów, lokali, budynków po atrakcyjnej, niskiej cenie. Ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym

Tab. 3. Rodzaje okazji i ich skutki dla rozwoju przedsiębiorstw

Lp.	Rodzaje okazji	Skutki rozwojowe
1.	Wyjątkowo tani, nie zaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności (9) ● Dywersyfikacja koncentryczna (10) ● Dywersyfikacja konglomeratowa (24)
2.	Niespodziewane oferty współpracy ze strony dużej, znanej firmy	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (11) ● Dywersyfikacja koncentryczna (2)
3.	Wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE	<ul style="list-style-type: none"> ● Dywersyfikacja koncentryczna, nowe produkty, usługi, rynki (8)
4.	Nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej)	<ul style="list-style-type: none"> ● Dywersyfikacja konglomeratowa (7)
5.	Wykup upadającego, lokalnego konkurenta	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (5)
6.	Wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejście jego klientów	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (4)
7.	Pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (1) ● Dywersyfikacja koncentryczna (2) ● Całkowicie nowa domena (nowy produkt i rynek) z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności (1)
8.	Usuwanie awarii	-
9.	Niespodziewane wygranie przetargu	<ul style="list-style-type: none"> ● Dywersyfikacja koncentryczna (nowe produkty i rynki) (2)
10.	Nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. z rynków zagranicznych)	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności (1) połączony z całkowicie nowym rynkiem (1)

Źródło: badania własne.



profilem firmy (firma budowlana inwestuje w zakład fryzjerski i kosmetyczny, a firma handlowa w ochronę zdrowia). Z pozostałymi rodzajami okazji wiąże się wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności na tych samych lub nowych rynkach, albo wprowadzenie pokrewnych domen. Niestety, relatywnie mało (ok. 9%) działań podejmowano z wykorzystaniem różnych funduszy europejskich. Z drugiej strony, za dużo (ok. 8%) stwierdzono przypadków cwaniactwa, bezwzględnego wykorzystywania złych przepisów prawa o zakładach pracy chronionej. Wśród badanych firm 3 „żyją” wyłącznie z okazji; usuwają awarie w procesach produkcyjnych lub w pojazdach.

Zidentyfikowane rozmiary zjawiska nie planowanego rozwoju małych i średnich firm budzą również refleksje teoretyczne. Jeżeli inne, niezależnie przeprowadzone badania potwierdziłyby skalę zjawiska (o rozwoju co drugiej małej i średniej firmy decyduje przypadek), to istnieje potrzeba uzupełnienia różnych wątków teorii rozwoju firm w teorii organizacji i zarządzania. Przewrotnie można byłoby powiedzieć, że obok rozbudowanej części teorii dotyczącej planowanego rozwoju przedsiębiorstwa, należałoby wprowadzić (lub też rozbudować) część obejmującą identyfikację, analizę okazji oraz wykorzystanie ich dla przyszłego działania firmy. Tę część teorii można byłoby nazwać „zarządzanie okazjami” i potraktować ją albo względnie autonomicznie, albo włączyć ją do zagadnień elastyczności organizacji. Korekty wymagałyby również różne wątki zarządzania strategicznego. Redefiniowanie podstawowej jego kategorii, tzn. strategii, powinno zmierzać w kierunku „wchłonięcia” okazji w myśleniu o przyszłości firmy. W jednej z zeszlórcznych publikacji podjąłem taką próbę, określając strategię jako: **zdefiniowane (ex ante) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia** [2]. Dalsza strukturalizacja zagadnienia powinna dotyczyć konstrukcji filtru okazji, polaryzującego trudne do przewidzenia różne zdarzenia gospodarcze. Podstawą konstrukcji może się okazać dominująca logika firmy, którą to kategorię wprowadził i zbadał prof. Krzysztof Oblój [4].

prof. zw. dr hab. Rafał Krupski
Wydział Zarządzania i Informatyki
Instytut Organizacji i Zarządzania AE
we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] KRUPSKI R., *Strategia bez celów*, „Przeгляд Organizacji” 2003, nr 11.
[2] KRUPSKI R., *Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, red. R. KRUPSKI, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
[3] KRUPSKI R., *Okazja jako impuls rozwoju małych i średnich firm w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
[4] OBLÓJ K. (red.), *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Ostatnie dwadzieścia lat to okres rosnącego zainteresowania problematyką powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami. Zjawiska bliskiego współdziałania przedsiębiorstw, takie jak: aliance strategiczne, *joint ventures*, organizacje wirtualne oraz układy *outsourcingowe* stanowią obszary dużej intensywności aplikacyjnej i badawczej. Wyodrębnią się powiązania przedsiębiorstw w układach pionowych (współdziałanie w łańcuchu wartości), poziomych (wspólne badania i wdrożenia standardów technologicznych, np. VHS) czy mieszanych. Kiedy powiązania te przejawiają określone cechy, pojawia się nowy obiekt w teorii zarządzania przedsiębiorstwem, a mianowicie sieci gospodarcze.

W ujęciu teorii kosztów transakcyjnych sytuuje się je pomiędzy rynkiem (cenowy mechanizm alokacji zasobów) a zintegrowanym przedsiębiorstwem (hierarchiczny mechanizm alokacji zasobów). Sieci gospodarcze stanowią zatem pośrednią formę organizacji wymiany. Wiadomo jednak, że transakcyjne podejście nie wystarcza ani do wyjaśnienia przyczyn powoływania, ani trwania tego typu struktur. Dostarcza jedynie odpowiedzi na pytanie o sens ich istnienia¹⁾.

Problem tworzenia oraz trwania współdziałania przedsiębiorstw literatura z zakresu zarządzania strategicznego podejmuje od strony aliansów. Upatruje się w nich narzędzia rozwoju przedsiębiorstwa, które po spełnieniu stawianych przed nim zadań prowadzi do rozpadu aliansu, bądź też do integracji przedsiębiorstw²⁾. Tymczasem sieci gospodarcze w branży motoryzacyjnej czy klastry przeczą temu pogładowi, a to ze względu na ich trwałość.

W celu wyjaśnienia uwarunkowań trwałości sieci międzyorganizacyjnych w pierwszej części autorzy przedstawiają podstawowe charakterystyki sieci międzyorganizacyjnych, w tym cele ich tworzenia. Następnie, na gruncie teorii gier, wskażą możliwości takiego kształtowania relacji, aby sprzyjały one trwałości powiązań sieciowych.

Sieci gospodarcze – wielowymiarowość i przyczyny tworzenia

Wyodrębnić można dwa sposoby definiowania sieci gospodarczych: strategiczny i socjoekonomiczny.

Na gruncie socjologii działalność gospodarczą traktuje się jako szczególny rodzaj aktywności człowieka i zbiorowości ludzkich, osadzony w strukturze społecznej³⁾. Kategoria „osadzenia” (*embeddedness*) prowadzi do wniosku, że każde przedsiębiorstwo uwarunkowane jest społecznymi relacjami członków jego społeczności. Więzy społeczne wpływają na zachowania oraz stanowią uwarunkowanie cenowego (ryнку), ale też hierarchicznego mechanizmu alokacji zasobów (przedsiębiorstwa). Zatem można stwierdzić, że socjoekonomiczne podejście do sieci gospodarczych traktuje je jako wtórny twór, rozpięty na wcześniej istniejących sieciach relacji społecznych. Przykładem takiego poglądu może być definicja R. Gulatiego⁴⁾, według której „sieci stanowią zbiór węzłów oraz relacji określonego typu (gospodarczych – przyp. autorów) zachodzących pomiędzy nimi”.

Na gruncie zarządzania strategicznego przyjmując się natomiast założenie tworzenia sieci gospodarczych

Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier

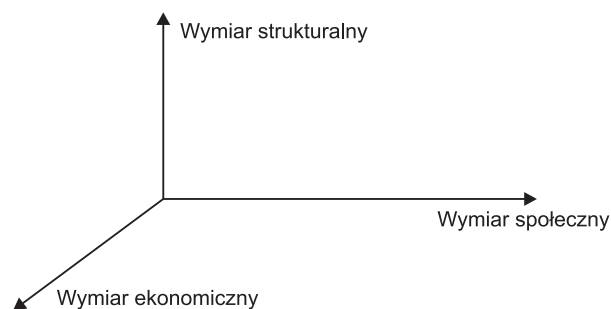
Andrzej Borczuch, Wojciech Czakon

do realizacji określonych celów. M.P. Koza i A.Y. Lewin⁵⁾ traktują sieć gospodarczą jako „formę organizacyjną angażującą wiele organizacji powodowanych instrumentalnymi celami indywidualnymi lub zbiorowymi. Członkowie sieci przejawiają ko-specjalizację⁶⁾, wnosząc w sieć unikatową zdolność tworzenia wartości, taką jak zasoby wiedzy lub dostęp do rynku. Zwykle członkowie sieci włączają w jej działalność pewną część swojej działalności, resztę pozostawiając poza siecią. Zarządzanie siecią (*governance*) oraz koordynacja i integracja wymiany jest wspomagana narzędziami formalnymi oraz nieformalnymi”.

Podkreślić trzeba komplementarność tych podejść badawczych. W istocie nie wykluczają się one, lecz badają różne wymiary zjawiska współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Przekonanie o wielowymiarowości sieci gospodarczych znajduje coraz częściej wyraz we współczesnych publikacjach. Na przykład M. Holmlund proponuje trójwymiarowy układ odniesienia, w którym wyodrębnia wymiar społeczny, wymiar strukturalny oraz wymiar ekonomiczny. Przedstawia go rysunek.

Przegląd literatury wskazuje na pewne wyraźnie dominujące przyczyny tworzenia związków sieciowych pomiędzy przedsiębiorstwami. Są nimi⁷⁾:

- wzrost konkurencyjności, rozumiany jako podstawowa przyczyna nawiązywania relacji oraz wchodzenia w sieci gospodarcze, funkcjonowanie w sieci musi zapewniać przetrwanie uczestników, ich relatywną siłę oraz akceptację właścicieli formułowaną na podstawie oceny efektywności gospodarowania;
- ograniczenie niepewności związanej z zachowaniem partnerów, a szczególnie dotyczącej możliwości sprzedaży wyrobów lub usług;
- elastyczność związana z możliwością doboru uczestników sieci w ramach istniejących powiązań oraz roz-



Rys. Wymiary sieci według M. Holmlund

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. HOLMLUND, *What are Relationships in Business Networks*, „Management Decision” 1997, vol. 35, nr 4, s. 306.

szerzania jej zakresu bez szczególnych nakładów ze strony dotychczasowych uczestników.

Aby te cele mogły zostać osiągnięte, warunkiem koniecznym wydaje się trwałość więzi w sieci gospodarczej.

Sieci gospodarcze w świetle teorii gier

Zagadnienie trwałości sieci można opisać wykorzystując teorię gier. Teoria gier pozwala zidentyfikować warunki podejmowania decyzji strategicznych. Z jej punktu widzenia, w każdej sieci występują następujące elementy:

- podmioty tworzące sieć (gracze – co najmniej dwóch),
- zasady, na podstawie których sieć funkcjonuje (reguły gry),
- opis dostępnej informacji dla uczestnika sieci w każdym momencie gry,
- zestaw dostępnych ruchów dla każdego z podmiotów tworzących sieć w każdej chwili, kiedy będzie chciał podjąć decyzję,
- wypłaty, jakie otrzymuje każdy z uczestników (graczy) na każdym etapie gry⁸⁾.

Należy podkreślić, że z punktu widzenia teorii gier wymienione elementy są traktowane jako wiedza ogólnie dostępna. Celem opisu i analizy powstałych sytuacji decyzyjnych jest wybór strategii, w których każdy z podmiotów tworzących sieć dąży do osiągnięcia możliwie najwyższej wypłaty⁹⁾.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele kryteriów, na podstawie których dokonuje się klasyfikacji gier. Wykorzystanie gier o sumie niezerowej oraz gier kooperacyjnych wydaje się być zasadne do opisu sytuacji decyzyjnych zachodzących w sieciach gospodarczych. Pośród nich najbardziej rozpowszechniony w literaturze jest tzw. dylemat więźnia. Z punktu widzenia teorii gier na trwałość układów sieciowych mają przede wszystkim wpływ: struktura wypłat podmiotów tworzących sieć, tzw. cień przyszłości i liczba podmiotów (graczy) tworzących sieć.

Struktura wypłat graczy tworzących sieć

Dla jasności rozważań przyjąć można najprostszemu układ sieciowy, tworzony przez dwa podmioty. Każdy z partnerów do dyspozycji ma dwie strategie: współpracy bądź rywalizacji. Funkcjonowanie sieci zakłada, że oba podmioty powinny ze sobą współpracować, tymczasem w dylemacie więźnia, przedstawionym w tabeli, strategie znajdujące się w równowadze sprowadzają się do rywalizacji obu gra-

czy. Najbardziej korzystna dla obydwu graczy byłaby kombinacja strategii współpraca–współpraca (WW). Wówczas obydwaj partnerzy otrzymają jednakowe, wysokie wypłaty. Jest to równocześnie punkt optymalności strategii w dylemacie więźnia w sensie V. Pareta, gdyż zwiększenie wartości wypłaty jednego z podmiotów spowoduje zmniejszenie wypłaty drugiemu z nich.

Jednakże każdy z partnerów uważa, że rywalizacja może przynieść mu zwiększenie wypłaty. Stąd dwie kombinacje strategii współpraca–rywalizacja (WR) i rywalizacja–współpraca (RW) są najmniej korzystne dla partnera, który chce współpracować, w przypadku gdy jego partner dąży do rywalizacji. Obustronna obawa przed poniesieniem straty w przypadku przyjęcia przez partnera strategii rywalizacji powoduje, że każdy z graczy przyjmuje strategię rywalizacji, jako ewentualną odpowiedź na podobną strategię ze strony partnera. Oznacza to, że jedynym punktem równowagi w obszarze strategii czystych w dylemacie więźnia w sensie J. Nasha jest para strategii rywalizacja–rywalizacja. Strategie będące w punkcie równowagi nie są strategiami optymalnymi w sensie V. Pareta. Taka sytuacja powoduje także, że sieć gospodarcza nie mogłaby się utrzymać. Każdy z partnerów bałby się zachowań oportunistycznych pozostałych uczestników sieci.

Aby współpraca mogła zaistnieć i trwać, należy tak zmodyfikować dylemat więźnia, aby wypłaty z tytułu obustronnej współpracy w sieci spełniały dwa podstawowe warunki:

- $WW > 0$, tj. warunek bezwzględnej korzystności współpracy, oraz
- $WW > RR$, tj. warunek przewagi współpracy nad rywalizacją.

Jeżeli jednak każdy z graczy zachowuje się w dylemacie więźnia racjonalnie, to istnieje presja skłaniająca do rywalizacji, składająca się z dwóch czynników: chciwości i obawy. Chciwość powoduje, że rywalizacja jest sposobem otrzymania największej wypłaty. Natomiast obawa sugeruje rywalizację, ponieważ gracz, który wybrał rywalizację, otrzyma największą wypłatę¹⁰. W rezultacie każdy z partnerów w aliansie zachowuje się paradoksalnie: dąży do poniesienia porażki łącznie z awersją w stosunku do możliwości uzyskania zysku¹¹.

Rywalizacja w układach sieciowych nie może zatem być bardziej opłacalna od współpracy. Dalsza modyfikacja dylematu więźnia powinna spowodować występowanie dwóch stanów równowagi w obszarze strategii czystych: współpraca–współpraca (WW) oraz rywalizacja–rywalizacja (RR). Przy tym wypłaty dla tych dwóch par strategii są takie same i mają jednakową wartość dla każdego z partnerów. Obustronna współpraca staje się bardziej opłacalna.

Aby partnerzy w sieci gospodarczej uczyli się warunków zmodyfikowanego dylematu więźnia, niezbędne jest wielokrotne powtarzanie tej gry. Potrzebna jest względnie długotrwała współpraca. Zatem w tej nowej grze jeden z partnerów, któremu szczególnie zależy na współpracy, aby zwiększyć trwałość sieci wielokrotnie stosuje strategię współpracy, mimo że drugi z graczy przejawia skłonność do rywalizacji. Partner, któremu zależy na współpracy, ma nadzieję, że drugi z graczy w kolejnych rundach gry zrozumie jej zasady i porzuci strategię rywalizacji na rzecz współpracy, która każdemu z partnerów gwarantuje wyższe wypłaty¹². Aspekty powtarzalności gry i ich znaczenie dla stabilności sieci badał R. Axelrode, który wprowadził do literatury przedmiotu pojęcie tzw. cienia przyszłości. R. Axelrode w powtarzalnym dylemacie więźnia wprowadził tzw. parametr dyskontujący w ($0 \leq w \leq 1$), który określa wagę przeszłości w podejmowaniu teraźniejszych decyzji o współpracy lub rywalizacji. Ogólna zasada stanowi, że jeżeli współczynnik dyskontujący $w > 0$, to oczekiwane korzyści z tytułu uczestnictwa w sieci mogą przewyższać wypłaty otrzymywane z krótkookresowej rywalizacji. Na podstawie obserwacji można wyróżnić trzy następujące sytuacje:

- $2/3 \leq w \leq 1$ – wówczas wartość przyszłych wypłat jest na tyle duża, że gracze wybiorą strategię współpracy,
- $1/2 \leq w \leq 2/3$ – gracze stosują przemiennie strategię współpracy i rywalizacji,
- $0 \leq w \leq 1/2$ – możliwość uzyskania wyższych wypłat w przyszłości nie ma dla graczy większego znaczenia, tak więc gracze wykazują wyższą skłonność do rywalizacji¹³.

Znaczenie cienia przyszłości osłabione jest dwoma czynnikami. Pierwszy z nich związany jest z faktem, że żaden z graczy nie ma pewności czy uczestniczy w grze jednorazowej, czy powtarzalnej oraz czy następna runda jest ostatnia, czy też możliwe są kolejne powtórzenia danej gry¹⁴. Drugim, istotnym czynnikiem obniżającym znaczenie cienia przyszłości są prawidłowości wynikające z założeń o racjonalności podejmowania decyzji przez każdego z graczy. Niektórzy autorzy sugerują bowiem, że gracze wybierają na ogół możliwość otrzymania niższej, ale pewnej wypłaty w teraźniejszości od możliwości otrzymania wyższej, niepewnej wypłaty w przyszłości.

Na ogół w sieciach gospodarczych uczestniczy więcej niż dwóch partnerów i aby sieć funkcjonowała, każdy z nich powinien realizować strategię współpracy. Zatem gracze w sieciach gospodarczych tworzą koalicję. Koalicją graczy nazywamy każdy zbiór pojedynczych graczy świadomie koordynujących swoje działania¹⁵. Jednakże każdy z graczy wchodząc do sieci dąży do maksymalizacji swojej własnej wypłaty.

Tab. Gry o sumie niezerowej w układach sieciowych

Strategie partnera 2 Strategie partnera 1	(współpracować)	(rywalizować)	Strategie partnera 2 Strategie partnera 1	(współpracować)	(rywalizować)
(współpracować)	3,0 3,0	0,0 5,0	(współpracować)	1,0 1,0	0,0 2,0
(rywalizować)	5,0 0,0	1,0 1,0	(rywalizować)	2,0 0,0	1,0 1,0

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia każdego z uczestników układu gra (sieć), w której bierze udział, powinna być grą istotną, czyli taką, w której każdy z graczy uzyskuje wypłatę wyższą od tej, jaką uzyskalby działając samodzielnie, w przeciwieństwie do gier nieistotnych, a więc takich, w których przynajmniej jeden z graczy uzyskuje wypłatę co najwyżej taką, jaką uzyskalby działając samodzielnie¹⁶⁾.

Ponadto można przyjąć, że jednym z kryteriów charakteryzujących trwałość układów sieciowych jest ich stabilność. Na ogół twierdzi się, że zwiększenie liczby uczestników sieci prowadzi do zwiększenia jej stabilności, gdyż sieć może uzyskać przewagę nad konkurentami, którzy do niej nie weszli. Szczególnie znanym przypadkiem takich sieci są porozumienia producentów sprzętu *high-technology*, w których występuje potrzeba standaryzacji komponentów oraz oprogramowania (np. GSM 900). Każdy z uczestników wnosi jednak do sieci swoje własne cele i interesy. Dlatego o stabilności sieci decydują następujące czynniki:

- żaden z graczy-sygnatariuszy sieci nie ma wystarczająco silnej motywacji do jednostronnego zerwania koalicji;
- żaden z graczy nie będących sygnatariuszami danej koalicji (sieci) nie ma na celu wejścia do koalicji.

Jeżeli oba warunki zostaną spełnione równocześnie, liczba graczy tworzących daną koalicję pozostanie stała, a koalicja jest koalicją stabilną¹⁷⁾.

Zakończenie

Problematyka współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwami na konkurencyjnym rynku to kwestia niezwykle aktualna. Przejawia się ona w wielu branżach, a także w polityce Unii Europejskiej. Przypomnieć można, że tzw. proces boloński zakłada utworzenie spójnej sieci uczelni wyższych w Europie, współpracujących ze sobą. W trwałości, rozumianej jako stosunkowo długi czas trwania, upatrywać trzeba możliwości osiągnięcia celów sieci. Analiza modeli sytuacji decyzyjnych uczestników sieci przy wykorzystaniu teorii gier pozwala sformułować następujące warunki trwałości sieci gospodarczych.

■ Aby zwiększyć trwałość sieci gospodarczych, należy tak przekształcić strukturę wypłat pomiędzy partnerami uczestniczącymi w grze, aby obustronna współpraca była bardziej opłacalna od pokusy rywalizacji.

■ Aby zwiększyć trwałość sieci gospodarczych, należy tak przekształcić strukturę wypłat, by zmniejszyć wartość wypłaty dla partnera stosującego strategię rywalizacji w przypadku, gdy drugi z aliantów stosuje strategię współpracy.

■ Trwałość sieci gospodarczych wymaga, aby gra (współpraca) była wielokrotnie powtarzalna w czasie, a partnerzy mieli zdolność uczenia się zasad gry, w której uczestniczą.

■ Aby zwiększyć trwałość sieci gospodarczych, należy tak przekształcić grę, by każdy z partnerów miał świadomość, że bierze udział w grze wielokrotnie powtarzalnej i każda następna runda nie jest ostatnią w tej grze.

■ Wzrost liczby uczestników sieci nie decyduje jeszcze o jej trwałości. Sieć jest bowiem stabilna, jeżeli żaden z jej uczestników nie dąży do jej zerwania i odwrotnie, żaden z podmiotów nie będących uczestni-

kami sieci nie chce do niej wejść. Każde wejście i wyjście rozchwiewa bowiem istniejącą równowagę w sieci.

Autorzy dochodzą również do ważnego dylematu praktycznego: trwałość a stabilność. O ile trwałość mówi bowiem o czasie trwania, o tyle stabilność podnosi wątek liczebności uczestników sieci oraz, a także zmienności relacji ją tworzących. Zagadnienie to, a także pytania o możliwość i sposoby spełniania warunków trwałości sieci wymagają dalszych badań.

dr Andrzej Borczuch, dr Wojciech Czakon

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego
w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ M. GRANOVETTER, *Economic Institutions as Social Constructions: A Framework For Analysis*, „Acta Sociologica” 1992, nr 35, s. 4.
- ²⁾ Na przykładzie ewolucji pojedynczego powiązania, tj. aliansu tendencją taką wymieniają np.: H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 23.
- ³⁾ Patrz szerzej w: B. UZZI, *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*, „American Sociological Review” 1996, vol. 61, nr 4, s. 674–698.
- ⁴⁾ R. GULATI, *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, s. 295.
- ⁵⁾ M.P. KOZA, A.Y. LEWIN, *The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organization Science” 1999, vol. 10, nr 5, s. 638–653.
- ⁶⁾ Szczególnym przypadkiem uprzywilejowanych warunków wymiany jest ko-specjalizacja. Zjawisko to polega na dokonywaniu adaptacji aktywów dwóch lub więcej przedsiębiorstw względem siebie. Szerzej patrz w: Ch-J. CHEN, L-S. CHANG, *Dynamics of Business Network Embeddedness*, „Journal of American Academy of Business” 2004, vol. 5, nr 1/2, s. 239.
- ⁷⁾ Przedstawione poniżej cele pojawiają się najczęściej wśród przyczyn nawiązywania sieciowych więzi gospodarczych. Motywy wchodzenia w sieci formułowane są w różny sposób w zależności od przyjętej perspektywy badawczej, m.in.: zasobowego podejścia do przedsiębiorstwa, relacyjnego podejścia do przedsiębiorstwa, teorii kosztów transakcyjnych. Patrz szerzej np. w: C. JONES, W.S. HESTERLY, S.P. BORGATTI, *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, nr 4, s. 911–945.
- ⁸⁾ Por. J. CYGLER, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 47.
- ⁹⁾ Dążenie do maksymalizowania wypłat przez każdego z graczy biorących udział w grze wynika z założenia racjonalności podejmowania decyzji przez każdego z graczy. Por. P.D. STAFFIN, *Teoria gier*, Scholar, Warszawa 2001, s. 1.
- ¹⁰⁾ Por. J. CYGLER, *Alianse...*, *op.cit.*, s. 50.
- ¹¹⁾ H. GINTIS, *Game Theory Evolving. A Problem-Centered Introduction to Modeling Strategic Interaction*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 2000, s. 244–245.
- ¹²⁾ Wpływ poprzednich doświadczeń (*cooperative history*) każdego z graczy uczestniczących w aliansie na stosowane strategie współpracy bądź rywalizacji badał A. Parkhe. Por. A. PARKHE, *Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation*, „Academy of Management Journal”, sierpień 1993, s. 807.
- ¹³⁾ Por. J. CYGLER, *Alianse...*, *op.cit.*, s. 53–54.
- ¹⁴⁾ Z badań empirycznych dylematu więźnia rozgrywanego wielokrotnie wynika, że im silniejsze jest wrażenie u graczy, że dana runda gry jest ostatnią, tym bardziej wzrasta skłonność do rywalizacji. Por. J. KAY, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 213.
- ¹⁵⁾ Por. M. MALAWSKI, A. WIECZOREK, H. SOSNOWSKA, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1997, s. 13.
- ¹⁶⁾ R.D. LUCE, H. RAIFFA, *Gry i decyzje*, PWN, Warszawa 1964, s. 172–187.
- ¹⁷⁾ G. ROMP, *Game Theory. Introduction and Applications*, Oxford University Press, New York 1997, s. 222.

Czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki

Marek Martin

Wprowadzenie

Natura procesów innowacyjnych jest zagadnieniem złożonym i wielowątkowym. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że innowacje niejako spinają ze sobą trzy sfery: naukę, technikę i produkcję¹⁾. Trudno jest zaproponować dokładny zespół warunków, które określałyby i determinowały skłonność gospodarki do tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Oryginalne i przełomowe innowacje są często efektem stosowania niekonwencjonalnych metod realizacji projektów badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych. Bliższe spojrzenie na istotę tych metod skłania do wniosku, że charakteryzują się one oryginalnością, niepowtarzalnością i w pewnym stopniu, mimo postępującej instytucjonalizacji procesów innowacyjnych, istotnym udziałem kreatywności indywidualnej. Istotnymi czynnikami warunkującymi osiągnięcie sukcesu innowacyjnego są również: niezależność myślenia, fantazja, umiejętność krytycznej oceny rzeczywistości i gotowość do podjęcia ryzyka.

Wybrane czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki w świetle doświadczeń rodzimych

Można wyróżnić pięć grup czynników mających fundamentalne znaczenie dla dynamizmu i skuteczności innowacyjnej gospodarki. Są to²⁾:

- dostępny w kraju zasób wiedzy naukowej i technicznej, liczebność i jakość krajowych naukowców i inżynierów, jak również wyposażenie sfery badawczo-rozwojowej w środki trwałe;
- strategia rozwoju nauki i techniki, która stanowi część składową polityki naukowej i gospodarczej realizowanej w danym kraju;
- ogół czynników warunkujących stadium rozwoju społeczno-ekonomicznego, w jakim znajduje się dana gospodarka narodowa;
- zespół czynników, które związane są z szeroko rozumianym systemem funkcjonowania gospodarki; system ten ma podstawowe znaczenie dla warunków i sposobu funkcjonowania procesów innowacyjnych „na poszczególnych piętrach gospodarki narodowej”³⁾,
- czynniki związane z socjopsychologicznymi uwarunkowaniami procesów innowacyjnych; potrzeby socjopsychologiczne czynnika ludzkiego obejmują swoim zakresem⁴⁾:
 - ✓ potrzeby tworzenia czegoś nowego ze względu na ambicję zawodową, prestiż, chęć poszukiwania nowych doświadczeń, wrażeń itp.;
 - ✓ potrzebę wiedzy i rozumienia świata wyrażającą się

w skłonności ludzi do podnoszenia swoich ogólnych i zawodowych wiadomości i kwalifikacji;

✓ potrzebę samourzeczywistniania się poprzez pracę, a więc wyrażanie poprzez aktywność zawodową swojej osobowości, potęgowanie i rozwijanie swoich uzdolnień;

✓ potrzebę identyfikowania się z celami działania podmiotów gospodarczych lub grup osób.

Analiza czynników socjopsychologicznych pozwala na sformułowanie dwóch wniosków o charakterze doradczym, które w ramach systemu funkcjonowania gospodarki w znacznym stopniu kształtują postawy innowacyjne czynnika ludzkiego, wpływając jednocześnie na skłonność innowacyjną gospodarek narodowych⁵⁾. Prawidłowy system funkcjonowania gospodarki powinien wyzwać pozytywne postawy wobec innowacji, natomiast system nieoptymalny w danych warunkach może prowadzić do niechęci w podejmowaniu działań nowatorskich. Szybki postęp techniczny, właściwy dla współczesnej gospodarki, wyprzedza zdolności percepcyjne i adaptacyjne człowieka, tworząc tzw. lukę kulturową, „[...] jest to czynnik przeszkadzający w upowszechnianiu się postaw innowacyjnych w społeczeństwie, czynnik, który rodzi potrzebę konserwatyzmu, spokoju i bezpieczeństwa”⁶⁾.

Przedstawiona próba uporządkowania czynników warunkujących dynamizm innowacyjny gospodarki została opracowana na wczesnym etapie procesu transformacji systemowej gospodarki polskiej. Akcentuje ona znaczenie rozwiązań i uwarunkowań systemowych właściwych dla gospodarki centralnie sterowanej. Niemniej jest ona interesującą próbą uporządkowania problemu, która może stanowić ciekawe tło i punkt wyjścia do dalszych rozważań. Jej aktualność dodatkowo potęguje fakt braku wykształcenia w procesie transformacji systemu innowacyjnego, który byłby właściwy wobec szans i wyzwań, przed jakimi stoi gospodarka polska u progu XXI wieku. Wobec braku wystarczających rozwiązań systemowych warunkujących i wspomagających działalność innowacyjną polskich przedsiębiorstw jest on w istocie w znacznej mierze pochodną oraz rezultatem pozostałości uwarunkowań systemowych okresu poprzedniego, nie przystających do realiów chwili obecnej.

Główne czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki w świetle doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych

Również w literaturze światowej pytanie o czynniki wpływające na skłonność innowacyjną gospodarki narodowej, a co za tym idzie jej konkurencyjność, nie znajduje w chwili obecnej jed-

noznacznej odpowiedzi. Jedną z propozycji zdefiniowania tych czynników jest zaproponowany przez M.E. Portera zespół czterech grup warunków wpływających na konkurencyjność i innowacyjność gospodarek. M.E. Porter w swoich rozważaniach łączy dynamizm innowacyjny gospodarki z jej zdolnościami do kreowania długofalowych przewag konkurencyjnych. W istocie uważa on, że to właśnie innowacyjność jest podstawowym czynnikiem warunkującym uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez gospodarkę narodową⁷⁾. Można więc przyjąć, że czynniki determinujące przewagę konkurencyjną danego kraju warunkują w istocie jego dynamizm innowacyjny.

Podstawą rozważań czynionych przez M.E. Portera jest analiza dziesięciu przypadków podmiotów gospodarczych w każdym z dziesięciu krajów. Porter na tej podstawie dochodzi do wniosku, że podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej firm będących przedmiotem badania wynika w znacznej mierze z ich umiejscowienia wewnątrz konfiguracji czterech grup warunków, nazwanych przez M.E. Portera „diamentem”⁸⁾. Zdaniem M.E. Portera podstawowym czynnikiem warunkującym pozycję konkurencyjną gałęzi przemysłu danego kraju, a co za tym idzie poszczególnych podmiotów gospodarczych, jest ogół działań i wysiłków w obrębie danej gospodarki narodowej w kierunku zwiększenia jej innowacyjności oraz osiągnięcia szeroko rozumianego postępu. Osiągnięcie przez wybrane podmioty gospodarcze znaczących ekonomii skali, przywództwa technologicznego czy też ponadprzeciętnego stopnia zdywersyfikowania oferty produktowej prowadzącego w rezultacie do sukcesu handlowego jest, zdaniem M.E. Portera, rezultatem, a nie przyczyną. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że źródłem pozycji konkurencyjnej danej gospodarki narodowej nie jest skala posiadanych zasobów, lecz umiejętność kreatywnego wykorzystania unikatowych przewag i szczególnych uwarunkowań gospodarczych danego kraju. W pewnym sensie pogląd M.E. Portera sformułowany dla skali makro odpowiada poglądom P.F. Druckera na przedsiębiorczość jako podstawową determinantę sukcesu gospodarczego⁹⁾. Przedsiębiorczość przyjmuje różne postaci w zależności od charakteru działalności gospodarczej; jest ona powszechnie uważana za ogromnie ryzykowną. Ryzyko to zdaniem P.F. Druckera wynika w znacznej mierze z faktu, że wysiłek innowacyjny podejmowany przez wielu przedsiębiorców jest nieprawidłowo organizowany i koordynowany, zdaniem P.F. Druckera odnosi się to zwłaszcza do przedsiębiorców w dziedzinie wysokiej techniki¹⁰⁾. W istocie przedsiębiorczość jest znacznie mniej ryzykowna od jej braku, który w najlepszym przypadku może przyjąć formę optymalizacji zasobów. Optymalizacja zasobów jest szczególnie niebezpieczna w dziedzinach, w których właściwym i rentownym kierunkiem działania jest innowacja, to znaczy, w których już istnieją okazje do innowacji¹¹⁾. Dziedzinami tymi są obszary działalności gospodarczej, które w największym stopniu podlegają procesom zmian, w tym w znacznej, a być może głównej mierze zmian o charakterze technologicznym. Nie każda jednak działalność przedsiębiorcza przynosi pożądane rezultaty, jak pisze P.F. Drucker „[...] przedsiębiorczość musi być jednak systematyczna, musi się nią kierować, a przede wszystkim zaś musi być oparta na celowej innowacji”¹²⁾.

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na innowacyjność gospodarki

Korporacje międzynarodowe przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) wywierają znaczący wpływ na gospodarkę kraju goszczącego. Ich oddziaływanie na gospodarkę kraju goszczącego jest wielowymiarowe i złożone, jednak przede wszystkim wyraża się w: zwiększeniu poziomu zatrudnienia, poprawie struktury czynników produkcji, poprawie bilansu obrotów bieżących w handlu zagranicznym¹³⁾. Nie brak jest jednak opinii, że pogląd prezentowany przez P. Kotlera i S. Jatusriptaka jest w znacznym stopniu uproszczony i nie oddaje specyfiki gospodarek krajów rozwijających się, w tym również gospodarki polskiej. Rezultaty BIZ dla kraju goszczącego nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami rządu i społeczeństwa. Do głównych oczekiwań wobec BIZ ze strony kraju przyjmującego, obok wzrostu eksportu i tworzenia nowych miejsc pracy, można wymienić transfer nowoczesnych technologii i metod organizacyjnych, które powinny skutkować wzrostem wydajności pracy i poprawą jakości produkcji¹⁴⁾. Oczekiwania te stoją w sprzeczności z podstawowymi motywami, jakimi kierują się inwestorzy zagraniczni. Podstawowymi motywami firm realizujących BIZ jest utrzymanie lub rozszerzenie rynków zbytu. Motywy rynkowe są często uzupełnione dążeniem do obniżenia kosztów produkcji¹⁵⁾. Badania wskazują na wyraźną zależność pomiędzy poziomem innowacyjności firm miejscowych a poziomem zaawansowania technologicznego BIZ. Firmy międzynarodowe z reguły lokują produkcję, którą cechuje wysokie nasycenie B+R, w krajach o wysokim poziomie innowacyjności i zaawansowania technologicznego rodzimych podmiotów. Istotnym czynnikiem jest występowanie efektywnych metod współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi a zapleczem B+R kraju przyjmującego. Jeżeli warunki te nie są spełnione, inwestorzy zagraniczni są raczej skłonni lokować montażowy typ produkcji o niskim stopniu innowacyjności i zapotrzebowania na lokalne B+R¹⁶⁾. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej skala i charakter technologicznych efektów zewnętrznych zależna jest, obok poziomu innowacyjności gospodarki, od postępów w procesie transformacji systemowej. Ważnym elementem jest również skłonność firm lokalnych do przyswajania nowych technologii i podnoszenie poziomu innowacyjności oferty produktowej¹⁷⁾. Zasadnicze różnice w tym względzie, niestety na niekorzyść gospodarki rodzimej, można zauważyć pomiędzy Polską, Czechami i Węgrami. Inwestycje zagraniczne w Polsce, Czechach i na Węgrzech wykazują znaczące różnice. W Polsce są one nastawione głównie na rynek wewnętrzny, w Czechach i na Węgrzech na eksport¹⁸⁾, choć w ostatnim okresie można zauważyć pewną poprawę, to jednak różnice są nadal zasadnicze.

Ogólnie pozytywne oddziaływanie BIZ na gospodarkę kraju goszczącego nie jest jednoznaczne w aspekcie rozwoju endogenicznej przedsiębiorczości technologicznej czy też szeroko rozumianego endogenicznego postępu technologicznego. Jak pisze Kotler „[...] inwestycje zagraniczne mogą doprowadzić do zastąpienia stanowisk pracy wymagających wiedzy technicznej stanowiskami wymagającymi jedynie pracy ręcznej. Niektóre korporacje międzynarodowe lokują



w krajach o ochronie celnej jedynie działalność wymagającą niskich umiejętności – «użycia śrubokrętu», polegającą na montażu importowanych komponentów. Niejednokrotnie też produkty korporacji międzynarodowych konkurują bezpośrednio z produktami firm rodzimych, zatrudniających wykwalifikowanych pracowników i inżynierów¹⁹⁾. Zjawisko to, jakkolwiek powszechne, ma również pewne wyjątki. Singapur w przeciwieństwie do np. Korei Południowej oparł swój rozwój na bezpośrednich inwestycjach zagranicznych, przekształcając się jednocześnie w siedzibę przemysłu o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego²⁰⁾. Władze Singapuru działały w przekonaniu, że inwestycje zagraniczne wpłyną pozytywnie na długotrwałą poprawę standardu życia obywateli oraz konkurencyjność międzynarodową kraju. Singapur swój sukces ekonomiczny zawdzięcza jednak świadomej i przemyślanej polityce władz państwowych, polegającej na selektywnej interwencji w rozwój wybranych segmentów przemysłu. Początkowo koncentrowano uwagę na pracochłonnych gałęziach przemysłu, a następnie na sektorach wymagających wyższych nakładów kapitałowych oraz specjalistycznej wiedzy technicznej²¹⁾. Proces rozwoju Singapuru przebiegał niejako w dwóch fazach. Faza pierwsza, to industrializacja kraju; rząd wspierał rozwój przemysłowy, który był w głównej mierze oparty na strategii substytucji importu. Stworzono liczne zachęty dla przyciągnięcia inwestycji zagranicznych, zniesiono ograniczenia wywozu zysków i obowiązek udziału kapitału lokalnego w przedsięwzięciach inwestycyjnych, uatrakcyjniono prawo pracy. Jednocześnie zminimalizowano poziom ceł importowych oraz zniesiono kontyngenty. Otwarcie się gospodarki na konkurencję wyrobów z importu towarzyszyły jednocześnie intensywne działania promujące eksport²²⁾. Faza druga oznaczała świadomą zmianę polityki władz państwowych mającą na celu przekształcenie Singapuru w gospodarkę posiadającą potencjał do generowania wyższej wartości dodanej, a tym samym zdolną do uniknięcia konkurencji z krajami o niskim poziomie płac. Innym ważnym celem było zmniejszenie uzależnienia wzrostu gospodarczego od rozwoju siły roboczej²³⁾. Dokonano świadomego zwiększenia płac w dziedzinach pracochłonnych, wymagających niskich umiejętności, tworząc jednocześnie bariery dla napływu taniej, często nielegalnej, siły roboczej z zagranicy w powiązaniu z selektywnym zwiększeniem stawek celnych na tego typu dobra.

Rozważania na temat roli BIZ w kształtowaniu potencjału innowacyjnego gospodarki narodowej prowadzą do zasadniczego pytania, czy BIZ są szansą czy zagrożeniem dla innowacyjności gospodarki kraju goszczącego. Wydaje się, że w ostatnim okresie w przypadku gospodarki Polski zachodzą w tym obszarze pewne procesy, które pozwalają sądzić, że zagrożenia wykazują tendencję malejącą; rosną natomiast w pewnym stopniu szanse. Świadczyć o tym może powolne przenoszenie przez korporacje międzynarodowe części swojej aktywności, B+R do Polski (np. Intel, Motorola). Uważa się, że BIZ stanowią szansę dla innowacyjności gospodarki polskiej, jednak optymalne wykorzystanie tej szansy pozostaje w znacznym stopniu kwestią otwartą²⁴⁾. Wydaje się, że członkostwo Polski w UE stwarza pewne korzystne uwarunkowania w zakresie stymulowania pozytywnych efektów BIZ dla innowacyjności gospodarki polskiej. Nie umniejsza to

jednakże roli, jaką w procesie stymulowania pozytywnego wpływu BIZ na dynamizm innowacyjny gospodarki powinna spełniać aktywna i dostosowana do specyficznych uwarunkowań rodzimych polityka gospodarcza.

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na gospodarkę narodową nie jest tak jednoznaczny w relacji do lokalnych podmiotów innowacyjnych. Inwestorzy zagraniczni w przypadku gospodarek mniej rozwiniętych często ograniczają swoją działalność do końcowego montażu wyrobów gotowych, nie przejawiając większego zainteresowania lokalnym zapleczem B+R. Podmioty innowacyjne, zatrudniające wysoko wykwalifikowanych pracowników i inżynierów, wystawione są na silną konkurencję kapitału zagranicznego, co niewątpliwie ogranicza ich możliwości rozwojowe. Czynnikiem potencjalnie pozytywnym, związanym z technologicznymi BIZ, jest pojawienie w obszarze gospodarki narodowej wysoko innowacyjnych partnerów do współpracy, jednak skłonność inwestorów zagranicznych do współpracy z lokalnym zapleczem B+R wydaje się być dyskusyjna.

dr Marek Martin

Katedra Ekonomii i Marketingu
Politechniki Łódzkiej

PRZYPISY

- ¹⁾ Patrz J. MUJŻEL, *Bodźce postępu techniczno-organizacyjnego i warunki ich skuteczności w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1977, s. 45–46.
- ²⁾ Por. W. KASPERKIEWICZ, *Systemy funkcjonowania gospodarki a innowacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 34.
- ³⁾ Patrz J. PAJESTKA, *Dynamizm innowacyjny*, „Życie Gospodarcze” nr 45, 1973, s. 11.
- ⁴⁾ Por. E. KOCIERZ, *Potencjał naukowo-badawczy przemysłu*, Katowice 1978, s. 242–254.
- ⁵⁾ Por. W. KASPERKIEWICZ, *Systemy...*, op.cit., s. 33–34.
- ⁶⁾ *Ibidem*, s. 34.
- ⁷⁾ Patrz M.E. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, London 1998, s. 70.
- ⁸⁾ *Ibidem*, s. 72.
- ⁹⁾ Por. P.F. DRUCKER, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 30–37.
- ¹⁰⁾ *Ibidem*, s. 36.
- ¹¹⁾ *Ibidem*, s. 37.
- ¹²⁾ *Ibidem*, s. 38.
- ¹³⁾ Por. P. KOTLER, S. JATUSRIPTAK, S. MAESINCEE, *Marketing narodów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 66.
- ¹⁴⁾ Patrz J. WITKOWSKA, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 157–158.
- ¹⁵⁾ *Ibidem*, s. 158.
- ¹⁶⁾ *Ibidem*, s. 163.
- ¹⁷⁾ *Ibidem*, s. 162 i 216.
- ¹⁸⁾ Por. W. KUCZYŃSKI, *Trza być w butach na weselu*, „Wprost”, 16 IV 2000, s. 56.
- ¹⁹⁾ Por. P. KOTLER, S. JATUSRIPTAK, S. MAESINCEE, *Marketing...*, op.cit., s. 67.
- ²⁰⁾ *Ibidem*, s. 82.
- ²¹⁾ Por. R. N. GWYNNE, *New Horizons?: Third World Industrialization in an International Framework*, Longmans Science & Technical, Hongkong 1990, s. 190–191.
- ²²⁾ Patrz M. NOLAND, *Pacific Basin Developing Countries: Prospects for the Future*, Institute for International Economics, Washington 1990, s. 23.
- ²³⁾ Patrz G. RODAN, *The Political Economy of Singapore's Industrialization, National State and International Capital*, Macmillan, New York 1990, s. 142.
- ²⁴⁾ Patrz *Inwestycje zagraniczne – szansa czy zagrożenie dla innowacyjności polskiej gospodarki*, Konferencja zorganizowana przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową oraz Fundację Konrada Adenauera w Polsce, Warszawa 2004.

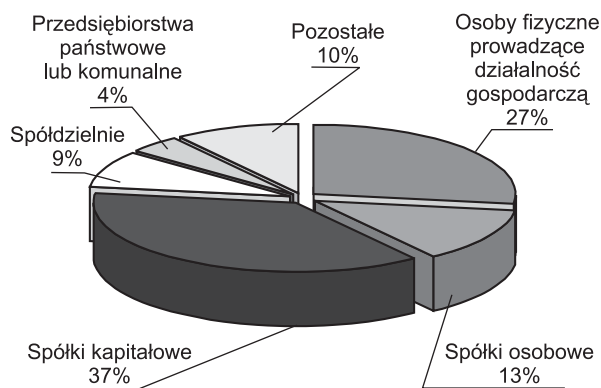
Wybrane aspekty realizacyjne procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach północno-wschodniej Polski

Wiesława Olkowska

Wprowadzenie

Obecnie w realiach gospodarki rynkowej przedsiębiorcy-inwestorzy po rozważeniu swoich potrzeb w zakresie inwestycji rzeczowych mogą podejmować samodzielne decyzje inwestycyjne. Zdobywanie środków finansowych, dobra koordynacja robót budowlano-montażowych, czy właściwie sporządzone umowy cywilne to warunki prawidłowej i sprawnej realizacji procesu inwestycyjnego. Stały się one możliwe do spełnienia w warunkach tzw. rynku inwestora. Równocześnie po roku 1989 umocniła się również rola inwestora w gronie uczestników procesu inwestycyjnego z możliwością swobodnego wyboru projektantów, wykonawców czy dostawców maszyn, urządzeń.

Artykuł przedstawia aspekty realizacyjne procesów inwestycyjnych od strony finansowania własnego inwestora i wyboru systemów wykonawczych w przedsiębiorstwach północno-wschodniej Polski i odnosi do wyników badań w tym zakresie.



Rys. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw północno-wschodniej Polski według formy prawno-organizacyjnej

Źródło: badania własne.

Na podstawie pilotażu ankietowego wskazano na stosowane przez badane jednostki gospodarcze rozwiązania organizacyjno-ekonomiczne wykonawców robót z uwzględnieniem samodzielnej realizacji poszczególnych etapów procesów przez inwestorów w ramach własnych środków finansowych.

Problematykę tę uzupełniono wskazaniem przyczyn i skutków słabości w działalności inwestycyjnej.

Prezentacja badanej zbiorowości

W charakterystyce badanej zbiorowości zostały uwzględnione następujące parametry: wielkość zatrudnienia, sektor własności i forma prawno-organizacyjna. Przyjęto założenie, że wiodącym kryterium jest forma prawno-organizacyjna, określająca status jednostki prowadzącej działalność gospodarczą¹⁾.

Badana zbiorowość liczyła 70 przedsiębiorstw – 37,1% z nich to spółki kapitałowe, drugą grupę, tj. 27,1% pod względem liczebności stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Następnymi grupami należącymi do osób prawnych i sektora prywatnego były spółki osobowe – 12,9% i spółdzielnie – 8,6%. Z sektora publicznego pochodziło tylko 4,3% przedsiębiorstw państwowych lub komunalnych, natomiast pozostałe 10% stanowiły jednostki z kapitałem mieszanym. Strukturę badanych przedsiębiorstw północno-wschodniej Polski według formy prawno-organizacyjnej zaprezentowano na rys. 1.

Elementem charakterystyki badanych firm, który uwzględniono, była również wielkość zatrudnienia. Według tego kryterium uzyskano informację, że małe jednostki zatrudniające do 50 pracowników stanowiły 60% (42 przedsiębiorstwa) ogółu badanej zbiorowości. Przedsiębiorstwa średnie (do 250 pracowników) to 27% tej zbiorowości (19 jednostek), a przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 zatrudnionych) stanowiły 13% (9 jednostek) badanych podmiotów gospodarczych. W dalszych analizach podziału na klasy wielkości zatrudnienia nie uwzględniano.

Tab. 1. Etapy procesu inwestycyjnego realizowane z własnych środków finansowych w badanych przedsiębiorstwach w latach 2000–2002

Cykl przedsięwzięcia inwestycyjnego ETAPY ³⁾	Liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw z poszczególnych form prawno-organizacyjnych						Ogółem	
	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	Spółki osobowe	Spółki kapitałowe	Spółdzielnie	Przedsiębiorstwa państwowe lub komunalne	Pozostałe		
Programowanie i planowanie inwestycji	n	11	6	23	5	3	3	51
	%	58	67	88	83	100	43	73
Projektowanie inwestycji (dokumentacja projektowo-kosztorysowa)	n	9	7	13	5	3	4	41
	%	47	78	50	83	100	57	59
Pozyskanie terenu pod inwestycje (zakup lub dzierżawa gruntu)	n	8	1	11	3	1	0	24
	%	42	11	42	50	33	0	34
Realizacja robót budowlano-montażowych	n	9	3	10	2	2	4	30
	%	47	33	38	33	67	57	43
Nadzór inwestorski	n	8	4	12	3	2	3	32
	%	42	44	46	50	67	43	46
Analiza i ostateczne rozliczenie inwestycji	n	7	3	16	2	1	4	33
	%	37	33	62	33	33	57	47
Razem badanych przedsiębiorstw	n	19	9	26	6	3	7	70

Źródło: badania własne.

Tab. 2. Systemy realizacji inwestycji w badanych przedsiębiorstwach w latach 2000–2002

Systemy realizacji inwestycji	Liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw z poszczególnych form prawno-organizacyjnych						Ogółem	
	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	Spółki osobowe	Spółki kapitałowe	Spółdzielnie	Przedsiębiorstwa państwowe lub komunalne	Pozostałe		
Samodzielna realizacja całości przedsięwzięcia	n	9	3	5	5	0	1	23
	%	47	33	19	83	0	14	33
Samodzielna realizacja całości przedsięwzięcia z wyjątkiem:								
● opracowania dokumentacji projektowej	n	1	0	2	0	1	0	4
	%	5	0	8	0	33	0	6
● wykonawstwa robót budowlano-montażowych	n	2	0	3	0	1	0	6
	%	11	0	12	0	33	0	9
● nadzoru inwestorskiego	n	5	0	1	0	1	0	7
	%	26	0	4	0	33	0	10
Realizacja przedsięwzięcia inwestycyjnego w systemie zleconym								
● przez jedno przedsiębiorstwo	n	5	1	10	1	0	3	20
	%	26	11	38	17	0	43	29
● wyszczególnione etapy realizowane przez różne przedsiębiorstwa specjalistyczne	n	4	4	12	0	2	2	24
	%	21	44	46	0	67	29	34
Razem badanych przedsiębiorstw	n	19	9	26	6	3	7	70

Źródło: badania własne.

Reasumując, wśród badanych firm przeważały:

- z klasy wielkości zatrudnienia – przedsiębiorstwa małe,
- z sektora własności – przedsiębiorstwa prywatne,
- według formy prawno-organizacyjnej – przedsiębiorstwa klasyfikowane jako osoby prawne, a w nich spółki kapitałowe.

Finansowanie własne realizacji etapów procesów inwestycyjnych

Problem finansowania projektu inwestycyjnego i wykazanie finansowych możliwości realizacji inwestycji ze strony przedsiębiorcy-inwestora powinny być rozpatrywane już na etapie zamysłu budowy. Odpowiednio sporządzony montaż finansowy projektu to nie tylko dowód gospodarności przedsiębiorcy-inwestora, ile świadomy i celowy proces określający proporcję środków pochodzących z różnych źródeł finansowania i wybór instytucji finansowych uczestniczących w procesie gromadzenia zasobów pieniężnych²⁾.

Problem ten praktycznie najczęściej przewijał się w wywiadach z badanymi przedsiębiorcami-inwestorami z obszaru północno-wschodniej Polski. Przyznawali, że często zmieniali zamierzenia programowe po uzyskaniu pozwolenia na budowę, a nawet po przystąpieniu do realizacji robót budowlanych w chwili konfrontacji z możliwościami finansowymi, tj. własnymi i obcymi środkami pieniężnymi oraz możliwościami spłaty zaciągniętych kredytów.

W przedstawionych wynikach badań (tab. 1) zaprezentowano etapy procesów inwestycyjnych realizowanych w ramach własnych środków finansowych badanych przedsiębiorców-inwestorów.

Znamienną cechą jest, że w badanej populacji 70 przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze północno-wschodniej Polski 51 z nich (73% respondentów) finansowało z własnych środków etap programowania i planowania inwestycji, a 41 jednostek (59% respondentów) prace projektowe i dokumentację projektowo-kosztorysową. Były to etapy należące do fazy przedinwestycyjnej, których koszt przeważnie ograniczano do zakupu dokumentacji projektowo-kosztorysowej i sporadycznego doradztwa w zakresie planowania inwestycji (co 5. respondent).

Jednak badania dowiodły, że przedsiębiorcy-inwestorzy z północno-wschodniej Polski zdawali sobie sprawę z potrzeb planowania inwestycji, uciekając od działań żywiołowych. Powszechnie przyjętym narzędziem podejmowania decyzji inwestycyjnych przez 89% respondentów był okres zwrotu. Najbardziej przemawiał on do wyobraźni inwestujących, a jednocześnie polegał na prostych obliczeniach wykonywanych przez samych przedsiębiorców-inwestorów lub biura rachunkowo-podatkowe przy nieznacznie zwiększonych kosztach obsługi.

Natomiast etapy należące do fazy realizacyjnej – począwszy od pozyskania terenu, przez realizację robót budowlano-montażowych po ostateczne rozlicze-

nie inwestycji finansowało z własnych środków od 24 do 33 jednostek (34% do 47% respondentów) – tab. 1.

Faza realizacji powiązana jest zwykle z dużą koncentracją wydatków i narastających zobowiązań finansowych.

Można z całą pewnością stwierdzić, że badani przedsiębiorcy-inwestorzy we wszystkich formułach prawno-organizacyjnych, aby zapobiec opóźnieniom, wadliwemu przebiegowi budowy czy zmianom w projekcie korzystali z zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie z formy kredytu hipotecznego. Potwierdziły to wyniki badań wskazując, że nieliczni respondenci skarżyli się na utrudniony dostęp do kredytu.

Dominującą rolę we własnym finansowaniu wszystkich etapów inwestycyjnych wykazały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, tj. od 58% do 37% respondentów (tab. 1). Natomiast spółki i spółdzielnie prym wiodły w finansowaniu własnym fazy przedinwestycyjnej – od 50% do 88% respondentów (tab. 1). W przypadku etapów fazy realizacyjnej pozyskania terenu czy realizacji robót budowlano-montażowych na własne finansowanie wskazało od 11% do 38% respondentów (tab. 1). Jak wykazały badania, jednostki te realizowały duże inwestycje z udziałem kapitału zagranicznego i musiały korzystać z finansowania zewnętrznego. W przypadku sektora publicznego, do którego zaliczono 3 przedsiębiorstwa państwowe lub komunalne, rozpatrywany problem finansowania można potraktować w sposób marginesowy.

Systemy i formy zleceń realizacji procesów inwestycyjnych

Badania przeprowadzono w aspekcie różnych systemów wykonawczych i form zleceń realizacji inwestycji (tab. 2).

Na samodzielnej realizację całości przedsięwzięcia inwestycyjnego, w ramach którego realizowano inwestycje od uzyskania pozwolenia na budowę do jej rozliczenia, wskazały 23 jednostki analizowanych form prawno-organizacyjnych (33% respondentów) – tab. 2. W tzw. systemie gospodarczym w zasadzie korzystano z typowej dokumentacji projektowo-kosztorysowej.

Natomiast częściowa samodzielna realizacja inwestycji w przedsiębiorstwach północno-wschodniej Polski, w której zlecano wykonanie dokumentacji (6% respondentów), wykonawstwo robót (9% respondentów) czy nadzór inwestorski (10% respondentów), miała charakter śladowy (tab. 2).

Zdecydowanie jednak większość, tj. ok. 63% badanych respondentów analizowanych form prawno-organizacyjnych wskazało na tradycyjny sposób realizacji podziału procesu inwestycyjnego na etapy i zlecenia ich wykonania różnym przedsiębiorstwom bądź zlecenia całości przedsięwzięcia jednemu przedsiębiorstwu (wyłączając zazwyczaj nadzór inwestorski i rozliczenie inwestycji) – tab. 2.

Preferowaną formą zleceń były negocjacje i zamówienia z tzw. wolnej ręki⁴⁾.



Badania potwierdziły, że na tryb negocjacyjny wskazało ok. 44% respondentów, na zamówienia z tzw. wolnej ręki 30% respondentów, a na tryb przetargowy ok. 23% ankietowanych analizowanych form prawno-organizacyjnych.

Negocjacje były modną formą zleceń przede wszystkim w spółdzielniach (83% respondentów) i spółkach kapitałowych (54% respondentów). Natomiast tryb zamówień z tzw. wolnej ręki był popularny i najczęściej stosowany przez przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą jako osoby fizyczne (53% respondentów).

Najmniej preferowaną formą zleceń były przetargi, które w celu wyboru najkorzystniejszej oferty wybrało 6 spółek kapitałowych (23% respondentów) i 3 badane przedsiębiorstwa państwowe (100% respondentów).

Z całą pewnością można stwierdzić, że jeżeli nie całość, to część zamówień w tych badanych jednostkach finansowana była ze środków publicznych.

W wyniku zmian ustrojowych i transformacji rynku budowlanego w kierunku rynku inwestora forma przetargowa nie musi być formą zleceniową bezwzględna, czy też „modą” na pozyskanie wykonawcy na warunkach korzystnych dla inwestora-przedsiębiorcy. Procedury przetargowe są często uciążliwe i kosztowne, wymagające personelu przygotowującego przetargi ze znajomością przepisów prawnych (regulaminów). Stąd też w badanych przedsiębiorstwach z obszaru północno-wschodniej Polski kierowanie ofert do wybranych oferentów lub rokowania tylko z jednym z wykonawców robót lub dostawcą maszyn, licząc na spełnienie oczekiwań umownych, relatywnie niską cenę i szybkość robót, stały się najczęstszymi preferowanymi formami zleceń.

Przyczyny i skutki słabości w obszarze działalności inwestycyjnej

W badaniach pilotażowych zapytano respondentów z obszaru północno-wschodniej Polski o najczęstsze przyczyny i skutki słabości (niedociągnięć) w obszarze procesów i działalności inwestycyjnej.

Obecne warunki inwestowania i częstotliwość ich zmian spowodowały u ok. 56% respondentów analizowanych form prawno-organizacyjnych niezrealizowanie potrzeb inwestycyjnych, a u 29% respondentów potrzebę korekt inwestycyjnych.

Charakterystyczne są bowiem przepisy prawne w obszarze tzw. systemów inwestycyjnych, które dotyczą szerokiego zakresu praw i obowiązków uczestników procesów inwestycyjnych, regulacji procesu budowlanego i związanego z nim otoczenia prawnego, administracyjnego, warunków fizjograficznych czy gospodarki przestrzennej.

Częstotliwość zmian tych przepisów spowodowana urzędniczą uznaniowością ingerującą w swobodę inwestycyjną wydanymi decyzjami administracyjnymi miała wpływ na co trzeciego przedsiębiorcę-inwestora z obszaru północno-wschodniej Polski.

Ankietowani wskazywali na polskie prawo inwestycyjne jako niespójne, pełne luk i dające urzędnikom dużą władzę, zwiększające ryzyko inwestycyjne i rodzące konflikty. Z tego typu stwierdzeń, że „przepisy się zmieniły”, zmaganie z nimi było dla badanych przedsiębiorców-inwestorów udręką.

Konkludując, z raportu Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej pt. „Inwestycyjny proces budowlany” wskazano aż 5 ustaw utrudniających procesy i działalność inwestycyjną. Były to: prawo budowlane, ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, ustawa o ochronie gruntów rolnych i leśnych, prawo geodezyjne i kartograficzne oraz przepisy dotyczące infrastruktury technicznej.

Podsumowanie

Podstawowym celem artykułu była próba zawiązania wybranych problemów praktycznej strony realizacji procesów inwestycyjnych w warunkach „rynku inwestora”.

Przy powyższym podejściu stwierdzono, że faza przedinwestycyjna jest w przeważającej mierze finansowana ze środków własnych przedsiębiorców-inwestorów.

Zdecydowanie w fazie realizacyjnej etap pozyskania gruntu i realizacji robót budowlano-montażowych jest uwzględniony w montażu finansowym projektów w finansowaniu zewnętrznym opartym w zasadzie na bankowych kredytach hipotecznych (pod zastaw nieruchomości).

W niniejszych badaniach obejmujących przedsiębiorców-inwestorów z północno-wschodniej Polski większość z nich wskazała na tradycyjny sposób realizacji procesu inwestycyjnego, w którym poszczególne etapy wykonują uczestnicy wiodący danego etapu, np. projektanci, wykonawcy.

Charakterystyczną cechą w systemie zleceniowym jest słabsza pozycja roli przetargów, którą wyprzedza tryb negocjacyjny i zamówień z tzw. wolnej ręki.

Przedsiębiorcy-inwestorzy wskazywali w badaniach na słabości i niedociągnięcia obecnego systemu legislacji w procesie inwestycyjnym. Powodowała ona dużą uznaniowość interpretacji przepisów tworząc tzw. bariery inwestycyjne.

dr hab. Wiesława Olkowska
Zakład Ekonomiki Inwestycji
UWM w Olsztynie

PRZYPISY

- 1) Ustawa Prawo działalności gospodarczej z 19 listopada 1999 r. (Dz.U. Nr 101, poz. 1178 z późn. zm., w szczególności art. 2, art. 54, art. 55).
- 2) W. OLKOWSKA (1999), *Metodyka przedinwestycyjnego studium realizacji budynków inwentarskich*, „Rozprawy i Monografie”, Wydawnictwo ART, Olsztyn.
- 3) I. WEISS, R. JURGA (1999), *Inwestycje budowlane*, „Poradniki Prawnicze”, C.H. Beck, Warszawa.
- 4) M. BRYX, R. MATKOWSKI (2002), *Inwestycje w nieruchomości*, Poltext, Warszawa.

Restrukturyzacja huty

Józef Koszkuł, Włodzimierz Baranowski, Małgorzata Zamora

Wstęp

Istota restrukturyzacji polega na zmianie strategii przedsiębiorstwa, które musi być konkurencyjne na wolnym rynku. Zapewnią mu to efektywność ekonomiczna i sprawność organizacyjna. Osiągany zysk pozwala na wzrost i rozwój firmy, ale wcześniej umożliwia przetrwanie. Restrukturyzacja to w pierwszym etapie realizacji tego procesu warunek konieczny do istnienia przedsiębiorstwa i mimo społecznie trudnych do zaakceptowania negatywnych skutków procesów przekształceń są one konieczne [1, 2].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie poszczególnych etapów restrukturyzacji oraz określenie ich ważności.

Przebudowa systemu funkcjonowania przemysłu sprawiła, że przedsiębiorstwa znalazły się w nowych realiach ekonomicznych kraju. Nowe zasady gospodarki wolnorynkowej i konkurencyjnej sprawiły, że Huta Zawiercie SA musiała się poddać gruntownej reorganizacji i restrukturyzacji. Zmiany te dotyczyły przede wszystkim: formy prawnej, wewnętrznej struktury firmy, zarządzania zasobami ludzkimi, modernizacji techniczno-produkcyjnej.

Głównym celem zmian w przedsiębiorstwie było dostosowanie go do wymogów rynkowego otoczenia.

Powody rozpoczęcia restrukturyzacji

W 1989 roku niemiecka firma konsultingowa BSE opracowała na zlecenie huty materiał *Feasibility Study*, które wytyczyły kierunki działania, zwłaszcza w zakresie technologii. Początek restrukturyzacji Huty Zawiercie SA datuje się na styczeń 1992 r.

Huta Zawiercie SA znajdowała się w tym okresie w trudnej sytuacji ekonomicznej. Przyczynami takiego stanu były między innymi:

- spadek sprzedaży wyrobów spowodowany recesją na rynku krajowym;
- stosowanie przestarzałej technologii produkcji półwyrobów, która sprawiała, że nie były one konkurencyjne na rynku krajowym i zagranicznym;
- zdecydowana przewaga sprzedaży półwyrobów nad sprzedażą wyrobów gotowych;
- wysoki udział kosztów stałych (ponad 25%) w ogólnym koszcie wytwarzania;
- spadek światowych cen stali.

Program restrukturyzacyjny w Hucie Zawiercie SA był bardzo głęboki i kompleksowy (obejmował wszystkie obszary przedsiębiorstwa).

Restrukturyzacja zatrudnienia i struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna podlegała i podlega ciągłym przeobrażeniom; działania w tym zakresie obejmują m.in.:

- wydzielenie samodzielnych działów i wydziałów w postaci spółek,
- uproszczenie i „odchudzenie” struktury organizacyjnej poprzez likwidację lub łączenie poszczególnych działów i wydziałów,
- ograniczanie zatrudnienia.

Poziom zatrudnienia zmniejszył się z 6127 osób w 1989 r. do 1093 osób na 1.01.2002 r.

Ze struktury huty wydzielono samodzielne obszary działalności, tak produkcyjne, jak i nie związane bezpośrednio z produkcją, takie jak:

- walcownie bruzdowe,
- gospodarka złomowa,
- przerób żużla,
- służby remontowe,
- transport samochodowy i kolejowy,
- ochrona zakładu,
- działalność socjalna,
- usługi sanitarno-czystościowe,
- wykonywanie osprzętu dla walcowni,
- służby szkolenia pracowników

Jak już wspomniano, zatrudnienie w ciągu ostatnich 12 lat zmniejszyło się o ponad 5000 osób. Tak znaczną redukcję poziomu zatrudnienia uzyskano głównie poprzez:

- wydzielenie ze struktury huty samodzielnych obszarów działalności,
- redukcję zatrudnienia (rozwiązanie umów o pracę z pracownikami zatrudnionymi w niepełnym wymiarze czasu, z osobami uzyskującymi uprawnienia emerytalne, zwolnienia grupowe, zwolnienia dobrowolne z równoczesną wypłatą odszkodowań za utratę miejsca pracy),
- minimalizację liczby przyjęć nowych pracowników.

Restrukturyzacja w zakresie procesów wytwórczych

Ostatnia dekada to okres likwidacji przestarzałych środków trwałych i jednoczesne inwestycje w nowe technologie produkcyjne i ochronę środowiska.

Zmiany te dokonywały się następująco:

- 1992 r. – likwidacja stalowni martenowskiej wraz z pionowym urządzeniem ciągłego odlewania stali COS;



- 1992 r. – uruchomienie pierwszego nowoczesnego COS-u firmy Danieli;
- 1993 r. – 1995 r. – zostają włączone do eksploatacji dwa piece kadziowe;
- 1994 r. – uruchomienie walcowni walcówki;
- 1995 r. – rozruch drugiego urządzenia COS;
- 1995 r. – zatrzymanie i likwidacja walcowni półwyrobów;
- 1996 r. – modernizacja walcowni blach;
- 1999 r. – uruchomienie walcowni prętów;
- 2000 r. – uruchomienie odlewania na COS kęsów kwadratu 160 mm.

Po uruchomieniu nowej walcowni prętów została zakończona zasadnicza restrukturyzacja techniczna zakładu, a tym samym całość cyklu produkcji została zamknięta wysoko przetworzonymi wyrobami hutniczymi.

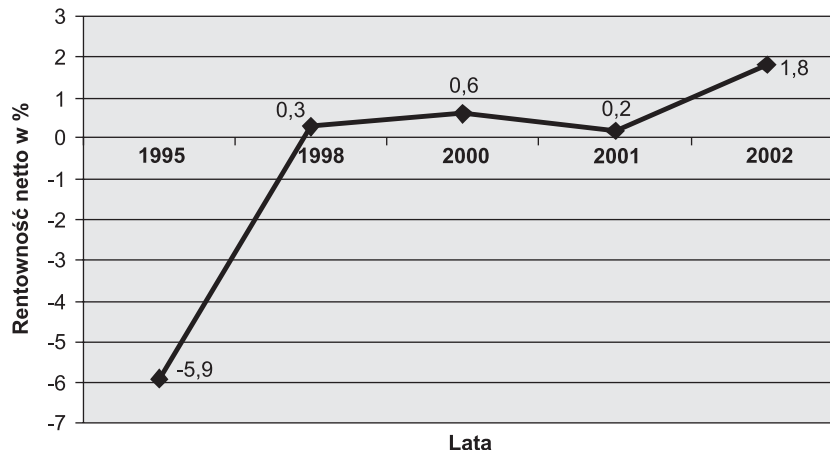
Restrukturyzacja w zakresie produktów

Dzięki uruchomieniu nowoczesnej walcowni prętów i płaskowników po raz pierwszy w po wojennej historii huta przestała być oferentem półwyrobów. W sprzedaży ilościowej w 2001 r. stanowiły one jedynie 0,5%.

Podstawowymi produktami Huty Zawiercie SA są:

- walcówka okrągła gładka $\phi 5,5 \div \phi 11$ mm w kręgach o masie 1 tony,
- pręty okrągłe żebrowane $\phi 10 \div \phi 40$ mm,
- pręty gładkie $\phi 16 \div \phi 52$ mm,
- pręty płaskie szerokość $25 \div 100 \times$ grubość $5 \div 20$ mm.

W wyniku zmian struktury produkcji i poprawy sytuacji rynkowej sprzedaż wyrobów walcowanych w roku 2000 była wyższa o 28% w stosunku do roku 1999. W dalszym ciągu zamierza się zwiększać w strukturze produkcji udział stali jakościowych (w 2001 r.



Rys. Rentowność netto

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych huty.

ponad dwukrotnie w stosunku do 2000 r.) oraz poszerzać asortyment produkcji o nowe profile.

Restrukturyzacja finansowa

W 1995 r. została przeprowadzona restrukturyzacja finansowa. Zakończono ją podpisaniem bankowego postępowania ugodowego. W efekcie „zamrożono” narastanie długu, część wierzytelności pozostała do spłaty umorzono, natomiast większość zobowiązań zamieniono na akcje wierzycieli – poprzez przekształcenie Huty Zawiercie SA w jednoosobową spółkę skarbu państwa, a potem nastąpił wykup akcji spółki przez wierzycieli.

Spłata zadłużenia bankowego w rezultacie postępowania ugodowego została pomyślnie zakończona w 1998 r.

Przeprowadzenie ugody bankowej było kluczowym osiągnięciem z punktu widzenia restrukturyzacji innych obszarów przedsiębiorstwa. Tylko oddłużenie i zmniejszenie kosztów obsługi zadłużenia gwarantowało uzyskanie rentowności netto i równowagi finansowej huty, a tym samym dawało szansę rozwoju technologicznego firmy.

Tab. Wyniki ekonomiczno-finansowe w latach 1995–2002

Wyszczególnienie	Jedn.	1995 r.	1998 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.
Przychody ze sprzedaży ogółem	tys. PLN	612 908	732 593	795 979	779 126	793 913
Wynik ze sprzedaży	tys. PLN	28 186	35 849	40 480	44 562	29 549
Wynik netto	tys. PLN	-36 442	2 167	4 748	1 590	14 425
Aktywa ogółem	tys. PLN	407 674	487 891	616 438	562 800	621 531
Kapitał własny	tys. PLN	204 190	284 364	294 344	288 105	302 530
Zobowiązania ogółem	tys. PLN	201 407	195 938	252 395	253 797	310 698
Należności ogółem	tys. PLN	48 192	58 498	86 116	86 650	124 478
Zapasy ogółem	tys. PLN	31 383	52 266	36 269	36 269	55 250
Rentowność netto	%	-5,9%	0,3%	0,6%	0,2%	1,8%
Wskaźnik całkowitego zadłużenia	%	49,4%	40,2%	40,9%	45,1%	50,0%

Podstawowe dane ekonomiczno-finansowe w latach 1995 r. (przed ugodą) i 1998 r. (po zakończeniu ugody) oraz w kolejnych latach zestawiono w tabeli.

Powyższe cele udało się osiągnąć dzięki przeprowadzonej restrukturyzacji finansowej. Przedsiębiorstwo osiągnęło rentowność netto oraz równowagę finansową.

Najgłębszy proces restrukturyzacji huta ma już za sobą, a w efekcie jego konsekwentnej realizacji stała się małą, dobrze zorganizowaną firmą, posiadającą nowoczesną technologię wytwarzania, produkty o najwyższej jakości i stabilną pozycję finansową. Potwierdzeniem są wyniki finansowe generowane na przestrzeni ostatnich lat.

Syntetycznym wskaźnikiem oceny ekonomiczno-finansowej huty jest wskaźnik rentowności. Na wykresie (rys.) przedstawiono zmiany tego wskaźnika.

Nie oznacza to oczywiście zaniechania dalszych działań, gdyż bez ciągłej modernizacji huty nie jest możliwe osiągnięcie podstawowych celów stojących przed tym przedsiębiorstwem, tj.: zysku, wzrostu i rozwoju, zwłaszcza w coraz trudniejszych warunkach konkurencyjnych.

Uwagi końcowe

Realizacja programu restrukturyzacji Huty Zawiercie SA pozwoliła na powstanie nowoczesnego przedsiębiorstwa zdolnego do konkurencji z innymi producentami stali. Dzięki konsekwentnemu przeprowadzeniu długoterminowego programu inwestycyjnego huta stała się przedsiębiorstwem prezentującym światowy poziom technologii. Przeprowadzony program restrukturyzacji był potrzebny i ekonomicznie uzasadniony, bez niego przedsiębiorstwo nie miałoby szans na przetrwanie na konkurencyjnym rynku. Zatem restrukturyzacja Huty Zawiercie SA okazała się skuteczna.

prof. dr hab. inż. Józef Koszkul
dr inż. Włodzimierz Baranowski
Politechnika Częstochowska
Małgorzata Zamora

BIBLIOGRAFIA

- [1] THIERRY D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Adaptacja pracowników do zmian*, Poltex, Warszawa 1995.
- [2] SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.
- [3] *Raport Roczny Huta Zawiercie SA 2000, 2001, 2002.*

Michael Regester, Judy Larkin

Zarządzanie kryzysem

Tłumaczenie Mariola Ciszewska

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

We współczesnym otoczeniu firmy muszą na bieżąco rozpoznawać i szybko reagować na pojawiające się nowe wyzwania, niespodziewane zdarzenia, różne zagrożenia. Ogromne znaczenie ma to wówczas, gdy coś dzieje się nie tak, a natrętne media „drażą” zaistniały problem. Zaletą książki jest pokazanie metodyki postępowania w takich kryzysowych sytuacjach. Poza tym duży nacisk położono na zapobieganie zagrożeniom, a nie tylko na usuwanie skutków już zaistniałych zdarzeń.

Książka jest przeznaczona dla studentów zarządzania, psychologii, socjologii, a także specjalistów w dziedzinie *public relations* i menedżerów.

Michael Regester jest uznanym na świecie autorytetem w zakresie zarządzania kryzysem. Opracował wiele systemów, procedur i programów szkoleniowych stosowanych przez firmy w sytuacjach kryzysowych. Jest autorem wielu artykułów poświęconych *public relations* i komunikacji w kryzysie, a także wydanych w wielu krajach książek: *Crisis Manage-*

ment (Century Hutchinson 1987) oraz *Investor Relations*, napisanej razem z Neilem Ryderem (Century Hutchinson 1990). Był członkiem zarządu International Public Relations Association, a obecnie – Institute of Public Relations w Wielkiej Brytanii. Jest współzałożycielem firmy specjalizującej się w doradztwie z zakresu zarządzania reputacją i kryzysem – Regester Larkin Ltd.

Judy Larkin jest współzałożycielką Regester Larkin Ltd. Ma dwudziestoletnie doświadczenie w dziedzinie międzynarodowego marketingu i komunikacji. Współpracowała z Michaeliem Regesterem w wielu programach doradczych z dziedziny zarządzania kryzysem, a ostatnio odpowiadała za opracowanie i wdrożenie systemów zarządzania sytuacjami kryzysowymi w licznych korporacjach międzynarodowych. Jest członkiem Institute of Public Relations, International Public Relations Association i zarządu Issues Management Council w Stanach Zjednoczonych oraz autorką książek i wykładowcą w zakresie zarządzania kryzysem i sytuacjami problemowymi.

Opcje realne w wycenie aktywów niematerialnych

Grzegorz Urbanek

Wprowadzenie

Kapitał intelektualny staje się coraz ważniejszym składnikiem wartości wielu firm. Jest to efekt rozwoju „nowej ekonomii”, której pojawienie się jest związane z przesunięciem głównych źródeł tworzenia bogactwa z aktywów materialnych na niematerialne.

W warunkach „nowej ekonomii” efektywność działania wymaga od firm elastyczności i zdolności do tworzenia innowacyjnych strategii. Osiągnięcie tych celów wymaga rozwoju wiedzy i unikatowych umiejętności, które stanowią główny czynnik tworzenia ekonomicznej wartości. W stosunku do tradycyjnych form kapitału, kapitał intelektualny jest trudniejszy do zidentyfikowania, zarządzania i wyceny. Nowe warunki działania wymagają stosowania nowych sposobów zarządzania i pomiaru opartych na wiedzy aktywów.

W rzeczywistości gospodarczej, menedżerowie decydują o inwestycjach na bazie ciągle zmieniających się warunków. Mają oni do wyboru określone możliwości działania, np. podjęcie inwestycji, odłożenie jej w czasie lub zaniechanie. Gdy warunki rynkowe są wysoce niestabilne, a w decyzjach menedżerskich jest miejsce na elastyczność, tradycyjne metody analizy efektywności podejmowanych działań, oparte na zdyskontowanych przepływach gotówkowych, okazują się niewystarczające. Ich zastosowanie nie daje gwarancji uzyskania wiarygodnych informacji, umożliwiających podejmowanie optymalnych decyzji inwestycyjnych.

Obserwując wycenę rynkową przedsiębiorstw, w szczególności tych, na których działalność wpływ ma wiele niepewnych okoliczności, można zauważyć rosnącą lukę pomiędzy ich wartością rynkową a wartością wynikającą np. ze zdyskontowanych przepływów gotówkowych. Menedżerowie i inwestorzy instynktownie wyczuwają, że wycena rynkowa odzwierciedla zarówno bieżącą pozycję firmy, jak i przyszłe, nieznanne obecnie możliwości. Narzędziem, które w wycenie uwzględnia tę dodatkową wartość wynikającą z przyszłych perspektyw i różnych możliwości działania, są opcje realne.

Metody opcji realnych pozwalają na uwzględnienie w wycenach i analizach opłacalności przedsięwzięć rzeczywistych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w „nowej ekonomii”. Celem artykułu jest przedstawienie idei stosowania opcji realnych do wyceny aktywów niematerialnych. Ponieważ tworzenie i wykorzystanie tej kategorii aktywów związane jest

z dużą niepewnością, metody opcji realnych są szczególnie przydatne do ich analizy.

Co to są opcje realne?

Opcje realne wywodzą się z opcji finansowych: *call* i *put*. Opcja *call* daje kupującemu prawo, ale nie obowiązek do zakupu aktywa, którego dotyczy po ustalonej cenie (cena realizacji), w określonym momencie (opcja europejska), lub w dowolnym czasie, do tego momentu (opcja amerykańska). Opcja *put* daje kupującemu prawo, ale nie obowiązek do sprzedania aktywa po ustalonej cenie, w określonym momencie, lub w dowolnym czasie, do tego momentu.

Opcja realna daje jej właścicielowi prawo do zakupu albo sprzedaży inwestycji w określone aktywa materialne lub niematerialne. Tak więc każda inwestycja, np. w badania i rozwój, patent, marki, szkolenia itp. może stanowić aktyw, na którym określona jest opcja. Zakup marki daje opcję na sprzedaż związanych z nią wyrobów lub usług. Zakup licencji na patent przynosi opcję na jego wykorzystanie w produktach. Inwestycja w badania i rozwój jest opcją *call*, ponieważ daje możliwość prowadzenia dalszych inwestycji w kolejne fazy rozwojowe.

Opcje realne stanowią uzupełnienie standardowej metody zdyskontowanych przepływów gotówkowych (DCF). Opcje realne korygują wartość uzyskaną w drodze analizy DCF o wartość możliwości podejmowania decyzji adaptacyjnych w trakcie realizacji projektu. Wyceny metodą DCF i opcji realnych dają różne wyniki, gdy decyzja inwestycyjna (lub jej część) może zostać odłożona w czasie. Odłożenie inwestycji przynosi dwa dodatkowe źródła wartości. Pierwsze, to efekt wartości pieniądza w czasie – lepiej dokonać wydatku później, niż wcześniej. Drugie, to fakt, że okoliczności zewnętrzne mogą ulec w tzw. międzyczasie zmianie, zarówno na korzyść, jak i na niekorzyść firmy. Gdy warunki zmieniają się na korzystniejsze, wykorzystanie opcji przyniesie dodatkowe, w stosunku do spodziewanych pierwotnie, efekty. Gdy warunki pogorszą się, rezygnujemy z opcji i tym samym zapobiegamy wydatkowaniu środków na nieopłacalny projekt.

Myślenie w kategoriach opcji realnych opiera się na przesłance, że działania strategiczne często są źródłem nowych opcji. Kiedy zostaną one zidentyfikowane, pozytywnie ocenione i zastosowane, rozpoczynają nowy cykl kreowania wartości i prowadzą do powstania nowych opcji.

Brian Arthur rozróżnia dwie kultury konkurowania¹⁾. Tradycyjną – koncentrującą się na optymalizacji

cji bieżących operacji, gdzie najważniejsze są: planowanie, hierarchia i kontrola. Nowoczesną – opartą na wiedzy, gdzie nacisk położony jest na znajdowanie nowych możliwości. W kulturze tradycyjnej decyzje są podejmowane na bazie zdyskontowanych przepływów gotówkowych, w kulturze opartej na wiedzy – na bazie wyceny opcji. Można podsumować, że wyższość opcji realnych nad standardowymi metodami oceny wartości (DCF) dotyczy trzech obszarów zagadnień.

■ **Elastyczność** – możliwość odłożenia, porzucenia lub rozszerzenia inwestycji. Przykładowo – firma może odłożyć inwestycję do czasu, gdy uzyska więcej informacji rynkowych. W metodzie DCF wartość takiej inwestycji, a właściwie jej braku, będzie równa zero. W podejściu opcji realnych sama możliwość odłożenia inwestycji będzie miała przypisaną pewną wartość.

■ **Nowe okoliczności** – jest to sytuacja, gdy przyszłe inwestycje są pochodną powodzenia obecnych. Przykładem tego typu sytuacji jest branża farmaceutyczna, gdzie początkowe inwestycje w badania i rozwój w większości kończą się niepowodzeniem. Prowadzą one jednak do osiągnięcia kolejnych faz w rozwoju leków, których pokonanie stwarza nowe okoliczności inwestycyjne. Gdyby przeprowadzić analizę tego typu inwestycji metodą DCF i na bazie otrzymanych wyników podejmować decyzje, prawdopodobnie żadna inwestycja nie zostałaby rozpoczęta.

■ **Zmienność** – w przeciwieństwie do intuicyjnego odczucia, w przypadku dokonywania wyceny metodą opcji realnych, inwestycje charakteryzujące się dużą niepewnością uzyskują wyższą wartość. W standardowym podejściu DCF wyższa niepewność prowadzi do wyższych współczynników dyskontowych i w efekcie do mniejszej wartości bieżącej netto. W opcjach realnych wyższa zmienność prowadzi do większej wartości. Dzięki temu opcje realne pozwalają wycenić aktywa, których wpływ na tworzenie wartości w danym momencie jest trudny do precyzyjnego oszacowania. Oznacza to, że branże opierające działalność na aktywach niematerialnych, które z racji swojej natury charakteryzują się największą niepewnością, mogą korzystać z najbardziej wartościowych opcji.

Opcje realne w aktywach niematerialnych

Aktywa intelektualne dostarczają firmie wielu opcji, które kierownictwo może elastycznie wykorzystywać w zależności od zaistniałych warunków. Taka elastyczność sama w sobie stanowi źródło wartości, ponieważ daje możliwość unikania decyzji powodujących kumulację zaangażowania w przynoszące straty operacje. Modele opcji realnych dostarczają sposobów na wycenę tych możliwości.

Wartość opcji różnorodności działalności jest szczególnie ewidentna w branżach chłonnych pod względem inwestycji, oraz w branżach opartych na wiedzy, gdzie proces inwestycyjny w sposób naturalny rozłożony jest na etapy. Podjęcie kolejnego etapu zależy od wyników uzyskanych na etapie poprzednim. Opcje realne mogą znaleźć zastosowanie wszędzie tam, gdzie firmy stoją przed wyborem różnych ścieżek rozwojowych: czy inwestować teraz, czy podjąć tylko kroki zapewniające prawo do dokonania inwestycji w przy-

szłości, czy wreszcie nie robić nic? Każdy z tych wyborów kreuje określone rezultaty, połączone z kolejnymi wyborami, w łańcuchu następujących po sobie możliwości.

Opcje realne są szczególnie przydatne w firmach, które charakteryzują się następującymi cechami²⁾. Pierwsza, to dobry zarząd, mający reputację na rynku i dzięki temu łatwy dostęp do źródeł finansowania. Takie kierownictwo musi rozumieć, czym są opcje, umieć je identyfikować, tworzyć i stosować. Kolejna, to przywództwo rynkowe – firmy z pozycją lidera mają najwięcej informacji i największe możliwości rozwojowe, chociażby z uwagi na możliwość wykorzystania ekonomiki skali i zasięgu. Wreszcie, opcje realne są przydatne na rynkach, gdzie częste zmiany są najbardziej ewidentne.

Kluczowym zagadnieniem w wycenie opcji realnych jest określenie momentu wystąpienia i prawdopodobnych poziomów zmienności czynników, które wpływają na wartość projektu. Na bazie tych informacji następuje identyfikacja opcji decyzyjnych. Chociaż opcje realne istnieją w większości biznesów, nie zawsze są łatwe do znalezienia. Jednym ze sposobów na identyfikację opcji jest analiza projekcji przepływów gotówkowych w poszczególnych okresach. W sytuacji, gdy w dalszym okresie projekcji występuje jednorazowy przepływ ujemny, jest to sygnał możliwości wystąpienia opcji. Z istnieniem opcji zawsze mamy do czynienia w sytuacji, gdy istnieje możliwość odłożenia inwestycji w czasie.

Opcje realne mogą być sklasyfikowane w następujące główne kategorie:

- **opcje wzrostu** – możliwość ekspansji w przyszłości, w wyniku podjętych wcześniej działań przygotowawczych,
- **opcje odłożenia** – możliwość odroczenia inwestycji do czasu zmiany warunków na korzystniejsze,
- **opcje rezygnacji** – możliwość wycofania się z przedsięwzięcia przed przewidywanym końcem jego realizacji,
- **opcje przestawienia** – możliwość zmiany profilu lub sposobu produkcji, w zależności od zmian cen surowców, bądź cen wyrobów gotowych.

Wiele aktywów niematerialnych posiada potencjał tworzenia opcji realnych. Dlatego inwestycje w aktywa niematerialne są źródłem opcji związanych z wykreowaniem nowych możliwości rozwojowych w przyszłości, na podstawie stworzonych aktywów. Do działań kreujących nowe możliwości można zaliczyć inwestycje w:

- relacje z partnerami, takie jak: *joint ventures*, umowy licencyjne, relacje nieformalne, bazy danych;
- zasoby ludzkie, takie jak: szkolenia, trening, kreatywność itp.;
- technologie informatyczne zwiększające zdolność organizacji do uczenia się, wykorzystania wiedzy i stosowania umiejętności;
- tworzenie unikatowej kultury organizacyjnej, która zwiększa jej elastyczność i kreatywność;
- własność intelektualną w postaci: patentów, znaków towarowych, praw autorskich;
- badania i rozwój;
- praktyki i procedury, które ułatwiają identyfikację możliwości wzrostu i eksploatację tych możliwości.



Inwestycje w wymienione czynniki nie generują natychmiastowych korzyści. Poniesione wydatki, w większości odnoszone są w koszty, co obniża zysk firmy. Jednocześnie inwestycje te stwarzają możliwości przyszłego rozwoju firmy. Na przykład, inwestycja w bazę danych pozwala na wyselekcjonowanie grupy najbardziej obiecujących klientów. W późniejszym okresie można skierować do nich dodatkowe nakłady, które pozwolą na nawiązanie dochodowych relacji. Jednocześnie posiadanie bazy danych pozwoli na unikanie ponoszenia wydatków na tych klientów, z którymi nie opłaca się współpracować.

Tabela pokazuje wybrane opcje realne, związane z niektórymi czynnikami niematerialnymi.

Do najczęściej stosowanych metod wyceny opcji zaliczają się: model dwumianowy i model Blacka-Scholesa.

Model dwumianowy opisuje zmiany wartości opcji w sytuacji, gdy wartość aktywa, na którym opisana jest opcja, w każdym okresie, przybiera jedną z dwóch możliwych wielkości. Ponieważ opcja reprezentuje prawo, ale nie obowiązek dokonania inwestycji, schemat wypłat jest asymetryczny. Oznacza to, że opcje są wykorzystywane tylko wtedy, gdy ich wartość jest dodatnia. Gdy wartość opcji jest ujemna – nie jest ona wykorzystywana. Rysunek 1 przedstawia możliwe wartości aktywa i wartość opcji po trzech latach.

Jeżeli liczba okresów n zwiększa się do nieskończoności, otrzymane wyniki w modelu dwumianowym są takie same, jak w modelu Blacka-Scholesa. Model Blacka-Scholesa oparty na teorii opcji finansowych, zmodyfikowanej przez Roberta Mertona³⁾, został zaadaptowany na potrzeby inwestycji w aktywa niefinansowe. Adaptacji powyższego modelu na potrzeby opcji realnych po raz pierwszy dokonał w 1984 roku S. Myers.

W modelu występują następujące czynniki decydujące o wartości opcji:

- wartość bieżąca *cash flow* związanego z aktywem – (S),
- cena opcji – (X),
- czas opcji – (T),
- dywidenda (δ) – wartość tracona w czasie trwania opcji (np. koszt utrzymania opcji, *cash flow* tracony na rzecz konkurentów, którzy zainwestowali w konkurencyjny projekt),
- wolna od ryzyka stopa zwrotu (R_f),
- ryzyko związane z aktywem (δ^2).

Rysunek 2 pokazuje relacje pomiędzy opcją *call* w modelu opcji finansowych Blacka-Scholesa a realną opcją inwestycyjną.

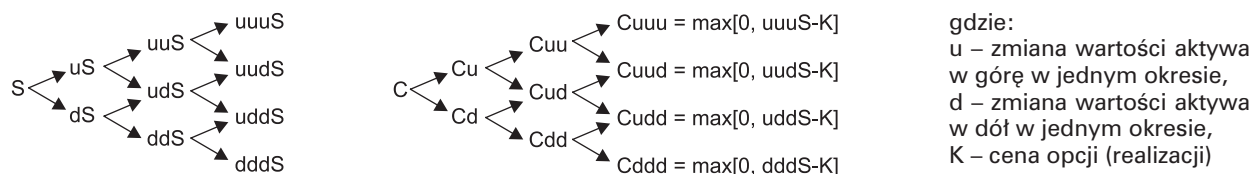
Wymienione wyżej zmienne stanowią sześć „dźwigni” mogących wpływać na wartość opcji. W przypadku opcji realnych możliwość oddziaływania na ich wartość jest dwutorowa. Po pierwsze, właściciel opcji, w zależności od warunków otoczenia, reaguje w sposób maksymalizujący korzyści, poprzez wybór momentu jej realizacji. Większe efekty można jednak osiągnąć dzięki oddziaływaniu na wymienione wyżej „dźwignie”. W przypadku opcji realnych taka możliwość wynika z faktu, że (inaczej niż ma to miejsce w przypadku opcji finansowych) w „grę” zaangażowana jest ograniczona liczba podmiotów. W związku z tym każdy z nich jest w stanie wpływać na poziom zmiennych, od których zależy wartość opcji. Dlatego menedżerowie powinni wykorzystywać wszystkie możliwości do podwyższenia wartości opcji przed jej realizacją. Zwiększenie wartości opcji może nastąpić dzięki następującym działaniom⁴⁾.

- Podwyższenie wartości bieżącej spodziewanych przepływów gotówkowych, poprzez zwiększenie ceny, zwiększenie sprzedaży ilościowo, lub stworzenie nowych okazji biznesowych.
- Zmniejszenie wartości bieżącej kosztów gotówkowych poprzez wykorzystanie ekonomiki skali (spadek kosztu jednostkowego) lub ekonomiki zasięgu (wykorzystania tego samego kosztu do obsługi różnych dziedzin działania).
- Zwiększenie niepewności spodziewanych przepływów gotówkowych. Większa niepewność powoduje zwiększenie wartości opcji, ponieważ wzrasta elastyczność. W przypadku kupienia opcji firma nie „stawia na szali” całej kwoty inwestycji i dlatego może skorzystać na wzroście jej wartości, a jednocześnie jest zabezpieczona przed jej spadkiem. Właściciel opcji powinien dążyć do zwiększenia niepewności spodziewanego zwrotu, a następnie starać się „wejść” do gry, gdy sytuacja rozwija się korzystnie, a wycofać się, gdy rozwój sytuacji jest niesprzyjający.
- Wydłużenie okresu „ważności” opcji zwiększa jej wartość poprzez zwiększenie ogólnej niepewności.
- Zmniejszenie wartości utraconej w okresie oczekiwania na realizację opcji. Koszt oczekiwania może być duży w sytuacji, gdy inna firma wejdzie na rynek, którego dotyczy opcja. Utraconą wartość można zmniejszyć.

Tab. Czynniki niematerialne osadzone w opcjach realnych

Aktywa niematerialne	Rodzaje opcji realnych, które mogą być zastosowane
Badania i rozwój	Opcja odłożenia, opcja rezygnacji, opcja wzrostu – inwestowania w produkcję
Patenty	Opcja odłożenia, opcja rezygnacji, opcja wzrostu – inwestowania w produkcję
Reklama – marka	Opcja wzrostu – inwestowanie w produkcję, marketing i sprzedaż Opcja wzrostu – rozszerzenie marki na nowe produkty
Systemy informatyczne	Opcje przestawienia
Akwizycja technologii	Opcje przestawienia, wzrostu
Kapitał ludzki	Opcje wzrostu, opcje przestawienia, opcje odłożenia

Źródło: S. SUDARSANAM, G. SORWAR, B. MARR, (2003), *Valuation of Intellectual Capital and Real Option Models*, paper presented to PMA Intellectual Capital Symposium, 1–2 October, Cranfield University.



gdzie:
 u – zmiana wartości aktywa w górę w jednym okresie,
 d – zmiana wartości aktywa w dół w jednym okresie,
 K – cena opcji (realizacji)

Rys. 1. Możliwe wartości aktywa (S) i wartość opcji call w trzecim okresie (C)

Możliwość inwestycyjna	Zmienna	Opcja call
Wartość bieżąca projektu	S	Cena akcji
Koszt realizacji projektu	X	Czas realizacji
Czas odroczenia decyzji	T	Okres ważności opcji
Utracona wartość w okresie opcji	δ	Dywidenda
Wartość pieniądza w czasie	R_f	Stopa wolna od ryzyka
Ryzyko projektu	δ^2	Zmienność cash flow

Rys. 2. Analogie pomiędzy opcją call i opcją realną w modelu Blacka-Scholesa

Źródło: opracowane na podstawie: T. LUEHRMAN, (1998), *Investment Opportunities as Real Options*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień, s. 52.

szyć, zniechęcając konkurentów do korzystania z ich opcji, np. poprzez przejęcie potencjalnych klientów.

● Zwiększenie stopy zwrotu wolnej od ryzyka leży poza zasięgiem każdego podmiotu. Trzeba jednak pamiętać, że każde zwiększenie stopy zwrotu wolnej od ryzyka zwiększa wartość opcji, ponieważ obniża wartość bieżącą wydatków gotówkowych związanych z projektem.

W modelu Blacka-Scholesa wartość opcji (V) można obliczyć podstawiając dane do następujących wzorów:

$$V = Se^{(b-r)T} \times N(d_1) - Xe^{-rT} \times N(d_2)$$

gdzie:

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{X}\right) + (b + \frac{\sigma^2}{2}) \times T}{\sigma \sqrt{T}} \quad d_2 = d_1 - \sigma \sqrt{T}$$

b – koszt utrzymywania opcji – różnica pomiędzy stopą wolną od ryzyka i stopą dywidendy
 N(d) – skumulowana funkcja rozkładu normalnego

Podsumowanie

Zastosowanie modeli opcji realnych może być pomocne w uzasadnianiu inwestycji, które intuicyjnie wydają się korzystne, natomiast których opłacalność wyliczona klasycznymi metodami opartymi na DCF stoi pod znakiem zapytania. Z tego typu sytuacjami mamy do czynienia w szczególności w przypadku inwestycji w aktywa niematerialne. Inwestycje takie stwarzają liczne przyszłe możliwości rozwojowe, które nie mogą być opisane za pomocą „zwykłych” przepływów gotówkowych.

Mimo swoich zalet, metody wyceny aktywów za pomocą opcji realnych nie są powszechnie stosowane. Autorzy podają dwa najczęstsze powody tego stanu rzeczy. Pierwszy, to wysoki stopień skomplikowania teorii, wymagający od użytkownika zaawansowanej wiedzy matematycznej. Drugi, to fakt, że założenia umożliwiające wykorzystanie metod matematycznych, które muszą być przyjęte w niektórych modelach, nie przystają do rzeczywistych warunków. W opinii autora najważniejszą barierą przed stosowaniem modeli opcji realnych jest brak zrozumienia samego mechanizmu tworzenia wartości przez opcję. Problemy obliczeniowe mogą być łatwo rozwiązane poprzez podstawienie konkretnych danych do dostępnych kalkulatorów. Jeżeli chodzi o problem „uproszczenia rzeczywistości” w modelach opcji realnych, to nie jest on większy niż w klasycznych sposobach wycen. Dodatkowo, dzięki odpowiedniemu skonstruowaniu opcji i połączeniu jej z klasyczną DCF można zbudować model bardzo bliski rzeczywistej sytuacji decyzyjnej.

dr Grzegorz Urbanek
 Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
 Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- 1) Zob. B. ARTHUR, (1996), *The New World of Business*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień.
- 2) M. AMRAN, N. KULATILAKA, (1999), *Real Options*, Harvard Business School Press.
- 3) Myron Scholes i Robert Merton za swój model uzyskali w 1973 roku nagrodę Nobla. Fischer Black zmarł w 1995 roku.
- 4) Zob. K. LESLIE, M. MICHAELS, (1997), *The Real Power of Real Options*, „The McKinsey Quarterly”, nr 3, s. 97-108.

Ocena kreatywności firmy

Ewa Jerzyk, Grzegorz Leszczyński

Uwagi wstępne

Wzrost zainteresowania problemem kreatywności doprowadził do rozwoju badań nad ludzką twórczością oraz związanymi z nią procesami myślowymi. Wyniki takich badań umożliwiają porównywanie i ocenianie kreatywności osób oraz – co wydaje się ważniejsze dla firm – analizowanie, jak przebiegają procesy twórcze w zależności od warunków pracy. Zapotrzebowanie przedsiębiorstw na wyniki takich badań jest duże, istnieje bowiem uzasadniona nadzieja, że dostarczą one informacji, jak zarządzać organizacją, by sprzyjać twórczym zachowaniom pracowników.

Jednocześnie toczy się dyskusja nad zasadnością i sposobami badania kreatywności. Samo zdefiniowanie pojęcia kreatywności stanowi trudność z uwagi na jego wieloznaczność. Wieloznaczność ta utrudnia badanie kreatywności, komplikując zbieranie danych i ich interpretację. Występuje szeroka gama poglądów – od negowania sensu oceniania kreatywności, po oferowanie zestawów narzędzi, które temu służą. Nie analizując tych różnorodnych podejść, przedstawimy zagadnienia związane z badaniem i ocenianiem kreatywności.

Przedmiot badania kreatywności

Rozważając zagadnienie badania kreatywności w biznesie, zasadnicze jest pytanie, co lub kto będzie mu podlegać? Czy będzie to pracownik firmy, jego pomysły lub dzieła, sam proces dochodzenia do nich, czy też może cała firma? Badając kreatywność pracowników, trzeba pamiętać, że jest ona zdolnością potencjalną, co oznacza, że nie musi przejawiać się w wypracowanych pomysłach. Można nazwać kreatywnym kogoś, kto nie przedstawił żadnych nowatorskich rozwiązań. Osoba twórcza nie jest tożsama z twórcą, a tym bardziej z innowatorem, który wprowadza pomysły w życie (choć w biznesie wielką wartość ma dysponowanie każdą z tych cech). Samo posiadanie umiejętności twórczego myślenia nie przesądza o tym, że wszyscy w takim samym stopniu potrafimy z niej korzystać, podobnie jak przy innych umiejętnościach. Uzasadnia to sens badań, które pozwalają mierzyć i oceniać kreatywność poszczególnych osób. Ich celem jest dowiedzenie się, czy dana osoba może być „źródłem” kreatywnych rozwiązań, czyli czy posiada potencjał twórczy. Ocena taka z reguły doko-

nywana jest w przedsiębiorstwach podczas przyjmowania nowych pracowników lub okresowej oceny personelu firmy.

Przyjmując założenie J.P. Guilforda o egalitarnym charakterze kreatywności, nie ma sensu badanie, którego celem jest sprawdzenie, czy dany pracownik jest kreatywny – jest bowiem taki z założenia. Interesujące jest za to dążenie do ustalenia, w jakich dziedzinach dana osoba ma największy potencjał kreatywny, tak by odpowiednio wykorzystać go w firmie. Można również starać się zmierzyć i porównywać kreatywność osób. Ocenianie kreatywności osób wiąże się najpierw z jej pomiarem, a dopiero później określeniem – w uproszczeniu – czy wynik jest dobry czy nie. Trzeba zdawać sobie sprawę, że pomiar i ocena kreatywności pracowników budzą wątpliwości metodologiczne i etyczne.

Nieco inaczej wygląda sytuacja, w której oceniane są materialne lub niematerialne dzieła pracowników. Ocena taka jest wpisana w zarządzanie przedsiębiorstwem, które wymaga podejmowania decyzji na zasadzie wybierania najlepszego spośród różnych rozwiązań. Jednakże nie zawsze wybór danego pomysłu będzie oznaczać, że został on oceniony jako najbardziej twórczy, jako że kryteria podejmowania decyzji mogą być bardzo złożone.

Podczas badania kreatywności materialnych i niematerialnych efektów pracy ludzkiej mniejsze znaczenie ma ich autor – liczą się cechy opracowanego rozwiązania czy koncepcji. Z taką oceną mamy do czynienia w różnych dziedzinach biznesu. Na przykład odnosząc się do telewizyjnego spotu reklamowego, twierdzimy raczej, że jest nowatorski; nie mówimy zaś, że jest wynikiem pracy twórczych osób. Zakłada się przy tym, że dzieła niestandardowe są efektem pracy osób o wysokim potencjale twórczym. Sytuacja komplikuje się jednak, gdy oceniane jest dzieło powstałe dzięki pracy zespołu pracowników. Nawet jeżeli rezultat ich pracy uznamy za bardzo nowatorski, nie będzie to upoważniało do wysokiego mniemania o kreatywności każdego członka grupy. Być może indywidualnie nie mają oni wysokich zdolności twórczych, ale dzięki pracy zespołowej stworzyli coś przełomowego.

W niektórych dziedzinach życia gospodarczego spotykamy instytucjonalną ocenę kreatywności dzieł. Przykładem są konkursy akcji reklamowych. Warto jednak zwrócić uwagę, że choć laury dostaje autor lub firma, w której jest zatrudniony, to z reguły oceniane są dzieła, a nie ludzie. Co więcej, nowatorski charak-

ter jest tylko jednym z elementów oceny – najważniejszym miernikiem jest zwykle efektywność kampanii promocyjnej¹⁾. Domniemywa się jedynie, że kreatywność dzieła przyczyniła się do efektywności, choć wiemy, że to dość duże uproszczenie.

Badaniu może także podlegać sam proces dochodzenia do pomysłów. Określenie, w jaki sposób i w jakich warunkach przebiega powstawanie twórczych rozwiązań, jest obszarem badań psychologii twórczości. W naukach o zarządzaniu widać zaś coraz większe zapotrzebowanie na kompleksowe opisanie tych procesów, co być może pozwoliłoby na wzrost efektywności zarządzania kreatywnością. Ustalenie, jakie warunki sprzyjają procesowi kreacji nowatorskich pomysłów w przedsiębiorstwie oraz umiejętność ich stwarzania wydają się posiadać priorytetowe znaczenie w praktycznym wykorzystaniu kreatywności. Obecny stan wiedzy na temat uwarunkowań kreatywności jest znaczny, problemem zaś jawi się przeniesienie tej wiedzy na grunt zarządzania przedsiębiorstwem.

Rozważając, czy badaniu i ocenie powinna podlegać osoba, jej sposób myślenia czy też wynikające z niego pomysły, zauważamy, że w praktyce menedżerowie oceniają kreatywność pracowników na podstawie ich pomysłów, a niekiedy nawet przez pryzmat umiejętności ich wdrożenia. Świadczą o tym wyniki badań, przedstawione w dalszej części artykułu.

Często potocznie mówi się, że jakaś firma jest bardziej kreatywna niż inne. Rzetelne porównanie przedsiębiorstw pod tym względem wymaga skomplikowanych badań i analiz. Dlatego coraz częściej spotykamy się z próbami ustalania kreatywności całej firmy. Podejście takie odnosi się do co najmniej trzech wymiarów:

- badania kadry,
- badania „klimatu” sprzyjającego kreatywności,
- badania zachowania firmy na rynku.

Pierwsze zagadnienie wiąże się z określeniem kreatywności osób lub efektów ich pracy. Pamiętajmy, że utożsamianie kreatywności firmy ze średnią kreatywności jej pracowników jest daleko idącym uproszczeniem. Dlatego dąży się raczej do poznania twórczych zachowań personelu. Badania „klimatu” organizacji skupiają się na zidentyfikowaniu warunków, jakie panują w przedsiębiorstwie do twórczej pracy zatrudnionych w nim osób. Innym podejściem jest wnioskowanie o kreatywności firm na podstawie analizowania ich rynkowych zachowań. Przejawem takiego myślenia jest pogląd, według którego kreatywne są firmy posiadające wiele patentów.

Kontekst badania i oceny kreatywności

W definiowaniu kreatywności przejawia się odniesienie do nowości, nowatorskiego charakteru pomysłu. Badając kreatywność, musimy doprecyzować pojęcie nowości – w stosunku do czego pomysł powinien być nowy i kto go będzie pod tym kątem klasyfikować? Czy kreatywna będzie strategia, której nikt w danej branży nie zastosował, ale jest

dobrze znana w innej? Zależy to od podejścia: tak – bo strategia jest nowatorska dla danej firmy i jej konkurentów, nie – bo została skopiowana z innego sektora. Można również stwierdzić, że przystosowanie takiej strategii do warunków funkcjonowania firmy wymagało twórczego podejścia.

Nie można uznawać za dzieło tylko tego, co jest absolutnie nowe. Ustalenie takiego absolutu byłoby w praktyce niezmiernie trudne i powodowałoby negację twórczego charakteru kontynuacji, inspiracji, modyfikacji i usprawnień. Twórcza modyfikacja dobrze znanego produktu może przecież doprowadzić do przełomowej zmiany na rynku (przeprojektowanie standardowego roweru na rower zjazdowy przez Gary’ego Fishera i stworzenie nowej kategorii rowerów MTB). Ustalenie takie powoduje jednak znaczną trudność w badaniu kreatywności. Jak na przykład porównywać kreatywność nowego pomysłu, będącego modyfikacją wcześniejszych koncepcji, z pomysłem, który powstał na bazie kontynuacji znanych już idei?

Definiowanie kreatywności odnosi się także do wartości wytworu pracy twórczej. Powoduje to podobne trudności, jak przy określaniu „nowości” dzieła – w stosunku do czego i przez kogo będzie określana wartość. Inne wartości mają znaczenie w sztuce (piękno), w nauce (prawda), a całkiem odmienne w życiu gospodarczym (użyteczność, wartość dla klienta, możliwość realizacji). Zwróćmy uwagę, że ocenianie kreatywności przez pryzmat nowości i wartości może zmieniać się wraz z upływem czasu (np. niekiedy strategię firm wchodzących na polski rynek wydają się nowatorskie, dopóki nie dowiadujemy się, że były one wcześniej stosowane w kilkunastu innych krajach).

Znaczenie kontekstu przy określaniu kreatywności widać na przykładzie projektowania i wprowadzania na rynek nowych produktów. Nie wszystko, co jest nowe dla konsumenta, jest odkrywcze dla producenta (np. testowanie przez firmę Renault w holidaych Formuły 1 nowatorskich rozwiązań, które po pewnym czasie są stosowane w seryjnych samochodach osobowych). Produkty nowe dla mieszkańców pewnych krajów nie są niczym nowatorskim w innych (np. Nestle wprowadza na nowe rynki popularną w Grecji kawę frappe).

Jak widać, przede wszystkim od podejścia do nowości dzieła, a także jego wartości zależy, co ostatecznie nazwiemy kreatywnym. Warto pamiętać, że z punktu widzenia kontekstu badania kreatywności ważne znaczenie ma także cały zestaw warunków, w jakich będzie ono przeprowadzane.

Kryteria oceny kreatywności

Samo zdefiniowanie istoty kreatywności nie przesądza jeszcze, że ustalony jest zbiór kryteriów, z jakich można korzystać podczas jej badania. Różnorodność spojrzeń na twórczość rodzi trudności z określeniem, jakie wymogi powinna spełniać osoba lub jej dzieło, by uznać je za kreatywne. Dobranie kryteriów decyduje o tym, które osoby lub dzieła uznamy za kreatywne, a które nie²⁾.

Kryteria, które stosuje się do oceny twórczości artystycznej lub naukowej, mają mniejszą użyteczność w biznesie, jednak warto się z nimi zapoznać. Są to zazwyczaj obiektywnie stwierdzone dowody społecznego uznania dzieła lub jego autora. W przypadku malarstwa może to być aukcyjna cena obrazu, w muzyce liczba słuchaczy na koncertach lub sprzedany nakład płyt. W pracy naukowej stosowany jest indeks cytowań, nakład i liczba wydań książki danej osoby. Kryteria te opierają się na założeniu, że im większa wartość dzieła, tym większe jego uznanie (popularność) w społeczeństwie³⁾.

Dużą popularność zyskał system kryteriów zaproponowany przez J.P. Guilforda. Osoba badana podaje rozwiązania problemu, które ocenia się ze względu na płynność, giętkość oraz oryginalność według następujących założeń.

- Płynność określa łatwość w znajdowaniu pomysłów – im jest ich więcej, tym większa płynność myślenia.
- Giętkość oznacza skłonność do zmieniania sposobu myślenia – im pomysły są bardziej różnorodne, wszechstronne, tym myślenie jest bardziej giętkie. Giętkość spontaniczna to samoczynna zmiana kierunku myślenia, a giętkość adaptacyjna określa reakcję myślenia, wymuszoną warunkami lub poleceniami.
- Oryginalność odnosi się do zdolności tworzenia nietypowych rozwiązań. Wyznacza ją częstość występowania danego pomysłu – im jest on rzadszy w całej populacji, tym bardziej oryginalny.

Na pozór ocena przez pryzmat płynności wydaje się trywialna i nieadekwatna jako ocena kreatywności, bo duża liczba zaproponowanych pomysłów może nie mieć żadnej wartości i być nieprzydatna. W procesie kreacji wśród zgłaszanych propozycji znajdują się także zazwyczaj rozwiązania banalne, czasami nie związane z problemem lub całkowicie nierealne, które w kolejnych etapach należy odrzucić, ale mimo to wpływają na ocenę płynności.

Im więcej pomysłów jesteśmy w stanie przedstawić, tym większe prawdopodobieństwo, że wśród nich znajdują się te najlepsze. Nie wiadomo, jaka liczba propozycji byłaby satysfakcjonująca i zawierała te najbardziej zadowalające. Niektórzy starają się przedstawić pewne wskazówki do określenia optymalnej liczby pomysłów, twierdząc, że podczas wymyślania propozycji pierwsze trzy są najczęściej przeciętne, trzy następne wykraczają już poza przeciętność, a ostatnie trzy są zwykle najbardziej kreatywne i najlepsze, a więc innowacyjne i godne wykorzystania⁴⁾. Jednak w dalszym ciągu liczba pomysłów, spełniająca kryterium płynności, nie jest znana.

Kryteria opracowane przez J.P. Guilforda pozwalają oceniać osoby (a nie ich wytwory) zawsze w odniesieniu do pewnej badanej grupy. Ich zaletą jest stosunkowo mała komplikacja w dokonywaniu pomiaru oraz czytelny, mierzalny wynik. Niestety, ocena przeprowadzona na tej podstawie nie mówi nic o wartości wytworzonych pomysłów. Z drugiej strony zwolennicy tej metody odrzucają takie zarzuty twierdząc, że liczba pomysłów rodzi ich jakość. Później rozszerzono trzy omówione kryteria o staranność, która w przy-

padku biznesu odnosi się do czynności wykonanych dla przedstawienia pomysłu. Kreatywność to zatem również umiejętność zakomunikowania w odpowiedniej formie i treści dzieła, pomysłu czy rozwiązania, które zostanie ostatecznie przyjęte lub odrzucone przez osobę, grupę czy społeczeństwo.

Omówione kryteria oceny kreatywności – giętkość, płynność, oryginalność i staranność wydają się możliwe do zastosowania w biznesie, o ile zostaną wzbogacone o dodatkowe elementy podlegające ocenie. Z pewnością takim kryterium powinna być realność pomysłu czy zgłoszonego rozwiązania. Na obecnym etapie naszych badań nad kreatywnością w przedsiębiorstwach trudno jednoznacznie sprecyzować ten element oceny kreatywności. Realność pomysłu można bowiem traktować jako jego wykonalność, możliwość zastosowania czy przyszłą efektywność związaną z wdrożeniem. Z drugiej strony włączenie tego kryterium do oceny kreatywności łączy się z zagrożeniem dla samego procesu kreatywnego, który z natury posługuje się myśleniem lateralnym, metaforycznym i wykorzystaniem wyobraźni. A zatem, czy wiedząc, że pomysł jest oceniany w kategoriach wykonalności i efektywności nie jesteśmy zniechęceni do posługiwania się myśleniem kreatywnym?

Zebrane wyniki badań wskazują, że włączenie realności do zbioru ocen kreatywności jest konieczne, aby zarządzanie kreatywnością znalazło większe zastosowanie w biznesie. Rodzą się następne pytania. Czy kryteria zaproponowane przez Guilforda na potrzeby biznesu należy wzbogacić o dodatkowe suwerenne kryterium – realności, czy raczej każde z kryteriów analizować w kontekście realności (płynność w relacji do realności, giętkość w odniesieniu do realności i oryginalność a realność). Niektórzy badacze kreatywności stosują kompromisowe rozwiązania. Mianowicie, oprócz wykorzystania tradycyjnych miar kreatywności w postaci płynności, oryginalności i różnorodności, stosują inne kryteria, bardziej adekwatne i precyzyjne do problemu, który jest rozwiązywany. Na przykład w ocenie kreatywności strategicznych planów marketingowych wyższych uczelni ekonomicznych MBA zastosowano następujące oceny:

- obecność (lub brak) wizji przyszłości oraz różnorodność propozycji działań urzeczywistniających tę wizję;
- obecność (lub brak) zaskakujących pomysłów, które nie byłyby ekstrapolacją wcześniejszych rozwiązań stosowanych na rynku;
- liczba zgłoszonych oryginalnych pomysłów działań, które nie były stosowane wcześniej;
- pomysły przełamujące konwencję rynku, burzące dotychczasowe sposoby działania;
- praktyczność rozwiązań⁵⁾.

Odmienne podejście do oceniania kreatywności bazuje na założeniu, że nie trzeba szukać zestawu odpowiednich kryteriów, bo jeśli jakieś dzieło jest twórcze, to właściwie dobrani obserwatorzy są w stanie to zauważyć. Wystarczy więc znaleźć osoby o dużej wiedzy w danej dziedzinie, a te będą w stanie ocenić pomysł lub dzieło. I w tym przypadku pojawia się pro-

blem wyboru osób – sędziów, którzy będą dokonywać oceny, jakie zastosować kryteria doboru sędziów i jak określić zestaw cech podlegających ocenie.

Jeśli dążymy do oceniania kreatywności przedsiębiorstwa, natrafiamy na problem związany z niedostatkiem opracowanych kryteriów i systemów ocen. Przeprowadzone badania wśród menedżerów i kadry zarządzającej polskich firm potwierdziły niedostatek wiedzy i umiejętności w zakresie dokonywania oceny kreatywności. Te braki przekładają się na nieskuteczność narzędzi motywacyjnych stosowanych w celu stymulacji kreatywności pracowników.

Ocena kreatywności pracowników w świetle przeprowadzonych badań

Ocena ludzkiej kreatywności stwarza wiele problemów zarówno w warstwie teoretycznej, jak i w praktyce. Przeprowadzone przez nas badania w pełni potwierdziły to spostrzeżenie⁶⁾. Na podstawie zebranych wyników badań można przypuszczać, że badani menedżerowie dokonują ocen kreatywności względem swoich pracowników. A zatem kreatywność stanowi przedmiot oceny pracownika zatrudnionego w małym lub średnim przedsiębiorstwie. Nie wiadomo jednak, czy deklaracje badanych menedżerów nie były związane z tematem seminarium, w którym uczestniczyli. Interesującym rezultatem przeprowadzonego badania było uzyskanie informacji na temat kryteriów, według których oceniana jest kreatywność pracowników.

Przynajmniej jedno kryterium oceny kreatywności pracowników podało blisko dwie trzecie ankietowanych menedżerów. Wśród uzyskanych wyników wyróżniono kryteria niewymierne i kryteria wymierne. Najczęściej wskazywane kryteria niewymierne to: ● ciekawość pomysłów, ● przydatność, ● innowacyjność, ● zaangażowanie.

Ponadto zwracano uwagę na: entuzjazm, wiedzę, doświadczenie, talent, rzetelność.

Z kolei ocen o charakterze mierzalnym najwięcej respondentów dokonywało posługując się efektami pracy i efektami sprzedaży. Poza tym podano także następujące kryteria: pozyskiwanie nowych klientów, poziom obsługi klientów, pozytywna ocena klientów, pozycja firmy na rynku, liczba wariantów rozwiązań.

Przedstawione wyniki pozwalają przypuszczać, że większość ankietowanych respondentów nie stosuje jasno określonych kryteriów oceny kreatywności. Można też zastanawiać się, czy zidentyfikowane kryteria rzeczywiście pozwalają na określenie poziomu kreatywności pracowników. Ciekawym wnioskiem z przeprowadzonych badań było także potwierdzenie słuszności dołączenia do zbioru kryteriów ocen kreatywności cech wymiernych. Wydaje się, że zastosowanie kryteriów mierzalnych do oceny kreatywności zachęci do wykorzystywania kreatywności w biznesie i skuteczni politykę motywacyjną.

Podsumowanie

Kreatywność jest wartościową umiejętnością we współczesnej, konkurencyjnej gospodarce. Efekty myślenia twórczego są coraz częściej doceniane w przedsiębiorstwach, zauważa się ich niezbędność i traktuje jako znaczącą szansę na rozwój. Literatura, a zwłaszcza z zakresu psychologii twórczości, dostarcza wielu kryteriów ocen kreatywności, które nie zawsze mogą być zastosowane w praktyce gospodarczej. Aby jednak kreatywność znalazła większe wykorzystanie w biznesie, należy przyjąć pewne kryteria ocen, które umożliwią zarządzanie kreatywnością, jak również wprowadzanie narzędzi motywujących pracowników do myślenia kreatywnego. Z pewnością sprzyjać temu będzie jasne określenie tego, co ma być oceniane. Z ekonomicznego punktu widzenia przydatne okazuje się ocenianie poziomu kreatywności pracowników oraz kreatywności efektu (nowatorskiego pomysłu bądź rozwiązania). Kryteriami oceny kreatywności mogą być płynność, giętkość, oryginalność połączone z realnością oraz staranność, choć nie wyklucza się przyjęcia innych. Powyższe kryteria powinny być zawsze stosowane z uwzględnieniem uwarunkowań, które mogą wykluczać sensowność ich stosowania.

W ocenie kreatywności nie można posługiwać się kryteriami ocen innowacyjności. Kreatywność poprzedza innowacyjność, którą określa się jako praktyczną aplikację pomysłów i rozwiązań będących wynikiem procesu kreacji. Przyjęcie miary innowacyjności jako oceny kreatywności byłoby znacznym ograniczeniem.

dr Ewa Jerzyk

dr Grzegorz Leszczyński

Katedra Strategii Marketingowych
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PRZYPISY

- 1) Na przykład w Międzynarodowym Konkursie Marketingu Bezpośredniego „Boomerang” kampanie promocyjne ocenia się pod względem: efektywności (30–50% wartości ogólnej oceny kampanii), strategii (10–30%), kreacji (15–30%), integracji kanałów komunikacji (10–30%) i innowacyjności (5–25%).
- 2) Opisując kryteria ocen posilkowano się książką: E. NĘCKI, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 24–34 i 190–199.
- 3) W Polsce stosowana jest ocena punktowa każdego artykułu i książki, uzależniona od rangi czasopisma lub wydawnictwa.
- 4) J. WHEELER, *Moc innowacyjnego myślenia*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2001, s. 83.
- 5) Wyniki eksperymentu badającego kreatywność planów strategicznych uczelni MBA prezentuje H. RIQUELME, *How to Develop More Creative Strategic Plans: Results from an Empirical Study*, „Creativity and Innovation Management”, nr 1/2000, s. 14–20.
- 6) Badania zostały przeprowadzone w maju 2004 r. na próbie 83 respondentów. Z szerszym opisem metodologii przeprowadzonego badania, jak też jego wyników, można zapoznać się w internecie na stronie www.swiatmarketingu.pl

Przedsiębiorstwo w społeczeństwie informacyjnym

Wojciech Jarecki

Terminem coraz częściej spotykanym w literaturze ekonomicznej jest „społeczeństwo informacyjne”. Za Krzysztofkiem i Szczepańskim można przyjąć, że jest to „społeczeństwo, w którym informacja jest intensywnie wykorzystywana w życiu ekonomicznym, społecznym, kulturalnym i politycznym; to społeczeństwo, które posiada bogate środki komunikacji i przetwarzania informacji, będące podstawą tworzenia większości dochodu narodowego oraz zapewniające źródło utrzymania większości ludzi” (Krzysztofek, Szczepański, 2002, s. 170*). Jak widać w powyższej definicji, pojęcie społeczeństwa informacyjnego związane jest z przepływem informacji i rozwojem technologicznym związanym z komunikacją i informatyką.

Podstawą wzrostu gospodarczego są dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwa. Osiągają one określone przychody, ponosząc wcześniej koszty. Na wzrost przychodów i obniżenie kosztów działalności wpływać może szybki przepływ informacji. Dla przedsiębiorstwa istotny jest przepływ informacji między nim a klientami, administracją państwową i innymi przedsiębiorstwami.

W artykule dokonano próby oceny stanu zaawansowania rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce, na tle innych krajów europejskich, i funkcjonowania w nim przedsiębiorstw. Celem analizy jest wskazanie, dla polityki gospodarczej państwa, słabych stron w szeroko rozumianym zakresie komunikacyjno-informatycznym, co ułatwiłoby kierunki ewentualnej interwencji, szczególnie dla wsparcia przedsiębiorstw.

Miary oceny stanu rozwoju społeczeństwa informacyjnego, zawarte w artykule, zostały utworzone na bazie danych zaprezentowanych w Eurostacie. Miarami tymi, określonymi przez Eurostat jako miary strukturalne, są: odsetek gospodarstw domowych i przedsiębiorstw mających dostęp do internetu, wydatki na zakup technologii informatycznych i komunikacyjnych w % PKB, udział sprzedaży internetowej w całości sprzedaży, stopień wykorzystania internetu przez przedsiębiorstwa i w kontaktach z administracją państwową, liczba zainstalowanych połączeń szerokopasmowych.

Pierwszą miarą, istotną również dla przedsiębiorstw, jest odsetek gospodarstw domowych mających dostęp do internetu. Dzięki temu dostępowi gospodarstwa domowe mogą kontaktować się z przedsiębiorstwami i administracją publiczną, poszukiwać pracy, robić zakupy itd. Pożądany zatem wydaje się powszechny dostęp gospodarstw domowych do internetu. Dane dotyczące tego zagadnienia zestawiono w tabeli 1.

W latach 2000–2004 we wszystkich analizowanych krajach nastąpił wzrost odsetka gospodarstw domo-

wych posiadających dostęp do internetu. Średnio, w 2004 roku, w UE dostęp miało 42% gospodarstw domowych, z czego najwięcej w Danii (69%), Niemczech (60%) i w Wielkiej Brytanii (56%). Najmniejszy dostęp mają gospodarstwa domowe w Turcji (7%), na Litwie (12%) i na Węgrzech (14%). Polska należy do krajów znajdujących poniżej średniej unijnej (26%), co jest niekorzystne dla komunikacji przedsiębiorstw z pracownikami, będącymi jednocześnie klientami.

Dostęp do internetu jest jednak bardzo potrzebny samym przedsiębiorstwom, szczególnie w warunkach szybkiej globalizacji. Stan dostępu przedstawiono w tabeli 2.

W latach 2000–2004 wzrastał odsetek przedsiębiorstw mających dostęp do internetu. W 2004 roku w UE wynosił on 89%. Najwięcej przedsiębiorstw ma dostęp do internetu w Danii i Finlandii (po 97%) oraz Belgii i Szwecji (po 96%), najmniej na Węgrzech (78%), w Portugalii (80%) i na Litwie (81%). Brak jest dokładnych danych za ostatnie lata w Polsce, ale na podstawie porównań z roku 2001 można stwierdzić, że zbliżony jest do średniej unijnej (w 2001 w Polsce wynosił 74,2% wobec średniej unijnej wynoszącej 70,3%).

Odnośnie do opisanych tabel (tab. 1 i 2) można zauważyć, że zdecydowanie większy odsetek przedsiębiorstw niż gospodarstw domowych ma dostęp do internetu. Być może celem polityki państwa mógłby być powszechniejszy dostęp do internetu zarówno przedsiębiorstw, jak i gospodarstw domowych i w tym kierunku należałoby oczekiwać ewentualnego wsparcia.

Dostęp do internetu związany jest z potrzebą posiadania komputera i możliwością podłączenia do łącza, za pomocą którego będzie odbywała się transmisja danych. Do komunikacji służy również telefon stacjonarny czy komórkowy i inne tego typu nowocześniejsze urządzenia. W kolejnych dwóch tabelach przedstawiono wydatki w % PKB na technologie informatyczne i komunikacyjne (tabela 3 i 4).

W UE wydatki na technologie informatyczne wyniosły w 2004 roku 2,9% PKB i nie zmieniły się w ostatnich latach. Z wymienionych krajów najwięcej wydaje się w Szwajcarii (4,2%), Wielkiej Brytanii (4,0%) i Szwecji (3,9%), najmniej w Turcji (ok. 1%), Grecji (1,2%), Hiszpanii (1,5%). W Polsce w 2004 roku wydano 2,4% PKB, czyli poniżej średniej unijnej, ale można zaobserwować dosyć dynamiczny przyrost od 2000 roku.

Średnio w dawnej UE na technologie komunikacyjne wydaje się 3,2% PKB. Z krajów ujętych w tabeli 4 najwięcej wydaje się w krajach słabiej rozwiniętych, a mianowicie w Bułgarii (8,4%), na Łotwie (7,3%),

Tab. 1. Odsetek gospodarstw domowych mających dostęp do internetu

Kraj	2000	2001	2002	2003	2004
Unia Europejska (25 krajów)	-	-	-	-	42
Dawna Unia Europejska (15 krajów)	18,3	36,1	39	44	45
Belgia	20,2	34,7	40,9	-	-
Czechy	8	11	16	15	-
Dania	45,3	58,9	56	64	69
Niemcy	13,6	37,9	46	54	60
Estonia	7	9,8	-	-	31
Grecja	5,8	11,7	12	16	17
Hiszpania	9,6	23,4	17	28	34
Francja	12,9	26,2	23	31	34
Irlandia	17,5	46,2	47,9	36	40
Włochy	19,2	32,9	34	42	34
Cypr	14,0	20,0	24	29	53
Łotwa	-	2,3	3	-	15
Litwa	2,3	3,2	4	6	12
Węgry	2,6	-	-	-	14
Holandia	46,1	58,5	58	59	-
Austria	16,9	46,2	33	37	45
Polska	5,1	7,7	11	14	26
Portugalia	8,4	23,4	16	22	26
Słowenia	21	24	-	-	47
Finlandia	28,2	48,1	44	47	51
Szwecja	47,5	64,3	64,2	-	-
Wielka Brytania	24,4	46,5	50	55	56
Norwegia	52	62,2	-	60	-
Turecja	-	-	-	-	7

Źródło: http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/suite/retrieve/de/theme4/infosoc/structur/broad?OutputDir=EJOutputDir_1969&clientsessionid=D360CA85303ABFBE-603DF35599F5C89C.extraction-anonymous-worker-1&OutputFile=broad.htm&OutputMode=U&OutputMime=text%252Fhtml&

w Polsce (7,2%) i Rumunii (6,6%). Najmniej natomiast w Norwegii (2,4%), Francji (2,5%) i Irlandii (2,7%). Polska należy zatem do krajów o dużych wydatkach na technologie komunikacyjne, co wynika prawdopodobnie z dotychczasowych, niedużych wydatków w porównaniu z krajami rozwiniętymi.

Rozwój internetu wpłynął również na taką dziedzinę, jak handel. Powstaje coraz więcej przedsiębiorstw sprzedających przez internet oraz wzrasta liczba przedsiębiorstw, które wykorzystując dotychczasową sieć, sprzedają również przez internet. Poniżej zostały przedstawione zmiany w procentowym udziale sprzedaży internetowej w całości sprzedaży.

Procentowy udział sprzedaży internetowej w całości sprzedaży wzrasta w większości analizowa-

Tab. 2. Odsetek przedsiębiorstw mających dostęp do internetu

Kraj	2000	2001	2002	2003	2004
Unia Europejska (25 krajów)	-	-	-	-	89
Dawna Unia Europejska (15 krajów)	-	70,3	80	88	90
Belgia	-	79	-	92	96
Czechy	-	-	-	-	90
Dania	-	86,6	95	98	97
Niemcy	-	82,8	84	95	93
Grecja	-	50,6	64	87	-
Hiszpania	-	67,0	82	84	89
Francja	-	58,0	-	-	-
Irlandia	-	77,0	82,8	86	-
Włochy	-	66	74	83	88
Cypr	63	-	-	88,0	84
Łotwa	45,6	45,6	50,9	60,0	-
Litwa	-	58,6	65,5	68,5	81
Węgry	-	-	-	-	78
Holandia	-	79	85	86	89
Austria	-	76,5	85	90	94
Polska	40,4	74,2	-	-	-
Portugalia	-	71,8	69	71	80
Słowenia	88	-	-	-	95
Finlandia	-	90,8	96	97	97
Szwecja	-	89,9	95	95	96
Wielka Brytania	-	63,4	74	81	86
Norwegia	-	73,2	82	88	-

Źródło: http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/suite/retrieve/de/theme4/infosoc/structur/broad?OutputDir=EJOutputDir_1969&clientsessionid=D360CA85303ABFBE-603DF35599F5C89C.extraction-anonymous-worker-1&OutputFile=broad.htm&OutputMode=U&OutputMime=text%252Fhtml&

nych krajów. W 2004 roku w krajach dawnej UE sprzedaż internetowa wyniosła średnio 2,3%. Najwięcej przez internet sprzedaje się w Irlandii (12,3%), Danii (4,4%) i Niemczech (2,7%), najmniej w Norwegii (0%), która zanotowała jednocześnie spadek z 2,4%, w Hiszpanii (0,4%), Austrii (1,0%) i prawdopodobnie w Grecji. Polska z 1,3% udziału sprzedaży internetowej w całości sprzedaży nie odbiega w istotny sposób od wielkości sprzedaży w większości krajów europejskich.

Czynnikiem, który w istotny sposób może wpływać na oszczędność czasu pracy, szczególnie w małych przedsiębiorstwach, jest wykorzystanie internetu do komunikacji z administracją publiczną. Zaoszczędzony czas powoduje lepsze wykorzystanie czasu pracy, a tym samym wzrost wydajności. W tabeli 6 zaprezentowano odsetek przedsiębiorstw wykorzystu-

jących internet do kontaktów z administracją publiczną.

Odsetek przedsiębiorstw komunikujących się przez internet z administracją publiczną wynosi w UE 51%. Największy odsetek przedsiębiorstw kontaktuje się w Szwecji (92%), Finlandii (91%), Danii (85%). Najmniej w Wielkiej Brytanii (33%), na Cyprze i na Węgrzech (35%) oraz w Niemczech (36%). Polska, z 74% przedsiębiorstw, plasuje się zdecydowanie powyżej średniej europejskiej, co jest zjawiskiem bardzo korzystnym.

Tab. 3. Wydatki w % PKB na technologie informatyczne

Kraj	2001	2002	2003	2004
Unia Europejska (25 krajów)	3,1	2,9	2,9	2,9
Dawna Unia Europejska (15 krajów)	3,2	3,0	3,0	2,9
Belgia	3,4	3,1	2,9	2,9
Czechy	3,3	3,1	3,4	3,4
Dania	3,8	3,5	3,4	3,4
Niemcy	3,3	3,0	3,0	2,9
Estonia	2,7	2,7	2,7	2,6
Grecja	1,4	1,3	1,2	1,2
Hiszpania	1,8	1,6	1,6	1,5
Francja	3,5	3,3	3,1	3,1
Irlandia	2,1	1,8	1,7	1,6
Włochy	2,1	2,0	1,9	1,8
Łotwa	1,9	2,1	2,5	2,5
Litwa	1,5	1,5	1,6	1,6
Węgry	3,0	2,6	2,8	2,8
Holandia	3,9	3,6	3,5	3,5
Austria	3,1	2,9	2,9	2,9
Polska	1,6	1,8	2,5	2,8
Portugalia	2,2	1,9	2,0	2,0
Słowenia	1,8	2,0	2,1	2,2
Słowacja	2,7	2,7	2,5	2,4
Finlandia	3,5	3,4	3,4	3,4
Szwecja	4,7	4,3	4,0	3,9
Wielka Brytania	4,0	3,8	4,4	4,0
Norwegia	3,5	2,8	3,1	3,4
Szwajcaria	4,4	3,9	4,0	4,2
Bułgaria	1,6	1,7	1,8	1,8
Rumunia	1,0	1,3	1,7	1,8
Turcja	1,3	1,0	0,8	–

Źródło: http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/suite/retrieve/de/theme4/infosoc/struktur/broad?OutputDir=EJOutputDir_1969&clientsessionid=D360CA85303ABFBE-603DF35599F5C89C.extraction-anonymous-worker-1&OutputFile=broad.htm&OutputMode=U&OutputMime=text%252Fhtml&

Istotnym czynnikiem wpływającym na szybkość przepływu informacji jest stosowanie połączeń szerokopasmowych.

W lipcu 2004 r. w UE z łącza szerokopasmowego korzystało 6,5% organizacji, z czego najwięcej w Danii (15,6%), Holandii (14,7%), Belgii (14,0%). Najmniej było w Grecji (0,2%), na Słowacji (0,4%), w Polsce (0,5%) i w Czechach (0,7%).

Wnioski

■ Polska należy do krajów o niskim dostępie gospodarstw domowych do internetu. Jest to niekorzystne

Tab. 4. Wydatki w % PKB na technologie komunikacyjne

Kraj	2001	2002	2003	2004
Dawna Unia Europejska (15 krajów)	3,1	3,1	3,2	3,2
Belgia	3,6	3,5	3,4	3,4
Czechy	5,0	4,9	5,1	4,8
Dania	3,0	3,1	3,1	3,1
Niemcy	3,0	2,9	3,0	3,0
Estonia	6,8	6,7	6,5	6,4
Grecja	4,1	3,9	3,7	3,6
Hiszpania	3,4	3,3	3,2	3,2
Francja	2,6	2,6	2,5	2,5
Irlandia	3,0	2,8	2,8	2,7
Włochy	3,1	3,1	3,2	3,2
Łotwa	5,9	6,5	7,5	7,3
Litwa	4,8	4,7	4,9	4,8
Węgry	5,9	5,3	5,7	5,5
Holandia	3,3	3,3	3,3	3,4
Austria	3,2	3,2	3,2	3,2
Polska	4,3	5,0	6,7	7,2
Portugalia	4,5	4,4	4,5	4,6
Słowenia	3,6	3,9	4,0	4,0
Słowacja	4,6	4,6	4,2	3,7
Finlandia	3,1	3,1	3,2	3,2
Szwecja	3,8	3,8	3,7	3,7
Wielka Brytania	3,4	3,3	4,0	3,7
Norwegia	2,2	2,0	2,3	2,4
Szwajcaria	3,2	3,0	3,3	3,4
Bułgaria	6,9	7,6	8,2	8,4
Rumunia	3,9	5,0	6,1	6,6
Turcja	4,3	3,1	2,4	–

Źródło: http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/suite/retrieve/de/theme4/infosoc/struktur/broad?OutputDir=EJOutputDir_1969&clientsessionid=D360CA85303ABFBE-603DF35599F5C89C.extraction-anonymous-worker-1&OutputFile=broad.htm&OutputMode=U&OutputMime=text%252Fhtml&

Tab. 5. Udział procentowy sprzedaży internetowej w całości sprzedaży

Kraj	2002	2003	2004
Dawna Unia Europejska (15 krajów)	0,9	1,1	2,3
Belgia	–	1,8	1,5
Czechy	–	2,8	1,9
Dania	1,0	1,6	4,4
Niemcy	1,0	0,7	2,7
Estonia	–	–	1,1
Grecja	0,5	0,2	–
Hiszpania	0,3	0,3	0,4
Irlandia	–	10,0	12,8
Włochy	0,3	0,3	1,2
Litwa	–	–	1,6
Austria	–	0,9	1,0
Polska	–	–	1,3
Portugalia	0,6	0,6	1,3
Finlandia	1,1	–	–
Szwecja	–	2,8	–
Wielka Brytania	1,2	1,5	2,3
Norwegia	2,2	2,4	0,0
Bułgaria	–	–	1,2

Źródło: http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/suite/retrieve/de/theme4/infosoc/structur/broad?OutputDir=EJOutputDir_1969&clientsessionid=D360CA85303ABFBE-603DF35599F5C89C.extraction-anonymous-worker-1&OutputFile=broad.htm&OutputMode=U&OutputMime=text%252Fhtml&

zjawisko, szczególnie w zakresie rynku pracy (poszukiwanie zatrudnienia, kontakty z pracodawcą, telepraca itd.). Mimo wzrostu dostępności do internetu wydaje się, że proces ten należałoby przyspieszyć, również poprzez wsparcie państwa.

■ W przedsiębiorstwach w Polsce jest dosyć powszechny dostęp do internetu, jednakże bardzo niski jest odsetek przedsiębiorstw korzystających z łączy szerokopasmowych. Wydaje się, że tak mała liczba łączy w Polsce może powodować słabszą komunikację i gorsze warunki konkurowania.

■ Polska należy do krajów o średnich europejskich wydatkach na technologie informatyczne i wysokich na komunikacyjne.

■ W większości krajów UE następuje stopniowy wzrost sprzedaży przez internet, ale, na razie, w całości sprzedaży nie odgrywa istotnej roli.

■ Polska należy do krajów o wysokim stopniu wykorzystania internetu przez przedsiębiorstwa do kontaktów z administracją publiczną.

Z przedstawionej analizy i wniosków wynika, że stałą tendencją jest potrzeba rozwoju i dostępu do technologii komunikacyjnych i informatycznych, ponieważ wpływa to na szybkość przepływu informacji. Społeczeństwo polskie na tle krajów Unii Europejskiej nie wypada korzystnie, jeśli chodzi o gospodarstwa domo-

Tab. 6. Odsetek przedsiębiorstw komunikujących się przez internet z administracją publiczną

Kraj	2003	2004
Unia Europejska (25 krajów)	–	51
Dawna Unia Europejska (15 krajów)	–	49
Belgia	–	60
Czechy	–	75
Dania	75	85
Niemcy	35	36
Estonia	–	84
Hiszpania	44	50
Irlandia	–	69
Włochy	–	65
Cypr	–	35
Litwa	–	65
Węgry	–	35
Holandia	41	47
Austria	81	74
Polska	–	74
Portugalia	–	57
Słowenia	–	47
Finlandia	89	91
Szwecja	89	92
Wielka Brytania	29	33
Norwegia	65	69

Źródło: http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/suite/retrieve/de/theme4/infosoc/structur/broad?OutputDir=EJOutputDir_1969&clientsessionid=D360CA85303ABFBE-603DF35599F5C89C.extraction-anonymous-worker-1&OutputFile=broad.htm&OutputMode=U&OutputMime=text%252Fhtml&

we, gdyż jest niski dostęp do technologii informatycznych i słabe ich wykorzystanie. Znacznie lepsza jest sytuacja w przedsiębiorstwach. Zarówno dostęp, jak i stosowanie technologii informatycznych (wyjątek stanowią łąca szerokopasmowe) nie odbiegają istotnie od średniej unijnej.

Problem, na który w kontekście powyższej analizy warto zwrócić uwagę na szczeblu makrodecyzyjnym w Polsce, to analiza przyczyn niskiej dostępności i wykorzystania technologii informatyczno-komunikacyjnych w gospodarstwach domowych i wsparcie ich upowszechniania. W odniesieniu do przedsiębiorstw rozważyć można na szczeblu makroekonomicznym wsparcie stosowania łączy szerokopasmowych.

dr Wojciech Jarecki

Katedra Mikroekonomii

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

^{*)} K. Krzysztofek, M.S. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.

Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie

Pod redakcją Magdaleny Jerzemowskiej

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Zasadniczym celem recenzowanej **pracy zbiorowej pt. *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie, pod redakcją Magdaleny Jerzemowskiej*** jest przedstawienie najważniejszych problemów wchodzących w zakres analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa, traktowanej nie tylko jako dyscyplina naukowa, lecz także jako instrument zarządzania. Do tych problemów zostały zaliczone takie kwestie, jak: ocena sprawozdania finansowego, kierunki analizy wskaźnikowej i jej rola w ocenie przedsiębiorstwa, ocena płynności przedsiębiorstwa, kształtowanie struktury kapitału przedsiębiorstwa, analiza majątku przedsiębiorstwa, analiza przychodów, analiza kosztów, analiza wyniku finansowego, analiza kapitału ludzkiego, ocena przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym oraz metody oceny zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością. Problematyka ta została zawarta w trzynastu rozdziałach, których treści odpowiadają wymienionym kwestiom.

W rozdziale I zostały przedstawione podstawy teoretyczno-metodyczne analizy ekonomicznej, która jest ujmowana wielowymiarowo i zgodnie z jej funkcjami w zarządzaniu przedsiębiorstwem. M. Jerzemowska, określając analizę ekonomiczną także jako funkcję zarządzania i wiążąc ją z controllinglem, tworzy bardzo dobrą perspektywę odnalezienia analizy jako metafunkcji zarządzania. Procesy planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania nie tylko opierają się na analizach określonych informacji, lecz same – jak na przykład planowanie, są określonym rodzajem analizy. Jest to analiza *ex ante*, znajdująca miejsce także w prognozowaniu i programowaniu. Postrzeganie zaś controllingu jako systemu „(...) wzajemnie powiązanych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu systemowi sterowania i kontroli, zorientowanemu na osiągnięcie planowanego celu” (s. 14), wskazuje, że obecność analizy ekonomicznej w systemie controllingu jest nie tylko usprawiedliwiona koniecznością realizacji wyznaczonego celu, a więc efektu będącego wynikiem analizy, w sposób skuteczny i racjonalny, lecz co więcej, to analiza ekonomiczna tworzy możliwości koordynacji, synchronizacji i spajania działalności wszystkich zasobów i sposobów ich użycia do realizacji określonego celu. Te walory analizy ekonomicznej odnajdujemy szczególnie wyraźnie, gdy wskazujemy na rolę i znaczenie analizy funkcjonalnej przedsiębiorstwa.

Wysoko należy ocenić także pozostałe treści I rozdziału i sposób ich prezentacji wraz z metodami analizy, które wyraźnie dowodzą nowoczesnego i zarazem zorientowanego na najważniejsze problemy podejścia do analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Rozdział II pracy poświęcony został wstępnej ocenie sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa. Jest to bardzo klarowna i zarazem ważna część pracy. Przedstawiona analiza bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych wraz z informacją dodatkową oraz zestawieniem zmian w kapitale własnym zasługuje na duże uznanie umiejętnego przedstawienia, w ograniczonym zakresie jednego rozdziału pracy, tak wielu i tak złożonych problemów analitycznych.

Dodatkowym walorem tej części pracy mogłoby być zawarcie spójnych danych liczbowych w sprawozdaniu finansowym w tym sensie, że zawierałoby ono dane liczbowe konkretnego jednego przedsiębiorstwa. W pracy mamy bowiem do czynienia z danymi liczbowymi, które nie stanowią jednej zwartej bazy informacyjnej. Tym samym znajdujące się zróżnicowane dane liczbowe uniemożliwiają odbiorcy poznanie całościowej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Rozumiem, że nie było to zamiarem autorek tego rozdziału, gdyż skoncentrowały one swoją uwagę i wysiłek na przedstawienie celów, zakresów i sposobów analizy sprawozdań. Tym niemniej miały one dobrą sposobność stworzenia adresatom podręcznika tego rodzaju wartości dodanej. Przeprowadzenie analizy sprawozdania finansowego na podstawie zwartych i przystających do siebie danych liczbowych ułatwiłoby przede wszystkim studentom poznanie i zrozumienie przenikania i uzupełniania się poszczególnych kategorii finansowych.

Rozdział III pracy dotyczy kierunków analizy wskaźnikowej i jej roli w ocenie przedsiębiorstwa. Autorka tej części pracy (M. Jerzemowska) wskazuje na to, że: „Analiza wskaźnikowa jest jednym z najważniejszych obszarów analizy ekonomicznej” (s. 117) i ma bardzo szerokie zastosowanie oraz jest realizowana dla wielu różnorodnych celów i adresowana do różnych odbiorców. Autorka, trafnie wymieniając ograniczenia stosowania analizy wskaźnikowej, sama również zawęży zasadnicze rozważania metodyczne do ukazania istoty i rozwiązań metodologicznych tej analizy. Wielce pozytywnie ocenić należy zawarty przykładowy sposób prezentacji analizy rentowności aktywów. Jest on bowiem podany w sposób godny szerokiego propagowania.

Rozdział IV stanowi atrakcyjną merytorycznie i metodologicznie część pracy. Zawiera on bowiem obok tradycyjnych mierników oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa również rozwiązania odnoszące się do wykorzystania wskaźników branżowych oraz rachunku przepływów pieniężnych w tej ocenie. Moż-

na wskazać też na mającą miejsce w tej części pracy trafność nazewnictwa wielu przydatnych, choć nieczęsto stosowanych i zalecanych w analizie płynności finansowej, wskaźników.

Rozdział V dotyczy analizy struktury kapitału przedsiębiorstwa. Jest on logiczną konsekwencją traktowania analizy ekonomicznej jako instrumentu zarządzania zorientowanego m.in. na pomnażanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Celowi temu służy przedstawiona w sposób dość syntetyczny m.in. analiza struktury kapitału, kosztu poszczególnych rodzajów kapitału, analiza ryzyka oraz dźwigni ekonomicznej i analiza relacji: EBIT – EPS. Wydaje się, że w tej ostatniej problematyce większy nacisk powinien zostać położony w omawianym rozdziale na wykorzystanie średnio ważonej liczby akcji zwykłych znajdujących się w obiegu dla obliczania zarówno wartości współczynnika rentowności jednej akcji, jak i progów rentowności finansowej oraz punktów obojętności finansowej. W ten sposób można bowiem wierniej przedstawiać rezultaty gospodarowania kapitałem zakładowym odnoszącego się do zmian liczby akcji znajdujących się w obiegu wskutek emisji nowych akcji, wykupu akcji czy też ich splitu.

Rozdział VI poświęcony został problematyce analizy majątku przedsiębiorstwa. Jest to ważna część podręcznika, w której zawarta została przekrojowa ocena gospodarowania aktywami trwałymi i obrotowymi. Są to rozważania zawierające bogaty zestaw podstawowych technik i metod oceny gospodarowania aktywami trwałymi, ściśle wiążącymi się z problemami wartości rynkowej przedsiębiorstwa, jego rozwojem i finansowaniem. Na związek ten została zwrócona odpowiednia uwaga i tym samym i te rozważania czynią całą pracę spójną merytorycznie i metodycznie. W nieco zubożony sposób zostały przedstawione problemy controllingu inwestycji krótkoterminowych. I choć w pracy ma miejsce zawężone podejście do controllingu, to jednak w samej analizie inwestycji krótkoterminowych zabrakło rozważań nad krótkoterminowymi aktywami finansowymi. Natomiast znalazła m.in. się krótko ujęta ocena cyklu rotacji zobowiązań bieżących. Z pewnością jej zamieszczenie w tej części pracy uznać można za dyskusyjne. Bardziej uzasadnione miejsce dla oceny rotacji zobowiązań bieżących widziałbym w analizie płynności finansowej przedsiębiorstwa.

W rozdziale VII mamy do czynienia z analizą przychodów. Jest to dobrze wyważona i ustrukturyzowana część podręcznika. W rozważaniach bezpośrednio odnoszących się do analizy ekonomicznej przychodów przedstawione zostały oceny przyczynowe absolutnych zmian wartości przychodów, analiza struktury i dynamiki przychodów, ocena siły dochodowej firmy oraz analiza produktów, nosząca w głównej mierze dwukryterialny wymiar macierzy BCG. Tego rodzaju podejście uznać należy za przystające do podejścia nowoczesnego i zarazem merytorycznie i metodycznie zgodnego z traktowaniem analizy ekonomicznej jako instrumentu i metody zarządzania.

Rozdział VIII zawiera problemy sprawozdawczości finansowej, będącej źródłem danych dla analizy kosztów, analizę kosztów w układzie rodzajowym i funkcjonalno-przedmiotowym, analizę kosztu jednostkowego,

analizę obniżki kosztów oraz kosztów wybranych problemów. W efekcie w pracy nie ma miejsca na analizę podmiotową kosztów, a tym samym na propozycje decentralizacji zarządzania tak ważnej w controllingowym systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Rozdział IX zawiera problematykę analizy wyniku finansowego, która została ujęta w wielkościach bezwzględnych i względnych. Mamy tutaj do czynienia z rentownością sprzedaży, rentownością zasobów oraz analizą przyczynową wybranych wskaźników rentowności (a raczej współczynników – jak określał te miary już 40 lat temu m.in. J. Więckowski). Jest to niezmiernie ważna problematyka z wielu względów. Przeto jej rozmiary uwidocznione w pracy stanowią swoisty dysonans. Można by co prawda spróbować w analizie przyczynowej kapitału własnego tylko nawiązać do wcześniej przedstawianego modelu Du Pont'a i zająć się bliżej rentownością czy to sprzedaży, czy też wpływem rentowności aktywów na wartość rynkową przedsiębiorstwa.

Rozdział X dotyczy analizy kapitału ludzkiego. Jest to bardzo ważna część analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa nie tylko z uwagi na dominujący wpływ zasobów ludzkich i kapitału społecznego na wyniki działania, lecz także ze względu na niezmiernie złożoną i zarazem wieloaspektową problematykę analizy ekonomicznej tego kapitału. Problemy te są dostrzeżone w podręczniku, a ściślej w przedstawionej na początku tego rozdziału istocie kapitału ludzkiego i jego roli w procesie gospodarowania.

W rozdziale XI została przedstawiona ocena przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym. Trudno w zasadzie mówić o tym, że mamy do czynienia z taką oceną, gdyż rozważania poświęcone tej problematyce obejmują tylko 11 stron. Nic dziwnego, że należy je uznać za tylko sygnalizujące i to wybrane problemy. Szkoda, gdyż są to kwestie podstawowe w analizie ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Rozdział XII dotyczy metod oceny zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością. Metody te poprzedzone zostały omówieniem regulacji prawnych oraz wskazaniem na przyczyny i symptomy trudnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Analiza zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością została ograniczona do modeli Beaver'a, Weibela, Altmana, Hołdy oraz Beermana.

Rozdział XIII podręcznika jest przykładem analizy działalności przedsiębiorstwa. Nie należy jednakże traktować tego przykładu za wypełniający oczekiwania dostarczenia adresatom podręcznika gotowej i wzorcowej analizy ekonomicznej. W przeważającej mierze mamy do czynienia w tej części podręcznika z tabelarycznymi zestawieniami danych, które nie zostały dostatecznie opisane i wykorzystane.

Podniesione uwagi w niczym nie zmieniają wysokiej oceny podręcznika i jego dużej praktycznej przydatności w studiowaniu analizy ekonomicznej i jej stosowaniu w przedsiębiorstwach. Podręcznik można bowiem traktować jako wielce potrzebne wprowadzenie do teorii i praktyki analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa. Z tego względu można go rekomendować jak wysoce użyteczną pomoc naukową i dydaktyczną.

prof. zw. dr hab. Jan Duraj

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Zanik czytelnictwa

Jak radzić sobie w przypadku dramatycznych zmian na rynku prasy

Jacques R. BUGHIN,
H. POPPE, *Dwindling
Readership*, „The McKinsey
Quarterly”, January 2005.

*Jacques R. Bughin jest szefem
biura McKinsey w Brukseli,
H. Poppe pracuje w biurze
w Oslo.*

Większość klientów rynku prasowego w poszukiwaniu informacji zwraca się w kierunku telewizji i internetu, tak więc sprzedaż gazet i czasopism od kilku lat systematycznie spada (średnio o 2–4% rocznie). Wydaje się, że ten trend będzie się utrzymywał, ponieważ coraz większa popularność stałych łączy internetowych zachęca do przeglądania prasy *online*. W dodatku części brukowców udaje się pozyskiwać klientelę tradycyjnych gazet i czasopism.

Gazety próbują sprostać rosnącej konkurencji dzięki subskrypcji, promocjom, doskonaleniu sieci dystrybucji i lepszemu docieraniu bezpośrednio do mieszkań klientów. Bardzo często brakuje im jednak metody pozwalającej na szybszą redukcję kosztów i zwiększenie sprzedaży bez zwiększania wydatków na reklamę. Wielu – a dotyczy to szczególnie rynku europejskiego – widzi swój ratunek w zmianie formatu, wierząc, że przyciągnie to zwłaszcza kobiety i nastolatki, a w konsekwencji pozwoli, jeśli nie

na zwiększenie, to utrzymanie nakładu. Większy nakład z kolei przyciąga reklamodawców i przekłada się na zwiększenie dochodów.

Niektóre poważne dzienniki i czasopisma w Europie zdecydowały się na zmianę swojego profilu, bardzo zbliżając się ze swoją ofertą do oferty brukowców, oraz na zmianę formatu, co w efekcie dało im zwiększenie nakładu średnio o 6–8%. Przykładem tego rodzaju sukcesu jest „The Independent” w Wielkiej Brytanii. Zmniejszenie formatu pozwoliło zwiększyć nakład o około 18% już sześć miesięcy później. Badania rynku pokazują także, że prasa brukowa cieszy się dużym wzięciem wśród nastolatków i kobiet, a to do nich przede wszystkim kierowane są reklamy zamieszczane w gazetach.

Tyle tylko, że zmiana formatu wiąże się z dużym ryzykiem. Badania pokazują, że trudniej jest ją zaakceptować stałym czytelnikom – szczególnie subskrybentom. Subskrypcja spada w takich przypadkach średnio o 3–5%. Klienci odchodzą do innych gazet lub poprzestają na korzystaniu z innych mediów. Także pracownicy niechętnie godzą się na zmianę profilu oferty. Niestety, większość redakcji decydujących się na ten krok widzi tylko potencjalne korzyści. Żeby przeprowadzić gazetę lub czasopismo przez zmiany z sukcesem, trzeba pamiętać o wszystkich tych rodzajach ryzyka.

Ryzyko

Decydując się na zmianę formatu lub/i profilu, wydawcy liczą na redukcję kosztów, co może się okazać płonną nadzieją. Niektóre tytuły są drukowane na zewnątrz – i tutaj możliwe są oszczędności, inne – na miejscu, koszty druku pozostają zatem na nie zmienionym poziomie. Także koszty dystrybucji liczy się raczej od liczby wydrukowanych kopii, a nie od formatu.

Ponadto oszczędności i redukcja kosztów mogą się okazać niczym wobec najważniejszego zagrożenia zmian: spadku wpływów z reklam. Część reklamodawców nie chce płacić tej samej ceny za reklamę, która jest mniej widoczna, czy gorzej rozpoznawalna ze względu na zmniejszenie formatu. Niepokoić może też oddziaływanie reklamy: umieszczona na okładce 100-stronicowego brukowca może mieć mniejszy wpływ niż umieszczona w tym samym miejscu 50-stronicowego czasopisma. Często zdarza się też tak, że wydawcy wykorzystują zmianę formatu do zaproponowania nowych (wyższych) stawek za reklamę i warunków rabatów.

Kolejną przyczyną spadku wpływów z reklam wynika ze sposobu postrzegania prasy brukowej. Poważne dzienniki i czasopisma zwykle cieszą się większą dozą zaufania, ich informacje traktowane są poważniej. Także tematy i sposób

Tab. Plan działania dla poszczególnych segmentów

	Reklamodawcy	
	Lokalni	Krajowi
Cała strona	<ul style="list-style-type: none"> ● Skoncentrować się na dwóch kategoriach (np. nieruchomości, samochody) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wyjaśnić wpływ zmian formatu i charakteru pisma – np. wejście w nowe segmenty klientów ● Porównywać ceny – agresywnie poszukiwać reklamodawców nie bojących się nowości, zachęcać do zmiany reklamowego mix ● Ograniczyć rabaty
Wielkość reklamy	<ul style="list-style-type: none"> ● Powiązać reklamę internetową z papierową, aby zwiększyć akceptację dla wzrostu cen ● Zaoferować mniejsze reklamy po niższych cenach, jeśli reklamodawca jest skłonny zamówić także większą reklamę 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zwiększyć częstotliwość, szukać extra objętości reklamy
Mniej niż jedna strona		

ich traktowania bardzo się różnią – zwykle w brukowcach jest on dużo bardziej frywolny. Reklamodawcy mogą zatem obawiać się nie tylko docierania ze swoją ofertą do innych klientów niż by chcieli, ale także wpływu na swój wizerunek wyboru miejsca umieszczenia reklamy. Z obawy przed utratą prestiżu mogą zatem wybierać inne tytuły lub inne media.

Źle nadzorowany proces zmian może doprowadzić do katastrofy. Jeden z krajowych dzienników na rynku europejskim stracił około 50% wpływów z reklam na skutek tylko zmiany profilu oferty. O ile jednak straty spowodowane zmianą tematyki mogą być różne, o tyle zmiana formatu powoduje na ogół spadek wpływów o około 20%. Nawet, jeśli uda się zrekomensować to wzrostem cen, czy nakładem lub pozyskaniem klientów z nowych segmentów, to i tak straty pozostają na poziomie 10–15% wpływów w porównaniu do przeszłości. Ich nadrobienie wymaga kilku lat. Szwajcarski dziennik „Le Matin” w pierwszym okresie zmian stracił 13% wpływów z reklam, a odrobienie tych strat zabrało mu 2,5 roku. Stało się to możliwe dzięki zwiększeniu nakładu o około 12%. Pozostaje pytanie: czy zmiany są warte swoich efektów?

Kolejnym ryzykiem związanym z decyzją o przekształceniu poważnego tytułu w brukowiec jest opór

dziennikarzy. Ich przekonanie do zmian wymaga na ogół podjęcia dodatkowego wysiłku. Tym bardziej, że wielu dziennikarzy spędza całe swoje życie w jednej gazecie i przywiązuje się do jej stylu. Mogą oni zatem obawiać się zmiany wizerunku danego tytułu na rynku, obniżenia jakości, zmian w kulturze organizacyjnej i wpływu tego wszystkiego na ich pracę. Nie bez znaczenia są też obawy przed zwolnieniami, szczególnie jeśli ma się zmienić objętość gazety lub czasopisma.

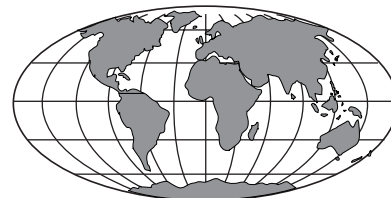
Zapewnić sukces

Jeden z wiodących dzienników europejskich osiągnął sukces przy zmianie swojego profilu: nakład wzrósł o 22% wśród nastolatków i o 16% wśród kobiet – co było wynikiem znacznie lepszym niż innych tego typu gazet, które zdecydowały się na zmiany. Rzecz jasna, nie obyło się bez strat. Część stałych czytelników odeszła do konkurencji, ale wzrost sprzedaży zrównoważył te straty. Ponadto krótkoterminowy spadek był mniejszy niż u innych. Gazeta zwiększyła cenę w przeliczeniu na kolumny i zanotowała większe przychody z reklam w średnim okresie.

Sukces był możliwy dzięki wprowadzeniu zintegrowanego programu zarządzania ryzykiem

oraz mocnemu przywództwu. Punktem wyjścia stało się śledzenie wymagań i oczekiwań czytelników. Ten czynnik był też głównym kryterium oceny przygotowywanych zmian. Szczególną wagę przykładano do odkrycia nowych segmentów. Kluczowe pytania dotyczyły: preferencji odnośnie do zawartości gazety (np. rodzaje artykułów) oraz miejsca, gdzie czytane są najczęściej gazety. Badania pokazały, że młodzi mężczyźni najchętniej czytają artykuły na temat sportu, kobiety zaś – na temat zdrowia i domu. Jednocześnie te segmenty klientów były najważniejsze dla reklamodawców. Zgodnie z badaniami zmieniano zawartość numeru. Tego typu przygotowanie się do zmian jest być może czasochłonne, ale kluczowe dla sukcesu.

Kolejnym wymaganiem jest wymierność i łatwość oceny zmian. Dlatego też wydawcy muszą przygotować listę kluczowych wskaźników pozycji czasopisma lub gazety. Przeprowadzanie zmian według niej pomaga dokonywać korekt



w trakcie całego procesu i wychwytać na bieżąco popełniane błędy. Zmiana formatu i oferty wymaga przestrzegania kilku podstawowych reguł.

Budowanie konsensusu

Jak wszystkie programy zmian, tak i ten wymaga zbudowania zgody na nie i zaangażowania. Menedżerowie muszą przekazać podstawowe informacje dotyczące finansów i pozycji konkurencyjnej gazety, wytłumaczyć sens i potrzebę zmian, potencjalne szanse i zagrożenia. Wytłumaczenie konieczności zmian musi odnosić się nie tylko do pracowników, ale i pozostałych interesariuszy (*stakeholders*). Komunikacja musi opierać się na konstruktywnym i pozytywnym przekazie informacji.

Angażowanie dziennikarzy i pracowników redakcji na ogół odbywa się poprzez stopniową zmianę stylu gazety (np. krótsze artykuły). Wzmacnianie tego informacjami o sytuacji na rynku i tłumaczeniem konieczności dokonania zmian, zastępowanie plotek i domysłów faktami może wpłynąć na postawę dziennikarzy i ich akceptację dla nowej sytuacji.

Dobrze zaplanowany marketing

Sukces wymaga wytłumaczenia zmian także czytelnikom i reklamodawcom. Aspekt rynkowy ma tu znaczenie fundamentalne: wydawcy niszczyli z ograniczonymi możliwościami konkurowania mają bowiem inne podejście niż wydawcy wielkich tytułów. Inne też możliwości reakcji mają ich reklamodawcy. Wydawcy muszą umieć pokazać możliwości przyciągnięcia nowych czytelników oraz wyeksponowania i lepszego dotarcia z reklamami do odbiorców.

Pierwszym krokiem jest podział reklamodawców na segmenty. Nie wiele gazet widzi tę konieczność. Tymczasem pozwala to na lepsze analizowanie wpływu zmian na poszczególne grupy. Kluczowym kryterium podziału jest wielkość reklam poszczególnych klientów oraz zasięg ich działania (lokalny, krajowy). Pierwsze kryterium jest o tyle ważne, że większe reklamy zazwyczaj wiążą się z większymi przychodami. Drugie dlatego, że np. lokalni reklamodawcy zamawiający dużą (całostronicową) reklamę mogą osiągnąć podobne rezultaty dzięki marketingowi bezpośrednie-

mu. Pozwala to zatem przewidzieć ewentualne zachowania reklamodawców, zanim zmiany wejdą w życie. Możliwe działania prasy szczegółowo przedstawiono w tabeli.

Ograniczenie chaosu wśród czytelników

Wydawcy muszą ustalić najważniejsze działania, które pozwolą przeprowadzić przez proces zmian ogół czytelników. Dotyczy to zwłaszcza subskrybentów, którzy zapewniają stały dopływ pieniędzy do kas redakcji oraz czynią rynek bardziej przewidywalnym. Pierwszym krokiem staje się zatem wyłonienie najważniejszych czytelników i skoncentrowanie działań przede wszystkim na ochronie tej grupy. Zwykle wydawcy koncentrują się na zwiększaniu wartości w długim czasie. Podstawą tych działań są szczegółowe badania potrzeb i oczekiwań tych grup czytelników.

Podsumowując, prasa chcąc z sukcesem przeprowadzić zmiany profilu musi zmienić przede wszystkim swoje podejście do reklamy, polityki cen i sposobu zarządzania.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

Grzegorz Filipowicz

Zarządzanie kompetencjami zawodowymi

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Pierwsze modele zarządzania kompetencjami zawodowymi zostały opracowane w odpowiedzi na potrzeby dużych, ponadnarodowych korporacji związanych z nowoczesnymi technologiami. Wielu menedżerów uznało, że skala działania, zmiany technologiczne i wielokulturowość są wyzwaniem, którym firma musi sprostać, chcąc zachować wysoką pozycję na rynku i odnieść sukces. Poszukiwano przy tym wzorca menedżera, a później pracownika, aby zapewnić spójność kultury organizacyjnej i efektywność zarządzania. W ramach myślenia o kompetencjach zawodowych położono więc większy nacisk na:

- umiejętność adaptacji pracownika do warunków, w jakich prawdopodobnie będzie musiał pracować;
- stopień zdolności do przyswajania nowych kompetencji;
- adekwatne wykorzystanie gromadzonych doświadczeń;
- nieustanne kształcenie w trakcie aktywnego życia zawodowego.

Książka *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi* jest przeznaczona dla menedżerów i specjalistów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, pracowników firm szkoleniowych i doradczych, a także dla studentów ekonomii, zarządzania, socjologii, psychologii.