

- Na początku jest wodór – rozmowa z TOMASZEM LOTZEM, ekspertem Centrum im. Adama Smitha 3

- Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii – Krzysztof Oblój, Tomasz Oblój 7
- Charakterystyka zarządzania biznesami rodzinnymi – wnioski z badań – Łukasz Sułkowski 10
- Zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji – opinie kierowników – Jerzy Baruk 15
- Organizacja ucząca się w ocenie praktyki gospodarczej – Ewa Stańczyk-Hugiet 18
- Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii – Katarzyna Koziół 21
- Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego – Anna Zarębska, Mariusz Sobka 24
- Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa – Andrzej Kubasik 28
- Różne wymiary pracy a rozwój jej form – Adam Birski 32

FINANSE

- Rola funduszy wysokiego ryzyka w procesie finansowania innowacji – Krzysztof Janasz 36
- EVA jako miara oceny fuzji i przejęć przedsiębiorstw – Bogna Kaźmierska-Józwiak 38

MARKETING

- Marketing na rynku innowacji – Małgorzata Dolińska 42

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Kiedy kwestie społeczne nabierają znaczenia strategicznego – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 45

KRONIKA TNOiK 48

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 5 (796) 2006

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 Ołędzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego,
Tomasz Włodarczyk

Kolegium Redakcyjne:

dr hab. Grażyna Aniszewska,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022-827-15-10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 085-654-52-46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052-341-27-06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034-324-34-76, tel./fax 034-324-55-36 dr inż. Robert Kuceba; Gdańsk – tel. 058-341-93-70, 058-341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032-258-16-06 dr inż. Krzysztof Palucha; Kielce – tel. 0-695-310-186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012-633-40-82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081-532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042-639-82-34; Olsztyn – mgr inż. Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044-647-07-57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061-854-38-39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017-86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091-444-18-36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056-622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022-862-32-24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071-368-03-23 dr Alexander Binsztok

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: D. Stański, tel. 0227573802
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 skrótów.

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 wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2006 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 przelewem 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.

Na początku jest wodór

Rozmowa z **TOMASZEM LOTZEM**, ekspertem Centrum im. Adama Smitha

Skąd się biorą wynalazki?

Czas Edisonów minął – tak się przynajmniej dziś mówi. I częściej niż o wynalazkach mówi się o innowacjach. Wprawdzie za innowacjami często stoją wynalazki, ale nie zawsze. Na przykład: podświetlana klawiatura w laptopie, to przede wszystkim innowacja, a w praktyce – pomysł marketingowy, służący do uzyskania chwilowej przewagi konkurencyjnej na rynku. Za tym pomysłem może stać jakiś wynalazek, który pozwala uzyskać podświetlenie minimalnym kosztem energetycznym lub nowa, wydajniejsza bateria. Może to być również po prostu decyzja biznesowa, że stosujemy jedno z istniejących na rynku rozwiązań w zakresie podświetlania i godzimy się na krótszy czas pracy pomiędzy ładowaniami. Przy tym klient może zostać poinformowany, lub nie o tym, co go czeka, jeśli wybierze tryb pracy z podświetlaną klawiaturą.

Działy sprzedaży domagają się coraz to nowych, unikalnych cech sprzedawanych produktów, a ponieważ oryginalność daje się uzyskać głównie dzięki innowacjom, więc istnieje bardzo silny popyt a nawet – pogoń za innowacjami i w efekcie także za wynalazkami. Wracając do przykładu z klawiaturą – fakt, że możemy sobie pozwolić na jej podświetlenie (samo w sobie mało rewolucyjne technologicznie), może wynikać np. stąd, że udało się obniżyć zużycie energii przez wentylator, a to z kolei – ponieważ mamy procesor, który mniej się grzeje; wykonany został bowiem w nowej, rewolucyjnej technologii. W dostatecznej odległości perspektywie prawie zawsze w tle innowacji są jakieś wynalazki, a ich powstawanie jest zasługą wolnego rynku, który potrafi sownie wynagradzać twórców. Warto też zwrócić uwagę na zjawisko uzasadniania (np. w reklamie) wartości produktów dla klienta ich naukowo-technicznym „wsadem”. Kosmetyki lepiej pielęgnują skórę, proszek lepiej pierze, a jako dowodu (*reason to believe*) używa się wysokich technologii lub przynajmniej odpowiedniej terminologii. Wszystkie te ceramidy, statyny itp. – to są dalekie reminiscencje rzeczywistych odkryć naukowych. Jak dalekie – to w każdym przypadku należałoby indywidualnie przebadać.

Drugim wielkim „zamawiającym” jest sektor zbrojeniowy. Uzyskanie przewagi na polu walki, a najlepiej jeszcze we wcześniejszym jej stadium, kiedy tylko prężą się mięśnie, nadal jest głównym motorem rozwoju techniki. Kiedyś konkurowano jakością stali na pancerze i precyzją wykonania armat, potem celnością rakiet i mocami ich głowic, a teraz bój idzie głównie o operowanie informacją – np. w systemach podsłuchiwania rozmów telefonicznych, czy rozpoznawania obrazów uzyskiwanych przez satelity szpiegowskie. Wprawdzie (podobno) jesteśmy w stanie podsłuchiwać prawie wszystkie rozmowy, ale nikt nie jest w stanie ich wszystkich przesłuchać i przeanalizować w czasie rzeczywistym. Oznacza to wyzwanie dla nowych technologii informatycznych w zakresie rozpoznawania treści, składni i sensu wypowiedzi zdań (*Fuzzy Logic*). Wypowiedzi są na bieżąco automatycznie analizowane i dopiero w momencie, gdy ich treść w przybliżeniu odpowiada zadanym wzorcom – następuje rejestracja. W przypad-



ku analizy obrazu – jeśli można obserwować obiekty o rozmiarach kilku centymetrów na powierzchni całej Ziemi, to znaczy, że możemy mieć – minuta po minucie – kolejne mapy wybranych fragmentów planety. Kto to wszystko przejrzy, np. w przeszukiwaniu baz terrorystów? Potrzebne są więc inteligentne systemy rozpoznawania obrazu.

Wojsko aktywnie poszukuje nowych technologii. Po ich wykorzystaniu lub ocenie, że coś się do zastosowań militarnych nie nadaje, na rynku pojawiają się komercyjne wersje wynalazków poczynionych na potrzeby armii. Na przykład, nowa wersja MS Windows Vista ma być wyposażona w moduł rozpoznawania głosu, a więc komendy (zupełnie cywilne) będzie można wydawać bez użycia klawiatury (wcześniej sterowanie głosem stosowano w maszynach bojowych). System nawigacji satelitarnej też powstał pierwotnie na potrzeby wojska, a teraz jest powszechnie dostępny i powstają coraz to nowe usługi wykorzystujące cyfrowe mapy; korzysta z nich np. coraz więcej taksówkarzy, co w zasadzie rozwiązuje problem znajomości topografii miasta.

Kolejnym nabywcą innowacji – nowym i bardzo nietypowym – jest sektor finansowy. Wiele firm ogłasza na rynku, że pracują nad jakimś zagadnieniem i są już bardzo bliskie osiągnięcia przełomu, a to się bardzo często przekłada na wzrost cen ich akcji.

A co przeszkadza w dokonywaniu wynalazków i wdrażaniu innowacji?

To jest rzeczywiście ważne rozróżnienie, bo inne czynniki przeszkadzają wynalazcom, a co innego powstrzymuje firmy przed wdrażaniem innowacji. Spójrzmy jednak na to od strony pozytywnej: co pomaga?

Wynalazcom często pomaga przypadek. Tak było np. z przewodnictwem tworzywi sztucznych. Przypadkowe dodanie zbyt dużej domieszki jodu do polimeru (Polyacetylene) spowodowało powstanie syntetycznego przewodnika o bardzo ciekawych właściwościach. To się zdarzyło jakieś 30 lat temu i przez te wszystkie lata trwały mozolne prace badawcze nad spowolnieniem procesu naturalnej degradacji polimeru, zachodzącej pod wpływem czynników zewnętrznych. „Druty” z plastiku nie nadawały się do użytku, ale niska cena, łatwość formowania wtryskowego lub natryskowego i niewielki ciężar właściwy – motywowały naukowców do dalszych poszukiwań. W ten sposób powstały bardzo tanie wyświetlacze nanoszone na dowolne powierzchnie technikami drukarskimi. Taki syntetyczny wyświetlacz może być częścią zegarka albo zabawki. Można też pokryć nim np. karoserię autobusu miejskiego, który będzie emitował odpowiednie reklamy, w zależności od tego, gdzie się znajduje.

Przypadek w niewielkim tylko stopniu podlega naszej kontroli, dlatego zasadniczym czynnikiem, który należy brać pod uwagę, jeśli poszukuje się innowacji, jest odpowiednie środowisko. Takie środowisko trzeba stworzyć lub przynajmniej nie należy przeszkadzać w jego powstaniu.

W Polsce od dziesięcioleci istnieją (i pochłaniają określone środki) instytuty, uczelnie, OBR-y, a potęgą w dziedzinie innowacji wciąż jakoś nie jesteśmy. Naukowcy (nie tylko u nas) mają bowiem duże trudności w dogadywaniu się z inwestorami. Po prostu – przedsiębiorcy są zainteresowani innymi aspektami wynalazku niż jego twórcy. Naukowców interesują problemy, a inwestorów rozwiązania, przebiegi czasowo-finansowe i zwroty z inwestycji. Można więc powiedzieć, że innowacją jest takie zastosowanie wynalazku, które daje efekty ekonomiczne.

Jak stworzyć w Polsce warunki do powstawania i wdrażania wynalazków?

Po pierwsze, nie przeszkadzać, czyli zlikwidować liczne bariery. Ale nie czekając na ich likwidację, już dziś należałoby uruchamiać parki technologiczne. Spróbuję wyróżnić cztery czynniki, które powodują, że w takim parku powstają wynalazki, które później można sprzedawać.

Pierwszym czynnikiem jest teren o odpowiednich parametrach. Powinien być odpowiednio rozległy i dający perspektywę dalszego, znacznego – w miarę rozwoju – zwiększenia obszaru parku. Doświadczenia wielu krajów wskazują, że taki rozwój bywa bardzo szybki. Powinien to być teren położony blisko uczelni, najlepiej kilku uczelni o różnych profilach. W Warszawie np. takich terenów właściwie nie ma. Uczelnie są rozrzucone po mieście, zlokalizowane zarówno w centrum, jak i na peryferiach, więc nie ma szansy, żeby pracownik naukowy w przerwie między zajęciami ze studentami przeszedł się, czy przejechał rowerem lub kampusowym autobusem na seminarium interdyscyplinarne poświęcone praktycznym zastosowaniom jego wiedzy, albo do laboratorium, gdzie mógłby pracować nad swoimi pomysłami. Chyba że uczelnie z parkiem połączy szybki, bezkolizyjny oraz tani w budowie i eksploatacji elektryczny mono-rail, czyli coś w rodzaju kolejki linowej, w której, zamiast giętkiej liny, do prowadzenia wagonika używany byłby sztywny tor. Ponieważ wagonik byłby przeznaczony dla 2–4 osób, cała konstrukcja mogłaby być lekka i tania.

Pomarzyć – fajna rzecz. A kolejne warunki?

Do powstawania nowych pomysłów potrzebne są kontakty pomiędzy ludźmi różnych specjalności. Jeśli asystent z wyższej szkoły rolniczej nie ma szansy spotkać na lunchu

specjalisty z politechniki czy akademii wojskowej, to ich zakresy kompetencji się nie dodadzą i nie stworzą nowej jakości. Do tego nie potrzeba wielkich inwestycji, tylko wspólnych stołówek, kawiarni, terenów rekreacyjnych, klubów sportowych itp.

Korzyści wynikające z istnienia parku technologicznego znacznie przewyższają przychody z dzierżawy terenu. Taki park potrafi ogromnie podnieść prestiż miasta. Wpływa też na rozwój rozumiany w bardziej klasycznych kategoriach: ludzie przyjeżdżają na seminaria, wynajmuje się mieszkania, hotele, trzeba zorganizować transport, aprowizację, rozrywki, dbać o infrastrukturę. Każda z tych rzeczy przekłada się na konkretne pieniądze. Studenci mają możliwości odbywania ciekawych praktyk itd. Dlatego na park trzeba patrzeć w perspektywie szerszej niż pojedyncza kadencja radnego albo prezydenta miasta. I nie ma sensu traktować go – w sferze czynszów i innych wymagań – tak samo jak zwykłego, komercyjnego najemcy. Tu oczywiście rodzi się problem, jak decydenci mieliby się wytłumaczyć z teoretycznie „utraconych korzyści”, ale to kwestia właściwego wsparcia przez media.

Drugim czynnikiem koniecznym do powstania parku jest istnienie komercyjnego podmiotu, który będzie zarządzał tym przedsięwzięciem. Pomysł – dość naturalny i powszechny w Polsce – żeby zajmowały się tym uczelnie, jest chybiony. Tu potrzeba menedżerów, a nie naukowców. Ci ostatni mają tam pracować naukowo i nikt ich w tym nie zastąpi; na zarządzaniu zwykle znają się gorzej i nie mają też potrzebnych zasobów. Park technologiczny można porównać do centrum handlowego. Operator takiego przedsięwzięcia przygotowuje biznesplan, zbiera oferty odpowiedniej liczby i rodzaju sprzedawców, organizuje finansowanie, buduje, wynajmuje powierzchnię i zarządza bieżącym funkcjonowaniem obiektu. Przy tym jego głównym zadaniem jest generowanie ruchu klientów, bo to *traffic* decyduje o sukcesie. Każdy z tych kilkunastu milionów gości, którzy co roku odwiedzają centrum handlowe, zostawia tam trochę pieniędzy – i z tego żyją nie tylko wielkie supermarkety oraz sklepy ze sprzętem AGD, ale także butik z luksusową odzieżą, kina, restauracje, myjni samochodowe, firmy ochroniarskie, sprzątające itd. Wszystko to jest możliwe, ponieważ ktoś podjął decyzję o zbudowaniu centrum, załatwił konieczne pozwolenia, wynajął wykonawców, znalazł źródła finansowania i pilnował harmonogramów oraz budżetu.

Dopóki nie ma takiego operatora – powstanie parku jest mało prawdopodobne, bo samo nic się jakoś nie chce dziać. Jedną z kluczowych usług, jakie powinny być świadczone najemcom powierzchni w parku, powinno być przygotowanie wynalazków do ich prezentacji potencjalnym nabywcom bądź inwestorom. Naukowcy zwykle wiedzą, jak działa ich wynalazek, ale nie mają pojęcia, ile będzie kosztował jego, produkowana w masowej skali, komercyjna wersja, ani jak się z nią przebić na rynku. Poszukiwanie metod komercjalizacji pomysłów to zadanie dla specjalistów z dziedziny marketingu. Tacy specjaliści powinni być dla uczestników parku dostępni po cenach znacznie niższych niż na zewnętrznym rynku. Do tego oczywiście obsługa sekretarska, szybkie łącza, możliwość wynajęcia sprzętu biurowego, mebli, pracowników zaplecza technicznego, warsztatów, sal konferencyjnych itd.

Po trzecie, potrzebny jest pomysł. Pieniądze są pochodną pomysłu przedstawionego przez operatora. W zależności od modelu może być i tak, że na początek potrzeba ok. 10 proc. wartości projektu. Resztę można zdobyć na rynku, umiejętnie konstruując całe przedsięwzięcie. Najwłaściwszy jest model, w ramach którego samo działanie parku generuje dostatecznie duże przychody,

żeby zapewnić pokrycie bieżących kosztów oraz zarobek operatora.

Ostatnim warunkiem jest zainteresowanie środowisk naukowych i zgodna współpraca uczelni z operatorem. Jeśli tego nie ma – a powody braku zainteresowania mogą być najróżniejsze, np. ambicje, osobiste animozje – park nie powstanie.

Czy operator parku technologicznego powinien mieć jakąś „technologię” doboru przedsięwzięć, które mogą z niego korzystać i odsiewu pomysłów nie rokujących nadziei na pozytywny efekt?

To zależy od przyjętego modelu. Najprostszym narzędziem selekcji są pieniądze. Jeśli kogoś nie stać na wynajęcie kilkudziesięciu metrów kwadratowych w parku, może prowadzić swoje badania i eksperymenty w domu. Osobiście jestem zwolennikiem tworzenia parków dostatecznie dużych, żeby problem selekcji nie był kluczowy. Im więcej potencjalnych pomysłów wstępnie odrzucimy – nawet podając bardzo racjonalne powody – tym więcej (siłą prostej statystyki) stracimy potencjalnych wynalazków, bo nie ma takiego mądrego, który *ex ante* byłby w stanie przewidzieć, co ma przyszość, a co jej nie ma. Technicznie najprostsze rozwiązanie to stworzenie kilku szczebli uczestnictwa w parku. Początkowo ma się do dyspozycji tylko najprostsze zasoby i płaci się najmniejszy czynsz – nazwijmy ten obszar „podzamczem”. Zespoły, które mogą się wykazać pewnym osiągnięciami, awansują do „grodu”, gdzie do ich dyspozycji stoją większe możliwości. Najlepsi, ci, którzy już osiągnęli pierwsze komercyjne sukcesy, przechodzą do „zamku”, korzystając tam ze wszelkich dostępnych funkcjonalności parku. Możliwy jest też „wysoki zamek” dla tych, którzy mogliby już sobie pozwolić na samodzielną działalność na w pełni komercyjnych zasadach. Takich uczestników park może chcieć zatrzymać na swoim terenie z powodów prestiżowych, oferując im np. bardziej atrakcyjne warunki finansowe.

Co jest obecnie głównym przedmiotem zainteresowania w dziedzinie nowych technologii na świecie?

Z uwagi na rosnące ceny i zapotrzebowanie – przede wszystkim poszukuje się nowych źródeł i metod ograniczania zużycia energii. Jeśli rzeczywiste wskaźniki rozwoju będą takie, jakie wynikają z prognoz, a nie nastąpią zasadnicze zmiany technologiczne, to już za kilkadziesiąt lat surowce, jakie oferuje nasza planeta, przestaną wystarczać na pokrycie zapotrzebowania energetycznego. Z historii wiemy jednak, że wiele razy wrócono już nieuchronny upadek cywilizacji z powodu braku tego, czy owego. Po latach okazywało się, że prawdziwym problemem było akurat co innego, co też zresztą dawało się zastąpić, pozyskać w większej ilości, albo oszczędniej wykorzystywać. Receptą na rozwiązanie zwykle okazywała się po prostu wyższa cena, albo np. rozbicie monopolu.

Polska jest przykładem kraju, w którym zużycie energii w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat wzrosło w znacznie mniejszym stopniu niż w państwach zachodnich, z uwagi na spadek produkcji w przemyśle ciężkim. Ale prognozowane ścieżki dalszego rozwoju są dla nas podobne. W Polsce zużycie energii na jednego mieszkańca wynosi ok. 3700 kWh rocznie, podczas gdy w Czechach prawie dwa razy więcej, a w Norwegii kilkukrotnie więcej. Przybywa nam urządzeń – przede wszystkim elektrycznych – i już niedługo z kraju o nadwyżce zainstalowanej mocy (dziś – rządu 30 GW, podczas gdy moc zużywana to 22 GW) możemy stać się nabywcą energii netto, zwłaszcza, gdyby nic się nie

zmieniło w obszarze wytwarzania energii. Jest jednak nadzieja, że inwestycje planowane w energetyce zapobiegną takiemu scenariuszowi.

Gdyby wszakże nic się nie wydarzyło po stronie podaży, to już za kilka lat mielibyśmy zmartwienia znacznie poważniejsze niż dzisiejsza cena baryłki ropy. Ale na pewno wiele się wydarzy – tylko nie wiemy jeszcze, co to będzie. Złóża surowców energetycznych są wprawdzie ograniczone, ale my (ludzkość) jeszcze nawet nie skończyliśmy ich inwentaryzować. Jeden metr sześcienny klatratu (żelowej mieszaniny wody, lodu i metanu, powstającej w wysokich ciśnieniach i niskiej temperaturze na dnie oceanów) zawiera ok. 160 normalnych metrów sześciennych gazu, a tego są niewiarygodnie duże ilości w oceanach. W każdym razie wielokrotnie więcej, niż zawierają wszystkie opisane podziemne i podmorskie złoża gazu ziemnego. Klatratów na razie boimy się ruszać, bo gdyby zawarty w nich metan uwolnił się do atmosfery, to dzisiejsze problemy z efektem cieplarnianym moglibyśmy wspominać z rozrzewnieniem. Ale z czasem może uda się opracować bezpieczne metody ich eksploatacji.

Dziś znamy co najmniej trzy bezpieczne i wydajne źródła energii. Wciąż jeszcze są one droższe od ropy i węgla, ale to się może łatwo zmienić, jeśli ropa nadal będzie drożała. Wówczas znacznie się wdrażać rozwiązania dotychczas stosowane tylko eksperymentalnie, a to na pewno przyczyni się do spadku cen. Chodzi o energię słoneczną, paliwa odnawialne i wodór.

Energia słoneczna w dostępnych dziś technicznie rozwiązaniach jest zbyt droga: ogniwa fotowoltaiczne mają zbyt wysoką cenę i zbyt niską wydajność. To się może zmienić, ale nie ma na razie wiarygodnych doniesień, które wskazywałyby na możliwość rychłego i zasadniczego przełomu w tej technologii. Jej szerokie stosowanie ma sens tylko tam, gdzie jest naprawdę intensywne nasłonecznienie, a tam jest zwykle mało ludzi i przemysłu (większość strefy podzwrotnikowej zajmują oceany). Na równiku z 1 metra kw. można teoretycznie uzyskać do 10 kWh energii na dobę. Strumień energii docierający ze Słońca jest w stanie całkowicie pokryć nasze zapotrzebowanie energetyczne. Na przykład dzisiejsze potrzeby energetyczne Polski zaspokoiłby odbiornik energii słonecznej o powierzchni niewiele większej od śródmieścia Warszawy – tyle tylko miał 100 proc. wydajności i znajdował się na równiku. Na razie sprawności są na poziomie kilkunastu procent, koszty liczone są w dziesiątkach i setkach dolarów za metr kw., a do równika mamy kilka tysięcy kilometrów (i to się raczej nie zmieni).

Ale testowane są też znacznie ciekawsze i bardziej obiecujące rozwiązania niż fotowoltaiczne baterie słoneczne. Wiązka promieni słonecznych podgrzewająca tlenek cynku do temperatury 1200°C w obecności węgla rozkłada go do cynku metalicznego o bardzo drobnej strukturze i dwutlenku węgla. Metaliczny cynk wrzucony do wody rozkłada ją na tlen i wodór. W ten sposób powstaje z powrotem tlenek cynku, który wraca do reakcji, oraz czysty wodór. W innym procesie, siarczanowo-amonowym, też powstaje wodór, ale już w temperaturze 800°C, co znakomicie obniża koszty i zbliża nas do zastosowań komercyjnych.

A co z paliwami odnawialnymi, na które tak naciska lobby rolnicze?

Paliwa odnawialne mają dwie zasadnicze wady – wymagają ogromnych areałów, które trzeba intensywnie nawozić. Nawozy powstają w zakładach wykorzystujących gaz ziemny (głównie zresztą do produkcji wodoru, a nie tylko w celach grzewczych, jak się czasami mylnie uważa). Gdybyśmy nastawili się na przemysłowe wytwarzanie paliw

z rzepaku, to musimy pamiętać o następującej zależności: z hektara można zebrać 3,5 t rzepaku, z tego dostaniemy 1,5 t oleju, który można przerobić na 1,2 t biodiesla. Ale do uprawy rzepaku konieczne są nawozy sztuczne, a do ich produkcji potrzebny jest wodór otrzymywany z gazu ziemnego. Roczne zużycie wodoru przez Azoty to ok. 180 000 ton. Co ciekawe, drugie tyle zużywa płocka Petrochemia, bo gaz ziemny jest konieczny także do produkcji benzyny, gdzie jest źródłem wodoru, którym domyka się łańcuchy węglowodorowe w procesie hydrokrakingu. W przypadku Polski problem dywersyfikacji dostaw gazu jest zatem sprawą o wiele bardziej złożoną, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka.

Trzeba też pamiętać, że paliwa odnawialne, tak samo jak węgiel i ropa, przyczyniają się do emisji dwutlenku węgla, który jest podejrzewany o wytwarzanie efektu cieplarnianego.

Przejdźmy więc do wodoru.

Podstawowy problem z tym gazem jest taki, że nie umiemy go bezpiecznie przechowywać. Dlatego samochody na wodór, produkowane już w pojedynczych egzemplarzach przez największe światowe koncerny motoryzacyjne, potrafią kosztować ok. miliona dolarów za sztukę. Jeśli znajdzie się sposób, żeby tanim sposobem na bieżąco wytwarzać wodór w trakcie jazdy lub bezpiecznie go tankować i przewozić w baku – wówczas ropa jako paliwo do samochodów straci rację bytu. Wodór pali się w sposób wyjątkowo ekologiczny, bo daje w efekcie czystą wodę, którą można zresztą od razu zawracać do procesu. Przy spaleniu kilograma wodoru uzyskuje się 120 MJ energii. Dla porównania – z 1 kg benzyny dostaniemy 46 MJ, a z węgla – tylko 25 MJ (plus CO₂ i inne, dużo bardziej szkodliwe związki).

Rozwiązaniem znacznie ciekawszym technologicznie wydaje się jednak wykorzystanie wodoru nie jako paliwa w klasycznych silnikach spalinowych, tylko jako źródła energii elektrycznej w ogniwach paliwowych napędzających silniki elektryczne.

Silnik spalinowy ma niemal same wady z punktu widzenia napędzania samochodu: niską moc na małych obrotach (czyli wtedy, kiedy przy ruszaniu trzeba przewyciążać największą bezwładność), niską ogólną sprawność (rzędu 20 proc.) i małą elastyczność, co powoduje konieczność wykorzystywania skrzyni biegów. Na dodatek jest to układ czysto mechaniczny, którym trudno jest efektywnie sterować. Teraz wyobraźmy sobie samochód wyposażony w cztery silniki elektryczne (po jednym w każdym kole). Mamy pojazd z napędem na cztery koła, możliwość odzyskiwania energii podczas hamowania (zapewniają to silniki reluktancyjne), możliwość precyzyjnego sterowania parametrami ruchu (ABS i inne wynalazki). A czego nie mamy: sprzęgła, skrzyni biegów, dyferencjału, hydraulicznego układu hamulcowego. Możemy też nie mieć układu skręcania kół (taki samochód „umie” zawrócić w miejscu). Oszczędziliśmy sporo miejsca, mnóstwo kilogramów (ciężkie i skomplikowane mechanizmy) i na dodatek pełną moc mamy do dyspozycji już w chwili ruszania z miejsca. Silnik elektryczny jest cichy, nie zużywa energii, kiedy pojazd stoi; ma minimalną liczbę części, więc trudno go zepsuć i jest tani w produkcji, a w eksploatacji – w zasadzie darmowy: nie zużywa oleju, filtrów, pasków klinowych, płynu chłodniczego, świec, uszczelek pod głowicę itp. Problemem są tylko te piekielne baterie.

Dziś można już kupić baterie wielkości AA, które mają pojemność 1,2 Ah, a kiedyś akumulator w małuchu miał 34 Ah (i to zwykle tylko na tabliczce znamionowej). Bardzo zaawansowane są prace nad szybkim ładowaniem, co jest wymagane, żeby można było poważnie myśleć o samochodach napędzanych wyłącznie silnikami elektrycznymi.

Dzisiejsze, standardowe akumulatory ładują się wolno, a przy szybkim ładowaniu ich wydajność i żywotność bardzo się obniża. Stan docelowy ma być taki, że ładowanie akumulatorów będzie trwało krócej niż dzisiejsze tankowanie paliwa na stacji. Do współpracy z akumulatorami i buforowania ładunku elektrycznego produkuje się obecnie superkondensatory, o pojemnościach rzędu kilkuset faradów, które mają wprost znakomite charakterystyki w zakresie chwilowego przechowywania energii – np. powstającej w momencie hamowania. Potem ta energia może być z powrotem przekazana do silnika lub do akumulatora – to jest stosunkowo proste zagadnienie inżynierskie.

Rozwiązaniem pośrednim na drodze do w pełni elektrycznego samochodu są rozwiązania hybrydowe, dziś już produkowane seryjnie, do kupienia także w Polsce. W takim samochodzie silniki elektryczne są zasilane z pomocniczego silnika spalinowego, który jednak – w obecnych rozwiązaniach – służy nie tylko do produkcji prądu, ale dodatkowo do wspomagania trącji. Następnym etapem będzie zapewne silnik pracujący wyłącznie jako napęd przędny lub zastąpienie go ogniwem paliwowym.

Zasada działania ogniwa paliwowego jest stosunkowo prosta: strumień paliwa (np. wodór, amoniak, kwas mrówkowy, propan albo i zwykły węgiel) zamieniany jest bezpośrednio w prąd elektryczny w procesie „nieogniowego” łączenia z tlenem. Elektron idzie obwodem zewnętrznym przez odbiornik, a proton przechodzi przez elektrolit i membranę do ujemnej elektrody. W przypadku wodoru jest to reakcja dająca w efekcie tylko prąd elektryczny i wodę, na dodatek o bardzo wysokiej sprawności i wydajności energetycznej.

Czy Polska ma jakieś atuty w tym wyścigu? Nie będziemy chyba raczej dostawcą rozwiązań technologicznych z najwyższej półki?

To zależy w jakiej dziedzinie. Gdyby powstał w Polsce park technologiczny nastawiony na rozwiązywanie problemów z zakresu energetyki wodorowej oraz produkcji benzyny syntetycznej, to mielibyśmy szansę w stosunkowo krótkim czasie stać się eksporterem paliwa. Oczywiście sam park do tego nie wystarczy. Trzeba też zainwestować w instalacje pilotowe do produkcji benzyny syntetycznej, a jedna taka instalacja kosztuje ok. miliarda dolarów. Ale z tym się wiąże cały pakiet, jakby „abonament” na dalsze prace badawczo-rozwojowe i dostęp do najnowszych osiągnięć największych firm światowych pracujących nad tymi zagadnieniami – w ostatnich latach z ciagle rosnącą intensywnością.

A dlaczego my? Mamy bowiem połowę europejskich zasobów węgla. Zbadane zasoby wystarczą nam na 200 lat, a same tylko zdolności dzisiejszych kopalń, to przynajmniej 45 lat ciągłego wydobycia. Jeśli rozpoznamy nowe złoża i wprowadzimy nowocześniejsze metody pozyskiwania (np. podziemną gazyfikację), możemy przez bardzo długie lata produkować benzynę syntetyczną i na swoje potrzeby, i na eksport. Przy jej produkcji – jako produkt towarzyszący – powstaje wodór, który może wręcz stać się towarem eksportowym. Model docelowy to jest „elastyczna karbochemia rozproszona”: niewielkie, choć bardzo zaawansowane technologicznie zakłady o budowie modularnej. W zależności od lokalnie dostępnych surowców wytwarzałyby one rozmaite związki chemiczne z węgla, ropy, celulozy, oleju, czy biomasę. Ich produktem, w zależności od potrzeb, byłyby: benzyna, wodór, propan, etylen, propylen, czyli po prostu węglowodory o precyzyjnie zadanych parametrach. Ale wszystko zaczyna się od wodoru – zupełnie jak u von Dörfurtha.

Dziękuję Panu za rozmowę.

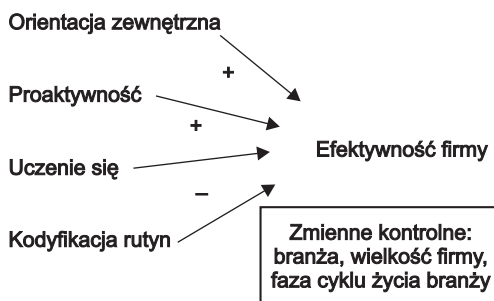
Rozmawiał Dariusz Teresiński

Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii

Krzysztof Obtój, Tomasz Obtój

Wprowadzenie

W naszym poprzednim artykule („PO” nr 4/2006) opisaliśmy wyniki badań jakościowych nad dominującą logiką polskich firm w latach 90. i postawiliśmy na tej podstawie cztery główne hipotezy dotyczące dominującej logiki liderów. Stwierdzały one – tak jak to ukazujemy w modelu na rysunku, że występują wyraźne wspólne elementy w przekroju czterech komponentów dominującej logiki: percepcji/nadawania sensu, działania/decyzji, uczenia się i kodyfikacji rutyn.



Rys. Wpływ dominującej logiki na efektywność działania organizacji

W celu przetestowania naszego modelu przygotowana została specjalna ankieta, którą zdecydowano się po pilotażu wysłać do wszystkich firm, które w latach 1999–2004 „Puls Biznesu” zaliczył do tzw. Antylop Biznesu; warunki znalezienia się w owym rankingu są następujące: firma musi zostać założona przed 2000 rokiem, mieć obroty pomiędzy 3 a 250 mln złotych i wykazywać wzrost i zyski przez dwa kolejne lata z rzędu przed ukazaniem się rankingu. Baza danych rankingu Antylop Biznesu jest tworzona przez „Puls Biznesu” przy współpracy z instytutem badawczym Coface Intercredit Poland na podstawie analizy sprawozdań finansowych publikowanych przez polskie spółki prywatne w „Monitorze Polskim B”. Aby dopasować badaną populację w większym stopniu do charakterystyk firm, które były przedmiotem badań jakościowych, z bazy „Pulsu Biznesu” wyodrębniono 653 firmy założone w latach 1989–1995. W populacji tej znalazły się firmy z takich branż, jak: media, napoje i żywność, doradztwo, badania rynkowe, materiały budowlane, usługi (zarządzanie nieruchomościami, catering, sprząatanie) oraz turystyka. Branże te w dużym stopniu spełniają także

kryteria z wcześniejszej fazy badań, a mianowicie rozwijały się burzliwie w latach 90. ub. wieku, miały niskie bariery wejścia oraz występował mały stopień koncentracji i dominacji firm zagranicznych.

Wstępna ankieta została pilotażowo przetestowana na prezesach pięciu firm o charakterystykach podobnych do naszej populacji. Pięć pytań zostało usuniętych ze względu na nadmiar komplikacji lub też brak precyzji. Ostateczna ankieta zawierała 32 pytania z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta i mierzyła cztery charakterystyki dominującej logiki, które były rezultatem badań jakościowych oraz analizy literatury przedmiotu. W kwietniu 2005 roku ankieta została wysłana do wszystkich prezesów 653 firm. Pierwsza wysyłka zaowocowała zwrotem 56 kwestionariuszy. Kolejna wysyłka w październiku 2005 roku doprowadziła do zwiększenia się liczby uzyskanych odpowiedzi do 106, z czego tylko 98 stanowiły wypełnione kompletnie kwestionariusze. Pięć kwestionariuszy zwrócono z firm będących w trakcie likwidacji, a trzy odmówiły udziału lub przesłały kwestionariusze bez kompletnych odpowiedzi. Ostatecznie uzyskany poziom 14,2% odpowiedzi nie jest wysoki, ale trzeba zauważyć, że część firm w populacji na pewno jest w fazie likwidacji, akwizycji lub fuzji. Badanie ze względu na możliwość wystąpienia błędu braku odpowiedzi w całej próbie oraz poszczególnych branż nie wykazało żadnych statystycznie istotnych różnic. Analiza wiarygodności poszczególnych pytań za pomocą wskaźnika Cronacha wykazała, że wszystkie pytania miały wiarygodność powyżej 0,60.

Badając dominującą logikę, jak i ocenę wyników firmy, autorzy wykorzystali miary jakościowe (ocenę przez indywidualnych respondentów) z racji braku ilościowych wskaźników. Ten rodzaj pomiaru jest często dyskutowany w literaturze przedmiotu, ale generalnie przyjmuje się w badaniach nad strategiami firm, że takie podejście jest dopuszczalne i nie tworzy ani istotnych problemów, ani błędów pomiaru. Analiza statystyczna różnic odpowiedzi ze względu na pozycję oraz staż pracy respondentów nie wykazała istotnych statystycznie błędów pomiaru.

Zmienne: zależna i niezależne

Dla autorów zmienną zależną była efektywność funkcjonowania firmy mierzona wielkością dochodów, zysków, udziałem w rynku i jakością oferty. Ponieważ polscy przedsiębiorcy niechętnie podają dane ilościowe, wykorzystaliśmy ich jako

ściową ocenę pozycji firmy na tle konkurencji. W tym celu pytaliśmy o porównanie dochodów, zysków, udziału w rynku i jakości oferty w zestawieniu z konkurencją na 5-stopniowej skali Likerta: od oceny „znacznie mniejsza niż konkurencja” do „większa niż konkurencja”. Próbkę została podzielona na dwie podgrupy za pomocą zmiennej LIDER. Jako liderów sklasyfikowaliśmy firmy, których respondenci wskazali, że ich dochody, zyski, udziały w rynku i jakość są większe niż konkurencji. W ostatecznej analizie pozwoliło to na wyłonienie 17 liderów i 71 firm przeciętnych.

Następnie autorzy podzielili próbkę ze względu na cztery główne badane charakterystyki dominującej logiki. Nie wszystkie pytania zostały uwzględnione w realizacji tego podziału. Analiza czynnikowa wykazała potrzebę eliminacji siedmiu zmiennych, ponieważ miały ograniczoną wartość eksplanacyjną lub były silnie skorelowane z odpowiedziami na inne pytania.

Trzy zmienne niezależne: zewnętrzna orientacja (ORIENTACJA), proaktywność (PROACT) i uczenie się (UCZENIE) zostały przez autorów stworzone jako średnia odpowiedzi na pięć pytań opisujących te zmienne. Ostatnia zmienna – rutyny organizacyjne (RUTYNY) została stworzona jako średnia z odpowiedzi na siedem pytań.

W naszym modelu regresji wykorzystaliśmy trzy zmienne kontrolne. Typ branży (BRANŻA) jest naturalną zmienną kontrolną, ponieważ setki studiów wykazują, że branża wpływa na praktyki zarządzania, a także jest to dobry substytut takiej zmiennej, jak „typ otoczenia” firmy. Drugą zmienną kontrolną, przyjętą z podobnych powodów, była intensywność konkurencji (KONKURENCJA) ze względu na obecność tylko krajowych lub krajowych i zagranicznych konkurentów, ponieważ poprzednie badania wskazały na istotność tego rodzaju podziału (Weinstein i Oblój, 2002). Jako trzecią zmienną wykorzystaliśmy, zgodnie z sugestią Portera (1980), typ otoczenia biznesowego rozumianego jako faza cyklu rozwoju branży (OTOCZENIE), czyli zdefiniowanego jako branża w fazie początkowym (rozproszona), przejściowym lub dojrzałym. Wiele badań wskazuje na to, że cykl życia branży wpływa na strategię firm oraz na ich wyniki. Ponieważ wszystkie firmy w próbce to małe lub średnie (zatrudniają od 50 do 250 pracowników), wielkość firmy nie stanowiła zmiennej kontrolnej. Żadna kombinacja ze zmiennych kontrolnych nie cechowała się istotnym poziomem korelacji. W związku z tym wszyst-

kie z zaproponowanych zmiennych zostały włączone do analizy regresji i są istotnymi zmiennymi kontrolnymi w modelu regresji. Wartości średnie oraz odchylenia standardowe zmiennych zawiera tabela 1.

Wyniki analizy statystycznej

Aby potwierdzić hipotezy stwierdzające, że dominująca logika silnie oddziałuje na efektywność funkcjonowania firmy, autorzy przeprowadzili analizę regresji. Włączone do modelu zostały zmienne niezależne: orientacja zewnętrzna, proaktywność, uczenie się oraz odwrotnie kodowana zmienna – rutyny. Ze względu na charakter zmiennej zależnej (lider), która była zmienna binarna, autorzy użyli modelu regresji binarnej z wprowadzającą metodą doboru zmiennych do modelu. Analiza reszty nie wskazała na wystąpienie źle sklasyfikowanych przypadków w analizie. Jak podano wyżej, oprócz czterech zmiennych niezależnych, do modelu regresji włączono trzy zmienne kontrolne.

W hipotezach autorzy przewidywali, że liderów branż, określonych jako mających przewagę nad innymi graczami w branży w obszarze przychodów, zysków, jakości usług oraz udziału w rynku, będzie charakteryzować unikatowa dominująca logika. Oznacza to, że średnio powinni odnotowywać wyższy wskaźnik proaktywności, optymizmu, uczenia się oraz niższy wskaźnik kodyfikacji rutyn niż firmy przeciętne. Każda z tych zmiennych powinna więc wyjaśniać pozycję w branży określoną zero-jedynkowo jako pozycję lidera lub jej brak. W tym celu autorzy zaproponowali zbudowanie czterech modeli regresji włączając kolejne zmienne kontrolne do analizy. Wyniki regresji przedstawione są w tabeli 2.

Zgodnie z tym, co przewidzieliśmy w hipotezie 1., zewnętrzne zorientowanie i optymizm firm są zmienną wyjaśniającą silną pozycję w branży ($p < 0,05$). Wskazuje to na fakt, że firmy, które odnoszą sukces na rynku, wykorzystują pojawiające się szanse na rynku oraz oceniają otoczenie głównie w kategoriach szans. Konkurencja jest dla liderów w znacznej mierze źródłem wyzwań i motywacji. Firmy te są także optymistyczne, jeśli chodzi o przyszłość. Ta zależność potwierdza, że koncentrowanie się na zagrożeniach i szansach nie podąża tymi samymi drogami poznawczymi (Jackson, Dutton, 1988). Osoby badane w firmach-liderach były bardziej wrażliwe na szanse pojawiające się w otoczeniu, podczas gdy respondenci z firm nie zakwalifiko-

Tab. 1. Wartości średnie i odchylenia standardowe dla głównych zmiennych

	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
KONKURENCJA	98	1,00	3,00	2,0306	0,9356
OTOCZENIE	98	1,00	3,00	1,94	0,663
BRANŻA	98	1,00	14,00	7,1735	3,9923
RUTYNY	98	2,14	4,71	3,2098	0,4945
ORIENTACJA	98	1,50	4,75	2,8240	0,6679
UCZENIE	98	2,50	5,00	3,7321	0,5242
PROACT	98	1,80	4,40	3,3735	0,5855
N ważnych	98				

Tab. 2. Cztery modele regresji (z dołączeniem kolejnych zmiennych kontrolnych)

Zmienne	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
ORIENTACJA	0,81* (4,06)	0,82* (4,17)	0,86* (4,35)	0,9* (4,51)
PROACT	1,4** (5,92)	1,38** (5,78)	1,39** (5,56)	1,34* (5,15)
UCZENIE	0,26 (0,21)	0,27 (0,23)	0,2 (0,11)	0,17 (0,09)
RUTRYNY	1,26* (5,1)	1,27* (5,23)	1,38** (5,72)	1,46** (6,14)
KONKURENCJA		0,1 (0,13)	0,22 (0,55)	0,21 (0,51)
BRANŻA			-0,5 (1,63)	0,04 (0,45)
OTOCZENIE (TYP RYNKU)				-0,56 (1,66)

Uwaga: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

wanych do zbioru liderów zwracały większą uwagę na zagrożenia i problemy.

Zgodnie z założeniem postawionym w hipotezie 2., badanie wykazało istnienie silnego związku pomiędzy pozycją firmy na rynku a proaktywnością jej działań ($p < 0,05$). Firmy przodujące w każdej z branż są bardziej skłonne do eksperymentowania, wchodzenia w nowe obszary działalności oraz ryzyka, nawet w sytuacjach stosunkowo dużej asymetrii informacji czy ograniczonej liczby danych. Z drugiej strony, słabsi gracze na rynku są bardziej konserwatywni oraz skoncentrowani na ulepszaniu dotychczasowej domeny działania. W ten sposób ograniczają oni swoje możliwości dywersyfikacji, rozwoju oraz wykorzystania pojawiających się w otoczeniu szans.

W hipotezie 3. przewidywaliśmy, że jednym z elementów dominującej logiki funkcjonowania przedsiębiorstw mającej pozytywny wpływ na pozycję rynkową będzie organizacyjna umiejętność uczenia się. Jakkolwiek istnieje pozytywny związek między tą zmienną a pozycją firmy w porównaniu do konkurentów, jest on słaby i nieistotny statystycznie.

Hipoteza 4. łączyła stopień zrutyinizowania działań z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw i stwierdzała, że niskie natężenie rutyn w codziennym funkcjonowaniu firm powinno być elementem wyjaśniającym silną pozycję firmy na rynku. Tak jak autorzy przewidywali, analiza wyników badań wykazała bardzo silny i pozytywny udział zmiennej oznaczającej stopień zrutyinizowania w wyjaśnianiu przewagi konkurencyjnej firm.

Liderzy nie tylko nie mieli organizacyjnie wykształconych rutyn i procedur, ale także podejmowali działania decentralizujące i kładli nacisk na struktury organizacyjne zapewniające szybkie dostosowywanie się do otoczenia i umożliwiające natychmiastowe podejmowanie decyzji.

Konkluzje

Projektując niniejsze badanie ilościowe autorzy starali się odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób dominująca logika działania przedsiębiorstw, rozumiana jako koncept poznawczy, strategiczny, operacyjny oraz ewolucyjny, pozwala wyjaśnić sposób i regułę budowania skutecznych strategii biznesowych w burzliwym otoczeniu. Analizując dynamiczne procesy kierujące dominującą logiką przedsiębiorstw mających niemalże takie same szanse rozwoju na rozwijającym się rynku polskim lat 90. ub. wie-

ku, autorzy odkryli dwa podstawowe schematy dominującej logiki funkcjonowania organizacji. Firmy przeciętne działają w sposób niemal podręcznikowy. Są dobrze ustrukturalizowane i mają jasno określone priorytety. Zamiast wykorzystywać pojawiające się szanse, koncentrują się na rozwiązywaniu problemów. Budują formalne plany, które są potem skrupulatnie realizowane. Tworzą scentralizowane, sformalizowane struktury i wprowadzają standardy i procedury postępowania. W niedługim czasie firmy takie stają się niewolnikami swojej dominującej logiki działania poprzez racjonalne wytłumaczenia porażek i skuteczne mechanizmy zapominania doświadczeń rynkowych.

Liderzy nie mają zwartych, ustanowionych i zamkniętych strategii. Podążają, stosując się do prostych reguł, które umożliwiają im stwarzanie i wykorzystywanie szans, wpływanie na rozwój wypadków na rynkach, tworzą standardy działania, marki i reputację. Wskazuje na to fakt, że trzy z czterech głównych zmiennych okazały się statystycznie istotne w wyjaśnianiu sukcesu firm na rynku. Skonstruowany model, zawierający jako zmienne objaśniające proaktywność, zewnętrzne zorientowanie i niski stopień zrutyinizowania działań, wyjaśniał 78,5% zmienności pozycji konkurencyjnej firm. Umiejętność uczenia się jest wprawdzie pozytywnie skorelowana z sukcesem firmy, jednak nie wyjaśnia jego zmienności w wystarczającym stopniu, aby została włączona do modelu. Jedną z możliwych prób wytłumaczenia tego faktu jest hipoteza wymagająca dalszych badań, zakładająca, że umiejętność uczenia się jest immanentnie zawarta w pozostałych trzech atrybutach przypisanych dominującej logice firm, które odniosły sukces na rynku.

prof. Krzysztof Obłój

Wydział Zarządzania UW

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

im. L. Koźmińskiego

mgr Tomasz Obłój

Katedra Teorii Zarządzania

Szkoła Główna Handlowa

BIBLIOGRAFIA

- [1] JACKSON S.E., DUTTON J.E., (1988), *Discerning Threats and Opportunities*, „Administrative Science Quarterly”, 33: 370-387.
- [2] PORTER M.E., (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press: New York.
- [3] WEINSTEIN M., OBŁÓJ K., (2002), *Strategic and Environmental Determinants of HRM Innovations in Postsocialist Poland*, „International Human Resource Management”, vol. 13: 642-659.

Charakterystyka zarządzania biznesami rodzinnymi – wnioski z badań

Łukasz Sułkowski

Wstęp

W ostatnich latach problematyka przedsiębiorstw rodzinnych zyskuje na znaczeniu w Polsce. Pojawiają się pierwsze badania, publikacje, konferencje i seminaria, które mają pogłębić wiedzę na temat funkcjonowania biznesów rodzinnych. Ten wzrost zainteresowania rozwojem *family business* w Polsce ma kilka źródeł. Po pierwsze, udział tego rodzaju podmiotów w tworzeniu dochodu narodowego jest znaczący. W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego oraz kraju, badacze szacują, że stanowią one od kilkunastu do nawet ponad 90% wszystkich podmiotów gospodarczych oraz wytwarzają, według różnych analiz, od kilkunastu do ponad 50% PKB¹⁾. Pierwszorzędne znaczenie biznesów rodzinnych we współczesnych gospodarkach wolnorynkowych oznacza nie tylko istotny udział w tworzeniu miejsc pracy i PKB, ale również mogą być one bardzo efektywne w porównaniu z podmiotami nierodzinnymi²⁾. Po drugie, *family business* to szybko rozwijający się obszar badań i doradztwa w ostatnim dziesięcioleciu na świecie³⁾. Od strony teoretycznej mamy do czynienia z tysiącami badań i publikacji na ten temat. Powstały również setki stowarzyszeń firm rodzinnych, a pomoc w rozwiązywaniu problemów takich podmiotów należy do kanonu działalności większości firm konsultingowych. Po trzecie, przedsiębiorstwa rodzinne gwałtownie zysały na znaczeniu w Polsce w ciągu ostatnich 15 lat. W okresie gospodarki centralnie planowanej miały znaczenie marginalne i lokowały się przede wszystkim w sferze prowadzonej na małą skalę działalności rzemieślniczej, handlowej i rolniczej. Od lat 90. ub. wieku datuje się szybki wzrost znaczenia podmiotów rodzinnych w większości sektorów. Zatem problem opisanego specyfiki biznesów rodzinnych jest istotny – zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania.

Kultura organizacyjna w biznesach rodzinnych

Przsiębiorstwa rodzinne wykazują tendencję do tworzenia familistycznej kultury organizacyjnej. Zmiennych wpływających na kształt tożsamości i kultury organizacyjnej jest zresztą więcej. Będzie ona różniła się w zależności od: pokolenia zarządzającego (pierwsza, druga czy kolejne gene-

racje), wpływu kultury społeczeństwa, rodzaju działalności, historii organizacji, wielkości przedsiębiorstwa oraz osobowości zarządzających. Biznesy rodzinne zarządzane przez generację założycieli odznaczają się zazwyczaj paternalistycznymi wzorami kierowania, bardzo niską formalizacją, orientacją na przedsiębiorczość. Przejście firmy w ręce kolejnych generacji prowadzi zwykle do profesjonalizacji zarządzania, wzrostu formalizacji i biurokratyzacji, większej specjalizacji ról organizacyjnych i zmniejszenia przedsiębiorczości. Konsekwencją może być powolna utrata familistycznego charakteru kultury organizacyjnej⁴⁾.

Wskazać można kilka dominujących cech kultur przedsiębiorstw rodzinnych, szczególnie silnie zarysowanych w podmiotach zarządzanych przez generację założycieli:

- napięcia między subkulturą pracowników z rodziny i spoza rodziny,
- personalizacja i siła więzi pomiędzy pracownikami⁵⁾,
- paternalizm stylów kierowania w pierwszej generacji (w kolejnych profesjonalizacja)⁶⁾,
- niski stopień formalizacji i biurokratyzacji⁷⁾,
- przedsiębiorczość w biznesach rodzinnych zarządzanych przez założyciela,
- hermetyczność kultur rodzinnych.

Tożsamość przedsiębiorstw rodzinnych jest związana z rodziną, co jest źródłem silnej identyfikacji z firmą pracowników wywodzących się z rodziny. Jednocześnie może być źródłem niedowartościowania dla pracowników spoza rodziny. Przeprowadzone badania wskazują, że rodzinna kultura i tożsamość przedsiębiorstwa rzadziej znajdują odzwierciedlenie w wizerunku. Zarządzający rzadko eksponują cechę „rodzinności” na zewnątrz, uznając, że może ona być odbierana jako pejoratywna.

Style kierowania w firmach rodzinnych

W. G. Dyer Jr. wskazywał w swoich badaniach, że w biznesach rodzinnych w pierwszym pokoleniu dominuje kultura paternalistyczna, która przekształca się w kolejnych generacjach w kulturę profesjonalną⁸⁾. Inne typy kultur, takie jak: partycypacyjna i leseferystyczna rzadziej występują w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wydaje się, że Dyer opisując kulturę organizacyjną posłużył się przede wszystkim kryterium stylu lub wzoru kierowania.

Wiele badań, w tym i te opisane w monografii, potwierdzają, że rzeczywiście założyciele biznesów rodzinnych posługują się najczęściej stylem paternalistycznym. Jest to sposób jednoosobowego, charyzmatycznego, hierarchicznego i zorientowanego na władzę zarządzania. Troską założyciela biznesu, mającego bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne, jest rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie dostatku rodzinie oraz pracownikom. Styl paternalistyczny daje pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności, jednocześnie promuje jednak syndrom „wyczonej bezradności” poprzez ograniczenie ich decyzywności. Ostateczną instancją decyzyjną w każdej sprawie pozostaje właściciel-zarządzający. Dyer opisuje również kulturę profesjonalną, która dominuje w przedsiębiorstwach rodzinnych zarządzanych przez kolejną generację w kategoriach, które wydają się być najbliższe stylowi menedżerskiemu (zintegrowanemu) w siatce stylów kierowania⁹. Oznacza on jednostkowy sposób podejmowania decyzji, zgodny ze sformalizowanymi uprawnieniami decyzyjnymi i kompetencjami menedżera. Struktura organizacyjna i opisy stanowisk pracy powinny tworzyć pisany, biurokratyczny porządek, wyznaczający uprawnienia decyzyjne, informacyjne oraz odpowiedzialność pracowników. Decyzje dotyczące poziomu strategicznego powinny być podejmowane po zacerpnięciu opinii członków zespołu lub ekspertów (elementy ograniczonego stylu partycypacyjnego). Proces kierowania związany jest z poszukiwaniem skutecznych i uniwersalnych metod realizacji celów organizacji. Przeprowadzone badanie wyraźnie wskazuje na dominację jednoosobowego, zbliżonego do patriarchalnego stylu kierowania w próbie analizowanych polskich przedsiębiorstw. Trudno jednoznacznie odnieść się do kwestii stylu menedżerskiego (kultury profesjonalnej); bardzo niewielka jest bowiem liczba przedsiębiorstw rodzinnych zarządzanych przez pokolenia sukcesorów. Wydaje się jednak, że nawet te nieliczne przykłady wskazują, że następuje w drugim pokoleniu zmiana stylu kierowania, który zbliża się do stylu menedżerskiego.

Sukcesja w biznesie rodzinnym

Zagadnienie transferu władzy i własności to kwestia rodzinnej sukcesji, charakterystyczna i kluczowa dla rozwoju *family business*. Jest ona ważna zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Z punktu widzenia teoretycznego sukcesja rodzinna jest jednym z najważniejszych przejawów funkcjonowania *family business*. Przez niektórych badaczy uznawana jest nawet za warunek niezbędny określenia biznesu rodzinnego¹⁰. R.A. Litz uważa, że do biznesów rodzinnych należy zaliczać wyłącznie podmioty, których własność i/lub zarządzanie było, jest lub będzie (zamiar) przedmiotem sukcesji rodzinnej¹¹. Dla praktyki kwestia jest kluczowa; od udanej sukcesji zależy bowiem rozwój przedsiębiorstwa. W biznesie rodzinnym sukcesja jest procesem neuralgicznym. Warto zauważyć, że około 70% firm rodzinnych jest likwidowanych lub przejętych po odejściu osoby założyciela¹².

Trudno zaproponować zestaw uniwersalnych reguł skutecznej sukcesji. Zależy ona od wielu czynników,

takich jak: rodzaj biznesu, kultura społeczeństwa, w której przedsiębiorstwo działa, stosunki w rodzinie założycielskiej. Warto jednak wspomnieć o kilku zasadach dotyczących sukcesji, które znajdują potwierdzenie w badaniach firm rodzinnych.

- Jednym z najważniejszych czynników sprzyjających udanej sukcesji jest podjęcie jej wczesnego planowania i przygotowania¹³.
- Model udanej sukcesji zakłada zaplanowanie odpowiedzi na pytania: kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób¹⁴.
- Sukcesję należy przeprowadzać w sposób planowy i stopniowy. J.G. Longenecker i J.E. Schoen zaproponowali siedem faz: przedbiznesową, wprowadzającą w biznes, wprowadzającą funkcjonalną, funkcjonalną, zaawansowaną funkcjonalną, wczesnej sukcesji i końcową dojrzalej sukcesji¹⁵.
- Istotne dla udanej sukcesji są takie czynniki, jak: stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie¹⁶.
- Kluczową rolę w planowaniu sukcesji pełni kształcenie i przygotowywanie sukcesora do przejęcia biznesu. Ważne jest wczesne wprowadzenie w biznes¹⁷, ale jednocześnie zbudowanie autonomii przez sukcesora (okres pracy poza biznesem rodzinnym)¹⁸.
- Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie¹⁹.
- Metodą na ograniczenie problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego mogłoby być zbudowanie równowagi między celami rodziny i firmy poprzez wizję strategiczną²⁰.
- Nieudana sukcesja jest zazwyczaj skutkiem słabych więzi i konfliktów w rodzinie, nieprawidłowej struktury władzy i własności oraz problemów w komunikacji organizacyjnej²¹.

Badania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych wskazują, że zakres wiedzy na temat planowania sukcesji jest bardzo ograniczony. Zarządzający opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu i intuicji i często popełniają błędy, takie jak chociażby nieprzygotowanie sukcesora, rozbudzanie konfliktu rodzinnego związanego z własnością przedsiębiorstwa oraz ograniczanie autonomii decyzyjnej sukcesora.

Strategie przedsiębiorstw rodzinnych

Strategie przedsiębiorstw są w dużej mierze związane z wielkością, udziałem w rynku, kondycją finansową i sektorem działalności przedsiębiorstwa, a więc zmiennymi niezależnymi od rodzinnej własności i zarządzania. Można jednak wskazać na pewne tendencje dotyczące strategii przedsiębiorstw rodzinnych.

- Cele strategiczne i wizja rozwoju *family business* są splecione z celami rodziny²².
- Strategie firm rodzinnych mają z reguły charakter właścicielski²³.
- Strategie firm rodzinnych mają częściej charakter inkrementalny²⁴.
- Strategie firm rodzinnych w większości przypadków obejmują strategię całościową, a nie strategię biznesu czy funkcjonalną.
- Tworzenie strategii przedsiębiorstwa rodzinnego jest częściej sumą doświadczeń zarządzającego niż wy-

nikiem stosowania metodyki badań i analiz strategicznych (szczególnie w odniesieniu do rodzinnych MŚP). ■ Wypracowane w teorii koncepcje zarządzania strategicznego znajdują dość ograniczone zastosowanie w odniesieniu do biznesów rodzinnych, a w szczególności tych z grupy MŚP.

Wskazane tutaj cechy szczególne strategii przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na potrzebę tworzenia i wdrażania metod zarządzania strategicznego, które będą skuteczniejsze od dotychczas wykorzystywanych w grupie podmiotów rodzinnych²⁵.

Własność i zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym

W przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce dominują struktura i zarząd właścicielski. Rozmijanie się interesów właścicieli z interesami kadry zarządzającej przedsiębiorstwem jest coraz powszechniejsze²⁶. Duże podmioty gospodarcze odznaczają się częściej rozdziałem własności od zarządzania. System menedżeryzmu dominuje w części najwyżej rozwiniętych krajów, np. USA, Japonii, Wielkiej Brytanii²⁷. Jednak w wielu krajach zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się dominuje połączenie struktury własności i zarządzania przedsiębiorstwami, gdzie własność i władza są skupione w rękach wąskiego kręgu rodziny. Charakterystyczne dla większości firm rodzinnych jest właśnie owo powiązanie struktury własności ze strukturą zarządzania²⁸. Wielu teoretyków zwraca uwagę na kulturowe uwarunkowania tworzenia się dużych firm rodzinnych, łączących strukturę własności z zarządzaniem, których podstawą jest azjatycki familizm²⁹. Można właściwie dostrzec dwa typy rozwiązań praktykowanych najczęściej w przedsiębiorstwach rodzinnych: ● skupienie własności i władzy nad przedsiębiorstwem w rękach przedstawicieli rodziny, ● utrzymanie kontroli nad własnością podmiotu w rękach rodziny, a jednocześnie oddanie władzy menedżerom spoza rodziny (tzw. profesjonalizacja zarządzania).

Literatura na temat skutków familizmu nie daje jednoznacznej odpowiedzi, czy połączenie struktury własnościowej ze strukturą zarządczą niesie więcej pozytywnych czy negatywnych skutków. Pierwsze analizy wskazywały, że połączenie kontroli udziałów i zarządzania w rękach wąskiej grupy jest korzystne, pozwala bowiem uniknąć słabości konfliktu interesów między właścicielami i zarządzającymi. M.C. Jensen i W.H. Mecklig uważają, że *corporate governance*, charakterystyczne dla dużych przedsiębiorstw rodzinnych, nie tworzy pokusy zaniżania dywidendy³⁰. Motywacja do pracy na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa jest zazwyczaj większa wśród zarządzających, którzy jednocześnie są współwłaścicielami, niż wśród najemnych menedżerów³¹, a w firmach łączących strukturę własności ze strukturą zarządzania często mniejsze są koszty nadzoru i kontroli zarządzających³². Jednak nie brakuje również krytycznych opinii na temat skutków łączenia struktury właścicielskiej i zarządczej. Chandler dostrzega negatywne skutki familizmu w zatrudnianiu i promowaniu mniej skutecznych menedżerów, którzy mają powiązania rodzinne, kosztem najemnych menedżerów spoza rodziny³³. Podobne

opinie o obniżaniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych w Chinach i Hongkongu wyrażają również Whitley, Wong i Kao³⁴. Redding charakteryzując firmy rodzinne łączące strukturę własności i zarządzanie zauważył, że są one najbardziej konkurencyjne w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorczego biznesu, natomiast na wyższym etapie rozwoju mogą tworzyć bariery konsolidacji, a więc przejścia do większej skali działalności³⁵. Inną wadą firm rodzinnych może być większe ryzyko związane z ich rozwojem, ponieważ są one bardzo ściśle splecione z wąską grupą właścicieli-zarządzających³⁶. Firmy mające rozdzieloną strukturę własności i zarządzania są zazwyczaj bardziej niezależne od aspektów personalnych, a bardziej odzwierciedlają Weberowski model racjonalnej biurokracji. Pewne obserwacje wskazują też raczej na krótkookresowe inwestycje firm rodzinnych³⁷. Wyraźnie ograniczone są również możliwości pozyskiwania kapitału przez firmy rodzinne, które zazwyczaj ograniczają się do majątku jednej rodziny. Niezbyt chętnie w przedsięwzięciach rodzinnych uczestniczą inni inwestorzy, zdając sobie sprawę, że brak kontroli nad przedsiębiorstwem i solidarność rodzinna mogą stanowić czynniki podwyższonego ryzyka inwestycyjnego³⁸. Dlatego firmy rodzinne miewają zaniżane wartości akcji na giełdzie papierów wartościowych³⁹.

M. Carney i E. Gedajlovic przeprowadzili badania konsekwencji rodzinnego sposobu sprawowania władzy korporacyjnej w Hongkongu⁴⁰. Wnioski mogą posłużyć jako podstawa analizy efektywności sposobu zarządzania łączącego strukturę własności z zarządzaniem w firmach rodzinnych w ogóle. Podstawą analizy były firmy notowane na giełdzie w Hongkongu, które reprezentują najważniejsze grupy finansowe w Azji Południowo-Wschodniej, a wśród nich duże przedsiębiorstwa rodzinne (*Family Business Groups – FBS*). Badania autorów zostały ograniczone jedynie do firm mających swoją siedzibę w Hongkongu, z których większość spełniała kryteria firm rodzinnych. Badacze wskazują, że w firmach ze skupioną strukturą własności i zarządzania, a więc przede wszystkim w firmach rodzinnych, występuje większa presja na wypłacanie dywidendy. Członkowie rodziny, nie mogąc zyskać na podziale i sprzedaży części biznesu, wywierają presję na wypłacanie większych dywidend. Inne interpretacje wiążą firmy rodzinne ze ściślejszą kontrolą wydatków kapitałowych, ze wzrostem możliwości dywersyfikacji produkt-rynek, a także z koncentracją na krótkookresowej zyskowności. Carney i Gedajlovic dochodzą do konkluzji, że firmy z połączoną strukturą własności i zarządzania mają zarazem silne strony, jak i ograniczenia, zaś do stymulowania szybkiego rozwoju regionu gospodarczego w wielu sektorach potrzebne są zarówno podmioty o rozdzielonej, jak i charakterystycznej dla firm rodzinnych połączonej strukturze własności i zarządzania. Zatem trudno jednoznacznie dowiedzieć, że firmy rodzinne są lepsze lub gorsze od firm z rozproszoną strukturą własności. Analizy wskazują, że własność i zarządzanie rodzinne często sprzyjają pierwszemu etapowi rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast mogą rzucić ograniczenia na etapie sukcesji oraz utrudniać przejście do etapu konsolidacji biznesu.

Specyfika struktur organizacyjnych *family business*

Badane w próbie przedsiębiorstwa rodzinne należące do grupy MŚP i zarządzane przez generację założycieli biznesu odznaczają się strukturą promienistą. Trudno wskazać jednoznacznie ścieżki ewolucji struktur z powodu względnie krótkiego czasu istnienia podmiotów, które znalazły się w próbie. Jednak wskazać można na tendencję do przekształcania się struktury promienistej w strukturę funkcjonalną, dywizjonalną lub hybrydową, przy zachowaniu jej rodzinnego charakteru. Oznacza to, że osobą zarządzającą całą strukturą jest osoba z rodziny, a także często kierownikami pionów organizacyjnych lub jednostek terytorialnych pozostają familianci. Taka transformacja struktury związana jest z powiększaniem się zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz wzrostem specjalizacji ról organizacyjnych. Związek przedsiębiorstwa z rodziną często wywiera wpływ na kształt samej struktury. Dominuje dość spłaszczona struktura z wydzielonymi pionami lub jednostkami dostosowanymi do kompetencji lub zainteresowań członków rodziny zaangażowanych w biznes. Stąd pojawiają się niezbyt często spotykane w podmiotach nierodzinnych rozwiązania strukturalne (np. w jednym z badanych podmiotów kluczowy dział administracji łączący sprzedaż, politykę personalną i księgowość podporządkowany jest żonie właściciela). Struktury takie można nazwać quasifunkcjonalnymi albo quasydywizjonalnymi, a w przypadku połączenia obu wzorów strukturalnych – hybrydowymi.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne, choć są bardzo niejednorodną grupą, to posiadają pewne wspólne cechy rzutujące na sferę zarządzania. Chodzi o kwestie sukcesji, udziału rodziny w zarządzaniu podmiotem, familistycznej kultury organizacyjnej, dominujących strategii i struktur organizacyjnych. Obszar badań biznesów rodzinnych będzie zatem koncentrował się wokół zagadnień:

- poszukiwania specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych mających prowadzić do precyzyjniejszego określenia *family business*⁴¹⁾,
- analizy problemów i konfliktów związanych z rodzinnym charakterem biznesu⁴²⁾,
- oceny skuteczności sukcesji i transferów międzypokoleniowych⁴³⁾,
- badania kwestii własnościowych oraz *corporate governance* w biznesach rodzinnych⁴⁴⁾,
- koncepcji zastosowania zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach rodzinnych⁴⁵⁾,
- problemów wzrostu, etapów rozwoju i profesjonalizacji biznesów rodzinnych⁴⁶⁾,
- problemów psychologicznie i społecznie związanych z osobami: założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych⁴⁷⁾,
- eksploracji kultur organizacyjnych oraz porównawczych badań międzykulturowych, dotyczących wpływu familizmu na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w różnych krajach (najczęstsze porównania dotyczą USA i krajów azjatyckich)⁴⁸⁾,

- badania znaczenia firm szkoleniowych i doradczych jako wsparcia rozwoju *family business*⁴⁹⁾.

Badanie specyfiki biznesów rodzinnych oraz przekładanie ich na praktykę powinno prowadzić do wspomagania rozwoju tego typu podmiotów. Jak wskazują przeprowadzone w Polsce analizy przedsiębiorstw rodzinnych, poziom wiedzy i doświadczeń zarządzających, właścicieli i pracowników na temat rozwiązywania problemów *family business* jest bardzo ograniczony. Potrzebne są badania, rozwój szkoleń i sektora doradczego, które pomogą rozwiązywać problemy polskich biznesów rodzinnych.

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

Przedstawione w artykule analizy powstały w związku z realizacją projektu badawczego zatytułowanego „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce” zrealizowanego przez Bera Hausa, Łukasza Sułkowskiego oraz Krzysztofa Safina w latach 2004-2005 (KBN 1 H02C 062 27). Zob. *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, red. Ł. SUŁKOWSKI, TNOiK Dom Organizatora, Łódź-Toruń 2005.

PRZYPISY

- 1) M.C. SHANKER, J.H. ASTRACHAN, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review”, vol. 9, nr 2, 1996, s. 107–119.
- 2) L. MOSCATELLO, *The Picarins Want You*, „Family Business Magazine”, luty 1990, J.H. ASTRACHAN, B.M. ASTRACHAN, *Family Business: The Challenges and Opportunities of Inter-professional Collaboration*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 564.
- 3) J.J. CHRISMAN, J.H. CHUA, P. SHARMA, *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*, Coleman White Papers, Internet 2003.
- 4) D.S. LANDES, *Bleichoders and Rothschilds: The Problem of Continuity in the Family Business*, „Family Business Review”, nr 6 (1), s. 85–101.
- 5) J.L. HAYES, *All in the Family*, „Management Review”, lipiec, nr 4, 1981.
- 6) W.G. DYER Jr., *Culture and Continuity in Family Firms*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 236–244.
- 7) A.R. LYMAN, *Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?*, „Family Business Review”, nr 4 (3), 1991, s. 303–324.
- 8) W.G. DYER Jr., *Culture and Continuity in Family Firms*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 236–244.
- 9) J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, Warszawa 1992.
- 10) J.A. BARACH, J.B. GANITSKY, *Successful Succession in Family Business*, „Family Business Review”, nr 8 (2), 1995, s. 131–155. N.C. CHURCHILL, K.J. HATTEN, *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business*, „Family Business Review”, nr 10 (1), 1997, s. 53–67.
- 11) R.A. LITZ, *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, „Family Business Review”, nr 8 (2), 1995, s. 71–81.
- 12) R. BECKHARD, W.G. DYER Jr., *Managing Continuity in the Family Owned Business*, „Organizational Dynamics”, lato 1983, s. 5–12.
- 13) P.C. ROSENBLATT, L. de MIK, R.M. ANDERSON, P.A. JOHNSON, *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985. W.G. DYER Jr., *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

- 14) I. LANSBERG, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- 15) J.G. LONGENECKER, J.E. SCHOEN, *Management Succession in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 61–64.
- 16) S.D. GOLDBERG, B. WOOLRIDGE, *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, „Family Business Review”, 6 (1), 1993, s. 55–73.
- 17) J.A. BARACH, J. GANTISKY, J.A. CARSON, B.A. DOOCHIN, *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 531–537.
- 18) B.S. HOLLANDER, *Silver Spoon Syndrome*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 538–539.
- 19) N.C. CHURCHILL, K.J. HATTEN, *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, „American Journal of Small Business”, 1987, 11 (3), s. 51–64.
- 20) J. JEŹAK, *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, [w:] *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
- 21) T. HUBLER, *Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 67–70.
- 22) S. NELTON, *Strategies for Family Firms*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 119–125.
- 23) Zob. J. KOZIŃSKI, *Strategie firm rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, red. R. KRUPSKI, Wyd. WSPiZ, Wałbrzych 2002.
- 24) J. MAJCHRZAK, *Strategie drobnych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w okresie budowania gospodarki rynkowej*, red. T. MENDEL, AE Poznań 1996, s. 90.
- 25) L.J. WARD, *The Special Role of Strategic Planning for Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 126–134.
- 26) B. HAUS, *Sukces przedsiębiorcy a sukces przedsiębiorstwa – perspektywa krótko- i średniookresowa*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. LISTWAN, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- 27) A.D. CHANDLER, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: Belknap Press 1977; M.L. GERLACH, *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*, University of California Press, Berkeley 1992; J.P. CHARKHAM, *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Oxford University Press, New York 1994; M.J. ROE, *Strong Managers, Weak Owners*, NJ: Princeton University Press, Princeton 1994.
- 28) M. CARNEY, E. GEDAJLOVIC, *Vertical Integration in Franchising Systems*, „Strategic Management Journal”, 12, 1991.
- 29) S.G. REDDING, *The Spirit of Chinese Capitalism*, Walter de Gruyter, Berlin and New York 1990; J. KAO, *The Worldwide Web of Chinese Business*, „Harvard Business Review”, 71, 2, marzec-kwiecień 1993; M. WEIDENBAUM, S. HUGHES, *The Bamboo Network: How Expatriate Chinese Entrepreneurs are Creating a New Economic Superpower in Asia*, Free Press, New York 1996.
- 30) M.C. JENSEN, W.H. MECKLIG, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, 3, 1976.
- 31) A.A. ALCHIAN, H. DEMSETZ, *Production, Information Costs and Economic Organization*, „American Economic Review”, 62, 1976; J.A. BRICKLEY, F.H. DARK, *The Choice of Organizational Form: the Case of Franchising*, „Journal of Financial Economics”, 18, 1987.
- 32) M. CARNEY, E. GEDAJLOVIC, *Vertical Integration in Franchising Systems*, „Strategic Management Journal”, 12, 1991.
- 33) A.D. CHANDLER, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, MA: Harvard University Press, Cambridge 1990.
- 34) R.D. WHITLEY, *Eastern Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Form of Business Enterprise*, „Organization Studies”, 11, 1, 1990; S.L. WONG, *The Applicability of Asian Family Values to Other Sociocultural Settings*, [w:] P.L. BERGER i M.H.H. HSIAO (red.), *Search of East Asian Development Model*, New Brunswick: Transaction Book, 1988; J. KAO, *The Worldwide Web of Chinese Business*, „Harvard Business Review”, 71, 2, marzec-kwiecień 1993.
- 35) S. REDDING, *The Role of the Entrepreneur in the Asian Capitalism*, [w:] P.L. BERGER i M.H.H. HSIAO (red.), *Search of East Asian Development Model*, Oxford: Translation Book, 1988, s. 108.
- 36) F. FAMA, M.C. JENSEN, *The Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics”, 26, 1983; A. SCHLEIFER, R.W. VISHNY, *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance”, 52, 2, 1997.
- 37) M. CHEN, *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Routledge, London 1995; V.S. LIM-LIGAN, *The Overseas Chinese in ASEAN: Business Strategies and Management Practices*, Vita Development Corp., Manila 1986.
- 38) R. LA PORTA z zespołem, *The Quality of Government*, [w:] „Journal of Law Economics and Organization”, 15, 1, 1999.
- 39) S. CLAESSENS z zespołem, *Who Controls East Asian Corporations and Expropriation of Minority Shareholders: Evidence from East Asia*, „World Bank Working Paper”, luty 1999.
- 40) M. CARNEY, E. GEDAJLOVIC, *The Coupling of Ownership and Control and the Allocation of Financial Resources: Evidences from Hong Kong*, „Journal of Management Studies”, Blackwell Publishers, vol. 39, nr 1, styczeń 2002.
- 41) P. SHARMA, J.J. CHRISTMAN, J.H. CHUA, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 88–115.
- 42) K. KAYE, *Penetrating the Cycle of Sustained Conflict*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 382–397; H. LEVINSON, *Conflicts That Plague Family Businesses*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 398–407.
- 43) J.G. LONGENECKER, J. E. SCHOEN, *Management Succession in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 61–66.
- 44) C.E. ARONOFF, J.L. WARD, *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*, Family Enterprise Publishers, Georgia 1996.
- 45) R.S. CARLOCK, J.L. WARD, *Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, London 2001.
- 46) J.L. WARD, *Keeping the Family Business Healthy*, Family Enterprise Publishers, Georgia 1997.
- 47) M.F.R. KETS DE VRIES, *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 332–342; C.S. RUSSELL, C.L. GRIFFIN, C.S. FLINCHBAUGH, M.J. MARTIN, R.B. ATILANO, *Coping Strategies Associated with Inter-generational Transfer of the Family Farm*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 343–352.
- 48) S. PROKESCH, *Rediscovering Family Values*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 676–687; J.H. ASTRACHAN, *Family Firm and Community Culture*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. ARONOFF, J.H. ASTRACHAN, J.L. WARD, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 636–650.
- 49) J.L. WARD, *Perpetuating the Family Business*, Palgrave Macmillan, London 2004.

Zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji – opinie kierowników

Jerzy Baruk

Wstęp

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem stało się złożonym procesem. Negatywnym jego skutkiem może być wejście firmy na ścieżkę prowadzącą do kryzysu. Nie są to odosobnione przypadki, o czym świadczy fakt, że w 2001 roku w USA zbankrutowało 257 spółek giełdowych, tj. o 81 więcej niż w roku poprzednim. Jedną z podstawowych przyczyn takiego stanu rzeczy są błędy w zarządzaniu. W szczególności, według dwutygodnika „Fortune”, polegają one na¹⁾:

- upajaniu się sukcesami osiąganymi w przeszłości i niedostrzeganiu sygnałów ostrzegawczych dotyczących teraźniejszości i przyszłości, a także niezmienności stylu zarządzania. Przykładem są tu negatywne doświadczenia firmy branży internetowej Cisco System, która – po okresie wzrostu – w 2001 roku znalazła się w trudnej sytuacji, o czym świadczy spadek wartości akcji o 88% i konieczność zwolnienia 8500 pracowników;
- niedostrzeganiu zagrożeń i braku szybkiego reagowania na zmieniające się warunki działania, skutkujące wyborem niewłaściwego modelu biznesu. Była to główna przyczyna trudności napotkanych przez firmę Polaroid;
- przewadze obawy pracowników przed przełożonym niż przed konkurencją. Określone zachowania przełożonych mogą rodzić obawy przed przekazywaniem tym osobom informacji niepożądanych, ale prawdziwych, niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji rozwojowych. Takiego błędu doświadczyła firma Samsung, w której prezes podjął decyzję o uruchomieniu produkcji samochodów, mimo negatywnej, lecz ukrywanej opinii wielu kierowników niższych szczebli;
- decydowaniu w warunkach nadmiernego ryzyka, działaniu na granicy przepaści, bez poszukiwania odpowiedzi na podstawowe pytanie: czy istnieje lub pojawi się w przyszłości wystarczające zapotrzebowanie na wytwarzane produkty? Działania te często wzmacniane są zaciąganiem nadmiernych kredytów²⁾, przyspieszających niekiedy wchodzenie na ścieżkę kryzysu;
- realizacji koncepcji szybkich przejęć innych firm bez koncentracji uwagi na zapewnienie integracji ich działalności, co prowadzi do chaosu, a nawet do bezpośredniej konkurencji poszczególnych firm wchodzących w skład koncernu;
- większym zainteresowaniu kierowników śledzeniem opinii analityków giełdowych niż własnych pracowników;

- koncentracji uwagi na wprowadzaniu ciągłych zmian strategii oraz zmian personalnych zamiast na systemowym doskonaleniu własnej działalności i odnawianiu modelu swojej działalności w świetle zmian zachodzących w otoczeniu;

- braku reakcji na przejawy działań wskazujących na utratę reputacji, np. odkładanie zamówień, pomówienia, spadek wiarygodności kredytowej, chęć odejścia pracowników do innych firm, poszukiwanie przez klientów innych dostawców itp.;

- biernym zachowaniu członków rad nadzorczych i ich nadmiernym uzależnieniu od zarządu, który niekiedy sam dobiera sobie członków do tych organów;
- ukształtowaniu mentalności kierowników skutkującej brakiem reakcji, mimo dostrzegania negatywnych działań określonych pracownikami firmy.

Skutkiem tych błędów jest zanikanie innowacyjności podmiotów gospodarczych, prowadzące często do kryzysu.

W warunkach silnej konkurencji, do zwiększenia obrotów nie wystarcza stopniowe usprawnianie wyrobów i rozszerzanie ich funkcji poprzez innowacje usprawniające. Zasadne wydaje się przechodzenie do oferowania klientom kompleksowych rozwiązań, łącznie z ich projektowaniem i – w określonym zakresie – kredytowaniem w myśl przykładowej koncepcji. Producent, np. urządzeń do koszenia trawy, według dotychczasowego modelu działalności, zajmuje się tylko ich produkcją i sprzedażą. Skutkiem może być spadek obrotów i zysku, Innowacyjnie nastawione kierownictwo postanawia więc zmienić model działalności polegający na przejściu od sprzedaży takich urządzeń do sprzedaży wzbogaconej o usługi w zakresie zarządzania i pielęgnowania trawników, a nawet kredytowania potencjalnych klientów³⁾. Skutkiem wprowadzonych zmian może być wyraźny wzrost rentowności firmy i jej konkurencyjności.

Realizacja takiej koncepcji wymaga ujawnienia i wykorzystania ukrytych zasobów przedsiębiorstwa, takich jak: ● stosunki z klientami; ● strategiczne usytuowanie danej organizacji na rynku lub w łańcuchu tworzenia wartości; ● stosunki z partnerami – tzw. sieci; ● baza danych, informacje, wiedza itp. Konieczna jest też zmiana mentalności kadry kierowniczej, ujawnienie i wyeliminowanie błędów w zarządzaniu organizacjami, wybór właściwego stylu zarządzania, wreszcie zmiana modelu działalności przedsiębiorstwa i ukierunkowanie go na tworzenie i wdrażanie innowacji we wszystkich obszarach funkcjonalnych. ➔

Czy przedsiębiorstwa są przygotowane do takich zmian? Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęto na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród 3010 kierowników (przedstawicieli zarządów) przedsiębiorstw zatrudniających przynajmniej 20 pracowników w 15 państwach członkowskich Unii Europejskiej. Jednym z celów tych badań było zidentyfikowanie dynamiki zmian w zdolnościach przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji.

Ocena zdolności przedsiębiorstw unijnych do wprowadzania innowacji

Jedno z pytań skierowanych do kierowników badanych przedsiębiorstw zmierzało do ustalenia, jak w porównaniu do dwóch ostatnich lat zmieniły się zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji. Przy czym wyboru dokonywano spośród następujących odpowiedzi⁴⁾:

- zdolność wzrastająca,
- zdolność malejąca,
- zdolność bez zmian,
- nie wiem lub brak odpowiedzi.

Jak wynika z tabeli 1, większość badanych kierowników była zdania, że zdolność do wprowadzania innowacji własnego przedsiębiorstwa miała tendencje wzrastające. Taką opinię wyraziło 63% respondentów, w przeciwieństwie do 32% odpowiadających, którzy uznali, że zdolności te pozostały na tym samym po-

ziomie co w dwóch ostatnich latach. Zdaniem 4% kierowników, zdolności te pogorszyły się.

Generalnie w opiniach tych dominuje optymizm korespondujący z ogólnym celem UE, jakim jest oparcie gospodarki europejskiej na innowacjach. Nie jest on jednak podbudowany konkretnymi faktami, ponieważ innowacyjność UE, szczególnie po jej rozszerzeniu, nadal odbiega od poziomu prezentowanego przez jej głównych konkurentów, tj. USA i Japonię.

Znaczne różnice poglądów na ten temat występują w poszczególnych krajach członkowskich UE. Największym optymizmem cechowali się kierownicy we Włoszech, Grecji i Hiszpanii, gdzie ponad 75% odpowiadających uważała, że zdolności do wprowadzania innowacji w ich przedsiębiorstwach zwiększyły się w ciągu ostatnich dwóch lat. Powyżej przeciętnej dla UE znalazły się jeszcze: Irlandia (72% odp.), Szwecja (70% odp.), Portugalia (68% odp.) i Dania (66% odp.). Na przeciwległym końcu skali znalazły się: Austria (44% odp.), Holandia (48% odp.) i Finlandia (51% odp.). Jednocześnie, zdaniem 44% respondentów w każdym z tych państw, zdolności te nie uległy zmianie.

Liczba ocen negatywnych wahała się od 8% w Austrii, 7% we Francji i po 6% w Grecji, Belgii i Holandii do 1% we Włoszech i w Portugalii.

Prezentowana struktura odpowiedzi dotyczy UE jako całości oraz poszczególnych państw członkowskich. Interesujący jest rozkład opinii kierowników zależnie od kategorii przedsiębiorstw. Jak wynika

Tab. 1. Ocena zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji w porównaniu do dwóch ostatnich lat – opinie kierowników (wyniki badań z września 2003 r.)

Wyszczególnienie	Zdolność przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji			
	Wzrastająca	Malejąca	Pozostaje na nie zmienionym poziomie	Nie wiem lub brak odpowiedzi
	% odpowiedzi			
Unia Europejska (15 UE)	63	4	32	1
Włochy	78	1	22	0
Grecja	76	6	18	0
Hiszpania	76	3	21	0
Irlandia	72	3	26	0
Szwecja	70	3	27	0
Portugalia	68	1	27	3
Dania	66	3	31	0
Luksemburg	63	4	33	0
Wielka Brytania	62	5	33	1
Belgia	59	6	35	0
Niemcy	59	4	35	2
Francja	56	7	36	0
Finlandia	51	3	44	1
Holandia	48	6	44	2
Austria	44	8	44	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Innobarometer*, Directorate General Enterprise, European Commission 2004, tab. 1.6, s. 30.

Tab. 2. Ocena zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji w porównaniu do ostatnich dwóch lat – opinie kierowników (wyniki badań z września 2003 r.)

Wyszczególnienie	Zdolność przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji			
	Wzrastająca	Malejąca	Pozostaje na nie zmienionym poziomie	Nie wiem lub brak odpowiedzi
	% odpowiedzi			
Unia Europejska (15 UE)	63	4	32	1
Sektory:				
✓ przemysłowy	61	4	34	1
✓ budowlany	66	3	31	0
✓ handlu	62	4	33	1
✓ usług	65	5	29	1
Wielkość przedsiębiorstwa:				
✓ małe (20–49 zatrudnionych)	62	5	32	1
✓ średnie (50–249 zatrudnionych)	66	2	31	0
✓ duże (250 i więcej zatrudnionych)	69	4	27	0
Okres aktywności na rynku:				
✓ ponad 30 lat	61	4	34	0
✓ od 11 do 30 lat	64	4	32	0
✓ od 0 do 10 lat	66	4	26	4
Udział eksportu w obrotach:				
✓ brak	62	4	33	1
✓ poniżej 50%	65	6	29	1
✓ 50% lub więcej	60	3	37	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Innobarometer*, Directorate General Enterprise, European Commission 2004, tab. 1.6, s. 30.

z tabeli 2, w każdej kategorii przedsiębiorstw ponad 60% kierowników jest przekonanych, że w ich przedsiębiorstwach zdolność do wprowadzania innowacji poprawiła się w ostatnich dwóch latach. Jednocześnie liczba takich odpowiedzi wahała się od 69% w przedsiębiorstwach dużych do 60% w przedsiębiorstwach eksportujących 50% swojej produkcji lub więcej. Największy udział odpowiedzi optymistycznych zanotowano w przedsiębiorstwach sektora budowlanego (66%), dużych – zatrudniających 250 pracowników i więcej (69%), młodych – funkcjonujących na rynku od 0 do 10 lat (66%), eksportujących poniżej 50% swojej produkcji (65%).

Natomiast najmniej odpowiedzi wskazujących na wzrastającą zdolność przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji było w firmach sektora przemysłowego (61% odp.), małych – zatrudniających od 20 do 49 pracowników (62% odp.), funkcjonujących na rynku ponad 30 lat (61% odp.), eksportujących 50% lub więcej swojej produkcji. Postrzeganie zdolności do wprowadzania innowacji jako wzrastających przez firmy duże i młode, uzasadnione jest ich potencjałem oraz potrzebą opanowania rynku lub określonego jego segmentu. W takich przedsiębiorstwach innowacje stają się podstawowym instrumentem polityki rozwojowej.

Generalnie, wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw wzrastało przekonanie kierowników o powiększaniu się zdolności firm do wprowadzania innowacji. Podobne tendencje można dostrzec w przedsiębior-

stwach rozpatrywanych ze względu na okres funkcjonowania na rynku. Im firma starsza, tym mniej optymizmu w wypowiedziach kierowników. Jednocześnie wraz ze starzeniem się firm oraz obniżaniem się ich wielkości wzrastała liczba odpowiedzi, że zdolności tych firm do wprowadzania innowacji nie uległy zmianie w ostatnich dwóch latach.

Zastanawiający jest względnie mały udział optymistycznych odpowiedzi w przedsiębiorstwach sektora przemysłowego (na tle pozostałych sektorów) oraz największy odsetek takich, które wskazywały, że zdolności innowacyjne tego sektora nie zmieniły się. W powszechnej opinii sektor przemysłowy uważany jest za nośnik innowacyjności, co nie znalazło pełnego potwierdzenia w wypowiedziach kierowników przedsiębiorstw UE.

Zakończenie

Zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej, Unia Europejska (UE) powinna stać się do 2010 roku najbardziej konkurencyjną na świecie, dynamiczną, opartą na wiedzy gospodarką. Za główny instrument systemowych zmian uznano innowacje rozumiane jako ● „odnawianie i rozszerzanie asortymentu wyrobów i usług oraz związanych z nimi rynków; ● wprowadzanie nowych metod produkcji, dostaw i dystrybucji; ● wprowadzanie zmian w zarządzaniu, organizacji pracy, warunkach pracy

i kwalifikacjach siły roboczej”⁵⁾. Innowacje stały się więc „sercem” przyjętej strategii. Czy zatem przedsiębiorstwa funkcjonujące w państwach członkowskich starej UE są zdolne do systemowego tworzenia i wdrażania innowacji, do skutecznego realizowania założeń takiej strategii?

Zaprezentowane w artykule wyniki badań nie pozwalają na jednoznaczną odpowiedź. Wprawdzie średnio w 15 państwach członkowskich 63% kierowników uznało, że zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji, w porównaniu do dwóch ostatnich lat, zwiększyły się, to w przekroju poszczególnych państw opinie te różniły się od 78% we Włoszech do zaledwie 44% w Austrii. W tym ostatnim kraju, podobnie jak w Finlandii i Holandii, najwięcej respondentów (44%) sądziło, że zdolności te pozostały na nie zmienionym poziomie. Pozytywnym zjawiskiem jest względnie niski udział ocen wskazujących na pogorszenie się tych zdolności. Najczęściej dotyczyło to przedsiębiorstw austriackich (8%), najrzadziej włoskich i portugalskich (po 1%).

Zdolność do wprowadzania innowacji różniła przedsiębiorstwa rozpatrywane zależnie od ich przynależności sektorowej, wielkości, okresu funkcjonowania na rynku i udziału eksportu w obrotach. W ocenie badanych kierowników, największy odsetek przedsiębiorstw, w których zdolności do wprowadzania innowacji wzrosły w ciągu ostatnich dwóch lat, zanotowano w przedsiębiorstwach sektora budowlanego, zatrudniających 250 pracowników lub więcej, funkcjonujących na rynku do 10 lat, w których udział eksportu w obrotach nie przekraczał 50%.

Prezentowane opinie kierowników pozwalają stwierdzić, że największy odsetek firm innowacyjnych, najlepiej przygotowanych do realizacji założeń strategii lizbońskiej, znajdował się we Włoszech, Grecji i Hiszpanii. Po uwzględnieniu kategorii przedsiębiorstw, były to firmy budowlane i usługowe, duże, młode, eksportujące do 50% swojej produkcji. Na przeciwnym końcu skali znalazły się przedsiębiorstwa austriackie i holenderskie, przemysłowe i handlowe, małe, najstarsze, z największym udziałem eksportu w obrotach. Ta grupa przedsiębiorstw odznaczała się mniejszą skłonnością do wprowadzania kompleksowych zmian w modelu działalności zgodnie z koncepcją przedstawioną we wstępie artykułu.

dr inż. Jerzy Baruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania i Marketingu
Zakład Organizacji i Zarządzania

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. R. CHARON, J. USEEM, *Why Companies Fail*, „Fortune” 2002, nr 11.
- ²⁾ Zdaniem prof. F. MALIKA, zbyt duże kredyty służyły głównie do zwiększania importu, ekspansji przedsiębiorstw amerykańskich przez fuzje i przejęcia, które często prowadziły do strat. Kredyty wzmagały też spekulację na rynkach finansowych. Por. *Czy warto uczyć się zarządzania od Amerykanów?*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 10.
- ³⁾ Por. J. BARUK, *Odnawianie modelu działalności przedsiębiorstwa szansą na sukces*, „Transformacje” 2005, nr 1-4, s. 218-229.
- ⁴⁾ *Innobarometer*, Directorate General Enterprise, European Commission 2004, s. 30 i dalsze.
- ⁵⁾ Por. *European Innovation Scoreboard 2004*, European Communities 2005, s. 7.

Wstęp

Teoria zarządzania rozwija się dynamicznie, oferując coraz to nowe modele, narzędzia i instrumenty zwiększania efektywności działania organizacji. Jedną z takich propozycji jest organizacja ucząca się. Literatura przedmiotu jest w tym zakresie dość obszerna, co pozwala sądzić, że środowisko naukowców wspiera ten kierunek rozwoju¹⁾. Interesujące jest jednak to, czy ta stosunkowo młoda koncepcja spotyka się z równie dużym zainteresowaniem ze strony praktyki.

Współczesne warunki funkcjonowania organizacji gospodarczych wymuszają na tych podmiotach tworzenie potencjału mobilności i elastyczności, który staje się warunkiem funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu.

Można sądzić, że istotny wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji mają procesy uczenia się, które w literaturze nazywane są modelem organizacji uczącej się, a wpisane są w koncepcję zarządzania wiedzą.

Koncepcja organizacji uczącej się ma nie tylko wymiar teoretyczny, ale, co istotne, wymiar praktyczny. W publikacjach można znaleźć przykłady przedsiębiorstw wdrażających instrumenty charakterystyczne dla organizacji uczącej się lub przynajmniej niektóre ich elementy²⁾.

Prezentowany artykuł przedstawia wybrane wyniki badań własnych³⁾ dotyczących zakresu stosowania w przedsiębiorstwach zaleceń i narzędzi wynikających z modelu organizacji uczącej się, a także poziomu świadomości istnienia i podstawowych charakterystyk organizacji uczącej się.

Prowadząc badania dotyczące poziomu świadomości⁴⁾ oraz zakresu stosowania założeń wynikających z metafory organizacji uczącej się, pojawia się podstawowa bariera w obszarze postrzegania tego zagadnienia ze strony praktyki i ze strony badacza. Najczęściej przedstawiciele praktyki organizację uczącą się utożsamiają z systemem oferowanych i realizowanych przez firmę szkoleń. Stąd już na wejściu sposób percepcji ogranicza możliwość prowadzenia w tym zakresie badań. Konieczne staje się więc wyjaśnienie idei organizacji uczącej się po to, aby stworzyć wspólną płaszczyznę komunikowania.

Organizacja ucząca się – podstawy teoretyczne

Koncepcja organizacji uczącej się doczekała się wielu prób definiowania. P. Senge traktuje organizację uczącą się jako organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości⁵⁾. C. Sikorski stwierdza, że to organizacja maksymalnie elastyczna, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości⁶⁾. Zdaniem A. Jashapara to organizacja, w której główną rolę odgrywa dostosowywanie się i promocja działań skierowanych na indywidualne, zespołowe i organizacyjne uczenie się⁷⁾. Organizacja ucząca się jest formą organizacyjną, która przywiązuje mniejsze znaczenie do problemów efektywności, po-

Organizacja ucząca się w ocenie praktyki gospodarczej

Ewa Stańczyk-Hugiet

rządu i stabilności, a większe do niezawodności, zmian adaptacyjnych i elastyczności⁸⁾.

Model organizacji uczącej się eksponuje głównie obszar tzw. organizacyjnego uczenia służącego do regulowania działalności w zmiennym otoczeniu i pozwalającego tworzyć unikalne zasoby wiedzy i wyróżniające kompetencje. Ale każda organizacja (w ujęciu rzeczowym) oceniana jest przez pryzmat uzyskiwanych efektów, tak więc o sprawności organizacji nie decyduje wyłącznie zakres stosowania tzw. współczesnych narzędzi zarządzania, a skuteczność ich stosowania w celu generowania wartości dodanej.

Wyniki badań

Wyniki badań⁹⁾ zostały zaprezentowane w tabelach 1 i 2. Pierwsza z nich ilustruje strukturę próby badawczej¹⁰⁾ w układzie dwóch zmiennych opisujących, a mianowicie z punktu widzenia potrzeby implementacji modelu i, z drugiej strony, z punktu widzenia zakresu implementacji modelu. Wymiar „potrzeby” umożliwi nam jednocześnie określenie celowości rozwijania i implementowania wytycznych organizacji uczącej się. W ten sposób cała próba została podzielona na cztery kategorie organizacji.

Tabela 1 prezentuje sposób oceny koncepcji przez praktykę gospodarczą w odniesieniu do celowości, która jest rozumiana jako wyraźnie odczuwane przekonanie o konieczności wprowadzania elementów i mechanizmów organizacji uczącej się, mające wpływać na poprawę ogólnie pojmowanej sprawności działania. Celowość zatem jest determinowana poziomem odczuwanej potrzeby implementacji modelu. Tak więc, na podstawie badań, można uznać, że 106¹¹⁾ na 160 przebadanych podmiotów widzi celowość wdrażania i rozwijania koncepcji organizacji uczącej się, przy czym niekoniecznie taka opinia idzie w parze z realnym procesem wdrożeń inicjatyw na rzecz uczenia się organizacji. Jak bowiem ilustruje tabela 1 (pole 2) tylko 64 ze 106 organizacji w sposób świadomy podejmuje w tym zakresie inicjatywy wdrożeniowe.

Warto również syntetycznie przedstawić ocenę celowości wdrażania, która wskazuje, że ok. 2/3 przebadanych podmiotów (opinia kierownictwa) celowość ocenia pozytywnie. Przy czym warto tu wspomnieć, że ocena ta jest odmienna w grupie pracowników.

Kadra kierownicza oceniła celowość wysoko w 106 przypadkach, o czym wspomniano przy omawianiu wyników zawartych w tabeli 1. Natomiast ze strony pracowników ocena celowości nie napawa już tak dużym optymizmem, zwłaszcza w odniesieniu do orga-

Tab. 1. Struktura próbki badawczej w perspektywie uzyskanych odpowiedzi

		Zakres stosowania	
		relatywnie mały	relatywnie duży
Potrzeba	duża	1. Organizacje, które nie wdrażają specyficznych dla organizacji uczącej się elementów, choć cenią nowości, np. firmy informatyczne, konsultingowe, produkcja samochodów, telekomunikacja, produkcja wyrobów cukierniczych, wydawnictwa, handel detaliczny 42/160	2. Organizacje ceniące i wdrażające elementy modelu organizacji uczącej się, np. usługi informatyczne, internetowe, produkcja telewizyjno-filmowa, turystyka, konsulting 64/160
	mała	3. Organizacje negujące odmienne od tradycyjnych podejścia do zarządzania, brak wdrożeń, np. usługi ogólnobudowlane, produkcja budowlana, szkoły, urząd skarbowy, budowa systemów telewizji kablowej, produkcja energii elektrycznej i ciepłej, ubezpieczenia 50/160	4. Organizacje, które wdrażają elementy organizacji uczącej się, choć bez specjalnego przekonania, np. usługi rachunkowo-prawne, hurtownia, działalność artystyczna 4/160



Tab. 2. Struktura odpowiedzi w przekroju wielkości badanego podmiotu¹²⁾

	„1”	„2”	„3”	„4”	Σ
mikro	1	4	4	3	12
małe	9	15	17	1	42
średnie	15	15	15	0	45
duże	17	30	14	0	61
Σ	42	64	50	4	160

Źródło: opracowanie własne.

nizacji, które nie wdrażają specyficznych dla organizacji uczącej się elementów, choć cenią nowości (w sumie 42 podmioty). Pracownicy uznali, że nie jest konieczne wdrażanie modelu organizacji uczącej się, gdyż, w ich odczuciu, oznaczałoby to wzrost ich zaangażowania, a rezultaty nie byłyby nagradzane. W pozostałych 64 przypadkach, gdzie celowość została wysoko oceniona przez kadrę kierowniczą, również ocena pracowników jest pozytywna. Sami pracownicy cenią przede wszystkim inicjatywę, twórczość, kreatywność, nowości, a więc te atrybuty, które są konieczne w dynamicznie rozwijających się branżach działających w otoczeniu wiedzy (patrz pole 4. tabeli 1, przykłady branż).

W opinii autora interesujące wydaje się zestawienie wyników przeprowadzonych badań w przekroju wielkości badanych podmiotów (tabela 2).

Najbardziej interesujące wydają się wyniki zawarte w kolumnach oznaczonych „2” i „3”. W pierwszym przypadku („2”) mamy do czynienia z organizacjami, które wysoko oceniły celowość koncepcji oraz podejmują działania w zakresie zwiększania poziomu organizacyjnego uczenia się. Jak wynika z tabeli 2, połowa przebadanych dużych organizacji właśnie plasuje się tutaj, podczas gdy w grupie pozostałych organizacji jest to ok. 1/3 przebadanych.

W sytuacji drugiej („3”) znajdują się organizacje, które nie podejmują żadnych inicjatyw w zakresie organizacyjnego uczenia się i nie widzą celowości jego wdrażania. Tutaj sytuacja jest podobna w odniesieniu do pierwszych trzech kategorii organizacji (ok. 1/3 wskazań), natomiast w organizacjach dużych odsetek badanych jest mniejszy niż w poprzednim przypadku i wynosi ok. 30% przebadanych w tej grupie.

W zasadzie można przyjąć, że uzyskane wyniki nie są zaskakujące z uwagi na zróżnicowanie branżowe badanych podmiotów. Te podmioty, które funkcjonują w branżach o dużej dynamice zmian poszukują sposobów zwiększania skuteczności i efektywności działania, podczas gdy branże stosunkowo stabilne nie wykazują zainteresowania zmianami (porównaj pole 2. i pole 3. tabeli 1).

Ponadto na zidentyfikowany stan rzeczy z pewnością istotny wpływ wywierają rutynowe organizacyjne, głównie ukierunkowane na kontrolę, której sednem są zadania łatwe do kwantyfikacji. Zarządzający koncentrują się bowiem na elementach twardych, które łatwo przelożyć na ostatecznie osiągnięty przez organizację wynik. Obserwuje się raczej niewielką dbałość o klimat sprzyjający uczeniu się; pracownicy często

rozliczani są wyłącznie na podstawie zawyżonych wskaźników ilościowych, których wykonanie pochłania im cały czas pracy. Nie ma już miejsca na procesy uczenia się, wzajemne dzielenie się wiedzą, bezpośrednie kontakty, a praca zespołowa często staje się utopią.

Niewątpliwie antidotum na te odchylenia procesów zarządzania w polskich przedsiębiorstwach może być zmiana mentalności zarządzających w myśl zasady, że przykład idzie z góry.

dr Ewa Stańczyk-Hugiet

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

PRZYPISY

- 1) Na gruncie polskim np. J.J. BRDULAK, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005, J. ROKITA, *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003, K. PERECHUDA, *Zarządzanie wiedzą*, AE, Wrocław 2005, M. GRUDZEWSKI, I.K. HEJDUK (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- 2) Np. J.J. BRDULAK, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005, C. EVANS, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, C.K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, A. BŁASZCZUK, J.J. BRDULAK, M. GUZIK, A. PAWLUCZUK, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003 oraz wiele publikacji konferencyjnych prezentujących studia przypadków i wyniki badań.
- 3) Badania prowadzono w 2005 roku. Respondentami byli właściciele i/lub zarządzający oraz pracownicy. Badania objęto przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, usługowe i o mieszanym profilu działalności. Badano przedsiębiorstwa polskie.
- 4) Poziom świadomości oceniono wysoko, gdy kategoria organizacji uczącej się nie była nowością w badanym podmiocie.
- 5) P. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 26.
- 6) C. SIKORSKI, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?* Antykwia, Kluczbork–Łódź 2000, s. 162.
- 7) J. BATORSKI, *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel”, nr 6, 1998, s. 55.
- 8) S. GHERARDI, *Organizational Learning*, [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge, London–New York 1996, s. 3941.
- 9) Badania były prowadzone w formie wywiadu bezpośredniego, nie skategoryzowanego z przedstawicielami kadry kierowniczej, natomiast w grupie pracowników miały charakter skategoryzowany.
- 10) W badaniach udział wzięło 160 przedsiębiorstw różnej wielkości, o zróżnicowanej działalności i zakresie oddziaływań zewnętrznych.
- 11) Suma z dwóch górnych ćwiartek tabeli 1.
- 12) Gdzie „1” oznacza organizacje, które nie wdrażają specyficznych dla organizacji uczącej się elementów, choć cenią nowości; „2” organizacje ceniące i wdrażające elementy modelu organizacji uczącej się; „3” organizacje negujące odmienne od tradycyjnych podejścia do zarządzania – brak wdrożeń; „4” organizacje, które wdrażają elementy organizacji uczącej się, choć bez specjalnego przekonania.

Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii

Katarzyna Kozioł

Wstęp

Celem artykułu jest wskazanie podstawowych barier i celów działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii. Badania zostały przeprowadzone w 2004 roku na grupie 32 przedsiębiorstw wysokiej technologii, należących do pięciu klas PKD.

Do badania wybrano przedsiębiorstwa z sektora wysokiej technologii z kilku powodów. Po pierwsze, specyfika procesu transformacji polskiej gospodarki wymaga wykształcenia postaw przedsiębiorczości i innowacyjności w przedsiębiorstwach, szczególnie wysokiej technologii, które decydują w dużej mierze o konkurencyjności we współczesnej gospodarce. Po drugie, rozwój tych firm jest jednym z głównych czynników rozwoju całej gospodarki i trwałego wzrostu. Po trzecie zaś, firmy wysokiej technologii powinny być źródłem innowacji i wynalazków oraz tworzenia nowej wiedzy. Kolejnym powodem jest niewielka liczba tych firm działających w Polsce oraz mała liczba opracowań na ten temat¹.

Główny Urząd Statystyczny definiuje wysoką technologię (technikę) jako te dziedziny i wyroby, które charakteryzują się wysoką intensywnością nakładów na sferę B+R, wysokim poziomem innowacyjności, krótkim cyklem życiowym wyrobów i procesów, szybką dyfuzją innowacji, wysokim udziałem zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych osób czy wysokim ryzykiem inwestycyjnym².

Charakterystyka badanych podmiotów

Największą grupę przedsiębiorstw stanowiły podmioty należące do klasy PKD 33 – *Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków* – 11 przedsiębiorstw, 10 podmiotów wysokiej technologii należało do klasy 32 – *Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej*, 5 do klasy 24.4 – *Produkcja środków farmaceutycznych, chemikaliów medycznych i środków pochodzenia roślinnego*, 4 do 30 – *Produkcja maszyn biurowych i komputerów*, a 2 do 31 – *Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej*, gdzie indziej nie sklasyfikowane.

Badając zatrudnienie w firmach, można zauważyć że sektor wysokiej technologii jest zdominowany przez przedsiębiorstwa małe i średnie – 21 podmiotów, przedsiębiorstw dużych jest 11. Działają 2 mikropod-

mioty zatrudniające do 10 pracowników oraz 2 zatrudniające powyżej 1000 osób.

Jeżeli chodzi o liczbę zatrudnionych z wyższym wykształceniem w ankietowanych firmach, to proporcje rozkładają się następująco: największą grupę – 10 przedsiębiorstw stanowią firmy, w których udział pracowników z wyższym wykształceniem w całości zatrudnionych nie przekracza 10%. Jest to zgodne ze skalą produkcji i wielkością firmy, w której największą część stanowią pracownicy bezpośrednio produkcyjni – wykwalifikowani, ale niewykształceni. Natomiast w dwóch małych przedsiębiorstwach ponad 90% stanowią pracownicy z wyższym wykształceniem.

Wykształcenie menedżera/właściciela firmy w przypadku podmiotów wysokich technologii jest w 28 przypadkach co najmniej wyższe. Tylko 4 właściciele legitymowało się wykształceniem średnim. Wyższe wykształcenie menedżera świadczy w sposób naturalny o jego większej wiedzy i skłonności do wprowadzania innowacji.

Bariery innowacyjności przedsiębiorstw

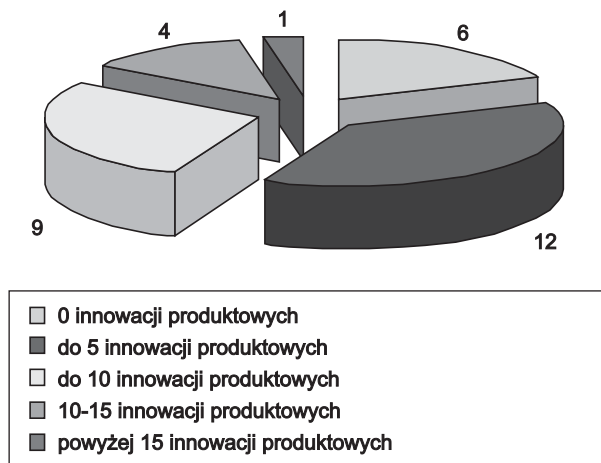
Wśród badanych przedsiębiorstw 26 z nich wprowadziło w badanym okresie 2001–2004 na rynek nowy/zmodernizowany produkt, 12 przedsiębiorstw wprowadziło do 5 nowych produktów, 9 podmiotów do 10 produktów innowacyjnych, a 4 przedsiębiorstwa powyżej 10, ale mniej niż 15 innowacji produktowych. Tylko jedna firma wprowadziła w badanym okresie powyżej 15 innowacyjnych produktów.

Innowacje procesowe w badanym okresie wprowadziło 27 przedsiębiorstw, 21 przedsiębiorstw wprowadziło do 5 nowych procesów technologicznych, 5 podmiotów do 10 procesów i jedna firma powyżej 10 procesów.

Tabela zawiera dane porównujące wielkość firmy i liczbę wprowadzanych innowacji produktowych.

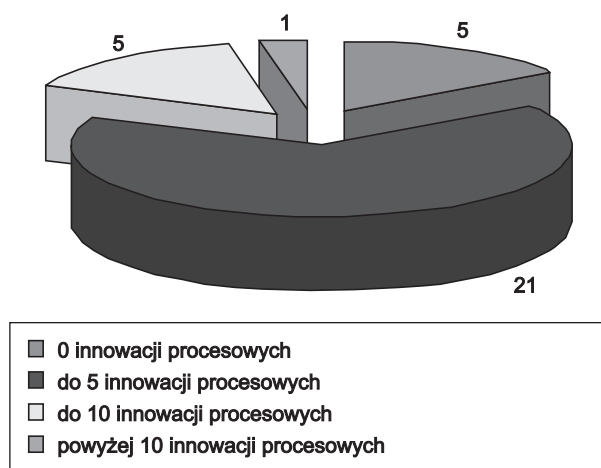
Z tego porównania wynika, że we wszystkich badanych podmiotach należących do grupy dużych firm (zatrudniających powyżej 250 pracowników) są wprowadzane innowacje, natomiast w grupie małych i średnich przedsiębiorstw 28% nie wprowadza innowacji.

Na podstawie tej próby widać, że innowacyjność polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii nie jest wysoka. Procesy innowacyjne napotykają w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu na wiele barier. Bariery mogą mieć charakter np. ekonomiczny, psychologiczny, technologiczny czy też wewnętrzny i zewnętrzny. ➔



Rys. 1. Liczba innowacji produktowych wprowadzonych w okresie 2001–2004 w badanych podmiotach polskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 2. Liczba innowacji procesowych wprowadzonych w latach 2001–2004 w badanych podmiotach polskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. Wielkość firmy a skłonność do innowacji produktowych

Zatrudnienie	Liczba firm wprowadzających innowacje produktowe	Liczba firm nie wprowadzających innowacji produktowych
0–10	1	1
10–50	4	3
50–250	10	2
250–500	6	–
500–1000	3	–
powyżej 1000	2	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badane podmioty wyróżniają w swojej działalności innowacyjnej przede wszystkim bariery natury zewnętrznej o charakterze ekonomicznym.

Największą barierą jest według przedsiębiorców wysokie oprocentowanie kredytów. Wysokość stopy procentowej oferowanej na rynku bankowym jest zbyt wysoka dla 23 przedsiębiorstw, aby móc zaciągnąć kredyt na rozpoczęcie nowej inwestycji (procesu innowacyjnego). Proces innowacyjny wiąże się także z wysokim ryzykiem wprowadzenia i powodzenia innowacji (11 wskazań). Ryzyko we wdrażaniu innowacji jest powodowane różnymi czynnikami, np.: ryzyko technologiczne, związane z niepewną technologią czy ryzyko prawne, powodowane zmianami w sferze prawnej. Patrząc z drugiej strony, niewprowadzanie innowacji z obawy przed ryzykiem niepowodzenia jest także ryzykowne – firma, nie wprowadzając nowych produktów, nie jest w stanie konkurować z innymi.

Ryzyko w przemyśle wysokiej technologii jest szczególnie wysokie, wynika ze szczególnego charakteru procesów opartych na intensywnych badaniach oraz z czasu, jaki upływa pomiędzy wprowadzeniem nowego produktu na rynek a osiągnięciem zwrotu nakładów³⁾.

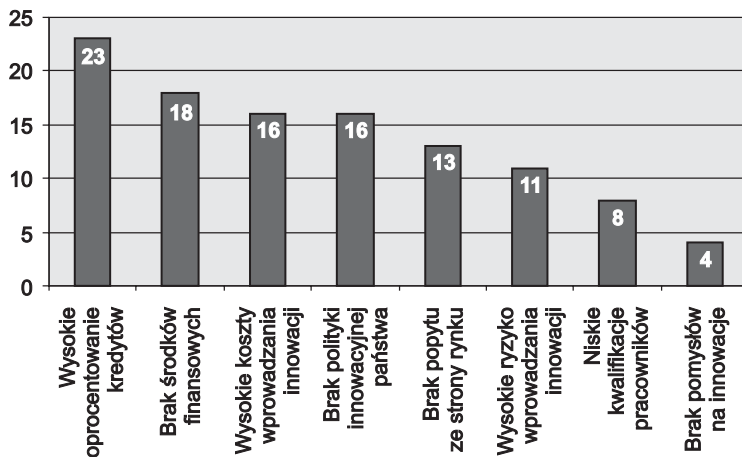
Wysokie koszty wprowadzenia innowacji są przeszkodą dla 16 podmiotów. Bariera nie do pokonania dla 18 podmiotów jest także brak środków finansowych na wprowadzanie innowacji. Była to główna przyczyna dla 6 firm nie wprowadzających w ogóle innowacji. Konieczne więc wydaje się stworzenie systemu pożyczek czy kredytów na działalność innowacyjną.

Ważną barierą jest także brak popytu ze strony rynku na wytwarzane produkty innowacyjne (13 wskazań). Bariera ta może wynikać z faktu, że proces innowacyjny inicjowany przez przedsiębiorstwo nie jest odpowiedzią na potrzeby klientów i ich wymagania, ale działalność tę determinują inne czynniki.

Przedsiębiorcy oczekują zdecydowanych działań ze strony państwa, w postaci jasno sformułowanej i konsekwentnie realizowanej polityki innowacyjnej państwa oraz oferowanych przez nią instrumentów stymulujących działalność innowacyjną. Brak polityki innowacyjnej państwa jest przeszkodą dla 16 przedsiębiorstw, a brak odpowiednich instrumentów – dla 8 podmiotów. Jasno widać oczekiwania przedsiębiorców wobec państwa. Z pogłębionych badań wynika, że 25 firm nie korzysta z żadnych instrumentów stymulujących działalność innowacyjną, oferowanych przez państwo. Pozostała część przedsiębiorców zadeklarowała, że korzysta (m.in.: zaliczenie do kosztów uzyskania przychodu wydatków poniesionych na prowadzenie prac B+R lub zakup wyników badań, granty z KBN). Podanym powodem niekorzystania z narzędzi stymulujących był brak wiedzy i brak zainteresowania nimi.

Najmniej istotne do podejmowania działalności innowacyjnej są czynniki tkwiące wewnątrz firmy. Tylko w 4 firmach jako przeszkodę wskazano brak pomysłów na innowacje, a w 8 niskie kwalifikacje pracowników do ich wprowadzania. Mimo wielu barier natury zewnętrznej i wewnętrznej polskie przedsiębiorstwa wysokiej technologii w przyszłości (do końca 2006 roku) zamierzają nadal wprowadzać innowacje – 28 przedsiębiorstw innowacje produktowe i 20 przedsiębiorstw innowacje procesowe.

Przy wprowadzaniu innowacji różne są ich źródła. Innowacje były opracowywane w większości przypadków przez same wdrażające je przedsiębiorstwa (28 odpowiedzi) lub we współpracy z innymi organizacjami (szkołami wyższymi i instytucjami naukowo-ba-



Rys. 3. Bariery działalności innowacyjnej w polskich przedsiębiorstwach wysokiej technologii

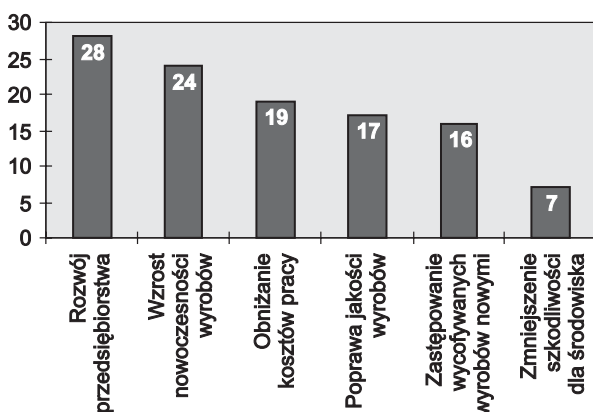
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

dawczymi) – 18 odpowiedzi; 5 przedsiębiorstw wprowadziło swoje rozwiązanie we współpracy z innymi przedsiębiorstwami, 6 korzystało z rozwiązań opracowanych w innym przedsiębiorstwie oraz także sześć podmiotów korzystało z rozwiązań instytutów badawczo-rozwojowych.

Inne badania dotyczące hamulców wprowadzania innowacji przeprowadzone na grupie polskich przedsiębiorstw⁴⁾ (nie tylko wysokiej technologii) pokazują zbliżone powody niewprowadzania innowacji. Główną przyczyną niewprowadzania innowacyjnych rozwiązań jest brak środków finansowych na tego typu nakłady⁵⁾. Ten czynnik występował na drugim miejscu wśród badanych przedsiębiorstw wysokiej technologii.

Drugą wymienioną przyczyną niewprowadzania innowacji jest brak bodźców z zewnątrz; przedsiębiorcy odpowiadają, że „specyfika rynku nie wymaga ponoszenia nakładów na innowacje”. Badana przez autorkę grupa przedsiębiorców tę barierę (brak popytu ze strony rynku) stawia na piątym miejscu.

Kolejną barierą jest sam charakter usługi lub oferowanego przez firmę produktu; przedsiębiorcy twierdzą, że produkt lub usługa ich firmy nie wymaga ulepszeń. Może mieć to odbicie w barierze wskazanej przez przedsiębiorców wysokiej technologii: brak pomysłów na innowacje.



Rys. 4. Cele działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Następnym powodem niewprowadzania innowacji jest brak dostępu do zewnętrznych instrumentów finansowych. Bariera ta była podawana także na czwartym miejscu przez polskich przedsiębiorców wysokiej technologii.

Czynnikiem o niewielkim znaczeniu jest brak wykwalifikowanej kadry, co potwierdzają także badania autorki.

Cele działalności innowacyjnej

Przedsiebiorstwa podejmujące działalność innowacyjną czynią to do osiągnięcia określonych celów. Celem o największym znaczeniu jest rozwój przedsiębiorstwa, który wskazało 28 badanych przedsiębiorców. Wzrost nowoczesności wyrobów jako cel prowadzenia działalności innowacyjnej wskazały 24 organizacje.

Wprowadzając innowacyjne wyroby przedsiębiorstwa zamierzają także obniżyć koszty pracy. Poprawa jakości wyrobów była celem dla 17 firm. Natomiast dla 16 przedsiębiorstw ważne jest zastępowanie wycofywanych wyrobów nowymi jako cel działalności innowacyjnej. Najmniejsze znaczenie ma zmniejszenie szkodliwości dla środowiska dzięki wprowadzaniu nowych, innowacyjnych wyrobów (tylko 7 wskazań).

Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii nie jest wysoki. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest mnogość barier ekonomicznych (szczególnie finansowych i fiskalnych). Brak odpowiedniej polityki innowacyjnej państwa wraz z instrumentami jest także czynnikiem hamującym innowacyjność przedsiębiorstw.

Głównym celem prowadzenia działalności innowacyjnej podanym przez przedsiębiorstwa jest rozwój organizacji.

dr Katarzyna Kozioł

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- 1) Sektor przedsiębiorstw wysokiej technologii w Polsce jest niewielki. Według badań IBnGR w 2000 roku było na polskim rynku ok. 800 podmiotów wysokiej technologii, badanie w 2002 roku wykazało, że ich liczba zwiększyła się prawie trzykrotnie i osiągnęła poziom 2160 przedsiębiorstw. S. SZULTKA, *Uwarunkowania rozwoju nowych technologii w Gdańsku. Znaczenie sektorów wysokich technologii we współczesnej gospodarce*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2002, nr 3–4, s. 13–15.
- 2) *Nauka i Technika w 2004 roku*, GUS, Warszawa 2005.
- 3) Szerzej o przemysłach wysokiej techniki [w:] W. POPLAWSKI, *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1995.
- 4) Zob. A. ZOŁNIERSKI, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005, s. 49–50. Ankietyzację przeprowadzono w listopadzie 2004 roku na próbie 1000 przedsiębiorstw za pośrednictwem grupy ankieterów Instytutu Badania Opinii i Rynku PENTOR SA na zlecenie PARP.
- 5) Badania ankietowe przeprowadzone na zlecenie PARP w polskich przedsiębiorstwach w latach 1997–2000 wykazały także, że główną barierą we wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych w polskich przedsiębiorstwach jest brak środków finansowych. *Innowacje technologiczne a MSP*, „Biuletyn Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości”, 2002, nr 18.

Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego

Anna Zarębska, Mariusz Sobka

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej w coraz to nowych obszarach. Współcześnie coraz więcej firm skłania się do uznania wartości niematerialnych (w tym budowania i zarządzania swoją tożsamością) jako głównego czynnika determinującego sukces rynkowy. Szacuje się, że aż 35% decyzji osób zarządzających portfelami inwestycyjnymi opiera się na wartościach niematerialnych¹⁾.

Istota tożsamości organizacyjnej

Tożsamość organizacyjna (*corporate identity*) jest trudna do zdefiniowania w sposób jednoznaczny²⁾. Wynika to z jej multidyscyplinarnej natury. Tożsamość skupia w sobie takie dyscypliny, jak: ekonomia, zarządzanie strategiczne, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, czy zarządzanie strategiczne, przez co jej definiowanie różni się, w zależności od rozpatrywanego punktu widzenia. Najogólniej jednak można powiedzieć, że tożsamość organizacyjna jest związana z tym, jak przedsiębiorstwo prezentuje siebie otoczeniu.

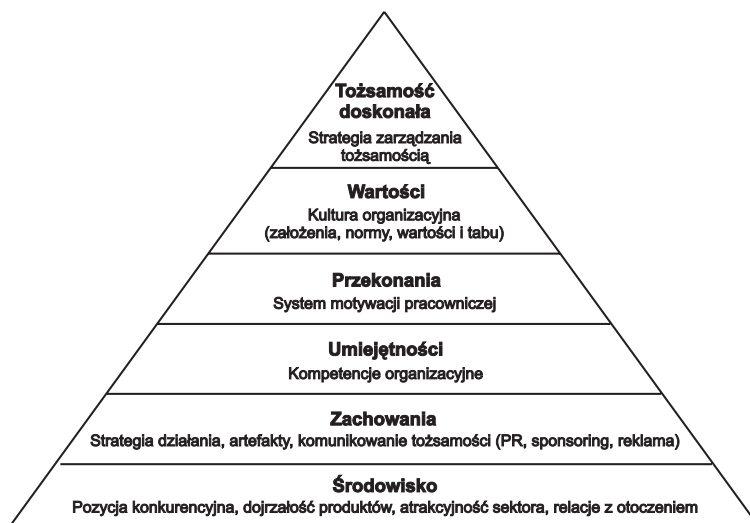
Najbardziej znacząca koncepcja tożsamości organizacyjnej została przedstawiona po raz pierwszy przez Alberta i Whettena³⁾ w 1985 r. Poglądy autorów stały się filarem do dalszych prac nad *corporate identity*. Według nich, organizacyjna tożsamość wynika z odpowiedzi na pytanie: kim jesteśmy, czy też kim chcemy być? Ponadto autorzy twierdzili, że tożsamość organizacyjna pozostaje niezmienna we wszystkich fazach życia systemu. Potwierdza to także van Rekom⁴⁾.

Przedstawione koncepcje tożsamości nie do końca mają jednak odbicie w rzeczywistości organizacyjnej. Każda organizacja, bez względu na profil działalności musi się zmieniać i dostosowywać do środowiska. W przeciwnym razie popadnie w stagnację w obliczu nieuniknionych zmian w otoczeniu. Wątpliwości te potwierdzili również późniejsi badacze. Poglądy Alberta i Whettena krytykowali m.in. Gioia, Schultz i Corley⁵⁾ czy Gagliardi⁶⁾. Gioia uważał, że tożsamość organizacyjna jest stosunkowo dynamiczna, a pozorna trwałość jest w pewnym stopniu iluzoryczna. Podobnie Gagliardi, który twierdził, że organizacje, aby ochronić

charakter tożsamości, paradoksalnie, muszą się zmieniać. Tożsamość wynika z wartości, ale interpretacja tych wartości niekoniecznie jest jednoznaczna czy stabilna. Tożsamość jako wartość pozostająca bez zmian dodaje otuchy członkom organizacji, niestety tak naprawdę ciągle się zmienia. Tak więc nawet jeśli podstawa tożsamości jest stabilna, *corporate identity* i tak nieustannie się zmienia, gdyż zmieniają się warunki otoczenia.

Corporate identity, zarówno z punktu widzenia kultury organizacyjnej⁷⁾, jak i wizerunku, jest silnie związana ze strategią i wizją oraz z tym, czym przedsiębiorstwo naprawdę jest. W ujęciu marketingowym bardziej zaznacza się element wyrażania tożsamości otoczeniu firmy, podczas gdy drugie ujęcie skupia się na relacjach między pracownikami a organizacją. Tożsamość organizacyjna wiąże się też bezpośrednio z filozofią przedsiębiorstwa, jego misją⁸⁾ oraz najważniejszymi działaniami firmy. Przejawia się również za pomocą innych elementów, takich jak: zachowania organizacyjne, identyfikacja wizualna czy system komunikacji. Tożsamość jest więc pewnego rodzaju operacyjną i planowaną samoprezentacją organizacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, bazującą na zgodnej filozofii firmy⁹⁾. Tożsamość organizacyjną można więc przedstawić jako element nadrzędny w organizacji.

Model ten obrazuje poziomy zarządzania w przedsiębiorstwie¹⁰⁾. Każdy z poziomów jest zależny od po-



Rys. 1. Miejsce tożsamości organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Źródło: A. ZARĘBSKA, *Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 11/2005.

zostałych, a czym wyższy poziom, tym większe jego oddziaływanie na organizację i trwalsze zmiany, jeśli zostanie on zmodyfikowany.

Poziomem najwyższym jest poziom tożsamości doskonałej, na którą składa się całokształt działań związanych z kreowaniem i zarządzaniem *corporate identity*. Poniżej plasuje się poziom wartości odnoszący się do kultury organizacyjnej, jej podstawowych założeń, norm, wartości i tematów tabu. Trzecim poziomem są przekonania, jakie noszą w sobie poszczególni pracownicy i organizacja jako całość. Wpływają one bezpośrednio na poziom motywacji pracowniczej, ale są też przez niego kształtowane. Następnym poziomem dotyczy umiejętności i obejmuje szeroko pojęte kompetencje organizacyjne, proces ich kształtowania i zarządzania nimi. Wszystkie wyżej wymienione poziomy warunkują zachowania organizacyjne, w tym strategię działania, ale także sposób komunikowania tożsamości organizacyjnej za pomocą reklam, działań *public relations* i sponsoringu w środowisku. Efektem tych zachowań są natomiast określone efekty na najniższym poziomie – w środowisku – w postaci pozycji konkurencyjnej, stopnia dojrzałości produktów oferowanych na rynku, relacji z otoczeniem itd. Przedsiębiorstwo ma na nie tylko częściowy wpływ, ponieważ efekty te są dodatkowo wzmacniane lub osłabiane przez czynniki niezależne, nazwane ogólnie atrakcyjnością sektora (wielkość sektora, natężenie konkurencji itp.).

Tożsamość doskonałą można przedstawić za pomocą elementów składowych, co pokazuje rysunek 2. Koncepcja ta rzuca nowe światło na postrzeganie problematyki zarządzania tożsamością w organizacji. Tożsamość rzeczywista związana jest z rolą, jaką pełni organizacja w środowisku. Jest to odpowiedź na pytanie: czym organizacja jest? Tożsamość ta dąży do tożsamości pożądanej, będącej odzwierciedleniem wizji organizacji¹¹⁾, czyli odpowiedzią na pytanie: czym organizacja chce być? Tożsamość rzeczywistą i tożsamość pożądaną scala misja, która jest dostosowana do wizji. W procesie dążenia do tożsamości pożądanej, posiadając określoną misję, organizacja komunikuje otoczeniu to, czym jest. Działania to umiejscowione jest na poziomie zachowań i odbywa się za pomocą działalności *public relations*, reklam, sponsoringu i odnosi określony efekt na poziomie środowiska (*image*, reputacja, postrzeganie marki).

We współczesnej rzeczywistości szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie tożsamością przedsiębiorstw o zmieniającej się strukturze, czy też działających w warunkach wybitnie burzliwego otoczenia. Do takich niewątpliwie zalicza się przedsiębiorstwa wirtualne.

Istota przedsiębiorstwa wirtualnego

Przedsiebiorstwo wirtualne jest to organizacja pozbawiona części statycznej, a więc tych elementów, których cechy, miejsce i rola uwarunkowane są następstwem zdarzeń (elementy struktury, uprawnienia poszczególnych komórek, działów i stanowisk oraz powiązania hierarchiczne i funkcjonalne)¹²⁾. Pozostaje więc dynamiczna część przedsiębiorstwa, a więc te elementy (części oraz powiązania między nimi), których cechy, miejsce i rola uwarunkowane są stanem zaawansowania procesu, fazą cyklu działania, realizowaną procedurą postępowania (powiązania informacyjne i techniczne, mające swoje odzwierciedlenie w procedurach przebiegu procesu podejmowania decyzji, przebiegów materiałów czy dokumentów)¹³⁾.

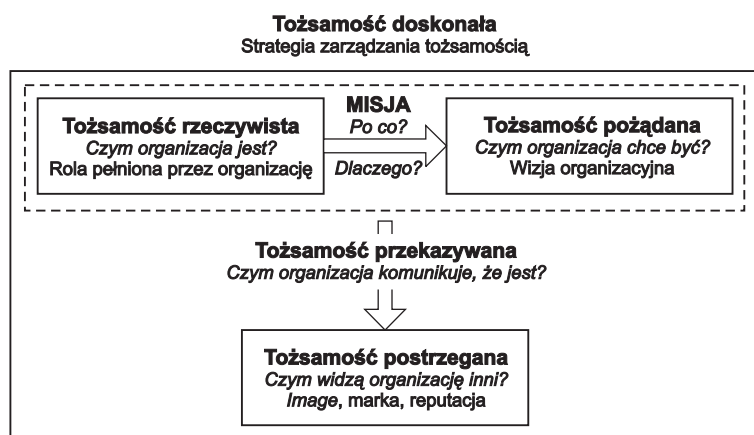
W praktyce jest to przedsiębiorstwo materialnie nie istniejące. Nie posiada siedziby, majątku trwałego, zapasów, wyrobów gotowych. Adresem firmy jest witryna internetowa i e-mail. Jedynym używanym przez takie przedsiębiorstwo i znanym odbiorcom elementem jest konto bankowe. Kanały komunikacyjne, którymi organizacja porozumiewa się z pracownikami, klientami, dostawcami, konkurencją, administracją rządową, stanowią sieci informatyczne¹⁴⁾.

Opisując elementy organizacji wirtualnej należy zwrócić uwagę na opis D. Brüttsch i F. Frigo-Mosca. Ich zdaniem organizacja taka powinna zawierać dwa główne elementy: sieć oraz wirtualne przedsiębiorstwo. W skład sieci wchodzi: zleceniodawcy, instytuty, kompetencje kluczowe oraz integratorzy. Jednak sama sieć nie pozwala utworzyć wydajności, należy dbać o utrzymanie kontaktów, uczestniczyć w zebraniach, czego celem jest poszerzanie kultury zaufania¹⁵⁾.

Przedsiębiorstwo wirtualne – to poszczególni uczestnicy wymienionej wyżej sieci. Utworzeniem takiego przedsiębiorstwa zajmuje się integrator, którego zadaniem jest koordynowanie działania poszczególnych uczestników. Właśnie takie nowe przedsiębiorstwo wytwarza konkretną usługę, specjalnie dla określonego klienta. Po realizacji zadania, po wykonaniu usługi, uczestnicy sieci rozdzielają się i znowu funkcjonują samodzielnie. Po jakimś czasie, za sprawą następnego zlecenia, tworzy się nowa konstelacja sieci i powstaje nowe wirtualne przedsiębiorstwo¹⁶⁾.

Poszczególni uczestnicy sieci tworzą organizację wirtualną. Zależności hierarchiczne są nieistotne w strukturze organizacyjnej. Poza tym jeden z członków sieci (najczęściej jednostka będąca najbliższym docelowego rynku klienta) jest inicjatorem i integratorem (zwany brokerem informacją) takiego przedsiębiorstwa.

Rola integratora jest najbardziej istotną z ról w organizacji wirtualnej, od niego zależy forma organizacji oraz jego



Rys. 2. System zarządzania tożsamością organizacyjną

Źródło: A. ZARĘBSKA, *Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 11/2005.

własne kompetencje. Decyduje on także o jednostkach wchodzących w skład organizacji. Głównymi zadaniami integratora są: koordynacja jednostek w tworzonej sieci oraz realizacja procesu kształtowania konkretnej usługi dla klienta.

Organizacja wirtualna nie jest ukierunkowana na tworzenie tradycyjnego przedsiębiorstwa w ramach istniejących lub mających zaistnieć zasobów. Jej celem jest integracja niezbędnych do produkcji wyrobów i usług, zasobów w jeden, wspólnie działający mechanizm, przy czym następuje maksymalnie duże oderwanie zasobów od przedsiębiorstwa. Członkowie organizacji najczęściej współpracują jako partnerzy i nie ma miejsca na hierarchizację podmiotów i zarządzania. Powstała struktura jest więc zgrupowaniem równouprawnionych ludzi lub podmiotów, żadna z osób lub podmiotów nie może być posiadaczem całości organizacji¹⁷⁾.

W praktyce przedsiębiorstwo wirtualne składać się będzie z¹⁸⁾:

- **centrum zarządzania**, zajmującego się koordynacją całości zadań składających się na realizowane przedsięwzięcie,

- **węzłów operacyjnych**, to jest jednostek wykonujących poszczególne zadania lub procesy składowe,
- **połączeń** pomiędzy węzłami operacyjnymi o charakterze:

- ✓ biurokratycznym (obowiązujące standardy, procedury),

- ✓ operacyjnym (wspólne działanie, zbiorowe podejmowanie decyzji, wykorzystywanie tych samych środków),

- ✓ kulturowym (wspólnota szans i zagrożeń),

- ✓ informacyjnym (dostępność źródeł informacji, wymiana i dzielenie się informacjami),

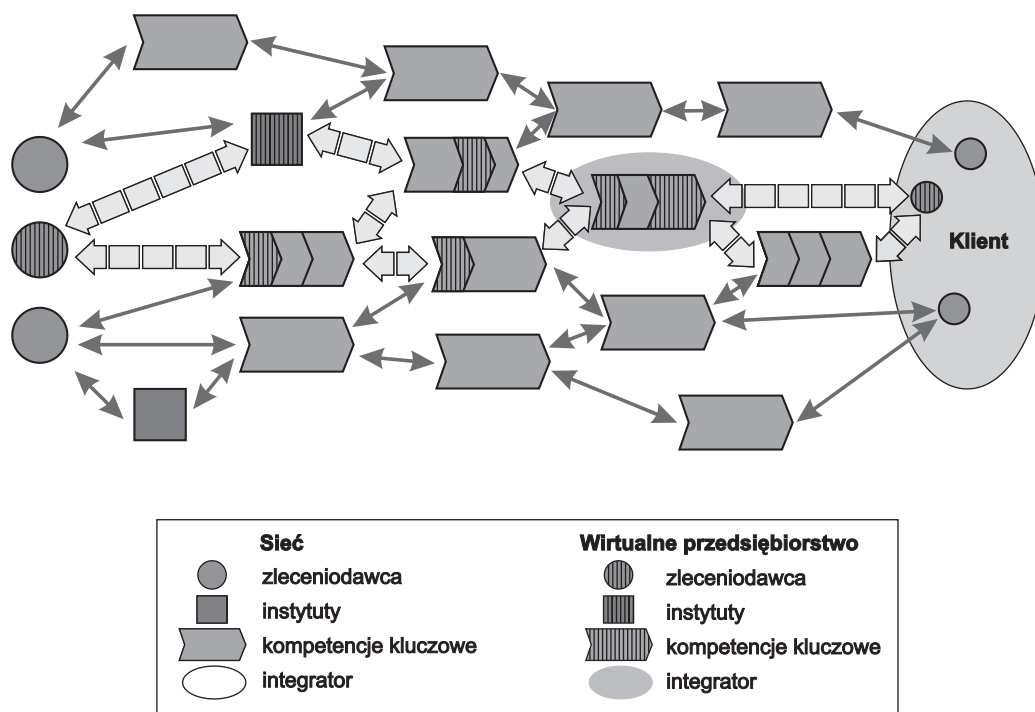
- **systemu komunikowania się** stanowiącego zbiór narzędzi w postaci zintegrowanego systemu informacyjnego, obejmującego systemy informatyczne, sieci teleinformatyczne i inne technologie komunikowania się.

Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego

Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego, podobnie jak przedsiębiorstwa tradycyjnego, opiera się na trzech podstawowych obszarach: symbolizmie, komunikacji i zachowaniach. To, co różni *corporate identity* organizacji wirtualnej to dobór narzędzi będących nośnikiem wymienionych obszarów.

Kluczowym narzędziem w kreowaniu tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstw wirtualnych staje się internet. Strony internetowe są potężnym narzędziem budowania wizerunku i komunikacji z docelowymi grupami odbiorców. Za pomocą reakcji na sygnały klientów (wymiana informacji i działanie) przedsiębiorstwa wirtualne realizują trzeci obszar *corporate identity* – zachowanie. Wykorzystanie technologii informatycznej i internetu upraszcza z jednej strony proces budowania tożsamości organizacyjnej, ale z drugiej – utrudnia jednoznaczne rozpoznanie odbiorców.

Inną trudnością, na jaką napotyka przedsiębiorstwo wirtualne przy budowaniu jednoznacznej tożsamości organizacyjnej jest problem z uformowaniem swojej osobowości. Osobowość wiąże się bezpośrednio z kulturą organizacji. Z punktu widzenia budowy



Rys. 3. Główne elementy wirtualnej organizacji

Źródło: M. SOBKA, *Wirtualność jako cecha współczesnych przedsiębiorstw*, nie publikowana rozprawa doktorska, Politechnika Śląska, Gliwice 2005 na podstawie D. BRÜTSCH, F. FRIGO-MOSCA, *Virtuelle Organisation in der Praxis*, „IO Management” 1996, nr 9.

i udanego funkcjonowania przedsiębiorstwa wirtualnego kultura organizacyjna pełni szczególną rolę. Wpływa ona przede wszystkim na motywację (poprzez identyfikację z organizacją) i koordynację (poprzez określone sposoby myślenia). Jednak ukształtowanie kultury organizacyjnej w firmie wirtualnej jest dużym problemem. Główną przeszkodą jest bardzo duża dynamika. Częste zmiany zespołów, w których się współpracuje i duża różnorodność kooperantów utrudniają wykształcenie jednego spójnego wzoru zachowań, norm oraz wartości. Utrzymanie kultury organizacyjnej utrudniają m.in.: rzadkie osobiste kontakty członków organizacji między sobą, słabe identyfikowanie się pracowników z organizacją, mniejsze możliwości koordynacji poprzez kontakty nieformalne oraz zbyt daleko posunięte uniezależnienie się uczestników organizacji, rozbieżność celów, interesów i opinii.

Zgodnie z przedstawioną koncepcją poziomów organizacyjnych skuteczne zarządzanie tożsamością organizacyjną w tym przypadku jest możliwe przy zachowaniu następujących zasad.

■ Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga harmonijnego kształtowania działań na poziomie środowiska, zachowań, umiejętności, przekonań, wartości i tożsamości. Efekt tych działań widoczny jest w efektywności organizacji. W przypadku przedsiębiorstw wirtualnych największe problemy występują na poziomie wartości i kultury organizacyjnej.

■ Przedsiębiorstwa koncentrujące się tylko na wybranych poziomach (środowiska, zachowań i umiejętności) są mniej skuteczne niż przedsiębiorstwa patrzące całościowo.

■ Efektywna zmiana tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa musi obejmować zmianę lub modyfikację wszystkich jej elementów składowych, tj. tożsamości rzeczywistej, tożsamości pożądanej, tożsamości przekazywanej oraz tożsamości postrzeganej.

Badania dowodzą, że uformowanie, wprowadzenie i ustabilizowanie całkiem nowego systemu tożsamości zabiera odbiorcom od trzech do pięciu lat¹⁹⁾. Jednakże obecnie zmiany na rynkach są dużo szybsze, więc przedsiębiorstwa – a tym bardziej ich wirtualne formy – mają znacznie mniej czasu na formowanie swojej tożsamości. Jeśli zmiany zachodzą szybciej, może się zdarzyć, że specjaliści od tożsamości nie mają wystarczająco dużo czasu, by wdrożyć *corporate identity* do końca. Dlatego też zarządzanie tożsamością przedsiębiorstw wirtualnych bardzo często sprowadza się do zarządzania ich marką (markami), czego jaskrawym przykładem jest Puma lub Nike. Specjaliści od tożsamości, pracujący dla przedsiębiorstw wirtualnych, zamiast skupiać się na artykułowaniu tożsamości i kreowaniu środków do jej manifestowania, koncentrują się na tym, jak sprawić, by klienci weszli na daną stronę oraz by oferta przedsiębiorstwa była dla nich jak najbardziej czytelna i jasna. Kluczowym aspektem tej aktywności jest przewidywanie działań klientów. Z reguły dzieje się to jeszcze zanim przedsiębiorstwo zacznie faktycznie działać. Trudno zatem powoływać się na wcześniejsze działania i mieć jakiegokolwiek odniesienia do historii, osobowości, czy kultury, co ma kluczowe znaczenie przy budowaniu tożsamości rzeczywistej przedsiębiorstwa tradycyjnego. Podobnie tożsamość postrzegana przez odbiorców początkowo ogranicza się do znajomości strony internetowej, a z czasem może być uzupełniana o zaufanie. Jednak rozważania na temat zmierzchu tożsamości przedsiębiorstw wirtualnych są przedwczesne, choć koncentrują się one raczej na tożsamości wizualnej.

Niewątpliwie istnieje wiele przeszkód utrudniających lub wręcz uniemożliwiających skuteczne budowanie tożsamości przedsiębiorstw wirtualnych. Wydaje się jednak, że zalety tej formy organizacyjnej, wśród których na pierwszy plan wysuwa się ogromna elastyczność (co szczególnie dzisiaj jest cechą ze wszechmiar pożądaną), sprawiają, że będzie ona znajdowała coraz większe uznanie.

dr inż. Anna Zarębska,
dr inż. Mariusz Sobka

Katedra Zarządzania Politechniki Lubelskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ J. LOW, P.C. KALAFUT, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 14.
- ²⁾ A. ZARĘBSKA, *Rozważania nad tożsamością organizacyjną – consensus pomiędzy teorią, a praktyką*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2005.
- ³⁾ Zob. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *Organizational Identity. The Reader Book*, Oxford University Press 2005, s. 89–117.
- ⁴⁾ J. van REKOM, *Deriving an Operational Measure of Corporate Identity*, „European Journal of Marketing”, vol. 31, nr 5–6, 1997, s. 410–422, [w:] „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 6, nr 4, 2001, s. 176.
- ⁵⁾ Zob. D.A. GIOIA, M. SCHULTZ, K.G. CORLEY, *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, „Academy of Management Review” 25(2), 2000, s. 63–81, [w:] commfaculty.fullerton.edu/jmassey/518/massey.pdf, 25.11.2005.
- ⁶⁾ P. GAGLIARDI, *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organization Studies”, 7, s. 117–134, 1986, [w:] M.J. HATCH, M. SCHULTZ (red.), *Organizational Identity. The Reader Book*, Oxford University Press 2005, s. 375.
- ⁷⁾ A. ZARĘBSKA, *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2003.
- ⁸⁾ A. ZARĘBSKA, *Misja a tożsamość współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 10/2005.
- ⁹⁾ www.ivt.ntnu.no/ipd/fag/PD9/2001/Artikler/Lier_I.PDF, 25.10.2005, s. 2.
- ¹⁰⁾ A. ZARĘBSKA, *Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/2005.
- ¹¹⁾ A. ZARĘBSKA, *Motywacyjna rola wizji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
- ¹²⁾ R. RUTKA, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- ¹³⁾ Tamże.
- ¹⁴⁾ A. BRODAWKO, W. ROSA, *Organizacje wirtualne jako nowa forma przedsiębiorczości*, VII Międzynarodowe Symposium Naukowe w Lublinie, Politechnika Lubelska, TNOiK.
- ¹⁵⁾ D. BRÜTSCH, F. FRIGO-MOSCA, *Virtuelle Organisation in der Praxis*, „IO Management” 1996, nr 9.
- ¹⁶⁾ Tamże.
- ¹⁷⁾ W.H. GRUDZEWSKI, J.K. HAJDUK, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- ¹⁸⁾ M. SOBKA, *Wirtualność jako cecha współczesnych przedsiębiorstw*, nie publikowana rozprawa doktorska, Politechnika Śląska, Gliwice 2005.
- ¹⁹⁾ A. TOPALIAN, *Experienced Reality. The Development of Corporate Identity in the Digital Era*, „European Journal of Marketing”, vol. 37, nr 7/8, 2003, s. 1122.

Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa

Andrzej Kubasik

Pojęcie i cechy kompetencji ekologicznych

W strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem coraz większą rolę odgrywają złożone interakcje ze środowiskiem przyrodniczym¹. Kształtowane są głównie w ramach polityki ekologicznej państwa. Przedsiębiorstwa stanowią ważny obiekt jej oddziaływań. Przekłada się to na wielokierunkowe ekologiczne uwarunkowania działań przedsiębiorczych².

Na interakcje przedsiębiorstw ze środowiskiem wpływają także zobowiązania wynikające z koncepcji społecznej odpowiedzialności za środowisko. Istniejące standardy w tym obszarze i coraz szersze ich stosowanie w ocenie działań przedsiębiorstw czynią koncepcję odpowiedzialności za środowisko zdecydowanie łatwiejszą do operacjonalizacji, a tym samym i społecznego egzekwowania³.

Budowanie i utrzymywanie prawidłowych interakcji ze środowiskiem traktuje się jako potencjalnie ważne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku⁴. Wymaga to posiadania określonych kompetencji ekologicznych oraz tworzenia na ich podstawie strategii rozwoju.

Kompetencje ekologiczne oznaczają zdolność do skutecznej kombinacji zasobów ekologicznych, rozpoznanie wzajemnych oddziaływań między różnymi elementami środowiska i minimalizowanie ryzyka ekologicznego⁵.

Powinny one tworzyć wartość dodaną w koncepcji łańcucha wartości Portera. Dotyczy to szczególnie umiejętności połączenia jakości produktów i jakości procesów wytwórczych w aspekcie ekologicznym. Świadczy to o możliwości tworzenia wartości dla klienta, w szczególności dla grupy ekokonsumentów, opartych na unikatowych kompetencjach.

Ranga kompetencji ekologicznych w zbiorze kompetencji firmy zwiększa się. Stanowią one istotny element jej potencjału strategicznego. Strategiczny potencjał ekologiczny firmy powinien zagwarantować, również w przyszłości, skuteczność ekologiczną przedsiębiorstwa.

W kształtowaniu kompetencji ekologicznych decydującą rolę odgrywa wiedza posiadana i rozwijana przez organizację. Kompetencje ekologiczne stanowią

ważny element systemu uczenia się organizacji⁶. Powstają w wielu obszarach oraz na różnych poziomach. Kompetencjami w organizacji należy zarządzać⁷.

Kluczowe kompetencje w obszarze ekologii powinny odznaczać się następującymi cechami:

- zapewniać potencjalny dostęp do wielu rynków, m.in. takich, na których obowiązują zaostrzone normy ekologiczne w stosunku do procesów i wyrobów;
- wnosić istotny wkład do postrzeganych przez konsumenta korzyści z użytkowania bądź dysponowania produktem finalnym, mającym cechy ekoprojektu (ekokonsument, tzw. zieloni konsumenci);
- stwarzać trudność imitacji kluczowej kompetencji przez konkurentów.

Kompetencje ekologiczne pozwalają na tworzenie strategii jakości ekologicznej, traktowanej jako strategia rozwoju firmy. Może to być strategia konkurencyjna bądź relacyjna, oparta głównie na walorach ekologicznych technologii lub wyrobów.

Jakość ekologiczną traktuje się jako dynamiczny system jakościowych charakterystyk produktów i procesów wytwórczych, gdzie ich związki wzajemnie kształtują parametry i czynniki ekologiczne⁸.

Jakość ekologiczna oznacza konieczność łącznego traktowania jakości wyrobu i jakości procesu wytwarzania oraz przyjęcia, że elementy ekologiczne dotyczą zarówno cech wyrobu (w całym jego cyklu życia) i cech ekologicznych technologii wytwarzania (od uzyskania surowców do utylizacji wyrobu końcowego).

Przedsiębiorstwo powinno zatem stworzyć wspólny system formowania jakości wyrobu i środowiska naturalnego w całym łańcuchu wartości: dostawcy surowców – producenci wyrobów – użytkownicy wyrobów.

Elementem kompetencji ekologicznych jest umiejętność wkomponowania wymogów jakości ekologicznej do poszczególnych etapów zarządzania strategicznego – od misji firmy, analizy strategicznej, poprzez wybór opcji strategicznej, aż do wdrożenia strategii i strategicznego controllingu.

Umiejętności ekologiczne budowane są w wielu ważnych obszarach, a mianowicie:

- stosunków z organami i instytucjami nadzorującymi realizację polityki ekologicznej państwa oraz aktywnego uczestnictwa w jej tworzeniu,

- projektowania i wykorzystania systemów zarządzania środowiskowego oraz systemów zintegrowanych,
- projektowania ekologicznych wyrobów oraz ekologicznych technologii i procesów.
- procesów logistycznych, w tym stosunków z dostawcami w kontekście współpracy w utrzymaniu przyjętych standardów ekologicznych stosowanych surowców i materiałów,
- finansowania przedsięwzięć proekologicznych i czynników tworzących wartość firmy,
- współpracy i konkurowania z organizacjami ekologicznymi i instytutami naukowo-badawczymi,
- stosunków z opinią publiczną.

Budowanie kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa wymaga od zarządzających wielu szczegółowych umiejętności, a mianowicie:

- identyfikacji znaczących aspektów środowiskowych i wyboru priorytetów,
- określenia profilu ekologicznego,
- korzystania z przepisów prawa, ich interpretacji, śledzenia kierunków zmian legislacyjnych,
- korzystania z listy pytań kontrolnych i tzw. dobrych praktyk zarządzania,
- wykorzystania koncepcji ekologicznego cyklu życia wyrobu,
- identyfikacji krytycznych parametrów ekologicznych i określania czynników obniżających wartość firmy z „przyczyn ekologicznych”,
- identyfikacji tzw. warunkowych zobowiązań ekologicznych i zabezpieczenia się przed nimi,
- aktywnego podejścia do ryzyka i ubezpieczenia się od ryzyka ekologicznego,
- korzystania z obcych źródeł finansowania przedsięwzięć ekologicznych,
- tworzenia wizerunku ekologicznego firmy i współpracy z organizacjami ekologicznymi,
- ciągłego uczenia się oraz korzystania z doświadczeń własnych i innych firm.

Systemy zarządzania środowiskowego jako potencjalny obszar tworzenia wartości dodanej

System zarządzania środowiskiem tworzony na podstawie normy ISO 14001 bazuje na identyfikacji znaczących aspektów środowiskowych⁹⁾. Stanowią one podstawę formułowania celów i zadań środowiskowych.

Przedsiębiorstwo powinno umieć określić i wdrożyć procedurę identyfikacji aspektów środowiskowych. Trzeba ustalić, które traktuje się jako znaczące, a spośród nich możliwe do nadzorowania oraz te, na które przypuszczalnie może mieć wpływ (w tym przede wszystkim takie, którymi może sterować).

Proces identyfikacji aspektów środowiskowych powinien uwzględniać oddziaływania środowiskowe, które mogą powstać w konsekwencji zarówno typowych, jak i nietypowych warunków działania oraz sytuacji awaryjnych.

Przedsiębiorstwo musi także umieć określić kryteria oceny aspektów środowiskowych.

O uznaniu aspektu za znaczący decydują w praktyce nie tylko kryteria czysto środowiskowe, ale również wymagania prawne oraz opinie zainteresowanych stron.

Identyfikacja aspektów środowiskowych powinna być oparta na podejściu procesowym. Identyfikacji i ocenie powinny przede wszystkim podlegać nowe lub zmodyfikowane procesy technologiczne, usługi lub wyroby. Proces identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych należy prowadzić na bieżąco, a informacje z niego płynące muszą być aktualne.

Ważną umiejętnością zarządzających jest ustanowienie i udokumentowanie celów i zadań środowiskowych. Powinny one uwzględniać wymagania prawne, znaczące aspekty środowiskowe, uwarunkowania technologiczne i ekonomiczne, a także opinie zainteresowanych stron.

Realność celów i równocześnie konieczność ustalenia ich na ambitnym poziomie wymaga od przedsiębiorstwa m.in. umiejętności identyfikacji najlepszej dostępnej techniki (BAT) i najlepszej dostępnej ekonomicznie uzasadnionej technologii (BATNEEC) oraz oceny możliwości ich zastosowania¹⁰⁾. Spełnianie wymagań BAT, a co najmniej nakreślenie realistycznej drogi osiągnięcia odpowiednich parametrów operacyjno-technologicznych, jest warunkiem koniecznym do uzyskania pozwolenia zintegrowanego.

Ekologicznie zorientowane zarządzanie wymaga od menedżerów umiejętności ustalania i przyjęcia układu określonych priorytetów. G. Winter¹¹⁾ proponuje w pierwszej kolejności zgodność z prawem, a następnie wybór takich działań, które przyniosą pożytek w firmie. W dalszej kolejności należy realizować te, które natychmiast nie dają zysków, ale mogą je dać w przyszłości, a dopiero na końcu podejmować dodatkowe działania, będące obciążeniem dla firmy.

Realizując omawiane priorytety należy najpierw rozważyć możliwości zmian technologii, a gdy to niemożliwe instalować urządzenia ochronne dopasowane do danej technologii, o trwałości odpowiadającej czasowi życia fabryki. Konieczny jest także udział przedsiębiorstwa w konsultacji działalności ustawodawczej na swoim terenie.

Do priorytetów ekologicznych i technicznych zalicza się unikanie ostrych i groźnych substancji oraz procesów niebezpiecznych, oszczędzanie energii, wody i surowców, używanie „ekologicznie przyjaznych” materiałów. Ważne jest także zapobieganie nagromadzeniu się substancji odpadowych – zarówno przez zmiany technologii, właściwą selekcję, jak i szukanie firm, dla których dane odpady będą surowcem.

Priorytety personalne i organizacyjne sprowadzają się do postulatów realizowania działań proekologicznych najpierw w sektorach kierowanych przez ludzi wykazujących zrozumienie dla sprawy. Ważne jest angażowanie ludzi mających pozytywny stosunek do środowiska, gdyż jest to łatwiejsze niż późniejsze kształcenie i nakłanianie personelu do właściwej postawy. Zaleca się także delegowanie odpowiedzialności za sprawę środowiska na osobę posiadającą kwalifikacje w ekologii, ekonomii i psychologii oraz preferowanie kursów treningowych niż licznych instrukcji.

Pożądaną umiejętnością menedżerów we wdrażaniu i stosowaniu systemów zarządzania środowiskowego jest efektywne korzystanie z list pytań kontrolnych i tzw. kodeksów dobrej praktyki. Ułatwiają one i porządkują analizę i wdrażanie zmian prowadzących do zaspokojenia potrzeb ekologicznych i ekonomicznych w każdej dziedzinie działalności firm.

Prawidłowo opracowane i stosowane listy kontrolne umożliwiają kompleksowe podejście do zagadnienia; mogą być wzajemnie powiązane, co pomaga w uzyskaniu pożądanego efektu synergii. Są łatwe w użyciu oraz elastyczne, pomagają w kreowaniu innowacji, mogą być podstawą do opracowania kodeksów dobrej praktyki. Można je łatwo modyfikować i rozwijać¹².

Specyficzną umiejętnością w obszarze projektowania i wykorzystania systemu zarządzania środowiskiem na podstawie normy ISO 14001 w kontekście tworzenia wartości dodanej, jest rzetelne podejście do wyboru jednostki projektującej i certyfikującej i nieuleganie pokusie szybkiego i łatwego uzyskania certyfikatu dla samego jego posiadania.

Patologie w tym obszarze przybrały poważne rozmiary i zaczynają być groźne dla przyszłości systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy.

Problem jest podnoszony zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez same środowiska konsultantów i instytucji w obszarze projektowania i certyfikacji omawianych systemów¹³.

Przyczyny leżą po obu stronach. Nacisk przedsiębiorców na legitymowanie się certyfikatem jako formalnym, a często i koniecznym warunkiem prowadzenia działalności i konkurencji na rynkach unijnych spowodował gwałtowny wzrost popytu na omawiane usługi. Odpowiedzią rynku było pojawienie się wiele nowych jednostek, które oferowały równoczesne projektowanie, wdrożenie i certyfikację systemów, w krótkim czasie, w dodatku po dumpingowych cenach.

Umiejętności ekologiczne w obszarze procesów logistycznych

Ważną umiejętnością jest identyfikacja kosztów zewnętrznych procesów logistycznych oraz wykorzystanie ekologii w ich redukcji.

Wymiar rynkowy strategii logistycznej firmy dotyczący skutków oddziaływania na środowisko naturalne rozciąga się na cały proces gospodarczy. Przedsiębiorstwo musi mieć świadomość ekologicznych implikacji realizowanych strategii logistycznych i łańcuchów dostaw.

Szczególnie istotna jest umiejętność oceny wpływu różnorodnych procesów i czynności logistycznych na stan środowiska naturalnego i kierunku jego zmian.

Trzeba zatem poznać przyczyny zróżnicowania zapotrzebowania na usługi transportowe i związane z tym zanieczyszczenia środowiska.

I tak, znaczne zwiększenie zapotrzebowania na usługi transportowe, wiążące się z zanieczyszczeniem środowiska, wynika ze wzrostowej tendencji specjalizacji (zawężania asortymentu) oraz z dążenia do za-

pewnienia transeuropejskich źródeł zaopatrzenia w surowce i materiały.

Niewielkie zwiększenie zapotrzebowania na usługi transportowe, wiążące się z zanieczyszczeniem środowiska, wynika natomiast z: bezpośredniego dążenia do wzrostu znaczenia obsługi klienta, dalszego wprowadzania strategii *just-in-time*, nasilenia się trendów logistyki odwrotnej (zagospodarowania odpadów), tendencji „odchudzonych” łańcuchów dostaw.

Neutralny charakter określonych strategii logistycznych, który nie zwiększa zapotrzebowania na usługi transportowe, a wiąże się z zanieczyszczeniem środowiska, wynika z: modułowej konstrukcji produktów, (dez)integracji pionowej, polityki opóźniania montażu wyrobów gotowych.

Do ograniczenia procesów transportowych i złagodzenia zanieczyszczeń ekologicznych przyczyniają się te elementy strategii logistycznych, które wynikają z silnych tendencji do powstawania rozszerzonych organizacji (wyraźnie zintegrowane logistyczne zarządzanie zasobami)¹⁴.

W zarządzaniu logistycznym istnieje zatem konieczność określenia wyraźnej ekopolityki logistycznej. Jej celem ma być sprawna i efektywna realizacja procesów logistycznych przy równoczesnej minimalizacji wpływu tych działań na środowisko naturalne. Stanowi ona nowy, ważny element decyzyjny na szczeblu strategicznym. Polityka proekologiczna firm musi być formułowana w kontekście typu działalności i charakteru rynku, na którym firma funkcjonuje.

Redukcja kosztów zewnętrznych logistyki obejmuje różnorodne działania. Znaczące osiągnięcia proekologiczne są wówczas, gdy firmy dążą do poprawy efektywności swych procedur działania operacyjnego. Zależy to także od wymaganych umiejętności menedżerów ds. logistyki.

Umiejętności ekologiczne w sferze public relations

Firmy prezentują otoczeniu stosunek do środowiska przez misję budowaną na standardach określających przed kim i za co firma odpowiada.

Czynnik ekologiczny w misji firmy może dotyczyć deklaracji dbałości o środowisko, wytwarzania wyrobów nieszkodliwych dla środowiska i bezpiecznych w użytkowaniu oraz odpowiedzialności za utylizację zużytych produktów. Tego typu deklaracje muszą być zgodne z rzeczywistymi działaniami. Istotne jest również, na ile firma ma wpływ na proces ostatecznego użytkowania oferowanego wyrobu zmniejszającego finalnie szkodliwe oddziaływanie na środowisko.

Przykładem jest deklarowanie w misji i celach strategicznych kopalń węgla kamiennego oferowania węgla ekologicznego, tzn. o niskiej zawartości siarki i popiołu oraz chloru. Jest to zgodne z dążeniami energetyki zawodowej obligowanej do radykalnego zmniejszenia zanieczyszczeń gazowych i pyłowych w procesach spalania węgla.

Z kolei elektrociepłownie na terenie Śląska, zlokalizowane na terenach o zwartej przedwojennej za-

budowie, deklarują w wizji stanie się inicjatorem lokalnego centrum multienergetycznego, opartego na skojarzonej produkcji ciepła i energii elektrycznej w sprawnych technologicznie i ekologicznie urządzeniach oraz konkurencyjnej kosztowo. Deklarują także partycypację w działaniach na rzecz czystego środowiska przez uczestnictwo w ograniczaniu niskiej emisji oraz rozwoju małych lokalnych źródeł¹⁵⁾.

Pożądane jest także prezentowanie własnej, oryginalnie sformułowanej polityki środowiskowej. W obszarze zagadnień prawnych i finansowych cenne są zobowiązanie do bezwarunkowego spełniania wszystkich żądań wysuwanych przez agencje regulacyjne, deklaracja samorzutnego ich ustalenia na bardzo wysokim poziomie i stosowania w praktyce oraz stałego podwyższania ich poziomu tak, aby nadążały za postępem technicznym i dopływem nowych danych na temat środowiska.

Z kolei stosowanie systemów zarządzania środowiskowego powinno być dla otoczenia źródłem informacji o ciągłym doskonaleniu metod prowadzenia działań wpływających na stan środowiska oraz zapewnienia, że zagadnienia ochrony środowiska są stale uwzględniane w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Duże przedsiębiorstwa przemysłowe powinny rozważyć składanie deklaracji środowiskowych. Konieczna jest wtedy wiedza na temat postępów w unieszkodliwianiu lub recyklingu odpadów stałych, ścieków i emisji zanieczyszczeń do powietrza, powtórny wykorzystaniu energii cieplnej oraz redukowaniu poziomu hałasu.

Ważne jest wskazanie kierunków poprawy warunków pracy i zwiększenia jej bezpieczeństwa. Trzeba także umieć wykazać osiągnięcia w badaniach i technologiach zapewnienia bezpieczeństwa oraz wdrażaniu prośrodowiskowych procesów produkcyjnych, a także wykorzystaniu sprzętu do usuwania i utylizacji odpadów.

Budowanie stosunków z otoczeniem odbywa się także poprzez publikowanie raportów o działalności przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska. Powinny one zawierać informacje o celach środowiskowych poszczególnych firm oraz o planowanych działaniach. Oprócz aktualnej polityki środowiskowej i strategii działania przedsiębiorstwa, powinny być publikowane informacje o wydatkach, obejmujące zarówno nakłady kapitałowe, jak i koszty uzyskania przychodów ponoszonych na działalność prośrodowiskową.

Sporządzając sprawozdania ekologiczne i oceniając je, zarządzający muszą mieć świadomość istniejących tendencji w tym zakresie i umiejętność dostosowania się do nich. Ważne jest sporządzanie sprawozdań ekologicznych dla profesjonalistów, głównie z myślą o swoich partnerach, dbanie o ich całościowy, systematyczny charakter, standaryzowanie sprawozdań, różnicowanie ich form i stosowanych środków. Trzeba także wprowadzać informacje o aktywności ekologicznej firmy do raportu rocznego.

Reasumując, kompetencje ekologiczne przedsiębiorstw stanowią ważny element budowania prawidłowych interakcji ze środowiskiem, obejmują zróżnicowany zakres zagadnień i kreowane są w różnych

obszarach. Stanowią złożone wiązki umiejętności zbiorowego uczenia się, wykorzystywane w procesach organizacyjnych. Odgrywają coraz większą rolę w zbiorze kluczowych kompetencji przedsiębiorstw, w kontekście podstaw trwałej przewagi konkurencyjnej i działań tworzących wartość dodaną.

dr Andrzej Kubasik

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

PRZYPISY

- 1) Wieloaspektowe potraktowanie problemu przedstawiono w opracowaniu: G. LEDGERWOOD, A.I. BROADHURST, *Environment, Ethics and the Corporation*, Macmillan Press 2000. Zobacz także: K. LISIECKA, A. KUBASIK, *Środowisko w globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Kolegium Zarządzania, Katowice 2001.
- 2) A. KUBASIK, *Ekologiczne uwarunkowania działań przedsiębiorczych*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, (red.) K. JAREMCZUK, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
- 3) W. GASPARIKI (red.), *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- 4) Szerzej na temat roli kompetencji jako źródła przewagi konkurencyjnej: M. BRATNICKI, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- 5) K. ZIMNIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 178 i dalsze.
- 6) Szerzej na temat modelu systemu uczenia się organizacji oraz miejsca i roli kluczowych kompetencji jako jego składnika: J. ROKITA, *Organizacja ucząca się*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003, s. 115 i następane.
- 7) Specyfikę zarządzania kompetencjami w kontekście sukcesu firmy przedstawiono w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, praca zbiorowa (redakcja naukowa: E. MASŁYK-MUSIAŁ), Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005
- 8) A. CHODYŃSKI, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2002, s. 74–75.
- 9) Zob.: R. POCHYLUK, P. GRUDOWSKI, J. SZYMAŃSKI, *Zasady wdrażania systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Ekoconsult, Gdańsk 1999, s. 63 i dalsze.
- 10) Szerzej na ten temat: M. TYPKO, *Najlepsze dostępne technologie (BAT) jako narzędzie wprowadzania zasad ekorozwoju. Raport 4.*, Krajowe Centrum Najlepszych Dostępnych Technik przy Ministrze Środowiska.
- 11) G. WINTER, *Czysty zysk. Przewodnik środowiskowego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Artystyczne i Reklamowe S. Kowalski i S-ka, Warszawa 1998, s. 105–109.
- 12) *Ibidem*.
- 13) Zob. np. „Puls Biznesu” 19.10.2004 (dodatek „Certyfikator”), a także: M. ZDUNEK, *Certyfikat wątpliwej jakości*, „Nowy Przemysł”, nr 11/2005.
- 14) D. KISPERSKA-MORON, E. PŁACZEK, *Koszty zewnętrzne procesów logistycznych a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Trans 01. Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, (red.) H. BRDULAK i T. GOŁĘBIOWSKI, Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Gospodarki Światowej, PWE, Warszawa 2001.
- 15) *Materiał Informacyjny o Elektrocieplowni Zabrze SA*, Zabrze 2003.

Różne wymiary pracy a rozwój jej form

Adam Birski

Wprowadzenie

Aktualnie niewiele pozostało w niezmienionej postaci prac (użytecznych i społecznie powszechnie akceptowanych), które były wykonywane jeszcze 150 czy nawet 50 lat temu. Nawet tak tradycyjne prace, o małym stopniu złożoności, jak wypas owiec na górskich halach, zbiór runa leśnego czy połowy ryb słodkowodnych, z uwagi na środki transportu, narzędzia i materiały oraz techniki komunikacji, też w pewnym zakresie zmieniły swój pierwotny charakter. Zatem nie tylko „rodzą” się nowe zawody i specjalności, ale także zmieniają się dotychczasowe struktury klasycznych zawodów. Jakże istotnym zmianom, w związku z internetem i rozwojem telepracy (pracy zdalnej, rozproszonej *etc.*), uległ zawód redaktora, tłumacza, architekta, projektanta, dziennikarza, czy nawet pracownika naukowego. Również zawód rolnika (nowoczesnego), z uwagi na stopniowe przeobrażanie się jego warsztatu rolnego w tzw. cyberfarmę połączoną zdalnie z siecią jednostek kooperacyjnych, usługowych, doradczych, finansowych, ulega systematycznym przemianom. Jakże gruntownym przeobrażeniem poddawana jest praca lekarza, zwłaszcza pracującego w obszarze wysokich specjalizacji, np. neurochirurga dokonującego bezpośrednio zabiegu za pomocą najnowszej aparatury lub technik teledywnych, operującego zdalnie pacjenta w innym kraju.

W otaczającym świecie przyrody to chyba praca ludzi podlegała największej ewolucji, a w jej wyniku zmieniało się otoczenie. W konsekwencji tych przemian nabiera dynamiki, zwłaszcza w okresie ostatnich 15–16 lat, zjawisko tzw. dyferencjacji społecznej – procesu postępującego komplikowania się procesów pracy oraz podziału pracy i społecznej struktury. Niewątpliwie jest to efekt transformacji społeczno-politycznej i związanej z tym otwartości na postęp techniczno-ekonomiczny i przepływ wiedzy. Dlatego między innymi T. Kotarbiński sugeruje, że im większa złożoność procesów związanych z pracą ludzi, tym większa potrzeba, by lepiej je rozumieć i ocenić, spojrzenia na nie z różnych odległości i perspektyw i to nie tylko w wymiarze mikro- i makroekonomicznym (T. Kotarbiński, 1984, s. 163)¹.

Różne wymiary pracy ludzkiej

Co najmniej w jednej kwestii wypadałoby się zgodzić z „zakurzonymi” już w naszym kraju, a tak „chętnie”, przez wielu jeszcze kilkanaście lat temu, cytowanymi myślami klasyków marksizmu, że człowiek jest wytworem własnej pracy

(„praca stworzyła człowieka” – K. Marks). Interesujące, że w podobnym duchu wypowiadali się później zwolennicy całkowicie odmiennych poglądów (kierunków) społeczno-filozoficznych, czy też ekonomicznych. Szczególnie dotyczy to twórców kierunku personalistycznego i jego wybitnego przedstawiciela Emmanuela Mouniera², którego uważa się za współtwórcę „personalistycznej ekonomii”, propagującego „prymat osoby nad rzeczą” w ramach procesu doskonalenia siebie, „przekraczania siebie” i „stawiania się” człowiekiem³. Do twórczych i oryginalnych kontynuatorów tych myśli można bez wątpliwości zaliczyć też Jana Pawła II, który również w swoich pracach poszukiwał syntezy między gospodarką rynkową a społeczną nauką kościoła⁴. Podobnie jak Mounier często podkreślał, że praca ludzka nie może być kategorią czysto materialną, jednym z czynników produkcji, a zwłaszcza nie może być anonimowa i bezosobowa – wystarczy przytoczyć kilka wątków – myśli z *Encykliki o pracy (Laborem Exercens)*. Przykładowo... „Praca jest uczestnictwem w dziele Stwórcy”. „Praca jest obowiązkiem” i „powinna być służbą i współdziałaniem ludzi”. Wreszcie „poprzez pracę człowiek urzeczywistnia samego siebie, jest osobą jeśli wykonuje jakąś pracę”. Należy przyznać, że te bardzo silnie akcentowane kwestie pracy jako podstawowe powinności człowieka wobec rodziny, grupy, społeczeństwa, zbliżyły personalizm katolicki do zwolenników protestanckiej etyki pracy⁵. W powyższym kontekście warto przytoczyć przynajmniej syntezę myśli Maxa Webera⁶, który sformułował je m.in. w tym duchu: „Stwórca sprawia, że wysiłki ludzkie zamieniają się w sukcesy, a solidność i aktywne uczestnictwo są podstawą do osiągnięcia coraz wyższego poziomu wydajności pracy i budowania kapitalizmu”. Zresztą Weber nawiązywał do Hegłowskiej koncepcji afirmującej wyzolenie (wolność człowieka) poprzez pracę – „ustawiczna praca nad sobą prowadzi do wyzwolenia człowieka, do powstania w nim substancji etycznej”.

Istotnie, dzięki odpowiedniej, teoretycznej podbudowie gospodarka rynkowa mogła się w krajach zachodnich dynamicznie rozwijać, a w większości krajów tej części Europy przybrała dodatkowo bardziej humanitarny wymiar. Paradoksalnie, również stosowany w praktyce socjalizm w tzw. Bloku Wschodnim (jako realne zagrożenie dla kapitalizmu i mający wielu zwolenników w kręgach intelektualnych, np. P. Sartre oraz w tzw. warstwach pracujących, zwłaszcza takich krajów, jak: Francja, Włochy, czy kraje skandynawskie), przyczynił się w wielu krajach do rozwoju tzw. społecznej gospodarki rynkowej, jako alternatywy między rynkowym liberalizmem a personalizmem chrześcijańskim z jednej i „socjalistycznym stra-

szakiem” związków zawodowych z drugiej strony. Trzeba przyznać, że sytuacja ludzi pracy najemnej w tych krajach po roku 90. ubiegłego wieku względnie się pogorszyła. To w aktualnej sytuacji pracodawcy zachodni mają argumenty w postaci milionów ludzi bez pracy na Wschodzie – dość dobrze wykwalifikowanych, bardziej dyspozycyjnych i mających znacznie mniejsze aspiracje płacowe i socjalne.

Konfrontacja wybranych myśli, nawet tak biegunowo różniących się twórców, jak Marks (dążył do realizacji swych celów drogą „krwawej rewolucji”) lub Jan Paweł II (zmierzał do osiągnięcia ideałów poprzez „Cywilizację Miłości”), unaocznia wyraźnie kierunkową ich zgodność w zakresie wagi i znaczenia pracy dla człowieka.

Próba podmiotowej oceny pracy a zastosowanie tzw. metodyk społecznych

W odniesieniu do ludzi pracujących w różnych zawodach (w przeszłości lub obecnie) celem przybliżenia ich profilu zawodowego można by skonstruować odpowiednie modele. W warunkach (systemie) wielu nie uporządkowanych, często przeciwstawnych zmiennych, gdy elementy (lub cele) są istotnie rozmyte i trudne do precyzyjnego określenia, zaleca się korzystać z tzw. metodyk społecznych (tzw. metod miękkich), polegających m.in. na zadawaniu pytań⁷⁾. Na podstawie takiego podejścia metodycznego można podjąć próbę sformułowania przykładowo kilku tez-pytań w stosunku do ludzi pracujących na różnych stanowiskach: powiedz, jaką pracę wykonywałeś, jak długo się nią zajmowałeś i jak ją wykonywałeś⁸⁾, a powiem Ci, kim jesteś!

I analogicznie: powiedz, jaką pracę wykonujesz, jak długo się nią zajmujesz i jak ją wykonujesz, a powiem Ci, kim się stajesz!

Powiedz, jaki masz dorobek zawodowy, naukowy, artystyczny, czy polityczny *etc.* i jakimi metodami, czy sposobami to osiągnąłeś, a można z dużym prawdopodobieństwem niepopelnienia błędu dokonać oceny wartościującej Twoich dokonań. A w odniesieniu do młodych ludzi: powiedz, jaki zawód będziesz wykonywał, na jakim stanowisku, jakie funkcje będziesz pełnił, a szczególnie, jak to wszystko będziesz realizował i jak długo oraz jakimi „metodami” chcesz to osiągnąć, a z dużym przybliżeniem powiem Ci, kim właściwie się staniesz! Niewątpliwie, nadal pozostaniesz człowiekiem, bardziej lub mniej wrażliwą, czy wręcz nadwrażliwą osobą, ale z wyciśniętym piętnem wykonywanej osobiście przez Ciebie pracy i związanych z nią relacji w sensie podmiotowym (przełożeni, współpracownicy, podwładni, klienci, lub szerzej tzw. interesariusze) i przedmiotowym (środki i przedmioty pracy). Bynajmniej powyższe tezy nie mogą oznaczać deprecjonowania znaczenia treści, jaką wypełniamy tzw. czas wolny, jakie mamy zainteresowania, horyzonty poznawcze, kto jest dla nas autorytetem, a krótko ujmując, jakie mamy hobby. Stąd też, by uniknąć w przyszłości znanego zwłaszcza w krajach „młodej demokracji” tzw. syndromu nadkarier w wielu dziedzinach życia, tak istotna jest umiejętność oceny i odpowiedniego konstruowania różnego rodzaju kwestionariuszy osobowych, życiorysów, listów motywacyjnych *etc.*

Należy dodać, że zaprezentowany powyżej schemat jest tylko ramowym, kierunkowym układem pytań,

który wymaga szczegółowego podejścia (etapów i precyzyjnych pytań) adekwatnie do różnych zawodów i specjalności.

Praca istotnie formuje człowieka i to nie tylko w wymiarze merytoryczno-zawodowym, ale również intelektualnym, etyczno-moralnym i w przypadku niektórych ludzi, niezależnie od kraju i systemu, w wymiarze wyrażającym coś jeszcze głębszego, a mianowicie duchowym. Aczkolwiek osiągnięcie względnej równowagi w tych wszystkich wymiarach jest pewnym ideałem, którego się nigdy nie osiąga, tym niemniej próbować trzeba. Zresztą na takich założeniach opierają się w znaczącej mierze m.in. znany system zarządzania jakością TQM oraz mniej znany system zarządzania wiedzą TKM (*Total Knowledge Management* – Totalne zarządzanie wiedzą, a w pełnym rozwinięciu – Model TKM firmy Generation 21 Learning Systems)⁹⁾.

Rozwój wiedzy i kwalifikacji a nowe zawody i specjalności

Procesy doskonalenia towarzyszyły ludzkiej pracy, szczególnie tej zorganizowanej od dawna. Jednak w niektórych okresach ulegały one znaczącemu, a niejednokrotnie gwałtownemu przyspieszeniu. I to nie tylko w okresach „rewolucji” przemysłowych, społecznych czy naukowo-technicznych, ale również w wyniku otwarcia granic, swobodnego przepływu towarów i usług, wymiany informacji i w konsekwencji pojawiania się nowych coraz bardziej wysublimowanych potrzeb i życzeń konsumentów, których w dotychczasowy sposób nie daje się spełnić. W wyniku tej inspiracji i rynkowych impulsów powstają nie tylko innowacyjne produkty, ale także nowe umiejętności i kompetencje, a w konsekwencji specjalności i zawody. Przy czym nie ma wątpliwości, co jest pierwsze – aby powstały nieznanne dotychczas dobra, muszą się najpierw narodzić nowe możliwości ich wytworzenia, czyli odpowiednia wiedza i w konsekwencji dodatkowe kwalifikacje. W tych warunkach coraz większa jest świadomość nie tylko zdobywania informacji i wiedzy, ale dzielenia się wiedzą. Wiedza ujawniona i przetworzona przez innych (pracowników, kolegów), którzy ją uzupełnią i wzbogacą, nabiera bowiem nowych wartości, tworzy się efekt synergii i powstaje wartość dodana.

W obowiązującej aktualnie w Polsce (od 1 stycznia 2005 roku) oficjalnej klasyfikacji wyszczególniono 1707 zawodów i specjalności¹⁰⁾. Struktura klasyfikacji oparta jest na systemie pojęć, z których najistotniejsze to: **zawód, specjalność, umiejętności oraz kwalifikacje zawodowe**. Z uwagi na dość częste semantyczne i pojęciowe zamieszanie w literaturze w tym zakresie, autor przytoczy w tym miejscu krótkie rozwinięcie tych ważnych kategorii.

Zawód zdefiniowano jako zbiór zadań (czynności), wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby i wymagających odpowiednich kwalifikacji (wiedzy i umiejętności), zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki.

Specjalność jest wynikiem podziału pracy w ramach zawodu, zawiera część czynności o podobnym charakterze (związanych z wykonywaną funkcją lub przedmiotem pracy), wymagających pogłębionej lub dodatkowej wiedzy i umiejętności, zdobytych w wyniku dodatkowego szkolenia lub praktyki.

Umiejętność określono jako sprawdzona możliwość wykonania odpowiedniej klasy zadań w ramach zawodu (specjalności).

Kwalifikacje zawodowe to układy wiedzy i umiejętności wymagane do realizacji składowych zadań zawodowych.

Celem uzupełnienia powyższej formalnej klasyfikacji należy dodać, że w naukach ekonomicznych (zwłaszcza w organizacji i zarządzaniu), jako istotne składowe kwalifikacji i wymagań zawodowych spotykane są również inne pojęcia, takie jak **zdolności i kompetencje**. W *Słowniku Języka Polskiego*¹¹⁾ zdolności to – „predyspozycje do łatwego opanowywania pewnych umiejętności, zdobywania wiedzy, uczenia się”, to „potencjalna sprawność”, zatem zdolności są w dużym stopniu uwarunkowane genetycznie (wrodzone) i często utożsamiane z talentem (*Talent* w jęz. niem. – „zdolność”), np. talent matematyczny, muzyczny, plastyczny. Spotyka się dość często brak różniczenia między umiejętnościami a kompetencjami. Umiejętności według *Słownika* to „praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś” (definicja zbliżona do tej zalecanej i omówionej wcześniej), zatem cechy nabyte drogą ćwiczeń, np. jazda samochodem, opanowanie języka obcego *etc.*, jeszcze inaczej umiejętność często określamy kunsztem (*Kunst* w jęz. niemieckim to właśnie „umiejętność”). Istotnym i o szerszym zakresie od tych dwóch ostatnich, bardzo często używanym pojęciem, chociażby przy określaniu wymagań na stanowiskach pracy są **kompetencje**. W publikacjach polskich i zagranicznych można znaleźć zróżnicowane i bardzo rozbudowane definicje tego pojęcia¹²⁾. W bardziej czytelnej i uproszczonej wersji, znajdującej się w *Słowniku*, kompetencje oznaczają m.in. zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres czyjejs wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności (*Kompetenz* w jęz. niemieckim to „uprawnienie”). Zatem kompetencje mogą wiązać się z wieloma zdolnościami i zawierać w sobie kilka umiejętności, np. pisanie tekstów na komputerze, tworzenia tabel i rysunków, obsługi programów graficznych, a także umiejętności nawiązywania kontaktów, zjednywania otoczenia *etc.* Stąd też można powiedzieć o **kompetencyjności** pracownika, co oznacza nie tylko wiedzę i doświadczenie, ale również odpowiednią motywację i umiejętności interpersonalne.

Nawet powierzchowna analiza danych z omawianej listy skłania do wniosku, że co najmniej kilkanaście procent pozycji w tym wykazie pojawiło się w ostatnich 15 latach. I to głównie jako wynik przemian ustrojowych, ale też w znaczącym stopniu jako rezultat tzw. Trzeciej fali Tofflera, czyli swego rodzaju „rewolucji informacyjnej”. Dla przykładu, są to takie m.in. zawody, jak: administrator baz danych, analityk systemów komputerowych, projektant stron internetowych, doradca podatkowy, inwestycyjny, personalny *etc.*, lub agent reklamowy czy ubezpieczeniowy, broker reasekuracyjny albo makler papierów wartościowych czy giełd towarowych. Z nowszych zawodów to: telemarketer¹³⁾, familiolog (specjalista do spraw rodziny), czy też perfuzjonista (współpracuje ściśle z lekarzem anestezjologiem)¹⁴⁾. Tym niemniej nawet najlepsze konstrukcje i listy klasyfikujące zawodową działalność ludzi nie mogą nadać za tempo powstawania nowych specjalistycznych stanowisk i zawodów. Dla przykładu w wielu podmiotach, zwłaszcza gospodarczych i tych szczególnie ceniących wie-

dzę pojawiają się nieznanne dotychczas specjalności, takie jak: menedżer wiedzy, inżynier wiedzy, inżynier pracy, kontroler kapitału intelektualnego, koordynator zarządzania i transferu wiedzy, dyrektor kapitału intelektualnego *etc.*¹⁵⁾ Nie deprecjonując żadnego zawodu i nie naruszając ich znaczenia i powagi, pojawiają się często bardzo humorystyczne, tym niemniej prawdziwe, nazwy niektórych nowych profesji, które występują w Polsce w oficjalnych umowach o pracę w różnych przedsiębiorstwach, na przykład: sekserka¹⁶⁾ lub pizzermen¹⁷⁾. Należy zatem spodziewać się w następnym edycji wcześniej wymienionej „europejskiej listy zawodów” poważnych jej uzupełnień.

Uwagi końcowe

Nie ma w Polsce (pewnie i na świecie) praktycznie dziedziny, czy też dyscypliny naukowej, która osiągnęła poziom dający satysfakcję jej twórczym uczestnikom. Tym bardziej takiego stanu nie osiągnęły nauki ekonomiczne, a zwłaszcza dyscypliny i specjalności tzw. biznesowe. W poszukiwaniu nowych inspiracji i doskonaleniu metodologii, podejść, procedur, metod, technik i narzędzi badawczych trzeba umiejętnie wykorzystywać osiągnięcia różnych dyscyplin, nawet tych pozornie odległych od twardych realiów ekonomicznych. Jest to również istotne w nadaniu coraz bardziej złożonej i ciężkiej ludzkiej pracy swoistego blasku (*splendor* w jęz. łacińskim) i przywracaniu w Polsce zagrożonej podmiotowości i etosu pracy; bez odpowiedniej kultury pracy i kultury kształcenia¹⁸⁾ nie będzie można bowiem mówić o kulturze organizacji¹⁹⁾. Niniejsze opracowanie jest skromną próbą sygnalizacji tych zagadnień, zwłaszcza w odniesieniu do ludzkiej pracy, widzianych z różnej wieloaspektowej perspektywy.

dr Adam Birski
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
w Olsztynie

PRZYPISY

¹⁾ „[...] miłośnicy nauki organizacji pracy, nauki o kierownictwie, prakseologii i wszelkich w ogóle różnie nazywanych dyscyplin uprawianych z myślą naczelną o sprawności działania – mogą sobie chyba powiedzieć, że pielęgnowana przez nich dziedzina dociekań wyraźnie sprzyja syntezie nauk społecznych i wszystkich w ogóle nauk” i dalej „[...] dziedzina zainteresowań „Przeglądu Organizacji” zasługuje na to, by się stać dziedziną zainteresowań wszystkich dążących do syntezy ekonomistów, prawników, socjologów i wszystkich w ogóle ludzi nauki, poszukujących integracji wyróżnicowanych i rozproszonych wysiłków”, zob. szerzej T. KOTARBINSKI, *Hasto Dobrej Roboty*, Wiedza Powszechna 1984, wydanie II, s. 161–163.

²⁾ Francuski myśliciel (1905–1950), zainspirowany m.in. filozofią Descartesa oraz Bergsona (ten drugi znany również m.in. wśród ekonomistów z prób oryginalnej interpretacji czasu; czas a trwanie, czas fizyczny a matematyczny *etc.*) – propagował personalistyczny wymiar rzeczywistości, „prymat osoby nad rzeczą”, silnie przy tym akcentując aspekty społeczne. E. Mounier m.in. stwierdził, że kierunek personalistyczny zrodził się z kryzysu na Wall Street, który dla marksistów był (dla ekonomistów nadal do dziś jest) kryzysem ekonomicznym, dla moralistów był kryzysem moralnym, a dla personalistów kryzysem człowieka (tutaj według tych ostatnich tkwią źródła cywilizacyjnej choroby). Był założycielem znanego

- we Francji pisma „Esprit”. Szerzej zob. E. BRODA, W. PLUSKIEWICZ, *Filozofia. Wybór tekstów źródłowych. Emmanuel Mounier – Personalizacja i depersonalizacja*, wydanie III, Politechnika Śląska 2002.
- ³⁾ Dorobek twórczy Mouniera jest w naukach o zarządzaniu na ogół za mało w naszym kraju znany, a mógłby być w części przydatny w konstruowaniu ostatnio nagłaśnianej zasad tzw. solidarnej gospodarki rynkowej. Warto przypomnieć, że w wielu krajach zachodnich, a szczególnie we Francji, stał się on po II wojnie światowej podbudową filozoficzno-ekonomiczną ruchów społecznych i politycznych i powstałych na tej bazie organizacji gospodarczych, przede wszystkim na obszarach wiejskich. Najbardziej znane jednostki organizacyjne to tzw. GAEC (Groupements Agricoles d'Exploitation en Commun – Rolnicza Grupa Wspólnego Gospodarowania) – w dużym uproszczeniu jest to niejako forma pośrednia między polskimi spółdzielniami produkcyjnymi funkcjonującymi w rolnictwie a spółkami kapitałowymi. W tych organizacjach zgodnie z zasadami personalistycznymi wkład pracy jest co najmniej równorzędny udziałem kapitałowym. We Francji tą formą gospodarowania jest objętych kilkanaście procent obszarów wiejskich. To rozwiązanie było również popularyzowane m.in. w Niemczech głównie przez E. Reischa i L. Gekle, a w Polsce przez J. Wierzbickiego, W. Ziętarę i W. Zawieskę w ramach wspólnego polsko-niemieckiego projektu w latach 1991–1993 pt. „Rozwój form kooperacyjnych w rolnictwie”, w którym uczestniczyły też ośrodki badawcze z Bydgoszczy, Krakowa, Olsztyna, Poznania, Warszawy i Wrocławia. W Polsce, niezależnie od początkowych wysiłków, ta forma gospodarowania, mimo swoich niewątpliwych walorów skierowanych do określonych mniej zamożnych, ale aktywnych, warstw społecznych nie zyskała szerszej akceptacji, głównie z uwagi na znane, stosunkowo świeże, negatywne doświadczenia i skojarzenia historyczne dotyczące grupowych (kolektywnych) modeli współdziałania.
- ⁴⁾ Jan Paweł II, *Laborem Exercens*, Watykan 1981, s. 3–9.
- ⁵⁾ Trzeba zaznaczyć, że na encyklikę *Laborem Exercens*, a zwłaszcza na jej podstawowe tezy, z uwagi na jej uniwersalne walory społeczne związane z etyką pracy, powoływali się zarówno zwolennicy (praca podstawą dobrobytu i kapitalizmu), jak i oponenci gospodarki rynkowej, w okresie przed zmianami ustrojowymi (nie strajkować, tylko pracować „bez wyzysku człowieka przez człowieka”).
- ⁶⁾ Max WEBER (1864–1920) ekonomista, prawnik, a także twórca niemieckiej socjologii. Dwie jego fundamentalne prace to *Etyka protestancka i duch kapitalizmu (Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus)* (wyd. pol. 1994 r.) oraz *Gospodarka i społeczeństwo (Wirtschaft und Gesellschaft)*, wyd. pol. 2002 r.).
- ⁷⁾ Szerzej zagadnienie tzw. metodyk społecznych mających szerokie zastosowanie m.in. w systemach wspomagania zarządzania oraz tworzenia systemów informatycznych przedstawia m.in. H. TANSKA, *Analiza systemów informatycznych*, UW-M Olsztyn 2003, s. 102, 106, za S. WRYCZĄ, *Informatyka dla ekonomistów*, wyd. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- ⁸⁾ Tzw. sumiennosc zawodowa przy wykonywaniu niektórych „zadań” w minionym ustroju nie może być zakwalifikowana jako jedno z aktualnych kryteriów wydajności, a zwłaszcza jakości pracy, a wręcz odwrotnie. Szerzej zob. m.in. A. BIRSKI, *Jakość produkcji a wydajność i jakość pracy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2003, nr 983, t. 1, s. 79–85.
- ⁹⁾ Całościowy system zarządzania wiedzą w organizacji (TKM) składa się z następujących elementów: gromadzenia, organizowania, dystrybucji i zastosowania wiedzy oraz ciągłego uczenia się i ciągłego powtarzania tych czynności. System TKM składa się z 9 modułów tworzących architekturę systemową, umożliwiających spełnianie następujących ważniejszych funkcji: ciągłe pozyskiwanie nowych informacji, integrowanie nowej wiedzy z informacjami już zgromadzonymi, udostępnianie wiedzy w systemie *just-in-time*, dynamicznie i w sposób ciągły uaktualnianie informacji, umożliwianie ciągłego szkolenia i doskonalenia się pracowników; słowem jest spójny z systemem TQM, istotnie go
- wzmacniając. Zob. szerzej m.in. J. WOJTOWICZ, *Organizacyjne i technologiczne aspekty zarządzania wiedzą w organizacji*, „Gazeta IT” 2005, nr 9 (39).
- ¹⁰⁾ Zgodnie z wymogami Międzynarodowego Standardu Klasyfikacji Zawodów ISCO-88, przyjętego na XIV Międzynarodowej Konferencji Statystyków Pracy w Genewie w 1987 r. oraz jego nowej edycji z 1994 r. pod nazwą ISCO-88 (COM), dostosowanej do potrzeb Unii Europejskiej. Źródło: załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z 8 grudnia 2004 r. (Dz.U. nr 265, poz. 2644).
- ¹¹⁾ *Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997–2006, wersja internetowa.
- ¹²⁾ A. Wodecka-Hyjek przytacza kilka rozbudowanych i złożonych definicji kompetencji autorów polskich (m.in. M. Butkiewicza, T. Oleksyna, T. Rostkowskiego i P. Zimowskiego) oraz francuskich (D. Thierry, Ch. Saueret, N. Monod oraz C. Levy-Leboyer) i amerykańskich (H. Jahja i B. Kleiner), zob. szerzej A. WODECKA-HYJEK, *Określanie listy kompetencji dla stanowiska pracy – wprowadzenie do wybranych metod*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 3, s. 81–98.
- ¹³⁾ Zawód ten może być wykonywany zarówno w postaci pracy stacjonarnej, w ramach wyodrębnionych stanowisk, działów telemarketingowych w przedsiębiorstwach lub tzw. centrach usługowych (*Call Center*), albo też w formie pracy zdalnej – telepracy. Zob. szerzej m.in. K. CZUPRYNA, *Co to jest telemarketing?*, „Marketing i Rynek”, nr 1, 1995, s. 31–32, a także A. BIRSKI, *Telemarketing w akwizycji usług doradczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 24, 2004, s. 249–258 oraz A. BIRSKI, *Telemarketing a telepraca – wybrane aspekty kadrowe*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 24, 2004, s. 283–290.
- ¹⁴⁾ Przygotowuje m.in. aparaturę i przeprowadza krążenie pozaustrojowe oraz wspomaganie krążenia w ramach współpracy z zespołem prowadzącym zabieg kardiologiczny, kontroluje także pacjenta w okresie pooperacyjnym. Zob. Załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z 8 grudnia 2004 r. (Dz.U. nr 265, poz. 2644).
- ¹⁵⁾ Bardziej szczegółowe informacje w tym zakresie można znaleźć m.in. [w:] M. SAGER, M. AEI, *Ganzheitliches Wissensmanagement bei der Credit Suisse Financial Services*, „ZfO”, nr 2, 2003, s. 102–106; M. STANIEWSKI, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2002, s. 37.; A. BIRSKI, *Zarządzanie wiedzą – istotny element konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie w warunkach konkurencji*, red. D. RUCIŃSKA, UW-M w Olsztynie 2004, s. 11–16.
- ¹⁶⁾ Specjalistka w zakładach wylęgu drobiu w zakresie selekcji na osobniki męskie i żeńskie świeżo wykłutych kurcząt, kacząt etc. Zresztą w specjalistycznej literaturze kierowanej do hodowców drobiu można było przeczytać, (cytat z pamięci), że „koreańscy sekserzy osiągają wysokie wskaźniki wydajności pracy”.
- ¹⁷⁾ Jak podała „Gazeta Wyborcza” (dodatek olsztyński) z 16.12.2005 r. – mężczyzna pracujący w pizzerii, oddzielony niewysoką szybą i na oczach klientów wytwarzający pizzę.
- ¹⁸⁾ Zob. szerzej m.in. H. BEDNARCZYK, J. FIGURSKI, M. MAZUR, *Kultura pracy – kultura organizacji*, „Pedagogika Pracy” 2003, nr 42, s. 26–39.
- ¹⁹⁾ Według B. Fryzel, „Kultura korporacyjna istnieje na granicy przedsiębiorstwa i jest obszarem, w którym zderzają się elementy wewnętrzne przedsiębiorstwa, będące przyczyną sprawczą kultury korporacyjnej oraz elementy zewnętrzne otoczenia, które ją modyfikują, zob. szerzej B. FRYZEL, *Ontologia kultury korporacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 4, s. 33. Z kolei Ł. Sułkowski wymienia 11 technik służących do kształtowania kultury organizacyjnej, m.in. zmianę zawartości opisów stanowisk pracy oraz zmianę kryteriów selekcyjnych; zob. szerzej Ł. SUŁKOWSKI, *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4, s. 107.

Rola funduszy wysokiego ryzyka w procesie finansowania innowacji

Krzysztof Janasz

Procesy rynkowej transformacji gospodarki polskiej i jej dążenie do integracji z Unią Europejską powodują konieczność poszukiwania oraz realizacji nowych koncepcji w dziedzinie kreowania skutecznych ekonomicznych mechanizmów zassania (chłonności innowacji). Proces ten powinien przebiegać na trzech poziomach: człowiek, przedsiębiorstwo, gospodarka (układ narodowy, regionalny i ponadnarodowy). Niezbędne są więc nowe idee, nowe koncepcje kształtowania procesów innowacyjnych. Do takich instrumentów z pewnością zaliczyć trzeba kategorię kapitału (poziom, struktura, źródła, modele, koszt), która pełni istotną rolę w kształtowaniu działalności innowacyjnej.

Ostatecznie w interesie uczestników rynku występuje niezbędność tworzenia finansowego współdziałania na rzecz kształtowania i tworzenia wartości innowacyjnych. Wykorzystywanie przez społeczeństwo wiedzy nie jest zjawiskiem trwałym, jeśli będzie pozostawione same sobie. Tworzenie gospodarki opartej na wiedzy wymaga oddziaływania na wielu płaszczyznach, co pociąga za sobą konieczność ponoszenia wielowymiarowych wysiłków w skali europejskiej, krajowej i regionalnej.

Poziom innowacyjności w Polsce, mimo wolno rosnącego zaangażowania różnych środków finansowych, jest w dalszym ciągu niewystarczający, za co odpowiadają między innymi słabo rozwinięte uregulowania prawne. Najistotniejszy jednak problem stanowi brak właściwego systemu instrumentów finansowych (systemu finansowania), który wynika z niedostatecznego udziału kapitału prywatnego służącego do finansowania działalności innowacyjnej¹.

Hernando de Soto w swojej książce zatytułowanej *Tajemnica kapitału*² wykazuje, że główną przeszkodą uniemożliwiającą reszcie świata czerpanie korzyści z kapitalizmu jest niezdolność tej reszty świata do wytwarzania kapitału (reszta świata to kraje Trzeciego Świata i państwa postkomunistyczne). Kapitał to siła, która podnosi wydajność pracy i tworzy bogactwo narodów. To życiodajna krew systemu kapitalistycznego, fundament postępu. Obecnie w Polsce jedynie 1/3 środków na badania i rozwój pochodzi od kapitału prywatnego, a aż 2/3 ze środków budżetowych; w krajach zachodnich (na przykład w Stanach Zjednoczonych, Finlandii, Szwecji, Niemczech) struktura finansowania jest odwrotna i do takiego modelu finansowania przedsiębiorstw innowacyjnych polska gospodarka powinna dążyć.

Zaznaczyć należy również, że Polska jest na szarym końcu państw Unii Europejskiej (21. miejsce), jeżeli chodzi o inwestowanie w innowacyjność. Zgod-

nie ze Strategią Lizbońską innowacyjność i zaawansowane technologie miały być głównym atutem gospodarki europejskiej. Tymczasem w USA wydaje się na badania i rozwój trzy razy więcej niż w Unii Europejskiej. W 2005 roku wydatki na badania i rozwój w UE nie zwiększyły się, natomiast w Chinach rosły w tempie blisko 20% rocznie.

W związku z tym w Polsce istnieje konieczność pozyskiwania środków pieniężnych na działalność innowacyjną spoza budżetu państwa.

Raport Unii Europejskiej z 2003 roku³ omawia wiele bezpośrednich i pośrednich instrumentów, jakie rząd może podjąć z myślą o stymulowaniu prywatnych inwestycji w działalność innowacyjną. Raport ten prezentuje instrumenty, takie jak przywileje i ulgi podatkowe, pożyczki, gwarancje, zamówienia rządowe oraz fundusze wysokiego ryzyka. I właśnie te ostatnie mogą stanowić istotny element w pozyskiwaniu kapitału na działalność innowacyjną.

Rynek funduszy wysokiego ryzyka pozostawał dotychczas w cieniu sektora bankowego i giełdy. Tam właśnie widziano kapitałowe tętno gospodarki, główny motor napędzający rozwój przedsiębiorstw⁴.

Przez pojęcie kapitał wysokiego ryzyka rozumie się:

- *business angels*,
- *venture capital*,
- *private equity*,
- *corporate venturing*.

W literaturze polskiej nazwy te stosowane są w większości bez polskich odpowiedników. Najczęściej pojęcie te można określić jako⁵:

- kapitał inwestowany we wczesne fazy rozwoju spółki, to *venture capital*,
- kapitał wysokiego ryzyka obejmujący wszystkie fazy rozwoju przedsiębiorstwa, w tym *venture capital*, to *private equity*.

Rynek funduszy wysokiego ryzyka jest ważnym elementem rynku kapitałowego, a szczególnie znaczenie odgrywa w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Proces inwestycyjny funduszy wysokiego ryzyka ma charakter cykliczny. Fundusze te uruchamia się zwykle na okres od 7 do 10 lat, a osiągnięte przez nie wyniki stają się wyrocznią dla powstania kolejnych.

Venture capital jest uważany za specyficzną formę finansowania inwestycji, a w ostatnim czasie – innowacji. Ta forma wykorzystuje typowo rynkowe podejście do problemu. *Venture capital* to kapitał wysokiego ryzyka i traktowany on jest jako jedna z instytucji rynku kapitałowego, która finansuje nowe przedsięwzięcia gospodarcze lub zapewnia środki finansowe na inwestycje o znacznym potencjale wzrostowym, ale jednocześnie o niskim poziomie dojrzałości ekonomicznej⁶.

Istotą działalności form *venture capital* jest wspomaganie zarządzania, formowanie bazy założycielskiej i faz wzrostu nowych przedsięwzięć innowacyjnych przez zapewnienie środków finansowych i ewentualnego doradztwa zarządczego.

Cele realizowane za pomocą *venture capital* są rozmaite. Może to być zdobycie środków na założenie firmy, na sfinansowanie rozwoju czy na wprowadzenie innowacji.

Private equity (dosłownie „prywatny kapitał”) to pieniądze prywatnych inwestorów, zebrane do puli, zwanej funduszem *private equity* i przeznaczone na inwestycje. Środki funduszu pochodzą od różnych inwestorów, zwykle od wielkich instytucji finansowych, ale także od osób prywatnych, które zgromadziły znaczny majątek. Do zarządzania funduszami *private equity* inwestorzy zatrudniają grupę osób, która ma za zadanie wyszukać, przygotować i przedstawić dla nich propozycje inwestycyjne oparte na ściśle określonych kryteriach. Należy przy tym podkreślić, że w funduszu *private equity* nie są zgromadzone pieniądze, a jedynie zobowiązania kapitałowe, które można przekształcić w gotówkę po spełnieniu określonych warunków⁷⁾.

Rozwój przedsiębiorstwa można dziś finansować z wielu źródeł – są wśród nich banki, giełda, firmy leasingowe, inwestorzy korporacyjni. Fundusze kapitału wysokiego ryzyka odgrywają na rynku bardzo ważną rolę wspierając dynamicznie rozwijające się firmy, które wymagają finansowania kapitałem.

Fundusze *private equity* w okresie 1990–2003 zainwestowały w Polsce 2,2 mld EUR w około 600 spółek.

W 2004 roku, w którym Polska przystąpiła do Unii Europejskiej, pojawiły się pewne oznaki ożywienia na rynku *private equity*, które zostały zaobserwowane w 2005 roku⁸⁾. Działające na polskim rynku firmy zarządzające funduszami pozyskały 1,4 mld PLN na inwestycje w kolejnych latach. Warto zauważyć, że aż 99,9% środków pochodziło ze źródeł zagranicznych, w tym 74% z europejskich. Strukturę tych środków stanowiły głównie fundusze emerytalne – blisko 53%, banki – 36% oraz firmy ubezpieczeniowe – 9,5%. Udział krajowych źródeł finansowania jest niestety wciąż znikomy – dla rozwoju tego rynku ta kwestia wymagać będzie pilnego rozwiązania. Dla porównania, w Europie w 2004 roku, średnio 57% środków zgromadzonych przez fundusze wysokiego ryzyka pochodziło ze źródeł krajowych.

Inwestycje *private equity/venture capital* w Polsce w 2004 roku zmniejszyły się w stosunku do roku 2003. Wyniosły one 610 mln PLN, co stanowiło spadek o prawie 22% w porównaniu z 2003 rokiem, kiedy odnotowano 779 mln PLN. Spadek inwestycji na polskim rynku wynika częściowo ze zwiększenia aktywności inwestycyjnej w Bułgarii. Większość funduszy działających w Polsce to fundusze regionalne, a w 2004 roku kilka z nich zaangażowało swoje środki w dwie wielkie transakcje na rynku bułgarskim.

Inwestycje funduszy są coraz większe i stąd wynika zmniejszenie liczby sfinansowanych spółek z 48 w 2003 roku do 34 w 2004 roku. Średnia wartość inwestycji na jedną spółkę wyniosła 17,3 mln PLN w 2004 roku, w porównaniu z 12,2 mln PLN w 2003 roku. Fundusze wysokiego ryzyka, zarówno w Europie, jak i w Polsce, preferują duże przedsięwzięcia inwestycyjne. Dla porównania, średnia wielkość inwe-

stycji na jedną spółkę w Europie wzrosła z 3,9 mln EUR w 2003 roku do 5,3 mln EUR w 2004 roku.

Struktura działowa inwestycji *private equity/venture capital* była zróżnicowana. Portfele funduszy zawierają spółki produkcyjne, handlowe i usługowe. W 2004 roku nadal największym zainteresowaniem cieszyły się działy – telekomunikacja i media. Polskie firmy *private equity* zainwestowały w te działy 200 mln PLN, co stanowiło prawie 34% wszystkich inwestycji (30% w 2003 r.). Warto zauważyć, że całość inwestycji w wysokie technologie przypada spółkom telekomunikacyjnym. Największe różnice widać w dziale dóbr konsumpcyjnych, gdzie inwestycje wyniosły jedynie 24 mln PLN wobec 149 mln w 2003 roku. Stałą popularnością cieszą się spółki świadczące usługi finansowe, w które zainwestowano 98 mln PLN w 2004 roku i 138 mln PLN w 2003 roku.

Jak powszechnie wiadomo, w Polsce istnieje bardzo duże bezrobocie sięgające około 18%. Należy pamiętać, że innowacje i wzrost gospodarczy tworzą miejsca pracy i zwiększają konkurencyjność gospodarki. Tworzenie i utrzymanie nowych miejsc pracy, szczególnie w szybko rozwijających się przedsiębiorstwach innowacyjnych jest jednym z głównych zadań Strategii Lizbońskiej. Według najnowszych szacunków przyjmuje się, że Unia Europejska potrzebuje aż 20 mln nowych miejsc pracy, aby osiągnąć poziom pełnego zatrudnienia.

Bardzo ważną rolę w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz tworzeniu nowych miejsc pracy w Polsce i Europie odgrywać więc będą fundusze wysokiego ryzyka. Mogą one aktywnie inwestować w przedsiębiorstwa o dużym potencjale oraz wspierać nowe innowacyjne firmy, co powodować będzie niewątpliwie zwiększenie innowacyjności gospodarki i tworzyć nowe miejsca pracy⁹⁾.

Polskie przedsiębiorstwa powinny więc w coraz to szerszym zakresie sięgać po fundusze wysokiego ryzyka, szczególnie w celu finansowania przedsięwzięć innowacyjnych.

Jedną z ról, jaką powinno odegrać państwo, jest wspieranie rozbudowy potencjału badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwach¹⁰⁾ oraz rola edukacyjna. Warto w tym miejscu przytoczyć raport, który został przygotowany na zlecenie Komisji Europejskiej¹¹⁾, opublikowany w styczniu 2006 roku, a dotyczący poziomu innowacyjności w Europie. Do obliczeń zawartych w tym raporcie zastosowano specjalną jednostkę miary – łączny indeks innowacyjności (*Summary Innovation Index – SII*). Na indeks ten składa się kilkanaście wskaźników, między innymi:

- liczba studentów kończących uczelnie,
- wydatki budżetowe na innowacyjność,
- wydatki firm na badania,
- popularność szerokopasmowego internetu itd.

Wszystkie wskaźniki zostały połączone za pomocą metod ważenia w jeden wyżej wymieniony indeks – SII. Według tego indeksu tylko kilka państw europejskich: Szwecja, Dania, Finlandia, Szwajcaria osiągnęło poziom indeksu powyżej 0,60 SII, czyli takiego, jaki mają Stany Zjednoczone. Polska uzyskała wynik nieco powyżej 0,20 SII¹²⁾.

Do chwili obecnej najważniejszym dokumentem w krajach Unii Europejskiej dotyczącym innowacyjności jest Strategia Lizbońska, której nie realizuje praktycznie żadne państwo. Strategia ta według planów KE

ma być zastąpiona przez pakt na rzecz innowacyjności – politycznie i prawnie wiążący dokument, który określałby podstawowe zasady rozwoju europejskich badań naukowych i sposobu ich finansowania. Injnia polityka wdrażania tego paktu miałyby polegać na¹³⁾:

- zwiększeniu wydatków na badania i rozwój w prywatnych przedsiębiorstwach za pomocą ulg fiskalnych,
- zwiększeniu kapitału dla funduszy typu *private equity/venture capital*,
- stworzeniu wspólnego, europejskiego rynku przemysłu farmaceutycznego i opieki zdrowotnej (innowacyjność rośnie wtedy, gdy na nowe produkty jest rynek, a dziś w UE nie ma jednego rynku farmaceutycznego),
- przeznaczaniu 20% wszystkich dostępnych funduszy strukturalnych na projekty bezpośrednio związane z innowacyjnością.

Europejskie przedsiębiorstwa inwestują w Stanach Zjednoczonych o około dwa miliardy euro więcej rocznie niż przedsiębiorstwa amerykańskie w Unii Europejskiej. Jeżeli ten proces nie zostanie zahamowany, to Europa do 2030 roku przestanie należeć do grona mocarstw gospodarczych¹⁴⁾.

Aby efektywnie prowadzić i rozwijać działalność innowacyjną potrzebne są środki pieniężne, do których wciąż przedsiębiorstwa mają utrudniony dostęp. Szansą dla nich są między innymi fundusze kapitału wysokiego ryzyka, które niewątpliwie, jak wspomniano w wyżej wymienionym raporcie, odgrywać będą dużą rolę w przyszłości w finansowaniu działalności innowacyjnej. Warto więc w Polsce uświadomić przedsiębiorcom i przedsiębiorstwom w pełni korzyści, jakie mogą przynieść im fundusze wysokiego ryzyka. Wymaga to jednak pewnego wysiłku, zarówno edukacyjnego, jak i marketingowego.

dr Krzysztof Janasz

Katedra Makroekonomii

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- ¹⁾ K. JANASZ, *Kapitał prywatny jako źródło finansowania innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 10, s. 37.
- ²⁾ Zob. H. DE SOTO, *Tajemnica kapitału*, Fijor Publishing, Chicago, Warszawa 2002, s. 25.
- ³⁾ *Raising EU R&D Intensity*, Brussels 2003.
- ⁴⁾ P. TAMOWICZ, *Rynek kapitału ryzyka w Polsce*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej. Niebieskie Księgi, Gdańsk 2003, nr 4, s. 11.
- ⁵⁾ M. PANFIL, *Fundusze private equity. Wpływ na wartość spółki*, Difin, Warszawa 2005, s. 15.
- ⁶⁾ K. JANASZ, *op.cit.*, s. 38.
- ⁷⁾ T. PETERSON, *The Reed for Private Equity in Poland*, Polish Private Equity Association, Yearbook 2003, Warsaw 2003, s. 70.
- ⁸⁾ Wszystkie dane zaczerpnięto z: *Rocznik 2005, Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych*, Warszawa 2005.
- ⁹⁾ Szerzej por. *Employment Contribution of Private Equity and Venture Capital in Europe*, EVCA, październik 2005.
- ¹⁰⁾ Szerzej zob. A.H. JASIŃSKI, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 208–209.
- ¹¹⁾ Raport sporządzony przez grono niezależnych ekspertów pod kierownictwem Esko Aho, byłego premiera Finlandii.
- ¹²⁾ K. NIKLEWICZ, *Innowacje? Nie w Polsce*, „Gazeta Wyborcza” 2006, nr 11, s. 29.
- ¹³⁾ K. NIKLEWICZ, *Jak zmusić Unię do badań?*, „Gazeta Wyborcza” 2006, nr 17, s. 28.
- ¹⁴⁾ Więcej zob. A. SŁOJEWSKA, *Pakt dla innowacji*, „Rzeczpospolita” 2006, nr 18, s. B2.

Wstęp

Uzasadnieniem dla przeprowadzania fuzji i przejęć jest oczekiwanie, że połączone kapitałowo, a niekiedy również zintegrowane organizacyjnie przedsiębiorstwa będą stanowiły większą wartość niż gdyby działały niezależnie. Takie uzasadnienie jest zgodne z koncepcją zarządzania skoncentrowanego na wartości spółki (VBM – *Value Based Management*), wedle której podstawowym celem przedsiębiorstwa jest konsekwentne pomnażanie jego wartości¹⁾.

Należy zauważyć, że w kontekście koncepcji VBM, podstawowe kryterium oceny okresowych wyników przedsiębiorstwa powinna stanowić zdolność przedsiębiorstwa do zapewnienia właścicielom ponadprzeciętnych stóp zwrotu²⁾. Wobec tego najbardziej odpowiednią miarą okresowych wyników przedsiębiorstwa, a zatem miarą oceny efektywności fuzji czy przejęcia, powinna być miara tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Spośród metodologii oceny oraz wskaźników opracowanych w tym zakresie przez firmy doradcze można wymienić³⁾: ekonomiczną wartość dodaną (EVA) i rynkową wartość dodaną (MVA) grupy Stern Stewart, wartość dodaną dla akcjonariuszy (SVA) grupy PricewaterhouseCoopers, wartość dodaną dla akcjonariuszy „narażoną na ryzyko” (SVAR) Rappaporta i Sirowera, wartość bieżącą przepływów pieniężnych grupy LEK/Alcar, zysk ekonomiczny firmy McKinsey. Powyższe metody oceny różnią się sposobem wyceny nakładów, efektów, kosztów kapitału oraz uwzględnieniem ryzyka⁴⁾.

W literaturze przedmiotu najczęściej spotykane są dwa podejścia do oceny fuzji i przejęć przedsiębiorstw. Pierwsze, ocenia efektywność transakcji na podstawie reakcji rynku kapitałowego – bazową miarą jest tzw. dodatkowa stopa zwrotu (*Abnormal Return, AR*)⁵⁾. Metoda pozwala obliczyć tę część ceny akcji, która może być traktowana jako odpowiedź rynku na połączenie⁶⁾ – badania m.in. Jensena i Rubacka (1983), Magenheima i Muellera (1988), Agrawala, Jaffe’a i Mandelkera (1992), Mitchella i Stafforda (2000), w Polsce m.in. Kamińskiego i Lewandowskiego (1998).

Drugie podejście ocenia efektywność fuzji i przejęć przedsiębiorstw na podstawie wyników finansowych przedsiębiorstw biorących udział w transakcji⁷⁾. Analiza finansowa dotyczy średniego lub długiego horyzontu czasowego. Ten rodzaj badania wykorzystuje różne rodzaje analizy, np.: rentowności, przepływów pieniężnych, kosztów – m.in. badania Meeksa (1977), Muellera i innych (1980), Ravenscrafta i Scherera (1987), Ravenscrafta, Cosha i innych (1990), Healy, Palepu i Rubacka (1992), w Polsce m.in. Rutkowskiego (2000).

Celem niniejszego opracowania jest analiza możliwości zastosowania ekonomicznej wartości dodanej, mieszczącej się w ramach drugiego podejścia do oceny efektywności fuzji i przejęć przedsiębiorstw.

Ekonomiczna wartość dodana w ocenie fuzji i przejęć

Ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added – EVA*)⁸⁾ jest koncepcją opracowaną przez J. Sterna i B. Stewarta z amerykań-

EVA jako miara oceny fuzji i przejęć przedsiębiorstw

Bogna Kaźmierska-Józwiak

skiej firmy konsultingowej Stern Stewart. EVA można zdefiniować jako różnicę między zyskiem operacyjnym firmy (pomniejszonym o podatki) a kosztem wszystkich kapitałów zaangażowanych w firmie⁹⁾.

Zatem¹⁰⁾:

$$\text{EVA} = \text{zysk operacyjny po opodatkowaniu} - \text{koszt kapitału} \times \text{aktywa netto}$$

lub

$$\text{EVA} = (\text{rentowność kapitału} - \text{koszt kapitału}) \times \text{całkowity kapitał}$$

Zapisując powyższe różnice w postaci wzoru, otrzymamy¹¹⁾:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{IC}$$

lub

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{IC}$$

gdzie:

NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes*) – zysk operacyjny po opodatkowaniu,

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) – średnioważony koszt kapitału,

IC (*Invested Capital*) – kapitał zainwestowany w operacje spółki,

ROIC (*Return on Invested Capital*) – stopa zwrotu spółki z kapitału zainwestowanego w jej aktywa.

Co istotne, EVA uwzględnia koszty finansowania wszystkimi kapitałami. Aby uzyskać wynik pozbawiony księgowych „zafalszowań”, każdy z elementów powyższej formuły jest poddawany korekcie. Korekta sprawia, że obraz sytuacji przedsiębiorstwa jest bardziej obiektywny, jednak procedura wyliczeń staje się bardziej skomplikowana. Stąd też w konkretnych analizach należy dokonać wyboru między prostotą a precyzją pomiaru¹²⁾.

Ekonomiczna wartość dodana wskazuje na przyrost majątku akcjonariuszy powyżej minimalnego progowego poziomu, określonego wymaganą przez właścicieli stopą zwrotu. Zatem za pomocą metody EVA możemy oszacować wartość, jaka powstaje w przedsiębiorstwie po pokryciu kosztu kapitału.

Przyjmując za kryterium opłacalności procesów fuzji czy przejęć ekonomiczną wartość dodaną, należy porównać przyrost EVA w wyniku transakcji. Jeżeli wystąpi efekt synergii, wówczas:

$$\text{EVA}_{\text{AB}} \geq \text{EVA}_{\text{A}} + \text{EVA}_{\text{B}}$$

Efekt synergii będzie zatem różnicą pomiędzy ekonomiczną wartością dodaną połączonych spółek a sumą ekonomicznych wartości dodanych spółek przed połączeniem:

$$S = \text{EVA}_{\text{AB}} - (\text{EVA}_{\text{A}} + \text{EVA}_{\text{B}})$$

gdzie:

EVA_{AB} – ekonomiczna wartość dodana tworzona przez przedsiębiorstwo AB po połączeniu,

EVA_{A} , EVA_{B} – ekonomiczna wartość dodana tworzona przez przedsiębiorstwo A i przedsiębiorstwo B przed połączeniem.

EVA jest miarą przyrostu wartości firmy w ciągu roku obrotowego, jeżeli zatem chcielibyśmy uwzględnić dłuższy horyzont czasowy, wówczas wielkość efektu synergicznego należałoby wyznaczyć z uwzględnieniem zmian wartości pieniądza w czasie¹³⁾:

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{\text{EVA}_{\text{AB}i}}{(1 + r_{\text{AB}})^i} - \sum_{i=1}^n \frac{\text{EVA}_{\text{A}i}}{(1 + r_{\text{A}})^i} - \sum_{i=1}^n \frac{\text{EVA}_{\text{B}i}}{(1 + r_{\text{B}})^i}$$

gdzie:

$\text{EVA}_{\text{AB}i}$ – ekonomiczna wartość dodana tworzona w okresie i przez przedsiębiorstwo AB po połączeniu, r_{AB} – stopa dyskontowa (średnioważony koszt kapitału) dla spółki AB po połączeniu

$\text{EVA}_{\text{A}i}$, $\text{EVA}_{\text{B}i}$ – ekonomiczna wartość dodana tworzona w okresie i przez przedsiębiorstwo A, przedsiębiorstwo B przed połączeniem,

r_{A} , r_{B} – stopa dyskontowa (średnioważony koszt kapitału) dla spółki A i spółki B przed połączeniem.

Należy zauważyć, że połączenie wymaga często poniesienia, rozłożonych w czasie, wydatków inwestycyjnych, zaś w początkowym okresie zapłaty premii za uzyskanie kontroli. Uwzględniając te wydatki efekt synergii netto można wyrazić wzorem:

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{\text{EVA}_{\text{AB}i}}{(1 + r_{\text{AB}})^i} - \sum_{i=1}^n \frac{\text{EVA}_{\text{A}i}}{(1 + r_{\text{A}})^i} - \sum_{i=1}^n \frac{\text{EVA}_{\text{B}i}}{(1 + r_{\text{B}})^i} - P_{\text{B}} - \text{PVI}$$

gdzie:

P_{B} – premia zapłacona za nabycie spółki B,

PVI – wartość bieżąca wydatków inwestycyjnych związanych z procesem połączenia (przejęcia).

Dyskusyjne jest tu oczywiście, czy powstała wartość jest tylko i wyłącznie następstwem połączenia oraz w jakim czasie po zakończeniu transakcji należałoby przeprowadzić analizę, aby z jak największym prawdopodobieństwem stwierdzić, że jej wyniki są efektem fuzji lub przejęcia.

Dokonując próby oceny sukcesu procesów nabywania przedsiębiorstw może okazać się, że tak naprawdę trudno, szczególnie wtedy, gdy integracja potransakcyjna jest prowadzona bardzo dobrze, zmierzyć wartość dodaną uzyskaną w wyniku dokonanego nabycia¹⁴). Istotny jest również fakt, że połączenia i przejęcia mają charakter wybitnie strategiczny i efekty ich realizacji pojawiają się często dopiero po długim czasie, w którym na sytuację podmiotu i jego otoczenie może oddziaływać jeszcze wiele dodatkowych czynników.

Zasadniczym problemem praktycznym w wyliczaniu EVA jest wycena kosztu kapitału spółki, w tym przede wszystkim wycena kosztu kapitału własnego spółki¹⁵). Chodzi tu o wybór instrumentu, który mógłby być podstawą wyceny stopy zwrotu wolnej od ryzyka oraz ustalenie wartości współczynnika β – ryzyka funkcjonowania spółki.

Utrudnienia pomiaru efektywności dokonywanego za pomocą ekonomicznej wartości dodanej dotyczą również¹⁶):

- przedsiębiorstw realizujących znaczne inwestycje lub dokonujących restrukturyzacji (kryterium EVA może być mylące);
- firm posiadających aktywa, których wartość rynkowa może być wraz z upływem czasu coraz większa, zaś aktualnie aktywa te są wykorzystywane niezbyt intensywnie, tworząc małe zyski operacyjne;
- sytuacji wysokiej inflacji, kiedy to zaniżone zostają wielkości zaangażowanych wcześniej majątków i kapitałów.

Pomimo problemów w wyliczaniu EVA autorka uważa, że miernik ten może stać się przydatnym narzędziem zarówno na etapie oceny opłacalności – zasadności (*ex ante*), jak i na etapie oceny efektywności (*ex post*) przeprowadzanej transakcji. Jak zauważa A. Ehrbar¹⁷), EVA może służyć jako miara oceny kandydatów do nabycia z punktu widzenia kreacji ekonomicznej wartości dodanej.

Wykorzystując koncepcję ekonomicznej wartości dodanej można by na przykład przeanalizować, który z kandydatów do przejęcia (połączenia) jest najkorzystniejszy z punktu widzenia maksymalizacji wartości dodanej. Jednak należy uważać, aby miernika nie stosować mechanicznie.

Badania z użyciem EVA

W Polsce nie przeprowadzono dotąd kompleksowych badań nad efektywnością fuzji i przejęć z wykorzystaniem ekonomicznej wartości dodanej. Jeżeli chodzi o doświadczenia światowe, interesujące wydają się badania K.C. Yooka z Uniwersytetu w Nebrasce¹⁸). Autor przebadał 75 największych akwizycji amerykańskich z okresu 1989–1993. Badana grupa została wyszukana za pomocą bazy danych Standard & Poor's Equity Research – Compustat. Głównymi kryteriami doboru były¹⁹) ujęcie firmy przejmującej i przejmowanej w bazie Compustat oraz fakt, że firma przejmowana nie była zaangażowana w inną dużą akwizycję w badanym pięcioletnim okresie.

Celem badania była analiza przed- i poakwizycyjnych wyników spółek (zarówno przejmujących i przejmowanych). Wpływ akwizycji na wyniki finan-

sowe podmiotu oszacowano na podstawie EVA przed- i poakwizycyjnego w relacji do średniej sektora. Dla określenia średniej sektora wykorzystano bazę danych Stern Stewart 1000, która prezentuje finansową analizę 1000 dużych spółek oraz 56 grup sektorów (EVA, wartość rynkowa, NOPAT, koszt kapitału).

EVA w relacji do wielkości sektorowej mierzono dla kolejnych pięciu lat przed transakcją oraz, jeżeli to było możliwe, dla kolejnych pięciu lat po transakcji. EVA w relacji do sektora, dla pojedynczej firmy, wyliczano według następującej formuły:

$$(\cdot) \text{ IA EVA} = \text{EVA}_{i,t} - (\text{I EVA}_t / \text{IC}_{t-1}) \times C_{i,t-1}$$

gdzie:

$\text{EVA}_{i,t}$ – EVA spółki i w roku t

$C_{i,t-1}$ – kapitał spółki i na koniec roku t-1

IA EVA – średnia EVA sektora w roku t

IC_{t-1} – średni kapitał na koniec roku t-1

Wyrażenie $(\text{I EVA}_t / \text{IC}_{t-1})$ wskazuje średnią EVA kreowaną na 1 dolara kapitału w pojedynczym sektorze w roku t. Zatem wyrażenie $[(\text{I EVA}_t / \text{IC}_{t-1}) \times C_{i,t-1}]$ przedstawia średnią sektorową EVA dla firm tego samego rozmiaru.

Tabele 1 i 2 prezentują wyniki badań.

Tab. 1. Ekonomiczna wartość dodana z okresu przed transakcją (w mln dolarów)

Lata do transakcji	Liczba przypadków	Średnia EVA spółek	Średnia EVA w relacji do sektora (IA EVA)*)
-5	26	-7	-1
-4	45	5	7
-3	63	-4	1
-2	72	-2	12
-1	75	-7	10
Mediana (-5;-1)	75	-3	6

* EVA w relacji do sektora wyliczona według wzoru (·)

Źródło: opracowanie własne na podstawie K.C. YOOK, *The Measurement...*, op.cit., s. 73.

Tab. 2. Ekonomiczna wartość dodana z okresu po transakcji (w mln dolarów)

Lata po transakcji	Liczba przypadków	Średnia EVA spółek	Średnia EVA w relacji do sektora (IA EVA)**)
1	75	-16	8
2	74	-19	5
3	68	-31	-10
4	53	-21	12
5	32	-33	-10
Mediana (1;5)	75	-27	3

** EVA w relacji do sektora wyliczona według wzoru (·)

Źródło: opracowanie własne na podstawie K.C. YOOK, *The Measurement...*, op.cit., s. 73.

Na podstawie badań postawiono wniosek, że w przypadku spółek biorących udział w transakcjach fuzji i przejęć znacznie pogarsza się ekonomiczna wartość dodana po transakcji. Na przykład, średnia EVA z trzeciego roku przed transakcją wynosi -4 mln dolarów, natomiast w trzecim roku po transakcji -31 mln dolarów. K.C. York stawia wniosek, że deprecjacja EVA badanych spółek w okresie potransakcyjnym jest w dużej mierze konsekwencją pogarszania się wyników sektora (IA EVA – *Industry-adjusted EVA*). Z kolei ta implikacja może potwierdzać tezę, że sektory o relatywnie słabych wynikach mogą stać się obiektem aktywności akwizycyjnej²⁰. Jest to teza racjonalna ze względu na fakt, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się słabymi wynikami stają się łatwiejszym celem przejęcia.

Autorka przeprowadziła również próbę własnych badań nad oceną efektywności fuzji i przejęć przedsiębiorstw z użyciem ekonomicznej wartości dodanej. Ze względu na to, że analiza miała charakter wieloaspektowy, badaniem objęto tylko trzy przypadki fuzji i przejęć przeprowadzonych w Polsce w okresie 1997–1999. Wobec tego trudno stawiać na tej podstawie wnioski ogólne. Niemniej jednak zauważono spadek wielkości ekonomicznej wartości dodanej badanych przedsiębiorstw w większości analizowanych lat po przeprowadzeniu transakcji (tak jak w przypadku badań amerykańskich).

Oczywiście interesujące byłoby rozszerzenie tego typu badania (zmian ekonomicznej wartości dodanej pod wpływem fuzji i przejęć) na całą populację spółek biorących udział w transakcjach fuzji i przejęć w Polsce. Istnieje jednak obawa, że rozmiar próby byłby również niesatysfakcjonujący.

Podsumowanie

Efektywna fuzja czy przejęcie powinny przynieść korzyści w postaci synergii, która to poprzez zmiany w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa wpłynie pozytywnie na wzrost wartości przedsiębiorstwa, a przez to na wartość dla jego właścicieli. Wielkość efektu synergii zależy między innymi od sposobu integracji firm, wielkości łączących się jednostek, sposobu przejęcia (przyjazne, wrogie), sposobu finansowania²¹. Należy jednak zauważyć, że w praktyce, mimo bogatej metodologii oceny, trudno w sposób jednoznaczny ocenić skutki łączenia dla powstania efektu synergii; na efekty działania przedsiębiorstwa, zwłaszcza w długim okresie, wpływa bowiem wiele zjawisk poza samą transakcją.

W przypadku analizy efektywności fuzji i przejęć przedsiębiorstw wydaje się, że najbardziej zasadne, zwłaszcza w świetle koncepcji VBM, jest zastosowanie kryterium nastawionego na wartość dla akcjonariuszy. Takim miernikiem jest ekonomiczna wartość dodana (EVA). Z uwagi na fakt, że EVA jest miernikiem „przepływowym”, poza dyskusją wydaje się być jej przewaga nad klasycznymi miernikami oceny wyników przedsiębiorstwa (jak np. zysk).

Analiza efektywności fuzji czy przejęć z użyciem ekonomicznej wartości dodanej powinna obejmować okres trzech do pięciu lat po transakcji. Korzystnie

byłoby te wyniki odnieść do odpowiedniego okresu przed przeprowadzeniem transakcji oraz do wyników sektora.

Należy pamiętać, że przy stosowaniu EVA pojawiają się pewne problemy i zastrzeżenia, dlatego też z miernika należy korzystać ostrożnie, pamiętając o jego ograniczeniach. Ponadto w ocenie zmian dynamiki EVA należy wyjaśnić przyczyny wzrostu lub spadku wartości miernika, mogą one być bowiem efektem decyzji podjętych jeszcze przed połączeniem czy przejęciem, co będzie istotne dla oceny transakcji.

dr Bogna Kaźmierska-Jóźwiak
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- 1) J.M. McTAGGART, P.W. KONTES, M.C. MANKINS, *The Value Imperative. Managing Superior Shareholder Returns*, The Free Press 1994, podają za A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, FRR, Warszawa 2002, s. 29.
- 2) A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Zarządzanie wartością...*, *op.cit.*, s. 25.
- 3) A. RUTKOWSKI, *Ekonomiczna wartość dodana w fuzjach i przejęciach*, [w:] *Zarządzanie finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce*, praca zbiorowa pod red. D. ZARZECKIEGO, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 692.
- 4) Tamże, s. 692.
- 5) Szerzej N. STRONG, *Modelling Abnormal Returns: A Review Article*, „Journal of Business and Accounting” 19 (4), czerwiec 1992, s. 533–553.
- 6) M. LEWANDOWSKI, M. MICHALSKI, *Rynek kapitałowy a przejęcia przedsiębiorstw*, „Penetrator – Nasz Rynek Kapitałowy” 1997, nr 12, s. 41.
- 7) S. SUDARSANAM, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 223.
- 8) G.B. STEWART, *The Quest for Value*, Harper Business, New York, 1991.
- 9) A. RUTKOWSKI, *Ekonomiczna wartość dodana...*, *op.cit.*, s. 692.
- 10) M. MARCINKOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 28.
- 11) A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Zarządzanie wartością...*, *op.cit.*, s. 84–86.
- 12) A. RUTKOWSKI, *Ekonomiczna wartość dodana...*, *op.cit.*, s. 693.
- 13) Tamże, s. 695.
- 14) R. KRUPSKI, B. JASIŃSKI, *Próba oceny sukcesu procesów nabywania przedsiębiorstw w warunkach polskich*, [w:] H. JAGODA, J. LICHTARSKI (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 928, Wydawnictwo AE im O. Langego, Wrocław 2002, s. 230 i dalsze.
- 15) A. RUTKOWSKI, *Ekonomiczna wartość dodana...*, *op.cit.*, s. 699.
- 16) Por. A. RUTKOWSKI, *Ekonomiczna wartość dodana...*, *op.cit.*, s. 697–698.
- 17) A. EHRBAR, *Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy*, „Strategy and Leadership 27”, nr 3 maj/czerwiec 1999, s. 24.
- 18) K.C. YOOK, *The Measurement of Post-Acquisition Performance Using EVA*, „Quarterly Journal of Business & Economics” 2004, vol. 42, nr 3 i 4, s. 72 i dalsze.
- 19) Tamże, s. 70.
- 20) K.C. YOOK, *The Measurement...*, *op.cit.*, s. 74.
- 21) A. RUTKOWSKI, *Efekt synergii w procesach fuzji i przejęć*, [w:] J. DURAJ (red.) *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2001, s. 137.

Marketing na rynku innowacji

Małgorzata Dolińska

Marketing relacji w działalności innowacyjnej organizacji

Marketing relacji oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Polega on na świadomym zarządzaniu przez przedsiębiorstwo jego pozycją rynkową, tak w relacji z klientami, jak i w stosunkach z kooperantami, pośrednikami i konkurentami. Koncepcja ta zakłada budowę długotrwałych, opierających się na wzajemnym zaufaniu i wzajemnych korzyściach, związków lojalnościowych z klientami, dostawcami, ich pośrednikami oraz aliansów strategicznych z partnerami w biznesie¹⁾. Związki te przynoszą ich uczestnikom efekty synergiczne oraz są traktowane jako strategiczne czynniki walki konkurencyjnej poprzez eliminowanie firm spoza układu partnerskiego i obniżanie kosztów wejścia na nowe rynki.

Rośnie konkurencja na rynkach innowacji. Firmy, aby utrzymać pozycję konkurencyjną na tych rynkach i adaptować swoją działalność do dynamicznie zmieniających się warunków funkcjonowania na nich, starają się wejść w skład organizacji sieciowej, realizującej procesy innowacji. Partnerstwo w sieci przynosi jej uczestnikom efekty synergiczne. Dzięki wykorzystaniu wspólnych zasobów oraz możliwości na rynkach, współpracownicy sieci mają większe szanse na wytwarzanie innowacji o stale rosnącej wartości, niż wtedy, kiedy działaliby na własny rachunek.

Podczas realizacji procesów innowacji kształtowane są związki partnerskie (dostawca–klient), zgodnie z koncepcją marketingu relacji, pomiędzy następującymi uczestnikami procesu:

- pracownikami i zespołami projektowymi, procesowymi działającymi wewnątrz firmy oraz w obrębie aliansu strategicznego,
- pomiędzy firmą oraz instytucjami sfery B+R, wspomagania i transferu innowacji (np. parkami naukowo-technologicznymi, inkubatorami przedsiębiorczości), dostawcami innych usług (np. instytucjami finansowymi, prawnymi), klientami, kooperantami (mogą do nich należeć konkurenci, z którymi firma zawarła alians strategiczny), ośrodkami władzy, instytucjami opiniotwórczymi (np. mass mediami – pośrednikami w promocji innowacji), społecznością lokalną (wspólne inicjatywy sprzyjające tworzeniu nowych miejsc pracy), środowiskiem (w zakresie działalności ekologicznej) itp.

Długookresowe powiązania firm z klientami oraz dostawcami usług w procesie innowacji mają wpływ na efektywność jego realizacji, stąd firmy starają się kształtować umiejętności kierowania takimi relacjami. Są one w ludziach, działających w odpowiednich strukturach organizacyjnych, kształtujących kulturę innowacji oraz w systemach motywacji, które potrafią uaktywniać takie umiejętności personelu firmy. Personel współpracujący w takich związkach przez długi czas oraz

dzięki nim kreujący nowe rozwiązania, staje się cennym aktywem organizacji sieciowej.

Nawiązywanie i utrzymywanie bazujących na współpracy powiązań lojalnościowych z partnerami – uczestnikami procesów innowacji, pozwala przedsiębiorstwu na tworzenie swoistej niszy bezpieczeństwa, rozumianej jako ograniczenie konkurencji.

Podstawą współpracy partnerów w procesie innowacji jest:

- wzajemne zaufanie do siebie podczas wykorzystywania wspólnego kapitału intelektualnego i tworzenia nowej wiedzy,
- sprawny system komunikacji realizowany z wykorzystaniem internetu,
- zaangażowanie uczestników procesu w realizację wspólnych działań z wykorzystaniem wspólnych zasobów i osiąganie tych samych celów,
- utrzymywanie długookresowych więzi pomiędzy partnerami w procesie innowacji, w układzie dostawca–klient, wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w aliansie strategicznym.

Współpraca firm – partnerów w procesie innowacji jest prowadzona w organizacji sieciowej, w ramach zespołów projektowych, procesowych (które mogą mieć międzynarodowy skład), z wykorzystaniem internetu i technologii mobilnych. Procesy innowacji realizowane w obrębie organizacji sieciowej przynoszą jej partnerom efekty synergiczne w zakresie wykorzystania wspólnych zasobów (kapitału intelektualnego, finansowych), a także ich rozwoju innowacyjnego.

W marketingu relacji klienci (wewnętrzni i zewnętrzni) są uważani za najbardziej wartościowy zasób przedsiębiorstwa, a w przypadku organizacji sieciowej jego wartość ulega zwielokrotnieniu. Systemy CRM (*Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami) umożliwiają współpracę przedsiębiorstwa z jego partnerami (dostawcami usług i klientami) w procesie innowacji.

Przedsiębiorstwo powinno uczestniczyć w kształtowaniu kultury innowacyjnej, która będzie sprzyjać efektywnemu wykorzystaniu kapitału intelektualnego oraz zarządzaniu wiedzą w procesie innowacji. W procesie innowacji można stosować następujące strategie zarządzania wiedzą, uwzględniające stosowanie koncepcji marketingu relacji:

- tworzenie wiedzy podczas współpracy przedsiębiorstwa z zewnętrznymi partnerami w procesie innowacji: uczelniami, instytucjami badawczo-rozwojowymi, wspomagania i transferu innowacji, świadczącymi usługi eksperckie, firmami z tej samej branży oraz klientami. Jest ona efektem prowadzonych badań marketingowych i analiz rynku, partnerstwa w aliansie strategicznym, *outsourcingu* badań, rotacji personelu, zakupu wiedzy na potrzeby realizacji procesu innowacji;
- tworzenie wiedzy wewnętrznej podczas opracowywania, wdrażania, rozwoju innowacji (w laboratoriach, ośrodkach B+R, zespołach projektowych, procesowych, kołach jakości przedsiębiorstwa);

Tab. Marketing innowacji

Rynek innowacji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procesy innowacji są realizowane w ramach organizacji sieciowych, których partnerzy mogą ze sobą współpracować podczas powstawania pomysłów na innowacje (uwzględnienie analiz rynku, badań marketingowych, danych na temat rozwoju techniki, gospodarki, uwarunkowań ekologicznych, współpracy i więzi z klientami), opracowania i wdrożenia innowacji (przepisy prawne, finansowe wsparcie innowacji), transferu (zakupu, promocji i sprzedaży) innowacji, jej dalszego rozwoju w czasie. ■ Rośnie konkurencja na rynku innowacji, który może być analizowany w skali regionu, kraju, kontynentu, świata. ■ Na rynku innowacji, pomiędzy uczestnikami procesu innowacji kształtowane są więzi typu ekonomicznego, społecznego, strukturalnego. ■ Stale określane są luki, nisze, segmenty rynku, do których są kierowane innowacje.
Uwarunkowania marketingowe działalności innowacyjnej organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Współpraca przedsiębiorstw w obrębie organizacji sieciowej z uczelniami, instytucjami sfery B+R, zajmującymi się transferem innowacji, promocją i sprzedażą innowacji na rynku, przedstawicielami władz i instytucji wspierającymi działalność innowacyjną lub pośredniczącymi w jej finansowaniu, jest realizowana zgodnie z zasadami marketingu relacji. ■ Kształtowanie kultury zaufania w relacjach z partnerami w procesie innowacji, w tym z klientami. ■ Prowadzenie działalności innowacyjnej zgodnie z koncepcją marketingową celem usatysfakcjonowania klientów kierowaną do nich ofertą, tworzoną wspólnie z klientami, w tym z wykorzystaniem CRM oraz marketingu społecznego (tworzenie nowych miejsc pracy, dzięki efektywnej realizacji procesów innowacji oraz ich doskonaleniu w czasie). ■ Analiza rynku innowacji w skali makro- i mikrootoczenia. ■ Prowadzenie badań marketingowych w odniesieniu do klientów. ■ Opracowywanie i realizacja strategii innowacji.
Cel marketingu innowacji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wzrost satysfakcji klientów. Oferowanie nabywcom doskonalonych w czasie innowacji – produktów wiedzy. ■ Wzrost wartości oferty innowacyjnej w czasie. ■ Kształtowanie więzi funkcjonalnych i emocjonalnych klientów w odniesieniu do innowacji oznaczonych daną marką. ■ Wzrost wartości marek przedsiębiorstw innowacyjnych. ■ Wzrost udziału w rynku innowacji.
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> ■ Współpraca partnerska z klientami podczas realizacji procesu innowacji. ■ Koncentracja na lojalności klientów uczestniczących w rozwoju innowacji. ■ Klienci stają się coraz bardziej wymagający z racji rosnącej konkurencji na rynku innowacji. ■ Klient jest zaangażowany w powstawanie nowych pomysłów na innowacje oraz ich rozwój w czasie (jako członek doradczego klubu klientów, zgłaszając skargi i zażalenia, reklamacje dotyczące produktów, kontaktuje się on jako uczestnik interaktywnej bazy danych o klientach z pracownikami firmy, w tym z wykorzystaniem systemu CRM, adresów e-mailowych).
Innowacja jako produkt i towarzyszące mu usługi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innowacja spełnia oczekiwania, preferencje klientów. ■ Jako produkt wiedzy innowacja reprezentuje wysoką wartość rynkową; innowacja jest konkurencyjna na rynku (krajowym, międzynarodowym, globalnym). ■ Ma wpływ na wzrost wartości marki i lojalności do niej.
Cena	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cena innowacji uwzględnia postrzeganą przez klienta jej wartość na rynku oraz wartość dodaną do niej w postaci nowego rozwiązania. ■ Jest rezultatem negocjacji pomiędzy uczestnikami procesu innowacji oraz jej sprzedaży.
Dystrybucja	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dystrybucja jest realizowana w ramach organizacji sieciowej i skierowana do segmentów rynku reprezentujących klientów oczekujących i otwartych na nowe rozwiązania. ■ Transfer i sprzedaż innowacji poprzez wyspecjalizowane kanały dystrybucji.
Promocja	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promocja aktywizuje sprzedaż innowacji. ■ Komunikacja marketingowa na temat innowacji jest dopasowana do jednostki. ■ Stosowana jest promocja multimedialna, interaktywna, prowadzony jest dialog z klientem z wykorzystaniem internetu. ■ Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy z przyszłością, zaufania do jej doskonalonej w czasie oferty. ■ Wykorzystanie w działaniach promocyjnych <i>public relations</i>, w tym sponsoringu.
Personel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wiedza, umiejętności, doświadczenie personelu wykorzystane w innowacji decydują o jej wartości. ■ Odpowiedni system motywacyjny ma wpływ na efektywność realizacji procesu innowacji. ■ Efekty pracy i współpracy personelu w obszarze innowacji są pochodną kształtowanej przez nich wspólnie kultury innowacyjnej oraz zaufania.
Proces innowacji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proces innowacji składa się z czynności, w których dostawcy i klienci (wewnętrzni, zewnętrzni, instytucjonalni i indywidualni) współpracują ze sobą podczas realizacji procesu, uczą się wspólnie podczas wykorzystywania wspólnej wiedzy i tworzenia nowej wiedzy. ■ W procesie innowacji występują efekty synergiczne w trakcie wykorzystywania przez jego partnerów wspólnych elementów kapitału intelektualnego. ■ Współpraca w procesie innowacji może być realizowana w regionie, w kraju, mieć zasięg międzynarodowy.
Otoczenie fizyczne realizacji procesu innowacji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wizerunek i tożsamość partnerów procesu innowacji powinny świadczyć o ich nowoczesności i wysokiej kulturze innowacji. ■ Czynności procesu innowacji mogą być realizowane z wykorzystaniem telepracy.

Źródło: opracowanie własne.



- absorpcja wiedzy z zewnątrz (*benchmarking* zewnętrzny lub funkcjonalny, zakup pomysłów na innowacje, rozwiązań innowacyjnych, licencji, patentów, udział pracowników w kursach, szkoleniach, konferencjach);
- transfer, udostępnianie i rozpowszechnianie wiedzy, promocja i sprzedaż innowacji.

Wiedza wykorzystywana w innowacjach może powstawać wewnątrz organizacji lub pochodzić z jej otoczenia. W pierwszym przypadku chodzi o stosowanie marketingu relacji w odniesieniu do rynku wewnętrznego, tj. stworzenie dogodnych warunków, w tym systemu motywacji dla personelu, które sprzyjają jej kreowaniu i przepływowi wewnątrz organizacji, w powiązaniu z jej otoczeniem rynkowym. Marketing relacji w odniesieniu do rynku zewnętrznego stosowany jest podczas absorpcji wiedzy od ekspertów, konsultantów i innych współpracowników z otoczenia rynkowego, w tym od klientów.

Niezbędnym warunkiem uczenia się organizacji sieciowej jest możliwość otrzymywania i przekazywania przez jej partnerów informacji przez ich wewnętrzne i zewnętrzne granice w odniesieniu do organizacji. Granice te mogą być otwierane podczas prowadzenia dialogu ze współpracownikami, kontaktów z klientami i dostawcami, realizacji wspólnych przedsięwzięć oraz programów wymiany pracy, wdrażania i sprzedaży innowacji²⁾.

Efektywnie funkcjonujący regionalny system innowacji to zbiór klastrów, które współpracują ze sobą w procesach przepływu informacji, wiedzy i innowacji.

Klaster (*cluster*) jest to grupa firm współpracujących ze sobą w ramach organizacji sieciowej na danym terenie, których sukces gospodarczy i efekty synergiczne współpracy stają się możliwe dzięki zachodzącym pomiędzy nimi interakcjom, bazującym na rozwoju i przepływie pomiędzy nimi wiedzy, ułatwionych przez ich gospodarczą i geograficzną bliskość. Interakcje te zachodzą zarówno w drodze konkurencji, jak i kooperacji firm, bądź zajmowania przez nich następujących po sobie pozycji w łańcuchu wartości dodanej³⁾.

W klastrze obok firmy – rdzenia, przodującej w zakresie rozwoju innowacji, występują również firmy i instytucje spełniające różnorodne funkcje pomocnicze wobec podstawowego obszaru działalności klastra. Klustry obejmują również alianse strategiczne z uczelniami, instytucjami badawczo-rozwojowymi, podmiotami reprezentującymi usługi świadczone w procesach innowacji, instytucjami pośredniczącymi w ich realizacji oraz klientami. Współpraca partnerów w klastrze przynosi im poprawę pozycji konkurencyjnej na rynkach. Klustry powiększają swój potencjał innowacyjny wykorzystując wspólną wiedzę, tworzoną w procesach uczenia, które są realizowane w ich obrębie, zgodnie z zasadami marketingu relacji w ramach organizacji sieciowej.

Marketing innowacji

W procesie innowacji realizowane są następujące działania marketingowe:

- analiza rynku i badania marketingowe;
- gromadzenie informacji o nowych rozwiązaniach możliwych do wdrożenia w innowacjach;
- tworzenie i aktualizowanie interaktywnych baz danych o klientach i dostawcach usług w procesie innowacji;
- współpraca z partnerami procesu innowacji, innymi firmami i klientami podczas kształtowania wartości i rozwoju innowacji w czasie;

- opracowanie strategii marketingowej innowacji dla docelowego rynku;
- promocja i sprzedaż innowacji.

Realizacja celów rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw jest powiązana z analizą marketingową jego działalności w makro- i mikrootoczeniu. Analizy rynku i badania marketingowe, w tym prowadzone przez partnerów w procesie innowacji, a także stałe ich kontakty z klientami, realizowane z wykorzystaniem systemu CRM, umożliwiają analizowanie zachodzących i przewidywanych zmian na rynkach, a w odpowiedzi na nie opracowywanie i wdrażanie innowacji zgodnie z oczekiwaniami i preferencjami klientów.

Działania marketingowe spajają kolejne etapy procesu innowacji oraz umożliwiają ich dostosowywanie do oczekiwań klientów oraz nowych wyzwań związanych z rozwojem technologii, szczególnie teleinformatycznej, zmian w ekonomii oraz procesach społecznych. Przepływ wiedzy i informacji w procesie innowacji powinien odbywać się przez synchronizowane ze sobą systemy informacji oraz komunikacji marketingowej jego partnerów. Sukces firmy na rynku innowacji staje się możliwy dzięki skoordynowaniu jej działań marketingowych z celami jej współpracowników w procesie innowacji i podporządkowaniu ich finalnemu na-bywczy.

Efekt wdrażania innowacji w firmie jest wprowadzenie zmian technicznych, strukturalnych lub organizacyjnych w jej działalności wewnętrznej lub realizowanej w ramach organizacji sieciowej, której jest partnerem lub na rynku. Wpływają one korzystnie na utrzymanie lub poprawę jej pozycji konkurencyjnej na rynku innowacji, kształtowanie jej wizerunku, wzrost wartości lub znajomości marki i zaufania klientów do jej oferty.

Charakterystykę marketingu innowacji zawiera tabela.

Podsumowanie

Innowacje odzwierciedlają rosnące oczekiwania klientów, są rezultatem współpracy firmy z partnerami w procesie innowacji oraz sprzyjają wzrostowi elastyczności jej działalności marketingowej na rynkach. Procesy innowacji powinny być odpowiednio zarządzane, związane z misją i strategią realizujących je w ramach organizacji sieciowej firm.

Udział przedsiębiorstw w realizacji procesów innowacji jest ukierunkowany na wzrost wartości posiadanej przez nie wiedzy oraz utrzymanie lub poprawę ich pozycji konkurencyjnej na rynku innowacji, wyrażonej w wartości ich marek.

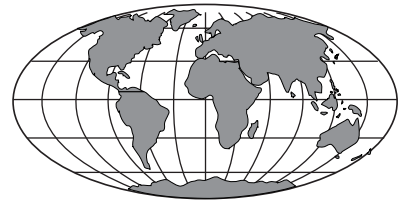
dr hab. prof. UMCS Małgorzata Dolińska
Wydział Ekonomiczny

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

PRZYPISY

- ¹⁾ M. RYDEL, C. RONKOWSKI, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek”, nr 1, 1994, s. 5; J. OTTO, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 44.
- ²⁾ M. MORRISON, L. MEZENTSEFF, *Learning Alliances – a New Dimension of Strategic Alliances*, „Management Decision”, nr 35/5, 1997, s. 353.
- ³⁾ J. STACHOWICZ, *Kapitał intelektualny podstawą twórczości i rozwoju lokalnych zgrupowań w regionie*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, książka poświęcona 50-leciu pracy prof. W.M. Grudzewskiego, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 306.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Kiedy kwestie społeczne nabierają znaczenia strategicznego

Sheila BONINI, Lenny MENDOGA, Jeremy OPPENHEIM, *When Social Issues Become Strategic*, „The McKinsey Quarterly”, nr 2/2006

Sheila Bonini jest konsultantką firmy w biurze w Dolinie Krzemowej, Lenny Mendoga jest dyrektorem biura firmy McKinsey w San Francisco, Jeremy Oppenheim pracuje w biurze firmy w Londynie.

Działalność biznesowa nigdy nie była wolna od wpływu oczekiwań społecznych i politycznych. W dzisiejszym świecie rośnie jednak presja tych oczekiwań, szybkość, z jaką zmieniają się aspekty społeczne, jak również możliwości wpływania na opinię publiczną.

Wyzwania społeczne i menedżerskie

Kontakty organizacji z otoczeniem społecznym są częściowo sformalizowane przez prawo i politykę państwa, w którym funkcjonują. Prawo stanowi ramy dla działań przedsiębiorstw, określa granice tego, co dozwolone. Część tych kontaktów jest półformalna: interesariusze (*stakeholders*) poprzez swoje oczekiwania wymuszają niektóre działania firm.

I tak, oczekiwanie akcjonariuszy w USA odnośnie do utrzymywania określonych standardów pracy powoduje, że firmy amerykańskie działające w innych miejscach na świecie utrzymują te standardy we wszystkich swoich jednostkach, nawet jeśli nie jest to wymagane prawem lokalnym. Naruszenie tych półformalnych oczekiwań odbija się negatywnie na wizerunku i postrzeganiu marek produktów.

Te społeczne kontrakty między firmą a jej otoczeniem mają charakter zmienny. Bardzo często kwestie regulowane prawnie najpierw pojawiają się jako półformalne oczekiwania. Zdarza się też i tak, że pewne kwestie ulegają „deregulacji”. Pracownicy niektórych przedsiębiorstw europejskich starają się o utrzymanie gwarancji zatrudnienia mimo dużej elastyczności i rozwoju rynku pracy.

Największe wyzwanie stanowią jednak te problemy, które nie zostały w najmniejszym stopniu sformalizowane, i z których bardzo często organizacje nie zdają sobie sprawy. Weźmy przykład otyłości. Przez wiele lat powszechnie uważano, że odpowiedzialność za nią spada na pojedynczych ludzi i ich wybory. Teraz coraz częściej za to zjawisko obwinia się firmy produkujące żywność. Podobnie zmienia się świadomość konsumentów w kwestii skutków palenia (procesy przegrywane przez producentów

papierosów są tego dobitnym przykładem).

Państwa nie mogą co prawda bezpośrednio zmusić firm do zmian składników w poszczególnych produktach, ale formalizują społeczne oczekiwania przez wprowadzanie nowych ograniczeń prawnych.

Rosnące oczekiwania

W dzisiejszym świecie biznesu umiejętność sprostania oczekiwaniom społecznym interesariuszy staje się jednym ze źródeł wartości przedsiębiorstwa. Dzieje się tak z dwóch powodów. Po pierwsze, interesariusze zyskują coraz większy wpływ na organizacje i z niego korzystają. Po drugie, wzrasta długość życia ludzi i społeczeństw, tak więc trendy socjopolityczne wpływają na kształt otoczenia organizacji i jej działania.

Od roku 1990 powstało ponad 100 tysięcy nowych grup obywatelskich. Nawet w Chinach, kraju uważanym za jeden z bardziej hamujących swobody obywatelskie, liczba protestów obywateli wzrosła z ok. 10 tysięcy w 1993 roku do ponad 58 tysięcy w roku 2003. Bilans sił jest coraz bardziej korzystny dla jednostek i małych grup. Tym bardziej, że są one teraz wyposażone w takie narzędzia, jak internet. Znajduje to swoje odzwierciedlenie m.in. w rosnącym

zaufaniu do organizacji pozarządowych, grup obywatelskich oraz informacji przekazywanych drogą elektroniczną. Jednocześnie jednak spada zaufanie do biznesu. Przyczyniają się do tego także takie sytuacje, jak afera Enronu.

Powolna reakcja kadr zarządzających

Wielkie organizacje muszą zmienić swoje myślenie o kwestiach społeczno-politycznych. Zwykle bowiem firmy wydają się być zaskoczone złą prasą i rosnącymi naciskami ze strony interesariuszy. Przecież dostarczają wysokiej jakości dóbr i usług oraz zatrudniają rzesze ludzi. Tymczasem rosnące oczekiwania odnośnie do roli pełnionych przez organizacje biznesowe powodują konieczność antycypowania i rozumienia zmian zachodzących w świadomości uczestników otoczenia oraz uwzględniania ich w opracowywanych strategiach biznesowych.

Bardzo często firmy pozostają w defensywie, ponieważ zarządzający nie wiedzą, jak dawać sobie radę z tzw. delikatnymi formami władzy lub przeciwstawiać się wpływowi chociażby organizacji pozarządowych, które często prowadzą z biznesem grę opartą na emocjach.

Menedżerowie są świetnie przygotowani do podejmowania decyzji programowych, na pierwszym miejscu stawiają wiedzę z zakresu finansów, strategii, czy produkcji. Tymczasem kształtowanie relacji z interesariuszami w zakresie kontraktów społecznych wymaga umiejętności wykorzystania tych aktywów, które wpływają na reputację firmy oraz umiejętności komunikacyjnych i autoprezentacji. Co więcej, argumenty o rosnącym wpływie trendów społeczno-politycznych na wartość firmy są po-

strzegane przez menedżerów jako abstrakcyjne. Oni sami nie widzą takich związków z bardzo prostych przyczyn. Studia MBA na ogół nie koncentrują się na dyskusowaniu zależności między otoczeniem dalszym a organizacją. Nie oferują też narzędzi oceny tego wpływu.

Jak zarządzać tymi siłami?

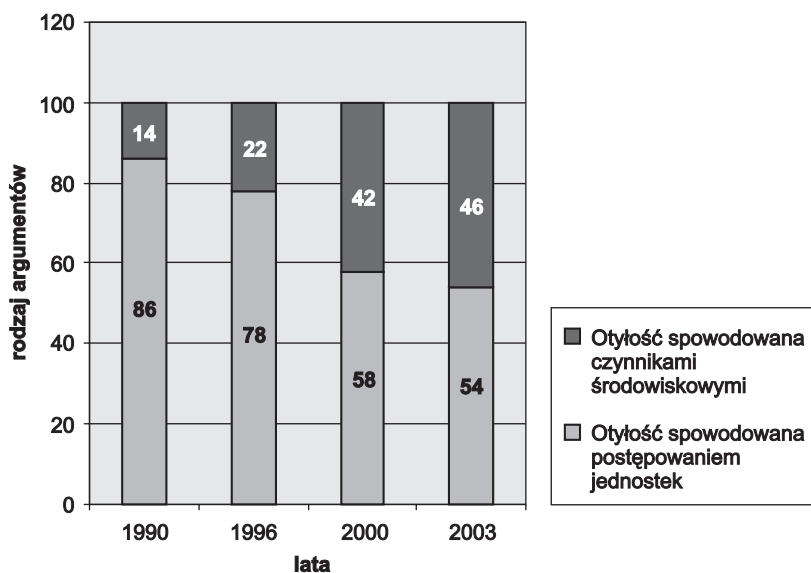
Autorzy artykułu wierzą, że włączenie kwestii społecznych i politycznych do zarządzania strategicznego staje się niezbędne. Po pierwsze dlatego, że siły te są w stanie w sposób fundamentalny zmienić obraz branży.

Po trzecie, nowe produkty i strategie często powstają jako konsekwencja zmieniających się trendów społeczno-politycznych. I tak, sukces Toyoty w sprzedaży modelu prius wynikał z rosnącego zainteresowania produktami przyjaznymi środowisku naturalnemu. Sukces nowej serii detergentów „Wheel”, wypromowanej w krajach rozwijających się przez firmę Unilever, bierze się z oczekiwań tamtejszych konsumentów o niskich dochodach.

Na poziomie praktycznym oznacza to, że firmy muszą opracować systemy antycypujące przyszłe ryzyko i możliwości rozwoju,

Załącznik

Artykuły w „New York Timesie” dotyczące otyłości



100% = w 1990 r. – 7 artykułów, w 1996 r. – 9, w 2000 r. – 15, w 2003 r. – 55

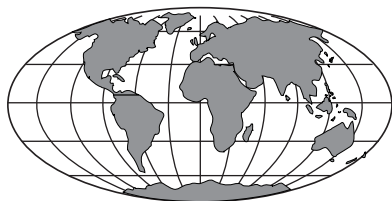
Przykładem są chociażby firmy farmaceutyczne, gdzie regulacje dotyczące bezpieczeństwa produkcji i ochrony środowiska są dużo bardziej restrykcyjne niż dekadę temu.

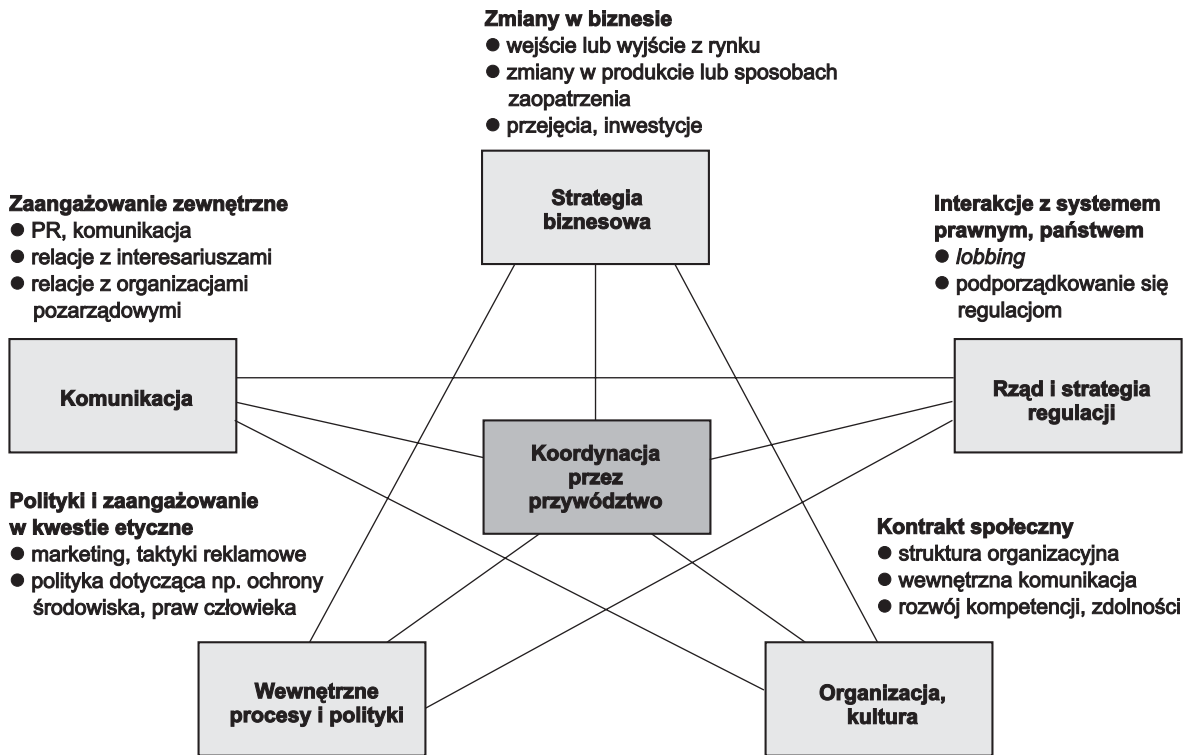
Po drugie, dramatycznie rośnie wpływ kwestii społecznych na wizerunek i reputację firmy w długim i średnim okresie. Takie firmy, jak ExxonMobil, czy Monsanto płacą spadkiem kursu akcji za własne kryzysy lub działania uznane za nieetyczne.

określić opcje rozwoju, angażować się w debaty dotyczące problemów społecznych i politycznych oraz usiłować wpływać na otoczenie dalsze.

Radar

Systemy wczesnego wykrywania zmian w trendach politycznych i społecznych pozwalają organizacjom na szybkie włączanie się w dyskusje,





Rys. Koordynacja działań w kwestiach społecznych i politycznych

zajmowanie własnego stanowiska i wspólne kształtowanie wyżej wymienionych trendów, a w najgorszym razie – przygotowanie się na turbulencje. Lepiej zatem angażować się na wstępnych etapach zmian niż stanąć wobec konieczności prowadzenia wojny z interesariuszami. Ta bowiem może zniszczyć morale pracowników i postrzeganie marki. Reputacja zaś jest czymś, co najtrudniej odbudować.

Według autorów artykułu, menedżerowie już zdają sobie sprawę z konieczności przewidywania zmian w otoczeniu społeczno-politycznym. Nie bardzo są jednak świadomi konieczności systematycznego obserwowania tych sił, używania konkretnych metod i technik (jak np. analizy ekonomiczne, planowanie scenariuszowe), które pozwolą im ocenić ich znaczenie strategiczne.

O ile przedsiębiorstwa nie doceniają jeszcze znaczenia tych zmian, o tyle media znakomicie wyczuwają zmianę koniunktury. Wystarczy przyrzeć się wspomnianemu już problemowi otyłości. Od

początku lat 90. w prasie pojawiało się coraz więcej artykułów dotyczących tego problemu. Zmieniał się też ich wydźwięk. Coraz częściej pojawiały się w nich argumenty o odpowiedzialności firm produkujących żywność za stan zdrowia społeczeństwa. Zmiany te można pokazać na przykładzie jednej tylko gazety – „New York Timesa”.

W załączniku przedstawiono liczbę artykułów na temat otyłości oraz dominujące w nich argumenty: obwiniające za stan rzeczy pojedynczych ludzi (przejadanie się, brak ruchu) lub środowisko (zanieczyszczenie, sztuczne składniki w jedzeniu, marketing firm). Widać jasno, że nie tylko zwiększa się liczba publikacji na ten temat, ale też coraz częściej winą za problemy jednostek obarcza się otoczenie, w tym biznes.

Ogólne rzecz biorąc, potencjalne działania firm w zakresie radzenia sobie z siłami społecznymi i politycznymi można podzielić na trzy grupy:

- **współpraca z organizacjami pozarządowymi i reprezentu-**

jącymi różne grupy nacisku, tworzenie koalicji – co pozwala na unikanie rywalizacji i otwartych wojen i rozwiązywanie problemów na drodze dialogu; w konsekwencji jest to rozwiązanie tańsze i zwiększa siłę nacisku firm;

- **udział w debatach zewnętrznych** – co zmniejsza niepewność interesariuszy co do zachowań organizacji oraz pozwala na zwiększenie wyrazistości wizerunku;

- **koordynacja** – czyli włączanie kwestii społecznych i politycznych do zarządzania strategicznego; szczegółową listę technik i działań firm zaprezentowano na rysunku.

Opr. dr hab. Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa



140. rocznicę urodzin Karola Adamieckiego – założyciela „Przełądu Organizacji” – uroczystie uczciła społeczność szkolna Zespołu Szkół Ekonomicznych im. Karola Adamieckiego w Dąbrowie Górniczej, organizując wspólnie z Oddziałem TNOiK w Katowicach sympozjum naukowe pod tytułem „Naukowa organizacja – tradycje i przyszłość”.

Inicjatorem corocznej uroczystości jest szkolne koło TNOiK, działające od 1972 roku. Głównym celem działalności koła jest propagowanie wśród środowiska lokalnego sylwetki i osiągnięć Karola Adamieckiego, związanego pochodzeniem z Dąbrową Górniczą oraz dorobku naukowego innych przedstawicieli nauk o zarządzaniu.

W sympozjum wziął udział prezes Oddziału TNOiK w Katowicach prof. dr hab. Jan Pyka, podkreślając w swoim wystąpieniu potrzebę i wagę krzewienia wśród młodzieży wiedzy z zakresu naukowej organizacji.

Członkowie koła naukowego TNOiK na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, w ramach popularyzatorskiej działalności Towarzystwa, wzbogacili sympozjum o rozważania na temat niektórych współczesnych trendów badawczych w naukach o zarządzaniu. Wygłoszono dwa wykłady:

- dr inż. Lilli Knop: „Znaczenie strategii relacyjnych w zarządzaniu organizacjami”
- dr inż. Marka Krannicha: „Przedsiębiorczość oparta na współpracy jako element podnoszenia konkurencyjności”.

Sylwetkę i twórczość Karola Adamieckiego oraz jego związki z Dąbrową Górniczą, z okresu młodości

i pierwszej pracy przypomniał dr Alojzy Czech. Uczestnicy sympozjum mieli możliwość poznania zebranych pamiątek po klasyku polskiej naukowej organizacji, w tym unikalne zdjęcia i odręczne notatki, wraz z merytorycznym komentarzem. Pani dyrektor Akademickiego Centrum Kariery Akademii Ekonomicznej w Katowicach mgr Ewa Madej, w wykładzie „Kariera – w kierunku rozwoju osobistego i zawodowego” zaprezentowała zebranej młodzieży psychologiczne podstawy i uwarunkowania przyszłej kariery.

Wiceprezes spółki Huta Bankowa mgr Mirosław Podolszyński podzielił się z zebranymi swoimi refleksjami nad praktycznymi uwarunkowaniami zarządzania.

Z uwagi na fakt, że dzieciństwo i młodość Karola Adamieckiego związane były z Dąbrową Górniczą, w roku 90. rocznicy nadania praw miejskich, tegoroczną uroczystość objął honorowym patronatem prezydent miasta, a miejscem uroczystości była sala secyjna urzędu miejskiego.

Zespół Szkół Ekonomicznych jest jedną z trzech placówek oświatowych w Polsce, którym patronuje twórca polskiej naukowej organizacji pracy. Doceniając propagatorską działalność szkolnego koła TNOiK w ZSE Zarząd Główny TNOiK przyznał w 2005 roku dyplom uznania.

Sympozjum miało służyć upowszechnianiu przykładów skutecznej adaptacji teorii naukowej do rozwiązywania problemów praktycznych, w procesie budowania gospodarki opartej na wiedzy.

Opr. dr inż. Marek Krannich

Informacja w zintegrowanej Europie

**Praca zbiorowa pod redakcją naukową
Ryszarda Borowieckiego i Mirosława Kwiecińskiego**

Difin, Warszawa 2006

Problematyka zarządzania informacją, podejmowana w ramach cyklicznych sympozjów naukowych organizowanych wspólnie przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, dyskutowana jest już od czerwca 2001 roku. Do najczęściej poruszanych problemów obrad należały:

- zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie,
- zarządzanie wiedzą jako czynnik sukcesu,
- pomiar i rola kapitału intelektualnego,
- pozyskanie informacji i jej ochrona w przedsiębiorstwie i państwie,
- wywiad gospodarczy,
- zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu.