

- Na siedząco, bez złudzeń
– rozmowa z profesorem WŁADYSŁAWEM BARTOSZEWSKIM,
byłym ministrem spraw zagranicznych 3

- Refleksje nad starannością sumiennego kupca – Jerzy S. Czarnecki 8
- Cele i perspektywa krytycznej nauki o zarządzaniu – Paweł Szwiec 14
- Zarządzanie według Jacka Welcha – Mieczysław Ciurla, Marian Hopej,
Robert Kamiński 18
- Ponownie kilka słów o zarządzaniu – Ała Leszczyńska 20
- Od tworzenia planów do myślenia strategicznego – Jerzy Matejuk 23
- Mechanizmy transferu wiedzy i technologii – Franciszek Krawiec 26
- Czynniki stymulujące powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie
– Wanda Baj, Ilona Pietucha 32
- Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie
– Edyta Tabaszewska 37
- Koncentracja przedsiębiorstw we Wspólnocie Europejskiej
– pojęcie oraz kryteria zgodności z rynkiem wewnętrznym
– Justyna Maliszewska-Nienartowicz 40
- Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa – Andrzej Chodyński 44
- Zastosowanie sieci Petriego do modelowania przedsięwzięcia budowlanego
z powtarzalnymi procesami – Sławomir Biruk, Piotr Jaśkowski 46
- Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych
– próba identyfikacji – Stanisław Podczarski 50
- Ocena systemu motywowania agentów ubezpieczeniowych
– Eugeniusz Niedzielski 53
- Ocena umiejętności i jakości pracy kierowników – studium przypadku
– Zofia Sekuła 55

RYNKI FINANSOWE

- Stabilność zysków z funduszy papierów dłużnych w latach 2002–2005
– Jarosław Rybczyński, Joachim Foltys 60

MARKETING

- Najczęściej popełniane błędy w marketingu targowym. Wyniki badań
– Marcin Gębarowski 64

INFORMATYKA

- Identyfikacja ryzyka w handlu elektronicznym – Dorota Jelonek 68

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Mapa strategii innowacji – „Harvard Business Review”
– opr. Grażyna Aniszewska 73

KRONIKA TNOiK 76

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 7-8 (798-799) 2006

Rada Programowa:

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

Zespół:

Barbara Olędzka – redaktor naczelny
Dariusz Teresiński – zastępca
redaktora naczelnego
Grażyna Aniszewska
Tomasz Włodarczyk

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 Kucęba; Gdańsk – tel. 058-341-93-70, 058-341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032-258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; 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 – tel. 089-527-32-76 mgr 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 Aleksander 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 skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

Fakturę na przelaną kwotę redakcja 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 **6812401053111000004430494**
lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

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

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

- tylko czarno-biała:
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 siedząco, bez złudzeń

Rozmowa z profesorem WŁADYSŁAWEM BARTOSZEWSKIM,
byłym ministrem spraw zagranicznych

Czy dzisiejsza pozycja Polski w strukturach europejskich i atlantyckich jest gwarancją trwałego bezpieczeństwa?

To jest problem, który nie może być rozpatrywany w kategoriach doraźnych, nie można nań patrzeć wyłącznie przez pryzmat dnia dzisiejszego. Nasza polityka zagraniczna kształtowała się w pewnym procesie. Jego podwaliny położył prof. Krzysztof Skubiszewski w pierwszych 4 latach funkcjonowania suwerennej Rzeczypospolitej. W wyniku tego procesu w 1999 r. (a więc, biorąc pod uwagę punkt startowy, bardzo szybko) weszliśmy do Paktu Północnoatlantyckiego, a w 2004 do Unii Europejskiej. Nie mówię tutaj o wielu innych strukturach, w których Polska jest obecna. Istota naszego widzenia miejsca Polski w świecie nie uległa przez te wszystkie lata zasadniczym zmianom. Niedawno obchodzony był – może niezbyt hucznie, ale z obustronnym zadowoleniem – jubileusz 15-lecia traktatu polsko-niemieckiego z 17 czerwca 1991 r. Był on podstawą uporządkowania stosunków pomiędzy dwoma najbardziej zwaśnionymi podmiotami na europejskiej arenie międzynarodowej i okazał się najbardziej trwałym traktatem w całej historii naszych dwóch narodów.

Stosunki polsko-niemieckie zostały ukształtowane przez geopolitykę i historię w sposób, który nie pozwala na oderwanie ich od problemu bezpieczeństwa w Europie. Nie może być trwałego bezpieczeństwa w Europie, jeśli we wschodnich częściach Niemiec i zachodnich częściach Polski nie byłoby przekonania o trwałym i sprawiedliwym ułożeniu stosunków z sąsiadami. Przez „stosunki” rozumiem całokształt relacji: nie tylko traktatowo-politycznych, ale także międzyludzkich, gospodarczych i wszelkich innych.

Naszą obecną sytuację międzynarodową rozpatrywać należy w kilku wymiarach; dziś wszystkie mają pozytywną wartość. *Primo*, mamy uporządkowane stosunki ze wszystkimi sąsiadami. *Secundo*, mamy uporządkowane lub pogłębione stosunki z instytucjami międzynarodowymi o charakterze politycznym, ekonomicznym i militarnym, które mają kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa Polski i Europy. *Tertio*, ważne jest to, że Polska jest jednocześnie członkiem wszystkich tych struktur – to jest mozaika, a raczej sieć, której żaden z elementów pojedynczo nie daje nam jeszcze pełnego obrazu sytuacji Polski w świecie



Fot. Grzegorz Hawalej/Fotorzepa

w aspekcie jej bezpieczeństwa, ale wszystkie razem – jak najbardziej.

Pierwszy raz zostałem ministrem spraw zagranicznych w 1995 r., kiedy Polska dopiero od roku formalnie starała się o wejście do UE. Oficjalna aplikacja została złożona przez poprzedniego ministra, Andrzeja Olechowskiego, a ją przejąłem, jako realizator polskiej polityki zagranicznej. Tej samej, choć prowadzonej przez inny rząd, z innym ministrem. Kiedy w końcu 1995 r. odchodziłem z MSZ, było już dla mnie jasne, że nasze stosunki z USA są tego rodzaju, iż bardzo prawdopodobne jest szybsze wejście do NATO niż do UE. W dziedzinie ideowo-społeczno-politycznej byliśmy wprawdzie do Unii dojrzały, ale musieliśmy wykonać jeszcze ogromną pracę, żeby dostosować naszą gospodarkę do wspólnego europejskiego rynku. Wieloletnie starania aspirującej do UE Austrii – kraju dostatniego, demokratycznego, ponad wszelką wątpliwość zachodniego – które obserwowałem z bliska, jako ambasador w Wiedniu, ukazywały wielkość wyzwania, jakie stało wówczas przed Polską.

Drugi raz byłem ministrem w rządzie Jerzego Buzka. W obu przypadkach, jako bezpartyjny realizator tej samej linii polityki zagranicznej, która była prowadzona przez wszystkie dotychczasowe rządy, niezależnie od ich oblicza w polityce wewnętrznej. Polityka ta zaowocowała wspomnianą już gęstą siecią powiązań Polski z cywilizowanym, dostatnym, przewidywalnym i bezpiecznym światem zewnętrznym, krótko mówiąc: z Zachodem. Dopóki jesteśmy w tej sieci powiązań, jesteśmy bezpieczni. Tym bardziej bezpiecz-

ni, im gęstsza jest ta sieć i im więcej mamy w niej do powiedzenia. Bezpieczeństwo – w dzisiejszych czasach i w określonych warunkach, w jakich znajduje się Polska – jest zjawiskiem ciągłym, stopniowym. Może być większe: od 1989 r. Polska była z roku na rok coraz bardziej bezpieczna, ale może też maleć. Nasze bezpieczeństwo malałoby natomiast, gdyby siła naszych powiązań z Zachodem zaczęła się zmniejszać.

Polityka zagraniczna jest naszym wspólnym dobrem, atutem i osiągnięciem. W 1999 r. miałem zaszczyt uczestniczyć w kolacji wydanej przez prezydenta Billa Clintona z okazji przyjęcia Polski do NATO. Byłem tam jako przewodniczący senackiej komisji spraw zagranicznych, siedziałem obok Jana Nowaka Jeziorańskiego i wielu amerykańskich przyjaciół Polski. Wspólnie odczuwaliśmy to jako fenomen historyczny i cud, że w ciągu ledwo 10 lat wyrwaliśmy się spod skrzydeł Związku Sowieckiego, odzyskaliśmy suwerenność i znaleźliśmy się, jako pełnoprawny partner, w najsolidniejszej strukturze bezpieczeństwa istniejącej we współczesnym świecie.

Od ponad 5 lat nie jestem czynnym uczestnikiem polskiej polityki zagranicznej, ale staram się być jej uważnym obserwatorem. I uważam, że większość niekorzystnych zmian, jakie od pewnego czasu zachodzą w dziedzinie międzynarodowej pozycji Polski, wynika nie z naszych działań czy zaniedbań, ale ze zjawisk o szerszej skali, których doświadcza współczesny świat i Polska, jako fragment tego świata. Jednym z takich zjawisk był całkowicie bezsensowny konflikt francusko-niemiecko-amerykański związany z kwestią Iraku. Polska straciła na tym podwójnie: raz, jako uczestnik struktur zachodnich, które w wyniku tych tarć uległy osłabieniu, a dwa – jako kraj mający niższe notowania u naszych europejskich partnerów, skorośmy się opowiedzieli po stronie USA. Pewnym pocieszeniem może być to, że nowy niemiecki rząd za jeden z priorytetów swojej polityki zagranicznej uznał naprawę stosunków z Ameryką. Myśmy niczego zmieniać ani poprawiać nie musieli. Zachowanie naszych zachodnich partnerów – zwłaszcza Francji i Niemiec – nie przyczyniło się do wzrostu bezpieczeństwa i stabilności w Europie. Tym bardziej, że bezpieczeństwo i stabilność Europy są nierozdzielnie związane z pozycją USA w świecie i stosunkami transatlantyckimi.

Na tym przykładzie widać, jak niewiele zależy od niemałego przecież, suwerennego państwa – w niektórych sytuacjach może ono jedynie próbować minimalizować straty, ale nie jest w stanie aktywnie wpływać na poprawę swojej sytuacji.

Jakie są obecnie główne zagrożenia dla Polski?

Podstawowe zagrożenia Polski są tego samego rodzaju, jak w przypadku reszty świata zachodniego. Na pierwszym miejscu trzeba wymienić globalny terrorizm. Zarówno państwowy, jak i bezpaństwowy, którego symbolem jest al-Kaida. Kilkadziesiąt lat temu, kiedy Jasir Arafat organizował porwania samolotów w Europie, nie do pomyślenia było, że terroryści mogą

dysponować bronią atomową. To zagrożenie nie jest w przypadku Polski większe od średniej, wręcz przeciwnie, ale ponieważ niebezpieczeństwo ataku w konkretnym miejscu ma charakter wybitnie statystyczny i nieprzewidywalny, więc nie jesteśmy bezpieczni, choć i nie tak narażeni, jak Ameryka czy Wielka Brytania. To jest podstawowy czynnik międzynarodowy, który jest całkowicie poza naszą kontrolą.

Ale jest też niebezpieczeństwo innego rodzaju: marnowania szans. Hiszpania w chwili wstępowania do Unii była biedniejsza niż Polska dwa lata temu. Grecja była krajem bez szczególnych perspektyw rozwojowych (to bardzo delikatne określenie), a dziś Polacy nie mogą się nadziwić jakości greckich autostrad i poprawie poziomu życia. Polska ma w tej chwili zupełnie niezwykłą perspektywę skorzystania z pomocy krajów bogatszych, przyjaznych nam i zainteresowanych naszym sukcesem, bo leży on w naszym wspólnym, europejskim interesie. Stopień przygotowania do wykorzystania tych możliwości budzi niepokój. Dziś mamy rząd pod każdym niemal względem inny niż ten, który sprawował władzę 1 maja 2004 r., a niepokój fachowców od spraw europejskich jest mniej więcej taki sam.

Nie jestem ekonomistą, tylko historykiem dziejów najnowszych i starym człowiekiem, który osobiście obserwuje historię (i świadomie jej doświadcza) od czasu kapitulacji demokracji Zachodu przed Hitlerem jesienią 1938 r.; byłem wtedy w klasie maturalnej. I na to, co się dziś dzieje, patrzę z troską. Siła naszych związków z Europą nie ulega dziś wzmocnieniu. Nie jesteśmy aktywnym podmiotem wielu różnorodnych działań i inicjatyw, a to oznacza, że tracimy związane z tym szanse (i pieniądze), ale także – skoro zaniebdujemy okazję wzmocnienia swoich związków z Zachodem, to nie dość intensywnie działamy na rzecz wzrostu naszego bezpieczeństwa.

Co trzeba zmienić w polskiej polityce zagranicznej, żeby w pełni wykorzystała obecną koniunkturę dla Polski?

Trzeba prowadzić politykę stabilną, przewidywalną i uwzględniającą wagę 38-milionowego państwa, położonego w konkretnym miejscu Europy. Politykę bez hysterii i bez kompleksów. Politykę aktywną i inteligentną, realizującą polski interes narodowy, ale trzeba ją prowadzić rozumiejąc też i w miarę możliwości uwzględniając interesy naszych partnerów.

Polska jest krajem stabilnej i przez nikogo nie kwestionowanej demokracji. Nikomu nie przychodzi do głowy, żeby do Polski wysłać obserwatorów międzynarodowych. To my wysyłamy obserwatorów – a także żołnierzy w misjach pokojowych – w różne rejony świata. To jest miara naszej pozycji i z tego powodu mamy prawo czuć się dumni i spokojni o naszą pozycję w oczach innych. Dlatego nie mamy powodów do kompleksów. Ale też trzeba mieć poczucie realizmu – Polska świadomie ogranicza swoje zaangażowanie w sprawy Afryki, Australii, Ameryki Południowej czy Azji. Nie dlatego, żebyśmy dobrze nie życzyli

mieszkańcom tych kontynentów, żeby obojętna nam była tamtejsza stabilność polityczna, pokój i dobrobyt, a już zwłaszcza nie z powodu braku troski o mieszkańców w tamtych rejonach Polaków. Ale naszą ambicją może i powinno być przede wszystkim takie urządzenie naszego własnego mieszkania, żeby jego standard nie odbiegał od innych mieszkań, w których żyją ludzie od nas – nie z naszej winy – bogatsi. Tego na pewno nie wolno nam zaniedbać. Poza tym powinny nas interesować okolice naszego domu – im bliższe okolice, tym więcej powinniśmy im poświęcać uwagi. Taka była do tej pory nasza polityka zagraniczna. A to jest dziedzina, w której nie należy wprowadzać żadnych rewolucyjnych zmian – tylko uprawiać twórczą kontynuację. Ponieważ nie jesteśmy i nie będziemy imperium, powinniśmy pogodzić się z faktem, że będziemy raczej reagować na to, co się dzieje na świecie, a nie kreować wydarzenia. Naszym prawem i obowiązkiem jest aktywny, twórczy udział w strukturach, których członkiem jesteśmy z dobrej woli, a nie, jak w poprzednim ustroju – z przymusu. Jeślibyśmy mieli tego zaniedbać, to byłaby bardzo niekorzystna zmiana naszej polityki zagranicznej, bo nasz udział powinien być coraz bardziej aktywny i twórczy. Dzięki temu nasze znaczenie międzynarodowe będzie rosnąć bardziej, niżby na to wskazywały takie parametry, jak liczba ludności, powierzchnia czy PKB.

Musimy zdawać sobie sprawę z tego, że nasza historia i doznane krzywdy, a także nasze niewątpliwe osiągnięcia są tylko w bardzo ograniczonym stopniu przydatne w bieżącej polityce. Niemcy doceniają fakt, że zburzenie muru berlińskiego i likwidacja powojennego podziału Niemiec stały się możliwe w wyniku tego, co zrobiła „Solidarność”. Na obchody 25-lecia „Solidarności” do Gdańska przyjechał prezydent Niemiec. Do Polski przyjeżdżają kolejni prezydenci USA. Papież z pierwszą zagraniczną pielgrzymką nie pojechał do Berlina, ani do swojej dawnej diecezji w Monachium, tylko do Polski. Czegóż nam jeszcze trzeba?! Kto ma do nas przyjechać i co nam powiedzieć, żebyśmy poczuli się dowartościowani? Znajmy proporcje! Polska nie jest pępkiem świata.

Nie powinniśmy też wprowadzać do naszej polityki zagranicznej pojęć całkowicie jej obcych, jak np. „obraza”. Mocarstwa światowe, jak Ameryka, Francja, Anglia prowadzą politykę zagraniczną, w której nie ma miejsca na obrażanie się. Skoro oni nie używają tego typu argumentów, to tym bardziej my nie powinniśmy, bo nie mamy żadnych narzędzi wygęzkwowania od kogokolwiek jakichkolwiek „przeprosin”. Możemy co najwyżej narazić się na śmieszność i politowanie, „domagając się”, żeby nas nie obrażano, czy też przepraszano za coś, cośmy – z sobie tylko wiadomych powodów – uznali za obraźliwe.

Nasze sympatie wobec konkretnych zagranicznych polityków, partii, mediów są bez znaczenia. Nikt od nas nie oczekuje sympatii, tylko profesjonalizmu w prowadzeniu negocjacji. Ważne jest, jakie są cele naszej polityki i czy te cele łatwiej, czy trudniej jest osiągnąć w konkretnych konfiguracjach politycznych,

z konkretnymi partnerami itd. Możemy sobie przeprowadzić (wewnętrzny) rachunek sumienia, czy nie popełniliśmy jakichś błędów w stosunkach z Białorusią – bo to jest nasz sąsiad i kraj, gdzie żyje kilkaset tysięcy etnicznych Polaków. Ale już to, co powiedział jakiś zagraniczny polityk, a tym bardziej dziennikarz? – o tym, owszem, powinniśmy wiedzieć, ale oficjalnie na to reagować – to jest absolutna ostateczność. Tego typu fakty albo przyjmujemy do wiadomości, albo puszczałyśmy mimo uszu – zależy, jak nam jest wygodnie!

Nie lubię odwoływać się do przykładów z historii Związku Sowieckiego, bo uważam ten twór za wrzód ludzkości, ale sowiecka polityka zagraniczna była skuteczna. Przede wszystkim dlatego, że była pragmatyczna. W ONZ krzyczeli „veto!”, pluli na dywan i wychodzili, trzaskając drzwiami. Potem, kiedy stwierdzili, że pluciem na dywan niczego się nie osiągnie, w rozmowach mniej oficjalnych targowali się o to, co mogli wytargować, żeby w końcu, „w interesie światowego proletariatu i walki o pokój”, zgodzić się, przedstawiając na dodatek ostateczne rozwiązanie jako własną inicjatywę i moralne zwycięstwo. Mentalność bardzo wielu współczesnych państw, które na równi z nami głosują w ONZ, nie jest szczególnie różna od opisanego modelu. Siła w polityce zagranicznej manifestuje się przez rozsądek, pragmatyzm, umiejętność taktycznego działania i pełną, do bólu szczerą, świadomość własnych podstawowych celów.

Podstawowym celem polskiej polityki zagranicznej powinno być utrzymanie i – w miarę możliwości – poprawa stosunków z sąsiadami. Sąsiedzi muszą wiedzieć, że to jest nasz priorytet – ale o tyle tylko, o ile skutkiem poprawy tych stosunków nie będzie pogorszenie naszego bezpieczeństwa.

Dążenie do dobrych stosunków nigdy nie polega na unizoności. Ta jest uważana za oznakę słabości. Podobnie zresztą jak nazbyt buńczuczne manifestacje, za którymi nie stoi realna siła. Owocne rozmowy z trudnymi partnerami, np. z Federacją Rosyjską, najkorzystniej prowadzi się na siedząco. A nie na klęczkach, czy choćby w postawie pochylonej. Wiem to, bo wielokrotnie takie rozmowy na siedząco prowadziłem. I choć Polska miała po wojnie bodaj dziewięciu ministrów spraw zagranicznych, to tylko jeden z ich otrzymał pamiątkowy medal rosyjskiego MSZ z okazji 200-lecia dyplomacji rosyjskiej – i siedzi teraz przed Panem. Moje rozmowy z Rosjanami były godne, rzeczowe, racjonalne, z należnym szacunkiem okazywanym z obu stron. Do dziś pamiętam rozmowy z Igiorem Iwanowem, czy Andriejem Kozyriewem, prowadzone bez żadnych złudzeń, że chcemy sobie coś wmówić, albo że nie znamy historii.

Czy Rosja naprawdę zagraża Polsce, czy tylko nie zaniedbuje okazji, żeby sprawdzić naszą odporność na naciski?

Rosja nam nie zagraża. To my sami sobie zagrażamy, jeśli błędnie oceniamy Rosję i prowokujemy ją do sprawdzania, jak daleko sięga nasza niekompetencja

i jak podatne na nadwężenie są nasze związki z Zachodem. Przykładów na to w polskiej publicystyce, a nawet w polskim parlamencie jest, niestety, aż nadto. Przypominam, że w parlamencie i w koalicji rządowej jest dziś partia (której nazwy nie wymienię), która w debacie nad przystąpieniem Polski do Unii głosiła, że wcale nie powinniśmy do Unii wstępować, tylko właśnie zacieśnić stosunki z Federacją Rosyjską. Rosja oczekuje od nas powagi i szacunku, ale jeśli dostrzeże możliwość skutecznego wpływania na sprawy polskie w korzystnym dla siebie kierunku – na pewno nie zaniecha takiej możliwości. Rosja powinna wiedzieć, że z przynależności Polski do UE i NATO coś dla niej wynika. A my powinniśmy wiedzieć, że z sąsiedztwa z tak potężnym krajem, jak Rosja – coś wynika dla nas.

A co wynika z planów budowy „rurociągu północnego”?

Ta sprawa przede wszystkim obciąża naszych sojuszników i partnerów, z którymi jesteśmy nie tylko w Unii, ale i w NATO. To jest niewątpliwie sprawa do bardzo poważnej analizy dla ekspertów. W mojej ocenie tego, co się stało, nie da się już odwrócić. Można natomiast i należy poszukiwać takich rozwiązań, które czyniłyby ten projekt mniej szkodliwym dla Polski. Uważam, że rozwiązań tych trzeba poszukiwać najpierw w sferze politycznej, a dopiero w drugiej kolejności w kwestiach techniczno-organizacyjno-finansowych.

Politycznie sprawa jest dla nas kłopotliwa, choć tak nie musi zostać, zależy to bowiem od naszych partnerów w UE, którzy mają zróżnicowany pogląd w tej sprawie. Ekonomicznie to całe przedsięwzięcie jest absolutnie nieuzasadnione, co dociera chyba w tej chwili do świadomości kół fachowych w Niemczech. A w Brukseli istnieje podejrzenie, że rząd RFN obiecał nielegalne (z punktu widzenia UE) subwencje dla niemieckich przedsiębiorstw.

Polskie uprzedzenia wobec Rosji – nie bez racji istniejące – nie mogą wpływać na planowanie i działanie polskiej polityki zagranicznej. A już w najmniejszym stopniu na poziomie prezydenta, premiera, parlamentu, poważnych mediów czy wpływowych środowisk inteligenckich.

Jednym ze źródeł moich sukcesów w negocjacjach z Niemcami było to, że rozmawiał z nimi były więzień Auschwitz, ale rozmawiał z nimi z pozycji człowieka, który wie i docenia to, że ONI SIĘ ZMIENILI. My to dostrzegamy u Niemców i potrafimy to docenić. Oni też to dostrzegają i doceniają tę naszą postawę. Jesteśmy narodami cywilizowanymi, chrześcijańskimi, europejskimi, z tysiącletnią tradycją sąsiedztwa – lepszego, gorszego i bardzo złego. Musimy się porozumieć i uda nam się to, jeśli będziemy tego chcieli. Mam wrażenie, że nasze relacje z Rosją w ostatecznym rachunku zależą będą – podobnie jak w przypadku Niemiec – od tego, na ile Rosja będzie podążać w kierunku demokracji. Przy czym trzeba pamiętać, że i demokracja ma różne oblicza. Czym innym jest w USA, a czym innym w Szwajcarii, więc w Rosji też zapewne będzie trochę inna.

Jeśli Rosja będzie ewoluowała i stawać się będzie krajem bardziej europejskim, a mniej azjatyckim – my powinniśmy to dostrzegać i odnosić się do tego z szacunkiem i sympatią. Wtedy będzie nam się z Rosją rozmawiało lepiej. Jeśli – uchowaj Boże! – nastąpiłby odwrót od demokracji i powrót do myślenia imperialnego, wtedy rozmowy będą trudniejsze. Ale prowadzić je będziemy musieli, jako sąsiedzi i partnerzy, nawet wówczas.

Co możemy zrobić, żeby skutecznie wspierać prozachodni kurs Ukrainy?

Ten kurs i jego powodzenie zależy przede wszystkim od samych Ukraińców. Polsce ani prezydent Reagan, ani światowa opinia publiczna nie przyniesliby roku 89. Gdyby Polacy nie chcieli żyć we własnym, suwerennym państwie, to świat by im tego nie dał. Takie cuda się wprawdzie zdarzają – historia NRD to przykład, jak można w krótkim czasie przenieść się z jednego ustroju do drugiego, nie nakiwawszy się zbyt mocno palcami. Ale Ukrainy nikt do Unii ani do NATO nie przeniesie żadnym cudownym sposobem. Czeka ją więc ciężka praca. Oczywiście korzyści płynące z posiadania efektywnej i przejrzystej gospodarki oraz sprawnego systemu demokratycznego daleko wykraczają poza to, że jest się członkiem jakichś tam, nawet bardzo szacownych organizacji.

Metody pomocy i wspierania dążeń demokratycznych są znane i sprawdzone. Nam w ten sposób pomagano, teraz my staramy się pomagać w miarę naszych możliwości. Ale pomoc to jedno, a wewnętrzna wola to rzecz druga. Nasz szacunek dla suwerenności Ukrainy polega także na tym, że z sympatią patrzymy na zachodzące w tym kraju przemiany, ale nie staramy się nimi sterować. Suwerennemu krajowi można doradzać, ale na jego wyraźne życzenie. Nie należy natomiast się wymądrzać i niczego narzucać.

Gdyby Ukrainie za życia obecnego pokolenia udało się uzyskać pełną suwerenność i niezależność, to byłby w mojej ocenie duży sukces. Pamiętajmy, że kwestie np. Floty Czarnomorskiej i Krymu nie są nadal ostatecznie uregulowane, a większe jeszcze problemy związane są z tym, że społeczeństwo tamtejsze nie jest do końca przekonane, że zachodni model demokracji jest dokładnie tym, co należy budować na Ukrainie.

W znacznie większym stopniu problem ten występuje na Białorusi – tam dążenia niepodległościowe i prodemokratyczne są stosunkowo słabe. Powinniśmy wspierać dążenia istniejące, ale nie możemy ich zaszcześcić ani zastępować własnymi projekcjami.

Kiedy my staraliśmy się wybić na suwerenność, cieszyliśmy się, kiedy nas rozumiano i kiedy nam pomagano, ale nie chcieliśmy ani pouczeń, ani – tym bardziej – żeby nasze działania i dążenia były wykorzystywane do celów, których nie uznawaliśmy za własne. Ukraińcy zapewne tak samo dziś czują i to należy uszanować.

Jest natomiast taka sfera działalności, co do której nie mam najmniejszych wątpliwości, że służy zarówno

interesom Ukrainy, jak i Polski. Trzeba uświadamiać naszym partnerom, tak w Unii, jak w NATO, że niepodległa, suwerenna, dostatnia i demokratyczna Ukraina leży w najlepiej rozumianym interesie Polski, Europy i Rosji! Można to ujmować w kategoriach historycznych i moralnych, ale przede wszystkim należy mówić o ekonomicznych i politycznych korzyściach.

Jak godzić suwerenność z uczestnictwem w projekcie europejskim?

A jak to robią Francuzi, Włosi, Belgowie, Holendrzy, Niemcy, Portugalczycy? Dla nikogo poza nami to nie jest żaden problem, więc może i nam po pewnym czasie spędzonym w Unii uda się spojrzeć na to w trzeźwy i racjonalny sposób. Tu nie ma żadnej sprzeczności – o ile oczywiście nie będziemy chcieli manifestować swojej suwerenności w sposób urągający zdrowemu rozsądkowi i z wyraźnym naruszeniem interesów innych.

Problem z naszym uczestnictwem w projekcie europejskim polega między innymi na tym, że w Polsce dużo się narzeka, a najczęściej narzekają ci, co nic nie zrobili w sprawie, której poświęcają tyle uwagi. U nas się nie chodzi na wybory parlamentarne, ale w dobrym tonie jest narzekać na decyzje parlamentu i skład rządu. Nie chodzi się na wybory lokalne, ale narzeka się na burmistrza. Polacy są bardzo słabo zaangażowani w życie publiczne, od samorządu i lokalnych kółek zainteresowań aż po partie polityczne. Tym bardziej więc nie interesują się bytem tak odległym i abstrakcyjnym, jak Unia Europejska. A jeśli się zainteresują, to tylko na tyle, żeby dać upust swojemu niezadowoleniu. Na tego typu postawach żerują osobnicy, których interesem nie jest wcale poprawa bytu niezadowolonych, tylko wskazanie im winnego ich nieszczęść. Oczywiście ten winny musi być dostatecznie abstrakcyjny, żeby nie dało się łatwo wykazać absurdalności stawianych mu zarzutów. A najważniejsze, żeby zdejmował wszelką winę z narzekającego i jego suflerów.

Generalną radą na takie postawy jest myślenie – jako postulat, który każdy powinien kierować sam do siebie oraz edukacja – jako metoda oddziaływania na społeczeństwo. Polacy powinni bardzo dużo nauczyć się o współczesnym świecie, w którym przyszło im żyć. Może wtedy przestaną zadrezczać siebie i innych fikcyjnymi dylematami.

Czy jesteśmy skazani na wybór pomiędzy realizowaniem własnej (oby słusznej) polityki zagranicznej, a polityką unijną, która będzie wypadkową interesów Portugalii i Rumunii (z łatwymi do przewidzenia skutkami w zakresie spójności i skuteczności)?

Nie ma jeszcze wspólnej unijnej polityki zagranicznej. Polska powinna oczywiście brać jak najżywszy udział w debacie, w której wyniku taka polityka kiedyś, prawdopodobnie, powstanie. Powinniśmy promo-

wać w tej dyskusji rozwiązania, które wzmocniłyby proatlantycką koncepcję ładu międzynarodowego. Oznacza to, że Europa powinna wiazać swoją przyszłość z Ameryką, Kanadą... Izraelem – którego ponad 90% mieszkańców pochodzi z Europy. My nie musimy – jako Europa – zajmować się Marokiem. Niech to będzie zmartwienie (albo pociecha) Hiszpanii i Francji. Nie musimy się przejmować Brazylią – choć Portugalia na pewno jest żywo zainteresowana losami tego wielkiego kraju. Natomiast losy Izraela nie tylko z powodów historycznych, ale i jak najbardziej współczesnych, mają dla Europy zupełnie fundamentalne znaczenie. Podobnie jest z Ukrainą, Rosją i Białorusią: choć nam do nich bliżej, nie tylko geograficznie, niż np. Hiszpanom, ale to jest wspólny i ważny problem całej Unii. Trzeba jednak odróżniać potencjalnych sojuszników od potencjalnych konkurentów. Rosja w przewidywalnej przyszłości nie będzie w Unii, ani też nie przestanie być Unii partnerem i wyzwaniem. Ameryka też nie będzie w Unii, ale może być bliższym lub dalszym sojusznikiem. Nam zależy, żeby polityka zagraniczna UE była kształtowana w debacie, w której i my weźmiemy udział i żeby wynik tej debaty uwzględniał nasze interesy i nasze rozumienie interesu Europy. To nie jest łatwe, ale nie należy też zakładać z góry, że to jest niewykonalne.

Czy Unia powinna się rozszerzyć o Turcję?

Unia podjęła rozmowy z Turcją na temat jej ewentualnej akcesji, kiedy nas jeszcze w Unii nie było. I Polska nie powinna być tym krajem, który stawałby twarde *veto* tureckiej obecności. W Polsce nie ma mniejszości tureckiej, więc nie mamy takiego tytułu do zabierania głosu w tej sprawie, jak niektóre inne europejskie kraje. Turcja jest od bardzo dawnych czasów krajem, który z Polską sympatyzuje na arenie międzynarodowej. Nie mamy z Turcją żadnych sprzecznych interesów – znowu: inaczej, niż niektórzy członkowie Unii z dłuższym od nas stażem. I jeszcze jedna ważna rzecz: Turcja jest równie lojalnym wobec USA i równie ważnym jak Polska członkiem NATO.

Jeśli więc miałyby się toczyć w Unii rozmowa o ewentualnym członkostwie Turcji, która ma minimalny splachetek swojego terytorium w Europie, to nie powinniśmy przepuścić żadnej okazji, żeby nie wspomnieć o Ukrainie, która w 100% leży w Europie (o ile, jak wspomniałem, Ukraina będzie sobie tego życzyła).

Ale i to nie koniec. Od lat podnoszę kwestię, która na razie brzmi jak herezja: a Izrael? Jest to kraj bliższy Europie niż Turcja pod każdym niemal względem. Leżący bez wątplenia w naszym kręgu cywilizacyjnym, w pełni demokratyczny, wysoko rozwinięty, wprawdzie też położony poza Europą, ale trudno wyobrazić sobie bliższe związki jakiegokolwiek kraju z naszym kontynentem.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Refleksje nad starannością sumiennego kupca

Jerzy S. Czarnecki

Konstrukcja semantyczna

Prawo opisuje społecznie akceptowane normy, wyznawane przez członków społeczności. Nie pretenduje jednak do tego, aby regulować wszelkie aspekty życia społecznego, tym bardziej indywidualnego¹⁾, choć przynosi konstrukcje użyteczne w innych niż tylko zapisane miejscach.

Kodeks handlowy, przyjęty jako norma prawna w roku 1934, wprowadził pojęcie staranności sumiennego kupca²⁾. Kodeks spółek handlowych, który zastąpił poprzednią ustawę, nie posługuje się już tym pojęciem³⁾, jako że stało się anachroniczne i nie ma takiego jak poprzednio zastosowania. Tym bardziej, że współczesne skojarzenia z pojęciem kupca są zgoła odmienne od kupieckiego oryginału. Współcześnie, kupiec kojarzy się ze straganem, handlem z gotówką w walizce, szarą strefą, szybkim obrotem. I dalej: nie idzie o ocenę, idzie tylko o to, aby posłużyć się konstrukcją intelektualną, a dla jej służby przez chwilę i samym pojęciem.

Niechaj więc kupiec będzie kimś, komu przysługują przypisane mu charakterystyki. Niech dalej te charakterystyki dotyczą najpierw jego samego, a potem jego działania; postawy, jaką przyjmuje w stosunku do siebie samego i kryteriów, jakimi się w samoocenie tej postawy kieruje. Niech nadto te charakterystyki dotyczą działań i postawy, jaką zajmuje w stosunku do swojego otoczenia, w szczególności zaś w stosunku do innych działających wokół niego kupców.

Przy takich założeniach rozważmy, jak współcześnie posłużyć się można konstrukcją sumiennosci i staranności; rozważmy dalej, jakie wywołują one powinności i jakie przynoszą dylematy, a na koniec, jakimi dyrektywami kierować się powinien lider w otoczeniu organizacyjnym, by dylematy te korzystnie rozwiązać.

Kupiec

Zapozycmy to pojęcie z systemu prawnego Polski międzywojennej. Skoro zaś znikło ono ze współczesnego systemu prawnego, ustaje potrzeba przestrzegania zastosowania pojęcia i jego analizy w konstrukcji normy prawnej. Posłużmy się jego metaforycznym znaczeniem, istotą powodów, dla których powołano niegdyś do życia pojęcie kupca.

Kupiec to ktoś, kto występuje pod firmą. Kupiec to ktoś, kto, aby jego występowanie pod firmą było możliwe, wykazać musi aktywność. Musi tę firmę wykreować i ukazać, że jej istnienie ma dla innych

znaczenie. Kupiec musi więc zgromadzić kapitał, który utworzy zasoby firmy, a dalej ów kapitał pielęgnować, rozwijać i nadawać mu zwiększoną wartość. Nie bez znaczenia jest to, że kapitał taki przybierać może postać materialną lub niematerialną. Tym bardziej nie bez znaczenia jest, że kluczowym fragmentem kapitału firmy, pod którą kupiec działa, jest on sam. Składa się na ten kapitał kupca intelekt, wiedza, pozycja społeczna, a dalej, pośród innych elementów, jego sumiennosc i staranność.

Jeśli takich cech charakterystycznych będziemy u kupca poszukiwać, łatwo okaże się, że kupcem jest przedsiębiorstwo. Charakteryzuje się ono wszystkimi niezbędnymi cechami: ma materialne i niematerialne zasoby finansowe, zasoby intelektualne oraz pozycję pośród innych kupców. Dalej zaś z tych samych elementów składać się będzie działalność gospodarza indywidualnie lub rodzinnie prowadzona. Ale też wreszcie z tych samych elementów składać się będzie każdy z osobna indywidualny człowiek, po prostu każdy z nas. Tym bardziej, że firma, którą reprezentujemy jako kupcy (Ja SA, na przykład) jest tą, z którą każdy kupiec jest najściślej emocjonalnie związany.

Kupiec reprezentuje firmę „Ja”, a przy tym nosi ze sobą te same, co inni kupcy cechy charakterystyczne. Nade wszystko zgromadził kapitał własnej osobowości, którym się posługuje. Obudował go następnie specyficznymi zasobami materialnymi: swoim wyglądem, wybranym sposobem zachowania, charakterystycznym sposobem ubioru, czy doбором zasobów materialnych, których używa do prowadzenia interesów. Mogą do nich należeć takie zasoby, jak przykładowa siedziba firmy, czy miejsce zamieszkania, samochód albo komputer czy telefon komórkowy. Równie dobrze charakterystyczne zasoby mogą być demonstrowane przez to, że niektórych z nich kupiec nie używa.

Z nadaną przez siebie samego identyfikacją kupiec żyje i prowadzi działalność, a przez ich zbiór rozpoznawany jest jako firma. Przykładowy kupiec, który pod firmą „Ja” prowadzi działalność lekarską posiada unikatową wiedzę specjalistyczną, sposób rozmowy z pacjentem, a także demonstruje swoją pozycję poprzez materialne jej przejawy w postaci gabinetu, wyposażenia lub skłonności do używania specyficznej aparatury.

Występowanie kupca pod firmą „Ja” odnosi się do roli, jaką każdy z nich (każdy z nas) pełni w życiu w stosunku do siebie samego. Tym samym, nie jest związane z wykonywanym zawodem, miejscem w hierarchii społecznej, czy geograficznym umiejscowieniem operacji firmy „Ja” – to przyjdzie później.

Sumiennosc

Wywiędźmy pojęcie sumiennosci od sumienia. Sumienie, to miejsce w umyśle, w którym zapisane są rejestry dobrego i złego, a nadto kryteria pozwalające odróżnić jedno od drugiego. Pomińmy tymczasowo kwestię, skąd i w jaki sposób pojawiły się rejestry i kryteria. Sumienie staje się wtedy kategorią wewnętrzną, unikatową dla każdego osobnika. Sumienie staje się narzędziem samokontroli zachowań i odruchów, a przy tym najsurowszym sędzią. Najsurowszym, albowiem – skoro to kategoria wewnętrzną – nie ma od jego wyroków instancji odwoławczej. Kiedy zaś sumienie umieścimy wewnątrz kupca, który prowadzi operacje pod firmą „Ja”, pojawia się istota pojęcia „sumiennosc”. Sumiennosc, to nic innego jak zgoda ze samym sobą, postępowanie zgodne z wewnętrznymi rejestrami dobrego i złego, wedle zapisanych tam kryteriów. Sumiennoscia kierował się kupiec, który skarcił młodego Rzeckiego za zjedzoną rodzynkę. On by tego nie zrobił, bo musiałby się zgodzić, że okradanie siebie samego zapisane jest po stronie uczynków dobrych.

Rejestry dobrego i złego oraz mechanizmy ich zapisywania mają naturę biologiczną – po prostu są, istnieją, stanowią wyposażenie każdego biologicznego osobnika. I nie sama ich obecność jest istotna; istotne jest to, jak dokonuje się utrwalenie zapisu, który w nich się gromadzi. To zaś odbywa się przez uczenie się, doświadczenie, a dalej świadome kształtowanie tych rejestrów zawartości. Na początek kupiec pod firmą „Ja”, nieświadom jeszcze swojej kupieckiej pozycji, występuje pod firmą kupców, którzy mają na niego wpływ największy – rodziców czy opiekunów. Z początku kopiuje zachowania, z którymi się spotkał. Kupiec, nie całkiem jeszcze ukształtowany, odbiera nagrody i kary od innych kupców, już nie tylko rodziców i zapisuje nowe kryteria, modyfikuje dokonane już zapisy lub nadpisuje jeszcze raz, na istniejących już, te same kryteria. To działalność, która przypomina powstawanie ścieżek na trawiastym gruncie: w jednym miejscu warstwa trawy nieomal zanikła pod naporem ścieżki, w innym ścieżka okazuje niepewność, którą spośród kilku możliwości miałyby przebiegać, w jeszcze innym lekko tylko trawę przegniata. Tak, jak przejścia kolejnych podróży przez trawnik, tak repertuar otrzymanych nagród i kar, które są informacją o normach moralnych społeczności, kształtuje kryteria i zawartość rejestrów dobrego i złego.

Przychodzi wtedy czas zainteresowania normą sformalizowaną. W dorosłym życiu kupca nie wystarcza już kopiowanie zachowań oraz odczytywanie kryteriów ze zdarzeń życia codziennego. Ponadto, firma, pod którą występuje, wymaga sumiennosci osobistej, ale też, w miarę upływu czasu, sumiennosci zawodowej. Potrzebny więc staje się zapis kolektywnego doświadczenia profesjonalnego i tam umieszczonych kryteriów. Zapisy w rejestrach dobrego i złego dokonują się – i tak już pozostanie do końca istnienia firmy „Ja” – na podstawie wartości i norm płynących z jego uczestnictwa w zdarzeniach kreowanych przez instytucje: szkołę, kościół, miejsce pracy, a wreszcie uprawianą profesję.

Sumiennosc przybiera nowych wymiarów. U podstaw jej znajduje się sumiennosc osobista, odpowiednik modułu głównego programu komputerowego, który uruchamia kolejne jego moduły. Kolejne zaś moduły uruchomią się lub pozostaną bezczynne w zależności od tego, czy spełniają kryteria programu głównego. Z tego powodu nie każdy kupiec może przysposobić sobie rolę profesjonalnego złodzieja, nie każdy też może przysposobić sobie rolę sumiennego kasjera, księdza, adwokata, nauczyciela, organizatora. Skoro już jednak którąś z tych ról zawodowych przysposobi, starać się powinien o pozycję pośród innych kupców, z którymi wchodzi w relacje i zabiegać o ich akceptację.

Starannosc

Wywiędźmy pojęcie starannosci od starania się o coś. Kupiec ustawicznie stara się o to, aby jego firma była rozpoznawalna, zauważona przez innych, a dalej podziwiana, stawiana za wzór, najmniej – akceptowana⁴⁾. Starannosc skierowana jest na zewnątrz, do innych kupców. Jej obecność lub jej brak przejawia się w codziennych, nieodmiennie powtarzanych działaniach. Treścią działań jest demonstracja kryteriów i wartości przez kupca reprezentowanych; demonstracja zawartości jego sumiennosci. Intencją zaś starannosci jest powodowanie, aby inni kupcy ujrzeli tych wartości i kryteriów kształt, docenili je i odnieśli się do nich z szacunkiem; najchętniej – aby je kopiowali. Kupiec nie narzuca swojej sumiennosci, on ją demonstruje i pozostawia innym możliwość wyboru, czy z szacunku lub podziwu dla ich zawartości, zechcą się do nich przyłączyć; czy z szacunku dla ich treści zechcą niektóre z nich, choćby przejściowo, choćby tylko na potrzeby kontaktu z tym konkretnym kupcem, wpisać do swoich rejestrów dobrego i złego.

Starannoscia kierował się kupiec, który skarcił młodego Rzeckiego za zjedzoną rodzynkę. Ułatwił mu bowiem wpisanie do rejestru dobrego i złego zasady: nie okradaj siebie samego; pozwolił mu zbudować jedno z kryteriów sumiennosci. Starannoscia kieruje się mistrz, który wraz z uczniem pokonuje trudności palety kolorów. Firma producenta samolotów wykazuje starannosc, kiedy zachęca pilota do wielokrotnego odczytywania tych samych pytań kontrolnych przed każdym startem po to, aby był ten start sumiennie przeprowadzony; organizator konferencji demonstruje swoje kryteria sumiennosci wykonawcom projektu organizacyjnego. Starannosc jest objawem dbalosci o pozycję firmy – staraniem o szacunek dla jej wartości.

Starannosc ma wiele postaci i jeden cel: pozwolić drugiej stronie, do której się ją kieruje, dokonać zapisu w rejestrach dobrego i złego lub ich kryteriach. Starannosc ma pozwolić innemu kupcowi raz jeszcze przejść po uczynionej już ścieżce, dokonać wyboru w przypadku ścieżki niepewnej lub przygiąć trawę pod szlak nowej ścieżki. Druga strona uczyni to, co jej zaproponowano pod warunkiem, że proponowane kryteria i wartości nie naruszają jej firmowych kryteriów i wartości. Tym chętniej to uczyni, im bardziej propozycja wyda jej się atrakcyjna, to znaczy umocni lub wzbogaci jej własną sumiennosc. Tym chętniej to uczy-

ni, im bardziej propozycja będzie zawierała komunikat o korzyściach.

Staranność wymaga demonstracji zrozumiałego dla odbiorcy, nierzadko fizycznego, wyrazu. Repertuar demonstracji zawiera różne możliwości. Pierwsza z nich, to własny przykład – zobacz, zrobiłem już całkiem solidną ścieżkę, wygodnie Ci będzie nią po prostu pójść. Inna, to wspólne uczestnictwo – zrobmy to razem, wspólnie odnajdziemy ścieżkę. Tak postępuje mistrz, który prowadzi ucznia przez meandry koloru. Kolejna, to przedstawiona propozycja gotowego schematu postępowania – nawet jeśli ścieżka nie wydaje Ci się wygodna, to jednak spełnia kryteria sumienności, przecież sumiennosc to nie tylko Twoja wygoda. Tak postępuje producent samolotów; przedkłada bezpieczeństwo ponad wygodę pilota. Inny wreszcie sposób, to uzgodnienie, negocjacja – wiem, że zawsze chodziłeś swoją ścieżką, spróbuj innej, może pokaże Ci się nowy schemat sumienności. Tak postępuje organizator konferencji, który rozumie problemy jej uczestników i wie, jak je rozwiązać. Postępowanie, działanie, lista pytań kontrolnych, negocjacja obustronnie korzystna to za każdym razem coś, co wymaga wiedzy, komunikacji, wielokrotnego powtórzenia, dialogu – aktywności, w której nie ma miejsca na domniemanie.

Powinności

W toku rozwoju firmy „Ja” nadchodzi moment kupieckiej świadomości – kupiec dowiaduje się, że „Ja” to właśnie ja i tylko ja – i przejmuje odpowiedzialność za swoją firmę. Rejestry i kryteria zostały napisane, choć nie zapełnione, zapisy można uzupełniać o nowe wpisy, a nadto każdy zapis można zmienić lub nadpisać. Wartości, które odczytał i zapisał jako kryteria pozwalają mu od nowa przeglądać i poddawać ocenie zapisy rejestrów dobrego i złego, powiększać zbiór zapisów po stronie dobrego i umniejszać po stronie złego. Skoro jednak sumiennosc jest kategorią wewnętrzną, dobre i złe nie mają charakteru uniwersalnego, są względne. Jeden więc kupiec może doskonalić się w czynieniu dobra, które z punktu widzenia innych kupców jest złem; inny może doskonalić się w czynieniu zła, które i z punktu widzenia innych kupców jest dobrem lub z punktu widzenia innych kupców jest złem.

Sumiennosc osobista i sumiennosc zawodowa nakładają się na siebie, choć zapisane kryteria sumiennosci osobistej nie zawsze są w zgodzie z kryteriami sumiennosci zawodowej. Kupcy wierni swojej sumiennosci zawodowej mają więc powód i kierunek doskonalenia: doprowadzić do zgodności kryteriów sumiennosci osobistej z wartościami, które wyznaczają sumiennosc zawodową. Doskonalenie⁵⁾ polega na wzmacnianiu własnych cnót i uzyskiwaniu zgodności kryteriów wyznawanych i stosowanych w różnych odgrywanych rolach kupieckich. Jeśli kto umie posuwać się po tej ścieżce, uzyskuje wysoką pozycję swojej kupieckiej firmy, osiąga sukcesy w zawodzie, a zarazem nie rezygnuje z siebie samego. Na ścieżce doskonalenia kupiec nabywa powinności, z których musi się wywiązać, aby pozostać w zgodzie z sumiennoscia. Nabywa powinności ustawicznego przeprowadzania testów spójności roli kupieckiej, sumiennosci i staranności.

Powinność kupiecka

Pierwsza powinność dotyczy refleksji nad sobą, pozyskania samoświadomości cech charakterystycznych firmy „Ja”. Prowadzi przez pytania sobie samemu stawiane: co powoduje odmienność mojej firmy od innych? To, że kupiec jest indywidualnością niepowtarzalną, zostało mu dane w wyposażeniu biologicznym, w złożeniu genów, które przyniósł ze sobą na świat. Pytanie dotyczy w istocie czego innego – tego, w jaki odróżnialny sposób wypełnia swoje kupieckie role. Lekarz, wykładowca, ksiądz lub dziennikarz zobaczą liczną lub mniej liczną publiczność. Robotnik zobaczy, że powierzają mu zadania coraz prostsze lub coraz bardziej złożone. I dalej: co i komu oferuje moja firma; co takiego, co czyni jej ofertę atrakcyjną dla innych? Sama w sobie odmienność sposobu wypełniania ról kupieckich zaświadcza o poniesionym wysiłku, mniej lub wcale o uzyskanym skutku. Pytanie dotyczy w istocie tego, dla kogo oferta jest atrakcyjna; jaką pozycję zajmują ci, dla których jest atrakcyjna, w tym także pozycję profesjonalną. Informatyk zauważy, że wykonuje podprogramy do programu głównego lub, że powierzono mu projekt programu głównego; handlowiec otrzyma oferty pracy od znanych firm lub ich nie otrzyma. A wreszcie: czy to samo, co ja myślę i wiem o swojej firmie, jest widoczne dla innych? Im węższy krąg tych, z którymi kupiec wchodzi w relacje, tym łatwiej o pozytywne przekonanie. Tymczasem pytanie dotyczy w istocie tego, jak bardzo zróżnicowanemu gronu innych kupców pod ich własną firmą te sposoby wypełniania ról kupieckich wydają się atrakcyjne. Specjalista od marketingu zorientuje się, że na konferencję zapraszają go ekonomiści i prawnicy; pracownik dostrzeże, że choć sam z taką ideą nie występował, otrzymuje propozycje udziału w licznych projektach realizowanych przez firmy, dla której pracuje lub też wykonuje zadania proste i powtarzalne.

Powinność sumiennosci

Powinność druga dotyczy powtarzalnej refleksji nad własną sumiennoscia. I także prowadzi przez pytania samemu sobie stawiane. Jakie wartości wyznaje? Łatwo sporządzić listę pozytywnych wartości, o których kupiec wie, że istnieją. Pytanie dotyczy w istocie tego, czy wartości wyznawane i wartości deklarowane są identyczne. Polityk, który publicznie mówi o wartościach narodowych, a w wąskim gronie o prymacie nad nimi interesów partyjnych – ma kłopoty z sumiennoscia. I dalej: czy postępuje w zgodzie z wyznawanymi wartościami? Liczne przykłady pokażą każdemu kupcowi, że tak właśnie jest. Pytanie jednak dotyczy w istocie nie potwierdzeń, ale wyjątków od tej zasady; stwierdzenia, które z wartości i kryteriów są wytyczną do działania, które zaś tylko niegdyś dokonany zapisem. Kupiec, który wierzy, że wyznaje czystosc kryteriów naboru nowych pracowników, ale gotów jest ustąpić w przypadku niekompetentnego kuzyna właściciela firmy, oszukuje sam siebie. Sumiennosc jego powinna mu bowiem nakazać nie tyle przeciwdziałać, ile choćby dać wyraz braku akceptacji przez jego sumiennosc takiego stanu spraw. A wreszcie: czy gotów jestem ponieść wysiłek, aby

wytworzyć w swojej sumienności nową ścieżkę, odmienić kryteria i dokonać nowego wpisu do księgi dobrego i złego? Każdy ukształtowany kupiec odnajdzie w swojej historii fakty świadczące na korzyść tego pytania. Jednakże dotyczy ono w istocie tego, czy istnieje we mnie mechanizm gotów do przeprowadzenia takich modyfikacji bez kosztów i dylematów; albo inaczej – czy jestem otwarty na świadome lub nieświadome demonstracje staranności innych kupców; albo jeszcze inaczej – czy w mojej sumienności funkcjonują nadal, jak za dzieciństwa, procesy uczenia się. Powszechna dostępność technologii powoduje, że młodzi ludzie coraz mniej czytają i skłaniają się do myślenia obrazem w miejsce słowa. Nauczyciel powinien więc zmienić sposób komunikacji i narzędzia, którymi się posługuje, ale może to spowodować naruszenie licznych pokładów jego sumienności. Jego sumienność wymaga bowiem, aby uczeń posługiwał się (tak jak on sam niegdyś) książką i bezruchem w trakcie wykładu. I trzeba nowych kryteriów i nowych zapisów w rejestrze dobrego i złego, aby oba te stanowiska pogodzić w działaniu.

Powinność staranności

Trzecia powinność dotyczy powtarzalnej refleksji nad starannością. Tak, jak poprzednie dwie, prowadzi przez pytania samemu sobie stawiane. Czy uprawiam i kultywuję własną staranność? Odruchowa odpowiedź – tak, bo mówię, czego oczekuję – nie wystarcza. Pytanie dotyczy bowiem w istocie tego, czy i w jakim zakresie posługuję się zrozumiałymi demonstracjami staranności: przykładem, uczestnictwem, pytaniem czy dialogiem lub negocjacją. Takimi narzędziami posługuje się człowiek, który stoi na pokładzie lotniskowca i przyjmuje lub wysyła w powietrze samoloty. Demonstracja jego staranności obejmuje pozy i ruchy, kolejność, w jakiej te sygnały wysyła, a wreszcie rezygnację z niektórych poleceń wskutek reakcji pilota i jego maszyny⁶. I dalej: czy umożliwiam innym uprawianie i krzewienie staranności? Odpowiedź – nie przeszkadzam, nie protestuję – nie wystarcza. Pytanie dotyczy bowiem w istocie tego, czy kupiec okazuje swoją gotowość do przyjęcia staranności innych. Przydatna jest do tego postawa: poproś, a dostaniesz, pozwól sobie poprosić i daj. Urzędnik, który rutynowo odłożył sprawę do właściwej teczki do późniejszego jej rozpatrzenia, gotów jest, pod naporem prośby klienta, zając się sprawą natychmiast, kiedy teczka spraw odłożonych jest pusta. Zareagował bowiem rutynowo, a prośba uświadomiła mu, że rutyna w tym przypadku nie jest konieczna. Wykonawca usługi pochylił się z troską nad zapisem wymagań klienta nie żądając dodatkowej za to opłaty, jeśli je przystępnie sformułowane otrzyma. Proszący otrzyma wiele demonstracji sumienności, kiedy o to poprosi. Nie otrzyma nic, jeśli tylko przyjmie domniemanie, że sumienność innych jest równa jego sumienności. I wreszcie na koniec: czy tworzę i przedstawiam demonstracje staranności odruchowo, bez namysłu? Pytanie dotyczy w istocie czego innego; tego mianowicie, czy tworzenie demonstracji staranności jest częścią mojej sumienności zawodowej albo osobistej. Powieści kryminalne przedstawiają detektywów jako ludzi, którzy taką sumienność

w sobie wykształcili. Kształcenie do niektórych zawodów buduje takie odruchowe kompetencje – jest w nie wyposażony lekarz diagnostyk, prawnik legislator, czy strażak w akcji. Odnaleźć też można instytucje, które powszechnie kształcą takie kompetencje wśród swoich pracowników. Zwykle jednak pozytywna odpowiedź na to pytanie wymaga wcześniejszego treningu⁷.

Dylematy

Zasady postępowania zgodne z dyrektywą staranności sumiennego kupca uprawiane są przez wielu ludzi odruchowo, jako naturalny sposób bycia i życia. Nie obywa się to jednak bez przeszkód. Jeden rodzaj przeszkody, to zderzenie z otoczeniem. Przeszkoda ta umiejscowiona jest na zewnątrz, w odbiorcach demonstracji kupieckiej sumienności i staranności. Drugi rodzaj przeszkody, to wewnętrzne wątpliwości i dylematy, które pojawiają się w trakcie praktycznego uprawiania zasad kupieckiej sumiennej staranności.

Pierwszy rodzaj trudności objawia się tym, że demonstracje sumienności i staranności odbierane być mogą jako łagodny przejaw dziwactwa. Co nie znaczy, że nie będą też odbierane i traktowane zgodnie z kupiecką intencją nadawcy. Drugi rodzaj trudności objawia się tym, że uprawiane zachowania przywołują wątpliwości co do własnej konsekwencji w działaniu. W każdym przypadku kupiec pod firmą „Ja” poszukiwać będzie (jak mu nakazuje sumienność) dyrektyw, które ułatwią mu budowę repertuaru zachowań, jakimi posłużyć się powinien.

Odnieśmy więc na koniec staranną sumienność kupiecką do konkretnego miejsca i roli społecznej, mianowicie roli lidera w otoczeniu organizacyjnym. Raz to z powodu, że względnie niezmiennie otoczenie społeczne zapewni powtarzalność sytuacji, w których dylematy przyjdzie rozwiązywać. Po drugie, z takiego powodu, że lider w otoczeniu organizacyjnym jest tym, kto jest postrzegany jako źródło normy zachowania się i kopiowany w sposobie jej przestrzegania. Tym samym przeszkoda zewnętrzna zaniknie lub stanie się mało istotna. Nadto, lider w otoczeniu organizacyjnym to rola ogólna, która przypisana być może do dowolnego miejsca w organizacji. Liderem staje się szef projektu marketingowego, osoba zajmująca stanowisko dyrektora finansowego czy kadrowego, ale też urzędnik, który sporządza cykliczny raport roczny czy też prowadzi środowiskowy audyt wewnętrzny.

Tym samym pozostaniemy przy dylematach, które przynosi postawa staranności sumiennego kupca do sprawowania roli lidera w organizacji. I oto pojawią się dwa dylematy, które przyjdzie liderowi ustawicznie rozwiązywać: dylemat granicy i dylemat pierwszeństwa.

Dylemat granicy

Pomińmy granicę oddzielającą lidera (kupca pod firmą „Ja”) od innych. Pozostanie wtedy tylko obejmąć się z sumiennością i starannością. Rysuje się wyraźna granica między sumiennością i starannością: sumienność skierowana jest do siebie, staranność do innych. Będzie więc lider kierował swoją staranność do współ-

pracowników, swoich szefów, dostawców, klientów, innych liderów.

Jednakże istota dylematu zawiera się w czym innym: gdzie dokładnie kończy się sumienność, a zaczyna staranność. Lub odwrotnie: gdzie dokładnie kończy się staranność, a zaczyna sumienność. W istocie dwa te wymiary są dwiema stronami tej samej monety i nie istnieją bez siebie. Dylemat polega zaś na tym, po której stronie się znaleźć i czy repertuar środków służących jednemu i drugiemu zastosować do siebie czy do innych. Lider wywoływać musi zamierzone i pożądane zachowania organizacyjne. Jeśli więc, przykładowo, lider zespołu konsultingowego zapewni klienta, że dostarczy mu standardowe, uniwersalne rozwiązanie, to zademonstrował swoją sumienność, choć nie okazał staranności. Jeśli zaś pozostawił za sobą liczne formularze z nakazem ich wypełnienia, bez informacji do czego one służą, okazał się starannością bez sumienności.

Dyrektywa, która służy do rozwiązania podobnego dylematu sprowadza się do tego, aby nie pozwolić mu się uwieść. Granica między sumiennością i starannością istnieje, a jej istnienie przynosi problemy. A zarazem rozwiązanie dylematu polega na tym, aby nigdy nie znaleźć się po żadnej jej stronie, aby na zawsze pozostać na granicy. Jeśli kto brał udział we wdrażaniu systemu informatycznego, ten wie, że lider zespołu dostawcy musi znać i reprezentować problemy klienta (sumienność), a zarazem zapraszać go do tego, aby sam sobie pomógł w rozwiązywaniu własnych problemów (staranność). Podobnie lider zespołu, który prowadzi trening kompetencyjny w przedsiębiorstwie, sprawdzić musi, czego w istocie potrzebują jego klienci (sumienność), zaprosić ich do tego, aby zaakceptowali jego punkt widzenia (staranność), a wreszcie sprawdzić, czy istotnie nabyli obiecywane kompetencje (sumienność), ale też ukazać im, jak dobrze je nabyli (staranność). Liderzy zespołów dostawców często zapewniają o swojej staranności, która – jeśli jest pozbawiona sumienności – staje się dla klienta uciążliwością. Z drugiej strony, staranny klient przedstawi dostawcy listę pytań kontrolnych i pozwoli mu zbudować nowe pokłady sumienności.

Dylemat pierwszeństwa

Każda z dwóch stron tej samej monety – sumienność i staranność – skierowana jest do innego adresata. Sumienność nakazuje rozwijać doskonałość w sobie, staranność pomaga budować podobną sumienność w innych. W tym tkwi załóżek drugiego dylematu. Lider jest przed nim ustawicznie postawiony. Sam zaś dylemat polega na tym, od którego brzegu powinno się rozpocząć działanie. Sprzedawcy usług bankowych albo telekomunikacyjnych, pracownicy *call centers*, czy doradcy klienta w różnych instytucjach są liderami transakcji. Podobnie rzecz się ma z mechanikami samochodowymi, wykładowcami szkół wyższych i lekarzami. Sprzedawcy są zdania, że klienci nie chcą zrozumieć, co się do nich mówi; mechanicy, że klienci są ignorantami; wykładowcy, że studenci się nie uczą; lekarze, że pacjenci nie stosują się do ich zaleceń. Tym samym rozwiązyli dylemat; propozycję, aby zmianę

stanu rzeczy zaczęli od siebie, traktują jak zachętę do samobiczowania.

W rzeczywistości rozwiązanie dylematu rozpocząć wypada od drugiej strony, od pokładów własnej sumienności. Bez samobiczowania, ono bowiem poszukiwać nakazuje winy w pokładach własnej wiedzy i doświadczenia. Wina tymczasem jest kategorią prawną, a nadto zawiera w sobie ocenę. W życiu społecznym występuje sprawstwo, które nie podlega wartościowaniu – ma miejsce, po prostu.

Rozwiązanie dylematu polega na przeprowadzeniu analizy sumienności w interesie staranności. Lekarska sumienność nakazuje liderowi w kontakcie z pacjentem zalecić dokładnie taką terapię, jaką zaleca i niechaj to nie pozostawia wątpliwości. Powstaje jednak kwestia, czy sumienność lekarska powstała wskutek wiedzy medycznej, czy wiedzy o klientach i ich cechach; czy choćby tego drugiego rodzaju wiedzy dotyka. Albo inaczej, jakie rozmyślenia przeprowadził lekarz nad swoją sumiennością w zakresie rozpoznania języka, jakim jego klient się posługuje, ograniczeń, jakie nakłada na klienta jego wiek, stan fizyczny i psychiczny oraz zasobność materialna. I podobnie: jakie rozważania nad swoją sumiennością przeprowadził wykładowca w zakresie sposobów percepcji studenta w transakcji uczenia się, w której jest liderem. To samo pytanie odnieść można do lidera zespołu projektowego w firmie, prezesa zarządu spółki, czy audytora.

Tym samym rozwiązanie dylematu pierwszeństwa obejmuje przejrzystą dyrektywę: skuteczna staranność wymaga ustalenia jej warunków progowych. I choć określenie i spełnienie warunków progowych staranności czyni ją dopiero starannością, to jest to obszar sumienności – sumienności w interesie staranności. Jeśli zaś tego zabraknie, transfer kryteriów i wartości własnej sumienności nie będzie skuteczny.

Kierunek

Wiele poglądów filozoficznych zawiera dyrektywę doskonalenia – doskonalenia siebie samego, sposobów postrzegania świata i dróg obchodzenia się z dostrzeżonymi problemami. Grecki *thymos*, angielski *spiritedness*⁸⁾, buddyjska *nirvana*⁹⁾ i polska *harmonia*¹⁰⁾, to za każdym razem zachęta do kształtowania zbioru cnót, które człowiek w sobie może krzewić, rozbudowywać i ugruntowywać. Ich kształtowaniu pomaga inteligencja emocjonalna¹¹⁾. Każde z tych podejść, to zarazem droga i cel. Choć są to stany docelowe, do których człowiek mógłby zmierzać swoim życiem i wszystkimi jego demonstracjami, to jednak zakłada się, że są one trudne do osiągnięcia przez normalnego, nie wyjątkowego człowieka¹²⁾. To jednak przede wszystkim droga, zmierzanie, borykanie się ze sobą oraz własną samotnością¹³⁾ i wysiłek; gwiazda polarna, która wyznacza kierunek, ale nikt się nie spodziewa, że tam kiedyś dotrze, choć w tym kierunku się posuwa.

Jeśli ludzie podejmują wysiłki, aby się poruszać w kierunku doskonalenia się, to przede wszystkim czynią to na potrzeby własnej sumienności, wewnętrznej kategorii. Staranie takie przynosi jednak efekt większy, niż tylko osobisty. Ustawiczna indywidualna demonstracja postawy staranności sumiennego kupca ma

tylko takie znaczenie, że jeśli zostanie dostrzeżona i zaakceptowana, działa jak kamień wrzucony do wody; od miejsca, w które wpadł, rozchodzą się fale.

dr Jerzy S. Czarnecki
Katedra Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- ¹⁾ O zakresie i przydatności norm prawnych w biznesie zob. R. POSNER, *The Frontiers of Legal Theory*, Harvard University Press, Boston 2001, s. 68–77.
- ²⁾ Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z 27 czerwca 1934, *Kodeks Handlowy*, Dz.U. z 30 czerwca 1934; w kodeksie handlowym „staranność sumiennego kupca” występuje dwukrotnie: art. 292 § 2 i art. 474 § 2.
- ³⁾ Ustawa z 15 września 2000 r., *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. nr 94, poz. 1037 z 8 września 2000 r.; w kodeksie spółek handlowych występuje już tylko „staranność”, także dwukrotnie: art. 293 § 2 i art. 483 § 2.
- ⁴⁾ Kotarbiński określa staranność jako cechę dobrej roboty polegającą na tym, że się wytrwale dbało o udatność wyrobu. Zob. T. KOTARBIŃSKI, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa, 1958, s. 144, a wcześniej: udatność oznacza, że obiekt został zaprojektowany także z punktu widzenia względów ubocznych, przydatnych, dla głównej sprawy nieistotnych, *ibidem*, s. 122.
- ⁵⁾ F. FUKUYAMA, *The End of History and the Last Man*, Perennial, An Imprint of Harper Collins Publishers, NY 1992, m.in. s. 162–163; autor powołuje się na greckie po-
- chodzenie potrzeby zmierzania do doskonałości w celu osiągnięcia podziwu określane słowem *thymos*.
- ⁶⁾ K.E. WEICK, K.H. ROBERTS, *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, „Administrative Science Quarterly” 1993, wrzesień, s. 357–381.
- ⁷⁾ Ch. PERROWS, *Normal Accidents. Living with High – Risk Technologies*, Princeton University Press, NJ 1999, s. 92–98.
- ⁸⁾ F. FUKUYAMA, *The End of History and the Last Man*, Perennial, An Imprint of Harper Collins Publishers, NY 1992, m.in. s. 162–163.
- ⁹⁾ F.H. ROSS, T. HILLS, *The Great Religions by Which Men Live*, Fawcett, Greenwich, Conn. 1986, s. 53.
- ¹⁰⁾ K. ADAMIECKI, *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowe Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938, s. 270.
- ¹¹⁾ M.F. KETS DE VRIES, *The Leadership Mystique*, Prentice Hall 2003, s. 106–120.
- ¹²⁾ Literatura pokazuje ludzi, którzy stany takie osiągnęli lub prawie osiągnęli, pośród nich wymienia się Chrystusa i Mahatmę Ghandiego. Zob. np. Ch.C. MANZ, H.P. SIMS Jr., *The New Superleader. Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA 2001, s. 7–23.
- ¹³⁾ M.F. KETS DE VRIES, *Life and Deaths in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1995, s. 153–172.

Gospodarka bez ekonomoma

Pod redakcją Jana Winieckiego

Polskie Wydawnictwa Profesjonalne, Warszawa 2006

Jak zmierzać do dobrobytu?

Na to pytanie Czytelnik znajdzie odpowiedź w niniejszej publikacji. Trudny temat, skomplikowane zagadnienia ujęte zostały w sposób zrozumiały i nierzadko dowcipny. Zawsze jednak odpowiedzi ukazują nieubłaganą dla ludzkiego „chciejstwa” logikę prawideł ekonomicznych. Nie da się ich ominąć ani oszukać złudnymi obietnicami czy też odsuwaniem w czasie trudnych decyzji. Znajdziemy tu wyjaśnienie spraw zasadniczych w teorii ekonomii, ale też i spraw „bieżących”, wciąż uparcie powracających w kolejnych latach – i dlatego zawsze aktualnych.

Teksty zamieszczone w zbiorze powstały z inspiracji Towarzystwa Ekonomistów Polskich, które od kilku lat realizuje program publicznej edukacji ekonomicznej pod nazwą „Którędy do dobrobytu?”. Inspiracją wreszcie – stały się felietony Profesora Jana Winieckiego – poświęcone tej samej ważnej tematyce gospodarki i teorii ekonomii – które możemy czytać w tygodniku „Wprost”, a stanowiące uzupełnienie kwestii podejmowanych w kampanii edukacyjnej TEP.

Tak jedne, jak i drugie odpowiadają na pytanie – którądy i jak zmierzać do dobrobytu...

Cele i perspektywa krytycznej nauki o zarządzaniu

Paweł Szwiec

Cztery dyskursy w naukach o organizacji i zarządzaniu

S. Deetz wskazał na cztery dyskursy funkcjonujące w naukach o organizacji i zarządzaniu (tabela 1)¹⁾.

Przedstawiciele dyskursu normatywnego poświęcają uwagę poszukiwaniu regularności oraz zwiększaniu, dzięki odkrywaniu prawidłowości, zakresu kontroli nad światem społecznym. Najczęściej posługują się pojęciami: operacjonalizacji, obiektywności i praw naukowych oraz próbują uprawiać nauki społeczne na wzór nauk przyrodniczych.

Przedstawiciele dyskursu interpretatywnego przyjmują założenie o konstruktywistycznym charakterze rzeczywistości organizacyjnej²⁾. Ich zdaniem porządek organizacyjny jest wciąż podtrzymywany i modyfikowany w procesach instytucjonalizacji i internalizacji, przez poszukujących sensu pracowników³⁾.

Przedstawiciele dyskursu dialogicznego, akceptując którąś z form irracjonalizmu oraz wieszcząc śmierć projektu modernistycznego, podejmują w swoich dociekaniach m.in. zagadnienia: konstruktywizmu społecznego, roli języka w procesach konstrukcji, wielkich narracji, czy związków między wiedzą a władzą.

Natomiast przedstawiciele dyskursu krytycznego dążą do odkrywania i demaskowania różnych form ucisku, dominacji i nierówności, poprzez wyjaśnianie, jak społeczna konstrukcja rzeczywistości sprzyja interesom pewnych grup, a marginalizuje interesy innych. Osoby uprawiające ten typ dyskursu szczególną uwagę poświęcają badaniu: form fałszywej świadomości, systematycznie zniekształcanym procesom komunikacji, praktykom i normom, które sprzyjają interesom pewnych grup oraz uniemożliwiają innym ludziom zrozumienie, artykułowanie i dążenie do realizacji ich interesów. Badacze biorą pod uwagę zarówno wpływ organizacji na szerszy kontekst społeczny,

Tab. 1. Cztery dyskursy w naukach o organizacji i zarządzaniu

Kryterium	Dyskurs normatywny	Dyskurs interpretatywny	Dyskurs krytyczny	Dyskurs dialogiczny
Podstawowy cel	odkrywanie prawidłowości	manifestowanie zunifikowanej kultury	demaskowanie dominacji	rozwiązanie konfliktów
Metoda	nomotetyczna	hermeneutyka, etnografia	krytycyzm kulturowy, krytyka ideologii	dekonstrukcja
Oczekiwania	progresywna emancypacja	odkrycie integrujących wartości	przekształcenie porządku społecznego	zapewnienie przestrzeni marginalizowanym dyskursom
Metafora stosunków społecznych	ekonomiczna	społeczna	polityczna	masowa
Metafora organizacji	rynek	wspólnota	państwo	karnawał
Rozwiązywane problemy	nieskuteczność, nieporządek	brak sensu	dominacja	marginalizacja, tłumienie konfliktów
Styl narracji	naukowy, techniczny	romantyczny	terapeutyczny, dyrektywny	ironiczny, ambiwalentny
Tożsamość	modernistyczna	premodernistyczna	późnomodernistyczna	postmodernistyczna
Organizacyjne korzyści	kontrola, eksperckość	zaangażowanie, jakość życia w pracy	partycypacja	różnorodność, twórczość
Nastrój	optymistyczny	przyjazny	podejrzliwy	żartobliwy
Społeczne obawy	nieporządek	depersonalizacja	władza	totalizacja, normalizacja

Źródło: S. DEETZ, *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy*, „Organization Science”, 7(2), 1996, s. 199.

np. skutki kolonializmu korporacyjnego, racjonalizacji społeczeństwa, czy zdominowania sfery publicznej, jak i relacje wewnątrz organizacji oparte na ucisku i wyzysku.

Fundament dyskursu krytycznego w naukach o organizacji i zarządzaniu stanowi teoria krytyczna.

Teoria krytyczna w naukach społecznych

Teoria krytyczna jest projektem zorientowanym zarówno na refleksję, jak i na działanie⁴⁾. Osoby zaangażowane w teorię krytyczną przeciwstawiają się wszelkim formom eksploatacji człowieka oraz łączą refleksję i praktykę, w celu przekształcenia rzeczywistości społecznej⁵⁾ i radykalnej poprawy ludzkiej egzystencji⁶⁾. Ostatecznym celem teorii krytycznej jest rozszerzenie zakresu ludzkiej autonomii⁷⁾ i umożliwienie członkom wspólnoty ludzkiej zmiany kondycji życiowej, wskutek dostarczania wiedzy pozwalającej zrozumieć społeczne warunki swojej egzystencji⁸⁾. Jednostki i grupy wyzwala się spod wpływów społecznych i ideologicznych warunków o charakterze represywnym w procesie określanym mianem emancypacji⁹⁾. Dokonuje się ona dzięki aktywności, a nawet walce aktorów dążących do samostanowienia, a nie w wyniku dobrowolnych działań podmiotów sprawujących władzę. Przedstawiciele teorii krytycznej pozostają sceptycznie nastawieni wobec możliwości stymulowania procesu emancypacji przez grupy dominujące¹⁰⁾. Natomiast dostrzegają pozytywną rolę, jaką w procesie wyzwolenia człowieka mogą i powinny odgrywać nauki społeczne. Poprzez połączenie badań empirycznych i refleksji filozoficznej¹¹⁾ krytyczne nauki społeczne mogą rzucić wyzwanie tym formom wiedzy i praktyki, które służą do podtrzymywania iluzji (fałszywej świadomości) autonomii¹²⁾. Mogą również wskazywać i przyczynić się do ustanawiania struktury stosunków społecznych sprzyjających wolności i dobrobytowi człowieka¹³⁾.

Obok zagadnienia emancypacji krytycznie nastawieni badacze społeczni często podejmują kwestie: konstruktywizmu społecznego, stosunków władzy i ideologii, totalności oraz *praxis*¹⁴⁾.

Konstruktywizm społeczny głosi, że „rzeczywistość” jest społecznie konstruowana, że świat nie jest nam dany w sposób obiektywny i niezmienny, lecz jest nieustannie tworzony przez członków społeczności w drodze negocjacji i kolektywnego ustanawiania znaczeń. Teoria krytyczna stawia sobie za zadanie badanie procesu tworzenia przez ludzi „realiów” codzienności oraz kwestionowanie przyjmowanych za oczywiste założeń dotyczących tych realiów.

Co więcej, teoria krytyczna stanowi, że „rzeczywistość” nie jest konstruowana w wyniku arbitralnych i spontanicznych działań, lecz w procesie warunkowanym przez stosunki władzy występujące w danej kulturze. Wiele naszych kolektywnych i powszechnie akceptowanych wzorców znaczeń zostało ukształtowanych przez współdziałające media, organizacje i instytucje edukacyjne. Zrozumienie wpływu elit i ich instytucji na proces tworzenia „rzeczywistości” jest jednym z centralnych zadań krytycznie nastawionych badaczy społecznych. W tym celu posługują się oni pojęciem ideologii, które można rozumieć jako podzie-

lany sposób widzenia świata. Przy czym, kwestionują oni ideologię dominującą w zachodnim społeczeństwie oraz instytucje, które ją reprodukuje. Szczególną uwagę poświęcają ekonomicznym, politycznym i naukowym instytucjom ograniczającym aktualizację ludzkiego potencjału¹⁵⁾.

Totalność oznacza, że przedstawiciele teorii krytycznej za normę przyjmują badanie jakiegokolwiek fenomenu społecznego (w tym również zarządzania) z uwzględnieniem jego wielorakich relacji z innymi zjawiskami. Każde to postrzegać organizacje w powiązaniu nie tylko z systemem ekonomicznym i politycznym, ale również w relacji do codziennej aktywności ludzi¹⁶⁾. Zasada totalności sugeruje również, że praktyki zarządzania nie mogą być właściwie rozumiane, jeżeli nie zostaną osadzone w szerszym kontekście historycznym. Zgodnie z tą zasadą zarządzanie należy rozpatrywać jako społeczną i kulturalną praktykę determinowaną zarówno przez siły wewnątrzorganizacyjne, jak również ideologie i warunki materialne poszczególnych społeczności.

M. Alvesson i H. Willmott zwracają uwagę, że zarządzanie wywiera zbyt duży wpływ na dobrobyt pracowników, konsumentów i obywateli, aby było podporządkowane jedynie wąskiej, instrumentalnej formie racjonalności¹⁷⁾. Krytycznie zorientowani badacze organizacji powinni koncentrować swoje wysiłki na badaniu procesu zarządzania jako fenomenu o społecznym, moralnym i politycznym znaczeniu. Ich dążeniem powinno być raczej kontestowanie, niż legitymizowanie wykorzystywanych praktyk¹⁸⁾. Jednak chyba najbardziej charakterystyczną cechą teorii krytycznej jest nastawienie na działanie, na nieprzerwane tworzenie społecznych warunków sprzyjających rozwojowi ludzkiej kondycji. Dlatego krytycznie nastawieni badacze społeczni nie mogą ograniczać swoich wysiłków jedynie do kontestowania społecznej „rzeczywistości” i demaskowania dominujących ideologii, ale powinni opracowywać alternatywy dla *status quo*.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że przedstawiona powyżej charakterystyka teorii krytycznej może budzić dyskusję, i to co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, wśród jej zwolenników brak jest konsensusu odnośnie do zakresu znaczeniowego tej formuły. Po drugie, w ciągu pięciu ostatnich dekad wyłoniły się dwie różne szkoły teorii krytycznej, a mianowicie szkoła frankfurcka oraz współczesna teoria krytyczna wiązana z osobą J. Habermasa¹⁹⁾. Przy czym, obecnie można spotkać jeszcze szersze ujęcie teorii krytycznej. Miałyby ona obejmować, oprócz dokonania przedstawicieli szkoły frankfurckiej oraz J. Habermasa²⁰⁾, prace postmodernistyczne²¹⁾ i feministycznie zorientowanych myślicieli²²⁾, jak również neomarkszizm, teorię procesu pracy, poststrukturalizm, psychoanalizę, czy studia kulturowe²³⁾.

Cele i istota krytycznej nauki o zarządzaniu

Elementy krytyki dominujących w naukach o organizacji i zarządzaniu perspektyw pojawiły się wraz z samą dyscypliną. Jednak dopiero pod koniec lat 70. XX wieku ujawniła się bardziej fundamentalna krytyka, w ramach której problematyzowano powszechnie akceptowane cele istnie-

nia organizacji, ideologie, czy stosunki społeczne²⁴). To wówczas tacy autorzy, jak: J.K. Benson²⁵, W. Heydebrand²⁶, G. Burrell i G. Morgan²⁷, czy S. Clegg i D. Dunkerley²⁸) opublikowali prace wyznaczające kierunek rozwoju krytycznej nauki o zarządzaniu. Mimo rosnącej wagi podejścia krytycznego praktyka zarządzania wciąż jest zdominowana przez ideologię racjonalizmu²⁹). Nie zmieniło tego stanu rzeczy wyodrębnienie w ramach struktury Amerykańskiej Akademii Zarządzania grupy zajmującej się krytycznymi studiami nad zarządzaniem.

Krytyczne studia nad zarządzaniem stanowią projekt silnie naznaczony ideą emancypacji społecznej i humanizmu (tabela 2). Ich zwolennicy postrzegają współczesną teorię zarządzania jako ekspresję technokratycznego sposobu myślenia, który charakteryzuje się dążeniem do manipulowania potencjałem i pragnieniami człowieka, w celu utrzymania *status quo*³⁰). Występując przeciw alienacji i eksploatacji, pozostają w konflikcie z głównym nurtem nauk o organizacji i zarządzaniu zorientowanym na strukturalizowanie organizacyjnych i społecznych stosunków za pomocą środków opresji³¹).

Krytycznie nastawieni badacze organizacji za główny cel swojej aktywności przyjmują:

- uświadamianie pracownikom, że w ich organizacjach istnieją sprzeczności interesów i przejawy niesprawiedliwości³²;
- zrozumienie ograniczeń, jaki na rozwój człowieka narzucają istniejące praktyki, teorie oraz koncepcje zarządzania i organizacji³³), jak również wspieranie poszukiwań sposobów ich przewycięzania;
- uwzględnienie interesów oraz dopuszczenie do głosu przedstawicieli wszystkich grup społecznych, których życie w mniejszym lub większym stopniu zależy od praktyki zarządzania rozumianej jako polityczne, kulturalne i ideologiczne zjawisko.

Krytyczna teoria rzuca wyzwanie dominującej wiedzy o zarządzaniu, która marginalizuje głosy innych niż kierownicy członków współczesnych organizacji. Dlatego w pracach krytycznie nastawionych badaczy społecznych można znaleźć opinie: pracowników najniższych szczebli, kobiet, przedstawicieli mniejszości seksualnych, czy rasowych³⁴). Do osób szczególnie predysponowanych do uprawiania krytycznej nauki o zarządzaniu często zalicza się przedstawicieli świata akademickiego. Jest to związane z charakterem refleksji naukowej, której istotą pozostają sceptycyzm i bezinteresowne dążenie do prawdy³⁵) oraz z wciąż jeszcze względną niezależnością instytucji academic-

Tab. 2. Humanistyczne teorie organizacji

Wymiary (cechy)	Tradycyjna, humanistyczna teoria organizacji	Teoria krytyczna	Marksovska teoria dialektyczna
Obiektywna natura społeczeństwa	zgodność interesów	spolaryzowana, wewnętrznie sprzeczna	spolaryzowana, wewnętrznie sprzeczna
Obiektywne cechy organizacji	biurokracja	niesprawiedliwość, nierówności	niesprawiedliwość, nierówności
Obiektywne cechy warunków pracy	uniemożliwiające spełnienie	opresywne, alienujące, eksploatujące	opresywne, alienujące, eksploatujące
Podstawowa kategoria analityczna	potrzeby ludzkie	ludzka świadomość	ludzka świadomość
Opis stanu psychicznego	frustracja	alienacja	alienacja
Orientacja behawioralna	wycofanie się, ślepa agresja	pasywność, uległość	aktywność, działanie
Rola odgrywana przez pracownika w poszczególnych teoriach	psychologicznie niedojrzała ofiara przemysłowej biurokratyzacji	nierewolucyjny przedmiot całkowicie zniewolony przez kapitalistyczne mity i struktury znaczeń	wrażliwa, cierpiąca rewolucyjna ofiara dynamiki zmian kapitalizmu, sprzeciwiająca się dominacji
Najważniejsi autorzy	C. Argyris, A.H. Maslow	M. Horkheimer, T.W. Adorno, H. Marcuse	J.P. Sartre, H. Marcuse
Sposób postrzegania kierownictwa	protagoniści antyhumanizmu	protagoniści antyhumanizmu	protagoniści antyhumanizmu
Propozycje	tworzenie nowych form organizacji sprzyjających samorealizacji wszystkich pracowników	wspieranie demokratycznych, rewolucyjnych zmian społecznych i polityczno-ekonomicznych struktur przez uświadamianie pracownikom istnienia różnych form opresji	wspieranie demokratycznych, rewolucyjnych zmian społecznych i polityczno-ekonomicznych struktur przez łączenie indywidualnych aktów samoemancypacji z szerszymi formami walki klas

Źródło: J.M. JERMIER, „When the Sleeper Wakes”: A Short Story Extending Themes in Radical Organization Theory, „Journal of Management”, 11 (2), 1985, s. 76–77.

kich od świata biznesu³⁶⁾. Również tej grupie społecznej zwykle przypisuje się odpowiedzialność za uprawianie pedagogiki krytycznej, co może znaleźć wyraz w charakterystycznej zawartości programu zajęć lub w specyficznych cechach procesu kształcenia (jego strukturze, metodach, relacjach z uczniami)³⁷⁾. Najlepiej jednak, gdy jest ona zorientowana zarówno na treść, jak i na proces nauczania³⁸⁾ i służy do rozwijania dyskursów oraz praktyk, które mogą wspomóc transformację zarządzania z technologii społecznej kontroli w środek emancypacji³⁹⁾. Niestety, jak wskazuje zawartość podręczników i prac naukowych z zakresu zarządzania, publikowanych w Polsce, orientacja krytyczna w pracy badawczej rodzimych przedstawicieli nauk o organizacji i zarządzaniu jest prawie nieobecna. Natomiast, już choćby w związku z dokonującą się w naszym kraju transformacją, przestrzeń dla takiej orientacji jest praktycznie nieograniczona.

mgr Paweł Szewc

Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Opolski

PRZYPISY

- 1) S. DEETZ, *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy*, „Organization Science”, 7 (2), 1996, s. 201–203.
- 2) M.J. HATCH, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 24.
- 3) Ł. SUŁKOWSKI, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 70.
- 4) H. WALENTOWICZ, *Program teorii krytycznej Maxa Horkheimera*, „Nowa Krytyka”, nr 12, 2001, s. 10.
- 5) M. HORKHEIMER, *Critical Theory: Selected Essays*, Seabury, New York 1972, s. 242.
- 6) R.J. BERNSTEIN, *The Restructuring of Social and Political Theory*, Harcourt, Brace, Jovanovich, New York 1976, s. 180; M. HORKHEIMER, *Spoleczna funkcja filozofii. Wybór pism*, PIW, Warszawa 1987, s. 217.
- 7) M. REYNOLDS, *Critical Reflection and Management Education: Rehabilitating Less Hierarchical Approaches*, „Journal of Management Education”, 23 (5), 1999, s. 539; H. WALENTOWICZ, *Ewolucja teorii krytycznej Maxa Horkheimera*, „Przegląd Filozoficzno-Literacki”, nr 3, 2004, s. 52.
- 8) B. FAY, *Critical Social Science*, England Polity Press, Cambridge 1987, s. 23.
- 9) M. ALVESSON, H. WILLMOTT, *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*, „Academy of Management Review”, 17 (3), 1992, s. 432.
- 10) *Ibidem*, s. 432.
- 11) J. MUCHA, *Socjologia jako krytyka społeczna. Orientacja radykalna i krytyczna we współczesnej socjologii zachodniej*, PWN, Warszawa 1986, s. 66.
- 12) W. GROMCZYŃSKI, *Wstęp do książki „Człowiek jednowymiarowy” H. Marcusego*, PWN, Warszawa 1991, s. XLVIII.
- 13) M. ALVESSON, H. WILLMOTT, *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*, „Academy of Management Review”, 17 (3), 1992, s. 436.
- 14) P. PRASAD, P.J. CAPRONI, *Critical Theory in the Management Classroom: Engaging Power, Ideology, and Praxis*, „Journal of Management Education”, 21 (3), 1997, s. 286–289.
- 15) A.J. GRIMES, *Critical Theory and Organizational Sciences: A Primer*, „Journal of Organizational Change Management”, 5 (1), 1992, s. 26.
- 16) J.K. BENSON, *Organizations: A Dialectical View*, „Administrative Science Quarterly”, 22 (1), 1977, s. 7.
- 17) M. ALVESSON, H. WILLMOTT, *Critical Management Studies*, Sage, New York 1992, s. 1.
- 18) C. GREY, N. MITEV, *Management Education: A Polemic*, „Management Learning”, 26 (1), 1995, s. 74.
- 19) Zob. B.D. STEFFY, A.J. GRIMES, *A Critical Theory of Organization Science*, „Academy of Management Review”, 11 (2), 1986, s. 325.
- 20) B. AGGER, *Critical Theory, Poststructuralism, Postmodernism: Their Sociological Relevance*, „Annual Review of Sociology”, 17, 1991, s. 107.
- 21) M. ALVESSON, S. DEETZ, *Doing Critical Management Research*, Sage, London 2000, s. 108.
- 22) P. PRASAD, P.J. CAPRONI, *Critical Theory in the Management Classroom: Engaging Power, Ideology, and Praxis*, „Journal of Management Education”, 21 (3), 1997, s. 285–286.
- 23) V. FOURNIER, C. GREY, *At the Critical Moment: Conditions and Prospects of Critical Management Studies*, „Human Relations”, 53 (1), 2000, s. 16; D. AKELLA, *Giving Voice to the Powerless: The Role of Critical Theory in India*, „IIMB Management Review”, 15 (3), 2003, s. 48.
- 24) M. ALVESSON, *Questioning Rationality and Ideology: On Critical Organization Theory*, „International Studies of Management & Organization”, 14 (1), 1984, s. 62.
- 25) J.K. BENSON, *Organizations: A Dialectical View*, „Administrative Science Quarterly”, 22 (1), 1977.
- 26) W. HEYDEBRAND, *Organizational Contradictions in Public Bureaucracies: Toward a Marxian Theory of Organizations*, „Sociological Quarterly”, 18 (1), 1977.
- 27) G. BURRELL, G. MORGAN, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinmann, London 1979.
- 28) S. CLEGG, D. DUNKERLEY, *Organization, Class and Control*, Routledge and Kegan Paul, London 1980.
- 29) S.R. BARLEY, G. KUNDA, *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*, „Administrative Science Quarterly”, 37 (3), 1992, s. 393.
- 30) M. ALVESSON, H. WILLMOTT, *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*, „Academy of Management Review”, 17 (3), 1992, s. 436.
- 31) S. GRICE, M. HUMPHRIES, *Critical Management Studies in Postmodernity: Oxymorons in Outer Space?* „Journal of Organizational Change Management”, 10 (5), 1997, s. 416.
- 32) P. FROST, *Toward a Radical Framework for Practicing Organization Science*, „Academy of Management Review”, 5 (4), 1980, s. 503.
- 33) M. ROSEN, *Critical Administrative Scholarship, Praxis, and the Academic Workplace*, „Journal of Management”, 13 (3), 1987, s. 576.
- 34) E. WRAY-BLISS, *A Right to Respond? Monopolisation of Voice in CMS*, „Ephemera”, 4 (2), 2004, s. 106.
- 35) M. REED, P. ANTHONY, *Professionalizing Management and Managing Professionalization: British Management in the 1980's*, „Journal of Management Studies”, 29 (5), 1992, s. 608.
- 36) W. HOLLWAY, *Work Psychology and Organizational Behaviour*, Sage, London 1991, s. 184.
- 37) M. REYNOLDS, *Grasping the Nettle: Possibilities and Pitfalls of a Critical Management Pedagogy*, „British Journal of Management”, 10 (2), 1999, s. 174.
- 38) H.A. GIROUX, *Ideology, Culture, and the Process of Schooling*, Temple University Press, Philadelphia 1981, s. 67.
- 39) H. WILLMOTT, *Critical Management Learning*, [w:] *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*, red. J. BURGOYNE, M. REYNOLDS, Sage, London 1997, s. 175.

Zarządzanie według Jacka Welcha

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej, Robert Kamiński

W ubiegłym roku ukazało się polskie wydanie pracy J. i S. Welch *Winning znaczy zwyciężać* [J. Welch, S. Welch, 2005]. Kilka miesięcy wcześniej opublikowano inną pracę prezentującą poglądy J. Welcha, mianowicie *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie* [J.A. Krames, 2005]. Jak w ich (poglądów) świetle rysuje się obraz zarządzania przedsiębiorstwem?

Wydaje się, że jest to przede wszystkim zarządzanie przez wartości. „Najwybitniejszy CEO na świecie” słynął z tego, że niejako pozwalał rządzić wartościom. Uważał, że jeżeli w przedsiębiorstwie są przestrzegane wspólnie wypracowane wartości, wszystko pozostałe przyjdzie samo [J.A. Krames, 2005]. Włożył wiele wysiłku w opracowanie takiego systemu wartości, który okazał się swego rodzaju drogowskazem w realizacji misji General Electric i obejmował m.in. następujące zalecenia:

- działaj w sposób bezgraniczny, zawsze poszukuj najlepszych pomysłów i stosuj je bez względu na źródło,
- bądź nietolerancyjny wobec biurokracji,
- postrzegaj zmianę jako możliwość rozwoju [J. Welch, S. Welch, 2005].

J. Welch jest przekonany, że tworzenie systemu wartości powinno odbywać się iteracyjnie. „Zarząd może przedstawić pierwszą wersję, ale na pierwszej wersji nie powinno się skończyć. Taki dokument powinien być przekazany do obiegu, poddany dyskusji i ocenie pracowników. Zarząd zaś powinien uczynić wszystko, by stworzyć w firmie odpowiednią atmosferę, tak by pracownicy czuli się w obowiązku wziąć udział w procesie” [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 32].

Należy przy tym dążyć do tego, by wartości i związane z nimi wzorce zachowań były jasno sprecyzowane i odpowiednio szczegółowe. Na przykład wartość: „traktujemy naszych klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani, jest wprawdzie bardzo konkretna, jednak może być urzeczywistniana m.in. przez następujące wzorce zachowań organizacyjnych:

- „Nie pozwól, by konflikty związane z podziałem zysków przeszkadzały w robieniu tego, co najlepsze dla klienta.
- Proponuj klientom dobrą, uczciwą transakcję. Doskonale relacje z klientem wymagają czasu. Nie przykładaj jednorazowego zysku nad budowanie trwałych relacji.
- Nieustannie poszukuj sposobów, by robienie interesów z naszą firmą było łatwe.
- Utrzymuj stały kontakt z klientami. Jeśli rozmawiają z nami, nie mają czasu na rozmowy z konkurencją.

- Nie zapominaj mówić – dziękuję” [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 34].

Sformułowane wartości muszą być spójne z misją przedsiębiorstwa. Niestety, dość często bywa inaczej, tj. pojawia się rozdźwięk między wartościami i misją, które mogą doprowadzić do upadku organizacji, o czym świadczy to, co stało się z firmami A. Andersen czy Enron [J. Welch, S. Welch, 2005].

Jasne sprecyzowanie wartości i wzorców zachowań nie wystarczy, jeżeli nie zmienia się słów w czyny. Pierwszym krokiem jest intensywne propagowanie tego, co w firmie jest pozytywnie ocenione oraz uznawane za godne pożądania i dążeń. J. Welch podkreśla, że jest ono tym łatwiejsze, im większe jest zaangażowanie pracowników w określanie wartości oparte na atmosferze nastawionej na dialog, w której ludzie mogą w otwarty sposób wyrażać swoje zdanie.

Jedną ze stosowanych w General Electric metod propagowania sformułowanych wartości, było ich wydrukowanie na niewielkich kartkach mieszczących się w portfelu. Niektóre wartości i wzorce zachowań wymagały jednak wyjaśnienia i omówienia. Robiono to nieustannie podczas porad, oceny pracowników i każdej innej nadarzającej się sposobności. Nagradzano też tych wszystkich, którzy uczestniczyli w ciągłym procesie upowszechniania tego, co naprawdę było prawdziwą ideą „szefowania” firmie.

Jeżeli propagowane wartości mają mieć realny wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa, należy nimi nasycać wszelkie działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Procedury zatrudniania, oceny i zwalniania ludzi muszą być tak zaprojektowane, by pracownicy nie mieli najmniejszych nawet wątpliwości, jakie wartości regulują zachowania organizacyjne.

J. Welch uważa, że każdy kandydat do pracy powinien być poddany trzem próbom: na uczciwość, inteligencję i dojrzałość. Chodzi o to, by pracownikami przedsiębiorstwa byli ludzie, którzy:

- mówią prawdę i dotrzymują słowa, biorą za siebie odpowiedzialność za działania z przeszłości, przyznają się do błędów i usiłują je naprawiać;
- mają szerokie horyzonty i odznaczają się docieklivością poznawczą;
- potrafią znosić napięcia i radzić sobie z niepowodzeniami i stresem.

O ile istnieją liczne testy na inteligencję, o tyle brak jest testów zarówno na uczciwość, jak i dojrzałość. Osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzki-

mi muszą zatem kierować się składanymi referencjami, a przede wszystkim polegać na własnej intuicji [J. Welch, S. Welch, 2005].

Do pozyskiwania ludzi charakteryzujących się cechami odpowiadającymi preferowanym w General Electric wartościom służył również realizowany plan zatrudniania, noszący nazwę 4-E (1-P). Jego nazwa pochodzi od czterech cech zaczynających się na literę E i jednej na P. Cechami tymi są:

- pozytywna energia (*energy*). Ludzie z taką energią łatwo nawiązują kontakty i są ukierunkowani na działanie i zmiany;
- umiejętność stymulowania innych (*energize*), wyrażająca się w zdolności inspirowania swojego zespołu do podejmowania się rzeczy niemożliwych;
- śmiałość (*edge*), czyli odwaga podejmowania trudnych decyzji;
- skuteczność (*execute*), tj. zdolność realizowania celów;
- pasja (*passion*), rozumiana jako szczerza i głęboka ekscytacja pracą [J. Welch, S. Welch, 2005].

Wstępne testy i plan 4-E (1-P) należy stosować przy każdej rekrutacji, na wszystkich szczeblach hierarchii. Natomiast u kandydatów na menedżerów najwyższego szczebla trzeba poszukiwać jeszcze czterech cech, tj.:

- autentyczności, czyli pewności siebie i przekonania do swoich racji,
- przenikliwości, czyli zdolności przewidywania przyszłości,
- skłonności do otaczania się ludźmi zdolniejszymi od siebie,
- prężności, a więc zdolności mobilizowania się po popełnionych błędach i podejmowania działań z nową wiarą, siłą i pewnością [J. Welch, S. Welch, 2005].

Istotnym elementem zarządzania przez wartości jest pozabawiony biurokracją system oceniania pracowników. Zdaniem J. Welcha, powinien on odznaczać się:

- przejrzystością i prostotą. „Jeżeli w ramach stosowanego przez Ciebie systemu potrzeba więcej niż dwóch kartek papieru na ocenę jednej osoby, to coś jest nie tak. Często oceniałem swoich ponad dwudziestu podwładnych, robiąc odręczne notatki, które zawierały dwie informacje: co moim zdaniem dana osoba robiła dobrze i jak moim zdaniem mogłaby poprawić swoją wydajność” [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 129];
- tym, że przynajmniej dwukrotnie w roku menedżer ocenia podwładnych podczas rozmowy „w cztery oczy”;
- ukierunkowaniem na rozwój zawodowy [J. Welch, S. Welch, 2005].

Jeżeli nadchodzi czas rozstania, spowodowany naruszeniem norm etycznych i prawa, menedżer nie może wahać się ani chwili. Powinien zagrozić zwolnieniem lub po prostu zwolnić pracownika i zrobić wszystko, by inni dowiedzieli się o tym i mieli świadomość skutków nieprzestrzegania zasad zwykłej przyzwoitości. Bardziej złożona jest sytuacja, kiedy pracownika trzeba zwolnić z powodu niewielkiej wydajności, a tym samym kierowania się w pracy innymi niż przyjęte wartościami. J. Welch podkreśla, że trzeba wówczas polegać na własnej intuicji i ciągle do-

skonać trudną sztukę zwalniania ludzi [J. Welch, S. Welch, 2005].

Zarządzanie przez wartości to także eliminowanie sprzeczności między wartościami i działaniami pracowników. Wymaga to przede wszystkim kształtowania atmosfery otwartości, której brak jest piętą achillesową świątą biznesu, ponieważ nie tylko blokuje kreatywność, ale również szybkie działania. Tymczasem w atmosferze otwartości:

- informacje krążą bez przeszkód, przeto ludzie angażują się w rozmowy i dyskusje, rodzą się też nowe rozwiązania problemów organizacyjnych;
- dzieląc się swoimi pomysłami, ludzie mogą szybciej je omówić, przeanalizować i zastosować w praktyce;
- zredukowane są koszty, chociaż precyzyjna kalkulacja oszczędności nie jest możliwa [J. Welch, S. Welch, 2005].

Podstawą, na której opiera się zarysowane wyżej zarządzanie przez wartości, musi być wysoce elastyczna struktura organizacyjna. Charakteryzuje się ona bardzo słabo rozbudowaną hierarchią, gdyż każdy kolejny szczebel „[...] opóźnia nową inicjatywę czy przedsięwzięcie. Przypomina to dziecięcą zabawę w głuchy telefon. Za każdym razem, gdy informacja jest przekazywana następnej osobie, ulega zmianie. Dotyczy to również szczebli organizacyjnych w firmie – dorabianie interpretacji i ubarwianie wraz z tym, jak informacje krążą w górę, to w dół. Rzecz w tym, by tych szczebli było jak najmniej [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 141–142].

W płaskich rozwiązaniach strukturalnych powinno znaleźć się odpowiednie miejsce dla działu zajmującego się zarządzaniem ludźmi (HR). Musi on mieć takie same znaczenie, jak np. dział finansowy – wraz z dyrektorem naczelnym kierownik działu HR musi podejmować wszystkie ważniejsze decyzje. Układem odniesienia może być drużyna baseballowa, w której wkład księgowego jest wprawdzie bardzo ważny, ale nie liczy się bardziej niż osoby odpowiedzialnej za transfery zawodników.

Wysoka elastyczność podstawy zarządzania przez wartości oznacza również dużą swobodę decyzyjno-działaniową, ponieważ działalność gospodarcza opiera się na intelekcie i niezbędna jest samodzielność w myśleniu i działaniu. Jeżeli swoboda ta jest ograniczana, ludzie są mniej kreatywni, a przedsiębiorstwo mniej konkurencyjne w porównaniu z tym, w którym uprawnienia decyzyjne są lokowane na możliwie najniższych szczeblach hierarchii.

J. Welch jest wielkim zwolennikiem obniżania stopnia specjalizacji działań. Jego zdaniem, ludziom należy dawać do wykonywania więcej różnorodnych działań, pozostawić swobodę w określaniu tempa pracy, ustalaniu najlepszego sposobu jej wykonywania i naprawiania własnych błędów. Robił także wiele, by usuwać, względnie osłabiać granice oddzielające pracowników od siebie. Był autorem programu *Work-Out*, którego celem było opracowanie nowych sposobów usprawniania pracy i eliminowania biurokracji oraz zwiększania przepustowości zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych granic. Takie podejście określone

zostało mianem „bezgraniczności” i odegrało istotną rolę w generowaniu i wdrażaniu innowacji.

Były dyrektor generalny General Electric uważa ponadto, że wzrostowi sprawności funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa sprzyja odformalizowanie relacji organizacyjnych. Formalizacja zabija bowiem w ludziach pewność siebie, która jest niezbędna w osiągnięciu ich własnych celów i celów całej organizacji. Nie może przeto dziwić, że kiedy student pewnego *college'u* zapytał kiedyś, co powinien zrobić, gdy znajdzie się w zbiurokratyzowanej, tj. m.in. wysoce sformalizowanej firmie, J. Welch odpowiedział, żeby wrzucił tam granat [J.A. Krames, 2005].

Wprowadzenie zarządzania przez wartości do praktyki nie jest łatwe co najmniej z dwóch powodów:

- kwestię wartości otacza klimat cynizmu, który nie pozwala na uzyskanie stuprocentowej pewności co do osiągnięcia oczekiwanych wyników;
- wymaga walki z ludzką naturą i mniej lub bardziej zakorzenionymi wzorcami działań [J. Welch, S. Welch, 2005].

Jest jednak, należy to mocno podkreślić, wykonalne. Aby w przedsiębiorstwie zapanowała np. otwartość, „[...] trzeba wynagradzać tych, którzy się nią kierują, żywo ją propagować, głośno o niej mówić. Ludzi okazujących otwartą postawę należy ogłaszać bohaterami” [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 48].

Podsumowując można stwierdzić, że właściwie skonstruowany i konsekwentnie wdrażany system wartości może wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, kształtując jego tożsamość i jednocząc pracowników. Mogą oni wówczas osiągać wspaniałe rezultaty, a przedsiębiorstwo nie będzie – mówiąc językiem sportowym – sprinterem, lecz maratończykiem [M. Hopej, 2005, s. 14].

Za sprawą J. Welcha w General Electric najważniejszym składnikiem firmy był określony system wartości. Mniej przejmowano się liczbami, natomiast pierwszorzędne znaczenie miało przestrzeganie sformułowanych zasad działania. „Najwybitniejszy CEO na świecie” powiedział kiedyś, że „... testem uczciwości GE jest bezwzględne postępowanie z menedżerami osiągającymi dobre wyniki (wyrażone w liczbach), ale nie przestrzegającymi zasad” [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 30–31]. Jeżeli pracownik zachowywał się zgodnie z przyjętymi wartościami, ale nie osiągał założonych wyników, miał szansę usprawnienia swoich działań. Szansy tej nie mieli natomiast ci, którzy łamali nadrzędne wartości, od których nie można było odstępować w realizacji konkretnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań.

dr inż. Mieczysław Ciurla

dr hab. inż. Marian Hopej, prof. nadzw. PWR

dr inż. Robert Kamiński

Politechnika Wroclawska

BIBLIOGRAFIA

- [1] M. HOPEJ, *Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji*, „Przeгляд Organizacji”, 2/2005.
- [2] J.A. KRAMES, *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- [3] J. WELCH, S. WELCH, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

Nieraz pisałam o „zarządzaniu”¹⁾, tym razem pragnę nawiązać do wciąż powracających rozważań wielu przedstawicieli nauki o miejscu, zakresie, roli nauk o organizacji i zarządzaniu oraz relacjach teorii i praktyki zarządzania. Niegasnące dyskusje na temat zarządzania świadczą, zdaniem autorki, o:

- utrzymującej się nadal modzie oraz zainteresowaniach kadry naukowo-dydaktycznej w pogłębianiu wiedzy z tego zakresu oraz, a może przede wszystkim, o zainteresowaniach młodych ludzi podjęciem studiów na kierunku „zarządzanie”,
- nie uregulowanym (niepewnym) statusie naukowym osób zajmujących się zawodowo badaniami naukowymi i dydaktyką w zakresie nauk o organizacji i zarządzaniu,
- rozwoju dziedziny wiedzy dotyczącej organizacji i zarządzania.

Moda na „zarządzanie” nie jest kwestią przypadku. Jest ona uwarunkowana kilkoma czynnikami:

- jest to przedłużenie (naśladownictwo) rozwoju tej dziedziny wiedzy w USA, krajach Europy i Azji,
- jest to umiejętne przekształcenie w Polsce całych działów nauk ekonomiczno-społecznych dotychczas uprawianych pod innymi nazwami w nauki i przedmioty nauczania, które mają w nazwie „zarządzanie”,
- jest to udane marketingowe przedsięwzięcie w odniesieniu do kilkuletniego wyżu demograficznego, poprzez zagospodarowanie rzeszy młodych ludzi w charakterze studentów „zarządzania”,
- jest to w końcu biznes obracający ogromnymi kwotami, o czym piszą m.in. A.K. Koźmiński i B.R. Kuc podając za przykład USA. Myślę, że na skalę krajowych biznesów, biznes szkoleniowy, jak i dokształcający, dotyczący zarządzania, jeszcze utrzymują się na zadowalającym poziomie.

Wybuch zainteresowania zarządzaniem spowodował lawinę publikacji i liczbowy wzrost kadry. Lista elektorów (osób mających habilitację) Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN liczy prawie czterysta osób, a nie jest ona pełna.

Czy ilość przeradza się w jakość? Nie wiem, chociaż dziedzinę „zarządzania” uprawiam osobiście zawodowo od momentu pójścia na studia tak zwane inżyniersko-ekonomiczne aż po dzień dzisiejszy (to już 50 lat).

Natomiast na pewno wiem, że postulat profesora Jana Zieleniewskiego, aby uczyć dzieci organizacji i zarządzania poczynając od przedszkola nie jest w dalszym ciągu realizowany. Wciąż trwają dyskusje naukowców dotyczące nazwy i zakresu tego przedmiotu. Nadal w klasyfikacji nauk, nauki o organizacji i zarządzaniu zajmują niepewne miejsce, a zdobywanie stopni naukowych dla miłośników zarządzania wciąż jest utrudnione. Rośnie luka organizacyjna (luka zarządzania) rozumiana m.in. jako rozdział między teorią nauk o organizacji i zarządzaniu a praktyką stosowania tej teorii w warunkach rzeczywistych.

Obserwacja ludzi, zdarzeń, procesów itd. oraz uprawianie zawodu naukowego dotyczącego organizacji i zarządzania upoważniają mnie do wypowiedzi na temat nauk o organizacji i zarządzaniu. Ponieważ łatwiej jest wypowiadać się na kanwie rozważań innych autorów, posłużę się tą metodą, mając „pod ręką” w momencie pisania tego tekstu kilka artykułów autorów z różnych uczelni kraju. Wiem, że tak wybiórcze po-

Ponownie kilka słów o zarządzaniu

Ałta Leszczyńska

dejscie do problemu teorii nie jest naukowe, ale czy „zarządzanie” jest nauką? Myślę, że „naukowość” zarządzania w różnych aspektach teoretyczno-metodycznych jest nader problematyczna i powinna podlegać wielostronnej weryfikacji. Prawdopodobnie stąd niekończące się dyskusje oraz pole do popisu dla nowych pomysłów i osób proponujących nowe teorie, jak i osób porządkujących zakres wiedzy.

Problemem nie do pokonania, a szczególnie dotyczy to studentów, jest panujący obecnie chaos pojęciowy. Poruszanie się w gąszczu pojęć, definicji, metod, technik, teorii i „teoryjek”, zaleceń, „cudownych recept”, dotyczących organizacji i zarządzania, jest wprost wyzwaniem do pokonania drogi przez mękę. Są wskazówki znanych autorów²⁾, ale przymusu zastosowania nie ma.

Myśląc o „naukowości” zarządzania posłużę się bardzo interesującymi według mnie rozważaniami Ł. Sułkowskiego³⁾, który utrzymuje, że zarządzanie jest nauką, chociaż nie spełnia wymogów koncepcji koła wiedeńskiego, formułującego reguły i kanony naukowości wielu dyscyplin.

Metafizyka, którą koło wiedeńskie usuwa poza obręb nauki, znajduje zdaniem Ł. Sułkowskiego zastosowanie już w samym przedmiocie zarządzania, jakim jest wieloznaczne określenie „organizacji”. Myślę, że trwanie środowiska naukowego przy uznawaniu obecnie jedynie „organizacji” za przedmiot zarządzania jest ślepy m zaułkiem, o czym powiem dalej.

Mimo to Ł. Sułkowski twierdzi, że „zarządzanie jest nauką, ponieważ jest społecznie konstytuowane jako nauka, tzn. tworzy ją środowisko specjalistów, stanowione są wewnątrzdyscyplinarne reguły dyskursu, instytucje naukowe, a wytwory zarządzania uznawane są za wiedzę naukową”. Nie są to przekonujące mnie argumenty, gdyż przeróżne aspekty otaczającego nas świata odpowiednio środowisko może społecznie konstytuować, powołać instytucje, prowadzić dyskusje. Jeżeli jednak nie spełnia to innych, wymienianych przez Ł. Sułkowskiego kryteriów koła wiedeńskiego, czyli: niezawodnych reguł dochodzenia do prawdy, weryfikowalnej wiedzy naukowej, skonstruowania logicznego języka pozwalającego na obiektywny opis rzeczywistości, oparcie kanonów na wzorcu przyrodoznawstwa – nie jest to nauka.

Obecnie w gąszczu, wprost dżungli terminów, definicji, teorii, dotyczących organizacji i zarządzania, nie sposób – moim zdaniem – skonstruować ujednoliconego logicznego języka, ani wytyczyć niezawodnych reguł dochodzenia do prawdy, zwanych metodą naukową, aby opisać rzeczywistość, ani tym bardziej dojść

do prawdy weryfikowalnej. Ł. Sułkowski uważa, że obecnie zarządzanie może być postrzegane jako budowa bez fundamentów i problematyczne jest według niego, czy dyscyplina ta dorosła do etapu budowania teorii. Nie dyskutując z wieloma wyliczanymi przez Ł. Sułkowskiego metodami naukowymi stosowanymi w organizacji i zarządzaniu, chociaż osobiście większość z nich stosowałam w nadziei dojścia do weryfikowalnej prawdy, uważam niezmiennie, że dochodzenie do prawdy wymaga logiki i etyki badawczej. Stąd twierdzę, że w naukach o organizacji i zarządzaniu mierzymy (kwantyfikujemy) te obszary poznawcze, które chcemy, możemy i potrafimy zmierzyć, a opisujemy, stosując metody jakościowe (m.in. ankietę i wywiady), również to, co uważamy za potrzebne, aby dojść do prawdy. Tak pojmuję „weryfikowalną wiedzę naukową”.

W naukach o organizacji i zarządzaniu nie ma granic ani prymatu między kwantyfikacją a „jakościowymi” metodami. Wybór tych lub innych metod należy do badacza i uzależniony jest od możliwości, potrzeby, zapotrzebowania na wyniki badań oraz w dużym stopniu od „mody sezonowej” przy uprawianiu tego zawodu. Przechodząc do zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu pragnę nie tyle polemizować z poglądami poważanego przeze mnie od wielu lat profesora Stanisława Sudoła, co wyrazić własny pogląd.

Termin „nauki o zarządzaniu” jest w moim odczuciu właściwy, bo to nie „nauka zarządzania” lub „zarządzanie organizacjami”, a wiele nauk składających się na jego treść, decydują o naukowości tej dziedziny wiedzy, która zajmuje się za S. Sudolem⁴⁾ „powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem oraz rozwojem organizacji (instytucji)”. Jednak, moim zdaniem, nie sama organizacja (instytucja) jest przedmiotem nauk o zarządzaniu. Uważam, że przedmiotem nauk o zarządzaniu jest człowiek (jego działalność organizatorska i produkty tej działalności), który tworzy, przekształca itd. organizację, wszystko co w niej jest, oraz wszystko, co ją otacza. A człowiek wciąż jest częścią przyrody, nie zmieniającym się fizycznie i psychicznie wzorcem przyrodoznawstwa (nadal ssakiem), chociaż nieustannie i permanentnie wciąż zmieniającym wszystko dookoła siebie. Nie zmieniając się sam, zmienia swoją zbiorowość – społeczeństwo i otoczenie.

Czy może być trwalszy fundament dla prawd naukowych, dotyczących nauk o zarządzaniu niżeli wciąż ten sam fizjologicznie człowiek? Chyba że w przyszłości któreś pokolenie ludzi doprowadzi do etapu takich zmian, że o wszystkim zaczną decydować (i dalej zmie-

niać) wirusy i komputery, a człowiek, który do tego doprowadzi, nie będzie już w stanie takiej rzeczywistości odmienić.

Utarł się pogląd, że są to młode nauki. Myślę, że popełnia się przy tym błąd utożsamiając początek tej dziedziny wiedzy z pracami klasyków naukowej organizacji pracy i zarządzania. Jeżeli działania organizatorskie człowieka są od zarania dziejów ludzkości, jeżeli są opisy sprzed naszej ery, to na miarę rozwoju tamtych społeczeństw umiejętności organizowania i zarządzania oraz ich opis można określić mianem naukowych. Może nie ma chętnych badaczy, którzy połączyliby rozwój cywilizacji z rozwojem metod i technik organizacji i zarządzania.

Pojęcie „zarządzanie” utożsamiam z „kierowaniem”. Myśląc o środowisku specjalistów i dziedzinie wiedzy nie rezygnowałabym z używania pojęcia „organizacja i zarządzanie”, gdyż organizacja pracy, procesu, produkcji itd. jest czasem nie tyle funkcją zarządzania, co go warunkuje, narzucając metody zarządzania.

Pojęcie „nauki o organizacji i zarządzaniu” jest o tyle właściwe, że mówi jasno, że jest to nie jedna nauka, a wiele⁵⁾, a ponadto, że jest to dziedzina interdyscyplinarna.

Na potrzeby klasyfikacji dziedzin naukowych należałoby, jak postuluje profesor S. Sudoł, nakreślić przybliżone granice między naukami o organizacji i zarządzaniu a innymi dziedzinami nauki. Będą to, moim zdaniem, granice zbyt umowne, bo jakie tu można zastosować kryteria podziału?

Nie uważam, że skala zjawiska (jak w ekonomii mikro i makro) może być wytyczną podziału, gdzie kończy się zarządzanie, a zaczyna się inna dziedzina. Jak zakwalifikować wtedy ONZ lub MOP, które nie tylko mają w nazwie „organizacja”, ale są zarządzane i zarządzają w skali światowej.

Osobiście ograniczałam swoje zainteresowania badawcze do organizacji (przedsiębiorstwa, gałęzi, przemysłu) abstrahując, mimo mądrych rad innych naukowców, od uwarunkowań zewnętrznych. Ale to uwarunkowania zewnętrzne (ekonomiczno-polityczne i inne) zadecydowały co do istnienia i zarządzania przemysłem, gałęzią i przedsiębiorstwem, którymi się latami zajmowałam.

W dobie globalizacji i internetu metody i techniki zarządzania w zmiennym otoczeniu i w warunkach niepewności⁶⁾ dotyczą każdej skali (mikro, mezo i makro).

Tak jak profesor S. Sudoł nieraz myślałam o granicy pomiędzy naukami o organizacji i zarządzaniu a ekonomią, jak i innymi naukami. Jednak każde przedsięwzięcie w dziedzinie organizacji i zarządzania może mieć i ma swoją stronę ekonomiczną, społeczną, prawną, medyczną, techniczną itd. i *vice versa*. Nie podzielałam przytaczanych przez profesora S. Sudoła poglądów profesorów: A.K. Koźmińskiego i W.M. Grudzewskiego dotyczących zawężenia nauki o organizacji i zarządzaniu do *managementu* lub *business administration* na modłę tym razem krajów anglosaskich.

Jednak na potrzeby nabywania uprawnień do nadawania stopni i tytułów naukowych taki podział między naukami trzeba przeprowadzić, stąd ośmielałam się zasugerować, że powinno to, jak zawsze każdorazowo, zależeć od pracy naukowej ubiegającej się o tytuł osoby oraz od środowiska naukowego (szkoły – w sen-

sie dorobku naukowego, w której nadaje się tytuły i stopnie). Tak było zawsze i po co to zmieniać?

Dla przykładu, jeżeli lekarz i inżynier w swoich rozprawach naukowych organizują placówkę leczniczą i wyposażają ją w różną aparaturę, to jest to organizacja i zarządzanie, a nie akademie medyczna oraz uczelnia techniczna. Szkoła polega jednak na tym, aby specjaliści z zakresu organizacji i zarządzania np.: procesami, pieniędzmi, informacjami nie decydowali o losach autorów prac na temat np. zarządzania zasobami ludzkimi i na odwrót. Są nadal specjalizacje i specjaliści wąskich dziedzin zarządzania. Nawiązuję tu do poglądów profesora L. Martana⁷⁾, że szczegółowe programy przedmiotów z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu należałoby pozostawić wykładowcom i wydziałowym komisjom programowym działającym w poszczególnych uczelniach.

Ostatni problem, to praktyka a teoria organizacji i zarządzania. Problem odwieczny. Wspomina o tym G. Jokiel⁸⁾ wydzielając fazę indukcyjną (praktyka stanowi bazę teorii) i fazę dedukcyjną (prymatu teorii nad praktyką). Byłam i jestem za oparciem teorii organizacji i zarządzania na empirii.

Nauki o organizacji i zarządzaniu są ciekawą i trudną dziedziną wiedzy, która otwiera ogromne możliwości, bo człowiek nie tylko jako podmiot zarządzania, ale uczestniczący przedmiot wciąż będzie dążyć do zmian i poznania prawdy, jak i tworzenia nowego, zapominając niekiedy o tym, co było dotychczas. Takie są prawa natury.

Uważam, że podstaw nauk o organizacji i zarządzaniu trzeba nauczać w każdej uczelni ekonomicznej, technicznej, medycznej, rolniczej, pedagogicznej itd. Gdyby specjaliści z wszelkich dyscyplin nauki mieli załazki wiedzy teoretycznej z dziedziny organizacji i zarządzania w ich specjalnościach, nie działaliby po omacku, a „guru” zarządzania nie wmawialiby im nonsensów i nie sprzedawali za duże pieniądze „cudownych recept”. Nie umiem przestać marzyć o zmniejszeniu chociażby poprzez powszechność nauczania tego przedmiotu „luki organizacyjnej” (luki zarządzania) ku pożytkowi ogółu.

dr hab. inż. Alła Leszczyńska
profesor Warszawskiej Szkoły Zarządzania
Szkoły Wyższej

PRZYPISY

- 1) A. LESZCZYŃSKA, *Kilka słów o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 3/2001.
- 2) W.M. GRUDZEWSKI, *Charakterystyka dyscypliny zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 6/2004.
- 3) Ł. SUŁKOWSKI, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 1/2004.
- 4) S. SUDOŁ, *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Przeгляд Organizacji”, 12/2004.
- 5) W latach 80. ub. wieku naliczyłam ich wiele, a obecnie dołabym jeszcze kilka. A. LESZCZYŃSKA, *Postęp organizacyjny i jego uwarunkowania w przemyśle*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1982.
- 6) A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN 2004.
- 7) L. MARTAN, *Rozważania o nauce o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i Kierowanie”, 2/2002.
- 8) G. JOKIEL, *Spór o prymat praktyki nad teorią zarządzania*, [w:] *Nowe kierunki zarządzania przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2004, nr 1014.

Od tworzenia planów do myślenia strategicznego

Jerzy Matejuk

Od dawna wśród teoretyków i praktyków toczy się dyskusja na temat zarządzania strategicznego. Dyskusja ta koncentruje się na takich sprawach, jak: wybór podejścia do tworzenia strategii, stopień sformalizowania tego procesu, stopień swobody decyzyjnej menedżerów, zakres stosowania narzędzi analitycznych itp. W niniejszym artykule autor próbuje odnieść się do niektórych z zasygnalizowanych wyżej problemów, przyjmując perspektywę historyczną. Warto bowiem wiedzieć, że w stosunkowo krótkiej historii zarządzania strategicznego wspomniane problemy były stale obecne, choć w poszczególnych okresach przejawiały się z różną siłą i w dość zróżnicowany sposób.

Powstanie koncepcji zarządzania strategicznego w biznesie przypada na lata 50. i pierwszą połowę lat 60. ub. wieku. Wtedy też ukształtował się i rozwinął tak zwany planistyczny model tworzenia strategii. U jego podstaw leżało założenie, że firmy są w stanie w miarę szczegółowo i konkretnie przewidywać i planować swoją przyszłość. Strategię pojmowano jako zbiór długofalowych celów i zadań oraz wynikających z nich przedsięwzięć realizacyjnych. Planistyczne podejście do strategii najbardziej chyba jednoznacznie zdefiniował A.D. Chandler. Uznał on, że celem strategii jest „ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów¹⁾”.

W okresie obowiązywania planistycznego podejścia do strategii zewnętrzne uwarunkowania biznesu były w znacznej mierze stabilne, a tym samym przewidywalne. Podstawowym problemem stojącym wówczas przed zarządami firm było zapewnienie rentowności poprzez możliwie najlepsze dostosowanie produktów do potrzeb rynku. Dlatego ówczesne podejście do budowy strategii mogło być w większym stopniu oparte na wykorzystywaniu dość schematycznych i algorytmicznych modeli definiowania celów, ustalania programów, planów oraz budżetów niż na szeroko rozumianym zaangażowaniu intelektualnym osób odpowiedzialnych za przyszłe losy firmy. Tym samym podejście to było od początku w wysokim stopniu sformalizowane. Formalizm przejawiał się zarówno w sferze procedur tworzenia, wdrażania, kontroli i weryfikacji strategii, jak i metod oraz technik analiz strategicznych realizowanych w poszczególnych ogniwach procedury, a także metod generowania, oceny i wyboru strategii (metod syntezy)²⁾.

W drugiej połowie lat 60. i na początku lat 70. ub. wieku w otoczeniu biznesowym dały o sobie znać zjawiska, które wymusiły zmiany w sposobie tworzenia

strategii. W warunkach rosnącej niestabilności i niepewności otoczenia, niedoboru energii, kapitału, coraz większych regulacji rządowych, spadku zaufania społeczeństwa wobec biznesu, nasilającej się konkurencji itp., zaczęto kwestionować pojmowane schematycznie i algorytmicznie podejście do procesu formułowania strategii.

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego pojawiły się więc koncepcje, które postulowały zarówno reorientację założeń merytorycznych tego procesu, jak i zmianę jego podstaw metodologicznych. Ponieważ koncepcje te w wielu kwestiach mniej lub bardziej nakładały się na siebie, trudno jest precyzyjnie określić dokładny czas ich powstania czy też ustalić zakres oraz okres formalnej dominacji.

Według jednej z nich, strategia powinna powstawać ewolucyjnie, wyłaniać się stopniowo na podstawie doświadczeń firmy weryfikowanych na bieżąco przez menedżerów. Jak twierdzi K. Obłój „zasługą szkoły ewolucyjnej jest poważne potraktowanie rzeczywistości organizacyjnej i wskazanie na koncepcję wzorca działania, która pozwala nadać sens i zrozumieć zależności w skomplikowanej siatce znaczeń, zdarzeń i procesów, która ewolucyjnie powstaje i utrwala się w firmie”³⁾.

Według drugiej koncepcji, strategia firmy powinna być kształtowana przede wszystkim na podstawie rozbudowanych analiz i ocen, określających jej pozycję w otoczeniu, zwłaszcza rynkowym i konkurencyjnym. Stąd punktem wyjścia do budowy strategii powinna być metodycznie prowadzona analiza otoczenia firmy. Kluczowe było tutaj założenie, że struktura otoczenia decyduje o skuteczności strategii firmy i o jej sukcesie.

W ostatniej dekadzie ubiegłego wieku w teorii i praktyce strategii zaczął dominować nurt zasobowy. Istotą tego nurtu jest założenie, że dla wyjaśnienia źródeł sukcesu firmy konieczne jest zrozumienie konfiguracji jej unikatowych zasobów i umiejętności. Strategia natomiast ma być procesem budowy takich konfiguracji zasobów, które pozwolą firmie na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Według koncepcji zasobowej strategiczny rozwój firmy w pierwszym rzędzie zależy od wiedzy i umiejętności ludzi zatrudnionych w firmie, traktowanych jako najważniejszy zasób. To właśnie zasoby wiedzy i umiejętności są czynnikiem, który w większym stopniu niż otoczenie i struktura branży decyduje o sukcesie firmy⁴⁾.

Równolegle coraz wyraźniej podkreślano, że dążenie do ciągłej ekspansji poprzez wprowadzanie nowych



produktów i technologii czy rozwijanie nowych rynków i biznesów nie przynosi zadowalającego zwrotu nakładów. Zaczęto więc wprowadzać zmiany, które zmierzały w stronę większego doceniania czynnika czasu jako źródła przewagi konkurencyjnej, a także poszukiwać sukcesów na drodze rozwiązań systemowych i mechanistycznych.

Niewątpliwie każda z powyższych koncepcji wniosła ważny wkład i zajmuje trwałe miejsce w teorii i praktyce zarządzania strategicznego. Poznanie i zrozumienie ich istoty powinno być istotnym elementem szeroko rozumianej edukacji strategicznej menedżerów.

Wydaje się jednak, że bliższe przyjrzenie się temu, co od pewnego czasu dzieje się w dziedzinie zarządzania strategicznego, upoważnia do stwierdzenia, że mamy tutaj do czynienia ze swoistym przełomem. Zasadniczą przyczyną tego przełomu jest coraz mniejsza przydatność dotychczasowych koncepcji strategii w warunkach narastających wyzwań, jakie stawia przed firmami zmieniający się nieomal z dnia na dzień świat biznesu, polityki, technologii i kultury. Z kolei zmniejszająca się przydatność dotychczasowych koncepcji strategii jest wynikiem faktu, że wszystkie one były oparte, oczywiście w różnym stopniu, na planistycznym, a więc dość schematycznym traktowaniu procesu tworzenia strategii. Paradygmat planistyczny w sposób nazbyt racjonalny nakazywał widzieć relacje między wynikami analiz a kształtem strategii, gdyż zakładał, że nadanie procesowi planowania strategicznego logicznego, uporządkowanego charakteru, powinno każdorazowo doprowadzić do stworzenia skutecznych strategii. Warto zauważyć, że paradygmat planistyczny w podejściu do strategii przetrwał w pierwotnej formie do połowy lat 70. ub. wieku. Później nieco stracił na znaczeniu, jednakże ciągle zajmuje ważną pozycję w literaturze⁵⁾.

Podejście planistyczne nigdy nie było przez strategów traktowane bezkrytycznie. Jednakże dopiero na początku lat 90. ub. wieku pojawiła się rzeczywiście konsekwentna i kompleksowa krytyka planistycznej koncepcji tworzenia strategii. Najbardziej znanym krytykiem tej koncepcji stał się H. Mintzberg. Zdaniem Mintzberga proces planowania jest najczęściej scentralizowany i odizolowany od wykonawców. Planowanie z natury rzeczy ogranicza elastyczność działania firmy, narzuca bowiem gotowy schemat postępowania. To powoduje opór przed zmianami. Planowanie wyzwała wiele politycznych manewrów, konfliktów i zabiegów w firmie, które ograniczają jego skuteczność. Powiązana z planowaniem procedura kontroli efektów zabija kreatywność, ogranicza skłonność do ryzyka i utrudnia reakcję na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu. Ponadto, podejście planistyczne zakłada determinizm rzeczywistości. Deterministyczny charakter planowania może się sprawdzać w świecie względnie stabilnym, świecie sprzyjających trendów, ograniczonych opcji lub wtedy, kiedy organizacja może kontrolować swoje otoczenie. Jednak w sytuacji, gdy organizacje działają w zmiennym i skomplikowanym otoczeniu, proces budowy strategii nie może mieć deterministycznego charakteru. Ograniczeniem podejścia planistycznego jest też brak spójności między tymi, którzy strategię tworzą, a tymi, którzy ją realizują. Wywołuje to konflikty, ogranicza efektywność działania, zmniejsza zaangażowanie

intelektualne pracowników. Podejście planistyczne przez swój sformalizowany charakter niszczy lub nie jest w stanie wykorzystać niezbędnych w budowaniu strategii: intuicji, kreatywności i osądu uczestników organizacji. Zdaniem Mintzberga, planowanie ma analityczną istotę, natomiast budowa strategii powinna być poszukiwaniem syntez. Dlatego planowanie strategiczne jest tak naprawdę wewnętrznie sprzecznym procesem⁶⁾.

Zapewne krytyka ta sprawiła, że w ostatnich latach podejście planistyczne w procesie budowy strategii mocno straciło na znaczeniu. Jednak, naszym zdaniem, stało się tak nie tyle z powodu ułomności idei planowania, co raczej jej mniejszej przydatności w warunkach ogromnego przyspieszenia zmian w otoczeniu biznesu i rosnącego ich skomplikowania. W burzliwych, nieprzewidywalnych warunkach rozwoju przedsiębiorstw coraz trudniejsza do zaakceptowania jest ścisła sekwencja działań⁷⁾. „W turbulentnym otoczeniu, aby przeżyć, trzeba dokonywać ciągłych adaptacyjnych zmian. W takiej sytuacji plan strategiczny i zawarte w nim cele strategiczne nie są w ogóle potrzebne. Chyba że są formułowane nie po to, aby je realizować, ale po to, by było co zmieniać”⁸⁾.

Stąd też ostatnio pojawiły się dość zdecydowane głosy, że powinniśmy zmierzać od planowania strategicznego ku myśleniu strategicznemu⁹⁾. Dążąc do odniesienia sukcesu, zarządy firm muszą podjąć największe wyzwania stojące dzisiaj przed korporacjami. „Chodzi tu o poprawę stopnia zasadności strategicznych inicjatyw i osiągnięcie poziomu odnowy niezbędnej do pomyślnych realizacji”¹⁰⁾.

Koncepcja strategicznego myślenia w firmie powinna sprowadzać się, w syntetycznym ujęciu, do poszukiwania odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

- jakiego rodzaju zmiany pojawiają się na horyzoncie biznesowym;
- jakie możliwości biznesowe wyłaniają się dla firmy;
- jakie decyzje i działania zarząd firmy podejmie w świetle zachodzących zmian?¹¹⁾

„Są to – zauważa F. Krawiec – prawdziwe pytania, ponieważ nie ma na nie prostej i łatwej do znalezienia odpowiedzi; jednakże pytania wywołują potrzebę działania. Podczas gdy działalność biznesowa firmy trwa, muszą być kontynuowane poszukiwania. Pomysł strategii jest zagłębiony w zbiorowej myśli odpowiedniego personelu firmy, zadawaniu wyzywających pytań, angażowaniu się w próbach znalezienia odpowiedzi i zdecydowanym działaniu”¹²⁾.

I rzeczywiście, od pewnego czasu na gruncie zarządzania strategicznego widać mniej lub bardziej udane próby tworzenia nowego podejścia do strategii. Pojawiają się koncepcje, które w większym stopniu traktują zarządzanie strategiczne jako filozofię rozwoju organizacji aniżeli naukę instrumentalną, mają bardziej holistyczny niż analityczno-technokratyczny charakter, akcentują raczej idee, kierunki myślenia i działania strategicznego niż schematy postępowania. Jak piszą G. Hamel i C.K. Prahalad, „potrzebna jest nam nowa koncepcja strategii, która wychodzi poza wypełnianie formularzy i sprawdzanie blankietów”¹³⁾.

Przyjrzyjmy się niektórym z formułowanych ostatnio koncepcji zarządzania strategicznego.

- Koncepcja „maksymalnej elastyczności”. Wychodzi z założenia, że „coraz częściej w życiu gospodarczym

decyduje przypadek, a podstawą decyzji staje się intuicja menedżera. Niebezpiecznie rozwierają się nożyce pomiędzy narastającym chaosem w otoczeniu a dobrze ustrukturalizowaną organizacją. Jaka więc powinna być odpowiedź przedsiębiorstwa. Czy dalsze doskonalenie organizacji, mające generalnie na celu redukcję niepewności (jak głosi teoria) jest odpowiedzią właściwą. A może odpowiedzią na chaos w otoczeniu powinien być chaos w organizacji, rozumiany w kategoriach możliwie maksymalnej elastyczności (granica jest spoistość organizacji)¹⁴⁾.

■ **Koncepcja ciągłego „uczenia się” organizacji.** Uważa ona, że strategia nie powstaje według określonych procedur, sformalizowanych algorytmów, lecz kształtuje się stopniowo w procesie uczenia się. Przedsiębiorstwom bardzo rzadko udaje się stworzyć i zrealizować zamierzone przez siebie strategie. Dzieje się tak dlatego, ponieważ strategię modyfikuje się nieustannie, adaptując się do zmiennych warunków otoczenia przez uwzględnianie pojawiających się okazji i innych wydarzeń zachodzących na rynku. Podstawowym problemem staje się przełożenie okazji na sukces. Planisci w przedsiębiorstwach nie powinni zajmować się kształtowaniem strategii, lecz tylko je wspierać, dokonując analizy zjawisk, trendów oraz ocen okresowych efektów¹⁵⁾.

■ **Koncepcja zamiaru strategicznego.** Według niej przedsiębiorstwo powinno jedynie wyznaczać istotny dla siebie obszar działalności, wytyczać kierunek rozwoju oraz określać przewidywane nowe możliwości i okazje. Wykreowany zamiar strategiczny, który jest bardziej ustrukturalizowany od wizji czy misji, a mniej od strategii, stać się powinien swoistym drogowskazem rozwoju. Nie można go powziąć z góry, może on ewoluować na podstawie doświadczenia¹⁶⁾.

■ **Koncepcja „dominującej logiki”** Zakłada ona, że menedżerowie w dość subiektywny sposób filtrują informacje napływające z otoczenia. W ten sposób może dojść do odrzucenia mniej, a przyjęcia bardziej atrakcyjnych okazji. Należy więc budować strategię, kierując się odpowiednią logiką strategicznego działania. Według Siggelkova mogą istnieć dwa wymiary logiki strategicznego działania firmy, a mianowicie: „budowanie wzorca” i „wzmacnianie wzorca”. Można bowiem albo dążyć do istotnego korygowania celów w trakcie działania firmy, odpowiednio do nabywanych doświadczeń i wiedzy empirycznej, albo jedynie do doskonalenia, lepszego ustrukturalizowania pierwotnie przyjętych celów¹⁷⁾.

■ **Koncepcja prostych zasad.** Założeniem koncepcji jest, że każda organizacja zamiast strategii może się kierować pewnymi prostymi zasadami. Zgodnie z jej duchem „liderzy nie mają w pełni jednoznacznej strategii działania i dopasowanych do niej sztywnych struktur. Nie szukają ani wewnętrznego, ani zewnętrznego dopasowania, ale działają zgodnie z kilkoma prostymi regułami, które pozwalają im rozpoznać i wykorzystać szanse, wpłynąć na bieg wydarzeń, tworzyć standardy, budować reputację i marki”¹⁸⁾.

Obserwując to, co dzieje się w zarządzaniu strategicznym w ostatnich latach, można dojść do wniosku, że dokonuje się tutaj dość daleko idące przewartościowanie podejścia do budowy strategii. Przede wszystkim coraz wyraźniej widoczne jest odejście od paradygmatu planistycznego na rzecz paradygmatu

myślenia strategicznego. „Planowanie strategiczne sprawdza się wtedy, gdy fundamenty planowania – założenia na temat tego, czym jest nasza „branża”, w jakim obszarze działalności funkcjonujemy, kim są nasi konkurenci, kim są nasi klienci i jakie są ich potrzeby – pozostają niewzruszone. Jednak w wielu branżach fundamenty te drżą. (...) Aby rozszerzyć własne wyobrażenie o przyszłości i stworzyć wspierającą je architekturę strategiczną, firmom potrzebna jest nowa perspektywa patrzenia na to, co oznacza słowo strategiczny. (...) Potrzebny jest nowy proces tworzenia strategii, bardziej poszukiwawczy i mniej rytualny. Firmy muszą zastosować nowe i inne niż poprzednio zasoby w tworzeniu strategii, opierając się na kreatywności setek menedżerów, a nie wyłącznie na mądrości kilku planistów”¹⁹⁾.

Nie powinien więc dziwić fakt, że pojawiające się ostatnio koncepcje tworzenia strategii coraz częściej odchodzą od założeń opartych na podejściu planistycznym i coraz wyraźniej proponują bardziej intelektualne i otwarte widzenie tego procesu.

dr Jerzy Matejuk
Wyższa Szkoła Zarządzania
/The Polish Open University

PRZYPISY

- 1) A.D. CHANDLER Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1962, s. 16.
- 2) Z. PIERŚCIONEK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 69.
- 3) K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 63–64.
- 4) Więcej na ten temat: *ibidem*, s. 33–96.
- 5) F. KRAWIEC, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 21.
- 6) H. MINTZBERG, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994), zob.: K. OBŁÓJ, *op.cit.*, s. 43–49.
- 7) A. KALETA, *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji”, 10/2003, s. 24 i 25.
- 8) R. KRUPSKI, *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji”, 11/2003, s. 8.
- 9) R. KRUPSKI, (w:) F. KRAWIEC, *op.cit.*, recenzja na okładce.
- 10) F. KRAWIEC, *op.cit.*, s. 39–40.
- 11) *Ibidem*, s. 110.
- 12) *Ibidem*.
- 13) G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 233–234.
- 14) R. KRUPSKI, *Strategia bez celów*, *op.cit.*, s. 8.
- 15) *Ibidem*.
- 16) P. SKAT-RØRDAM, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001. Zob.: R. KRUPSKI, *Strategia bez celów*, *op.cit.*, s. 9.
- 17) Autorzy koncepcji: R.A. BETTIS i C.K. PRAHALAD. Zob.: K. OBŁÓJ, *Dominująca logika firmy. Strategie polskich liderów*, Wydawnictwo WSZiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 16–18.
- 18) *Ibidem*.
- 19) *Ibidem*, s. 234–235.

Mechanizmy transferu wiedzy i technologii

Franciszek Krawiec

Wprowadzenie

Działalność innowacyjna odbywa się w formie projektów nowych produktów i/lub usług, procesów, systemów, czy też technologii. Innowacyjność oznacza, że produkt lub usługa różnią się od wszystkich innych stopniem nowości. Pojęcie innowacyjności rozumiane jest tu jako generowanie wiedzy, pomysłów, poszukiwanie możliwości ich realizacji i wprowadzanie na rynek¹⁾.

W procesie innowacji istotną rolę odgrywają badania podstawowe i stosowane, których wyniki stanowią podstawę do rozwoju nowych produktów i usług. Dlatego rządy krajów, a szczególnie krajów wysoko rozwiniętych, stwarzają właściwe warunki do praktycznego wykorzystania pomysłów nowych materiałów, procesów, systemów, czy też nowych technologii. Kooperacja pomiędzy prywatnymi i publicznymi jednostkami badawczymi i laboratoriami rządowymi i uniwersytetami w zakresie badań podstawowych i stosowanych prowadzi do rozwoju nowych produktów i technologii oraz wdrażania ich na rynku. W rezultacie są tworzone nowe miejsca pracy i nowe bogactwa.

W celu zapewnienia, że wyniki badań podstawowych i stosowanych są w pełni wykorzystane w procesach rozwoju i wprowadzania na rynek nowych produktów i technologii niezbędne są wysoce efektywne mechanizmy transferu wiedzy i technologii z laboratoriów uniwersyteckich, prywatnych i rządowych instytutów/laboratoriów naukowo-badawczych i innych jednostek naukowo-badawczych do przemysłu.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie mechanizmów transferu wiedzy i technologii w USA i Niemczech oraz wynikających z nich wskazań dla Polski.

Transfer wiedzy i technologii

Transfer wiedzy i technologii był i jest przedmiotem zainteresowania wielu uczonych i praktyków, na co wskazują liczne pozycje literaturowe²⁾.

Uniwersytety i inne jednostki zajmujące się kształceniem wyższym były zaangażowane w transfer wie-

dzy, w najogólniejszym ujęciu, od początku ich istnienia. Ich absolwenci przenoszą wiedzę zdobytą w czasie studiów do świata komercyjnego. Z kolei kadra naukowa uczelni publikuje wyniki badań w celu praktycznych zastosowań przez naukową i przemysłową społeczność. Te działania, wszystkie zasadnicze i tradycyjne funkcje uniwersytetu razem tworzą to, co jest określane transferem wiedzy.

Z kolei transfer technologii z jednostek prowadzących badania podstawowe i stosowane oznacza transfer generowanych przez nie wyników do sfery rozwojowej obejmującej fazy projektowania, budowy, produkcji i komercjalizacji nowych lub usprawnionych produktów, usług, czy procesów. W tym przypadku, wyniki, które są przedmiotem transferu, nie są technologią, lecz raczej szczególnym rodzajem wiedzy, która jest prekursorem technologii. Jest to transfer od jednostek generujących wiedzę do jednostek rozwijających tę wiedzę.

Przedstawione definicje wskazują, że transfer wiedzy i transfer technologii są ściśle powiązane z procesem badań podstawowych i stosowanych oraz rozwoju nowych produktów i usług.

Należy zauważyć, że definicja transferu technologii wyraźnie różni się od terminów takich, jak: transfer istniejącej technologii poza granice kraju (np. z Niemiec do Polski) lub pomiędzy organizacjami (np. pomiędzy jednostką militarną i przemysłem lub pomiędzy jednym przemysłem i drugim). W przypadku uniwersytetu badawczego, transfer technologii oznacza przekazanie wyników przez jego laboratoria lub instytuty odpowiednim jednostkom biznesowym.

Proces transferu technologii może być prosty lub złożony. W niektórych przypadkach produkt fazy zerowej, będący przedmiotem transferu, jest w pełni skonfigurowany i gotowy do wprowadzenia na rynek, wymaga tylko urządzeń produkcyjnych i mechanizmów komercyjnych takich, jak: promocja, reklama itp. Pożywką dla bakterii, czy grzybni lub skrzyżowana (hybrydyzowana) roślina, z której mogą być pobrane tkanki w celu produkcji większej ilości roślin jest przykładem tego rodzaju. W innych przypadkach – np. większość leków (środków farmaceutycznych) – produkty fazy zerowej muszą przejść dalszy rozwój i testowanie, zanim mogą być wprowadzone na rynek.

Bardziej ogólne znaczenie transferu technologii, które ma zastosowanie do transferu wiedzy z uniwersyteckich jednostek badawczych, odnosi się do szerokiego zakresu działań związanych z komercjalizacją badań lub do poprawy relacji pomiędzy uniwersyte-tem i przemysłem. Obejmują one zwykle kontynuację kształcenia, wzajemne powiązania z przemysłem (*industrial liaison*) lub pokrewnymi programami, badania sponsorowane przez przemysł i wiele innych. W wielu amerykańskich uniwersytetach badawczych (np. California University w Berkeley) utworzone zostały biura transferu technologii, do obowiązków których należą³⁾:

- planowanie i organizowanie udziału przemysłu w realizacji określonych projektów badań podstawowych i stosowanych;
- tworzenie i promocja kontaktów z dużymi korporacjami i małymi firmami oraz inwestorami;
- pomaganie indywidualnym naukowcom lub badaczom, którzy chcieliby tworzyć lub partycypować w nowym biznesie;
- wchodzenie w porozumienia kontraktowe z odpowiednimi firmami zewnętrznymi w celu pomocy tam, gdzie zajdzie potrzeba, w implementacji procesu transferu technologii.

Inne jednostki organizacyjne odpowiedzialne za rozwój i utrzymywanie dobrych stosunków partnerskich z przemysłem obejmują biura patentowe, administracji kontraktów itp.

Transfer technologii jest zarówno specjalnym przypadkiem transferu wiedzy, jak i oddzielną kategorią. Bezsprzecznie zawsze obejmuje pewne formy transferu wiedzy, a w niektórych przypadkach nie można odróżnić go od tradycyjnych działań transferu wiedzy. Na przykład, świadczone usługi konsultacyjne przez kadrę naukową uczelni zawsze są traktowane jako część transferu technologii. Jednakże transfer technologii może obejmować działania, który wychodzą dalece poza te tradycyjne funkcje. Na przykład uniwersytet może płacić za prototypy lub inwestować w nowo powstające kompanie (*start-up companies*) utworzone w celu czerpania korzyści z posiadanego intelektualnego kapitału.

Różnica pomiędzy transferem wiedzy i transferem technologii ma aspekt historyczny. W USA termin „transfer technologii” został powszechnie przyjęty w latach 70. ub. wieku, prawie w tym samym czasie, w którym wzrosła aktywność uniwersytetów badawczych w komercjalizacji badań i promocji relacji z przemysłem poprzez biura licencjonowania patentu i technologii, inwestowaniu w nowo powstające firmy, partnerstwie z przemysłem w zakresie prowadzenia badań podstawowych i stosowanych, w programach obustronnych powiązań interaktywnych, programach technicznej pomocy i parkach badawczych.

Brak jednoznacznego odróżnienia definicji transferu wiedzy od definicji transferu technologii może prowadzić do trudności koncepcyjnych. Zgodnie z powyższymi definicjami, usługi konsultingowe często świadczone przez kadrę naukową szkoły biznesowej zwykle nie są uznawane za transfer technologii, cho-

ciaż mogą one przynieść korzyści firmie komercyjnej. Pomagając jednostkom biznesowym w opracowywaniu planów lub w rozwiązaniu problemów księgowych, czy też systemowych, kadra naukowa szkoły biznesowej dokonuje transferu wiedzy, ale nie technologii. Proces transferu wiedzy różni się zasadniczo od procesu transferu technologii. W odróżnieniu od transferu wiedzy, w którym wiedza jest przekazana przez jednostkę generującą odbiorcy łatwo i zwykle bez żadnych kolejnych działań, transfer technologii wymaga olbrzymiego wysiłku prawie w każdej fazie procesu. W pierwszym przypadku analogią może być bieg sztafetowy, w którym pałeczka jest przekazana czysto i szybko przez jednego biegacza drugiemu, ale nie ma zastosowania do procesu transferu technologii. Proces transferu technologii może być bardziej przyrównany do gry w koszykówkę, w której laboratorium uniwersyteckie jest tylko jednym zawodnikiem. Ten zawodnik może dobiec z piłką do środkowej linii boiska, czy hali, gdzie będzie potrzebował pomocy kolegów z drużyny, aby móc zdobyć punkty. W tym meczu „piłka” jest podawana tam i z powrotem pomiędzy zawodnikami, którzy mogą obejmować role biznesmenów, przedsiębiorców (*venture capitalists*), prawników patentowych, inżynierów produkcyjnych i wielu innych w uzupełnieniu personelu jednostki badawczej.

Badania podstawowe i stosowane oraz transfer wiedzy i technologii w USA

Badania podstawowe i rozwojowe są bardzo złożonymi i trudnymi działaniami. Ich główni wykonawcy w USA to przede wszystkim uniwersytety. Zakres, charakter i sponsorzy badań uniwersyteckich są niezmiernie ważne dla implementacji procesu transferu wiedzy, czy technologii. Uniwersytety są ważnymi uczestnikami badań, a szczególnie badań podstawowych. Wymownym potwierdzeniem tego stwierdzenia są amerykańskie uniwersytety zaangażowane w tego rodzaju badania, powszechnie znane jako amerykańskie uniwersytety badawcze (*American Research Universities*).

W 1988 roku wydano około 132 miliardy dolarów na badania podstawowe i stosowane w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Z tej ogólnej sumy, około 15 miliardów dolarów przeznaczono na badania podstawowe, 27 miliardów dolarów na badania stosowane i 90 miliardów dolarów na rozwój. Szacuje się, że połowa z 15 miliardów dolarów przeznaczonych na badania podstawowe była wydawana w uniwersytetach, a badania podstawowe stanowiły dwie trzecie wszystkich badań realizowanych w uniwersytetach⁴⁾.

Badania są skoncentrowane w około 100 uniwersytetach badawczych, otrzymujących największe fundusze. Uniwersytety te obejmują około 200 jednostek badawczych i instytucji przydzielających granty dla doktorantów. Z ogólnej wartości przeprowadzonych badań podstawowych i stosowanych w 1988 roku (szacowanych na 13,42 miliardów), około 83 proc. wykonano w 100 największych uniwersytetach, 34 proc.

wykonano w 20 największych uniwersytetach i 21 proc. przeprowadzono w 10 największych uniwersytetach⁵⁾. Sto największych amerykańskich uniwersytetów badawczych ma największy udział w puli funduszy przeznaczanych na badania podstawowe i stosowane.

Gary W. Matkin⁶⁾ wskazuje w swojej książce *Technology Transfer and the Universities*, że cztery uniwersytety na liście 20 największych amerykańskich uniwersytetów, pod względem otrzymanych funduszy badawczych w 1988 roku uplasowały się następująco: Stanford University zajmował drugie miejsce (277 milionów dolarów), Massachusetts Institute of Technology (MIT) był na piątym miejscu (271 milionów dolarów), Pennsylvania State University (Penn State) zajmował piętnaste miejsce (188 milionów dolarów) i University of California, Berkeley (UC Berkeley) był na szesnastym miejscu (186 milionów dolarów).

Badania podstawowe i stosowane prowadzone są w instytutach naukowo-badawczych amerykańskich uniwersytetów badawczych takich, jak np. Research Laboratory of Physical Chemistry (MIT – założony w 1903 roku), California Institute of Technology – założony w 1912 roku, Foundation for Medical Research (U.C. Berkeley – założona w 1913 roku), Ordnance Research Laboratory (Penn State – założone w 1945 roku) i Electronic Research Laboratory (Stanford – założone w 1947 roku). Ich celem jest zastosowanie zasad naukowych do rozwiązywania krytycznych problemów napotykanym przez firmy przemysłowe. Laboratoria miały tworzyć jedno z wielu ogniw łączących instytuty z korporacyjnymi i przemysłowymi interesami.

Dzisiaj trudno jest powiedzieć, czy np. MIT jest uniwersytetem z wieloma dołączonymi laboratoriami rządowymi lub też gronem rządowych laboratoriów badawczych z dołączoną do niego wspaniałą instytucją edukacyjną. W MIT dwie trzecie badań jest prowadzona przez specjalne międzywydziałowe jednostki – ośrodki, konsorcja i instytuty

Podstawowe źródła uniwersyteckich funduszy badawczych w USA, to rządy federalny i stanowe oraz przemysł. W 1988 roku, fundusze rządu federalnego stanowiły 61 proc. ogólnej sumy funduszy przyznanych uniwersytetom badawczym⁷⁾.

Istotną rolę w finansowaniu badań podstawowych i stosowanych w amerykańskich uniwersytetach badawczych odgrywają środki pochodzące z dużych korporacji przemysłowych. Fundusze te są być może niewielkie, ale ich udział ciągle wzrasta. Robert M. Rosenzweig⁸⁾ podaje, że w 1981 roku, przemysł przekazał uniwersytetom 277 milionów, a w 1985 roku 482 miliony (w stałych – z 1982 r. – dolarach) na pokrycie wydatków związanych z badaniami podstawowymi i stosowanymi. Fundusze przemysłowe stanowiły 3,8 proc. w 1981 r., 5,7 proc. w 1985 r., 7,5 proc. w 1986 r. i około 10 proc. w 1988 roku (ponad 750 milionów stałych dolarów) ogólnych nakładów na tego rodzaju badania ponoszone przez uniwersytety⁹⁾. Większość tych funduszy, pochodzących z kilku dużych korporacji, przyznawanych jest dla kilku dużych uniwersytetów na pokrycie kosztów badań podstawowych i stosowa-

nych w kilku obszarach naukowych. W 1985 roku, tylko 11 ze 100 największych uniwersytetów badawczych otrzymało fundusze z przemysłu¹⁰⁾.

Inne źródła funduszy na badania podstawowe i stosowane, to granty różnych fundacji, wśród których należy wymienić przede wszystkim Narodową Fundację Naukową [National Science Foundation (NSF)] i Rockefeller Foundation oraz prywatne darowizny.

NSF przyjęła zasadę alokacji funduszy, w myśl której przyznana wielkość środków na realizację specjalnych projektów w zakresie badań podstawowych, podejmowanych przez uniwersytety badawcze, musi być zrównoważona przez środki przyznane na realizację tych projektów przez przemysł. Miało to zachęcić do tworzenia nieformalnych lub formalnych stosunków partnerskich pomiędzy rządem, uniwersytetami badawczymi i korporacjami przemysłowymi i do interakcji między nimi.

Zamiast alokować środki na realizację poszczególnych projektów badawczych, NSF przeznaczała pewne fundusze na tworzenie ośrodków doskonałości (*centers of excellence*) – grup, które otrzymywały długoterminowe fundusze na prowadzenie badań podstawowych i stosowanych w określonych dziedzinach. Przyjęcie takiej polityki w zakresie alokacji funduszy miało zapewnić, że badania podstawowe generują wyniki, które szybko zostaną przetransformowane w rozwiązania technologiczne i wstępne koncepcje nowych produktów, czy usług – szybkie i efektywne zastosowanie wiedzy w praktyce.

Badania podstawowe i stosowane oraz prace rozwojowe prowadzone są również w dużych korporacjach i małych firmach.

Prywatne firmy wydały w 1990 roku prawie 70 miliardów dolarów na badania podstawowe i stosowane oraz rozwój – przeciętnie 3,4 proc. ogólnej sprzedaży lub 46,8 proc. ogólnych zysków¹¹⁾. Każda z następujących kompanii: General Motors (GM), General Electric (GE), Ford Motor Company (Ford), IBM, AT&T, DuPont, Digital Equipment, Estman Kodak, Hewlett-Packard i Dow Chemical wydała ponad miliard dolarów na badania podstawowe i stosowane oraz rozwój. Siedemdziesiąt cztery największe kompanie w Japonii wydały więcej niż 27 miliardów dolarów, a 19 największych kompanii niemieckich wydało więcej niż 14 miliardów dolarów. Te poniesione nakłady nie uwzględniają wydatków na badania podstawowe i stosowane oraz rozwój poniesione przez Ministerstwa Obrony w USA i MITI w Japonii.

W 1990 roku, firma IBM wydała 5 miliardów dolarów na B&R, Hewlett Packard – więcej niż 1,3 miliarda dolarów, a Microsoft – więcej niż 180 milionów dolarów. Nakłady te stanowiły odpowiednio 7,1, 10,3 i 15,3 proc. wartości sprzedaży każdej z tych kompanii.

Projekty w tak zwanej fazie zerowej procesu innowacji produktu są unikatowymi przedsięwzięciami obejmującymi znaczny stopień niepewności. Prawdopodobieństwo pomyślnego zakończenia prac projektu jest najmniejsze na początku fazy życia projektu innowacyjnego i dlatego ryzyko oraz poziom niepewności są w tej fazie najwyższe. Zjawisko to jest główną

przyczyną tego, że firmy niechętnie lub wcale nie angażują się w badania podstawowe i stosowane.

Te kategorie badań są, poza uniwersytetami badawczymi, domeną rządowych laboratoriów badawczych (np. Livermore National Laboratory, czy National Renewable Energy Laboratory) i resortowych instytutów badawczych (np. Electric Power Research Institute lub Edison Electrical Institute).

Nieformalne lub formalne partnerstwo amerykańskich uniwersytetów badawczych z dużymi korporacjami czy przemysłem i rządem stworzyły instytucjonalną podstawę do transferu technologii.

Model transferu technologii w Baden-Württemberg¹²⁾

W Południowych Niemczech, region Baden-Württemberg (BW) ma najwyższy procent małych i średnich firm biznesowych. Około 95 proc. firm zlokalizowanych w BW zatrudnia mniej niż 500 osób, w porównaniu ze średnią krajową wynoszącą około 90 proc. Ten region charakteryzuje się także największym udziałem światowej klasy kompanii, takich jak: Bosch, Porsche, Hewlett-Packard i IBM. Baden-Württemberg ma najsilniejszą gospodarkę w Niemczech. Jej siłę wyznaczają trzy czynniki: dynamiczna, interaktywna sieć pomiędzy organizacjami, bogaty instytucjonalny system szkolenia zawodowego i znaczne prywatne inwestycje w zakresie badań podstawowych i stosowanych oraz rozwoju i transferu technologii.

Pod koniec lat 70. ub. wieku, rząd Niemiec, w swojej polityce, zwrócił szczególną uwagę na transfer technologii. W odpowiedzi na to wyzwanie regionalny rząd BW stworzył w 1982 roku specjalny regionalny model transferu technologii. Utworzono stanowisko komisarza transferu technologii, bezpośrednio podporządkowane premierowi, w celu nadzorowania wszystkich aspektów transferu technologii. Komisarz otrzymuje wiedzę (*know-how*) od członków Fundacji Steinbeis do Promocji Gospodarki (Steinbeis Foundation for the Promotion of Economy). Jej głównym zadaniem jest udzielanie porad w zakresie rozwiązywania problemów technologicznych napotykanych przez firmy przemysłowe i wspomaganie firm w przygotowywaniu propozycji.

W celu pełnej i pomyślnej implementacji celów procesu transferu technologii, fundacja zbudowała sieć 100 ośrodków transferu technologii w regionie. Większość tych ośrodków jest zlokalizowana blisko wyższych szkół technicznych, co umożliwia ścisłą współpracę z kadrą naukową tych szkół.

W latach 1983–1989, dochód fundacji wzrósł z 10 milionów DM do 65 milionów DM. Około 90 proc. środków budżetu fundacji pochodzi z 7-proc. wpłat zysku przez każdy ośrodek transferu technologii i około 5 proc. z darowizn. Rząd BW ustanowił subsydia w celu pokrycia kosztów otwarcia nowych ośrodków transferu technologii, których wielkość dochodziła w niektórych latach do 2 milionów DM. Firma korzystająca z usług ośrodka transferu technologii ma prawo do

określonej liczby godzin bezpłatnych konsultacji. Fundacja świadczy także specjalne konsultacje dla rządu (np. rząd udziela pożyczek i przyznaje granty na pokrycie kosztów inwestycji w nowe technologie, zaś fundacja dokonuje ewaluacji aplikacji – 2000–3000 aplikacji w roku – i pobiera stałą opłatę od projektu). Kompania przeznaczona zaciągnięte pożyczki i uzyskane granty na zapłatę za prowadzone przez uniwersytety i instytuty badania podstawowe i stosowane. W ciągu jednego roku, fundacja udziela ponad 6000 wyspecjalizowanych konsultacji, 4000 usług konsultingowych w zakresie badań podstawowych i rozwojowych, 3000 konsultacji ogólnego charakteru i 2000 porad.

Infrastruktura badań podstawowych i stosowanych oraz rozwoju w regionie BW obejmuje:

- Instytucje wyższego i ciągłego kształcenia:
 - 9 uniwersytetów (w tym dwa techniczne w Karlsruhe i Stuttgartcie),
 - 38 wyższych szkół inżynierskich,
 - 6 pedagogicznych szkół średnich,
 - 7 wyższych szkół artystycznych,
- Publiczne instytucje badawcze (nie-universyteckie):
 - 14 Instytutów Maxa Plancka,
 - 3 duże organizacje badawcze,
 - 14 Instytutów Fraunhofer Society (wiodące organizacje w zakresie badań stosowanych),
 - 6 fundacji przy uniwersytetach specjalizujących się w dziedzinach: mikroelektroniki, przetwarzania danych, technologii laserowych, medycyny, przetwarzania naukowych danych, energii słonecznej i badań wodorowych,
 - 2 międzynarodowe instytuty badawcze,
 - 49 innych instytucji badawczych (nie-universyteckich).

W całym regionie BW pracuje ponad 20 000 naukowców i technologów w ośrodkach i instytutach. To powoduje, że badania podstawowe i stosowane i rozwój prowadzone w publicznych organizacjach tego regionu są największe w Niemczech. Z punktu widzenia nakładów i zatrudnienia, fundusze pochodzące ze źródeł prywatnych znacznie przewyższają środki pochodzące z źródeł publicznych. Jednakże badania podstawowe i stosowane są ciągle domeną uniwersytetów, publicznych ośrodków badawczych i Instytutów Maxa Plancka (których działalność jest finansowana w całości ze środków publicznych: 90 proc. przez rząd federalny i 10 proc. przez rząd regionu). Instytuty Fraunhofer i organizacje badawcze są bardziej zaangażowane w krótkookresowe badania stosowane i testowanie. Główne elementy transferu technologii ze sfery badań do przemysłu, to wyniki tych instytutów w obszarach nauk przyrodniczych i inżynierskich.

Władze uniwersyteckie podjęły starania w celu podniesienia poziomu finansowania badań przez sektor prywatny. Badania prowadzone na Uniwersytecie w Stuttgartcie są obecnie finansowane w 70 proc. przez środki pochodzące ze źródeł prywatnych, głównie przemysłowych.

Bardzo interesującym i nowym rozwiązaniem jest to, że kierownikami ośrodków transferu technologii są

naukowcy, którzy osiągnęli poziom profesorski. Oni mogą zatrzymać lub sprzedać wszystkie patenty pochodzące z organizacji badawczych. Ośrodki specjalizują się w dziedzinach wysokiej technologii, takich jak: komputerowo wspomaganie wytwarzanie (*computer aided manufacturing – CAM*), automatyzacja inżynierska, elektronika optyczna, technologia pomiarowa i zabezpieczenie jakości. Ponad 1200 profesorów i inżynierów pracuje w ośrodkach transferu technologii.

Obok ośrodków transferu technologii istnieją ośrodki technologiczne, które zwykle obejmują od 10 do 20 nowych firm. Są one, podobnie jak ośrodki transferu technologii, zlokalizowane w pobliżu uniwersytetów i wyższych szkół technicznych. W regionie BW jest 10 takich ośrodków.

Systemy poszukiwania informacji i nowych technologii w UE

Większość krajów Unii ma systemy informacji technologicznych wykorzystywanych do wspomagania prywatnych firm w procesach poszukiwania informacji. Te systemy zawierają zwykle informacje o technologicznie zaawansowanych firmach, projektach rozwoju nowych technologii, źródłach finansowania rozwoju nowych technologii i wielu innych kwestiach dotyczących innowacji oraz technologii. Wiele systemów obejmuje sieci teleinformacyjne niezbędne do osiągania porozumień w zakresie współpracy i transferu technologii. Wiele firm oferuje bazy informacji technologicznych w formie CD-ROM. Jedną z pierwszych tego rodzaju baz w Wielkiej Brytanii była Brytyjska Ekspertyza w Zakresie Nauki i Technologii [British Expertise in Science and Technology (BEST)]¹³. Wiele megakorporacji i uniwersytetów posiada komputerowe systemy, które umożliwiają dostęp do źródeł informacji w skali światowej. Bazy danych i technologie szybko się zmieniają. Jednakże lokalne ośrodki technologiczne, takie jak np. Business Link w Wielkiej Brytanii, uniwersytety i główne biblioteki mają dostęp do tych baz danych.

Poniżej przedstawiamy przykładowe mechanizmy i systemy wspomagające transfer technologii w Unii Europejskiej.

Systemy wspomagające transfer technologii w UE, to kompleksowe bazy danych, takie jak: Scientific and Technical Information Service (ARIST), CORDIS i EPIPOS¹⁴. Baza danych ARIST dostarcza informacji niezbędnych do identyfikacji i lokalizacji istniejącej technologii na rynku i jest wykorzystywana przed ustaleniem jej potencjalnych dostawców i potencjalnych użytkowników; umożliwia połączenie ze wszystkimi publicznymi i prywatnymi bazami danych i zawiera informacje o patentach i znakach fabrycznych oraz oferuje trzy kategorie pakietów informacyjnych, takich jak:

- naukowe i techniczne informacje: informacje dotyczące stanu technologii, niezbędne do oceny stanu zaawansowania określonej technologii,
- techniczne i prawne informacje: kompletne katalogi informacji o prawie własności, patentach, znakach

fabrycznych, modelach, narodowych i ponadnarodowych standardach, a także stosowne akty prawne i rozporządzenia,

- techniczno-ekonomiczne informacje: informacje o badaniach rynku, obejmujące dostawców i odbiorców oraz systemy zaopatrzenia materiałowego.

Bazy danych CORDIS zawierają informacje o badaniach wspomaganym przez UE. Ta baza danych, zbudowana w 1990 roku, ma na celu promocję wykorzystania wyników badań podstawowych i stosowanych prowadzonych w krajach członkowskich UE. Obecnie jest osiem baz danych CORDIS, oferujących informacje o wszystkich programach i projektach wspieranych przez UE oraz streszczenia raportów badawczych i stosownych publikacji. Ponadto można w nich znaleźć informacje o prowadzonych w krajach członkowskich UE badaniach podstawowych i stosowanych oraz o ich wynikach, partnerach, systemach komunikacyjnych i kontaktach z odpowiednimi osobami w radzie i parlamencie UE. CORDIS jest bezpośrednim systemem *on-line*, ale jest także dostępny w formacie CD-ROM, który jest co trzy miesiące aktualizowany. Jest on także osiągalny przez stronę internetową w sieci WWW, wykorzystując graficzny, hypermedialny interfejs.

Europejskie Biuro Patentowe (European Patent Office) opracowało wiele baz danych w formacie CD-ROM opranych jako Europejskie Informacje Patentowe i Systemy dokumentacji [European Patent Information and Documentation Systems (EPIDOS)], które zawierają informacje z ponad 50 krajów. Dostarczają one aktualne (co do minuty) informacje o wszystkich technologiach. EPIDOS informuje potencjalnych użytkowników o prawie wszystkich (95 proc.) prowadzonych badaniach podstawowych i stosowanych we wszystkich krajach świata oraz wskazuje podstawowe trendy i obszary nowych krytycznych badań. Ponadto system EPIDOS wykorzystuje informacje z innych baz danych, takich jak np. PATOLIS, unikatowego źródła informacji o patentach japońskich, których liczba jest szacowana na około 50 milionów. W skali globalnej, co dziesięć minut składana jest nowa aplikacja patentowa. To oznacza, że tylko 600 000 patentów przypada na samą Europę. Bazy danych EPIDOS są aktualizowane każdego dnia, co oznacza, że informacje są zawsze zgodne z bieżącym stanem zaawansowania badań podstawowych i stosowanych. Oferują one także możliwość indywidualnych poszukiwań, kopiowanie dokumentacji patentowych, tłumaczenie abstraktów japońskich patentów i szczegółową analizę danych patentowych. Systemy EPIDOS otwierają bramę wejściową do ogólnoswiatowej informacji.

Jednakże kluczową bazę informacji w Europie stanowił i ciągle stanowi program EUREKA¹⁵. Program ten, opracowany w 1985 roku, obejmuje 37 kraje i UE i ma na celu wspieranie wzrostu wydajności oraz utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej przemysłu i gospodarek narodowych na rynku globalnym. EUREKA jest wykorzystywana w celu promocji wielostronnej partycypacji w realizacji projektów o potencjalnie wysokiej użyteczności rynkowej (*close to market*). Pro-

gram dostarcza informacji o wielu projektach i o partnerach biorących udział w ich realizacji.

Warto zauważyć, że przedstawione powyżej bazy danych UE są bardzo zbliżone do tych stosowanych w innych częściach świata, szczególnie w USA i Japonii.

Wnioski dla Polski

Silę polskiego systemu transferu technologii powinny wyznaczać, podobnie jak w USA, Japonii, czy też w innych krajach członkowskich Unii Europejskiej, trzy podstawowe czynniki: dynamiczna, interaktywna sieć pomiędzy organizacjami, bogaty instytucjonalny system szkolenia zawodowego i znaczne prywatne inwestycje w zakresie badań podstawowych i stosowanych oraz rozwoju i transferu technologii.

Polskie wyższe uczelnie, jeśli nie wszystkie, to przynajmniej wiodące, powinny stać się głównymi uczestnikami badań, a szczególnie badań podstawowych oraz odgrywać istotną rolę w implementacji procesu transferu wiedzy, czy technologii. Ponadto istotną rolę powinny spełniać w tym zakresie konsorcja, instytuty i fundacje.

Formalne lub nieformalne partnerstwo polskich wyższych uczelni z dużymi firmami czy przemysłem i odpowiednimi agencjami rządowymi powinny tworzyć instytucjonalną podstawę do transferu technologii.

Wiodące wyższe uczelnie powinny, przy aktywnej współpracy z odpowiednimi agencjami rządowymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi, podjąć działania w celu stworzenia dynamicznej, interaktywnej sieci oraz efektywnego instytucjonalnego systemu szkolenia zawodowego. Ta sieć powinna obejmować regionalne i lokalne ośrodki transferu technologii lub ośrodki technologiczne, które obejmowałyby wyższe uczelnie, publiczne jednostki naukowo-badawcze i inne jednostki badawczo-rozwojowe. Ośrodki te powinny być zlokalizowane w pobliżu wyższych uczelni, a kierownikami powinni być naukowcy, którzy osiągnęli poziom profesorski.

Zakres odpowiedzialności tych ośrodków powinien obejmować:

- planowanie i organizowanie udziału przemysłu w realizacji określonych projektów badań podstawowych i stosowanych,
- tworzenie i promocje kontaktów z dużymi korporacjami i małymi firmami oraz inwestorami,
- pomaganie indywidualnym naukowcom lub badaczom, którzy chcieliby tworzyć lub partycypować w nowym biznesie,
- wchodzenie w porozumienia kontraktowe z odpowiednimi firmami zewnętrznymi w celu pomocy tam, gdzie zajdzie potrzeba, w implementacji procesu transferu technologii.

Budowie dynamicznej, interaktywnej sieci pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w implementacji procesu transferu technologii powinien towarzyszyć rozwój systemu wspomagającego transfer technologii. Jego podstawowy moduł strukturalny powinny stanowić kompleksowe bazy danych:

- dostarczające informacji o stanie zaawansowania prowadzonych badań podstawowych i stosowanych, niezbędnych do oceny stanu zaawansowania określonej technologii,
- oferujące kompletne katalogi informacji o prawie własności, patentach, znakach fabrycznych, modelach, narodowych i ponadnarodowych standardach, a także stosownych aktach prawnych i rozporządzeniach,
- zawierające informacje o badaniach rynku, obejmujące dostawców i odbiorców oraz systemy zaopatrzenia materiałowego.

Systemy wspomagające transfer technologii powinny cechować się wysoką kompatybilnością i umożliwiać połączenie zarówno z wszystkimi krajowymi publicznymi i prywatnymi bazami danych, jak i kompleksowymi bazami danych UE, takimi jak: ARIST, CORDIS, EPIPOS, EUREKA.

Wreszcie budowa efektywnego i dynamicznego systemu transferu technologii wymaga odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych w zakresie finansowania jego działalności. Podstawowe fundusze badawcze dla polskich ośrodków transferu technologii powinny pochodzić ze źródeł rządowych (60 proc.), przemysłu (30 proc.), fundacji i innych źródeł (10 proc.).

prof. Franciszek Krawiec

PRZYPISY

- 1) P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s.153.
- 2) G.W. MATKIN, *Technology Transfer and the University*, American Council on Education and Macmillan Publishing Company, New York 1990; T. AGMON, P. MAYES, *Technology Transfer in International Business*, Oxford University Press, New York 1991; I. COOKE, P. MAYES, *Introduction to Innovation and Technology Transfer*, Artech House, Boston, MA 1996; R.E. QUANDT, *The Changing Landscape in Eastern Europe. A Personal Perspective on Philanthropy and Technology Transfer*, Oxford University Press, New York 2002; A. JASIŃSKI, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- 3) G.W. MATKIN, *op.cit.*
- 4) *Ibidem*, s. 10.
- 5) Fact File: *The Top 100 Institutions in Total Research-and-Development Spending for Fiscal 1988*, „Chronicle of Higher Education”, 29 listopada 1989 r.
- 6) G.W. MATKIN, *op.cit.*, s. 10.
- 7) *Ibidem*.
- 8) R.M. ROSENZWEIG, *Academia: Are We Selling Out to Industry?* „Research Foundation of the State University of New York”, styczeń-luty 1988.
- 9) Zob. G. FUCHSBERG, *Universities Said to Go Too Fast in Quest of Profit From Research*, „Chronicle of Higher Education”, 12 kwietnia 1989 r.; *Sources of University Research Funds*, „Chronicle of Higher Education”, 10 grudnia 1988 r.; United States General Accounting Office, *R & D Funding. Foreign Sponsorship of University Research*, United States General Accounting Office, GAO/RECD-88-89BR, Washington, D.C., 1989.
- 10) *Sources of University Research Funds*, *op.cit.*
- 11) „Business Week”, wydanie specjalne, 25 października 1990 r.
- 12) I. COOKE, P. MAYES, *op.cit.*, s. 75-79.
- 13) *Ibidem*, s. 80.
- 14) *Ibidem*, s. 80-81.
- 15) *Ibidem*, s. 81.

Czynniki stymulujące powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie

Wanda Baj, Ilona Pietucha

Wstęp

Przystąpienie Polski do struktur UE wiąże się z przyjęciem wspólnych zasad polityki gospodarczej państw członkowskich. Jednym z podstawowych założeń tej polityki jest stworzenie w Europie do 2010 r. najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki na świecie. Odzwierciedleniem tego założenia jest przyjęta w marcu 2000 roku podczas posiedzenia Rady Europejskiej w Lizbonie strategia, będąca kontynuacją „działań podjętych przez państwa członkowskie UE oraz instytucje wspólnotowe” [9, s. 9]. Do głównych elementów Strategii Lizbońskiej należą: reforma europejskiego rynku pracy, reforma europejskich rynków papierów wartościowych, liberalizacja telekomunikacji, rynków energii elektrycznej i gazu, polityka transportowa, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

Wszystkie te działania zmierzają do budowy gospodarki opartej na wiedzy (GOW), wykorzystującej wiedzę i innowacje w zrównoważonym wzroście: gospodarczym, społecznym i ekologicznym.

Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwie, według terminologii GUS, polega na „uruchamianiu produkcji nowych lub istotnie ulepszonych (zmodernizowanych) wyrobów, a także wdrażaniu nowych lub istotnie ulepszonych procesów, przy czym wyroby te i procesy są nowe, przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa” [4, s. 100]. Działalność ta obejmuje działania o charakterze badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym.

Innowacje w przemyśle polskim

Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przemyśle

Nakłady na działalność innowacyjną dzielą się na nakłady obejmujące: prace B+R, zakup gotowej technologii, prace wdrożeniowe i poprzedzające uruchomienie produkcji na skalę przemysłową, zakup i montaż urządzeń, szkolenie personelu dotyczące działań innowacyjnych oraz marketing nowych i zmodernizowanych wyrobów [5, s. 3].

Podstawowym wskaźnikiem dotyczącym działalności innowacyjnej jest wartość nakładów wewnętrznych

na działalność B+R, na którą składają się nakłady bieżące oraz nakłady inwestycyjne na środki trwałe w ujęciu brutto. Środki pochodzące z UE stanowiły w 2003 r. ok. 2,6% wartości wszystkich nakładów poniesionych w kraju na działalność B+R.

Struktura nakładów wewnętrznych w 2003 r. na działalność B+R według rodzajów prowadzonych badań (rysunek 1) w ostatnich latach nie ulegała zasadniczym zmianom i wynosiła: 38,8% – nakłady na badania podstawowe, 35,5% – nakłady na prace rozwojowe, 25,7% – nakłady na badania stosowane.

Drugim ze wskaźników określających wielkość działalności innowacyjnej jest wielkość nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych.

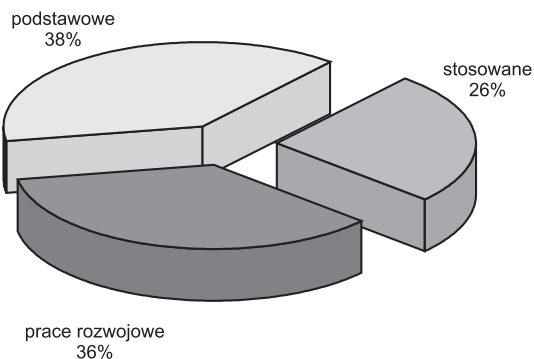
Do roku 1999 w Polsce następował ciągły wzrost wartości nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych (wartość tego wskaźnika w 1999 r. wynosiła 15,25 mld zł), po tym roku nastąpił spadek tej wartości aż do 11,50 mld zł w 2001 roku. W ostatnich latach ponownie notuje się wzrost tej wartości aż do 16,65 mld zł w 2003 roku.

W ostatnich latach struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych nie uległa zasadniczym zmianom. Rysunek 2 przedstawia strukturę nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w roku 2003 według rodzajów działalności. Największą część tych nakładów stanowią nakłady inwestycyjne (79,01% w roku 2003), drugą, co do wielkości, w wartości całkowitych nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych jest wartość nakładów na działalność B+R (11,55% w roku 2003).

Źródła finansowania działalności innowacyjnej w przemyśle

Zgodnie z przyjętą metodologią *Frascati*¹⁾ [4, s. 36–37] wyróżnia się siedem kategorii źródeł finansowania działalności B+R:

- środki z budżetu państwa,
- środki placówek naukowych PAN i jednostek badawczo-rozwojowych,
- środki szkół wyższych,
- środki przedsiębiorstw,
- środki prywatnych instytucji niedochodowych,



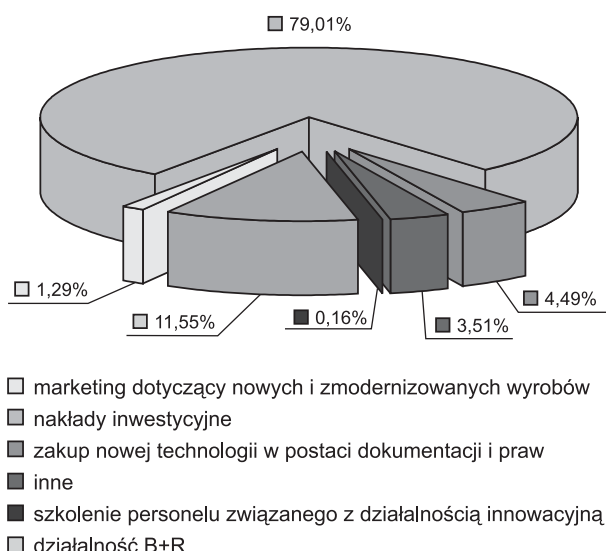
Rys. 1. Struktura nakładów wewnętrznych na działalność B+R w roku 2003 według rodzajów badań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 10].

- środki organizacji międzynarodowych i instytucji zagranicznych,
- środki własne jednostek prowadzących działalność B+R.

W Polsce w ostatnich latach podstawą finansowania działalności B+R jest budżet państwa. Struktura nakładów na działalność B+R według źródeł finansowania w roku 2003 przedstawia się następująco: 62,7% to środki pochodzące z budżetu państwa, 23,5% – środki podmiotów gospodarczych, 5,9% – środki placówek naukowych PAN i jednostek badawczo-rozwojowych, 4,6% – środki organizacji międzynarodowych i instytucji zagranicznych.

Struktura ta jest odwrotna w stosunku do struktury uznawanej obecnie przez ekspertów zachodnich za optymalną z punktu widzenia efektywności badań naukowych. Z badań przeprowadzonych przez specjalistów z Unii Europejskiej i OECD najwłaściwszą pro-



Rys. 2. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych według rodzajów działalności w roku 2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 15].

porcją wielkości funduszy prywatnych do publicznych jest stosunek 65: 35. Z tych samych badań wynika, że jeśli udział środków pochodzących spoza budżetu państwa w nakładach ogółem na działalność B+R jest mniejszy aniżeli 65%, wówczas efektywność globalna tych nakładów jest znacząco mniejsza [4, s. 28–29].

Charakterystyka czynników stymulujących powstawanie innowacji w przemyśle

Podział czynników

Przez innowacyjność przedsiębiorstw rozumie się zdolność, motywację przedsiębiorców do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków oraz doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i dotyczących sfery usług, wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji zarządzania, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia i udostępniania danych [2, s. 5].

Twórcą każdej innowacji jest człowiek, dlatego to właśnie czynnik ludzki jest kluczowy w procesie powstawania innowacji w przedsiębiorstwie. Osoba tworząca innowacje może należeć do środowiska związanego bezpośrednio z przedsiębiorstwem (np. jako pracownik, właściciel lub współwłaściciel, inwestor, udziałowiec, poręczyciel, wierzyciel) lub do otoczenia przedsiębiorstwa (np. pracownik konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pracownik niezależnej jednostki naukowo-badawczej).

Wyróżniona w artykule klasyfikacja czynników jest własną klasyfikacją dokonaną przez autorów, zbliżoną, choć bardziej rozbudowaną, do podziału czynników wpływających na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw dokonanego przez H. Mizgajską [3, s. 49].

Podstawowym warunkiem utworzenia innowacji przez osobę bądź zespół ludzi jest posiadanie informacji, które mogą pochodzić z różnych źródeł, w zależności od rodzaju tworzonej innowacji (tabela 1). Analogicznie do powyższego istnieją różne motywacje pomysłodawców.

Informacje dotyczące powstania innowacji stale przepływają wewnątrz wymienionych struktur (przedsiębiorstwa, otoczenia przedsiębiorstwa) oraz pomiędzy nimi. Taki obieg informacji pozwala na bieżącą analizę rzeczywistości i korzystanie z doświadczeń wielu środowisk.

Do głównych czynników procesu powstawania innowacji zalicza się również czynniki związane z możliwościami finansowania badań i prac rozwojowych oraz z dostępnością i rodzajem środków technicznych.

Ocenę procesów innowacyjnych zachodzących w przemyśle można przeprowadzać w dwóch płaszczyznach: przedsiębiorstwa oraz otoczenia przedsiębiorstwa. Do ocen tych stosuje się odpowiednio wskaźniki umieszczone w tabeli 2.

Podobnie podział czynników stymulujących powstawanie innowacji w przemyśle uwzględnia dwie płaszczyzny, w których należy rozpatrywać omawiane czynniki: płaszczyznę przedsiębiorstwa i płaszczyznę otoczenia przedsiębiorstwa. Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa dzielą się zatem na

Tab. 1. Podstawowe źródła informacji oraz motywacji pomysłodawców na potrzeby procesów innowacyjnych

Źródła pomysłów	Motywacja pomysłodawcy
Przedsiębiorstwo (własne lub konkurencyjne)	Wykorzystanie własnego potencjału, potrzeba rozwoju, potrzeba osiągnięć, potrzeba eksploracji
Klienci i odbiorcy	Zaspokojenie własnych potrzeb przez producenta
Dostawcy	Stymulowanie zbytu
Sieć sprzedaży	Utrzymanie pozycji na rynku lub jej poprawa
Zjazdy, targi, wystawy	Pośrednictwo w informacji
Literatura fachowa, prospekty, katalogi	Inspirowanie rozwiązań, informowanie o nowych rozwiązaniach
Prognozy i studia rynku	Ocena i prezentacja szans i zagrożeń
Niezależne placówki badawcze	Propagowanie i rozpowszechnianie rozwiązań
Badania rynku	Informacja o rynku i powodzeniu wyrobu, potrzebach i oczekiwaniach klientów

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Wskaźniki stosowane w ocenie procesów innowacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach i w otoczeniu przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo	Otoczenie przedsiębiorstwa
Udział przedsiębiorstw innowacyjnych wśród ogółu przedsiębiorstw przemysłowych	Udział nakładów brutto na działalność B+R w PKB
Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach	Handel wyrobami wysokiej techniki danej gospodarki z zagranicą
Udział wartości sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat w wartości sprzedaży ogółem w danym roku	Bilans płatniczy w dziedzinie techniki Liczba zgłoszeń patentowych

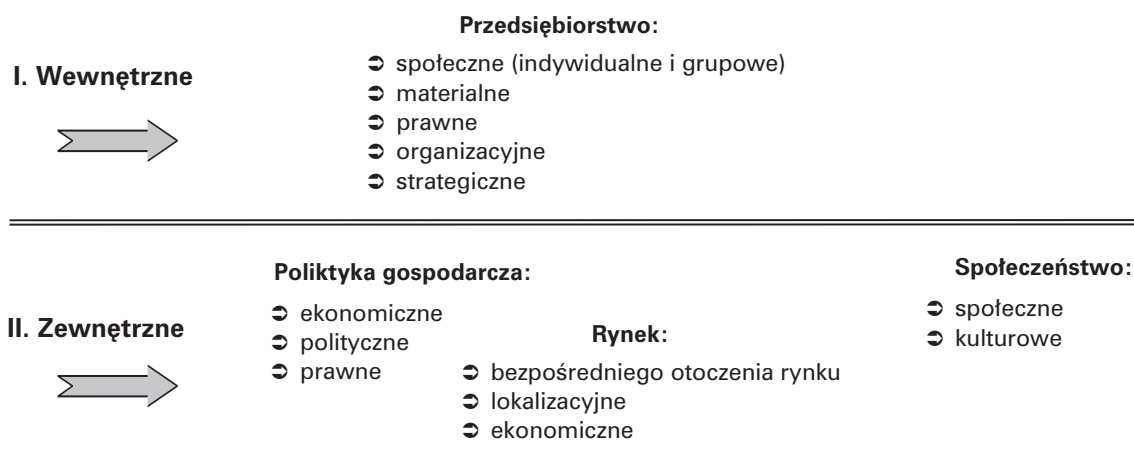
Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 9–11].

czynnikami zewnętrznymi należą do otoczenia firmy i czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa [8, s. 15].

Czynniki wchodzące w skład płaszczyzny przedsiębiorstwa należą do grupy czynników wewnętrznych, gdyż dotyczą wewnętrznej polityki przedsiębiorstw. Analogicznie ujmując czynniki płaszczyzny otoczenia przedsiębiorstwa należą do grupy czynników zewnętrznych (rysunek 3).

Czynniki zewnętrzne pochodzące od otoczenia firmy można podzielić na czynniki pochodzące od makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa [8, s. 15–19]. Źródła tych czynników są różne, w ogólnym podziale tych źródeł wyróżnia się: społeczeństwo, politykę gospodarczą (kraju, wspólnot gospodarczych) i rynek.

Czynniki wewnętrzne dzieli się na trzy podstawowe grupy: grupę czynników wynikających z cech oso-

**Rys. 3. Czynniki stymulujące powstawanie innowacji w przemyśle**

Źródło: opracowanie własne.

bowych przedsiębiorcy i personelu, grupę czynników związanych ze strategią i organizacją przedsiębiorstwa oraz grupę czynników związanych z analizą rynku.

Czynniki wewnętrzne

Do czynników wewnętrznych zaliczają się wszystkie czynniki motywujące pracowników sfery B+R przedsiębiorstw przemysłowych do tworzenia innowacji. Czynniki te wynikają głównie z osobowości przedsiębiorców i pracowników, indywidualnych wyników pracy (czynniki społeczne i materialne), jak również ze strategii i organizacji przedsiębiorstwa (czynniki prawne, organizacyjne i strategiczne). Oznacza to, że wybrane spośród zaprezentowanych czynników mogą mieć charakter indywidualny i grupowy. Indywidualne odnoszą się do pojedynczych pracowników, a grupowe do zespołu pracowniczego na poszczególnych szczeblach struktury przedsiębiorstwa.

Pierwszą grupą omawianych czynników stymulujących powstawanie innowacji w przemyśle jest grupa czynników społecznych. W skład tej grupy wchodzi czynniki osobowościowe pracowników i przedsiębiorcy, fizyczne warunki pracy, materialna wartość wyników pracy pracowników i stosunki międzyludzkie.

Głównymi cechami charakteryzującymi czynnik osobowościowy pracowników sfery B+R przedsiębiorstwa są: wykształcenie i umiejętności, kreatywność, zaangażowanie, ambicja, utożsamianie się z firmą, poczucie wspólnoty interesów, umiejętność pracy zespołowej, właściwa organizacja pracy własnej. Cechy te, podobnie jak omawiany czynnik, mają charakter indywidualny. Miernikiem tego czynnika jest przede wszystkim wydajność i efektywność pracy danego pracownika i zespołu, z którym współpracuje.

Czynniki osobowościowe przedsiębiorców uzależnione są od ich: wykształcenia i umiejętności, kreatywności, otwartości na innowacje, doświadczenia, ambicji i zdolności organizacyjnych. Miernikiem tej cechy są wyniki ekonomiczno-finansowe firmy i ocena warunków i organizacji pracy dokonana przez pracowników. Stosunki międzyludzkie odgrywają niezwykle istotną rolę jako czynnik stymulujący powstawanie innowacji, pozwalają bowiem na wykorzystanie w pełni indywidualnych możliwości pracowniczych, które uzależnione są od warunków panujących w miejscu pracy.

Czynniki społeczne bardzo często utożsamiane są z czynnikami wpływającymi na zadowolenie z pracy, do których należą według S. Gellemana: motyw pracy, postępowanie pracodawcy, złudzenia i mity [1, s. 256]. Różnica między tymi czynnikami opiera się na różnym charakterze wykorzystywanych narzędzi.

Do materialnych czynników stymulowania innowacji zalicza się: fizyczne warunki pracy i materialną wartość wyników indywidualnej pracy pracowników. Miernikami fizycznych warunków pracy są: park maszynowy, środki finansowe, zaplecze techniczne i laboratoryjne. Głównym miernikiem tego czynnika jest wartość nakładów wewnętrznych przedsiębiorstwa na sferę B+R firmy oraz udział tej wartości w całkowitych nakładach inwestycyjnych firmy i całkowitych nakładach na rozwój przedsiębiorstwa.

Miernikami materialnej wartości wyników pracy pracowników jest materialne i niematerialne wyna-

grodenie za pracę [7, s. 177]. Podstawowymi miernikami omawianego czynnika są: wartość okresowego wynagrodzenia, premii oraz liczba przyznanych pochwał i wyróżnień. Czynniki wynikające ze strategii i organizacji przedsiębiorstwa to czynniki prawne, organizacyjne i strategiczne [3, s. 49].

Zbiór wymienionych w tym artykule czynników wewnętrznych, stymulujących powstawanie innowacji, można określić jako uniwersalny, oddziałujący na przedsiębiorstwa niezależnie od kraju, w którym firma funkcjonuje. Zależnie jednak od lokalizacji firmy siła oraz znaczenie oddziaływania poszczególnych czynników mogą być odmienne.

Czynniki zewnętrzne

Oddziaływanie czynników zewnętrznych na proces powstawania innowacji charakteryzuje się dużą zmiennością i zróżnicowaniem. Przedstawiona systematyka czynników zewnętrznych wyróżnia czynniki pochodzące od makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa. Taki podział wynika częściowo z klasyfikacji czynników otoczenia, wpływających na innowacyjność przedsiębiorstwa, dokonanej przez A. Pomykalskiego [6, s. 64].

Spółeczeństwo jako źródło czynników stymulujących działalność innowacyjną przedsiębiorstw odgrywa znaczącą rolę. Przejawia się ona w stopniu rozwoju społecznego, otwartości na zmiany, dobrej organizacji i ukierunkowania społeczeństwa na zmiany gospodarcze służące rozwojowi przedsiębiorstw [8, s. 17]. Stąd też wyróżnione zostały w tej płaszczyźnie dwie grupy czynników: społeczne i kulturowe. Czynniki te są głęboko osadzone w historii społeczeństw. Nie należy bagatelizować wpływu religii na kształt kultury społecznej. Kultura europejska niewątpliwie stwarza warunki do rozwoju przedsiębiorczości. Historia Europy wskazuje na jej ciągle wysiłki czynione w kierunku zagwarantowania wolności i niezależności tak państwom, jak i ich społeczeństwom.

Dominującą religią w Europie jest chrześcijaństwo. Tematy dotyczące warunków pracy oraz potrzeby pracy bardzo często były tematem dokumentów soborowych i encyklik papieskich²⁾. Czynniki społeczne odpowiedzialne są za kreowanie postaw odpowiedzialności pracowników za własną karierę zawodową i pozycję społeczną oraz uznania i szacunku dla osób kreatywnych w ich otoczeniu. Czynniki społeczne znajdują swoje odzwierciedlenie również w dynamice rozwoju sfery B+R i rozwoju szkolnictwa, w tym jakości kształcenia oraz reakcji szkolnictwa wyższego na tworzenie nowych kierunków kształcenia. Również targi, wystawy, seminaria czy wreszcie konferencje naukowe są inicjatywą społeczną, która może stymulować przedsiębiorstwa do praktyk innowacyjnych.

Kolejnym z wymienionych źródeł jest polityka gospodarcza, w której wyróżniono czynniki: ekonomiczne, polityczne, prawne i ekologiczne. Polityka gospodarcza rozumiana jest jako wewnętrzna polityka prowadzona przez dany kraj, jak również polityka wspólnot gospodarczych. Podział ten wskazuje na różne instrumenty służące do stymulowania innowacyjności – instrumenty służące jednak wspólnie określonym celom.

Czynniki ekonomiczne określane są głównie przez nakłady na sferę B+R, nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, wskaźniki finansowe państwa, poziom rozwoju gospodarczego kraju, bilans płatniczy w dziedzinie techniki. Czynniki ekonomiczne mają najbardziej wymierne skutki swojego oddziaływania na procesy innowacyjne, ich wpływ można w sposób analityczny jednoznacznie określić, wyznaczając wartości współczynników, jak np. relację wartości nakładów krajowych brutto na działalność B+R (GERD) do wartości PKB. Czynniki polityczne dotyczą polityki gospodarczej, w szczególności polityki innowacyjnej związanej przede wszystkim z polityką podatkową kraju i wsparciem rządu dla działań innowacyjnych oraz zaangażowaniem polityków w działania promujące i sprzyjające zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw.

Prawne czynniki określone są przez system prawny i normy prawne sprzyjające innowacyjności, w tym: zmiany w prawie podatkowym, zmiany w prawie handlowym, utworzenie prawa własności intelektualnej, jednostki doradcze prawa gospodarczego. Normy prawne odnoszą się zarówno do prawa krajowego, jak i międzynarodowego.

Najważszą grupę stanowią czynniki ekologiczne, które choć jaskrawie nakreślone przez programy ekologiczne, opierają się niemal wyłącznie na prawie dotyczącym ochrony środowiska. Czynniki te zostały wyróżnione jako stymulujący innowacje głównie z uwagi na konieczność spełniania norm ekologicznych w działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Ostatnim z wyróżnionych źródeł czynników stymulujących procesy innowacyjne jest rynek, dla którego wyróżnione zostały czynniki: bezpośredniego otoczenia rynku, lokalizacyjne i ekonomiczne. Rynek odgrywa kluczową rolę głównie ze względu na ciągłe bezpośrednie oddziaływanie na działalność przedsiębiorstw. Pierwszy z wymienionych czynników – bezpośrednie otoczenie rynku – kształtowany jest przez:

- oczekiwania innowacji ze strony klientów,
- współpracę przedsiębiorstwa z odbiorcami,
- współpracę przedsiębiorstwa z dostawcami,
- poziom innowacyjności konkurencji.

Przedsiębiorstwa oceniając własne osiągnięcia i wyznaczając cele przyszłej działalności biorą pod uwagę zarówno własną sytuację, jak i sytuację panującą na rynku, stąd też czynnik bezpośredniego otoczenia rynku jest zawsze brany pod uwagę w opracowywaniu planów i strategii innowacyjnej przedsiębiorstw.

Czynnik lokalizacyjny, jak sama nazwa wskazuje, wynika z umiejscowienia działalności przedsiębiorstwa w konkretnym otoczeniu, miejscu. Istotny wpływ na działalność innowacyjną firm ma ich współpraca z władzami samorządu terytorialnego. Zaletą, a przez to i stymulacją innowacji jest możliwość współpracy z lokalnymi placówkami sfery B+R oraz szkołami wyższymi. Dodatkowym bodźcem do innowacji jest ukształtowanie lokalnej infrastruktury.

Ekonomiczne czynniki pochodzące od rynku są pochodnymi czynników ekonomicznych polityki gospodarczej w podziale na rodzaj i lokalizację rynku. Do grupy tej należą przede wszystkim nakłady na działalność B+R rynku lokalnego oraz wewnętrzne na-

klady na B+R konkurencji, wyniki finansowe konkurencji, przychody gospodarstw domowych zdolnych do nabywania produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa, korzystne warunki zaciągania i spłaty kredytów.

Podsumowanie

Na podstawie dokonanej w artykule klasyfikacji i charakterystyki czynników stymulujących powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie sformułowano następujące wnioski: ● w podziale ogólnym czynników stymulujących powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie wyróżnia się dwie grupy: grupę czynników wewnętrznych i grupę czynników zewnętrznych, ● zewnętrzne i wewnętrzne czynniki stymulujące powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie łączy czynnik społeczny, ● siła oddziaływania poszczególnych czynników na działalność innowacyjną przedsiębiorstw jest różna i zależna jest od warunków, w których funkcjonuje firma.

Chcąc dokonać oceny wpływu wymienionych w artykule czynników na powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie konieczne byłoby przypisanie wag wyróżnionym płaszczyznom, a następnie określenie algorytmów wyliczających wartość każdego z wymienionych czynników.

mgr Wanda Baj,

mgr Ilona Pietucha

Studium Doktoranckie

Instytut Organizacji i Systemów Produkcji

Politechnika Warszawska

PRZYPISY

- ¹⁾ Powszechnie przyjęty międzynarodowy standard metodologiczny opracowany przez ekspertów OECD, dotyczący badań statystycznych działalności B+R.
- ²⁾ Podstawowym dokumentem podejmującym tę tematykę w sposób kompleksowy jest Encyklika *Rerum Novarum*. Współcześnie zauważa się niezwykle duży wkład pontyfikatu Jana Pawła II na kształtowanie stanowiska Kościoła wobec zagadnień społecznych, przejawiający się w działalności i nauce papieża (np. przemówienie na 68. Sesji Międzynarodowej Organizacji Pracy). Tematyka kultury pracy często podnoszona jest również przez krajowe władze kościelne, jak choćby w Liście społecznym Episkopatu Polski *W trosce o nową kulturę pracy* (z rozdziałem zatytułowanym *Wezwanie do kreatywności*).

BIBLIOGRAFIA

- [1] GELLEMAN S.W., *Motivation and Productivity*, New York 1963, [za:] E. Marciszewski, *Zarys socjologii pracy*, Bydgoszcz 1983.
- [2] Ministerstwo Gospodarki, *Zwiększanie innowacyjności gospodarki w Polsce do 2006 roku*, Warszawa, lipiec 2000.
- [3] MIZGAJSKA H., *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z UE*, Poznań 2002.
- [4] *Nauka i Technika w roku 2002*, GUS, Warszawa 2004.
- [5] *Nauka i Technika w roku 2003*, Notatka informacyjna, Wyniki badań GUS, Warszawa, październik 2004.
- [6] POMYKAŁSKI A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa 2001.
- [7] SIKORA J., JANUSZEK H., *Socjologia pracy*, Poznań 1996.
- [8] SOSNOWSKA A., POZNAŃSKA K., ŁOBEJKO S., BRDULAK J., CHINOWSKA K., *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, Warszawa 2003.
- [9] SZOMBURG J., *Biała Księga. Część I. Polska wobec Strategii Lizbońskiej*.

Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Edyta Tabaszewska

Zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management* – KM) jest obecnie jedną z bardziej popularnych współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, szeroko opisywaną w literaturze, jednak stosunkowo mało rozpowszechnioną w praktyce. Aby zarządzanie wiedzą w organizacji mogło prawidłowo przebiegać, a przede wszystkim, aby osiągać efekty jego wprowadzenia, konieczne jest zapewnienie odpowiednich warunków. Samo nawoływanie przez kadrę kierowniczą do tworzenia wiedzy i dzielenia się nią nie wystarczy, należy pracownikom umożliwić realizację procesów zarządzania wiedzą. Jednym z warunków jest ukształtowanie właściwej struktury organizacyjnej.

Do jej cech podstawowych należy otwartość, która dotyczy zarówno relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, opartych na silnych związkach z kooperantami, służących szerokiej wymianie informacji i wiedzy, jak i wnętrza organizacji, to jest relacji między szczeblami i komórkami organizacyjnymi. Podstawowymi elementami tak ukształtowanej struktury organiza-

cyjnej są: podejście procesowe, realizacja zasady klient-dostawca wewnętrzny wynikająca z istnienia w firmie sieci powiązań, praca grupowa oraz zespoły projektowe.

Tabela 1 przedstawia ogólne zmiany w strukturze organizacyjnej w procesie transformacji przedsiębiorstwa tradycyjnego w organizację, która zarządza wiedzą.

Istotnym problemem organizacyjnym jest powołanie komórki odpowiedzialnej za proces wdrażania i utrzymanie zarządzania wiedzą. Oczywiście przedsiębiorstwa, które podejmują próbę stosowania tej koncepcji, mogą to robić na różne sposoby. Z pewnością, tak jak w przypadku pozostałych podejść do zarządzania firmą, każda z organizacji realizuje ten proces według własnych możliwości i potrzeb, dostosowując zarządzanie wiedzą do swej specyfiki. Różne zatem mogą istnieć rozwiązania w zakresie przydzielenia odpowiedzialności za wdrożenie i nadzorowanie stosowania KM. Trzeba jednak zaznaczyć, że w większość zadań związanych z zarządzaniem wiedzą powinni być zaangażo-

Tab. 1. Porównanie cech struktur tradycyjnych i właściwych dla organizacji opartej na wiedzy

Struktura organizacji tradycyjnej	Struktura przedsiębiorstwa zarządzającego wiedzą
● długotrwałe, statyczne i przejrzyste struktury	● dynamiczne, adaptacyjne i nieostre struktury
● wysoka, stabilna hierarchia	● sieć kooperacyjnie powiązanych jednostek samozarządzających się, niestabilne układy władzy
● pionowe kanały sprawozdań, decyzji i poleceń	● sieciowe struktury informacyjne i decyzyjne
● koncentracja na funkcjach	● koncentracja na procesach
● duży nacisk na kontrolę	● nieformalne mechanizmy wywierania nacisku (kultura organizacyjna, komunikacja, uczestnictwo)
● duży stopień centralizacji decyzji i wysoka formalizacja	● decentralizacja decyzji i możliwie niska formalizacja
● komunikacja formalna w obrębie zależności hierarchicznych	● komunikacja nieformalna, w dużym stopniu pozioma

Źródło: opracowanie własne na podstawie U.R. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1993, por. s. 84, B. MIKUŁA, *Organizacje oparte na wiedzy. Zarys tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej SUCCESS 2004, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, Kazimierz Dolny, 26–28 listopada 2004, por. s. 52.

wani wszyscy pracownicy, realizując wytyczne opracowane przez nadrzędną jednostkę organizacyjną.

W dalszych rozważaniach przyjęto cztery przykładowe podejścia do umiejscowienia komórki nadzorującej zarządzanie wiedzą w strukturze organizacyjnej. Pierwszy sposób polega na przydzieleniu odpowiedzialności za realizację tej koncepcji w przedsiębiorstwie pracownikom zajmującym się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest to najbardziej prawdopodobna sytuacja, gdyż wiedza zatrudnionych osób jest nierozdzielnie związana z samymi pracownikami. Związki pomiędzy obiema koncepcjami są wyraźne i silne. Odpowiedni proces zarządzania wspomnianymi zasobami powinien także znaleźć odzwierciedlenie w prawidłowym zarządzaniu wiedzą. W tym przypadku wybór pracowników wynika z potencjału wiedzy, jaki posiadają, a dbanie o ich rozwój, na przykład poprzez szkolenia, to część procesu pozyskiwania i rozwijania wiedzy.

Warto jednak zaznaczyć, że nie wszystkie procesy zarządzania wiedzą będą w tym przypadku w pełni nadzorowane. Dotyczy to na przykład procesu pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, który odbywa się między innymi poprzez kontakty z ośrodkami akademickimi, czy dzięki korzystaniu z usług firm doradczych. Tego typu działania nie wiążą się bowiem bezpośrednio z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podobnie jest w przypadku procesów wykorzystania i zachowywania wiedzy, których zadaniem jest zapewnienie pracownikom dostępu do potrzebnej im wiedzy, jak i zapobieganie jej utracie. Można mieć także wątpliwości, czy w dostatecznym stopniu ujęty jest w omawianym przypadku problem dzielenia się wiedzą i jej upowszechniania. Nadal rzadko w praktyce zapewnia się zatrudnionym odpowiednie warunki pracy, biorąc także pod uwagę styl kierowania i kulturę organizacyjną jako narzędzia służące do dzielenia się posiadaną wiedzą.

W niektórych firmach odpowiedzialność za zarządzanie wiedzą przypisuje się komórkom zajmującym się obsługą informatyczną. Z pewnością rola technologii informatycznych w omawianej koncepcji jest znacząca, jednak takie podejście w naturalny sposób ogranicza ją do zarządzania informacją, pomijając wiele zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i posiadaną przez nich wiedzą. Takie procesy, jak: tworzenie wiedzy i dzielenie się nią mogą nie być we właściwy sposób nadzorowane, a uzyskiwane korzyści nie będą znaczące – problem będzie głównie tkwić w możliwym pomijaniu aspektów związanych z kulturą organizacyjną. W takim przypadku nie można zatem mówić o realizacji zarządzania wiedzą. Możliwym rozwiązaniem jest jednak podział odpowiedzialności pomiędzy dwie komórki organizacyjne: te zajmujące się personelem i informatyką.

Trzecim z możliwych w tym zakresie podejść jest przypisanie zarządzaniu wiedzą roli służebnej wobec dominującej w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania. Przykładowo będzie to zarządzanie jakością. Biorąc pod uwagę różnorodność koncepcji, podobne roz-

wiązanie może być oczywiście stosowane w odniesieniu do każdej z nich. W omawianym przypadku odpowiedzialność za KM zostałaby przypisana komórce zajmującej się zarządzaniem jakością, a procesy zarządzania wiedzą byłyby podporządkowane utrzymaniu i doskonaleniu jakości. W konsekwencji gromadzono by, rozwijano i upowszechniano przede wszystkim wiedzę dotyczącą jakości lub mającą na nią wpływ. Pozostałe rodzaje wiedzy nie miałyby już tak istotnego znaczenia, co mogłoby doprowadzić do uwzględnienia w niewystarczającym stopniu równie ważnych aspektów prowadzenia działalności. Wydaje się więc, że jest to najgorsze z przykładowo podanych tu rozwiązań.

Można tu jednak wysnuć przypuszczenie, że negatywne konsekwencje takiego podejścia miałyby różny wymiar w zależności od stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa w samo zarządzanie jakością. Może bowiem ono przybierać różne formy – od podejścia opartego jedynie na systemie zarządzania jakością, gdzie rzeczywiście zarządzanie wiedzą dotyczyłoby głównie jakości wyrobów lub usług, po podejście dużo bardziej kompleksowe, gdzie jakość dotyczy każdego aspektu funkcjonowania firmy. W drugim przypadku jest oczywiście mowa o kompleksowym zarządzaniu jakością (*Total Quality Management – TQM*). Zarządzanie jakością wprowadza przy tym do przedsiębiorstwa takie oczekiwane elementy struktury organizacyjnej, jak podejście procesowe, pracę zespołową, realizację zasady klient – dostawca wewnętrzny, czy silną kulturę projakościową, której cechy także sprzyjają zarządzaniu wiedzą.

Czwartym rodzajem umiejscowienia odpowiedzialności za zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest powołanie odrębnej komórki organizacyjnej. Tego rodzaju podejście jest z pewnością rozwiązaniem najbardziej sprzyjającym integracji stosowanych koncepcji zarządzania, zgodnie z tym, co zostało wcześniej powiedziane. Poza tym nie istnieje niebezpieczeństwo występujące w poprzednich przypadkach, że pracownicy będą traktować prace związane z zarządzaniem wiedzą jako czynności dodatkowe, które nie zawsze są istotne. Powołanie specjalnej komórki nadaje w pewnym sensie odpowiednią rangę stosowanej koncepcji. Wyraźnemu ujęciu KM w strukturze organizacyjnej powinna towarzyszyć świadomość zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników o służebnej roli zarządzania wiedzą wobec realizowanych przez nich czynności. Wówczas możliwa byłaby współpraca osób odpowiedzialnych za KM z pozostałymi pracownikami na zasadzie pozyskiwania, rozwijania i upowszechniania wiedzy, która ich zdaniem jest im najbardziej potrzebna w trakcie realizacji przypisanych obowiązków. Dział zarządzania wiedzą, poza wymienionymi wyżej obowiązkami, powinien być również odpowiedzialny za opracowywanie strategii KM. Strategia ta powinna być oczywiście zintegrowana z ogólną strategią przedsiębiorstwa, a realizowana w trakcie współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi.

Tab. 2. Ogólna charakterystyka zarządzania wiedzą w zależności od komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za jego realizację

Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi	Dział Informatyki	Dział Zarządzania Jakością	Dział Zarządzania Wiedzą
<ul style="list-style-type: none"> ● wykorzystanie narzędzi ZZL do zarządzania wiedzą ● nie wszystkie procesy KM realizowane są w wystarczającym stopniu ● pośrednie ujęcie KM w strategii przedsiębiorstwa poprzez opracowanie strategii personalnej 	<ul style="list-style-type: none"> ● szerokie wykorzystanie technologii informatycznych ● niewłaściwy nadzór nad niektórymi procesami KM 	<ul style="list-style-type: none"> ● podporządkowanie procesów zarządzania wiedzą zarządzaniu jakością ● koncentracja na wiedzy dotyczącej jakości wyrobów ● możliwe traktowanie zadań związanych z KM jako zadań drugorzędnych 	<ul style="list-style-type: none"> ● realizacja wszystkich procesów zarządzania wiedzą ● branie pod uwagę wszystkich rodzajów wiedzy ● pełne zaangażowanie pracowników odpowiedzialnych za KM ● pełne oddziaływanie na kadrę kierowniczą w zakresie zadań operacyjnych związanych z KM ● ujęcie KM w strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2 zawiera ogólną charakterystykę proponowanych podejść w zakresie organizacyjnego umiejscowienia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Najbardziej właściwym rozwiązaniem w zakresie realizacji założeń zarządzania wiedzą jest podejście, w którym do realizacji procesów KM powołuje się samodzielną komórkę organizacyjną. Rozwiązanie to powinno się w konsekwencji sprawdzić także w zakresie integrującej roli zarządzania wiedzą i korzystania z efektu synergii uzyskanego przy jednoczesnym, zintegrowanym stosowaniu koncepcji zarządzania.

Ważne wydaje się przy tym umiejscowienie tej komórki organizacyjnej na odpowiednim szczeblu, jak i w pionie zarządzania. Dział zarządzania wiedzą powinien być podległy bezpośrednio dyrektorowi nacelnemu, jednak na równi z pozostałymi działami, bez nadawania mu roli dominującej. Wszyscy pracownicy muszą mieć bowiem świadomość służebności zarządzania wiedzą, przy jednoczesnym wskazaniu na jego integrujące zadanie.

Warto jednak zauważyć, że ostatnie z proponowanych rozwiązań, choć wydaje się najbardziej korzystne, nie jest jednak wolne od wad. Może w tym przypadku dojść do sytuacji, w której część pracowników uzna powołanie specjalnej komórki odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą za pretekst do nieprzyjęcia obowiązków wynikających z realizacji tej koncepcji. Mogą bowiem stwierdzić, że zadania w tym zakresie powinny być wyłącznie wykonywane przez pracowników tej jednostki. Z takimi sytuacjami niejednokrotnie mamy do czynienia w praktyce, także w przypadku innych koncepcji zarządzania. Jest to poważna trudność w prawidłowym stosowaniu zarządzania wiedzą, gdzie ważne jest zaangażowanie i wiedza wszystkich zatrudnionych. Dodatkowo, samo powołanie komórki zajmującej się zarządzaniem wiedzą nie doprowadzi do uzyskania cech struktury organizacyjnej odpowiedzialnej

w realizacji omawianej koncepcji (patrz tab. 1). Stworzenie takiej struktury byłoby jednak jej istotnym zadaniem.

Podsumowanie

Struktura organizacyjna jest dla przedsiębiorstwa tym, czym krwioobieg dla żywego organizmu, dlatego w znacznej mierze wpływa na sprawność jego funkcjonowania. Aby zatem efektywnie zarządzać wiedzą, należy w pierwszej kolejności zadbać o odpowiednią organizację pracy. Jej sprawność jest ściśle powiązana z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Należy więc pamiętać, że bez przyjęcia określonych wartości przez wszystkich zatrudnionych, tj. otwartości, chęci współpracy, dzielenia się wiedzą i kreatywności, nie będzie możliwe ukształtowanie struktury organizacyjnej ułatwiającej realizację procesów zarządzania wiedzą. W tym kontekście kadra kierownicza musi rozpatrzyć trzy problemy: kreowania właściwej kultury organizacyjnej, określenia miejsca i roli komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za nadzorowanie zarządzania wiedzą oraz kształtowania odpowiedniej struktury organizacyjnej.

dr inż. Edyta Tabaszewska

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] MIKUŁA B., *Organizacje oparte na wiedzy. Zarys tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej SUCCESS 2004, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, Kazimierz Dolny, 26–28 listopada 2004.
- [2] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1993.
- [3] PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Koncentracja przedsiębiorstw we Wspólnocie Europejskiej – pojęcie oraz kryteria zgodności z rynkiem wewnętrznym

Justyna Maliszewska-Nienartowicz

Wprowadzenie

Jednym z głównych celów Wspólnoty Europejskiej jest stworzenie „systemu zapewniającego niezakłóconą konkurencję na rynku wewnętrznym” (art. 3 pkt g Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską; dalej Traktat lub TWE). W związku z tym Traktat zawiera ogólne reguły wspólnotowej polityki konkurencji – obejmują one zarówno prawo antymonopolowe, jak i prawo subwencyjne, dotyczące pomocy udzielanej przez państwo i jego agendy. Funkcją tego pierwszego jest ochrona mechanizmu konkurencji przed wymierzonymi w niego działaniami, podejmowanymi przez przedsiębiorstwa posiadające siłę rynkową¹⁾. Na tę część wspólnotowych reguł konkurencji składają się: zakaz zawierania porozumień ograniczających, naruszających lub wyłączających konkurencję (art. 81 TWE), zakaz nadużywania pozycji dominującej (art. 82 TWE) oraz koncentracji przedsiębiorstw (uregulowany w osobnym rozporządzeniu nr 139/2004 z 20 stycznia 2004 r. o kontroli koncentracji przedsiębiorstw²⁾). Przedmiotem niniejszego opracowania będzie ostatnie ze wspomnianych zagadnień. Jednakże z uwagi na jego szeroki zakres, zachodzi potrzeba zawężenia rozważań. Będą się one skupiać na pojęciu koncentracji o wymiarze wspólnotowym oraz kryteriach jej zgodności z rynkiem wewnętrznym. Na zakończenie przedstawione zostanie zagadnienie kolektywnej pozycji dominującej, której wystąpienie lub pogłębienie przesądza o niezgodności koncentracji z rynkiem wewnętrznym. Jest to zatem przesłanka negatywna w kontekście oceny planowanej koncentracji. Autorka zdecydowała się przybliżyć tę kwestię głównie z tego względu, że przez długi okres wywoływała ona kontrowersje, a sądy wspólnotowe i Komisja Europejska, dokonujące oceny koncentracji, nie zawsze wyrażały zbieżne opinie w tym zakresie.

Koncentracja o wymiarze wspólnotowym

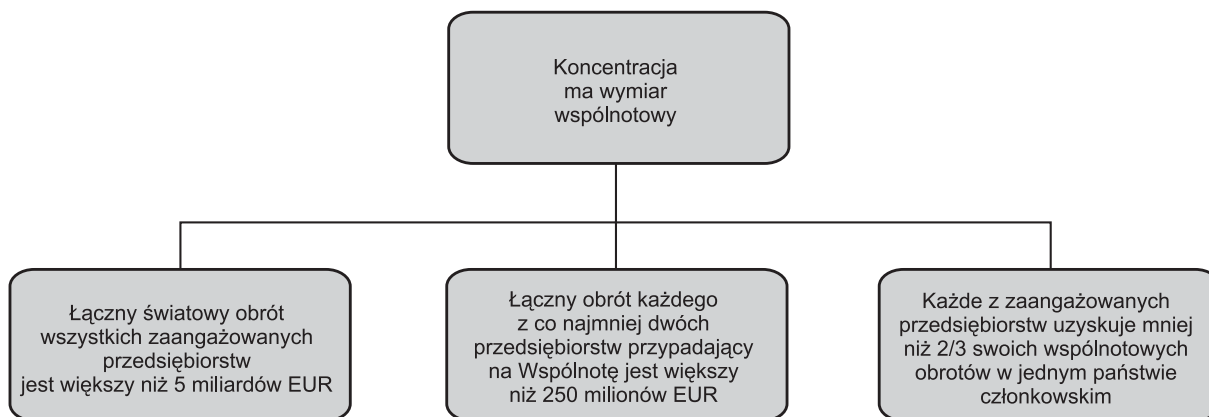
Zgodnie z art. 3 ust. 1 rozporządzenia nr 139/2004 „uznaje się, że koncentracja występuje w przypadku, gdy trwała zmiana kontroli wynika z:

- łączenia się dwóch lub więcej wcześniej samodzielnych przedsiębiorstw lub części przedsiębiorstw lub
- przejęcia, przez jedną lub więcej osób już kontrolujących co najmniej jedno przedsiębiorstwo albo przez jedno lub więcej przedsiębiorstw, bezpośredniej lub pośredniej kontroli nad całym lub częścią jednego lub więcej innych przedsiębiorstw, czy to w drodze zakupu papierów wartościowych lub aktywów, czy to w drodze umowy lub w jakikolwiek inny sposób”.

Pojęciem koncentracji objęte są zatem zarówno fuzje wcześniej niezależnych przedsiębiorstw, jak i przejęcie kontroli nad przedsiębiorstwem.

Jeśli ma miejsce jedna z tych sytuacji, Komisja Europejska dokonuje kontroli, czy koncentracja ma wymiar wspólnotowy. W tym celu musi dokonać obliczenia całkowitego światowego obrotu wszystkich przedsiębiorstw zaangażowanych w koncentrację (musi on wynosić więcej niż 5 miliardów euro), a następnie całkowitego obrotu przypadającego na Wspólnotę, każdego z co najmniej dwóch zainteresowanych przedsiębiorstw (musi on wynosić więcej niż 250 milionów euro). Drugi z podanych warunków nawiązuje zatem do stopnia zaangażowania przedsiębiorstw na terenie Wspólnoty Europejskiej. Jak widać, musi on być dość znaczny. Ponadto działalność przedsiębiorstwa nie może koncentrować się tylko w jednym państwie członkowskim. Art. 1 ust. 2 rozporządzenia zastrzega bowiem, że koncentracja nie ma wymiaru wspólnotowego, jeśli każde z zainteresowanych przedsiębiorstw uzyskuje więcej niż dwie trzecie swoich łącznych obrotów przypadających na Wspólnotę w jednym i tym samym państwie członkowskim (w tej sytuacji będziemy mieli do czynienia z koncentracją o charakterze narodowym). Te warunki można przedstawić graficznie (rysunek).

Jeśli te warunki nie zostaną spełnione, wówczas należy jeszcze sprawdzić, czy nie znajdzie zastosowania przepis art. 1 ust. 3 rozporządzenia. Przewiduje się w nim, że koncentracja może mieć wymiar wspólnotowy również wówczas, gdy podlega zgłoszeniu w przynajmniej trzech państwach członkowskich. Wymagane wówczas progi obrotów osiąganych przez przedsiębiorstwa są nieco niższe:



Źródło: B. PEŃCZALSKA, *Kontrola koncentracji w Unii Europejskiej (rozporządzenie nr 139/2004)*, [w:] *Reforma wspólnotowego prawa konkurencji*, red. E. PIONTEK, Zakamycze 2005, s. 187.

- łączny światowy obrót wszystkich zainteresowanych przedsiębiorstw wynosi więcej niż 2,5 miliarda euro;
- w każdym z co najmniej trzech państw członkowskich łączny obrót wszystkich zainteresowanych przedsiębiorstw wynosi więcej niż 100 milionów euro;
- w każdym z co najmniej trzech państw członkowskich (tych samych, co w poprzednim punkcie) łączny obrót każdego z co najmniej dwóch zainteresowanych przedsiębiorstw wynosi więcej niż 25 milionów euro;
- łączny obrót przypadający na Wspólnotę każdego z co najmniej dwóch zainteresowanych przedsiębiorstw wynosi więcej niż 100 milionów euro.

Widać zatem, że mamy tu dodatkowe warunki wynikające z faktu zgłoszenia koncentracji w przynajmniej trzech państwach – wówczas bierze się pod uwagę obroty przedsiębiorstw w każdym z tych państw. W tym przypadku również znajduje zastosowanie reguła „dwóch trzecich”. Oznacza to, że koncentracja nie będzie miała wymiaru wspólnotowego, jeśli każde z zainteresowanych przedsiębiorstw uzyskuje więcej niż dwie trzecie swoich łącznych obrotów przypadających na Wspólnotę w jednym i tym samym państwie członkowskim.

Opisane warunki określają pozycję ekonomiczną przedsiębiorstwa. Mają one jednak jedynie wstępny charakter – służą do wskazania, kiedy koncentracja będzie podlegała wspólnotowym regułom konkurencji. Jest to również wskazówka dla przedsiębiorstw, które powinny zgłosić planowaną transakcję Komisji Europejskiej, jeśli stwierdzą, że te warunki są spełnione. Komisja sprawdza zaś, czy koncentracja rzeczywiście ma wymiar wspólnotowy, a następnie przechodzi do badania zasadniczego – przeprowadza weryfikację zgodności zamierzonej transakcji z regułami rynku wewnętrznego.

Kryteria zgodności koncentracji z rynkiem wewnętrznym

Zanim Komisja ustali, czy koncentracja jest zgodna z rynkiem wewnętrznym, **musi najpierw zdefiniować rynek, na którym działają zaangażowane przedsiębiorstwa.** Cho-

dzi tu o tzw. relevantny rynek produktu oraz relevantny rynek geograficzny. Te pojęcia zostały doprecyzowane w orzecznictwie sądów wspólnotowych, a ostatnio uczyniła to również Komisja³⁾.

Z orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości wynika, że **najważniejszym kryterium przy wyodrębnieniu właściwego rynku produktu jest wymienialność towarów lub usług z punktu widzenia nabywcy, którego potrzeby ma zaspokoić.** Identyczne lub równowartościowe produkty są zawsze składnikami tego samego rynku. Podobne produkty należą tylko wtedy do tego samego rynku, kiedy konsument bez większych oporów może „przestawić się” z jednego produktu na drugi⁴⁾. Przy ocenie rynku produktu należy również wziąć pod uwagę warunki konkurencji oraz występującą na rynku strukturę popytu i podaży. Na tej podstawie Trybunał uznał za odrębny rynek produktów np. rynek bananowy, ponieważ „istnieje mały stopień ich wymienialności na inne owoce”⁵⁾. Podobnie było z rynkiem opon zamiennych przeznaczonych dla ciężkich pojazdów (z pojęcia rynku wyłączono natomiast opony zamienne do samochodów osobowych i dostawczych, wykazują one bowiem inne cechy⁶⁾) oraz rynkiem części zamiennych do kas rejestrujących⁷⁾.

Z kolei **rynkiem geograficznym jest cały obszar wspólnego rynku lub jego istotna część.** Trybunał wskazuje, że jest to „wyraźnie określony obszar geograficzny, na którym dany produkt jest dystrybuowany i gdzie warunki konkurencji są wystarczająco jednorodne, aby można było ocenić efekty siły gospodarczej przedsiębiorstwa”⁸⁾. Pojęcie to zostało jeszcze doprecyzowane w orzeczeniu Sądu Pierwszej Instancji z 6 października 1994 roku w sprawie Tetra Pak International SA v. Komisja WE⁹⁾ jako „terytorium, na którym wszyscy przedsiębiorcy działają w takich samych lub wystarczająco jednorodnych warunkach konkurencji, odniesionych do relevantnych towarów lub usług”.

Po określeniu, z jakim rynkiem produktów oraz rynkiem geograficznym mamy do czynienia, **Komisja przechodzi do zbadania, czy planowana koncentracja jest zgodna z rynkiem wewnętrznym.** Przez długi okres kluczowym kryterium w tym za-

kresie było stworzenie lub umocnienie pozycji dominującej przez przedsiębiorstwa zaangażowane w koncentrację; w rezultacie tego zostaje zakłócona skuteczna konkurencja na rynku wewnętrznym (przewidywał je art. 2 ust. 3 rozporządzenia 4064/89). Trybunał zdefiniował pozycję dominującą jako „siłę gospodarczą przedsiębiorstwa, która pozwala mu na uniknięcie skutecznej konkurencji na właściwym rynku poprzez możliwość zachowania w znacznym stopniu niezależnego od innych konkurentów, sprzedawców lub konsumentów”¹⁰. Przedsiębiorca może zatem zajmować pozycję dominującą na rynku, jeśli „opanował” znaczną część tego rynku. Komisja ustalała, czy taka sytuacja ma miejsce i czy prowadzi do zakłócenia zasad prawidłowej konkurencji – oba kryteria musiały zostać łącznie spełnione.

W praktyce stosowania tych przepisów okazało się, że, po pierwsze, konkurencja na rynku wewnętrznym może zostać naruszona bez osiągnięcia pozycji dominującej, a po drugie, osiągnięcie przez przedsiębiorstwa zaangażowane pozycji dominującej nie zawsze prowadzi do ograniczenia konkurencji¹¹. Dlatego też zdecydowano się na zmianę kryterium oceny zgodności koncentracji z rynkiem wewnętrznym w rozporządzeniu nr 139/2004. **Obecnie stosuje się w tym zakresie test „znacznego zakłócenia efektywnej konkurencji”**. Ma on doprowadzić do zablokowania koncentracji, jeśli w sposób poważny narusza ona konkurencję na rynku wewnętrznym, nie tylko w wyniku stworzenia lub umocnienia pozycji dominującej. Ta ostatnia staje się zatem tylko jednym ze scenariuszy, a Komisja jest uprawniona do badania wszelkich typów zachowań szkodliwych dla konkurencji – od dominacji pojedynczej firmy po skutki wynikające z działania oligopolu, które mogą być niekorzystne dla interesów europejskich konsumentów. Należy zatem zgodzić się z poglądem, że jest to przejście od kryterium ilościowego (procent udziału w rynku) do kryterium jakościowego (sposób działania na rynku)¹², które przyczyni się do lepszej kontroli koncentracji na rynku wewnętrznym.

Powstanie lub umocnienie kolektywnej pozycji dominującej jako podstawa zakazu koncentracji

Jak wyżej wskazano, w ramach kontroli koncentracji o wymiarze wspólnotowym Komisja Europejska bada wszelkie typy zachowań prowadzące do zakłócenia efektywnej konkurencji na rynku wewnętrznym. Nie ma wątpliwości, że wśród nich będzie mieściła się pozycja dominująca zarówno jednego, jak i kilku przedsiębiorstw. Już na bazie rozporządzenia nr 4064/89 Komisja mogła zakazać koncentracji stwarzającej lub umacniającej pojedynczą oraz kolektywną pozycję dominującą. Ta pierwsza została dość szybko zdefiniowana w orzecznictwie Trybunału (patrz wyżej). Natomiast pozycja dominująca kilku przedsiębiorstw była przedmiotem kontrowersji, zwłaszcza jeśli chodzi o czynniki, jakie mają być brane pod uwagę przy jej ocenie. Niekiedy Komisja Europejska i sądy wspólnotowe zajmowały odmienne stanowisko w tej sprawie¹³.

W orzeczeniu z 10 marca 1992 roku w sprawie *Società Italiana Vetro SpA i inni v. Komisja WE*¹⁴ Sąd

Pierwszej Instancji uznał, że z kolektywną pozycją dominującą mamy do czynienia, gdy „dwa lub więcej niezależnych podmiotów gospodarczych pozostaje powiązanych ekonomicznie na danym rynku i poprzez ten fakt razem zajmują pozycję dominującą względem pozostałych przedsiębiorców; taka sytuacja może mieć miejsce, gdy np. dwa lub więcej niezależnych przedsiębiorstw posiada razem, w wyniku umowy lub licencji, przewagę technologiczną, która daje im władzę zachowywania się w znaczący sposób niezależnie od ich konkurentów, klientów i konsumentów”¹⁵. Jest to definicja nawiązująca do pojęcia pojedynczej pozycji dominującej, zwłaszcza jeśli chodzi o możliwość niezależnego działania. Nie ma jednak wątpliwości, że to kilka przedsiębiorstw musi zachowywać się w taki sposób, a zatem muszą istnieć między nimi określone powiązania ekonomiczne. Mogą one mieć charakter strukturalny, ale też mogą polegać na zwykłej koordynacji działań.

Potwierdziła to Komisja w decyzji dotyczącej koncentracji przedsiębiorstw Nestle i Perrier¹⁶, które planowały zmonopolizować francuski rynek butelkowanej wody źródlanej. Była to pierwsza sprawa, w której Komisja zastosowała koncepcję kolektywnej pozycji dominującej w kontekście kontroli koncentracji¹⁷. Stwierdziła bowiem, że ograniczenie konkurencji może zostać spowodowane przez więcej niż jedno przedsiębiorstwo. Zdaniem Komisji w rozważanej sprawie transakcja mogła doprowadzić do sytuacji, w której dwóch przedsiębiorców uzyska pozycję rynkową umożliwiającą im wspólne lub równoległe prowadzenie działalności niezależnie od konkurentów¹⁸. W rezultacie uznała, że koncentracja stwarzająca możliwość paralelnych działań konkurujących ze sobą przedsiębiorstw stanowi kolektywne nadużycie pozycji dominującej. Połączone przedsiębiorstwa, w wyniku tzw. milczącej koordynacji, mogłyby monitorować wzajemnie swoją działalność i ujednolicić swoje zachowania¹⁹.

W sprawie koncentracji, które prowadzą do powstania kolektywnej pozycji dominującej, wypowiedział się również Trybunał Sprawiedliwości. W orzeczeniu z 31 marca 1998 roku w sprawie *Kali i Salz*²⁰ potwierdził, że rozporządzenie o kontroli koncentracji przedsiębiorstw znajduje zastosowanie także do kolektywnej pozycji dominującej. Wskazał przy tym, że dokonując kontroli koncentracji Komisja ma obowiązek ocenić, stosując perspektywiczną analizę danego rynku, czy koncentracja doprowadzi do sytuacji, w której efektywna konkurencja na tym rynku zostanie znacznie naruszona, a jedno lub więcej przedsiębiorstw może przyjąć wspólną politykę rynkową i działać w znacznym stopniu niezależnie od swoich konkurentów, klientów i konsumentów. Dodał, że taka ocena wymaga każdorazowo uwzględnienia okoliczności konkretnego przypadku i ma charakter ekonomiczny. W związku z tym Komisji przysługuje pewien zakres władzy dyskrecjonalnej, a kontrola sądowa jej decyzji dotyczących koncentracji musi mieć to na uwadze²¹. W ten sposób Trybunał potwierdził dużą swobodę Komisji przy dokonywaniu oceny, czy koncentracja może prowadzić do powstania kolektywnej pozycji dominującej. Nie wskazał natomiast, jakie czynniki powinna brać pod uwagę przy takiej ocenie.

Nastąpiło to dopiero w orzeczeniu Sądu Pierwszej Instancji z 6 czerwca 2002 roku w sprawie *Airtours v. Komisja WE*²²⁾. Sąd wskazał tam najpierw, jakie warunki muszą być spełnione, aby można było stwierdzić istnienie kolektywnej pozycji dominującej:

- każdy członek oligopolu musi mieć możliwość dowiedzenia się, jak zachowują się inni członkowie, aby monitorować, czy przyjmują one wspólną politykę; musi zatem istnieć wystarczająca przejrzystość rynku dla wszystkich członków oligopolu;

- sytuacja milczącej koordynacji musi utrzymywać się przez dłuższy czas, tzn. musi istnieć zamiar utrzymania wspólnej polityki na rynku; w związku z tym mają istnieć odpowiednie środki zniechęcające członków oligopolu do łamania wspólnej polityki, aby zdawali sobie sprawę z tego, że działania z nią sprzeczne wywołują takie same zachowania innych członków, a zatem nie osiągną żadnej korzyści z własnej inicjatywy;

- Komisja musi także ustalić, że przewidywalna reakcja obecnych i przyszłych konkurentów oraz konsumentów nie niweczy rezultatów wspólnej polityki²³⁾.

Sąd podkreślił, że to zadaniem Komisji Europejskiej jest przedstawienie przekonujących dowodów istnienia kolektywnej pozycji dominującej. Dodał przy tym, że aby zakazać przeprowadzenia koncentracji, musi ona wywierać bezpośredni i natychmiastowy efekt polegający na stworzeniu lub umocnieniu pozycji przedsiębiorstwa, dającej możliwość wpływania na konkurencję na rynku. Sąd uchylił decyzję Komisji wydaną w sprawie *Airtours*, wskazując na to, że nie udowodniła niekorzystnego wpływu na konkurencję przedsiębiorstwa powstającego w wyniku koncentracji. Jego zdaniem przeprowadzona przez nią analiza rynku była niedokładna, a ponadto Komisja nie wykazała dostatecznie kolektywnych tendencji na rynku²⁴⁾.

Uwagi końcowe

Analiza pojęcia koncentracji w prawie Wspólnot Europejskich pozwala dojść do wniosku, że nie odbiega ono od sposobu ujmowania tej kwestii w poszczególnych państwach członkowskich. Ma ona miejsce przede wszystkim wówczas, gdy dochodzi do fuzji niezależnych przedsiębiorstw lub przejęcia kontroli nad przedsiębiorstwem. Takie przypadki podlegają ocenie Komisji Europejskiej tylko, gdy koncentracja ma wymiar wspólnotowy, który ocenia się z uwzględnieniem wielkości obrotów przedsiębiorstw (zarówno całkowitego, jak i osiąganego na terenie Wspólnoty). Jeśli te przesłanki są spełnione, ustala się, czy planowana koncentracja jest zgodna z rynkiem wewnętrznym, a zatem, czy w znaczny sposób nie narusza efektywnej konkurencji. Ten test jest stosowany od 1 maja 2004 roku i przewiduje się, że zmusi on Komisję Europejską do przeprowadzania głębszych analiz ekonomicznych zarówno samego rynku, jak i zachowań przedsiębiorców.

dr Justyna Maliszewska-Nienartowicz
Stypendystka Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej
Centrum Studiów Europejskich
im. Jeana Monneta
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYPISY

- 1) D. MIĄSIK, *Prawo konkurencji*, [w:] *Prawo europejskie. Zarys wykładu*, red. R. SKUBISZ, E. SKRZYDŁO-TEFELSKA, Lublin 2003, s. 331.
- 2) O.J. L 24, 29.01.2004 r. Jego przepisy są stosowane od 1 maja 2004 r.
- 3) Zob. obwieszczenie Komisji Europejskiej dotyczące definicji rynku właściwego do celów stosowania wspólnotowych reguł konkurencji, O.J. C 372, 09.12.1997 r. Nawiązują one do definicji sądów wspólnotowych.
- 4) Por. F. EMMERT, M. MORAWIECKI, *Prawo europejskie*, Warszawa–Wrocław 2000, s. 394.
- 5) Orzeczenie Trybunału z 14 lutego 1978 roku w sprawie *United Brands Company i United Brands Continental BV v. Komisja WE*, C-27/76, ECR 1978, s. 207.
- 6) Orzeczenie Trybunału z 9 listopada 1983 roku w sprawie *NV Nederlandsche Banden Industrie Michelin v. Komisja WE*, C-322/81, ECR 1983, s. 3461.
- 7) Orzeczenie Trybunału w sprawie *Hugin Kassaregister AB and Hugin Cash Register Ltd v. Komisja WE*, C- 22/78, ECR 1979, s. 1869.
- 8) C-27/76, punkt 11.
- 9) T-83/91, ECR 1994, s. 755, punkt 3.
- 10) Orzeczenie z 14 lutego 1978 roku w sprawie *United Brands Company and United Brands Continental BV v. Komisja WE*, C- 27/76, ECR 1978, s. 207 i nast. Podobne stanowisko zajął Trybunał w orzeczeniu z 13 lutego 1979 r. w sprawie *Hoffmann-La Roche v. Komisja WE*, C-85/76, ECR 1979, s. 541, w orzeczeniu z 9 listopada 1983 r. w sprawie *NV Nederlandsche Banden Industrie Michelin v. Komisja WE*, C-322/81, ECR 1983, s. 3461 oraz w orzeczeniu z 5 października 1988 r. w sprawie *Société alsacienne et lorraine de télécommunications et d'électronique (Alsatel) v. SA Novasam*, C-247/86, ECR 1988, s. 5987.
- 11) Por. B. PĘCZALSKA, *Kontrola koncentracji w Unii Europejskiej (rozporządzenie nr 139/2004)*, [w:] *Reforma wspólnotowego prawa konkurencji*, red. E. PIONTEK, Zakamycze 2005, s. 180.
- 12) *Ibidem*, s. 178.
- 13) Por. A. BRZEZIŃSKA-RAWA, *Kolektywna pozycja dominująca we wspólnotowym i polskim prawie konkurencji*, [w:] *Harmonizacja wybranych dziedzin prawa polskiego ze standardami Unii Europejskiej*, red. J. MALISZEWSKA-NIENARTOWICZ, Toruń 2004, s. 128.
- 14) T-68, 77 i 78/89, ECR 1992, s. II-1403.
- 15) *Ibidem*, § 4 głównych tez orzeczenia.
- 16) Decyzja Komisji nr IV/M 190, z 25 lipca 1992 roku, „Dziennik Urzędowy WE” z 1992, L 356, s. 1.
- 17) Por. *Problem nadużycia pozycji dominującej w świetle przepisów i orzecznictwa wspólnotowego*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2003, s. 26.
- 18) Punkt 112 i 114 decyzji Komisji nr IV/M.190.
- 19) Por. B. PĘCZALSKA, *op.cit.*, s. 200.
- 20) Sprawy połączone *Republika Francuska, Société commerciale des potasses et de l'azote (SCPA) i Entreprise minière et chimique (EMC) v. Komisja WE*, C-68/94 i C-30/95, ECR 1998, s. I-1357.
- 21) Por. § 15 głównych tez orzeczenia.
- 22) T-342/99, ECR 2002, s. II-2585.
- 23) *Ibidem*, § 62 orzeczenia.
- 24) Por. § 294 i 295 orzeczenia T-342/99. Zob. też B. PĘCZALSKA, *op.cit.*, s. 204.

Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa

Andrzej Chodyński

Ekologia a kompetencje przedsiębiorstwa

Ekologia jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw postrzegana jest od wielu lat. Jednak pod koniec ubiegłego wieku, także w związku z procesami globalizacji, rola tego czynnika wzrosła. Jest on aktualnie postrzegany nie tylko jako oczywista konieczność spełniania minimalnych wymagań związanych z ochroną środowiska naturalnego. Ekologia to czynnik wpływający bowiem na tworzenie przewagi konkurencyjnej i na wybór ścieżki strategicznego rozwoju firm oraz tworzenie proekologicznych strategii, m.in. jakości i innowacyjności ekologicznej. Podstawą budowy tych strategii są kompetencje ekologiczne.

Pojęcie kompetencji można wiązać zarówno ze szkołą pozycyjną, traktując łańcuch wartości Portera jako zbiór kompetencji, jak i ze szkołą zasobową.

Kompetencje w myśl założeń szkoły zasobowej stanowią integrację zdolności postrzeganych jako umiejętność wykorzystania zasobów w procesach w sposób efektywny. Efektywność ta dotyczy także ekologii i można więc mówić o kompetencjach ekologicznych. Szczególna rola przypada wiedzy ekologicznej jako składnikowi kompetencji ekologicznych. Wiedza ta stanowi źródło innowacyjności ekologicznej organizacji, przejawiającej się m.in. w oferowanych przez nią produktach i usługach. Kompetencje przejawiające się w skoordynowanym angażowaniu zasobów (w tym zdolności, umiejętności i wiedzy) dla osiągania celów organizacji stanowią kompetencje kluczowe (rdzeń kompetencji, rdzeń umiejętności). Według G. Hamela i C.K. Prahalada kluczowe kompetencje mogą być traktowane jako wiązka zasobów, umiejętności, ale i procesów¹⁾. W odniesieniu do tych ostatnich istotna jest ich ekologizacja.

Ekologia stanowi wartość związaną z przyjętymi przez społeczność międzynarodową założeniami rozwoju, rozpatrywanymi w skali globalnej. Stąd też problematyka ta nie może ograniczać się tylko do zagadnień technicznych. Dlatego też w przypadku realizacji innowacji ekologicznych istotne jest, aby innowacje technologiczne miały swój związek z innowacjami społecznymi i organizacyjnymi²⁾.

Kompetencje ekologiczne mogą być nabywane w procesie uczenia się organizacji, poprzez analizę wpływu czynników ekologicznych występujących w makrootoczeniu, a w szczególności sektorze działalności, na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Kompetencje ekologiczne opierają się na fenomeń ekologii, który polega na tym, że występuje ona z jednej strony jako samodzielny czynnik w otoczeniu firmy, ale przenika również pozostałe czynniki tego otoczenia. Przykładem może być wyraźny wpływ ekologii na otoczenie prawne czy społeczne. Wewnątrz firmy, stanowiąc element wyznawanych wartości, przenika z kolei przez wszystkie obszary działalności organizacji. Ekologia może być rozpatrywana w aspekcie kluczowych wartości, które według J.C. Collinsa i J.I. Porrasa mają charakter niezmienny i są nadrzędne w stosunku do wartości związanych z kulturą organizacyjną firm³⁾. W ten sposób ekologia, mając swoje trwałe umocowanie jako czynnik występujący w otoczeniu firm, będzie także istotną wartością kultury organizacyjnej.

We współczesnych teoriach przedsiębiorstw ekologia jest postrzegana nie tylko jako ważny cel, także społeczny, skierowany do interesariuszy w koncepcji *stakeholders*, ale także jest ona uwzględniana w koncepcji *shareholders*. W tym ostatnim przypadku istotne jest tworzenie wartości dla akcjonariuszy mając na uwadze m.in. obecność ekologii w *Sustainability Index* odnoszącego się do wskaźników Dow Jonesa. Oznacza to, że ekologia jest postrzegana jako czynnik tworzenia wartości firmy.

Budowanie kompetencji ekologicznych

Posiadanie odpowiednich kompetencji ekologicznych wiąże się z faktem dostarczania odpowiednich korzyści dla interesariuszy, głównie poprzez produkty i usługi. Produkty te powinny nie tylko spełniać minimalne wymagania, ale stanowić mogą podstawę do ich wyróżniania na podstawie kryterium ekologicznego. Z kolei realizowane w organizacji procesy, w tym także związane z otrzymywaniem tych produktów czy świadczeniem usług, powinny mieć charakter proekologiczny. Ekologizacja procesów może być połączona z umiejętnością kategoryzacji wiedzy, w tym przypadku także ekologicznej, przypisywanej do poszczególnych procesów. Ekologię można odnosić do strategicznego kontekstu kompetencji, związanego z zarządzaniem wiedzą i odnoszonego do następujących podstaw konkurencyjności, określonych przez G. Gierszewską⁴⁾:

- jakości i różnicowania produktów,
- innowacyjności,

- umiejętności współpracy z otoczeniem,
- kapitału intelektualnego,
- społecznej odpowiedzialności organizacji.

Jakość wiąże się głównie z realizacją koncepcji TQM. Rozszerzenie założeń TQM o zagadnienia ekologiczne, wynikające z zasad ekorozwoju prowadzi do koncepcji TQEM (*Total Quality Environmental Management*). TQEM może być wykorzystane do uczenia się organizacji w celu tworzenia kompetencji ekologicznych. Realizacja przez firmy założeń TQEM wiąże się nie tylko z podjęciem problematyki ekologicznej dotyczącej produktów czy procesów, ale także z działaniami o charakterze społecznym, odnoszącymi się m.in. do społeczności lokalnych. Równocześnie należy podkreślić, że założenia TQEM powinny być realizowane z udziałem interesariuszy firm. Oparte na tym modelu programy podjęło m.in. wiele firm w USA. Świadczy to o aktualności koncepcji TQEM i traktowaniu jej jako kolejnego kroku na drodze uczenia się organizacji, działających także na rynkach międzynarodowych⁵⁾. Działania te świadczą również o podjęciu, wspartej na ekologii, współpracy z otoczeniem, mając także na uwadze społeczną odpowiedzialność organizacji.

Powszechnie przyjmuje się, że kompetencją o znaczeniu kluczowym dla przedsiębiorstw jest ich innowacyjność. Ale budowanie potencjału innowacyjnego opiera się na kształtowaniu kapitału intelektualnego i czerpaniu z niego wiedzy. Umiejętne zarządzanie wiedzą prowadzi z kolei do wzrostu innowacyjności, także ekologicznej. Wysoka innowacyjność świadczy o wysokiej produktywności wiedzy. Produktywność ta może być osiągana także poprzez wykorzystanie najlepszych praktyk⁶⁾. Najlepsze praktyki budowane są często na podstawie doświadczeń, stając się elementami składowymi posiadanej wiedzy. Budowa sieci doświadczeń jako przejaw posiadanych kompetencji może mieć istotne znaczenie dla sukcesu firm na rynku⁷⁾. Najlepsze praktyki, procedury, a także przynajmniej niektóre dające się zidentyfikować i odwzorować kompetencje mogą być pozyskiwane od konkurentów w drodze *benchmarkingu* ekologicznego.

Szczególną przydatność *benchmarking* ten może wykazać w analizie łańcucha wartości Portera i w określaniu strategicznej luki ekologicznej.

Realizacja założeń ekorozwoju wymaga, aby posiadane kompetencje przedsiębiorstw opierały się na zewnętrznej i wewnętrznej wiedzy ekologicznej. Podstawą jest jednak stworzenie systemu informacji ekologicznej. System informacji zewnętrznej dotyczyć powinien problematyki prawnej, ekonomicznej, zagadnień zanieczyszczeń środowiska naturalnego, ale także poziomu świadomości ekologicznej. Istotne są także informacje niezbędne do tworzenia systemu informacji wewnętrznej, w tym te płynące z oceny oddziaływań na środowisko naturalne, rachunkowości ekologicznej, analizy cyklu życia produktu, czy wyników *benchmarkingu* ekologicznego. System informacji ekologicznej powinien być rozbudowany o zbierane na bieżąco informacje o jakości i innowacyjności ekologicznej jako kluczowych czynnikach sukcesu, innowacjach ekologicznych, czy najlepszych praktykach dotyczących wszystkich obszarów firmy. Szczególnie ważną byłaby znajomość najlepszych praktyk, odniesiona do miejsca ekologii w marketingu, w tym – partnerskim.

Przesłanki tworzenia proekologicznej strategii rozwoju firm

Rozwój firm, uwzględniający ekologię opierać się powinien na posiadanych kompetencjach ekologicznych. Na etapie analizy strategicznej, istotna będzie odpowiedź na pytanie, na ile ekologia, mając na uwadze szkodliwe oddziaływanie na środowisko naturalne może wpływać na pozycję konkurencyjną strategicznych jednostek biznesu (portfolio ekonomiczno-ekologiczne). Mając na uwadze walory ekologiczne wyróżnieniu podlegać będą także poszczególne produkty, tworzące szczególną wartość dla odbiorców, głównie ekokonsumentów. Ważna będzie ponadto odpowiedź na pytanie, jak ekologia wpłynie na portfel zrównoważony strategicznych jednostek biznesu (SBU) korporacji.

Ekologia może tworzyć przesłanki do realizacji nowych, innowacyjnych modeli biznesu, dając podstawy do zmian, w tym – dezintegrując istniejący łańcuch wartości.

Ekologia wpływać będzie na szanse strategiczne firm wynikające z opisu dostępnej przestrzeni strategicznej. Wychodząc z rozbudowanej do 6 wymiarów przestrzeni strategicznej według J.M. Rybickiego⁸⁾, można zauważyć, że:

- ekologia będzie wpływać na wymiar rynku m.in. poprzez jego segmentację czy bariery wejścia;
- analizując wymiar konkurencji należy mieć na uwadze m.in. rolę ekologii jako kluczowego czynnika sukcesu;
- ekologia ma wpływ na wymiar produktu, odnosząc się do jego jakości;
- przez pryzmat ekologii patrzeć trzeba na wymiar zasobów strategicznych, w tym wiedzy i technologii, np.: dostęp do najlepszych technologii (BAT);
- wymiar czasu można rozpatrywać przez wpływ ekologii na cykl życia produktu czy technologii; widoczny jest wpływ ekologii na szybkie starzenie się sektorów działalności;
- wymiar ryzyka odnosi się także do czynnika ekologicznego, gdy realne staje się wprowadzanie substytutów przyjaznych dla środowiska naturalnego. Ryzyko sektorowe, np.: w sektorach pojawiających się, może być związane m.in. z działalnością usługową na rzecz ochrony środowiska naturalnego, czy wykorzystaniem alternatywnych źródeł energii.

Wśród wymienionych przez D. Ulricha zachowań firm będących przejawem posiadanych kompetencji, uwzględniana jest także jakość i innowacyjność⁹⁾. Może ona przybierać formę jakości i innowacyjności ekologicznej jako przejaw kompetencji ekologicznych¹⁰⁾. Kompetencje te mogą być wykorzystane do budowy strategii jakości i innowacyjności ekologicznej. Strategia ta powinna określać miejsce ekologii w formułowaniu zamierzeń strategicznych w stosunku do poszczególnych interesariuszy. Równocześnie niezwykle ważne jest uwzględnienie ekologii jako czynnika budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy jako kluczowym zasobie organizacyjnym.

Istotny jest również fakt, że działania związane z ekologią mogą być wykorzystane zarówno w tworzeniu innowacyjnego, jak i restrukturyzacyjnego wa-

riantu rozwoju firmy. Innowacyjność, także ekologiczna, odgrywać może szczególnie istotną rolę w procesach dywersyfikacyjnych, w stosunku do których decyzje będą zapadały na poziomie najwyższego kierownictwa korporacji. Jakość, w tym ekologiczna, będzie przede wszystkim oddziaływać na strategię specjalizacji firm oraz na realizację strategii marketingowych poszczególnych SBU korporacji.

Zakończenie

Kompetencje firmy, w tym ekologiczne, powinny zapewnić przedsiębiorstwu korzystną pozycję konkurencyjną, opartą na wysokiej jakości produktów, procesów i szeroko pojmowanej innowacyjności. Sukces może być wynikiem właściwego zarządzania wiedzą w firmie jako składnika kompetencji, także ekologicznych.

Duże przedsiębiorstwa, rozpatrując szanse swojego rozwoju, dokonują wyborów w kategoriach globalnych. Ale wymiar globalny, oparty na założeniach zrównoważonego rozwoju, ma również ekologia. Oznacza to, że myślenie kategoriami globalnymi jest równocześnie myśleniem uwzględniającym czynnik ekologiczny. Oznacza to, że kompetencje firm na rynku globalnym mają swoje odniesienie ekologiczne.

dr hab. Andrzej Chodyński
profesor Wyższej Szkoły Zarządzania
i Marketingu w Sosnowcu,
profesor Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

PRZYPISY

- 1) L.J. THOMPSON, B. RICHARDSON, *Strategic and Competitive Success Toward a Model of the Comprehensively Competent Organization*, „Management Decision” 1996, nr 2, s. 15–19.
- 2) K. RENNINGS, *Redefinition Innovation-eco-innovation Research and the Contribution from Ecological Economics*, „Ecological Economics” 2000, nr 32, s. 319–332.
- 3) J.C. COLLINS, J.I. PORRAS, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project, 2003.
- 4) G. GIERSZEWSKA, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. nauk. E. MASŁYK-MUSIAŁ, Wyd. WSM, Warszawa 2005.
- 5) S. SISAYE, G.H. BODNAR, P. CHRISTOFI, *TQM and Sustainability Reporting*, „Internal Auditing” 2004, vol. 19, wrzesień/październik, s. 32–40.
- 6) A. CHODYŃSKI, *Produktywność wiedzy w rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 32.
- 7) C.K. PRAHALAD, V. RAMASWANY, *Die Zukunft des Wettbewerbs. Einzigartige Werte mit den Kunden gemeinsam schaffen*, Linde, Wien 2004.
- 8) J.M. RYBICKI, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- 9) D. URLICH, *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value In Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 63–66.
- 10) A. CHODYŃSKI, *Innowacyjność i jakość w modelach biznesowych a ekologia*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 7–8, s. 31–33.

Wprowadzenie

Sieci Petriego są efektywnym narzędziem modelowania dyskretnych systemów rozproszonych i znajdują zastosowanie w analizowaniu m.in. złożonych systemów produkcyjnych, rozproszonych baz danych, a także w planowaniu realizacji przedsięwzięć [3, 4, 5, 6].

W przeciwieństwie do metody CPM/PERT, sieci Petriego mogą zawierać cykle, co upraszcza sposób modelowania procesów powtarzalnych. Stosowanie różnych reguł szeregowania probabilistycznego w alokacji zasobów oraz możliwość modelowania różnych warunków logicznych rozpoczęcia zadań pozwala na zastosowanie sieci Petriego do projektowania przedsięwzięć o strukturze probabilistycznej (podobnie jak w stochastycznych modelach sieciowych).

Czytelny zapis graficzny sieci Petriego, tworzony z niewielkiej liczby symboli, pozwala na odwzorowanie złożonych warunków realizacyjnych występujących m.in. w produkcji budowlanej. Ułatwia to modelowanie i projektowanie realizacji procesów budowlanych o różnym stopniu złożoności (poszczególnych procesów, a także całych przedsięwzięć budowlanych).

Sieci P/T

Do modelowania procesów produkcyjnych w literaturze przedmiotu stosowane są głównie sieci Petriego złożone z miejsc (*places*) i tranzyjacji (*transition*) – sieci P/T (rysunek 1).

Sieć P/T złożona jest z dwóch typów wierzchołków. Wierzchołki *p*, nazywane miejscami, reprezentują zdarzenia oznaczające rozpoczęcie i zakończenie procesów. Elementy *t*, nazywane tranzycjami i przedstawiane w formie prostokątów, odwzorowują procesy. Miejsca i tranzyje połączone są skierowanymi krawędziami reprezentującymi zależności kolejnościowe między procesami. Krawędzie łączą miejsca z tranzycjami i na odwrót. Między dwoma miejscami oraz między dwiema tranzycjami nie występują krawędzie.

Dodatkowym elementem sieci Petriego są tzw. znaczniki. Miejsce może zawierać dowolną liczbę znaczników. Zmiana liczby znaczników w miejscach następuje w wyniku aktywacji (pobudzenia, odpalenia) odpowiednich tranzyjacji (rys. 2). Aktywna tranzycja pobiera znaczniki z miejsca poprzedzającego i produkuje je w miejscu następującym. Liczba pobieranych i produkowanych znaczników równa jest wadze krawędzi łączącej daną tranzyję z odpowiednimi miejscami.

Tranzycja może być aktywowana tylko wtedy, gdy:

- w każdym miejscu poprzedzającym daną tranzyję liczba znaczników równa jest co najmniej wadze krawędzi łączącej to miejsce z daną tranzycją,
- po aktywowaniu danej tranzyjacji nie zostaną przekroczone pojemności miejsc następujących.

Zwiększenie możliwości aplikacyjnych sieci P/T do analizy przedsięwzięć w funkcji czasu i zasobów można uzyskać dokonując następujących modyfikacji klasycznego sposobu modelowania poprzez przyporządkowanie:

- każdej tranzyjacji czasu zatrzymania znaczników (na skutek aktywacji tranzyjacji, znaczniki z miejsc poprzedzających są usuwane natychmiastowo, w miej-

Zastosowanie sieci Petriego do modelowania przedsięwzięcia budowlanego z powtarzalnymi procesami

Sławomir Biruk, Piotr Jaśkowski

scach następujących produkowane są po upływie czasu zatrzymania) [1, 3, 7]; czas zatrzymania odpowiada czasowi realizacji procesu;

- zasobom tego samego rodzaju znaczników zlokalizowanych w dodatkowych miejscach dowiązanych do tranzycji w formie ścisłych pętli;
- tranzycjom priorytetów decydujących o kolejności aktywowania dopuszczalnych tranzycji w sytuacji konfliktu (wspólne dla kilku tranzycji miejsce poprzedzające lub następujące albo korzystanie z tego samego zasobu).

Opis systemu komputerowego do projektowania realizacji przedsięwzięć

W celu stworzenia narzędzia wspomagającego projektowanie realizacji przedsięwzięć modelowanych za pomocą sieci Petriego, opracowano system komputerowy z wykorzystaniem Borland Delphi [2]. Składa się on z trzech modułów.

A. Moduł wprowadzania danych

Moduł ten umożliwia wprowadzenie następujących danych:

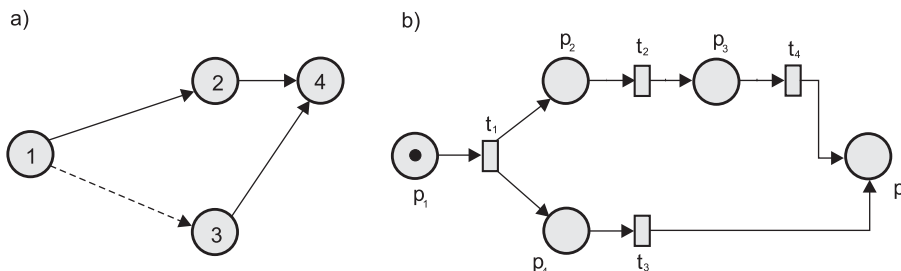
- Struktura przedsięwzięcia (miejsca, tranzycje, relacje kolejnościowe) oraz zasoby do realizacji procesów.
- Znakowanie początkowe i końcowe sieci (funkcje przypisujące liczbę znaczników w poszczególnych miejscach), stanowiące uzupełnienie opisu sieci. Wartości funkcji znakowania początkowego są różne od zera tylko dla tych miejsc, które re-

prezentują rozpoczęcie przedsięwzięcia oraz zasoby. Realizacja przedsięwzięcia (poprzez wzbudzenie ciągu tranzycji) prowadzi do zmiany znakowania sieci od początkowego do końcowego. Wartości funkcji znakowania końcowego są różne od zera tylko dla tych miejsc, które reprezentują zakończenie przedsięwzięcia oraz zasoby.

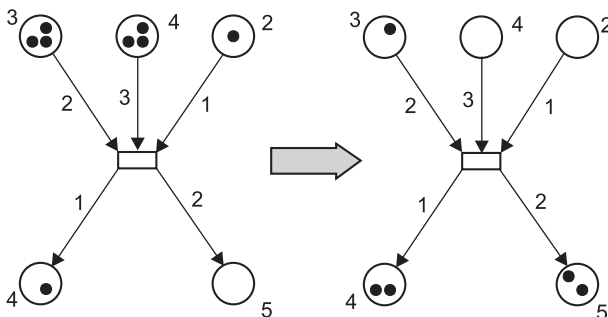
- Czasy realizacji procesów (w warunkach deterministycznych), ewentualnie typy i parametry rozkładu czasu dla zmiennych losowych. Rozkłady generowane są w symulatorze metodą odwrócenia dystrybuanty z wykorzystaniem predefiniowanego w języku Object Pascal generatora liczb pseudolosowych RANDOM.

- Warunki dodatkowe aktywacji określonych tranzycji.

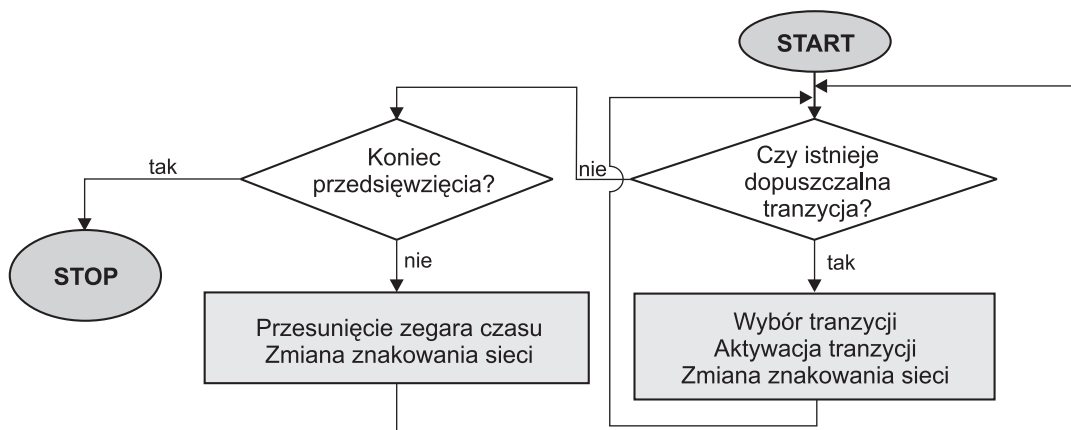
- Priorytety tranzycji, które umożliwiają rozstrzygnięcie sytuacji konfliktowych w przypadku wspólnych



Rys. 1. Model sieciowy przedsięwzięcia: a) w metodzie CPM-PERT, b) sieć Petriego



Rys. 2. Przykładowe znakowanie sieci przed i po aktywacji tranzycji (cyfry przy miejscach oznaczają pojemność miejsc; cyfry przy krawędziach – wagi krawędzi)



Rys. 3. Algorytm jednego przebiegu symulacyjnego [2]

miejsc wejściowych czy korzystania ze wspólnych zasobów.

B. Symulator

Na rysunku 3 przedstawiono algorytm jednego przebiegu symulacyjnego (odzworowania przebiegu realizacji przedsięwzięcia).

Procedura „**start**” polega na zerowaniu zegara czasu. Sieć przyjmuje znakowanie wstępne. Sprawdzenie „**czy istnieje dopuszczalna tranzycja**” polega na znalezieniu wszystkich tranzycji, które można aktywować. „**Aktywacja tranzycji**” dopuszczalnej o najwyższej wartości priorytetu prowadzi do zmiany znakowania sieci. Dla procesu, któremu odpowiada aktywowana tranzycja, generowany jest losowo (zgodnie z rozkładem prawdopodobieństwa) czas jego realizacji. Jeżeli nie istnieje więcej dopuszczalnych tranzycji, poszukiwany jest rozpoczęty (aktywowany) proces, który zakończy się w najwcześniejszym terminie, i dokonywane jest „**przesunięcie zegara**” o czas niezbędny na jego zrealizowanie. Proces ten traktowany jest jako zakończony, a związana z tym dezaktywacja odpowiedniej tranzycji wymaga ponownej zmiany znakowania sieci. Warunkiem zatrzymania przebiegu symulacyjnego „**STOP**” jest osiągnięcie przez sieć znakowania końcowego. Na końcu każdego przebiegu sy-

mulacyjnego uaktualniany jest licznik symulacji i zapisywany jest czas przebiegu symulacyjnego do pamięci dyskowej.

C. Moduł analizy wyników symulacji

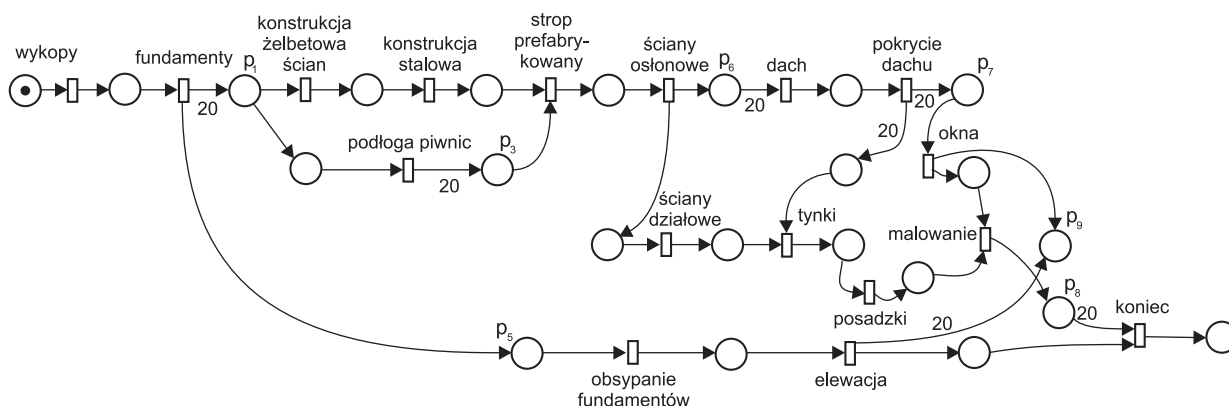
Wyniki z ustalonej liczby przebiegów symulacyjnych poddawane są analizie statystycznej (średnia i odchylenie standardowe czasu realizacji przedsięwzięcia oraz łącznego czasu przestoju pracy zasobów).

Przykład rozwiązywania problemów decyzyjnych w projektowaniu realizacji przedsięwzięcia budowlanego

Model realizacji obiektu wysokościowego

Na rysunku 4 przedstawiono model realizacji budynku wysokościowego o 20 kondygnacjach. Po wykonaniu wykopów i fundamentów na każdej kondygnacji musi być zrealizowany ciąg procesów technologicznych: konstrukcja żelbetowa, konstrukcja stalowa, strop prefabrykowany, ściany ostonowe, dach, pokrycie dachu, okna, malowanie, posadzki, elewacja, koniec.

Konstrukcja żelbetowa może być realizowana w stosunku do konstrukcji stalowej z wyprzedzeniem co najwyżej dwóch kondygnacji. Podobny warunek



Rys. 4. Model sieci Petriego odwzorujący realizację 20-kondygnacyjnego budynku

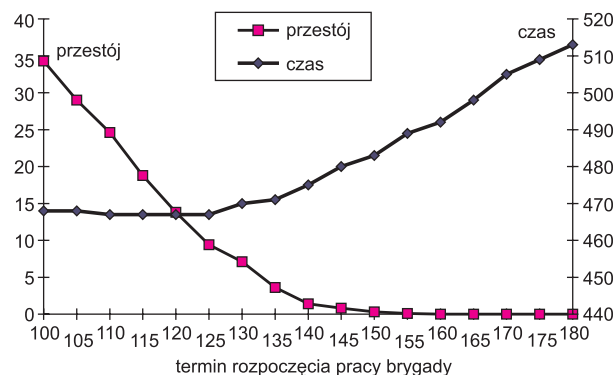
musi być spełniony dla procesów: strop i konstrukcja stalowa. Niedopuszczalne jest jednoczesne wykonywanie stropu i konstrukcji stalowej ze względu na warunki bezpieczeństwa pracy. Wykonanie dachu może być rozpoczęte wówczas, gdy w miejscu p_6 znajduje się 20 znaczników, a więc wówczas, gdy wykonane zostały ściany osłonowe na wszystkich kondygnacjach. Założono, że opóźnienie wykonywania ścian osłonowych w stosunku do stropów musi wynosić co najmniej 2 kondygnacje (jeżeli nie wykonano jeszcze ścian osłonowych na ostatniej 20. kondygnacji). Obsypanie fundamentów można wykonać dopiero po wykonaniu stropu pierwszej kondygnacji. Powyższe warunki uwzględniono w modelu przedsięwzięcia.

Badania symulacyjne modelu

Przedsięwzięcie realizowane będzie przez generalnego wykonawcę. Celem badań symulacyjnych było ustalenie terminów umownych rozpoczęcia prac przez podwykonawców wykonujących ścianki osłonowe (podobną metodykę badań można zastosować do ustalenia terminów zatrudnienia innych brygad).

Pierwszy etap badań polegał na określeniu rozkładu czasu wykonania przedsięwzięcia przy założeniu pełnej dostępności brygad. Jako planowany termin zakończenia przyjęto 468. dzień – któremu odpowiada prawdopodobieństwo 0,6 jego dotrzymania.

Drugi etap badań polegał na określeniu optymalnego terminu zatrudnienia brygady wykonującej ściany osłonowe. Przyjęto, że termin rozpoczęcia pracy brygady powinien być ustalony w taki sposób, aby zapewniony był dla niej front pracy i zminimalizowane jej przestoje i jednocześnie, aby nie powodował on zmniejszenia prawdopodobieństwa dotrzymania planowanego terminu zakończenia całego przedsięwzięcia. W tym celu opracowano zależność pomiędzy terminem rozpoczęcia pracy brygady wykonującej ściany osłonowe a średnią liczbą dni jej przestoju oraz terminem zakończenia realizacji przedsięwzięcia (z prawdopodobieństwem dotrzymania równym 0,6) – rysunek 5.



Rys. 5. Zależność pomiędzy terminem rozpoczęcia pracy brygady wykonującej ściany osłonowe a średnią liczbą dni jej przestoju oraz terminem zakończenia realizacji przedsięwzięcia (z prawdopodobieństwem dotrzymania równym 0,6)

Wyniki symulacji pozwoliły na ustalenie terminu rozpoczęcia zatrudnienia brygady wykonującej ściany osłonowe na 125. dzień budowy (czas realizacji przedsięwzięcia nie przekroczy 468 dni z prawdopodobieństwem 0,6; przestój wyniesie średnio łącznie 9 dni).

Podsumowanie

Sieci Petriego, w szczególności prezentowane w artykule sieci P/T, stanowią dobre narzędzie wspomaganie decyzji w zakresie projektowania realizacji przedsięwzięć z powtarzalnymi procesami. Prosta symbolika umożliwia modelowanie złożonych zależności i warunków występujących w problemach praktycznych i jednocześnie ułatwia oprogramowanie algorytmów obliczeniowych i tworzenie systemów komputerowych o prostej strukturze pozwalających na przeprowadzanie badań symulacyjnych.

W porównaniu z klasyczną metodą PERT, sieci Petriego oprócz podstawowych analiz statystycznych (np. wyznaczenie terminu zakończenia przedsięwzięcia z zadaniem poziomem ryzyka) pozwalają na modelowanie zasobów niezbędnych do realizacji procesów i analizy efektywności ich wykorzystania. Zwiększa to zakres zastosowań praktycznych tego podejścia i umożliwia harmonogramowanie przedsięwzięć z terminowym zapotrzebowaniem na wykonawców. Dzięki temu sieci Petriego mogą stanowić narzędzie wspomaganie podejmowania decyzji w procesie kontraktowania (zawierania umów) z wykonawcami w większości systemów realizacji przedsięwzięć budowlanych.

dr inż. Sławomir Biruk,

dr inż. Piotr Jaśkowski

Zakład Inżynierii Procesów
Budowlanych i Inwestycyjnych
Politechnika Lubelska

BIBLIOGRAFIA

- [1] BANASZAK Z., JAMPOLSKI L., *Komputerowo wspomaganie modelowanie elastycznych systemów produkcyjnych*, WNT, Warszawa 1991.
- [2] BIRUK S., *Modelowanie przedsięwzięć budowlanych w warunkach niepewności przy uwzględnieniu dostępności zasobów*, rozprawa doktorska, Politechnika Warszawska, Warszawa 1999.
- [3] DICESARE F., HARHALAKIS G., PROTH J.M., SILVA M., VERNADAT F.B., *Practice of Petri Nets in Manufacturing*, Chapman & Hall, London 1993.
- [4] KÖRNER H., FRANZ V., *Planung und Steuerung komplexer Bauprozesse*, „Baumaschine und Bautechnik”, vol. 36, nr 5, 1989, s. 247–256.
- [5] SAWHNEY A., ABUDAYYCH O., CHAHAVATPUTTIPORN T., *Modeling and Analysis of Concrete Production Plant Using Petri Nets*, „Journal of Computing in Civil Engineering”, vol. 13, nr 3, 1999, s. 178–186.
- [6] WAKEFIELD R.R., SEARS G.A., *Petri Nets for Simulation and Modeling of Construction Systems*, „Journal of Construction Engineering and Management”, vol. 123, nr 2, 1997, s. 105–112.
- [7] WROTNY L.T. (red.), *Robotyka i elastycznie zaumotywowana produkcja*, T. 5: *Modelowanie zrobotyzowanych i elastycznych systemów produkcyjnych*, tłumaczenie z j. rosyjskiego, WNT, Warszawa 1991.

Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych – próba identyfikacji

Stanisław Podczarski

Wprowadzenie

Przeprowadzone procesy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw przemysłowych nasuwają pytanie o osiągnięty stopień realizacji zamierzonych celów tych procesów. Istotną, mierzalną cechą podejmowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych jest efektywność gospodarowania. W dostępnej literaturze można spotkać oceny procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw z zastosowaniem różnych mierników¹⁾, lecz nie oceniano efektywności procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Celem tego opracowania jest zaprezentowanie próby zidentyfikowania pojęć i metod oceny ekonomicznej efektywności procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych.

Istota efektywności i restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Jednym z głównych celów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych jest zwiększenie efektywności gospodarowania w nich i w rezultacie wzrost ich rynkowej wartości. Pojęcie efektywności, występujące nie tylko w naukach ekonomicznych, lecz także w innych dziedzinach, np. w szkolnictwie, w medycynie, nie jest pojęciem jednoznacznym. W piśmiennictwie ekonomicznym można znaleźć różne podejścia do istoty pojęcia efektywności i różne pojęcia zbliżone do niego, takie jak: sprawność, skuteczność, wydajność, produktywność i ekonomiczność²⁾. W opracowaniach z tego zakresu można wyróżnić dwa główne ujęcia interpretacji pojęcia efektywności: celowościowe i systemowe. Istota efektywności w ujęciu celowościowym wyraża się w skuteczności działalności przedsiębiorstwa (realizacji założonych celów) oraz w racjonalności gospodarowania (kształtowaniu pożądanych relacji uzyskiwanych efektów do ponoszonych nakładów). Przykładowymi miarami efektywności w tym ujęciu są: stopień osiągnięcia realizowanego celu (przy założeniu jego stopniowości) oraz zysk, wydajność, produktywność i rentowność. W ujęciu systemowym istota efektywności wyraża się przede wszystkim w umiejętnościach (zdolnościach) do pozyskiwania zasobów z otoczenia oraz właściwego ich wykorzystania. Przykładowymi miarami efektywności w ujęciu systemowym są pozyskanie określonej ilości zasobów w stosunku do innych

elementów otoczenia (w tym konkurentów) oraz maksymalizacja dochodów z tytułu wykorzystania (eksploatacji) posiadanych zasobów. W ramach istoty efektywności w ujęciu celowościowym jest więc zawarta tradycyjna interpretacja tego pojęcia, w której przez efektywność ekonomiczną jest rozumiany rezultat działalności gospodarczej, określony przez stosunek uzyskanych efektów do poniesionych na ich osiągnięcie nakładów.

Pojęcie to ma kilka wymiarów. Oprócz podstawowych wymiarów efektywności, tj. ekonomicznego i rynkowego, ma ono też wymiary: rzeczowy, technologiczny, systemowy, „polityczny”, kulturowy, społeczny i ekologiczny³⁾. Wymiar ekonomiczny obejmuje dwa kryteria wyrażające relacje między uzyskiwanymi efektami a ponoszonymi nakładami, tj.: ● ekonomiczność = efekty/nakłady (np. rentowność, wydajność i produktywność), ● korzystność = efekty – nakłady (np. zysk).

Wymiar rynkowy nawiązuje do celowościowej interpretacji pojęcia efektywności; obejmuje kryteria wyrażające relacje w dwóch płaszczyznach: cele \Leftrightarrow efekty i/lub cele \Leftrightarrow nakłady⁴⁾.

Głównym celem podejmowania przez przedsiębiorstwa przedsięwzięć gospodarczych, czyli działań podejmowanych w dziedzinie gospodarki, takich jak wytwarzanie określonych wyrobów, dokonywanie przekształceń, świadczenie określonych usług i dokonywanie lokat finansowych, jest osiągnięcie korzyści finansowych. Istotną, mierzalną cechą podejmowanych przedsięwzięć gospodarczych jest efektywność gospodarowania. Osiągany poziom efektywności gospodarowania jest wyrazem racjonalności podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań. Racjonalność ta opiera się (a przynajmniej powinna) na zasadzie racjonalnego gospodarowania, która występuje w dwóch wariantach: maksymalizacji efektów i minimalizacji nakładów. Efektywność jest istotnym kryterium oceny gospodarowania przedsiębiorstwa⁵⁾, stanowi wyraz stopnia zrealizowania zasady racjonalnego gospodarowania. Wymogiem racjonalnego działania jest osiągnięcie jak największej efektywności.

Od początku lat 90. XX w. często podejmowanym przedsięwzięciem gospodarczym, które można oceniać także z punktu widzenia jego efektywności, jest restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Stanowi ona złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest operacyjne

i strategiczne kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa⁶⁾. Obejmuje ona zmiany systemowe w przedsiębiorstwie odniesione do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, ekonomiki i rynku oraz statusu prawnego-organizacyjnego⁷⁾. W zależności od przyjętych kryteriów można wyodrębnić różne rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa, charakterystyczne dla okresu transformacji systemowej polskiej gospodarki. Spośród występujących w polskiej literaturze podziałów klasyfikacyjnych restrukturyzacji przedsiębiorstwa, do bardziej rozwiniętych podziałów należy przedstawiona przez C. Suszyńskiego systematyka wielokryterialna o cechach typologii⁸⁾.

Zastosowano w niej trzy kryteria klasyfikacji. Z punktu widzenia pierwszego z nich, czyli dostosowania bieżącego i rozwoju przedsiębiorstwa rozróżniono dwa rodzaje restrukturyzacji, odpowiednio naprawczą i rozwojową.

Restrukturyzacja naprawcza ma charakter zmian doraźnych. Działania restrukturyzacyjne obejmują okres od 1 roku do 2 lat. Jej celem jest odwrócenie niekorzystnych tendencji ekonomicznych, przede wszystkim braku płynności finansowej. Restrukturyzacja rozwojowa jest oparta na decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa. Działania restrukturyzacyjne są prowadzone w okresie od 2 do 5 lat. Jej efektem jest zdynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa przez wykorzystanie istniejących szans.

Ze względu na obszar zmian wyróżniono restrukturyzację operacyjną, finansową i własnościową (kapitałową). Restrukturyzacja operacyjna obejmuje: restrukturyzację marketingową (tj. reorientację rynkową, restrukturyzację produktową oraz zmiany w sprzedaży i marketingu-mix), restrukturyzację zasobów (restrukturyzację techniczną i technologiczną, majątku i zatrudnienia) oraz restrukturyzację organizacyjną i zmianę systemu zarządzania. Z kolei restrukturyzacja finansowa i restrukturyzacja kapitałowa obejmują: zmiany w strukturze kapitałowej, w strukturze aktywów, w strukturze organizacji i w strukturze własności.

Z punktu widzenia formy dokonywanych zmian systemowych rozróżniono restrukturyzację przedmiotową i podmiotową. Restrukturyzacja przedmiotowa stanowi zmiany systemowe w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami techniczno-technologicznymi i asortymentowymi produkcji, czyli odpowiada obszarowi zmian restrukturyzacji operacyjnej. Restrukturyzacja podmiotowa stanowi zmiany systemowe w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami prawno-organizacyjno-ekonomicznymi, a zatem odpowiada obszarowi zmian restrukturyzacji finansowej i kapitałowej.

Poszczególne rodzajom restrukturyzacji odpowiada zróżnicowana wielkość, forma i okres realizacji nakładów. Ogólnie ujmując nakłady (koszty) te, z punktu widzenia wielkości, mogą być relatywnie niewielkie (np. na restrukturyzację własnościową), średniej wielkości (np. na restrukturyzację naprawczą) i duże (np. na restrukturyzację rozwojową). Występuje rozłączność nakładów, mających pierwotny charakter, i efektów restrukturyzacji, które są wtórne względem nich. Efekty restrukturyzacji (przychody) przedsiębiorstw są rozłożone w czasie. Częściowe efekty ponoszonych nakładów i prowadzonych działań restruk-

turyzacyjnych mogą wystąpić przed ich zakończeniem. Pełne efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw mogą wystąpić dopiero po zakończeniu działań restrukturyzacyjnych, czyli np. w przypadku restrukturyzacji naprawczej po około dwóch latach, a w przypadku restrukturyzacji rozwojowej – po około pięciu latach. Pełny zakres poziomu efektywności procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw, będący wynikiem poniesionych nakładów i prowadzonych działań restrukturyzacyjnych, może zatem wystąpić dopiero po zakończeniu tych działań.

Ilościowe ujęcia w badaniu efektywności procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw

A analizując efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych można rozróżnić dwa zjawiska:

- efektywność gospodarowania przedsiębiorstwa poddanego procesowi restrukturyzacji,
- efektywność przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa, czyli efektywność przedsięwzięć gospodarczych polegających na przeprowadzeniu restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

W pierwszym przypadku porównywane są wskaźniki efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa. Przedmiotem badania jest poziom efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa tuż przed przeprowadzeniem jego restrukturyzacji i tuż po jej przeprowadzeniu (dla monitoringu poziomu efektywności gospodarowania może on też być mierzony w trakcie jej przeprowadzania). Do tego celu mogą być zastosowane (obliczane dla okresów rocznych, np. kalendarzowych) wskaźniki produktywności, takie jak: wskaźnik produktywności majątku ogółem, wskaźnik produktywności majątku trwałego, wskaźnik produktywności majątku obrotowego i wskaźnik produktywności zasobów osobowych lub wskaźniki rentowności, takie jak: wskaźnik rentowności majątku, wskaźnik rentowności sprzedaży i wskaźnik rentowności kapitału własnego (uważany za najbardziej syntetyczny wskaźnik rentowności⁹⁾). Można nimi oceniać wszystkie wymienione rodzaje restrukturyzacji. Po przeprowadzeniu restrukturyzacji przedsiębiorstwa poziom efektywności gospodarowania w nim teoretycznie może być wyższy, może pozostać niezmienny lub być niższy od poziomu efektywności gospodarowania przed przeprowadzeniem restrukturyzacji. Jeden z głównych celów restrukturyzacji przedsiębiorstwa zostaje osiągnięty wtedy, gdy wzrasta efektywność gospodarowania w nim, czyli gdy wzrasta wielkość wskaźników produktywności i rentowności po przeprowadzeniu restrukturyzacji przedsiębiorstwa w porównaniu z ich wielkością przed restrukturyzacją.

W drugim przypadku jest oceniana efektywność przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa (efektywność restrukturyzacji przedsiębiorstwa). W ogólnym ujęciu można ją zdefiniować jako rezultat działalności przedsiębiorstwa, określony przez relację efektów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo poddane procesowi restrukturyzacji do nakładów poniesionych na ich osiągnięcie.

W ujęciu statystycznym efektywność przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa (uwzględniając podejście zastosowane do przedsięwzięć rozwojowych¹⁰⁾), można przedstawić w postaci formuły różnicowej i ilorazowej. Efektywność przedsięwzięć restruk-

turyzacyjnych przedsiębiorstwa wyrażoną formułą różnicową można określić jako różnicę między efektami restrukturyzacji przedsiębiorstwa (ΣErp) i nakładami poniesionymi na ich osiągnięcie (N). Po wyrażeniu efektów (przychodów) i nakładów (kosztów) w przyjęty sposób i sprowadzeniu ich do porównywalności, może zachodzić jedna z następujących relacji:

- 1) $\Sigma \text{Erp} > N$, czyli $\Sigma \text{Erp} - N > 0$, (1)
- 2) $\Sigma \text{Erp} = N$, czyli $\Sigma \text{Erp} - N = 0$, (2)
- 3) $\Sigma \text{Erp} < N$, czyli $\Sigma \text{Erp} - N < 0$. (3)

Przeprowadzone przedsięwzięcia restrukturyzacyjne przedsiębiorstwa są ekonomicznie efektywne tylko w pierwszym przypadku, czyli gdy suma efektów będących wynikiem przeprowadzonej restrukturyzacji jest większa od nakładów. W drugim przypadku jest spełniony minimalny wymóg efektywności ekonomicznej, co nie jest wystarczającym uzasadnieniem decyzji o jej przeprowadzeniu. Natomiast w trzecim przypadku przeprowadzona restrukturyzacja jest nieefektywna, ponieważ efekty są mniejsze od nakładów. Efektywność przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa wyrażoną formułą ilorazową można określić jako stosunek efektów restrukturyzacji do poniesionych na ich osiągnięcie nakładów:

$$\text{Efprp} = \frac{\Sigma \text{Erp}}{N} \quad (4)$$

gdzie:

Efprp – efektywność przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa (efektywność restrukturyzacji przedsiębiorstwa),

ΣErp – suma efektów (przychodów) będących wynikiem przeprowadzonej restrukturyzacji przedsiębiorstwa (przyrost przychodów przedsiębiorstwa będący rezultatem przeprowadzonej restrukturyzacji),
 N – ogólna wielkość nakładów (kosztów) poniesionych na przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa (przyrost kosztów przedsiębiorstwa poniesionych na przeprowadzenie restrukturyzacji).

Przeprowadzone przedsięwzięcia restrukturyzacyjne przedsiębiorstwa są ekonomicznie efektywne, gdy $\text{Efprp} > 1$. Przedstawione formuły (1) i (4) wyrażają w sposób ogólny warunek bezwzględnej ekonomicznej efektywności przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw.

Istotnym problemem jest ustalenie okresu, z którego powinny pochodzić dane liczbowe dotyczące nakładów i efektów. W badaniach ekonomicznych jako podstawowy okres jest przyjmowany jeden rok kalendarzowy. Formuły różnicową i ilorazową można obliczać dla poszczególnych lat okresu realizacji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa i ponoszenia nakładów oraz dla całego tego okresu. W drugim przypadku jako N można przyjąć sumę nakładów z kolejnych lat całego okresu realizacji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa, a jako ΣErp – sumę efektów – dla zachowania porównywalności danych – z tych samych lat (np. dla restrukturyzacji rozwojowej z pięciu kolejnych lat).

Po zakończeniu procesów restrukturyzacji przedsiębiorstwa dalsze ich następstwa mogą być oceniane za pomocą wskaźników efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa i mogą przejawiać się w zmianie poziomu efektywności gospodarowania. Tak określona efektywność przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa nie jest tożsama z efektywnością gospodarowania przedsiębiorstwa poddanego procesowi restrukturyzacji. Przedstawione metody oceny eko-

nomicznej efektywności procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych mogą być przydatne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Obydwa rodzaje tych wskaźników można zastosować do analizy i różnorodnych ocen procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Zakończenie

Wszechstronna ocena efektywności procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw przemysłowych jest istotna ze względu na to, że pozwala ona na porównanie parametrów osiągniętych przez te przedsiębiorstwa z parametrami innych przedsiębiorstw na rynkach polskim i międzynarodowych. Pozwala ona też na skuteczniejsze ich konkurowanie na tych rynkach.

dr Stanisław Podczarski

Katedra Strategii Zarządzania Przedsiębiorstwem

Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

PRZYPISY

- ¹⁾ W niektórych dostępnych opracowaniach jest używane pojęcie efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstwa, lecz nie zostało ono w nich zinterpretowane, w innych opracowaniach znajdują się oceny procesów restrukturyzacji, lecz nie oceniano w nich efektywności tych procesów. Dotyczy to m.in. następujących opracowań: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Krynica, 30 IX i 1 X 1994 r., opracowanie i redakcja naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1994; *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Kraków, 22–24 listopada 1996 roku, opracowanie i redakcja naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1996; *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Zakopane, 27–30 listopada 1997 roku, opracowanie i redakcja naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK – PAN – PSB, Kraków 1997; *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Zakopane–Kościelisko, 7–10 listopada 1998 roku, opracowanie i redakcja naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK – PAN – PSB, Kraków 1998; E. BOJAR, M. SOSINSKA-WIT, *Ocena procesów restrukturyzacyjnych wybranych spółek pracowniczych (I)*, „Przeгляд Organizacji” 2004, nr 1, s. 19–22; E. BOJAR, M. SOSINSKA-WIT, *Ocena procesów restrukturyzacyjnych wybranych spółek pracowniczych (II)*, „Przeгляд Organizacji” 2004, nr 3, s. 24–26.
- ²⁾ M. BIELSKI, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 109; S. GRZESIAK, *Metody ilościowe w badaniu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1997, s. 22; M. NOWICKA-SKOWRON, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, s. 67–68.
- ³⁾ M. BIELSKI, *Organizacje...*, op.cit., s. 119–126; H. PFOHL, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998, s. 32–34.
- ⁴⁾ R. MATWIEJCZUK, *Efektywność – próba interpretacji*, „Przeгляд Organizacji” 2000, nr 11, s. 29.
- ⁵⁾ A. MELICH, *Efektywność gospodarowania. Istota – metody – warunki*, PWE, Warszawa 1980, s. 17.
- ⁶⁾ C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 67.
- ⁷⁾ B. PEŁKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego. Cz. I – Określenie restrukturyzacji i procedura jej realizacji*, ORGMASZ, Warszawa 1994, s. 7.
- ⁸⁾ C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja...*, op.cit., s. 183–185.
- ⁹⁾ *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, pod redakcją E. NOWAKA, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 94–97.
- ¹⁰⁾ *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Metody – analiza – przykłady*, pod redakcją naukową R. BOROWIECKIEGO, AE w Krakowie – TNOiK, Warszawa–Kraków 1996, s. 14–16.

Ocena systemu motywowania agentów ubezpieczeniowych

Eugeniusz Niedzielski

Motywowanie pracowników nie jest sztuką ani łatwą, ani mało znaczącą. Można motywować strachem, można też stosować subtelniejsze środki motywacji. Choć ludzkość już dawno uznała, że z niewolnika nie ma pracownika, to nadal wielu menedżerów z upodobaniem wykorzystuje lęk pracownika przed karą (łącznie z zagrożeniem utraty pracy), jako środek kształtowania pożądanych dla nich zachowań. Na szczęście mamy też firmy stosujące rozbudowane systemy motywacji oparte na przewadze pozytywnych motywatorów (nagród) nad negatywnymi środkami motywacji (karami). Współczesne tendencje w zarządzaniu podkreślają rolę zaufania (także w relacjach pracowniczych) jako podstawy sukcesów firm. Kultura zwycięzców opiera się na motywacji materialnej, ale także na rozlicznych wzmocnieniach niematerialnych opartych na doświadczaniu przez pracownika wpływu, czego warunkiem jest określony zakres uprawnień decyzyjnych (wpływu, wolności), uznania, sensu (łącznie z możliwością samorealizacji) i afiliacji. Jeśli pracownicy mają zaufanie do firmy, a ta do nich, stają się ludźmi wewnątrzsterownymi i samomotywującymi się¹⁾. Trudność w doborze i skuteczności środków motywacji wynika zapewne z wielości czynników, które na to wpływają. Efekt zależy między innymi od poszukania spójnych odpowiedzi na pytania: kogo, gdzie, do czego, czym i kto motywuje. Oprócz uwarunkowań ogólnych, kształtujących te odpowiedzi, jak chociażby: sytuacja na rynku pracy, poziom optymizmu społecznego czy charakter kultury organizacyjnej, zawsze mamy do czynienia z czynnikami sytuacyjnymi i subiektywnymi związanymi chociażby z indywidualnymi różnicami osobowości, potrzeb i postrzegania sytuacji przez poszczególnych pracowników i menedżerów. Do czynników różnicujących efektywność systemu motywacyjnego należy także charakter związków z organizacją (firmą), wynikających z zatrudnienia lub świadczenia pracy na jej rzecz. Ta ostatnia sytuacja dotyczy agentów czy przedstawicieli handlowych nie będących pracownikami firmy, a jednak osobami pracującymi dla niej.

W niniejszym opracowaniu analizie poddano ocenę systemu motywacyjnego agentów ubezpieczeniowych działających w jednym z towarzystw ubezpieczeń na życie. Towarzystwo to jest jedną z firm wiodących grupy kapitałowej zarządzającej ponadto funduszami inwestycyjnymi i funduszem emerytalnym oraz wieloma innymi spółkami. Badaniami ankietowymi przeprowadzonymi w 2005 roku objęto 62 z 81 zatrudnionych w towarzystwie agentów ubezpieczeniowych.

Wyniki badań

Mimo upowszechniania się nowoczesnych, bezpośrednich technik kontaktu klienta z firmą ubezpieczeniową, takich jak obsługa internetowa czy *bancassurance*, zasadniczą rolę w pozyskiwaniu i utrzy-

maniu klienta odgrywają agenci ubezpieczeniowi. Zwłaszcza sprzedaż ubezpieczeń na życie jest trudną działalnością rynkową. Świadomość potrzeby ubezpieczenia zdrowia, życia i przyszłości emerytalnej w naszym społeczeństwie dopiero się kształtuje. Bardziej utrwalona jest świadomość dotycząca ubezpieczeń majątkowych, np. samochodu czy mieszkania. Na rynku ubezpieczeń na życie występuje duża konkurencja, która wymusza stałą aktualizację i uatrakcyjnianie oferty oraz sposobu świadczenia usług. W tych warunkach znaczenia nabiera dobór agentów/doradców oraz profesjonalizm ich działania. Po okresie szybkiego rozwoju w 2001 r. liczba agentów działających na rynku ubezpieczeń na życie zmniejszyła się o 17% w porównaniu z rokiem poprzednim. W kolejnym 2002 roku, liczba agentów zmniejszyła się o kolejne 20%²⁾.

W warunkach silnej konkurencji, pozyskanie kolejnych klientów i utrzymanie dotychczasowych jest coraz trudniejsze. Ważna jest zatem nie tylko atrakcyjność oferty, ale i efektywność systemu motywowania agentów ubezpieczeniowych.

W badanej grupie osób przeważali mężczyźni (65%), osoby w wieku 36–45 lat (64%) o stażu pracy agencji powyżej 5 lat (52%). Są to zatem osoby z dużym doświadczeniem zawodowym, często związane z analizowanym towarzystwem ubezpieczeniowym od chwili jego powstania przed 10 laty. Największa część z nich na pracę agencyjną przeznaczają 8–10 godzin (22%). Prawie wszyscy agenci (92%) posiadali do swej dyspozycji telefon komórkowy, a zdecydowana większość (86%) samochód.

Przyczyny podjęcia pracy agencji w analizowanym towarzystwie ubezpieczeniowym były bardzo zróżnicowane. Najczęściej był to prestiż firmy (26%), możliwość bezpośredniego kontaktu z ludźmi (15%) oraz w mniej licznych przypadkach takie czynniki, jak: brak innej pracy, niezależność i prowizje, zainteresowania, nieokreślony czas pracy. Nie wszyscy jednak znaleźli potwierdzenie swych oczekiwań wobec miejsca pracy, a w związku z tym nie uzyskali satysfakcji z pracy, co jest powodem zamiaru zmiany pracodawcy (15%). Praca agencyjna nie daje także wszystkim poczucia stabilizacji zawodowej. Niezaspokojenie tej potrzeby odczuwa 58% agentów i dotyczy to zwłaszcza osób młodych z mniejszym stażem. To odczucie jest pochodną nie tyle oceny sytuacji w firmie, co następstwem oceny sytuacji na rynku.

Pierwszym obszarem oceny systemu motywacyjnego był system wynagrodzeń. Wprawdzie dokładnie połowa agentów uznała, że pieniądze w bardzo dużym stopniu motywują ich do pracy, to jednak w całej próbie badawczej, w skali od 1 (bardzo ważne) do 5 (mało ważne) znaczenie motywacyjne pieniędzy uzyskało przeciętną ocenę 2,72. Potwierdza to znaną prawdę, że pieniądze są najczęściej ważnym, acz nie jedynym środkiem motywacji. Zapewne z takiego stosunku do pieniędzy, a nie tylko ze złożoności systemu wynagrodzeń wynika fakt, że prawie 44% agentów nie potrafi samodzielnie policzyć swe-

go wynagrodzenia. Zdecydowana większość (73%) twierdzi, że system wynagrodzeń jest niezrozumiały. Dlatego pewnie 25% agentów wśród działań usprawniających funkcjonowanie towarzystwa i pracę agentów, proponuje zmianę systemu wynagrodzeń. System ten składa się z prowizji gwarantowanej, której sposobu naliczania nie akceptuje 73% respondentów, oraz z prowizji dodatkowej, której poziom i sposób naliczania nie jest akceptowany przez 58% agentów. Zrozumienie zasad systemu wynagrodzeń i umiejętność samodzielnego obliczenia wynagrodzenia są najwyższe, co zdaje się oczywiste, u osób z najdłuższym stażem pracy. Lepiej sobie w tych sprawach radzą kobiety niż mężczyźni, które także przywiązują większą wagę do pieniędzy jako środka motywacji, i które częściej akceptują poziom oraz sposób naliczania prowizji.

Wśród czynników sprawiających agentom najwięcej zadowolenia z wykonywanej pracy, pieniądze (wynagrodzenie) zajmują drugie miejsce (20% wskazań). Zdecydowanie istotniejszym źródłem satysfakcji jest praca z ludźmi (32%). Wynika to zapewne ze zgodności doświadczeń w pracy z powodami wyboru miejsca pracy, gdzie możliwość bezpośredniej pracy z ludźmi odgrywała zasadniczą rolę. Do pozostałych przyczyn zadowolenia z pracy należą w kolejności: nie normowany czas pracy, poprawa wyników pracy i zadowolenie klientów, atmosfera w pracy. Są to najważniejsze, pozamaterialne motywy w pracy agentów ubezpieczeniowych. Z kolei, demotywująco działać mogą trudności w pracy, zwłaszcza te, których źródła zależne są od warunków stworzonych przez pracodawcę, a które są przez niego ignorowane i pozbawione reakcji.

Jako podstawową trudność w pracy agenta, jednak o charakterze obiektywnym, wynikającym z istoty tej pracy, wskazywano poszukiwanie klienta na konkurencyjnym rynku (30% wskazań). Zbliżony charakter mają trudności związane z egzekwowaniem płatności od klientów (18%) oraz brak czasu (13%). Istotnym źródłem trudności jest także współpraca z przełożonymi (21%). Powodem tej oceny są naciski przełożonych na zwiększenie wyników pracy i wynikający stąd brak poczucia możliwości swobodnego sterowania własną pracą.

Wśród czynników wymagających zmian w funkcjonowaniu towarzystwa i współpracy z agentami najczęściej wymieniano: zmianę oferty firmy na bardziej konkurencyjną (40%), co zapewne łączy się ze zmianą strategii firmy (15%) oraz zmianę zasad wynagradzania agentów (23%). Odsetek osób proponujących zmianę systemu wynagrodzeń jest zdecydowanie mniejszy niż udział osób akceptujących dotychczasowy sposób naliczania prowizji. Jest w tym pewna sprzeczność, którą można wyrazić stwierdzeniem „nie podoba się, ale niech będzie”. Inne propozycje zmian, poza wprowadzeniem zwrotu kosztów agentom (10%), miały charakter jednostkowy. Postulat zwrotu kosztów jest nierealny, ponieważ agenci prowadzą samodzielną działalność gospodarczą, może być co najwyżej łączy ze wzrostem prowizji. Zmiana systemu wynagrodzeń agentów powinna polegać na jego uproszczeniu, gdyż obecny jest uznawany jako zbyt skomplikowany.

Agenci oczekują od firmy rozszerzenia systemu szkoleń uznając to jako główny czynnik możliwości podniesienia własnych kwalifikacji (60% wskazań). Dotyczy to przede wszystkim szkoleń produktowych, poznania zmian przepisów prawnych oraz korekt uwarunkowań ubezpieczeń. Wprawdzie potrzeba szkoleń i ich jakość rzadko były wymieniane wśród czynników motywujących agentów, jednak postulat dotyczący poszerzenia działalności szkoleniowej firmy był bardzo wyraźnie artykułowany. Moż-

na zatem założyć, że jego spełnienie pozytywnie wpływałoby na pracę agentów i ich umotywowanie. Największą wagę do profesjonalnej obsługi klienta przywiązują agenci o najdłuższym stażu pracy w branży ubezpieczeniowej. Ta cecha jest zapewne powodem (przyczyną) ich sukcesów i długoletniej pracy. Najmłodszy agenci z kolei najbardziej dotkliwie odczuwają nie tyle brak wiedzy, co brak doświadczenia w kontaktach z klientem.

Hierarchizacja czynników motywujących do pracy dokonana przez badanych agentów w skali od 1 (najważniejszy) do 17 (najmniej ważny) wskazuje, że do grupy najważniejszych motywatorów należą: wynagrodzenie (4,3 pkt) niezależność (5,2 pkt), rozwój osobisty (6,0 pkt), prestiż firmy (6,1 pkt), uznanie w pracy (7,0 pkt) a do najmniej ważnych: możliwość awansu (13,8 pkt), konkurencja zewnętrzna (13,2 pkt), współpraca z innymi agentami (12 pkt).

Ogólna ocena systemu motywacyjnego w analizowanym towarzystwie ubezpieczeniowym jest raczej krytyczna. Nie spełnia on wielu oczekiwań agentów. Wynika to zapewne z faktu, że firma nigdy nie prowadziła badań i analiz opinii agentów w sferze oddziaływań motywacyjnych.

Podsumowanie

B adana firma nie w pełni docenia znaczenie systemu motywacyjnego, jego wpływ na pracę agentów, a tym samym na wyniki towarzystwa ubezpieczeniowego. System wynagrodzeń jest dla większości agentów niezrozumiały. Część umowy agencyjnej dotycząca stawek i naliczeń prowizji pisana jest skomplikowanym językiem, a uzyskanie prowizji i jej wielkość obwarowana jest mnóstwem detali i niespełnienie choćby jednego warunku pozbawia prowizji w całości. Tylko połowa agentów uznała, że po zapoznaniu się z umową była w stanie samodzielnie naliczyć prowizję. Uproszczenie systemu naliczania prowizji (wynagrodzeń) wyraźnie zwiększyłoby znaczenie motywacyjne tego środka. Jest to ważne, pieniądze bowiem stanowią najważniejszy czynnik motywacyjny w pracy agentów. Propozycje zmian systemu motywacyjnego, w kontekście zwiększenia jego skuteczności, mają charakter beznakładowy i dotyczą uproszczenia (jak w przypadku wynagrodzeń) lub zmiany sposobu stosowania rozwiązań już istniejących. Wiele zastrzeżeń budzi brak jasnej strategii działania, dezaktualizacja i mała konkurencyjność oferty produktowej, instrumentalne traktowanie agentów, niedostatek szkoleń. Chodzi zatem o czynniki mające charakter pozamaterialnych środków motywacji, powiększające kompetencje agentów i umożliwiające im świadome uczestnictwo w realizacji celów firmy ubezpieczeniowej oraz zwiększające stopień integracji współpracujących stron.

prof. dr hab. Eugeniusz Niedzielski

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

PRZYPISY

- ¹ E. MASŁYK-MUSIAŁ, *Rosabeth Moss Kanter i jej poglądy na wdrażanie zmian i zaufanie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2005, s. 94.
- ² www.ebroker.pl, 30.03.2005 r.

BIBLIOGRAFIA

- [1] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Rosabeth Moss Kanter i jej poglądy na wdrażanie zmian i zaufanie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2005.
- [2] LUO S., *Twój system motywacyjny handlowców nagradza za wyniki?* „Compensation & Benefits Review”, 1/2003.
- [3] RACZYŃSKI J., *Bezkosztowe systemy motywacyjne*, „Personel”, 23/2003.

Ocena umiejętności i jakości pracy kierowników – studium przypadku

Zofia Sekuła

Kierowanie w ujęciu procesowym składa się ze zbioru zarówno sformalizowanych, jak i nie sformalizowanych czynności podejmowanych i wykonywanych przez konkretnego kierownika. Celem jest stworzenie możliwości i warunków do właściwego wykonywania pracy przez podwładnych – zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami organizacji¹⁾. W pracy kierowniczej niezbędne jest realizowanie następujących funkcji: planowanie, organizowanie i projektowanie, motywowanie, kontrolowanie oraz koordynowanie. Kierownik w szczególności powinien być nauczycielem, kreatorem głównie w organizowaniu pracy i podejmowaniu decyzji, innowatorem w zakresie projektowania usprawnień i wprowadzania zmian²⁾, negocjatorem, propagatorem właściwych idei, reprezentantem, dysponentem zasobów, przedsiębiorcą, negocjatorem, kontrolerem, twórcą informacji i odbiorcą wykorzystującym informacje z otoczenia³⁾. Obecnie rola kierowników powinna sprowadzać się w przeważającej mierze do przewodzenia, sprzyja ono bowiem rozwijaniu i wykorzystywaniu potencjału zawodowego pracowników dla dobra firmy⁴⁾.

Przedmiot i zakres badań

P przedmiotem badań była ocena jakości funkcji kierowania przez kierowników komórek produkcyjnych oraz losowo wybranych – od 14–20 pracowników z każdej komórki produkcyjnej. W sumie w badaniach w roku 2005 wzięło udział 8 kierowników i 130 robotników. Wszyscy kierownicy

posiadają wykształcenie wyższe techniczne, a robotnicy w 70% wykształcenie zawodowe i średnie techniczne, w 12% – powyżej średniego, a w 18% podstawowe. Zaprojektowany został jeden wzór ankiety z 21 pytaniami. Pozwoliła ona na porównanie odpowiedzi samooceny kierowników z opiniami robotników stanowiącymi jednorazową ocenę pracy swoich przełożonych.

W badaniach w sposób dość oczywisty nasuwała się hipoteza, że wystąpi rozbieżność między samooceną kierowników a oceną tychże kierowników przez swoich podwładnych. Wysoka zbieżność odpowiedzi byłaby odzwierciedleniem „idealnego kierownika” dla danej grupy pracowników, co wcale nie oznacza, że byłby to równie dobry kierownik z punktu widzenia potrzeb i wymagań firmy. Ponadto model idealnego kierownika jest bardziej możliwy w rozważaniach teoretycznych, w dodatku jest on nie do końca definiowalny⁵⁾. Każdy kierownik działa w określonych uwarunkowaniach, ograniczeniach i wymaganiach pochodzących z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego⁶⁾. Podani badaniom kierownicy należą do średniego szczebla kierowniczego, a więc ich samodzielność w realizowaniu funkcji kierowniczych jest ograniczona przez decyzje podejmowane przez kierowników najwyższego szczebla. Ma to wpływ na ogólną ocenę pracy w firmie (tabela 1).

Występują widoczne rozbieżności w opiniach kierowników i robotników dla pytania nr 1, 2 i 4. Wszyscy kierownicy utożsamiają się z firmą, w przeciwieństwie do robotników, którzy tylko w 62% deklarują

Tab. 1. Główne czynniki pracy robotników

Lp.	Wyznacznik oceny	Ocena kierowników		Ocena robotników	
		Tak*	Nie**	Tak	Nie
1.	Utożsamianie z firmą	100%	0%	62%	38%
2.	Wpływ robotników na decyzje	55%	45%	4%	96%
3.	Wykonanie planu produkcji jako najważniejszy cel	100%	0%	100%	0%
4.	Sprawiedliwość i adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy	100%	0%	65%	35%
5.	Chęć dalszej pracy w firmie ze względu na rynek pracy	75%	25%	70%	30%

Objaśnienia: * Tak – oznacza odpowiedź – „tak” i „raczej tak”; ** Nie – oznacza odpowiedź – „nie” i „raczej nie”.

taki związek. Potrzeby i ważności wykonywania planowanej produkcji są świadomi wszyscy kierownicy i robotnicy. Mniej istotne jest, jakimi nakładami i wysiłkiem robotników odbywa się produkcja. Powstające zakłócenia i różna produkcja w zależności od koniunktury sprzedaży wymagają niejednakowego wysiłku i wkładu pracy robotników w różnych okresach. Trudno więc przestrzegać optymalnego, z punktu widzenia robotników, poziomu obciążenia pracą w poszczególnych okresach (miesiącach). W zakresie rodzaju i wielkości produkcji decyzje wydaje zarząd spółki. Kierownik wydziału w dominującym stopniu zajmuje się zarządzaniem operatywnym, przedmiotem którego są: przygotowanie, zorganizowanie, realizacja i kontrola jakości wytworzonych elementów i gotowych wyrobów. Produkcja realizowana jest w większości w liniach produkcyjnych i w części na pojedynczych stanowiskach pracy.

Kompetencje kierowników

Poza możliwością oraz faktyczną decentralizacją władzy kierownictwa firmy na jakość zarządzania kierowników wydziałów produkcyjnych wpływ mają cechy osobowościowe i kompetencje poszczególnych kierowników (tabela 2).

Wszystkie przedstawione w tabeli 2 kryteria można podzielić na trzy grupy:

- wiedza i umiejętności zawodowe (kryteria 1–7),
- skuteczność i odpowiedzialność (kryteria 8–12),
- ważne cechy osobowościowe (kryteria 13–18).

Robotnicy ocenili wiedzę i umiejętności zawodowe swoich kierowników w większości na poziomie dobrym. Najniżej została oceniona innowacyjność i kreatywność – w większości na plus dostateczny. Praca kierowników wymaga pomysłowości w rozwiązywaniu różnych problemów w realizowanych procesach produkcyjnych i wprowadzanych zmianach. Kreatywność jest więc ważnym, niezbędnym wymogiem struktury umysłu tych kierowników. Robotnicy nie są też zadowoleni z oceny ich pracy przez kierowników. Uważają, że jest jednostronna, emocjonalna, fragmentaryczna, nie zawsze sprawiedliwa, nie uwzględnia uwag i argumentów zainteresowanych robotników. Kierownicy nie są również wystarczająco dobrymi instruktorami. Nie zawsze sami umieją wykonać pracę i/lub jasno wytłumaczyć robotnikom, jak mają to robić. Dobrze została oceniona umiejętność motywowania podwładnych przez kierowników.

Drugim badanym obszarem była skuteczność i odpowiedzialność. Za skuteczność i efektywność działania kierownicy otrzymali oceny dobre lub pra-

Tab. 2. Ocena kompetencji kierowników i ważnych cech osobowości przez robotników

Lp.	Składniki oceny	Średnia ocena według skali od 1 do 5									
		Symbole kolejnych kierowników								Samoocena kierowników	
		A	B	C	D	E	F	G	H	H	G
1.	Wiedza i umiejętności zawodowe	4,2	3,9	4,0	4,1	4,7	4,0	4,2	3,7	4,0	4,1
2.	Zdolności innowacyjne i kreatywność	3,8	4,0	3,6	3,5	4,0	3,2	4,0	3,0	4,0	3,0
3.	Umiejętność organizowania pracy	3,6	3,9	2,5	4,0	4,1	4,0	4,2	2,0	3,0	4,0
4.	Umiejętność przekazywania wiedzy i uczenia podwładnych	4,1	3,5	3,4	3,6	4,4	4,1	3,3	3,8	5,0	4,1
5.	Umiejętność motywowania	4,2	4,0	2,7	4,0	4,1	4,2	4,7	3,2	4,0	4,0
6.	Umiejętność oceny pracy robotników	4,0	3,8	3,4	3,4	3,2	4,0	3,0	2,1	5,0	4,2
7.	Umiejętność oddziaływania na postawy robotników	4,1	3,7	4,3	4,0	4,2	4,0	4,5	3,9	4,0	5,0
8.	Skuteczność i efektywność działania	3,8	4,1	2,9	3,9	4,4	3,0	4,3	3,1	4,2	4,0
9.	Odpowiedzialność za pracę	3,9	4,1	3,0	3,8	4,0	2,9	4,8	2,1	4,0	4,0
10.	Zakres delegowania uprawnień	4,2	3,3	3,5	3,0	3,9	3,9	4,7	3,1	5,0	3,0
11.	Samodzielność działania	3,8	3,2	4,6	4,0	4,1	3,9	4,1	3,3	4,0	3,0
12.	Rzeczowość	3,5	4,1	4,0	4,2	4,1	3,8	4,5	4,5	5,0	4,5
13.	Kontakty międzyludzkie	4,1	3,2	4,2	3,5	4,0	4,2	4,7	3,1	4,0	3,0
14.	Autorytet	4,0	3,6	4,7	4,2	4,1	3,8	4,8	3,6	5,0	4,0
15.	Komunikatywność	4,0	3,6	4,4	3,1	4,2	4,1	4,6	3,5	4,0	5,0
16.	Odporność na stres	3,2	3,5	4,0	3,6	3,9	4,2	4,1	3,4	5,0	4,0
17.	Samokrytycyzm	4,0	3,2	3,2	4,0	4,1	4,0	4,0	3,2	5,0	4,0
18.	Kultura i takt	4,1	4,0	5,0	4,2	4,0	4,4	4,0	2,9	4,0	4,0

Oceny były dokonywane w skali od 1 do 5. Zadowalająca ocena na poziomie dostatecznym ma wartość 3,0.

wie dobre. Większe rozproszenie odpowiedzi dotyczyło odpowiedzialności, bo od dostatecznej do dobrej, a także delegowania uprawnień. Połowa badanych kierowników deleguje uprawnienia sporadycznie, w sytuacjach, gdy nie ma dość czasu na rozwiązywanie pewnych kwestii. Tylko jeden kierownik spośród ośmiu badanych dzieli się w wystarczająco wysokim stopniu władzą. Wybór właściwego stylu zarządzania jest dylematem w każdej organizacji. Kierownicy w swojej pracy też nie mają wystarczającej samodzielności, którą ich podwładni oceniali od 3,5 do 4,0. Nie budziła większych wątpliwości rzeczowość podejścia kierowników do własnej pracy i pracy podległych robotników.

Trzecim obszarem badań były **niektóre cechy osobowościowe**. Odpowiedzi dla wszystkich cech (wyjątek: kultura i autorytet) są rozproszone w przedziale ocen od 3,1 do 4,8. Kontakty międzyludzkie robotnicy ocenili dobrze. Różne oceny uzyskali kierownicy za cechę „autorytet” – w większości plus dostateczną i dobrą. Robotnicy nie mają większych zastrzeżeń dotyczących komunikowania się z kierownikami. Procedury są otwarte i elastyczne. Nie ma sztywnego kalendarza rozmów, spotkań i załatwiania spraw zawodowych czy osobistych. Robotnik w każdym czasie może zwrócić się do kierownika w sprawach służbowo-zawodowych, a także niektórych osobistych. Cechą niezbyt dobrze ocenianą jest samokrytycyzm kierowników. Połowa z nich nie widzi swoich błędów i niewłaściwego postępowania i jest dla siebie bardziej tolerancyjna niż dla swoich robotników. Podobna ocena dotyczy odporności na stres, co jest ważne w pracy kierowniczej. Dwie ostatnie cechy kierownicy spełniają na poziomie plus dostatecznym. Nie budzi zastrzeżeń – za wyjątkiem jednego – kultura i zachowanie kierowników.

Porównanie ocen robotników z samooceną kierowników

Oceny robotników nie są zgodne z samoocenami kierowników. Przykładowo umieszczono w tabeli 2 samooceny kierowników „G” i „H”. Dość duża zbieżność oceny robotników z samooceną dotyczy kierownika „G”. Niektóre kryteria robotnicy ocenili wyżej niż sam kierownik, a w szczególności odpowiedzialność, efektywność, motywowanie, kreatywność, kształtowanie stosunków z robotnikami i autorytet. Kierownik „G” wyżej od robotników ocenił umiejętność oceny pracy podwładnych.

W przypadku kierownika „H” ma miejsce bardzo wysoka samoocena, bo za wszystkie kryteria wynosi ona 4,4, podczas gdy robotnicy ocenili go na 3,2. Kierownik „H” uważa, że aż 7 kryteriów (na 18) spełnia – bardzo dobrze i aż 10 kryteriów spełnia dobrze. Wręcz przeciwną opinię mieli robotnicy, bo uznali, że czterech kryteriów całkowicie nie spełnia, tylko jedno spełnia dobrze, a pozostałe 13 spełnia na poziomie – od dostatecznego do plus dostatecznego.

Wyniki badań ankietowanych uwzględniające opinie robotników i samoocenę kierowników zostały udostępnione zainteresowanym kierownikom. Na ośmiu kierownikach aż pięciu oceniło siebie wyżej niż zrobili to robotnicy. Bezwzględnie taka forma oceniania kie-

rowników jest potrzebna. Jednakże musi być uprzednio przygotowana. Kierownicy, jak i pracownicy popełniają błędy, postępują nie zawsze racjonalnie i skutecznie, podejmują niezbyt dobre, kontrowersyjne i niezgodne z odczuciami robotników decyzje. Przyczyną tego może być brak umiejętności technicznych, doświadczenia na stanowisku, brak wrodzonych predyspozycji do pracy kierowniczej, brak przygotowania z zakresu psychologii zarządzania, nadmiar pracy oraz posiadane, nie zawsze dobre, w pracy kierowniczej cechy charakteru. Niskie oceny podwładnych mogą rodzić niechęć i niezadowolenie z pracy. Ocena uwzględnia jednak punkt widzenia podwładnych. Dlatego dla pełnego obrazu wartości kierownika niezbędna byłaby również ocena dokonana przez przełożonego i współdziałających kierowników czy innych osób.

Czynniki motywacji do pracy

Wyróżnionych zostało w badanej firmie **14 stymulatorów**, które można wykorzystywać do motywowania pracowników. Oceny przydatności i skuteczności dokonywali robotnicy i kierownicy w skali od 1 do 5 (tabela 3).

Zdecydowanie najwyższej punktowaniem motywatorem jest wynagrodzenie za pracę, wypłacane regularnie i w dużej mierze zależne od wyników produkcyjnych. Jednakże kierownicy mają dość ograniczony wpływ na wysokość wynagrodzeń robotników. Drugą pozycję uzyskał szacunek i uznanie dla robotników. Pracownicy rozliczani i wynagradzani są za wykonanie konkretnych zadań. Wszyscy mobilizują się w maksymalnym stopniu do pełnego wykonywania zadań produkcyjnych według certyfikatów jakości ISO 9001. Nieco niżej ocenione jest uznanie za pracę przez samych robotników. Powodem jest to, że kierownicy niewystarczająco często mówią o tym pracownikom. Praca ma charakter użytkowy, efektem jej są konkretne wyroby, stąd dość wysoka ocena użyteczności pracy. Ważnym motywatorem (ocena powyżej 4) jest też możliwość rozwoju zawodowego rozumiana jako zdobywanie nowej i poszerzenie dotychczasowej wiedzy i umiejętności przez robotników, która może być wykorzystana nie tylko do pracy w badanej firmie. Pracownik dzięki rozwojowi zawodowemu ma możliwość znalezienia lepiej płatnej pracy w innych firmach. Pozostałe bodźce zostały ocenione dość nisko – od 2,2 do 3,4. Należy zauważyć plusową różnicę w ocenie ważności większości bodźców przez kierowników. Wyżej niż podwładni kierownicy ocenili ważność i wynagrodzenia, i rozwoju zawodowego, i awansu, szacunku za pracę, nowoczesności produkcji i kontroli. Rozbieżność w ocenie wyraźnie wskazuje, że pewne bodźce nie oddziałują na pracowników w takim stopniu, jak wyobrażają to sobie kierownicy. Stanowi to wyraźny sygnał dotyczący potrzeby głębszej analizy i oceny, a także wyjaśnienia takich rozbieżności, których w ogólności głównymi przyczynami są: niewystarczająco dobra konstrukcja bodźców oraz forma i zakres intensywności stosowania ich w praktyce.

W działalności produkcyjnej wyraźnie też można wyodrębnić **destymulatory** pracy (tabela 4).

Czynnikiem w znaczącym stopniu obniżającymi motywację robotników są: trudność w wykonywaniu

Tab. 3. Bodźce pozytywne w motywowaniu robotników

Lp.	Rodzaj bodźca	Średnia ocena przez	
		kierowników	podwładnych
1.	Pewne wynagrodzenie według wyników	5,0	4,5
2.	Satysfakcjonująca praca	3,6	4,0
3.	Przydatność, użyteczność pracy	4,3	4,3
4.	Wykorzystanie potencjału pracowników	3,0	2,5
5.	Możliwości samorealizacji	3,0	3,4
6.	Jasno stawiane cele	3,0	3,4
7.	Możliwość rozwoju zawodowego	4,3	4,1
8.	Możliwości awansu	4,3	3,3
9.	Szacunek i uznanie przełożonego	4,8	4,4
10.	Uznanie współpracowników	3,7	4,0
11.	Nowoczesna i dobrze zorganizowana produkcja	3,2	2,5
12.	Właściwa kontrola	3,3	2,2
13.	BHP	2,8	3,2

Tab. 4. Czynniki demotywujące robotników

Lp.	Destymulatory	Średnia ocena przez	
		kierowników	podwładnych
1.	Częste zmiany celów	4,0	3,8
2.	Trudność w wykonaniu napiętych planów	4,2	4,5
3.	Brak wpływu na decyzje własnej pracy	3,6	4,3
4.	Opieszałość i niska jakość pracy innych	4,5	3,9
5.	Pomijanie w zadaniach ambitnych	2,1	3,1
6.	Nadmierna ingerencja przełożonego	2,3	3,2
7.	Brak samodzielności	2,3	2,4
8.	Niedoceniające wysiłku przez przełożonych	2,4	4,4
9.	Niewystarczające kompetencje przełożonych	3,7	3,0
10.	Konflikty i nieporozumienia z kierownikami	3,5	2,9
11.	Niewystarczające informacje o działalności firmy	3,7	3,4

zadań produkcyjnych, zła praca innych, niedoceniające wzmoczonego wysiłku przez przełożonych oraz niemożliwość podejmowania decyzji dotyczących własnej pracy, także częste zmiany celów. Ponadto destymulatorami, na które należy też zwrócić uwagę, są niskie kompetencje przełożonych oraz zbyt skąpe informacje o działalności firmy.

Ocena destymulatorów przez robotników różni się od oceny kierowników. Wyższą rangę kierownicy przyznali następującym czynnikom demotywacyjnym: zła praca innych, częste zmiany celów, niskie kompetencje ich przełożonych, konflikty i nieporozumienia z kierownikami i zbyt skąpe informacje o działalności firmy. Powyższe demotywatory wyraźnie wskazują, że jakość pracy kierowników średniego szczebla w dużej mierze jest determinowana nadrzędnością celów produkcyjnych, niewystarczającymi informacjami, kompetencjami i współdziałaniem z kierownikami wyższego szczebla.

Syntetyczna ocena jakości pracy kierowniczej

Opinie robotników ogółem nie dyskredytują pracy kierowników, aczkolwiek dla niektórych kryteriów odpowiedzi wskazują na potrzebę dogłębnej analizy, bardziej wszechstronnej oceny i wprowadzenia proponowanych zmian (tabela 5).

Przeprowadzone badania wskazują na dużą niezgodność opinii pracowników w stosunku do opinii kierowników. Zarówno w przypadku zgodności, jak i rozbieżności opinii ujawnione zostały słabe strony kierowania. Występuje więc potrzeba przeprowadzenia głębszej analizy badanych obszarów zarządzania oraz wprowadzenia niezbędnych usprawnień (tabela 5).

W podsumowaniu warto podkreślić wagę prowadzenia wielokryterialnej oceny kompetencji i jakości pracy kierowników. Jednostronna ocena kierowników przez przełożonego wyższego szczebla nie daje wystarczająco obiektywnych informacji o walorach

Tab. 5. Ocena funkcji realizowanych przez kierowników

Funkcja	Ocena pracowników	Ocena kierowników	Niezgodność	Niezbędne zmiany
Planowanie	Pracownicy nie biorą udziału w planowaniu, są tylko wykonawcami planów produkcyjnych.	W planowaniu biorą udział brygadziści i w nowych zadaniach ich wykonawcy.	TAK	Dokonać analizy potrzeb i możliwości rozszerzenia udziału pracowników w planowaniu.
Decydowanie	Około 70% pracowników wykonuje pracę samodzielnie. Nie ma możliwości zgłaszania pomysłów przez robotników i ich wykorzystywania.	Kierownicy uważają, że ze względu na specyfikę działalności nie jest możliwy znaczący udział we współdecydowaniu, a stosowany jest wystarczający.	TAK	Pomysły robotników są ważnym źródłem usprawnień procesów produkcyjnych. Należy w sposób systemowy rozwiązać procedurę zgłaszania, analizowania, opracowania wniosków i wprowadzania ich do produkcji.
Organizacja pracy	Organizacja pracy jest w bardzo dużym stopniu zdeterminowana procesami produkcyjnymi, seryjnością wytwarzania asortymentów i normami ISO 9001. Praca wymaga codziennego organizowania.		NIE	Mimo technicznych determinant organizacji pracy celowe byłoby informowanie robotników o tygodniowych planach produkcyjnych i uprawnienie ich do wyrażania opinii o trudnościach i ewentualnych zmianach planów.
Motywatory do pracy	<ul style="list-style-type: none"> ● Motywatory ekonomiczne – wynikają z obowiązującego układu zbiorowego pracy i akordowych form płac. Brak zasad dotyczących podwyżek płac. 		NIE	Dla wyrazistości polityki płac pożądane jest ustalenie zasad wprowadzania podwyżek płac i kryteriów przyznawania indywidualnych podwyżek pracownikom.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Motywatory pozatekoniczne – jako wystarczająco dobre pracownicy uznali satysfakcjonującą pracę, możliwość rozwoju zawodowego i uznanie. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Motywatory pozatekoniczne – kierownicy nadali wyższą niż podwładni rangę: rozwojowi zawodowemu, awansom, szacunkowi pracy, nowoczesności produkcji i ważności kontroli. 	TAK	Występująca rozbieżność w ocenie przez robotników i kierowników wymaga przeprowadzenia szczegółowych badań i wprowadzenia odpowiednich zmian w systemie zachęt niematerialnych.
Demotywatory	Robotników zniechęcają do pracy: częste zmiany celów i trudność wykonania zadań produkcyjnych, niedocenianie celu, wysiłku, brak udziału w podejmowaniu decyzji, zła praca innych, niskie kompetencje przełożonych i niedostateczne informacje o działalności firmy.	Kierownicy widzą w dużej mierze te same rodzaje destymulatorów, tylko przyznają im wyższą rangę.	NIE	Dokonanie szczegółowej analizy i wprowadzenie nowych rozwiązań pozwalające ograniczyć działanie wymienionych czynników demotywuujących.
Kontrolowanie	Aby ograniczyć niewłaściwą jakość elementów wyrobów, robotnicy widzą potrzebę zmiany systemu kontroli z miesięcznej na tygodniową i codzienną wraz z udzielaniem rad, instruktażu i wskazówek.	Kontrola wynika z procedur ISO 9001.	TAK	Ze względu na koszt niewłaściwej jakości bardzo często z powodów niezawinionych przez pracowników wskazane jest rozpoznanie potrzeby i ewentualnego przeorganizowania kontroli.

i efektywności pracy kierowników. Każdy zakład może bez trudności skonstruować we własnym zakresie narzędzia służące do wielostronnej oceny. Może być nim kwestionariusz ankiety wbudowany w 360° metodę oceniania.

dr Zofia Sekuła
Politechnika Wroclawska

PRZYPISY

¹⁾ K. PERECHUDA, *Zarządzanie organizacją*, Leopoldinum, Wrocław 1997 s. 78–79.

²⁾ Ch. COATES, *Menedżer wszechstronny*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 274–275.

³⁾ R.E. QUINN, S.R. FAEMAN, M.R. THOMPSON, M.R. MC GRATH, *Becoming a Master Manager. A Competency Frame Work*, John Wiley, New York 1990, s. 20–22.

⁴⁾ P. DRUCKER, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 21.

⁵⁾ A. KOZMINSKI, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 70.

⁶⁾ G. BARTKOWIAK, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 96–106.

Stabilność zysków z funduszy papierów dłużnych w latach 2002–2005

Jarosław Rybczyński, Joachim Foltys

Powierzenie środków pieniężnych funduszom inwestycyjnym jest coraz częściej stosowaną alternatywą wobec samodzielnych inwestycji giełdowych, wymagających zarówno czasu, jak i odpowiedniej wiedzy. Również niewysoki poziom stóp zwrotu z lokat bankowych powoduje, że funduszami inwestycyjnymi interesuje się coraz więcej Polaków (choć odsetek osób inwestujących pieniądze w ten sposób jest nadal niski w porównaniu z Europą Zachodnią oraz Stanami Zjednoczonymi). Należy sobie jednak zdawać sprawę, że fundusze różnią się od siebie oczekiwaną stopą zwrotu oraz ryzykiem ponoszonym przez inwestora. I właśnie ryzyko (rozumiane jako możliwość poniesienia straty) sprawia, że część inwestorów indywidualnych nadal wybiera pewne, ale o słabej rentowności lokaty bankowe. Wiadome jest, że fundusze charakteryzujące się możliwymi dużymi stopami zwrotu (fundusze akcyjne) są również najbardziej ryzykowne. Z kolei fundusze papierów dłużnych lub gotówkowe i rynku pieniężnego dają zdecydowanie mniejsze stopy zwrotu, ale równocześnie są określane jako „bezpieczniejsze”.

W prezentowanej pracy podjęta zostanie próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy wyniki funduszy w latach wcześniejszych mają wpływ na ich pozycję w roku następnym, czy ryzyko (w sensie odchylenia standardowego dziennych stóp zwrotu) i dochód są ze sobą dodatnio skorelowane. Pod uwagę zostało wziętych 12 funduszy papierów dłużnych notowanych nieprzerwanie w latach 2002–2005. Wyliczone zostałyienne stopy zwrotu tych funduszy, średnie roczne stopy zwrotu, odchylenia standardowe dziennych stóp zwrotu oraz procentowa liczba dni, w których wartość jednostki uczestnictwa danego funduszu wzrastała. W celu odpowiedzi na zadane pytania wyliczone będą współczynniki korelacji rangowej Spearmana, korelacji liniowej Pearsona i współczynniki zgodności oraz zostanie określona ich statystyczna istotność.

Istniejąca od czerwca 2003 roku klasyfikacja funduszy inwestycyjnych działających na polskim rynku dzieli podmioty na cztery główne grupy: fundusze akcji, fundusze hybrydowe, fundusze papierów dłużnych oraz fundusze gotówkowe i rynku pieniężnego.

Wśród **funduszy akcji** wyróżnia się:

- fundusze aktywne, w których aktywach udział akcji wynosi co najmniej 66% lub udział ten wynosi co

najmniej 50%, a fundusz posiada *benchmark*, w którym wartościowy udział akcji wynosi co najmniej 90%;

- fundusze indeksowe, odwzorowujące w co najmniej 90% (jeśli chodzi o wielkość aktywów) skład określonego indeksu rynku akcji;
- fundusze sektorowe, spełniające analogiczne wymagania jak w dwóch wyżej wymienionych grupach, tylko że w odniesieniu do wybranego sektora giełdowego.

Fundusze hybrydowe inwestują w różne rodzaje aktywów, w tym akcje, papiery wartościowe o stałym dochodzie, depozyty bankowe, instrumenty pochodne. Dla każdej z podgrup tej grupy funduszy określono minimalne i maksymalne granice zaangażowania funduszu w dany rodzaj papierów. Fundusze te dzieli się na pięć kategorii (zostaną tutaj tylko wymienione, gdyż nie są tematem tej pracy):

- fundusze stabilnego wzrostu;
- fundusze zrównoważone;
- fundusze elastycznego inwestowania;
- fundusze alokacji zasobów;
- pozostałe (inne) fundusze hybrydowe.

Fundusze akcji oraz hybrydowe dzieli się ponadto na fundusze rynku krajowego, fundusze rynków zagranicznych regionalne, fundusze rynków zagranicznych globalne, fundusze bez określonej specjalizacji geograficznej.

Fundusze gotówkowe i rynku pieniężnego:

- fundusze rynku pieniężnego, inwestujące w instrumenty dłużne i lokaty bankowe, których termin zapadalności nie przekracza roku, natomiast średni ważony termin zapadalności nie może przekroczyć 90 dni; wyróżnia się tutaj fundusze skarbowe oraz nieskarbowe;
- fundusze gotówkowe, których przedmiotem inwestycji mogą być instrumenty dłużne lub lokaty bankowe o terminie zapadalności do 1 roku (lub dłuższym pod warunkiem ograniczenia ryzyka stopy procentowej do poziomu instrumentów o terminie do 1 roku).

Fundusze papierów dłużnych muszą mieć w swoich portfelach co najmniej 66% papierów wartościowych przynoszących stały dochód. Podzielone zostały na cztery kategorie:

- fundusze skarbowych papierów wartościowych, w których minimalny udział obligacji i bonów skarbowych wynosi 90% (lub co najmniej 66%, jeśli fundusz

posiada *benchmark* o wcześniej wymienionych warunkach);

- fundusze papierów dłużnych przedsiębiorstw muszą spełniać wymóg co najmniej 66% udziału obligacji przedsiębiorstw w aktywach funduszu lub co najmniej 50%, jeśli fundusz posiada *benchmark* odpowiadający udziałowi 90%;
- fundusze samorządowych papierów wartościowych inwestują przede wszystkim (co najmniej 66% aktywów) w obligacje emitowane przez jednostki samorządu terytorialnego;
- inne fundusze papierów dłużnych.

Analizie zostały poddane wyniki następujących funduszy papierów dłużnych: Arka Obligacji, DWS Papierów Dłużnych, GTFI Obligacji Skarbowych, ING

Obligacji, Korona Obligacji, CAIB Obligacji, Eurofundusz3 Obligacji, PKO Credit Suisse Obligacji, Pionier2 Obligacji, PZU Papierów Dłużnych Polonez, Skarbiec Obligacji, SEB2 Obligacji. Fundusze, które rozpoczęły działalność po 2002 roku nie były brane pod uwagę w celu zachowania równej liczebności próby.

W tabeli 1 analizowane fundusze zostały uszeregowane według średniej dziennej stopy zwrotu w danym roku; ranga 1 oznacza, że fundusz w danym roku miał największą średnią stopę zwrotu, ranga 12 oznacza stopę zwrotu najmniejszą. Stąd najmniejsza suma rang daje najwyższe miejsce w ciągu czterech lat 2002–2005. Widać, że dwa najwyżej sklasyfikowane fundusze (Korona i PZU) we wszystkich latach znajdowały się w górnej (o lepszych zyskach) połowie fun-

Tab. 1. Rangi stóp zwrotu poszczególnych funduszy w latach 2002–2005

Fundusz inwestycyjny	Ranga stopy zwrotu				Suma rang	Miejsce funduszu w rankingu dla czterech lat
	2002	2003	2004	2005		
Arka	12	9	12	10	43	12
DWS	5	7	6	11	29	7
GTFI OS	1	8	4	7	20	5
ING	3	6	7	8	24	6
CAIB	11	12	11	4	38	11
Korona	2	3	5	2	12	1
Euro3a	10	11	9	5	35	10
PKO/CS	6	4	8	12	30	8
PZU	4	5	3	1	13	2
SEB2	8	2	2	6	18	3–4
Skarbiec	7	1	1	9	18	3–4
Pioneer2	9	10	10	3	32	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony www.parkiet.com.pl.

Tab. 2. Rangi odchyłeń standardowych stóp zwrotu analizowanych funduszy w latach 2002–2005

Fundusz inwestycyjny	Ranga odchylenia standardowego				Suma rang	Miejsce funduszu w rankingu dla czterech lat
	2002	2003	2004	2005		
Arka	12	12	11	12	47	12
DWS	8	8,5	7,5	1	25	7
GTFI OS	2	6	6	10	24	6
ING	4	5	7,5	4	20,5	4
CAIB	10	7	5	6	28	9
Korona	3	2	4	3	12	1-2
Euro3a	9	3	2	5	19	3
PKO/CS	6	8,5	9	2	25,5	8
PZU	5	10	10	8	33	10
SEB2	11	11	12	11	45	11
Skarbiec	1	1	1	9	12	1-2
Pioneer2	7	4	3	7	21	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony www.parkiet.com.pl.

Tab. 3. Rangi procentowej liczby dni wzrostowych analizowanych funduszy w latach 2002–2005

Fundusz inwestycyjny	Ranga liczby dni wzrostowych				Suma rang	Miejsce funduszu w rankingu dla czterech lat
	2002	2003	2004	2005		
Arka	9	2	2	3	16	2
DWS	4,5	4	8,5	10,5	27,5	7
GTFI OS	10	11,5	4	5	30,5	8
ING	3	10	11	7	31	9
CAIB	6	7	3	7	23	4
Korona	4,5	6	12	10,5	33	10
Euro3a	2	3	6	9	20	3
PKO/CS	11	9	8,5	12	40,5	12
PZU	8	8	7	2	25	6
SEB2	1	1	1	1	4	1
Skarbiec	12	11,5	10	4	37,5	11
Pioneer2	7	5	5	7	24	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony www.parkiet.com.pl.

Tab. 4. Wartości współczynników korelacji rangowej Spearmana i ich statystyczna istotność dla rang średnich stóp zwrotu oraz odchyłeń standardowych

	Wielkości dla stóp zwrotu			Wielkości dla odchyłeń standardowych		
	2002 / 2003	2003 / 2004	2004 / 2005	2002 / 2003	2003 / 2004	2004 / 2005
r_s	0,469	0,804	0,084	0,638	0,932	0,243
α_{kryt} (2 str)	12,45%	0,16%	79,54%	2,56%	0,01%	44,66%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony www.parkiet.com.pl.

duszy. Największy skok w klasyfikacji z roku na rok miał miejsce w przypadku funduszu Skarbiec (spadek z pierwszego miejsca w 2004 r. na 9. w 2005 r.).

W tabeli 2 w podobny sposób przedstawiono wyniki dotyczące rang odchyłeń standardowych dziennych stóp zwrotu. W analizach giełdowych odchylenie standardowe (lub czasami semiodchylenie dotyczące ujemnych stóp zwrotu) jest powszechnie przyjętą miarą ryzyka inwestycji (polegającego na możliwości odchylenia się od przewidywanego poziomu średniego, jakim jest średnia stopa zwrotu). W tej tabeli najwyższa ranga (czyli najmniejsze odchylenie standardowe) świadczy o najmniejszym ryzyku inwestycji w dany fundusz. Widać wyraźnie, że fundusz inwestycyjny Arka charakteryzował się bardzo małymi odchyleniami w każdym roku i jest funduszem o najmniejszym ryzyku. Największe odchylenia standardowe zanotowano dla funduszy Skarbiec i CA IB. Warto zauważyć zmianę w pozycji Skarbca z 2004 na 2005 rok, podobnie jak w przypadku rang stóp zwrotu jest to największa zmiana roczna (jeśli chodzi o rangi).

W tabeli 3 przedstawione zostały rangi dotyczące liczby dni wzrostowych dla poszczególnych funduszy. Tutaj wyraźny prym wiedzie fundusz SEB2, który we wszystkich analizowanych latach był na pierwszym miejscu. Drugie miejsce zajął fundusz Arka. Jednakże ze względu na niewielką cenę jednostki uczestnictwa (kilkanaście – dwadzieścia złotych) konieczność zaokrąglania jej wartości do 1 grosza powodowała czę-

ste występowanie zerowej stopy zwrotu (wartość jednostki uczestnictwa z dnia na dzień nie zmieniała się). Może się wydawać, że jest to rozbieżne z wynikami z pierwszej tabeli, ale duża liczba sesji wzrostowych w połączeniu z niewielkimi wzrostami i dużymi spadkami może dać właśnie takie wyniki. Ostatnie miejsce zajął tutaj fundusz PKO/CS, ale znowu ciekawa wydaje się sytuacja funduszu Skarbiec (miejsce przedostatnie), który w latach 2002–2004 był zdecydowanie ostatni, a w roku 2005 awansował na miejsce 4.

W tabeli 4 zostały przedstawione wyniki obliczeń dotyczących współczynników korelacji rangowej Spearmana dla rang stóp zwrotu i odchyłeń standardowych pomiędzy dwoma kolejnymi latami. Wyraźnie widać, że zarówno średnie stopy zwrotu, jak również odchylenia standardowe poszczególnych funduszy (cały czas chodzi o rangi) były bardzo silnie ze sobą skorelowane

Tab. 5. Wartości współczynników korelacji rangowej Spearmana i ich statystyczna istotność dla rang procentowej liczby dni wzrostowych

	Wielkości dla liczby dni wzrostowych		
	2002 / 2003	2003 / 2004	2004 / 2005
r_s	0,605	0,504	0,558
α_{kryt} (2 str)	3,72%	9,52%	5,96%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony www.parkiet.com.pl.

w latach 2003 i 2004 (jako granicę bardzo silnej istotności statystycznej przyjmuje się wartość krytyczną błędu pierwszego rodzaju α 1%). Z roku 2002 na 2003 mieliśmy do czynienia z silną korelacją dla odchylen standardowych. Pozostałe zależności są nieistotne statystycznie.

Tabela 5 zawiera analogiczne wartości dotyczące procentowej liczby dni wzrostowych. Od razu można zauważyć mniejszy rozrzut wartości α_{kryt} , w latach 2002/2003 występuje duża istotność, a w pozostałych średnia.

Kolejna analiza dotyczyła wszystkich wartości z lat 2002–2005 (we współczynniku korelacji Spearmana brane były dwa kolejne lata). Wszystkie trzy wartości współczynnika zgodności (dla średnich stóp zwrotu, odchylen standardowych i procentowej liczby dni wzrostowych) są w zakresie średniej zależności (współczynnik ten może przyjmować wartości od 0 do 1). Ze względu na takie same liczebności (48 = 4 lata po 12 funduszy) czym większa wartość współczynnika, tym większy poziom istotności. Istotna statystycznie jest tylko zależność odchylen standardowych w analizowanych latach, pozostałe dwa o kilka procent przekraczają dopuszczalną wartość 10%. Można więc wyciągnąć wniosek, że porównywanie ryzyka poszczególnych funduszy w poszczególnych latach daje podobne wyniki.

Tab. 6. Wartości współczynników zgodności i ich statystyczne istotności dla rang analizowanych funduszy w latach 2002–2005

	Współczynnik zgodności	Poziom istotności α_{kryt}
Wielkości dla stóp zwrotu	0,484	14,19%
Wielkości dla odchylen standardowych	0,593	5,17%
Wielkości dla liczby dni wzrostowych	0,469	16,17%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony www.parkiet.com.pl.

Następna analiza (cały czas oparta na rangach) dotyczyła związku między wyżej wymienionymi wielkościami, to jest stopą zwrotu a odchyleniem standardowym, stopą zwrotu a liczbą dni wzrostowych oraz odchyleniem standardowym i liczbą dni wzrostowych. Na 12 wartości tylko 3 mogą być uznane za istotne

statystycznie: w roku 2003 między stopą zwrotu a liczbą dni wzrostowych (8,9% – istotność średnia), w latach 2002 i 2005 między odchyleniem standardowym i liczbą dni wzrostowych (3,5% – istotność duża, 0,01% – bardzo duża). Nie zaobserwowano istotnych korelacji między stopą zwrotu a odchyleniem standardowym. Jest to bardzo ważne spostrzeżenie, podważające w tym przypadku znaną i często cytowaną zależność ryzyko – dochód (większą stopę zwrotu otrzymujemy ponosząc większe ryzyko) dotyczącą głównie rynku akcji.

Na koniec obliczono zwykły współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla par zmiennych (stopa zwrotu – odchylenie standardowe, stopa zwrotu – liczba dni wzrostowych oraz odchylenie standardowe – liczba dni wzrostowych), biorąc pod uwagę dane ze wszystkich czterech lat 2002–2005. Zanotowano dodatnią korelację między stopą zwrotu i odchyleniem standardowym oraz między stopą zwrotu i liczbą dni wzrostowych (wartość współczynnika w obydwu przypadkach 0,322 i poziom istotności 2,6%), natomiast korelację ujemną (wartość współczynnika -0,26 przy poziomie istotności 7,4%) dla zależności odchylenia standardowego i liczby dni wzrostowych. Wartości tych współczynników kształtują się na granicy niskiej i średniej zależności, a zadowalający poziom istotności, w porównaniu z większością wyników z wcześniejszych tabel, wynika po części z wykorzystania większej próby. Należy zauważyć, że poziom istotności odnosi się tutaj do błędu pierwszego rodzaju przy odrzuceniu hipotezy zerowej o braku zależności korelacyjnej między dwiema zmiennymi ($H_0: r = 0$).

Podsumowując, należy stwierdzić, że brak jest wystarczających podstaw do stwierdzenia, że w dłuższym okresie występują silne zależności między wynikami funduszu w przeszłości i w kolejnych latach. Potwierdzeniem tego może być jeszcze prosta analiza wynikająca z tabel 1 – 3, mianowicie liczby funduszy, które w czteroletnim okresie 2002 – 2005 cały czas utrzymywały się tylko w górnej lub tylko w dolnej połowie klasyfikacji. Dla stóp zwrotu były to trzy fundusze: Arka (dolna połówka) oraz Korona i PZU (górna); dla odchylenia standardowego również trzy: Arka i SEB2 (dolna połówka), Korona (górna); dla liczby dni wzrostowych dwa fundusze: PKO/CS (dolna) i SEB2 (górna).

*dr Jarosław Rybczyński,
dr Joachim Foltys*

Szkoła Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego

Tab. 7. Współczynniki korelacji rangowej Spearmana dla par zmiennych w kolejnych latach

Współczynniki korelacji rang Spearmana pomiędzy rangami:	Wartości współczynnika korelacji i poziomy istotności α_{kryt} (%)							
	2002		2003		2004		2005	
stopy zwrotu i odchylenia standardowego	0,217	49,9	-0,206	52,0	-0,142	66,1	-0,133	68,1
liczby dni wzrostowych i odchylenia standardowego	-0,612	3,5**	-0,463	13,0	-0,268	40,1	-0,886	0,01***
stopy zwrotu i liczby dni wzrostowych	0,108	73,7	0,512	8,9*	0,414	18,1	0,236	46,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony www.parkiet.com.pl.

Najczęściej popełniane błędy w marketingu targowym

Wyniki badań

Marcin Gębarowski

Wprowadzenie

Przedsiebiorstwa funkcjonujące w warunkach silnej konkurencji poszukują skutecznych środków prowadzenia handlu oraz realizowania własnych celów marketingowych. Wielu polskich przedsiębiorców, chcąc umocnić swoją pozycję rynkową, uczestniczy w targach. Wykorzystanie potencjału tego wielofunkcyjnego instrumentu oddziaływania na rynek wymaga jednak zrozumienia jego istoty oraz postępowania zgodnie z zasadami współczesnego marketingu.

Mimo znaczącego wzrostu popularności targów w ostatnich latach, nadal wielu rodzimych przedsiębiorców nie posiada wystarczającej wiedzy o prawidłowym przygotowaniu oraz realizacji własnych wystąpień targowych. Dlatego celem artykułu jest wskazanie błędów, które są najczęściej popełniane przez osoby przygotowujące oraz realizujące w przedsiębiorstwach wystąpienia targowe.

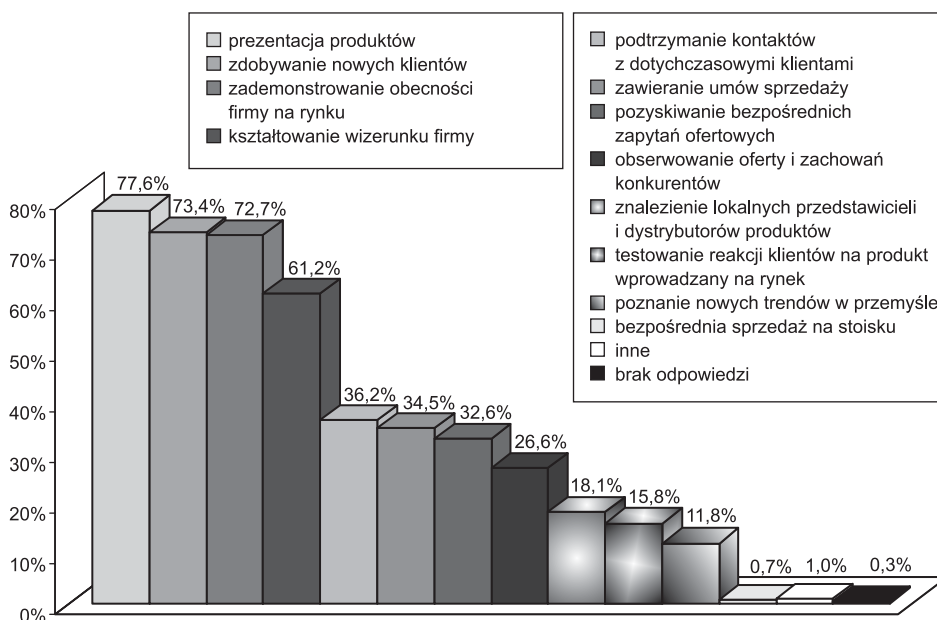
Uchybienia zostały określone na podstawie obserwacji, których autor dokonał uczestnicząc w kilkudziesięciu

wydarzeniach wystawienniczych. Ich empirycznym potwierdzeniem są wyniki badania zrealizowanego na obszarze województwa podkarpackiego podczas 16 imprez targowych odbywających się w 8 miastach regionu. Przedmiotem analiz podjętych w ramach badania były targi pojmowane jako narzędzie prowadzenia działań promocyjnych polskich przedsiębiorstw. Zakres czasowy badania objął okres od początku września 2003 r. do końca sierpnia 2004 r. i pokrywał się z rocznym cyklem organizowania imprez targowych. Dane zostały zgromadzone przy zastosowaniu ankiety audytoryjnej¹. Badanie miało charakter wyczerpujący.

Błąd pierwszy – ustalenie zbyt wielu celów uczestnictwa w targach

W zależności od celów przyjętych w strategii marketingowej, użyteczność targów może dotyczyć sprzedaży oraz różnych obszarów aktywności promocyjnej przedsiębiorstwa. Podczas trwania imprezy targowej, w jednym miejscu, w ciągu kilku dni, spotykają się setki wystawców i tysiące zwiedzających, zainteresowanych prezentowanymi produktami.

Przejeżdżają oni na targi z zamiarem zrealizowania określonych, niekiedy bardzo zróżnicowanych, zadań. Przedsiębiorstwa, które dzierżawią powierzchnię ekspozycyjną, mogą wybrać jeden z wielu celów uczestnictwa w targach. Wśród podstawowych celów, w osiągnięciu których targi pomagają najbardziej, wymieniano najczęściej cztery (rys. 1). Zdaniem 75% wystawców imprezy targowe są pomocnym narzędziem w realizowaniu takich działań, jak: prezentowanie produktów, zdobywa-



Rys. 1. Użyteczność targów dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

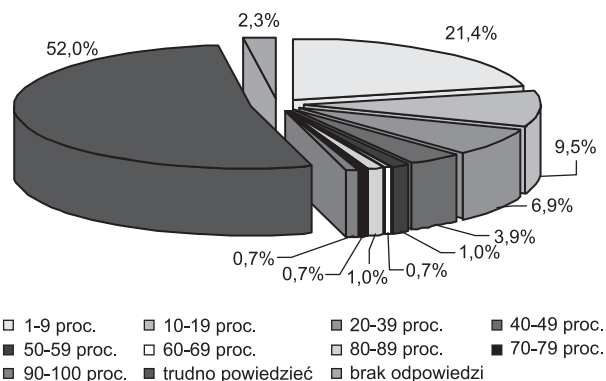
nie nowych klientów, zademonstrowanie obecności firmy na rynku. Znaczna grupa respondentów wskazywała również, że targi są użytecznym instrumentem w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Ich mniejsza przydatność ankietowani dostrzegali natomiast w zakresie podtrzymywania kontaktów z dotychczasowymi klientami, zawierania umów sprzedaży, pozyskiwania bezpośrednich zapytań ofertowych oraz obserwowania oferty i zachowań konkurentów. Należy zwrócić uwagę na marginalne znaczenie przypisywane użyteczności targów w wymiarze prowadzenia bezpośredniej sprzedaży na stoisku.

Osiągnięcie wielu celów jednocześnie nie jest jednak możliwe w ciągu kilku dni targowych. Dlatego wystawca na podstawie zindywidualizowanych priorytetów powinien ograniczyć liczbę zadań, które będzie starał się zrealizować. Podejmując taką decyzję, powinien on określić, czy wskazane cele dają się ze sobą pogodzić oraz przeprowadzić selekcję imprez targowych, wybierając najbardziej odpowiednie.

Błąd drugi – niewystarczający oraz źle rozdysponowany budżet

Prezentowanie oferty podczas znanych i liczących się w kraju targów oraz w czasie wydarzeń wystawienniczych odbywających się poza granicami kraju wiąże się często z poniesieniem dużych wydatków. Niejednokrotnie stanowią one podstawowe kryterium decydujące o uczestnictwie w takich imprezach.

Do tej pory nie wypracowano w praktyce targowej uniwersalnych metod ustalania budżetu, które mogłyby stosować każdy wystawca. Ponadto w krajowej literaturze poświęconej wystawiennictwu niewiele miejsca poświęca się zasadom alokowania środków finansowych. Zagraniczni autorzy, podając ogólne wskazówki, zwracają uwagę na konieczność dokładnego analizowania oraz szacowania wszystkich kosztów wiążących się z wyjazdem na targi²⁾. Polskim przedsiębiorcom sporą trudność sprawia jednak określenie optymalnego poziomu środków finansowych, które należy przeznaczyć na właściwe przygotowanie i realizację wystąpień targowych. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonego badania.



Rys. 2. Część rocznego budżetu marketingowego przeznaczana przez wystawców na udział w targach

Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów miała problem ze wskazaniem, jaka część rocznego budżetu marketingowego w reprezentowanych przez nich firmach jest przeznaczana na udział w targach. Na pytanie dotyczące tego aspektu aktywności wystawienniczej nie potrafiła odpowiedzieć ponad połowa ankietowanych (rys. 2). Spośród pozostałych wystawców, największy odsetek deklarował, że przygotowanie wystąpień targowych pochłania do 10% budżetu marketingowego. Tak twierdził co piąty uczestnik przeprowadzonego badania.

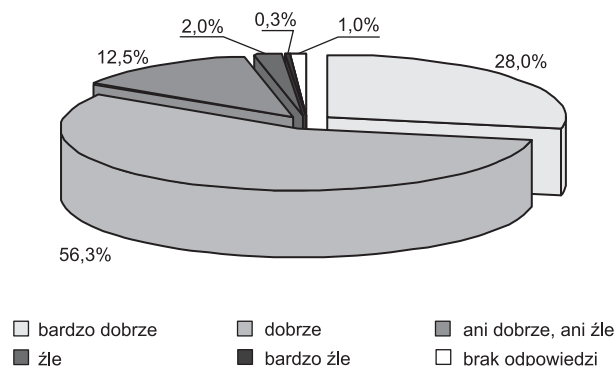
Brak wypracowanych, jednoznacznych procedur w zakresie alokowania środków finansowych w obszarze wystawiennictwa zmusza przedsiębiorców do poszukiwania własnych metod postępowania. Tworząc je, powinni oni opierać się przede wszystkim na posiadanym doświadczeniu oraz dostosowywać własne rozwiązania do specyfiki branży, w której funkcjonują.

Błąd trzeci – nieodpowiednia aranżacja przestrzeni wystawienniczej

Na targach organizowanych w kraju, szczególnie tych o wymiarze lokalnym, można często spotkać nieatrakcyjne stoiska, wykonane w systemie zabudowy standardowej. Na niski poziom wykonania oraz małe walory estetyczne wielu stoisk, poza ograniczeniami wynikającymi z konieczności poniesienia dużych kosztów, wpływa zasadniczo niewielka świadomość wystawców w zakresie potrzeby szukania oryginalnych rozwiązań w aranżowaniu przestrzeni wystawienniczej.

Tylko połowa uczestników badania prezentowała się na stoisku wykonanym według indywidualnego projektu. Pozostali korzystali ze standardowej zabudowy targowej, oferowanej przez organizatorów, którą tworzą elementy wielokrotnego użycia w postaci białych ścian łączonych i konfigurowanych za pomocą metalowych słupków (system Octanorm lub Syma). Zdecydowana większość wystawców (blisko 85%) była jednak zadowolona ze swoich stoisk, oceniając ich wykonanie bardzo dobrze lub dobrze (rys. 3).

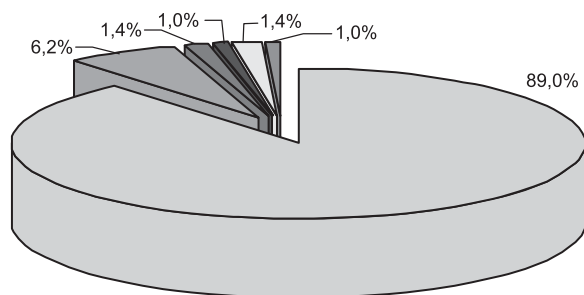
Często popełnianym błędem przez polskich wystawców jest zbyt późne rozpoczynanie przygotowań do udziału w targach, co uniemożliwia stworzenie interesującego stanowiska ekspozycyjnego. Blisko 90% ankietowanych wystawców deklarowało, że na przy-



Rys. 3. Ocena wykonania własnego stoiska

Źródło: opracowanie własne.





- okres krótszy niż 3 miesiące przed datą rozpoczęcia targów
- 5-3 miesiące przed datą rozpoczęcia targów
- 8-6 miesięcy przed datą rozpoczęcia targów
- 12-9 miesięcy przed datą rozpoczęcia targów
- ponad rok przed datą rozpoczęcia targów
- brak odpowiedzi

Rys. 4. Okres przeznaczony na przygotowanie udziału w targach

Źródło: opracowanie własne.

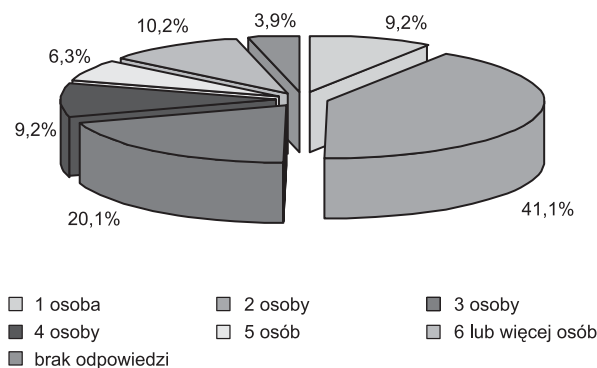
gotowanie własnego wystąpienia targowego poświęciła okres nie dłuższy niż 3 miesiące (rys. 4). Tymczasem postępując zgodnie z regułami marketingu wystawienniczego, prace dotyczące wystąpień na imprezach krajowych należy podejmować już 12 miesięcy przed ich rozpoczęciem, a w przypadku targów organizowanych za granicą okres ten powinien wynosić nawet półtora roku³⁾.

Przyjęte założenia dotyczące celów uczestnictwa w targach muszą zostać uwzględnione w aranżowaniu przestrzeni wystawienniczej. Nie jest to zadanie łatwe do zrealizowania, stoisko powinno bowiem wyrażać przesłanie prezentującej się firmy, zachowując jednocześnie swoje walory użytkowe. Ponadto należy zadbać o to, aby jego wykonanie było spójne z systemem identyfikacji wizualnej wystawiającego się przedsiębiorstwa.

Błąd czwarty – niewystarczająca liczba personelu oraz źle zorganizowana praca stoiska

Od przygotowania i postawy osób reprezentujących wystawcę na stoisku w dużej mierze zależy, czy udział w targach przyniesie zamierzone efekty marketingowe. Personel targowy powinny tworzyć osoby, które zapewnią kompleksową obsługę gości oraz bezawaryjną pracę stoiska. Ważne jest, aby zespół reprezentujący firmę zapewnił pełną obsługę wszystkim gościom, którzy znajdą się w obszarze ekspozycji. Decydującą rolę odgrywa tutaj czas, gdyż jak pokazują badania, większość potencjalnych klientów odchodzi, jeżeli obsada stoiska nie nawiąże z nimi kontaktu w ciągu jednej minuty⁴⁾. Jednak zbyt liczny personel może sobie nawzajem przeszkadzać w wykonywaniu przydzielonych zadań.

Obecność na targach osób reprezentujących przedsiębiorstwo wiąże się z poniesieniem określonych kosztów przez wystawcę. Są to zarówno koszty bezpośrednie, które wynikają z konieczności zakwaterowania, wyżywienia oraz pobytu w mieście targowym, jak i koszty pośrednie (nakłady ponoszone na szkolenie oraz dodatkowe wynagrodzenie personelu, opłaty



Rys. 5. Liczba osób wydelegowanych w przedsiębiorstwie do uczestniczenia w targach

Źródło: opracowanie własne.

związane z podróżą na targi i z powrotem, koszty wywołane nieobecnością pracownika w przedsiębiorstwie w czasie, gdy przebywa on na targach⁵⁾. Kwota przypadająca na jednego reprezentanta firmy może być zatem duża, szczególnie w przypadku wyjazdów na targi odbywające się w znanych miastach targowych i oddalone znacznie od siedziby wystawcy.

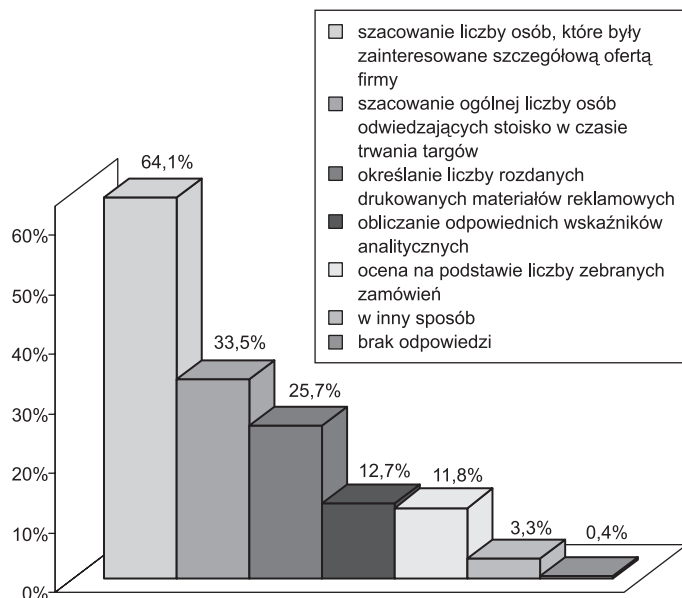
Z przeprowadzonych badań wynika, że spora grupa polskich wystawców stara się minimalizować liczebność personelu targowego. Na co drugim stoisku zwiedzających obsługiwały nie więcej niż dwie osoby (rys. 5).

Specyficzne warunki pracy podczas targów (np. konieczność bycia w pełnej gotowości od rozpoczęcia dnia targowego często do późnych godzin nocnych) wymagają zwrócenia szczególnej uwagi na dobór oraz właściwe przygotowanie osób, które będą reprezentować wystawcę. Ponadto targom towarzyszy z reguły duże zamieszanie. W określonym czasie setki osób przemierzają hale wystawowe, tłocząc się przy stoiskach. W takich warunkach pojawiają się czynniki mogące dezorganizować pracę personelu, np. stres, pośpiech, problemy z transportem. Wówczas trudno jest prowadzić zharmonizowane działania. Dlatego każda osoba reprezentująca firmę powinna mieć przydzielony szczegółowy zakres zadań do wykonania, co z kolei wymaga starannego zaplanowania i koordynowania pracy zespołu targowego.

Błąd piąty – brak rzetelnej oceny wystąpienia targowego

Ocena udziału w targach jest jednym z najtrudniejszych zadań, jakie wystawcy powinni wykonać w ramach pełnej realizacji procesu wystąpienia targowego. Określenie uzyskanych efektów marketingowych staje się jeszcze trudniejsze przy korzystaniu z bardziej zaawansowanych metod, niż tylko liczenie rozdanych ulotek lub szacowanie liczby osób przybyłych na stoisko.

Wielu polskich przedsiębiorców, przy określaniu efektów udziału w imprezach targowych, opiera się na własnej intuicji lub prostych, mało przydatnych metodach. Wprawdzie 80% ankietowanych wystawców twierdziło, że szacuje efekty, jakie przynosi uczest-



Rys. 6. Sposoby oceny rezultatów udziału w targach

Źródło: opracowanie własne.

nictwo w targach, to najczęściej jednak wykorzystywali oni nieskomplikowane sposoby oceny. Przede wszystkim określali oni liczbę osób, które odwiedziły stoisko i były zainteresowane szczegółową ofertą (rys. 6). Takiej odpowiedzi udzieliło 2/3 respondentów wśród firm dokonujących pomiaru efektów wystąpień targowych. W tej grupie co trzeci ankietowany podmiot określał ogólną liczbę osób odwiedzających stoisko w czasie trwania imprezy, a co czwarty – mierzył efekty liczbą rozdanych drukowanych materiałów reklamowych.

Trudności w przeprowadzeniu oceny wystąpienia targowego wynikają z kilku czynników. Przede wszystkim na osiągnięte wyniki patrzy się często przez pryzmat uzyskanych efektów w obszarze sprzedaży. Jednak obecność na targach wywołuje również trudne do określenia zmiany w postawie oraz zachowaniu osób, które zapoznały się z ekspozycją (np. budowanie oraz utrzymywanie wizerunku marki, kreowanie świadomości istnienia produktu, dostarczanie zadowolenia klientom). Ponadto imprezy targowe są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa z reguły w połączeniu z innymi elementami systemu promocji, takimi jak reklama czy sprzedaż osobista. W związku z tym niemożliwe jest badanie oddzielnie wpływu każdego z nich na sprzedaż lub inne uzyskane efekty marketingowe⁶⁾.

Mimo pojawiających się trudności, należy zawsze przeprowadzić ocenę wystąpienia targowego. Wnioski uzyskane na jej podstawie powinny stanowić zasadniczą przesłankę do podejmowania decyzji dotyczącej udziału w kolejnej edycji targów.

Zakończenie

Ze względu na znaczne zaangażowanie finansowe przedsiębiorstwa i nakład pracy, jaki muszą wnieść jego pracownicy w przygotowanie wystąpienia targowego, udział w imprezach wystawienniczych nie powinien być kwestią przypadku.

Targi są inwestycją marketingową, która odpowiednio przygotowana może przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści. Jednak, aby tak się stało, należy szczegółowo i prawidłowo zaplanować, a następnie zrealizować wystąpienie targowe. Uzyskane rezultaty badania zwracają uwagę na występowanie wielu uchybień w działaniach podejmowanych przez przedsiębiorców w ramach marketingu wystawienniczego. Istnieje zatem potrzeba rozpowszechniania wśród wystawców wiedzy na temat zasad prawidłowego przygotowywania wystąpień targowych.

Wydarzenia wystawiennicze podlegają ciągłej ewolucji. W przeszłości targi miały przede wszystkim wymiar handlowy i były ukierunkowane na podpisywanie kontraktów. Obecnie stanowią one wielofunkcyjne narzędzie prowadzenia działań promocyjnych, o istotnym znaczeniu dla procesu komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem. Ta wieloaspektowość oraz złożoność współczesnych targów sprawiają, że ich efektywne wykorzystywanie do osiągania celów przedsiębiorstwa wymaga dobrej znajomości rynku oraz ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze promocji wystawienniczotargowej. Często wiąże się to z ponoszeniem dużych nakładów finansowych. Unikanie wskazanych błędów powinno sprawić, że środki finansowe przeznaczane na udział w imprezach targowych będą wykorzystywane przez polskich przedsiębiorców w możliwie najlepszy sposób.

dr Marcin Gębarowski

Katedra Marketingu
Wydział Zarządzania i Marketingu
Politechnika Rzeszowska

PRZYPISY

- 1) Badaną populację tworzyli wystawcy prezentujący swoje oferty podczas targów odbywających się na obszarze województwa podkarpackiego. Pomiar polegał na rozdaniu kwestionariuszy ankietowych wszystkim podmiotom wystawiającym się na wybranych targach, a następnie na ich zebraniu podczas ostatniego dnia trwania imprez. O wypełnieniu instrumentów pomiarowych proszono osoby, które były pracownikami prezentujących się firm, a jednocześnie odpowiadały za przygotowanie ekspozycji oraz organizację pracy stoiska. Łącznie przekazano wystawcom 740 kwestionariuszy ankietowych, z których zwrócono 314 wypełnionych instrumentów pomiarowych. Ostatecznie do analizy został przyjęty materiał pozyskany od 304 wystawców.
- 2) M. GĘBAROWSKI, *Poradnik wystawcy. Cz. X – Budżetowanie wystąpienia targowego*, „Gazeta Targowa”, nr 1 (271), 2006, s. 20.
- 3) P.R. SMITH, *Marketing Communications. An Integrated Approach*, Kogan Page, London 1993, s. 308.
- 4) S. MAJMAN, *Obalenie mitów*, „Gazeta Targowa”, nr 1 (255), 2003, s. 10.
- 5) Por. D. WATERHOUSE, *Making the Most of Exhibitions*, Gower, Aldershot 1987, s. 23–25.
- 6) Por. *Marketing. Theory and Practice*, red. M.J. BARKER, McMillan, London 1995, s. 314.

Identyfikacja ryzyka w handlu elektronicznym

Dorota Jelonek

Teoretyczne aspekty ryzyka

Obserwowany w ostatnich latach wzrost zainteresowania ryzykiem działalności przedsiębiorstw spowodowany jest dużą dynamiką zmian otoczenia, nasileniem działań konkurencji oraz rozszerzeniem dotychczasowego obszaru rynku tradycyjnego na rynek przestrzeni internetowej.

Ryzyko jest pojęciem wieloznacznym i jest różnie interpretowane w wielu dyscyplinach naukowych. Duża różnorodność definicji jest także widoczna, jeżeli prześledzimy rozwój koncepcji interpretacji ryzyka. W rozwoju badań nad pojęciem ryzyka wyróżnimy (por. [7, s. 27–37]) podejścia:

- klasyczne,
- defensywne,
- teorii podejmowania decyzji,
- ofensywne.

W podejściu klasycznym ryzyko jest definiowane z wykorzystaniem pojęcia niepewności. Jest postrzegane jako szczególny, mierzalny przypadek niepewności. Według F. Knighta „ryzyko jest to dająca się zmierzyć niepewność, natomiast niepewność jest niemierzalna” (por. [7, s. 28]). W literaturze przedmiotu podobne ujęcia ryzyka proponują także Łopucki i Samecki [16, 17].

W podejściu defensywnym ryzyko jest rozważane jako możliwość zaistnienia straty, szkody lub utracenia korzyści. Nurt ten eksponuje negatywne skutki ryzyka i reprezentowany jest między innymi przez autorów: [2, 5]. Sytuacje, działania, decyzje są interpretowane na podstawie wyobrażenia o tym, co może nastąpić.

Na gruncie teorii podejmowania decyzji problemy ryzyka i niepewności są kluczowymi pojęciami (por. [20]).

Dopiero podejście ofensywne uwypukla nie tylko negatywne, ale przede wszystkim pozytywne aspekty ryzyka. W. Grzybowski twierdzi, że „istota ryzyka tkwi w alternatywie: sukces lub niepowodzenie, zysk lub strata, nagroda lub kara. Ryzyko posiada więc dwie strony – negatywną i pozytywną. Pierwsza jest źródłem awersji, natomiast drugą motywem działania kreatywnego, bodźcem do zwiększania wysiłku fizycznego i umysłowego” [10, s. 7]. Inni przedstawiciele tego podejścia to: [1, s. 22; 18, s. 19; 8].

Każda forma działalności biznesowej charakteryzuje się tym, że przedsiębiorstwo podejmuje wiele decyzji dotyczących przyszłości nie będąc pewne, co do wyników owej działalności, czyli – podejmując ryzyko. Pojęcie ryzyka jest używane, gdy bierze się pod uwagę możliwość wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń, czyli, że wynik może być odmienny od oczekiwanego.

Identyfikacja ryzyka jako faza procesu zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie nie powinno być jednorazowym aktem, lecz procesem i aby było efektywne, nie może być podejmowane sporadycznie, okazjonalnie, lecz musi trwać nieprzerwanie. Zatem jest to proces rozwiązywania problemów i podejmowania działań, których celem jest obniżenie stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem powinno być oparte na interdyscyplinarnej wiedzy, gdyż źródła ryzyka należy upatrywać zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w różnych obszarach jego otoczenia.

Aktywne postępowanie przedsiębiorstwa wobec ryzyka może przebiegać w trzech podstawowych etapach [20, s. 61]:

- identyfikacji ryzyka,
- dokonania analizy ryzyka: obliczenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia wraz z oszacowaniem ewentualnych strat,
- podjęcia odpowiednich działań mających na celu minimalizację ryzyka wraz z minimalizacją ich kosztów.

Podobnie proces zarządzania ryzykiem definiuje J. Bizon-Górecka. W podejmowanych działaniach minimalizujących ryzyko wyraźnie oddziela etap sterowania ryzykiem i etap finansowania ryzyka. Proces zarządzania ryzykiem może przebiegać w czterech podstawowych etapach [4, s. 94]:

- identyfikacji ryzyka,
- oszacowania ryzyka,
- sterowania ryzykiem,
- finansowania ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem jest pewną składową całego procesu zarządzania przedsiębiorstwem, zatem powinno realizować wszystkie funkcje zarządzania, w tym także kontrolę. Aspekt ten jest widoczny w licznych koncepcjach prezentowanych w literaturze przedmiotu (por. [15, 18]). K. Jędralska jako ostatnią fazę procesu zarządzania ryzykiem, po realizacji: poznania, analizy i oceny oraz opanowania ryzyka, wyróżnia obserwację i kontrolę przedsięwzięć minimalizujących ryzyko. J. Teczek wyróżnia fazy: rozpoznania ryzyka, oceny ryzyka, kompensacji i eliminacji ryzyka oraz obserwacji i kontroli wyznaczonych granic ryzyka.

Warto zauważyć, że wszystkie cytowane podejścia wzajemnie się uzupełniają. Autorzy zawsze podkreślają celowość podejmowania działań identyfikujących i oceniających ewentualne źródła ryzyka działalności przedsiębiorstwa, wskazują metody i instrumenty sterowa-

nia ryzykiem oraz sposoby kontroli efektów podjętych działań.

Identyfikacja ryzyka to pierwszy etap zarządzania ryzykiem. Działania powinny być skierowane na wyznaczenie obszaru występowania zagrożeń dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa – badanie źródeł zagrożeń w sensie lokalizacyjnym, oraz możliwości pozyskania informacji o zakresie możliwych zagrożeń.

Aby skutecznie kreować przyszłe zdarzenia ekonomiczne w dążeniu do ograniczenia ryzyka występującego w działalności gospodarczej należy zdawać sobie sprawę z różnorodności owego ryzyka oraz sklasyfikować i poznać metody zarządzania ryzykiem.

Globalizacja działalności gospodarczej potęguje ryzyko w skali mikro- i makroekonomicznej. Przedsiębiorstwo działające na rynkach elektronicznych w warunkach gospodarki rynkowej i globalizacji gospodarki światowej powinno dysponować racjonalnie opracowaną koncepcją kreowania przyszłych zdarzeń ekonomicznych i eliminowania lub przynajmniej ograniczenia ryzyka, występującego w tego typu działalności gospodarczej.

Istota handlu elektronicznego

C oraz więcej przedsiębiorstw podejmuje decyzję o wykorzystaniu technologii internetowych w realizacji podstawowych procesów gospodarczych.

Wszystkie przedsięwzięcia biznesowe, które wykorzystują technologię internetu określane są jako **e-biznes** lub **biznes elektroniczny**. Jest on transformacją kluczowych procesów biznesowych, przy czym rozważane są tutaj wszystkie procesy biznesowe, nie tylko te, odnoszące się do procesów sprzedaży i zakupu produktów lub usług.

W gospodarce elektronicznej można wyróżnić dwóch partnerów kooperacji: pojedynczego klienta lub całe przedsiębiorstwo. Zatem ze względu na to, kim są partnerzy uczestniczący w transakcjach, można wyróżnić cztery podstawowe modele e-biznesu:

- przedsiębiorstwo – klient,
- przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo,
- klient – klient,
- klient – przedsiębiorstwo.

Elektroniczny biznes typu przedsiębiorstwo – klient dotyczy przede wszystkim handlu elektronicznego, czyli sprzedaży bezpośredniej ostatecznemu odbiorcy. Może to być także świadczenie usług na odległość.

Najczęściej występującym modelem elektronicznego biznesu jest współpraca przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo. Relacje te dominują w e-biznesie i obejmują ponad

80% wszystkich zawieranych transakcji. Skuteczną podstawą realizacji współpracy przedsiębiorstw są systemy ekstranetowe. Dostęp do sieci mają tylko partnerzy biznesowi danego przedsiębiorstwa. Pozwala ona realizować wszystkie procesy biznesowe – prace nad projektem kontraktu, dyskusje nad szczegółami, podpisanie umowy kontraktu, składanie zamówień na towar od dostawców, odbiór faktur i realizację należności finansowych.

Trzeci model – relacje klient – klient – dotyczy transakcji zawieranych przez osoby prywatne. Najczęściej przejawami tego modelu są aukcje, drobne ogłoszenia oraz wymiana przedmiotów hobbystycznych.

W modelu klient – przedsiębiorstwo kooperacja jest skierowana od pojedynczego klienta do przedsiębiorstwa.

Handel elektroniczny jest skoncentrowany wokół pojedynczych transakcji wykorzystujących sieć jako medium wymiany, obejmującej relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, jak i konsumentem. W biznesie elektronicznym do realizacji kontaktów międzyludzkich wykorzystywane są te media elektroniczne, które zapewniają kontakt wzrokowy i głosowy.

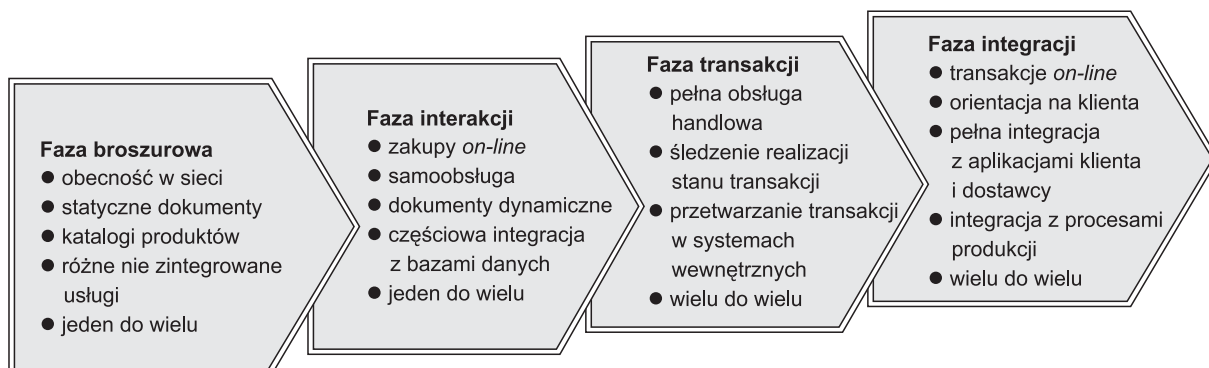
Przedsięwzięcia e-biznesowe stopniowo ewoluują od rozwiązań najprostszych określanymi jako „obecność w sieci lub faza broszurowa”, poprzez fazę „interakcji”, fazę „transakcji” do „organizacji czasu rzeczywistego” określanej też jako „pełna integracja” (por. [9, s. 130, 12, s. 21]). Na rysunku 1 przedstawiono ewolucję wykorzystania internetu w działalności handlowej oraz cechy charakteryzujące każdą z wyróżnionych faz rozwoju.

Większość rozwiązań e-biznesowych w Polsce (i nie tylko) funkcjonuje w ramach modeli I i II generacji. Zmiana tej sytuacji będzie jednak wymuszała rynek, a zwłaszcza klienci oraz rachunek kosztów i konieczność zapewnienia wysokiego poziomu usług w krótkim czasie.

Procedura identyfikacji ryzyka

Z prowadzeniem działalności gospodarczej zawsze jest związane ryzyko jako wynik podejmowania decyzji dotyczącej przyszłości. Możliwość występowania ryzyka oraz stopień jego nasilenia zależy od wielu czynników. W handlu elektronicznym te ryzyka odróżniają się jeszcze większą trudnością ich rozpoznawania i przewidywania. Procedura identyfikacji ryzyka działalności handlowej przedsiębiorstwa na rynkach elektronicznych może przebiegać w czterech etapach przedstawionych na rysunku 2.

Etap pierwszy, to rozpoznanie modelu handlu elektronicznego, jaki jest stosowany w badanym przedsiębiorstwie (por. rys. 1). Przedsiębiorstwa traktują e-handel



Rys. 1. Ewolucja przedsięwzięć w zakresie handlu elektronicznego

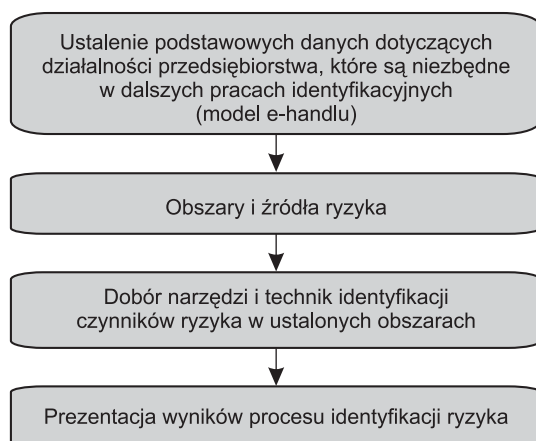
Źródło: opracowanie własne na podstawie [9, s. 130, 12, s. 21].

jako rozszerzenie swoich tradycyjnych rynków zbytu na rynek internetowy lub koncentrują działania handlowe tylko na rynkach elektronicznych. Najważniejsze procesy biznesowe w każdym z tych przedsiębiorstw będą realizowane odmiennie i inne obszary wewnętrznej działalności i otoczenia będą oddziaływać na ich prawidłową realizację. Rozpoznanie zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i kluczowych czynników sukcesu jest podstawą do przejścia w drugą fazę identyfikacji ryzyka i ustalenia głównych obszarów ryzyka.

Rozróżnienie obszarów ryzyka nie jest w jednolity sposób ujmowane w literaturze przedmiotu. Można znaleźć zarówno uogólnione, jak i bardzo szczegółowe klasyfikacje obszarów. Na przykład J. Bizon-Górecka w tradycyjnej działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego wyróżnia następującą spiralę ryzyka [4, s. 45]: inwestycje, marketing, strategię przedsiębiorstwa, portfel projektów do realizacji, zasoby produkcyjne, system informacyjny, technologie procesów, organizację przestrzenną procesów, harmonogramowanie procesów, produkcję, weryfikację, sprzedaż produktów, serwis po sprzedaży, likwidację lub zagospodarowanie środków produkcji i odpadów. Natomiast W. Grzybowski w sferze działalności gospodarczej wyróżnia trzy ryzyka: produkcyjne, handlowe i finansowe. Obszary ryzyka produkcyjnego to: technika, postęp naukowo-techniczny, zagrożenie środowiska naturalnego, starzenie się procesów i produktów, stres innowacyjny, rynek. Ryzyko handlowe dzieli się na ryzyko operacyjne i finansowe (por. [11, s. 40–56]). Główne obszary ryzyka e-biznesu według W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk to transmisja danych, dostępność, płatność, zagadnienia prawne, autoryzacja [9, s. 176]. W konkretnych przypadkach, w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa, pewne obszary mogą mieć znaczenie kluczowe, inne zaś marginalne. Etap drugi obejmuje określenie obszarów ryzyka istotnych dla danego przedsiębiorstwa.

W trzecim etapie identyfikacji ryzyka następuje wybór odpowiednich narzędzi identyfikacji ryzyka. Wykorzystywane narzędzia to: metody inwentyczne, metoda portfelowa, analiza szans i ryzyka, systemy wczesnego ostrzegania [15, s. 123].

Do najczęściej stosowanych metod inwentycznych (heurystycznych) należą: burza mózgów, analiza morfologiczna i metoda delficka. Punktem wyjścia analizy portfelowej jest rozpoznanie zewnętrznych obszarów ryzyka,



Rys. 2. Procedura identyfikacji ryzyka w handlu elektronicznym

Źródło: opracowanie własne.

a następnie ich opis za pomocą wielostopniowej macierzy czynników ryzyka [15, s. 124]. Kolejna metoda bazuje na identyfikacji potencjalnych szans i zagrożeń. W analizie profilowej zostają poddane ocenie słabe i mocne strony działalności przedsiębiorstwa. Określenie słabych stron stanowi podstawę identyfikacji elementów ryzyka (szerzej w: [4, s. 99; 7, s. 93]).

Systemy wczesnego ostrzegania dostarczają informacji o zaistniałych zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa lub w jego wnętrzu. Pomocne mogą być także w wykrywaniu tzw. słabych sygnałów, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane w budowie strategii przedsiębiorstwa (szerzej w: [13, 3]).

Pewną klasyfikację metod identyfikacji ryzyka w rozróżnieniu na metody jakościowe i ilościowe oraz ich charakterystykę przedstawiono także w: [4, s. 97].

Proces identyfikacji ryzyka handlu elektronicznego dla danego przedsiębiorstwa powinien dostarczyć materiału, który będzie poddany ocenie w kolejnym etapie procesu zarządzania ryzykiem.

Główne obszary ryzyka elektronicznego biznesu

Przsiębiorstwa na elektronicznych rynkach różnią się między sobą celami działalności, priorytetami wynikającymi z przyjętej strategii czy zasobami, którymi dysponują. O ich zdolności do efektywnego działania w e-biznesie decyduje bardzo wiele czynników. W tej różnorodności można jednak wyróżnić pewne wspólne dla wszystkich podmiotów gospodarczych na rynku elektronicznym obszary wpływu na działalność handlową. Rozważane w dalszej części obszary to: technologia, płatności, uregulowania prawne i działalność gospodarcza przedsiębiorstwa. Ryzyko pojawia się z powodu niedostrzegania lub niedoceniaenia zagrożeń w wyróżnionych obszarach. W tabeli 1 przedstawiono zagrożenia technologii w handlu elektronicznym.

Do skutecznego przeprowadzenia transakcji handlowych bardzo potrzebna jest dostępność danych i usług. Należy podjąć wszelkie działania, które nie dopuszczą do uszkodzenia danych, ich kradzieży, czy modyfikacji i zagwarantują stały dostęp do nich osobom upoważnionym. Ryzyko dostępności obejmuje np. sytuacje, w których, w wyniku ataku, nastąpiło zablokowanie dostępu do serwisu pozostałym użytkownikom. Powszechnie wiadomo, że właśnie cecha dostępności 24/7/365 jest atutem konkurencyjności działalności e-biznesowej w porównaniu z tradycyjną działalnością gospodarczą. W systemie handlu elektronicznego każda reakcja ze strony oferenta, np. odpowiedź na złożone zamówienie, na zadane pytanie itp., musi następować w czasie rzeczywistym, stąd tak duża uwaga skierowana na dostępność danych. Poufność oznacza ryzyko ujawnienia informacji osobom niepowołanym. Ryzyko naruszenia integralności, to możliwość nieuprawnionej modyfikacji lub zniszczenia danych. Rozliczalność oznacza powiązanie zdarzeń w systemie informatycznym z konkretnym użytkownikiem, który te zdarzenia spowodował. Oznacza to także określenie i weryfikowanie odpowiedzialności, np. za transakcje finansowe czy rachunki bankowe.

Ryzyko autentyczności, to ewentualne luki w procedurze weryfikacji tożsamości użytkowników systemu. Możliwa jest sytuacja, gdy jedna z komunikujących stron będzie używać nieprawdziwej tożsamości. Niezawodność oznacza gwarancję prawidłowych i oczekiwanych zachowań systemu. W handlu elektronicznym oznacza to np.

przyjęcie poprawnie wypełnionego na stronie www formularza zamówienia i uruchomienie dalszej procedury.

Ryzyko elektronicznej działalności handlowej można także rozważać przez pryzmat czynników niezależnych od przedsiębiorstwa oraz czynników związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Zagrożenia niezależne, to kłeski żywiołowe i zdarzenia losowe, np. awaria sieci energetycznej. Do zagrożeń zależnych od przedsiębiorstwa handlowego należą:

- zmiany dotyczące np. migracji danych, czy wdrażania nowych rozwiązań systemów informatycznych,
- błędy, zarówno w infrastrukturze sprzętowej, jak i w konfiguracji oprogramowania,
- niekompetentni lub nieelojalni pracownicy,
- przestępstwa (włamania, niszczenie danych).

Ryzyko zakłóceń transmisji danych obejmuje sytuacje, gdy osoba niepowołana może przechwycić, odczytać lub zmienić dane przesyłane między dwoma hostami w internecie. Dane o klientach albo szczegóły złożonego zamówienia wymagają poufności i nie mogą znaleźć się w posiadaniu osób trzecich.

Źródłem ryzyka mogą być także wykorzystywane środki techniczne, w szczególności sprzęt, rozwiązania sieciowe i programowe. Niepokoić może dynamiczny rozwój technologiczny w rozwiązaniach sprzętowych i programowych oraz wciąż niepełna standaryzacja i unifikacja sprzętu i rozwiązań systemowych.

W zawieraniu transakcji bardzo istotną jest minimalizacja ryzyka płatności. Ryzyko oznacza, że mogą wystąpić trudności z egzekwowaniem należnych opłat wynikających z transakcji. Przykładami takich zagrożeń mogą być zakupy robione przez osobę podającą nieprawdziwą tożsamość lub z wykorzystaniem skradzionych numerów kart kredytowych. Pieniądze przesyłane drogą elektroniczną muszą być objęte szczególną ochroną. Jest to przedmiot troski instytucji finansowych pośredniczących w transakcji, jak i stron transakcji. W tabeli 2 przedstawiono zagrożenia ryzyka w obszarze płatności w handlu elektronicznym.

Ryzyko prawne związane jest z niedostatecznymi przepisami lub rozwiązaniami legislacyjnymi w zakresie działalności biznesowej w sieci, a zwłaszcza w handlu elek-

Tab. 1. Zagrożenia ryzyka technologii w handlu elektronicznym

Obszar ryzyka	TECHNOLOGIA		
Źródła ryzyka	ZASOBY DANYCH	TRANSMISJA DANYCH	ŚRODKI TECHNICZNE
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dostępności ✓ poufności ✓ integralności ✓ rozliczalności ✓ autentyczności ✓ niezawodności 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ uszkodzenie fizyczne linii transmisji danych ✓ zawieszenie połączeń ✓ nielegalne korzystanie z linii transmisji danych ✓ sztuczne przecięcia linii transmisji danych 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kradzież sprzętu ✓ uszkodzenie mechaniczne ✓ logiczne blokowanie sprzętu ✓ sztuczne przecięcia

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Zagrożenia ryzyka płatności w handlu elektronicznym

Obszar ryzyka	PŁATNOŚCI	
Źródła ryzyka	TECHNOLOGIA	CZYNNIK LUDZKI
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zakłócenia ✓ nieprawidłowy przepływ danych ✓ przekłamania 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nieprawidłowe zachowania klientów ✓ nieprawidłowe zachowania sprzedających ✓ ataki osób trzecich

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Zagrożenia ryzyka prawnego w handlu elektronicznym

Obszar ryzyka	UREGULOWANIA PRAWNE
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ luki w przepisach regulujących handel elektroniczny ✓ niepełne rozwiązania prawne w zakresie rejestracji sklepu bez jego fizycznej siedziby ✓ brak przejrzystości procedur dokumentowych w handlu zagranicznym ✓ luki w przepisach kodeksu karnego, które klasyfikowałyby przestępstwa internetowe i kary za nie przewidziane ✓ niekorzystne rozwiązania w zakresie koncesji i pozwoleń w usługach telekomunikacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Zagrożenia ryzyka działalności w handlu elektronicznym

Obszar ryzyka	DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA		
Źródła ryzyka	DZIAŁALNOŚĆ PRODUKCYJNA	DZIAŁALNOŚĆ HANDLOWA	DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ technologie ✓ środki techniczne (maszyny, urządzenia itp.) ✓ jakość ✓ postęp techniczny (rozwój, innowacje itp.) ✓ obsługa maszyn i urządzeń ✓ ekologia, np. skażenie środowiska 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ funkcjonowanie rynku ✓ makro- i mikrooczenie przedsiębiorstwa handlowego ✓ zmiany popytu i podaży wyrobów i usług ✓ poziom cen ✓ poziom kosztów ✓ elastyczność przedsiębiorstwa w dostosowaniu się do zmian rynku 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ płynność finansowa ✓ zdolność kredytowa ✓ udzielone gwarancje ✓ inwestycje ✓ podatki ✓ kursy walut ✓ stopy procentowe ✓ cło

Źródło: opracowanie własne.

tronicznym. W tabeli 3 przedstawiono wybrane zagrożenia prawne.

W identyfikacji ryzyka działalności handlowej przedsiębiorstwa na rynkach elektronicznych należy także uwzględnić rozległy obszar jego działalności gospodarczej. Zagrożenia wyróżniono w działalności produkcyjnej, handlowej i finansowej i przedstawiono w tabeli 4.

Zagrożenia ryzyka produkcji będą uwzględnione jedynie w przedsiębiorstwach produkcyjno-handlowych i ostrzegane przez pryzmat działalności tradycyjnej, nie wirtualnej. W literaturze przedmiotu rozważania o ryzyku produkcyjnym szerzej przedstawiono w: [4, s. 45].

Pojęcie ryzyka handlowego w tradycyjnej gospodarce jest interpretowane w pracy [11, s. 49 i nast.]. Ryzyko handlowe jest duże na tych rynkach, które cechuje mała stabilność popytu i podaży rynkowej. Rynki elektroniczne charakteryzuje duża dynamika zmian i wysoka konkurencyjność. Dziesiątki przedsiębiorstw handlowych oferują te same towary, a ich oferty są oddalone od siebie zaledwie „o jedno kliknięcie”. Aby odnieść sukces, przedsiębiorstwo musi znacznie lepiej niż konkurencja zaspokajać potrzeby klientów. Dużym wsparciem mogą być systemy informatyczne CRM (*Customer Relationship Management*), które organizują przepływ wszystkich danych pomiędzy firmą i jej klientami. Wyspecjalizowane narzędzia systemu tworzą tzw. profile klienta, dokonują segmentacji klientów i przygotowują spersonalizowane oferty. Technologia informatyczna może być także wsparciem w monitorowaniu zachowań konkurencji [14]. Decyzje podjęte na podstawie informacji dostarczonych przez tzw. inteligentnych agentów (*intelligent agents*) pozwolą w porę reagować na powstałe zagrożenia i minimalizować ryzyko konkurencji. Aplikacje inteligentnych agentów mogą monitorować poziom cen danego towaru lub usługi na stronach www. Bardzo istotna jest umiejętność adaptacji i dostosowania się przedsiębiorstwa do nowych warunków rynkowych. Pewne zagrożenia ze strony otoczenia przedsiębiorstwa mogą być odpowiednio wcześniej wykryte, np. z wykorzystaniem systemów wczesnego ostrzegania [13, 3]. Rozwiązania systemów dla przestrzeni internetowej określamy jako e-SWO.

Ryzyko finansowe wiąże się ściśle ze strukturą źródeł finansowania aktywów. Wzrost udziału środków obcych powoduje wzrost ryzyka działalności przedsiębiorstwa. Dzięki dźwigni finansowej absorpcja zewnętrznych środków stwarza możliwości dodatkowych zysków, ale przy zbyt dużym poziomie kapitałów obcych jest to mechanizm zgubny dla dalszej działalności przedsiębiorstwa. Zmienne stopy procentowe wpływają na dotychczasowe ceny pieniądza i powodują zmianę wymaganych stóp zwrotu inwestorów. Zmiany kursu walutowego wywołują zmiany stóp zwrotu w obu walutach. Deprecjacja kursu podwyższa stopę zwrotu dla inwestora, natomiast aprecjacja kursu ją obniża.

Działania podejmowane w celu identyfikacji czynników ryzyka w każdym z wyróżnionych obszarów dostarczają informacji niezbędnych w procesach podejmowania decyzji i skutecznych działań.

Zakończenie

Gospodarka elektroniczna wymaga zmiany spojrzenia na obszary ryzyka działalności handlowej przedsiębiorstwa. Kluczowe obszary to: technologia, płatności, prawodawstwo i działalność gospodarcza przedsiębiorstwa. O skuteczności całego procesu zarządzania ryzykiem działalności przedsiębiorstwa w dużej mierze decydują wyniki etapu identyfikacji zagrożeń. Warto zatem:

- stworzyć w przedsiębiorstwie środowisko sprzyjające monitorowaniu obszarów ryzyka przez pracowników lub wyspecjalizowane narzędzia informatyczne,
- budować na bazie zebranych informacji koncepcje opanowania lub eliminacji ryzyka,
- tworzyć strategie wykorzystania zmiany jako szansy,
- nieustannie dostosowywać procesy wewnętrzne do nowych warunków biznesowych,
- realizować przedsięwzięcia z zastosowaniem najnowszych technologii informatycznych,
- ulepszać i optymalizować dotychczasowe rozwiązania, sprzyjając równocześnie powstawaniu nowych.

Możliwe są dwa podejścia do problemu ryzyka: wyprzedzające, nastawione na wczesną identyfikację zagrożeń i ich unikanie lub wykorzystywanie jako szans oraz przeciwdziałające, nastawione na wykrywanie skutków i naprawianie szkód. Przetwarzanie i rozwój działalności handlowej przedsiębiorstwa na rynkach elektronicznych jest możliwy, jeżeli odpowiednio wcześniej zostaną zidentyfikowane zagrożenia, zaś menedżerowie podejmą właściwe decyzje. Ryzykanckie postawy menedżerów spotyka się rzadko.

Dorota Jelonek

Katedra Informatyki Ekonomicznej
Politechnika Częstochowska

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARROW K.J., *Eseje z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa 1979.
- [2] BANASIŃSKI A., *Ubezpieczenia gospodarcze*, PWE, Warszawa 1983.
- [3] BILIŃSKI W.F., *Wczesne ostrzeganie w organizacjach gospodarczych i jednostkach administracyjnych*, *Przegląd Organizacji*, 2-3/1990.
- [4] BIZON-GÓRECKA J., *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- [5] BIZOŃ A., *Z problematyki ryzyka gospodarczego*, „Gospodarka Planowa”, 6/1997.
- [6] BORYS G., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [7] BUŁA P., *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, „Monografie i Prace Doktorskie” nr 1, Kraków 2003.
- [8] DRUCKER P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
- [9] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- [10] GRZYBOWSKI W., *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, UMCS, Lublin 1995.
- [11] GRZYBOWSKI W., *Ryzyka, innowacje i decyzje gospodarcze*, UMCS, Lublin 1984.
- [12] HARTMAN A., SIFONIS J., KADOR J., *e-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001.
- [13] HUNEK J., *Systemy wczesnego ostrzegania*, „Przegląd Organizacji”, 5/1989.
- [14] JELONEK D., *Efektywność komputerowo wspomaganego monitoringu otoczenia przedsiębiorstwa*, (w:) *Efektywność zastosowań systemów informatycznych*, T. II, red. J. GRABARA, J. NOWAK, Warszawa-Szczyrk 2001.
- [15] JĘDRALSKA K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1992.
- [16] ŁOPUCKI J., *Ubezpieczenia towarów w transporcie międzynarodowym*, [w:] *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, cz. 1, red. A. WĄSIEWICZ, Bydgoszcz 1994.
- [17] SAMECKI W., *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1967.
- [18] TECZKE J., *Zarządzanie przedsięwzięciami zwiększonego ryzyka*, PAN, Kraków 1996.
- [19] TKACZYK T.P., *Ryzyko gospodarowania a strategie konkurencji. Przyczynek do teorii konkurencji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002.
- [20] ZIELENIEWSKI J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Mapa strategii innowacji

Scott Anthony, Matt Eyring, Lib Gibson, *Mapping Your Innovation Strategy*, „Harvard Business Review”, maj 2006, s. 104–113

Scott Anthony jest dyrektorem firmy doradczej Innosight oraz współautorem książki „Seeing What’s Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change”, Matt Eyring jest dyrektorem Innosight Capital, Lib Gibson jest doradcą w Bell Canada Enterprises w Toronto.

Dzięki definiowaniu niezaspokojonych potrzeb klientów i analizie wcześniejszych ofert na rynku, można określić możliwości innowacji w firmie. Podobnie jak w sporcie, tak i w biznesie potrzeba znajomości mocnych i słabych stron przeciwników oraz dobrej znajomości warunków każdej gry od nowa. Tymczasem zbyt wiele przedsiębiorstw działa według utartego schematu: kopiowania strategii, które sprawdziły się w przeszłości i koncentrowania się na lepszym ich wykonaniu w przyszłości. Nie zauważają przy tym, że z czasem ich strategie przestają być efektywne. Ponadto ich działania są często niesystematyczne.

Doświadczenie doradczycy autorów artykułu pokazuje, że wystarczy przestrzec kilku prostych

reguł, aby zwiększyć szybkość reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu i stać się bardziej innowacyjnym.

Określ pole działania

Zanim podejmie się decyzję, jak grać w innowacyjną grę, trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, gdzie chce się tę grę podjąć. Można oczywiście koncentrować się na różnych rynkach, ale wybór zbyt szerokiego pola działania spowalnia proces innowacji. Warto zatem zadać sobie kolejne pytanie: czego organizacja nie chce robić. I tak, koncern medialny, szukający swego miejsca na rynku radiowym może określić swoje granice następująco: żadnych gier, żadnych konkursów, żadnych ogłoszeń i reklam indywidualnych. Te zasady powinny być znane wszystkim, menedżerowie średniego szczebla nie tracą wtedy czasu na pomysły, które i tak zostaną odrzucone przez wyższy szczebel.

Pozostaje problem, jak daleko od podstawowej działalności szukać możliwości wzrostu i innowacji. Pomocne w jego rozwiązaniu staje się postawienie następujących pytań.

W czym wyręczamy naszych dotychczasowych klientów?

Zwykle klienci, kupując produkty lub usługi starają się dzięki

nim wykonać określoną pracę. Poszukiwanie możliwości wzrostu powinno się zatem rozpocząć od zrozumienia, dlaczego klienci kupują konkretne produkty. Przykładem wpływu takich obserwacji na ukonkretnienie strategii jest Intuit, dostawca oprogramowania komputerowego. We wczesnych latach 90. ub. wieku Intuit zauważył, że większość klientów kupujących program finansowy Quicken, to właściciele małych i średnich przedsiębiorstw. Było to o tyle zastanawiające, że program ten w ogóle nie był przeznaczony do zarządzania biznesem. Okazało się, że podstawowym zadaniem, jaki spełniał Quicken, było pilnowanie, aby firma nie wykroczyła w swojej działalności poza dostępne zasoby finansowe (gotówkę). Inne programy przeznaczone dla firm odstraszały swą kompleksowością i skomplikowaną obsługą. Intuit zaadaptował program do potrzeb małych firm i wypuścił na rynek jego nową wersję QuickBooks. Szybko też stał się liderem na rynku w kategorii oprogramowania dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Jak widać, szczególnie istotne jest zaobserwowanie, czy konsumenci nie używają produktów w sposób niezwykły, czy nie nadają im nowego przeznaczenia. Jeżeli okazuje się, że tak jest, oznacza to, że dotąd nie otrzymali idealnego produktu.



Kim są najgorsi klienci na rynku?

Szukanie najgorszych klientów wydawać się może bezcelowe z punktu widzenia szukania sposobów na wzrost firmy i innowacyjność. Tymczasem obserwowanie zachowań każdej grupy docelowych odbiorców daje wskazówki co do ewentualnej zmiany strategii. W przypadku Dow Corning, lidera w produkcji silikonu okazało się, że większość klientów nie oczekuje zaawansowanego produktu i wysokiej jakości serwisu, za który musi płacić stosowną cenę, ale kombinacji: tradycyjny produkt za rozsądną cenę. Ta obserwacja spowodowała zwrócenie się Dow Corning w stronę innego segmentu rynku – wydawało się dotąd, że niezbyt atrakcyjnego – oraz oferowanie mniej zaawansowanych produktów i serwisu na standardowym poziomie. Wymagało to oczywiście zmiany modelu biznesowego, ale ostatecznie pozwoliło na osiągnięcie ekonomicznej skali.

Gdzie są bariery konsumpcji?

Niektóre strategie bardzo demokratyzują rynki, dramatycznie zwiększając konsumpcję. W innych przypadkach cena (zbyt wysoka), nowatorstwo produktu, czy jakość stają się barierami masowej konsumpcji. Dlatego też firmy zaczynają szukać sposobów na zwiększenie konsumpcji, a co za tym idzie przychodów ze sprzedaży. Przykładem jest chociażby Turner Broadcasting System (TBS), filia Time Warner. Jak dotąd strategia TBS opierała się na rozwijaniu stacji w telewizji kablowej – CNN, TCM, Cartoon Network. Szukając nowych sposobów wzrostu Turner zainteresował się produkcją gier (m.in. Tomb Raider, Pong, Splin-



ter Cell). Jest jeszcze zbyt wcześnie, aby oceniać rezultaty tej nowej strategii, ale firma z pewnością znalazła nowy obszar działania, dający jej możliwość rozwoju.

Te sposoby budowania innowacyjnych strategii zostały omówione szczegółowo w załączniku.

Wzrost

Jeśli już organizacja określiła grupy docelowe i rynki, na których chce działać, musi przejść do odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób obsługiwać rynek. Tak jak w sytuacji MinuteClinic, oferującej medyczne usługi diagnostyczne. Firma przeanalizowała rynek i uznała, że jej sytuacja jest następująca.

■ **Klient docelowy szuka czegoś innego niż otrzymywał dotąd, ponieważ oferowane usługi są zbyt drogie i zbyt skomplikowane;** klienci MinuteClinic nie szukają lekarzy o szczególnie wysokich kompetencjach i specjalizacjach, w pierwszej kolejności szukają szybkości i wygody.

■ **Oferta jest wystarczająco dobra w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, ale też oferuje się dużo wyższy standard w innych obszarach;** potencjalni pacjenci są kierowani do internistów, ale też są obsługiwani szybko i sprawnie, co ma dla nich duże znaczenie.

■ **Model biznesowy pozwala firmie oferować niskie ceny i obsługiwać małe rynki;** MinuteClinic ze swoimi kosztami stałymi na niskim poziomie i sprawnie działającymi systemami komputerowymi może dostarczać tanie usługi, co jest szczególnie atrakcyjne i dla pojedynczych ubezpieczonych, i dla firm.

Wiele placówek ochrony zdrowia popiera drogę MinuteClinic, ponieważ uwalnia je ona od konieczności zajmowania się prostymi problemami i pozwala koncentrować się na bardziej skomplikowanych zagadnieniach.

Każda organizacja, przygotowując się do realizacji nowej strategii, musi jak najlepiej dopasować ją do

warunków rynku, na którym działa. Jednym ze sposobów jest przygotowanie listy pytań kontrolnych, pozwalającej na zidentyfikowanie szans na sukces i kryteriów, według których strategia powinna być oceniana.

Podstawą do przygotowania takiej listy może być analiza 15 najważniejszych innowacji w danym segmencie rynku: sukcesów i porażek, przyczyn i przebiegu procesu innowacyjnego, rezultatów działań. W przypadku firmy takiej, jak MinuteClinic, chcącej skoncentrować swą działalność na diagnozach domowych, szczególnie istotne mogłyby się okazać pytania:

- czy diagnostyka jest istotna dla klienta;
- czy obecnie jest ona trudna lub kosztowna;
- czy jej rezultaty są wiążące (wystarczające), czy też trzeba przeprowadzić dodatkowe testy, próby *etc.*;
- czy diagnoza jest powiązana z dalszym sposobem leczenia;
- czy jesteśmy zdolni do rozwinięcia potrzebnych technologii badań;
- czy wystarczająco efektywnie komunikujemy się z klientami docelowymi;
- czy inni (szczególnie ubezpieczyciele lub inni dostawcy usług medycznych) aktywnie wesprą naszą działalność;
- czy nasi konkurenci będą mieli trudności ze skopiowaniem naszej oferty?

Ta lista dała firmie możliwość przyjrzenia się możliwościom rozwoju z różnych perspektyw, włączając w to klientów, konkurentów, kanały dystrybucji i regulatorów. Pozwoliło to jednocześnie uniknąć krótkowzroczności charakterystycznej dla wielu firm. Często zdarza się bowiem tak, że kultura organizacyjna warunkuje sposób zadawania pytań. Na przykład silna kultura inżynierska powoduje, że wszystkie problemy są rozpatrywane i rozwiązywane z punktu widzenia technologii. Ograniczanie innowacji do pewnych obszarów daje organizacji komfort, nie rozwija jednak innowacyjnego podejścia. Dlatego też kompleksowość analiz sprzyja innowacjom.

Załącznik

Drogi do innowacji

Wiele firm oferuje produkty, które są zbyt drogie, zbyt niekonwencjonalne lub zbyt dobre dla większości klientów. Teoretycznie innowacje służą do zwiększania zysków. Tyle tylko, że zmiany w ofercie często następują szybciej niż zmiany stylu życia. W konsekwencji firmy tracą mniej wymagających klientów, szukających podstawowych produktów po rozsądnych cenach. Ignorują także tych, którzy nie są zadowoleni z dotychczasowej oferty i poszukują produktu idealnego, dobrze zaspokajającego ich potrzeby.

Organizacje nastawione na wzrost mają do wyboru trzy drogi, z których każda jest warunkowana konkretną sytuacją.

Skrobanie: ułatwianie i upraszczanie korzystania z produktu.

Kiedy to najlepiej działa: kiedy klienci są sfrustrowani niemożnością pełnego zaspokojenia swych oczekiwań, a konkurenci nie oferują żadnego produktu, który mógłby te oczekiwania zaspokoić, ani też o owe oczekiwania nie pytają.

Przykłady z przeszłości: Federal Express, Intuit – QuickBook.

Obecne przykłady: Procter & Gamble – produkty Swiffer.

Przerabianie: uatrakcyjnianie biznesu, dawanie klientom dobrych produktów po stosunkowo niskich cenach.

Kiedy to najlepiej działa: kiedy klienci docelowi nie potrzebują pełnej oferowanej im wartości, kiedy konkurenci nie koncentrują się na mniej wymagających klientach.

Przykłady z przeszłości: Toyota Corona.

Obecne przykłady: Tata – samochód na rynek indyjski za cenę poniżej 3000\$.

Poszerzanie: demokratyzacja, poszerzanie limitowanych rynków, eliminowanie barier konsumpcji.

Kiedy to najlepiej działa: kiedy klienci są eliminowani z rynku ze względu na brak umiejętności, dostępu, informacji; kiedy konkurenci ignorują pierwsze fazy rozwoju.

Przykłady z przeszłości: komputery PC, angioplastyka, walkman Sony, eBay.

Obecne przykłady: blogi.

Ocena, w przeciwieństwie do tworzenia list kontrolnych, pozwala na rozwijanie projektów zmian. Przykładem jest chociażby sytuacja, kiedy zespół pracowników Procter & Gamble oceniał strategię wejścia z najważniejszymi produktami do Chin. Zespół wiedział, że oferta musi być tania, ale jednocześnie atrakcyjna z punktu widzenia innych istotnych dla klientów kryteriów. Trzeba było zatem dostosować funkcjonalność produktów do oczekiwań wymagających konsumentów w dużych miastach. Zanim jednak przystosowano proces produkcji, rozpoczęto sprzedaż tzw. produktu pierwszej generacji w małych miastach Chin. Tam, klienci mając do wyboru drogie produkty i tańszy produkt „pierwszej generacji” P&G, wybierali ten ostatni.

Koncentracja na wzorach, zamiast na liczbach

Wielu sezonowych innowatorów zadaje sobie pytanie: a co z liczbami? Jest rzeczą oczywistą, że w planowaniu produktu lub usługi nie można pominąć danych finansowych. Mimo to doświadczenie podpowiada, aby nie opracowywać szczegółowych ocen finansowych zbyt wcześnie. Używanie takich wskaźników, jak ROI czy NPV jako „drogowskazów” dla innowacji jest jak najbardziej uzasadnione. Jeśli jednak traktuje się je jak narzędzia podejmowania decyzji, zaszeregowujące konkretne projekty, ich użycie staje się bezproduktywne.

Użycie szczegółowych miar jest uzasadnione w przypadku dobrze znanych rynków. Strategie innowacji wymagają innej oceny działań. I tak, gdyby zespół P&G dokonywał oceny sytuacji z punktu widzenia wskaźników finansowych (np. NPV) i zaczął sprzedaż od dużych miast, z pewnością poniósłby porażkę.

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

Zbudowanie planu gry

Kolejnym krokiem staje się przygotowanie kilku innowacyjnych pomysłów odnoszących się do rynku docelowego oraz ocena tych pomysłów pod kątem możliwego do osiągnięcia sukcesu.

Kreowanie szczególnych możliwości

Zwykle zaczyna się od szczegółowego analizowania procesów i procedur oraz identyfikowania momentów krytycznych. Tam zazwyczaj kryją się możliwości zmian i innowacji.

10 marca 2006 r. na uroczystej gali w Pałacu Poznańskiego poznaliśmy najlepszych menedżerów województwa łódzkiego. Była to już siódma edycja konkursu „Profesjonalny Menedżer Województwa Łódzkiego”.

Na start w konkursie zdecydowało się 44 menedżerów.

■ W I kategorii – Zarządzanie dużymi organizacjami gospodarczymi nominowali zostali:

- prezes Zbigniew Winkiel – Przedsiębiorstwo „AGAT” w Koluszkach,
- prezes Wiktor Napióra – Przedsiębiorstwo „HURTAP” SA w Łęczycy,
- dyrektor Piotr Kucharski – Ceramika PARADYŻ – Oddział w Tomaszowie Mazowieckim,
- dyrektor Marek Gajowniczek – Przedsiębiorstwo ERICPOL TELECOM Sp. z o.o. w Łodzi.

■ W II kategorii – Zarządzanie średnimi przedsiębiorstwami do nominacji wytypowani zostali:

- Kazimierz Kaniecki – prezes Zakładu Hydrauliki Siłowej w Łodzi,
- Waldemar Płomiński – prezes Firmy „ELBEST” Sp. z o.o. w Rogowcu,
- Grzegorz Kaźmierczak – prezes Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania w Łodzi,
- Mieczysław Zyner – dyrektor Hotelu Orbis Grand w Łodzi,
- Jolanta Frankowska – Prezes Przedsiębiorstwa „BUD-INŻ” w Zgierzu,
- Lucjan Dukała – prezes Fabryki Maszyn Górniczych „PIOMA” w Piotrkowie Trybunalskim.

■ W III kategorii – Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami nominację otrzymały 2 osoby:

- Andrzej Bereźnicki – dyrektor Woj. Inspektoratu Transportu Drogowego w Łodzi,
- Wiesław Cyzowski – prezes Spółdzielni Mieszkaniowej im. Wł. Jagiełły w Łodzi.

■ IV kategoria – Sektor publiczny – nominowani zostali:

- Jan Moos – dyrektor Łódzkiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Łodzi,
- Władysław Sobolewski – wójt Gminy Ozorków,
- Eugeniusz Góraj – burmistrz Rawy Mazowieckiej.

Natomiast laureatami w poszczególnych kategoriach zostali:

■ **Kategoria I** – Zarządzanie dużymi organizacjami gospodarczymi:

- **Wiktor Napióra** – prezes zarządu firmy „HURTAP” SA w Łęczycy,
- **Zbigniew Winkiel** – prezes przedsiębiorstwa „AGAT” Spółka z o.o. w Koluszkach.

■ **Kategoria II** – Zarządzanie średnimi przedsiębiorstwami:

- **Lucjan Dukała** – prezes zarządu Fabryki Maszyn Górniczych „PIOMA” SA w Piotrkowie Trybunalskim.

■ **Kategoria IV** – Sektor publiczny:

- **Jan Moos** – dyrektor Łódzkiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Łodzi.

Równolegle pracowaliśmy nad organizacją konkursu „**Dama Sukcesu 2005**”, którego finał przypadł w tym samym terminie i miejscu, co nasz tradycyjny „Profesjonalny Menedżer”. O tytuł „**Damy sukcesu**” mogły starać się Panie, które poprzez swoją działalność promują Łódź i województwo. Kandydatki wskazali słuchacze Radia Pogoda, czytelnicy „Gazety Wyborczej” i widzowie TVP3 – Oddział w Łodzi.

W ostatnim etapie konkursu rywalizowało ze sobą siedem Pań. Najwięcej głosów łodzianie oddali na **Małgorzatę Brzezińską**, która w Pałacu Poznańskiego odebrała statuetkę „Dama Sukcesu 2005”.

Małgorzata Brzezińska jest konsulem honorowym Wielkiej Brytanii w Łodzi.

Opr. prof. Jerzy Różański
– Oddział TNOiK w Łodzi

12 czerwca br. w siedzibie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego odbyła się dyskusja zorganizowana przez redakcję „Nowego Życia Gospodarczego” na temat dokumentu nazwanego „Narodową Strategią Spójności” (wcześniejsza nazwa „Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia”).

W dyskusji uczestniczyli: prof. Ewa Bojar i dr Jerzy Lech Czarnota z Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, prof. Joanna Kotowicz-Jawor i dr Andrzej Muszyński z PTE, prof. Krzysztof Marczewski z Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego oraz dyrektor departamentu Programu Wzrostu Konkurencyjności Przedsiębiorstw w Ministerstwie Gospodarki, Małgorzata Świdorska. Dyskusję prowadziła prof. Elżbieta Mączyńska – prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

Dominującym tematem dyskusji były m.in. relacje między „Narodową Strategią Spójności” a „Strategią Rozwoju Kraju na lata 2007–2015”, próba odpowiedzi na pytanie, który z tych dokumentów prezentuje właściwą wizję rozwoju, jakie są cele strategiczne i priorytety obu dokumentów i wreszcie, czy te dokumenty są spójne.

W dyskusji przyjęto założenie, że „Narodowa Strategia Spójności” jest dokumentem strategicznym, dotyczącym kierunków efektywnej alokacji funduszy strukturalnych z Unii Europejskiej do roku 2013. Drugi dokument – „Strategia Rozwoju Kraju na lata 2007–2015” identyfikuje cele strategiczne i programy operacyjne dotyczące tych celów. Założeniem obu dokumentów jest ich spójność. Zdaniem dyskutantów ten warunek nie został spełniony.

Za priorytetowe cele, określenia których brakuje w obu dokumentach, trzeba uznać aktywizację zawodową, wzrost zatrudnienia, rozwój przedsiębiorczości (podkreślano wielokrotnie, że w „Narodowej Strategii Spójności” problem małych i średnich przedsiębiorstw został całkowicie pominięty).

„Narodowa Strategia Spójności” jest łączona w pakiet czterech innych Strategii, które mają wspomagać realizację „Strategii Rozwoju Kraju”. Nie oznacza to jednak, zdaniem rozmówców, że w dokumentach zawarta jest koncepcja planu strategicznego rozwoju na wyznaczone lata.

Postscriptum: 27 czerwca br. Rada Ministrów przyjęła projekt „Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007–2015”.