

- Kompania może więcej – rozmowa z dr. MAKSYMILIANEM KLANKIEM, prezesem zarządu Kompani Węglowej SA 3

- Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach – Mariusz Bratnicki 8
- Źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – Zdzisław Pierścionek 13
- Zasada preferencji zadań mierzalnych, czyli dlaczego organizacje bywają na ogół bardziej trywialne w rzeczywistości niż w teorii – Krzysztof Łobos 16
- Warunki rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w regionalnej gospodarce opartej na wiedzy – Tadeusz A. Grzeszczyk 20
- Relacje małych firm technologicznych (MFT) z innymi przedsiębiorstwami – Marek Martin 24
- Polityka regionalna. Konieczność decentralizacji – Artur Życki 27
- Zła aplikacja dyrektywy UE o uczestnictwie pracowników w spółce europejskiej w polskim systemie prawnym – Adam Peszko 29

FINANSE

- Decyzje o wykupie akcji własnych – Andrzej Rutkowski 33
- Kapitał prywatny jako źródło finansowania innowacji – Krzysztof Janasz 37

INFORMATYKA

- Internet jako narzędzie pracobiorcy na rynku pracy – Wojciech Jarecki 40

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 44

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Walka na europejskim rynku tanich linii lotniczych – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 46

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 10 (789) 2005

Rada Programowa:

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

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

Kolegium Redakcyjne:

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22

00-011 Warszawa

tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@gazeta.pl

przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

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

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

Indeks: ISSN-0137-7221.

Nakład nie przekracza 15 tys.

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 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 złotych ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr 68124010531111000004430494

lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-białe:
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.

Kompania może więcej

Rozmowa z dr. MAKSYMILIANEM KLANKIEM, prezesem zarządu Kompanii Węglowej SA

Jaki jest dziś światowy rynek węgla kamiennego i jak na jego tle wygląda nasze górnictwo?

Rynek w ostatnich latach nie uległ znaczącej zmianie. Jest to rynek globalny, na którym ceny ustalane są w skali całego świata. Wciąż decydujące znaczenie mają producenci z Australii, USA i RPA, którzy eksploatują złoża o znacznie korzystniejszych parametrach, w większości w systemie odkrywkowym. To oni decydują o cenach. To ich, tani w wydobyciu, węgiel opłaca się wozic po całym świecie. Możliwości eksportu naszego węgla, którego wydobycie jest znacznie droższe, są natomiast znacznie ograniczone łącznymi kosztami wydobycia i transportu. Eksportujemy dziś około 25% produkcji, reszta zaspokaja potrzeby krajowych odbiorców. Długofalowy trend zmniejszania zużycia węgla widoczny jest wszędzie na świecie, także w Polsce, i nic dziś nie wskazuje na to, żeby miał ulec odwróceniu.

W porównaniu do światowych potęg nasze głębokie górnictwo wypada bardzo korzystnie, ponieważ działając w wielokrotnie trudniejszych warunkach jest jednym z najbardziej bezpiecznych i zaawansowanych technologicznie. Na Ukrainie, w zbliżonych warunkach geologicznych, blisko 400 tys. ludzi wydobywa ok. 80 mln ton węgla. My przy wydobyciu ok. 100 mln ton, doszliśmy dziś do zatrudnienia na poziomie 130 tys. osób. Amerykańskie kopalnie odkrywkowe, zatrudniające około 400 osób, potrafią uzyskać około 11 mln ton węgla rocznie. To oddaje obraz zróżnicowań w kosztach eksploatacji. Dzieli nas jednak znaczna odległość i wynikająca z niej wysokość parytetu importowego stawia nasz węgiel w korzystnej sytuacji z ekonomicznego punktu widzenia, z korzyścią dla gospodarki krajowej.

Zasadniczo zmieniła się struktura górnictwa, które nie jest już jednolitym organizmem; zostało podzielone na samodzielne podmioty prawa handlowego. Każdy z nich niezależnie określa poziom wydobycia i ponosi odpowiedzialność za wynik finansowy. A także – o czym mało kto na co dzień pamięta – za długi wynikające z przeszłych działań, zaniechań czy błędnych decyzji. Kompania wydała do tej pory ponad 600 mln złotych z tytułu ich spłaty. To były pieniądze pochodzące z bieżących środków obrotowych i to jest równowartość rocznego programu inwestycyjnego.

Jednak te samodzielne dziś podmioty są nie tylko spadkobiercami długów, ale też działają w branży, w którą w ciągu ostatnich 15 lat wpompowano kilkadziesiąt miliardów publicznych pieniędzy i przewiduje się zainwestowanie w najbliższych latach kolejnych 6 mld złotych z Banku Światowego i z budżetu.



Na temat górnictwa krąży wiele sprzecznych poglądów. Jeden z nich mówi, że jest to gałąź gospodarki trwale nieefektywna i że ważniejsze od wydobycia węgla są dziś jego funkcje społeczne. Inny pogląd: górnictwo powinno być taką samą branżą jak produkcja pasty do butów, bez żadnej taryfy ulgowej – albo sobie poradzi na rynku, albo nie i wówczas należy pozamykać kopalnie. A niektórzy – ja należę do tej grupy – uważają, że państwo powinno stworzyć długofalowy program energetyczny i określić w nim rolę węgla. Z takiej projekcji wynikać powinno, czy rozwój górnictwa ma sens, czy nie. To jest sektor, w który należałoby zainwestować potężne środki, licząc na ich zwrot w przyszłości w postaci tańszej energii niż ta wytwarzana z importowanej ropy i gazu. Ale żeby to osiągnąć, nie wystarczy inwestować w samo górnictwo. Trzeba też rozwijać bezpieczne, ekologiczne i wydajne technologie spalania węgla. Dopiero oba te procesy łącznie dadzą nam odpowiedź na pytanie o sens rozwijania górnictwa węgla kamiennego w Polsce. Dotychczasowa polityka wobec górnictwa sprowadzała się natomiast do wielu, niekiedy wzajemnie sprzecznych, zmian strukturalnych, najczęściej motywowanych politycznie oraz do rozmaitych działań doraźnych, bez długofalowego planu.



Dlaczego przez 15 lat nie udało się zamknąć kopalń, które są nierentowne?

Zamknięcie kopalni wcale nie oznacza, że przestajemy ponosić koszty jej istnienia. Zamknięcie nie oznacza prostego powieszenia kłódki na bramie, ale jest to koszt rzędu 70 milionów złotych, a rzadko kiedy na tym się kończy, bo często nawet po zamknięciu trzeba nadal pompować wodę, żeby nie zalać innych, działających, kopalń. Dlatego należy bardzo rozważnie podchodzić do podejmowania decyzji o likwidowaniu dostępu do złoża. Kopalnia jako zorganizowany podmiot gospodarczy może mieć lepszą lub gorszą sytuację ekonomiczną. W grupie kopalń te problemy można rozwiązać efektywniej. W praktyce jednak kwestia „zamykać – nie zamykać” jest znacznie bardziej skomplikowana.

Kiedy przyszedłem do Kompanii, kopalń było 23. Dziś jest ich 17. W każdym przypadku „likwidacja” oznaczała inny proces. Z Warszawy widać cały Górny Śląsk jako jeden, niezbyt duży obszar na mapie i wydaje się, że tu można stosować jednakowe, standardowe rozwiązania. A my z jedną kopalnią stworzyliśmy wspólne przedsięwzięcie z Południowym Koncernem Energetycznym, druga kopalnia zniknęła z powierzchni jako samodzielny podmiot, ale całe złożo jest nadal eksploatowane z sąsiedniej kopalni, tyle że o 30 mln zł rocznie taniej. Dwie inne kopalnie zostały połączone, ponieważ jedna z nich ma stosunkowo nowoczesny zakład przerobczy, zaplanowany na znacznie większe wydobycie, a druga wymagałaby ogromnych inwestycji w budowę takiego zakładu. Gdyby je potraktować jako samodzielne podmioty, to jedną należałoby zamknąć, a w drugiej zmodernizować zakład przerobczy za 100 mln zł. W pozostałych przypadkach podjęte decyzje organizacyjne miały na celu optymalizację efektywności Kompanii.

A nie można tego zrobić tak, jak w innych branżach: żeby jedna samodzielna kopalnia za pieniądze wynajęła od drugiej samodzielnej kopalni wolne moce przerobowe w jej zakładzie przerobczym?

Gdyby to się sprowadzało tylko do tego jednego aspektu, to oczywiście tak by należało postąpić. Ale procesy technologiczne w górnictwie są znacznie bardziej złożone. Są kopalnie, które pracują w warunkach dużych zagrożeń naturalnych: tąpnięcia, metan, temperatura – ale mają niezłej jakości węgiel. Są takie, gdzie zagrożenia są mniejsze, ale i węgiel gorszy lub złożo jest bliskie wyczerpania. Patrząc na poszczególne kopalnie jako samodzielne podmioty, bardzo łatwo znaleźlibyśmy powody, żeby zamknąć każdą z nich z osobna. Ale z perspektywy bilansu energetycznego kraju węgiel jest nadal potrzebny i jego spalanie jest racjonalne ekonomicznie, warto się więc zastanowić, co zrobić, żeby przez te najbliższe 20–30 lat dało się go wydobywać. Możliwie najtaniej i z zyskiem. Samodzielność kopalń nie jest odpowiedzią na to wyzwanie, bo ona by oznaczała większe problemy dla całego górnictwa. Problemy polskiego górnictwa są rozwiązywalne. Wymagają jednak rozważli, konsekwentni, czasu i dobrze obranej drogi. Jego restrukturyzacja ma służyć przede wszystkim gospodarce.

A co z kosztami?

Połowa kosztów produkcji to są koszty osobowe, a jeśli czas dotarcia górnika na przodek wynosi 2 godziny, to efektywnej pracy jest nie więcej niż 3,5 godziny. W efekcie płacimy człowiekowi całą pensję za te niespełna 4 godziny pracy dziennie. To nie jest jego wina, że tyle pracuje: po zjeździe oraz przejściu kilku kilometrów w wysokiej temperaturze i trudnych warunkach z perspektywą takiego samego powrotu – inaczej się nie da. Ale żeby to zmienić, np. szybciej i w bardziej komfortowych warunkach dostarczając górnika na miejsce, trzeba ponieść określone nakłady inwestycyjne. Samodzielna kopalnia sobie z tym problemem nie poradzi, a duża firma, taka jak Kompania – tak.

Czy to jednak w efekcie nie oznacza, że słabe (nieefektywne, pracujące w trudniejszych warunkach, głębsze itd.) kopalnie zabierają ograniczone środki tym, w których inwestycje przyniosłyby większy i szybszy efekt ekonomiczny?

Taki prosty, rynkowy mechanizm może działać w branżach, gdzie koszty wejścia są znacznie niższe, a efektywność sprowadza się do wyniku finansowego na koniec roku. W takim krótkim rachunku, to całe wydobycie oczywiście się nie opłaci. Gdyby na powierzchni było dość miejsc pracy dla górników i otoczenia górnictwa (to jest kilka razy więcej ludzi niż pracuje w kopalniach), to polskie kopalnie dawno już byłyby zamknięte; ludzie sami by stąd odeszli – gdyby mieli dokąd – mimo legendarnego przywiązania do zawodu.

Opracowaliśmy program ekonomiczny do 2010 r., kiedy to Kompania ma zupełnie samodzielnie dawać sobie radę na rynku. W ciągu najbliższych lat chcemy obniżyć koszty stałe o 10% między innymi poprzez likwidację 14 szybów i redukcję zatrudnienia. Kompania to jedna firma, pomimo że tworzy ją 17 kopalń. Trudno więc tak naprawdę mówić o tym, że „jedna kopalnia subsydiuje drugą”. Mówimy o różnych metodach – w większości przypadków są to różnice wynikające z uwarunkowań technicznych i geologicznych – eksploatacji jednego złoża, do którego dostajemy się z wielu stron.

Dzisiejszy układ eksploatacyjny nie jest wynikiem naszego świadomego planowania, tylko rozmaitych zaszłości historycznych. Wiele kopalń ma ponad 100 lat. Wówczas eksploatacja wyglądała inaczej, kopało się często „na nosa”, bez wcześniejszego rozpoznania i korzystając z bardzo ubogiej wiedzy o geologii. Dziś wyglądałoby to jeszcze inaczej, ale tego się już nie cofnie. Trzeba starać się zbliżyć do rozwiązań optymalnych, ale nie ma sensu porównywać stanu zastanego z jakimś teoretycznym ideałem.

Dotąd lojalność górników ogniskowała się wobec kopalni. Dziś potrzebna jest lojalność wobec firmy, a tak naprawdę, na samym końcu – wobec złoża, bo to ono jest podstawą naszej egzystencji. Dlatego staramy się przełamać stereotypy związane z poszczególnymi kopalniami, a pokazać perspektywę istnienia i sukcesu Kompanii jako całości. Dawne komitety protestujące przeciwko szkodom górniczym, kiedy kopal-

niom zaczęło grozić zamknięcie, przekształcały się w komitety obrońców kopalń. I tu wcale nie chodzi tylko o miejsca pracy, ale o całą tkankę społeczną ukształtowaną przez lata. Tego nie można lekceważyć i powiedzieć: nic mnie to nie obchodzi. Może w ostatecznym rozrachunku okaże się, że nam się nie udało tego uratować, ale moim zadaniem jest spróbować pogodzić wymogi racjonalnego gospodarowania z realnie istniejącym stanem materii społecznej, technicznej i geologicznej.

Ale ja chciałbym się dowiedzieć, kiedy o sensowności inwestowania w górnictwo kolejnych miliardów zacznie decydować ktoś, kto osobiście, finansowo za te pieniądze odpowiada, a nie urzędnicy, górnicy czy politycy (zarówno w Warszawie, jak i na Śląsku), którzy nie ponoszą żadnej odpowiedzialności, a przy okazji inwestują moje pieniądze, nie pytając mnie o zdanie.

Rozumiem, że pytanie dotyczy tak naprawdę prywatyzacji. Moje zdanie jest takie: w obecnym stanie górnictwa jego prywatyzacja nie jest jeszcze dobrze przygotowana i jej bezpośrednim efektem, w następstwie usamodzielnienia się poszczególnych kopalń, byłoby nasilenie konkurencji pomiędzy nimi, co w konsekwencji skończyłoby się dla wielu z nich zakończeniem eksploatacji.

Kompania zamknie ten rok dodatnim operacyjnym wynikiem finansowym. Ograniczamy zatrudnienie: w ciągu ostatnich dwóch lat odeszło z firmy – z przyczyn naturalnych, bez żadnych odpraw, zwolnień, protestów itp. – 13 tys. ludzi. To się odbyło bez protestów społecznych z wykorzystaniem Programu Rządowego. Jednocześnie słyszymy w mediach o jakiejś rzekomo niesamowitej koniunkturze na rynku węgla. W zeszłym roku było trochę lepiej od średniej w poprzednich latach, ale ta koniunktura dotyczyła przede wszystkim węgla koksującego. W dziedzinie węgla energetycznego uzyskaliśmy lepszą cenę w eksporcie, na co w dużym stopniu wpłynęły ceny frachtów.

Powtarzam: prywatyzujemy górnictwo, ale z sensem, uwzględniając realia gospodarcze i w ramach ogólnego planu, określającego miejsce węgla kamiennego w bilansie energetycznym kraju. Prywatny właściciel jednej czy drugiej kopalni kierować się będzie przede wszystkim, co jest rzeczą naturalną, zyskiem, niekoniecznie zaś ochroną złoża. Może wykroi to, co w danych warunkach rynkowych zapewnia mu największe korzyści, pozostawiając resztę złoża w stanie nie kwalifikującym się do dalszej eksploatacji ze względów ekonomicznych. Dlatego należy opracować formalne uwarunkowania dla zasad szczypania złoża. Jednocześnie ciągle tkwienie w tej „państwowości” ma całe mnóstwo wad, z czego bardzo dobrze zdaje sobie sprawę, jako szef tego przedsiębiorstwa. Ponieważ to jest firma państwowa, właściwie nie mam żadnych narzędzi, żeby związać płacę z efektami pracy. Zbiorowe, branżowe układy pracy i wskaźnikowa waloryzacja płac nakładają się tu na niemal całkowity brak związku pomiędzy jednostkowym wysiłkiem i nakładem pracy a wynikiem finansowym spółki. W obecnym kształcie prawnym nic się na to nie da poradzić, bo fundusz płac jest określany jako pochodna fundu-

szy z lat poprzednich. Związkowców, moich partnerów w negocjacjach płacowych, nie interesuje koniunktura, nakłady inwestycyjne (poniesione i konieczne do poniesienia), ani mnóstwo innych realnych procesów. Oni uważają – bo państwo ich do tego przez pół wieku przyzwyczajało i przyzwyczaiło! – że pieniądze muszą się znaleźć. I jak firma notuje wzrost przychodów np. o 4%, to te 4% stanowią punkt wyjścia do negocjacji na temat wzrostu funduszu płac.

Kompania zatrudnia 71 tys. ludzi, którym nikt inny nie da dziś pracy. Jeśli jednak oni stracą pracę, to dochody straci trzy razy tyle ludzi (ich rodziny) oraz kilkakrotnie więcej w otoczeniu górnictwa: zakłady kooperujące oraz usługowe, handlowe i inne. To niby nie powinno być moje zmartwienie, tylko państwa, samorządu i kogo tam jeszcze. Ale ja, widząc te problemy i brak pomysłu na ich rozwiązanie, staram się zaproponować inny scenariusz. Ten scenariusz polega m.in. na tym, żeby mniej eksportować węgla, a więcej konkurencyjnie wytwarzanej energii, wzmocnić rolę producenta i przedsiębiorcy górniczego w zapewnieniu niezależności energetycznej kraju.

Mnie to przekonuje, ale nie wiem, czy przekonana ministra finansów. Najlepiej jednak, gdyby udało się Panu przekonać do tej swojej koncepcji rynek finansowy.

I tu Pana zaskoczę. Kompania ogłosiła przetarg publiczny na udzielenie kredytu inwestycyjnego. Zgłosiło się 7 banków i właśnie przystępujemy do negocjacji. Uzyskane środki chcemy przeznaczyć m.in. na inwestycje w wydłużenie efektywnego czasu pracy. Modernizacja transportu wewnętrznego wymaga poważnych pieniędzy, ale zwrot jest praktycznie już w chwili oddania inwestycji do użytku. Kolejka, czy to podwieszana, czy szynowa dowiezie wypoczętą załogę do samej ściany. Skraca się czas nieefektywnej, a ogromnie męczącej wędrówki, często pod górę, po śliskim podłożu, w wysokiej temperaturze, w powracającym ciągu powietrza. A trzeba też pamiętać, że po pokonaniu tych np. dwóch kilometrów chodnika górnik przystępuje do pracy ze świadomością, że czeka go jeszcze droga z powrotem – to także nie sprzyja wydajności. Jeśli temperatura przekracza 28°C, to czas pracy musimy dodatkowo skrócić. W efekcie często mamy cztery lub nawet pięć zmian na dobę. Z czego, w przeliczeniu, jedna lub nawet dwie zmiany tylko wędrują chodnikami, a wszyscy wychodzą na powierzchnię tak samo zmęczeni.

Wydłużenie efektywnego czasu pracy o 40 minut zastępuje w efekcie pracę ok. 300 ludzi. Obniżenie temperatury (a są do tego odpowiednie instalacje) powoduje dalsze wydłużenie czasu pracy – i to bez jakiegokolwiek pogarszania komfortu pracy, czy zwiększania efektywnego wysiłku. Dotychczas to nie było możliwe, bo we wszystkich poprzednich wcieleniach górnictwo ledwo umykało przed długami i przejadało wszystkie możliwe środki, żeby tylko przeżyć.

Inny kierunek inwestycji to jest dywersyfikacja produkcji. Przykład: w KWK Szczygłowice za 80 mln zł mamy ścianę wysoką na 4,5 m, długą na 250 m, która umożliwi nam wydobycie węgla koksującego. To jest po prostu fabryka węgla. Ale tego typu inwestycje

możliwe są tylko w dużej firmie, która ma odpowiedni *standing* finansowy, ale także dostatecznie duży majątek, żeby brać na siebie takie zobowiązania.

Likwidacja jednego peryferyjnego szybu w kopalni Jankowice całkowicie zmieniła model kopalni, udostępniając w filarze ochronnym tego szybu, na wszystkich poziomach eksploatacji, dodatkowo 30 mln ton węgla. Takich możliwości jest całe mnóstwo. I my je po kolei identyfikujemy, a potem realizujemy, co się oczywiście wiąże z inwestycjami, z tym, że to są inwestycje o ogromnej rentowności i bardzo krótkim okresie zwrotu.

Kolejna sprawa, to jest uporządkowanie handlu węglem. Do tej pory było tak, że na węglu zarabiali wszyscy, tylko nie kopalnie. Już nie mówię o patologiach, ale o samym tylko – teoretycznie legalnym – łańcuchu pośredników. Dlatego między innymi dziś budujemy własny system dystrybucji i handlu węglem, bo inaczej tego się nie da ucywilizować. Od przyszłego roku *dealerzy* będą wybierani przez nas, na podstawie naszych analiz struktury popytu. Rozmawiamy z PKP Cargo, żeby zapanować nad kosztami transportu w skali całego kraju i żeby o tym nie rozmawiała z koleją setki czy tysiące małych firm, tylko jedna duża. *Dealer* będzie od nas otrzymywał produkt wraz z propozycją struktury cenowej w poszczególnych asortymentach i do tego system zniżek. W to będzie włączony bezpłatny transport do odbiorcy – pod drzwi lub bramę.

Co jeszcze można zrobić, żeby poprawić zdolność górnictwa do reagowania na zmiany otoczenia?

Trzeba dalej redukować zatrudnienie. Dziś 80% kosztów stanowią koszty stałe, a ich głównym składnikiem są płace i związane z nimi obciążenia. Fundusz płac powstaje z prostego pomnożenia liczby pracowników przez rozmaite wskaźniki, które nie mają nic wspólnego ani z wydajnością, ani z wynikiem finansowym. Tak było, jest i co najmniej jeszcze przez jakiś czas – będzie. Naturalne zmniejszenie zatrudnienia byłoby drogą najmniej konfliktową, ale zbyt powolną w stosunku do wyzwań, jakie przed nami stoją. Potrzebne są zatem albo materialne zachęty do odchodzenia z kopalni, albo alternatywne miejsca pracy. Jednocześnie trzeba dążyć do tego, żeby jednak zróżnicować sytuację ludzi rzeczywiście pracujących w ciężkich warunkach pod ziemią, oraz tych, którzy tylko mówią zjeżdżającym pod ziemię kolegom „Szczęść Boże”, albo przekładają jakieś – skądinąd bardzo ważne – papiery w biurach. To są sprawy trudne do przeprowadzenia, choć wydają się oczywiste. Tylko ktoś musi stanąć przed ludźmi i im o tym powiedzieć, a potem wysłuchać tego, co oni mają do powiedzenia. Upieranie się przy koncepcjach, których nie da się zrealizować, nie ma większego sensu.

I tutaj znowu widać zaletę istnienia takiego organizmu, jak Kompania. W pojedynczej kopalni odejście każdego człowieka (czy to z wydobycia, czy z nadzoru, czy strażnika z bramy) było natychmiast okazją do zatrudnienia na jego miejsce nowego pracownika – i jak dotąd nie było na to sposobu. Dziś w ramach tych 70 tys. mamy bardzo duże pole manewru i można bardziej

racjonalnie zmieniać strukturę zatrudnienia. W Kompanii inną też rolę mają związki zawodowe. Traktuję związkowców poważnie i tego samego oczekuję z ich strony. To nie ja wymyśliłem taki przepis, żeby 10 ludzi mogło założyć związek zawodowy. I jakoś sobie jednak radzimy, coraz częściej współpracując, a zmniejszając pola konfliktów. Bo związkowcy też potrafia docenić to, co się robi dla tej firmy i widzą, że te nasze działania mają sens i prowadzą w dobrym kierunku.

Zainwestowaliśmy w edukację. Nawiazaliśmy współpracę ze szkołami, które zgodnie z naszymi oczekiwaniami kształcą techników górnictwa. Dziś posady w Kompanii nie dostanie człowiek jedynie chętny do pracy. Potrzebujemy fachowców, ale jednocześnie ludzi elastycznych, otwartych i „wielofunkcyjnych”. Dawniej było tak, że do obsługi jednego kombajnu potrzebny był elektryk, mechanik i hydraulik. Jeden drugiemu nie wchodził w paradę i w sumie pracowali po godzinie, a firma każdemu płaciła za cały etat. Teraz chcemy mieć jednego fachowca zajmującego się obsługą np. kombajnu. Chcielibyśmy żeby właśnie te szkoły kształciły absolwentów dla nas, przygotowanych do zajęcia konkretnych miejsc pracy.

Dzisiaj w wielu branżach, ale w górnictwie widać to chyba najwyraźniej – mamy do czynienia z takim bardzo szeroko rozlanym jeziorem, a przez to płytkim jak kałuża. Ryby się w nim nie złowi, wykapać się nie można, czasem trafi się żaba, no i jest mnóstwo komarów. Moim zadaniem jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy w tej samej ilości wody będzie można pływać, nurkować, łowić ryby, a może i nieco zmniejszyć populację komarów. Ale to się nie da zrobić ani z dnia na dzień, ani za darmo.

W jakim miejscu procesu restrukturyzacji znajduje się dziś Kompania Węgłowa?

Zmiany organizacyjne są zaawansowane w ok. 50%, a realizacja konkretnych działań, zwłaszcza inwestycyjnych, to jest 30%. Żeby unaocznić skalę problemów, z jakimi ma się do czynienia reformując taką firmę, opowiem o jednej tylko kwestii. Razem z 50 mln ton węgla wydobywamy rocznie 18 mln ton skały płonnej. Kiedyś trzeba było płacić za odbiór tego niepotrzebnego nam odpadu, który potem był nierzadko sprzedawany jako węgiel, psując nam opinię wśród klientów. Dziś chcemy, aby to nam płacono za skałę płonną, ale w postaci kruszyw, wsadu do cementowni, podsypki w drogownictwie. Podobnie postępujemy z mulami węglowymi. Wymagało to pewnych nakładów inwestycyjnych, ale dziś Kompania ograniczyła znacznie wytwarzanie odpadów. To jest droga do oszczędności wynoszących około 100 mln zł rocznie.

Zarzuca się nam, że spalając węgiel przyczyniamy się do emisji gazów cieplarnianych, zwłaszcza CO₂. Zgoda, tylko proszę mi pokazać taki proces spalania, w którym nie powstaje CO₂. Globalna emisja gazów cieplarnianych w wyniku spalania węgla stanowi 19% w ogólnym bilansie, motoryzacja powoduje znacznie większe zanieczyszczenie atmosfery.

Niedawno wprowadziliśmy na rynek nowy gatunek węgla, tzw. Retopal, który stanowi całkowicie nową jakość: użytkową, ekonomiczną i ekologiczną, i to nie tylko na polskim rynku. Jego główną zaletą

jest to, że umożliwi bezobsługowe i bezodpadowe, a przy tym wysoce efektywne opalenie węglem domów jednorodzinnych, małych kotłowni osiedlowych itp. Węgiel ten zawiera ok. 10% popiołów, ale my te popioły będziemy odbierać od klientów (z dostawą kolejnej partii paliwa). Producenci kotłów wytwarzają urządzenia o sprawności powyżej 85%, z automatycznym załadunkiem, odbiorem popiołu, bezpyłowe, z automatyką sterującą procesem spalania – po prostu wygodne. A przy tym ciepło uzyskiwane z takiego kotła jest ponaddwukrotnie tańsze od uzyskiwanego z gazu, trzy razy tańsze od oleju opałowego i prawie pięć razy od energii elektrycznej. No i w tym piecu nie da się palić śmieci, opon, szmat i innych wynalazków, które powodują, że zimą trzeba szczelnie zamykać nawiew w samochodzie, przejeżdżając przez niektóre rejony Polski. Węgiel jest workowany i odpowiednio przygotowany do spalania. Zbiornik zasypowy może być takiej wielkości, żeby wystarczał na miesiąc ciągłej pracy, albo i na cały sezon. Docelowy model ma być taki, że klient będzie z nami podpisywał umowę na ciepło i co miesiąc płacił rachunki – tak jak za prąd i wodę – a my mu postawimy w domu nasz kocioł i będziemy do niego dowozić paliwo, odbierać popiół i pamiętać o przeglądach.

To jest oferta dla szkół, szpitali, osiedli mieszkaniowych i każdego, kto chciałby obniżyć koszty ogrzewania. Produkowane są już jednostki o mocy 1,2 MW, a można robić i większe. Zaczynaliśmy od 30 tys. ton sprzedaży Retopalu, a doszliśmy już do pół miliona.

Mamy też ofertę dla energetyki zawodowej. Są w Kompanii kopalnie, które mają duże moce wydobywcze, ale produkują węgiel nieco gorszy gatunkowo. Gdyby udało się porozumieć z energetyką i podpisać długoterminową umowę precyzującą parametry

węgla na potrzeby konkretnych elektrowni, to zwiększylibyśmy wydobyte (mając gwarancję zbytu), czyli obniżyli koszty (i cenę), a w zamian chcielibyśmy mieć udział w zyskach ze sprzedaży energii – np. na eksport, bo przesył energii elektrycznej jest wielokrotnie tańszy niż transport węgla.

Potrzebna jest segmentacja rynku i dostosowanie go do realnych możliwości tego sektora. Górnictwo nie może działać jak krawiec, co dziś szyje spodnie z wąskimi nogawkami, a jutro będzie szył z szerokimi. Jeśli odbiorca uzgodni z nami parametry surowca i cenę, to my się tego będziemy trzymać i razem zrobimy dużo lepszy interes niż my – czekając na zimę stulecia, a on – na ocieplenie klimatu. Sezonowość sprzedaży i wahania popytu, niemożliwe do przewidzenia, są przekleństwem, które nas kosztuje mnóstwo pieniędzy. Bardziej równomierne rozłożenie w czasie tych samych nawet pieniędzy, ale na czytelnych zasadach, obu stronom kontraktu poprawiłoby wynik finansowy. To także wymaga pracy, niekiedy nakładów inwestycyjnych, a przede wszystkim nowego podejścia do produktu, rynku, klientów i nawet do tradycji. Kiedyś było tak, że węgiel trzeba tylko wydobyć, a zawsze się go sprzedawało. Dziś chcemy wiedzieć, komu go sprzedamy, kiedy, za ile, na jakich warunkach i ile na tym zarobimy. Dzięki takiemu podejściu może uda się odbudować szacunek dla górników nie tylko za ich ciężką i niebezpieczną pracę, ale i za zbudowanie nowoczesnej, efektywnej i liczącej się na rynku europejskim firmy. Firmy, z której wszyscy będziemy dumni.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

*Małgorzata Bartosik-Purgat, Marian Gorynia,
Barbara Jankowska, Radosław Owczarzak*

Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych

Redakcja naukowa – Marian Gorynia

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

W książce pokazano internacjonalizację i globalizację działalności gospodarczej z punktu widzenia strategii firm kraju goszczącego zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Jest to odmienne podejście do stosowanego dotychczas, które skupiało się na zachowaniach firm wchodzących na rynki zagraniczne w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Autorzy omówili teoretyczne aspekty ekspansji zagranicznej firm oraz strategię firm lokalnych w obliczu tej ekspansji,

a następnie przedstawili wyniki badań empirycznych nad strategiami polskich firm wobec firm z zagranicy dokonujących ekspansji na polski rynek oraz praktyczne implikacje dla strategii firm, samorządu gospodarczego i polityki gospodarczej.

Książka jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych w wyższych uczelniach różnych typów, a także menedżerów i przedsiębiorców. ■

Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach

Mariusz Bratnicki

Przedsiębiorczość organizacyjna: istota, wymogi i wymiary

Nie wdając się w szczegółowe rozważania dotyczące definiowania przedsiębiorczości (Bratnicki, 2002) przyjmuję w ślad za Sharma i Chrisman (1999), że pojęcie to obejmuje akty tworzenia organizacyjnego, odnowy, innowacji, pojawiające się w obrębie istniejącej organizacji lub niezależnie od jakichkolwiek związków z nią. W procesie przedsiębiorczości następuje przekształcenie idei w żywotny biznes, a konkretniej uruchomienie nowych przedsięwzięć w sposób proaktywny i przewycięzający ryzyko, nie ociągając się z tworzeniem i wykorzystywaniem szans (Barringer i Ireland, 2006). Proces ten nie jest trywialny ani też przypadkowy (Birch, 1987) i w odniesieniu do już istniejących organizacji jest nazywany przedsiębiorczością organizacyjną, ze strategicznego punktu widzenia, gdzie chodzi głównie o tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej (Hitt, Ireland i Hoskisson, 2005). Przedsiębiorczość poprzez odkrywanie i wykorzystywanie szans tworzy przestrzeń dla zarządzania strategicznego i dotyczy rozwoju, tworzenia nowych wartości dla klienta, a w ślad za tym tworzenia bogactwa dla właścicieli czy też przedsiębiorców. Oznacza to spełnienie wymogów w zakresie (Ireland, Hitt i Sirmon, 2003):

- wykształcenia przedsiębiorczego nastawienia umysłu powodującego czujność organizacji i jej uczestników wobec szans, jak również potencjału generowania renty kreowanego przez niepewność;
- uformowania kultury organizacyjnej, w której są oczekiwane nowe idee i twórczość, występują zachęty do podejmowania ryzyka, tolerowane jest niepowodzenie, promowane jest uczenie się, cenione są innowacje, a zmiana jest traktowana jako przesłanka powodzenia;
- strategicznego zarządzania zasobami – strukturalizacji portfela zasobowego, łączenia zasobów w związki tak, aby powstały produktywnie zdolności (np. w zakresie badań i rozwoju) podwyższania umiejętności organizacji w celu tworzenia wartości dla klientów i bogactwa dla udziałowców;
- wykorzystywania zdolności i kompetencji organizacji do tworzenia innowacji produktowych, rynkowych, procesowych w celu realizacji strategii działalności.

Pojęcie przedsiębiorczości organizacyjnej robi karierę z powodu pozytywnego wpływu na efektywność

organizacyjną zarówno finansową, jak i pozafinansową (Zahra, Jennings i Kuratko, 1999). Działalność przedsiębiorcza jest ważna dla efektywności organizacji, bez względu na ich wielkość i to zarówno w gospodarkach transformujących się, jak i w gospodarkach rozwiniętych (Antoncic i Hisrich, 2003). Wpływ ten jest zarówno bezpośredni, jak i pośredni, czyli z mediacją wsparcia organizacyjnego znajdującego wyraz w zaangażowaniu kadry zarządzającej, przygotowaniu ludzi do odkrywania szans, w doborze i wynagradzaniu ludzi, w likwidowaniu barier biurokratycznych, czy też w dostępności zasobów łącznie z czasem. Nic zatem dziwnego w tym, że przedsiębiorczość organizacyjna, oznaczająca proaktywną, odważną działalność innowacyjną i formowanie nowych organizacji, podwyższa poziom efektywności organizacyjnej. Wyniki badań empirycznych wykazują też, że rezultaty przedsiębiorczości organizacyjnej rozpatrywane przez pryzmat efektywności organizacji rosną po kilku latach (Wiklund, 1999).

Równocześnie narasta porozumienie co do trzech wymiarów tego procesu: ● innowacyjności odnoszącej się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, dóbr, usług oraz nowych modeli biznesowych, które opisują, w jaki sposób organizacja projektuje i przeprowadza wymiany ekonomiczne poprzez granice oraz w jaki sposób wiąże zasoby i rynki produktowe w poszukiwaniu tworzenia bogactwa, ● odważania się (*venturing*), czyli tworzenia nowych biznesów dla istniejących albo nowych rynków, rozwijania nowych kompetencji i zdolności organizacji, utrzymywania organizacji w stanie czujności wobec szans, ● odnowy strategicznej odzwierciedlającej różnorodne aktywności zmierzające do ożywienia działalności organizacji, do zbudowania nowych umiejętności konkurencyjnych, czy do zmiany ciągu strategicznego w fundamentalny sposób – a więc przeobrażający zasadniczo bazę technologiczną, rewidujący systemy i procesy, stawiający wyzwania wobec dotychczasowych założeń o rynku i o konkurencji (Zahra, 2005).

Rdzeniem przedsiębiorczości organizacyjnej jest proces odkrywania i wykorzystywania szans (Shane i Venkataraman, 2000), co jest typem zachowań znamionujących te organizacje, które budują swą przewagę konkurencyjną tworząc i przetwarzając nową wiedzę (Katila, 2002) tak, aby proaktywnie konkurować na krawędzi chaosu i czasu (Eisenhardt, Brown i Neck, 2000) przekształcając wiedzę w szansę, a te z kolei w nowe wartości i bogactwo. Rdzeniem przed-

siębiorczości organizacyjnej, podobnie jak zarządzania strategicznego, jest tworzenie bogactwa (Ireland, Hitt, Camp i Sexton, 2001), ale z punktu widzenia przedsiębiorczego nastawienia umysłu (McGrath i MacMillan, 2000) i przedsiębiorczej inteligencji wspomaganej – w znacznej mierze – przez zdolność organizacji do uczenia się i oduczania (Hitt i Reed, 2000). Konkretniej mówiąc i posługując się koncepcją dominującej logiki (Bettis i Prahalad, 1995), można wskazać na cykl organizacyjnego uczenia od strategii konkurencyjnej do wzmacniania zachowania, gdzie rolę ogniw pośredniczących pełnią wartości wraz z oczekiwaniami oraz miary efektywności.

W dialektycznym polu sił: główne komponenty i logika pomiaru przedsiębiorczości

W dalszych rozważaniach przyjmuję dwa założenia. Po pierwsze, na poziomie całej organizacji kluczowe znaczenie ma konfiguracja struktur wzmacniających oraz konfiguracja struktur ograniczających poczynania uczestników (Bratnicki, 1978). Pomiedzy tymi konfiguracjami zachodzi

sprzeczność charakterystyczna dla przeciwieństw chaosu i ładu. Po drugie, pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej powinien w swej logice uwzględniać dialektyczną dynamikę tego procesu. Oznacza to, że konkretne miary powinny tworzyć układ odzwierciedlający godzenie kluczowych sprzeczności. Krótko mówiąc, proponuję sposób mierzenia oparty na dialektycznej dynamice pola sił.

Skrzyżowanie poziomów oraz nośników z wymiarami przedsiębiorczości tworzy macierz pomiaru, gdzie w każdym z dwunastu pól mamy do czynienia ze specyficzną sprzecznością (tabela). Dialektyczna natura przedsiębiorczości, podobnie jak każdej nowej koncepcyjnej czy też społecznej konfiguracji, ma swój wyraz ontologiczny, epistemologiczny, relacyjny, praktyczny i estetyczny. Podążając tym tokiem myślenia (Bhaskar, 1993), warto zastanowić się, w jaki sposób współczesne organizacje budują swoją przedsiębiorczość na ontologicznym poziomie tworzenia swej przyszłości, na epistemologicznym poziomie twórczego odkrywania szans, na relacyjnym poziomie interesariuszy i mobilizowania zasobów, na praktycznym poziomie przypisywania estetycznej jakości działaniom oraz interakcjom. Wielopoziomowość dialektycznej konfiguracji ma

Tab. Główne obszary pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej

Poziomy i nośniki	Wymiary przedsiębiorczości		
	Innowacyjność, wprowadzanie znaczących nowości	Odwaga, stawianie czoła wymaganiom, zapuszczanie się w nieznanne	Proaktywność, dokonywanie dużych zmian
Ontologiczny i epistemologiczny Strategiczne nastawienie umysłu na szanse i na wykorzystywanie niepewności	Swoboda manewru przedsiębiorczego Rozmyślne kontra wylaniające się tworzenie i kształtowanie szans	Przedsiębiorcze rozwiązywanie problemów budowania kompetencji Analiza i logika kontra intuicja i twórczość w radzeniu sobie z nieokreślonością	Inwestowanie w przedsiębiorczy rozwój organizacji Inwestowanie w kapitał materialny kontra inwestowanie w kapitał intelektualny jako nośnik wartości firmy
Relacyjny Formowanie kultury organizacyjnej przez przedsiębiorcze przywództwo mobilizujące interesariuszy	Odpowiedzialność za przedsiębiorcze inicjatywy Odgórne kontra oddolne identyfikowanie i interpretowanie szans w czasie mobilizowania zasobów i legitymizacji	Przedsiębiorcze tworzenie bogactwa Efektywność ekonomiczna kontra odpowiedzialność społeczna	Zaangażowanie w działalność przedsiębiorczą Motywacja zewnętrzna, rywalizacja ekonomiczna kontra motywacja wewnętrzna, współpraca społeczna
Praktyczny Przedsiębiorcze zarządzanie zasobami, zdolnościami, kompetencjami organizacji	Architektura organizacyjnych czynników sprzyjających postępowaniu w ślad za szansami Ścisłe powiązanie kontra luźne powiązanie elementów organizacji	Żywotność przedsiębiorczości Technokratyczny kontra humanistyczny projekt organizacji	Złożoność interakcji komunikacyjnych Dokładność kontra szybkość przepływu informacji w czasie wykonywania zadań
Estetyczny Zachowania przedsiębiorcze tworzące nową wartość i bogactwo	Spółeczna elastyczność Trwałość kontra niepokój zachowań organizacyjnych dla zapewnienia wrażliwości na niespodzianki, braki i bariery	Spółeczna dynamika przedsiębiorczości Zmiany rewolucyjne kontra zmiany ewolucyjne	Rozmieszczenie zasobów dla przedsiębiorczego wykonawstwa Jednorazowe, pełne zaangażowanie zasobów kontra stopniowe zaangażowanie zasobów



wyraźne odniesienie do czterech wymogów przedsiębiorczości (Ireland, Hitt i Sirmon, 2003) i do czterech procesów przedsiębiorczości (Bratnicki, 2004). I tak, dwa pierwsze poziomy (ontologiczny i epistemologiczny) wiążą się z nastawieniem umysłu i procesem przedsiębiorczości strategicznej. Poziom relacyjny koresponduje z kulturą organizacyjną i przywództwem przedsiębiorczym. Poziom praktyczny ma swoje odniesienie w zasobach, zdolnościach, kompetencjach i zarządzaniu przedsiębiorczym. W końcu, na poziomie estetycznym centralną rolę odgrywają tworzenie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i zachowanie przedsiębiorcze.

Dość powszechnie wiadomo, że dobra perspektywa analityczna nie jest substytutem wszechstronnego spojrzenia na przedsiębiorczość, które obejmuje wzajemnie powiązane sprzężenia przede wszystkim tworzące złożoność całego procesu (Davidsson, 2003; Low, 2001). Jak powiada Cook (2001) organizacja posiadająca całościowy kontekst jest pełna interaktywnych związków pomiędzy myśleniem, planowaniem i działaniem, które są kształtowane przez sieć sprzężeń zwrotnych zarówno dodatnich, jak i ujemnych. W tym nurcie mieści się też wielopoziomowa struktura nośna ułatwiająca zrozumienie motywacji i zachowań ludzi w organizacjach (Hultman i Gellerman, 2002). Według tej koncepcji każdy z czterech poziomów – osobisty, interpersonalny, zespołowy, organizacyjny – zawiera w sobie pętlę o identycznej sekwencji procesów. Konkretyzując, uświadamianie potrzeb i pragnień w powiązaniu z myśleniem (ocena faktów, przeświadczenia o sobie i innych osobach, przeświadczenia o otaczającej rzeczywistości) ukierunkowują wartościowanie i decydowanie, a to z kolei przewodzi działaniom (zachowaniom). Uważam, że pełnokontekstowa organizacja i wielopoziomowa struktura nośna działań organizacyjnych są zintegrowane z trzema procesami przedsiębiorczości (Zahra, 2005). Już wyjaśniam w czym rzecz. Myślenie jest rdzeniem innowacyjności. Planowanie oparte na wartościowaniu i na decyzjach stanowi kręgosłup odważania się. Działanie jest kluczem do proaktywności. Tak oto doszliśmy do istoty przedsiębiorczości organizacyjnej, gdzie uwzględniłem kompleksowość, wielopoziomowość i wielowymiarowość tego procesu.

Strategicznie rzecz biorąc, składniki przedsiębiorczości organizacyjnej powinny być silnie powiązane. Jak bowiem podkreśla się, organizacja, posiadając dużą liczbę elementów pozytywnie wzajemnie wpływających na siebie, tworzy złożoność trudną do naśladowania przez konkurentów i przez to mogącą być źródłem przewagi konkurencyjnej (Rivkin i Siggelkow, 2003). Dlatego też, jeżeli sprzeczności przedsiębiorczości organizacyjnej zostaną zespolone, to posiadane przez organizację zasoby, zdolności i kompetencje mogą być użyte do podwyższenia efektywności przedsiębiorczego funkcjonowania i rozwoju. Co więcej, według teorii współewolucji (Levin i Volberda, 1999), samoorganizacja i spontaniczne wyłanianie się nowej konfiguracji przedsiębiorczości organizacyjnej (nowego ładu) powstaje z interakcji pojedynczych nośników i wymiarów. Oto przyczyna, dla której przedsiębiorczość organizacyjna staje się dysfunkcyjna, o ile nie jest kształtowana całościowo. Wszystko to zaś ma służyć

innowacyjności, odważaniu się i proaktywności organizacji.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest moje silne przekonanie, że w każdym z dwunastu pól macierzy pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej występuje zasadnicza sprzeczność i wynikające zeń wyzwanie polegające na zespoleniu tworzących ją przeciwności. Ogólnie mówiąc, stan pogodzonych sprzeczności jest celem idealnym jako forma organizacji, gdzie równocześnie sprzyja się szansom (chaosowi jako przesłance rozwoju) i działaniu (ładowi jako przesłance przetrwania). Nie wdając się zbytnio w szczegóły, mam w tym przypadku na myśli organizację: ● przezorną strategicznie i dokonującą inteligentnych eksperymentów, ● mobilizującą społeczność uczestników i interesariuszy do formułowania i realizowania wizji, ● w której ludzie partnersko improwizują, a całość jest wrażliwa na niespodzianki i braki, ● budowaną wokół samoorganizacji i samoodnowy, przy odpowiednim tempie i zakresie dokonywanych zmian.

Profil przedsiębiorczości organizacyjnej

Szukając przesłanek powodzenia współczesnej organizacji trudno nie docenić wiarygodnego wyróżniania się dzięki swym zachowaniom, które są powiązane z modelem biznesu i znajdują odzwierciedlenie w filozofii zarządzania, wizji i misji danej organizacji; w wewnętrznym zaangażowaniu uczestników organizacji w symbolicznych przekazach dla interesariuszy; w organizacyjnej architekturze sprzyjającej nietypowym zachowaniom podejmowanym przez ludzi z własnej inicjatywy (Bacon i Pugh, 2003). Zatem całościowy pomiar efektywności organizacyjnej powinien uwzględniać wartości, postawy, kompetencje, dostrzeżenia ludzi. Kłopot w tym, że nie wszystkie aspekty efektywności organizacji dadzą się zmierzyć na podstawie obiektywnych danych. Dlatego też czasami jesteśmy uzależnieni od psychometrycznych (subiektywnych czy też miękkich) danych, takich jak opinie czy też percepcje. Wprawdzie w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego (Dess i Robinson, 1984; Powell, 1996) nawoływano do wykorzystywania miar percepcyjnych czy miar subiektywnych, ale przypadki stosowania tego zalecenia są niezmiernie rzadkie. Moja propozycja pomiaru przedsiębiorczości uwzględnia powyższe sugestie i zawiera zestaw jakościowych mierników, które stanowią dopełnienie wskaźników obiektywnych.

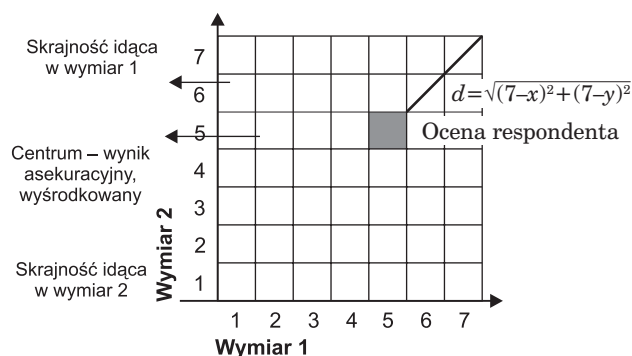
Bazując na przedstawionym wywodzie zakładam, że jakościowy pomiar efektywności przedsiębiorczości organizacyjnej dotyczy kontekstu organizacyjnego sprzyjającego zachowaniom przedsiębiorczym, którego podłoże tkwi w decyzjach dotyczących godzenia kluczowych sprzeczności przedsiębiorczości organizacyjnej. Sugerowane przeze mnie narzędzie diagnostyczne zwane profilem przedsiębiorczości organizacyjnej ma pomóc kadrze zarządzającej w określeniu atutów i słabości organizacyjnych uwarunkowań tego procesu. Tworzenie kwestionariusza diagnostycznego oparto na koncepcji dialektycznej dynamiki przedsiębiorczości, przedstawionej w tabeli, która modyfikuje przedsiębiorcze procesy, podobnie jak mowa daje znaczenie językowi. Narzędzie pomiaru zawiera dwana-

ście pytań dotyczących poszczególnych sprzeczności. Pytania w kwestionariuszu zostały tak skonstruowane, że osoba posługując się siedmiostopniową skalą oceny dokonuje dwóch wyborów charakterystycznych dla danej sprzeczności (np. efektywność ekonomiczna i odpowiedzialność społeczna).

Uzyskane wyniki ocen nanosi się na siatkę profilu przedsiębiorczości opartą na osiach współrzędnych (rysunek). Na osiach odłożone są wartości skali ocen od 1 do 7. Profil przedsiębiorczości występujący w danej sprzeczności obliczany jest jako odległość od prawego górnego rogu siatki (punkt o współrzędnych (7; 7)) do punktu o współrzędnych odpowiadających ocenie respondenta (punkt o współrzędnych (x; y)). Profil ten liczy się więc następująco:

$$d = \sqrt{(7-x)^2 + (7-y)^2}$$

Im wyliczona odległość jest większa, tym mniejsza jest efektywność organizacji w zespłaniu badanej sprzeczności i tym samym przedsiębiorczość występująca w sprzeczności. Zatem punkt o współrzędnych (7; 7) odzwierciedla stan idealny (profil przedsiębiorczości = 0), a punkt o współrzędnych (1; 1) – wynik najgorszy.



Rys. Siatka profilu przedsiębiorczości organizacyjnej

Przechodząc do metodyki pomiaru należy stwierdzić, że poleganie na jednym informatorze z danej organizacji wiąże się z istotnymi ograniczeniami poznawczymi wynikającymi z posiadanych przez niego ukrytych teorii działania (Gerhard, Wright, McMahan i Snell, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Lee i Podsakoff, 2003). Wiadomo również, że podstawy wiedzy i umiejętności poznawcze zespołu zarządzającego znajdują wyraźne odzwierciedlenie w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji (Hambrick i Mason, 1984). W szczególności charakterystyki (wraz z procesami) zespołu zarządzającego wpływają na przedsiębiorczość w dziedzinie tworzenia nowych produktów (Srivastava i Lee, 2005), w aspekcie rozpoczynania nowych rodzajów działalności (Talaucar, Grundei i Werder, 2005), a niektórzy definiują orientację przedsiębiorczą organizacji w kategoriach skłonności zarządzających nią do innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności (Morris i Paul, 1987). Patrząc szerzej, znajduje-

my się na gruncie klimatu organizacyjnego obejmującego kolektywne postawy i przekonania uczestników organizacji odnoszące się do sposobów wykonywania zadań (Ashkanasy, Wilderom i Peterson, 2000). Tak rozumiany klimat organizacyjny stanowi odbicie wbudowanych weń strategicznych wartości i przekonań, wiążących się z pożądanym funkcjonowaniem organizacji i priorytetami, a kształtowanych przez przywództwo (Bratnicki, 1986; Schein, 1985).

Wszystko to podkreśla znaczącą rolę władzy w kształtowaniu percepcji organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości. Stąd też moja propozycja, aby jako źródła informacji wykorzystywać osoby tworzące dominującą koalicję, zgodnie z odwzorowaniem konfiguracji władzy według procedury sprawdzonej w moich poczynaniach konsultingowych (Bratnicki, 1992). Ta metodyczna sugestia nie tylko pozwala zmniejszyć mankamenty korzystania z indywidualnych źródeł informacji, ale pozwala również powiązać pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej z aktualnym ładem korporacyjnym. Pozostaje jednak problem strategicznego porozumienia odnośnie do organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości, które można osiągnąć poprzez dyskusję i zespołowe uczenie się w czasie specjalnej sesji oceniającej, realizowanej według logiki aktywnego doskonalenia zarządzania (Bratnicki, 1993).

Zakończenie

W konsekwencji zastosowania scharakteryzowanego podejścia odpowiedź na pytanie dotyczące poziomu efektywności przedsiębiorczości organizacyjnej nie jest wprawdzie precyzyjna, ale daje istotne przesłanki do podjęcia rzetelnej i otwartej dyskusji nad dalszym ożywianiem mierzonoego procesu. Co więcej, zaprezentowane narzędzie ma zastosowanie w całej gamie organizacji – małych i dużych, lokalnych i globalnych, młodych i starych. Jednakże nie traktuję go jako zamkniętej sprawy, ponieważ mam świadomość potrzeby prowadzenia dalszych prac poświęconych zarówno treści sprzeczności przedsiębiorczości organizacyjnej, jak i sposobów dokonywania pomiaru efektywności.

W tym świetle nabierają znaczenia zagadnienia przywództwa menedżerskiego, zespłania ewolucji z rewolucyjnymi przeobrażeniami, strategicznego definiowania domeny działalności, kreowania zintegrowania strategii ze strukturą organizacyjną i systemami działania, bilansowania współpracy mającej swe podłoże we wspólnie podzielanych wartościach z rywalizacją mającą korzenie polityczne, przewycięzania nietolerancji i inercji wynikającej z dotychczasowych sukcesów, kształtowania samoorganizacji umożliwiającej spontaniczność, wykorzystywania władzy organizacyjnej do wzmocnienia organizacyjnego uczenia się, stawiania ambitnych celów, utrzymywania konsekwencji w działaniach i w decyzjach, budowy zaufania jako podpory efektywności komunikowania się, uformowania nowej kultury organizacyjnej przy równoczesnym zachowaniu zaangażowania i lojalności pracowników charakterystycznych dla pierwotnej kultury, aktywizowania zmiany strategicznej poprzez zdobywanie i wykorzystywanie władzy organizacyjnej. ➔

Lista problemów formowania przedsiębiorczości wydaje się nie mieć granic.

prof. dr hab. Mariusz Bratnicki

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego
w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTONCIC B., HISRICH R.D., 2003, *Privatization, Corporate Entrepreneurship and Performance: Testing a Normative Model*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, 8, s. 197–218.
- [2] ASHKANASY N., WILDEROM C.P.M., PETERSON M.F., (red.) 2000, *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Thousand Oaks, Sage.
- [3] BACON T.R., PUGH D.G., 2003, *Winning Behavior: What the Smartest, Most Successful Companies Do Differently*, New York, AMACOM.
- [4] BARRINGER B.R., IRELAND R.D., 2006, *Entrepreneurship. Successfully Launching New Ventures*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- [5] BETTIS R.A., PRAHALD C.K., 1995, *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*, „Strategic Management Journal”, 16, s. 5–14.
- [6] BHASKAR R., 1993, *Dialectics: The Puls of Freedom*, London/New York, Verso.
- [7] BIRCH D., 1987, *Job Creation in America*, New York, Free Press.
- [8] BRATNICKI M., 1978, *Force-field Analysis in Research on Decision-making Processes*, Berlin, IIM.
- [9] BRATNICKI M., 1986, *Kultura i przywództwo: społeczne tworzenie rzeczywistości w organizacji gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, 1, s. 169–188.
- [10] BRATNICKI M., 1992, *Władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie i zmiana strategiczna*, Ruda Śląska, Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze.
- [11] BRATNICKI M., 1993, *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Katowice, WAE.
- [12] BRATNICKI M., 2002, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Katowice, AE w Katowicach.
- [13] BRATNICKI M., 2004, *Organizational Entrepreneurshipscape: Contradictions, Processes, Dimensions, Forms and Questions*, Dąbrowa Górnicza, Academy of Business.
- [14] COOK W.J., 2001, *The Art and Science of Holistic Strategy*, Westport, Quorum.
- [15] DAVIDSSON P., 2003, *The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions*, [w:] *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 6, praca zbiorowa pod red. J.A. KATZ i D.A. SHEPHERDA, Oxford, Elsevier Science Ltd., s. 315–372.
- [16] DESS G.G., ROBINSON R.B., 1984, *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, „Strategic Management Journal”, 5, s. 265–273.
- [17] EISENHARDT K.M., BROWN S.L., NECK H.M., 2000, *Competing on the Entrepreneurial Edge*, [w:] *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, praca zbiorowa pod red. G.A. MEYER i K.A. HEPPARD, Thousand Oaks, Sage, s. 49–62.
- [18] GERHART B., WRIGHT P.M., McMAHAN G.C., SNELL S.A., 2000, *Measurement Error in Research on Human Resources Decisions and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates?*, „Personnel Psychology”, 53, s. 803–834.
- [19] HAMBRICK D., MASON P., 1984, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, „Academy of Management Review”, 9, s. 192–206.
- [20] HITT M.A., REED T.S., 2000, *Entrepreneurship in New Competitive Landscape*, [w:] *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, praca zbiorowa pod red. G.A. MEYER i K.A. HEPPARD, Thousand Oaks, Sage, s. 23–45.
- [21] HITT M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E., 2005, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Cincinnati, South – Western Publishing.
- [22] HULTMAN K., GELLERMAN B., 2002, *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, San Francisco, Jossey-Bass.
- [23] IRELAND D.R., HITT M.A., CAMP S.M., SEXTON D.L., 2001, *Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth*, „Academy of Management Executive”, 15(1), s. 49–63.
- [24] IRELAND R.D., HITT M.A., SIRMON D.G., 2003, *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions*, „Journal of Management”, 29, s. 963–989.
- [25] KATILA R., 2002, *New Product Search Over Time: Past Ideas in Their Prime?*, „Academy of Management Journal”, 45, s. 995–1010.
- [26] LEVIN A.Y., VOLBERDA H.W., 1999, *Prolegomena on Evolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, „Organization Science”, 10, s. 519–535.
- [27] LOW M.B., 2001, *The Adolescence of Entrepreneurship Research: Specification of Purpose*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 25, s. 17–25.
- [28] McGRATH R.G., MacMILLAN I., 2000, *The Entrepreneurial Mindset*, Boston, Harvard Business School Press.
- [29] MORRIS M.H., PAUL G.W., 1987, *The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms*, „Journal of Business Venturing”, 2, s. 247–259.
- [30] PODSAKOFF P.M., MacKENZIE S.B., LEE J.Y., PODSAKOFF N.P., 2003, *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of Literature and Recommended Remedies*, „Journal of Applied Psychology”, 88, s. 879–903.
- [31] POWELL T.C., 1996, *How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test*, „Strategic Management Journal”, 17, s. 323–334.
- [32] RIVKIN J., SIGGELKOW N., 2003, *Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design*, „Management Science”, 49, s. 290–311.
- [33] SCHEIN E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- [34] SHANE S., VENKATARAMAN S., 2000, *The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research*, „Academy of Management Review”, 25, s. 217–226.
- [35] SHARMA P., CHRISMAN J.Y., 1999, *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 23(3), s. 11–27.
- [36] SRIVASTAVA A., LEE H., 2005, *Predicting Order of New Product Moves: The Role of Top Management in Corporate Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing”, 20, s. 459–481.
- [37] TALAULICAR T., GRUNDEI J., WERDER A., 2005, *Strategic Decision Making in Start-ups: The Effect of Top Management Team Organization on Processes on Speed and Comprehensiveness*, „Journal of Business Venturing”, 20, s. 519–541.
- [38] WIKLUND J., 1999, *The Sustainability of Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 24, s. 37–48.
- [39] ZAHRA S.A., JENNINGS D., KURATKO D., 1999, *The Antecedents and Consequences of Firm Level Entrepreneurship: The State of the Field*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 24, s. 45–65.
- [40] ZAHRA S.A., 2005, *Corporate Entrepreneurship*, [w:] *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. III, *Entrepreneurship* (2 wyd.), praca zbiorowa pod red. M.A. HITT i R.D. IRELANDA, Malden/ Oxford/Carlton, Blackwell Publishing, s. 42–45.

Źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Zdzisław Pierścionek

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na danym rynku w danym okresie jest rezultatem wyższej relatywnej wartości oferty tego przedsiębiorstwa w porównaniu z ofertami konkurentów. Przewaga ta dotyczy pewnej określonej grupy odbiorców, tj. tych, którzy postrzegają wartość danej oferty z punktu widzenia swoich własnych preferencji jako większą i skutecznie promowaną, a więc jako konkurencyjną na tle innych ofert. Większa wartość oferty może wynikać, jak wiadomo, z wyższej postrzeganej jakości, nowości, różnorodności, wyróżnienia się – przy porównywalnej cenie, czy z lepszego serwisu, kanałów dystrybucji, krótszego czasu realizacji zamówienia i obsługi, większej marki i renomy. Źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa można zaliczyć do 3 poziomów¹⁾:

- bezpośrednie źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej,
- bazowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- zewnętrzne źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Bezpośrednie źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa to te procesy i systemy, które bezpośrednio określają możliwości rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należą tu ze sfery realnej: technologia, wielkość i lokalizacja przedsiębiorstwa, ze sfery regulacji: jakości systemu zarządzania, a w tym poziom umiejętności marketingowych oraz zarządzania strategicznego. Te bezpośrednio źródła są z kolei uwarunkowane przez źródła, które określić można jako bazowe, stanowiące strukturalną, trwałą podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wiodącymi koncepcjami bazowych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa są koncepcje kluczowych kompetencji (Hamel-Prahalad), wyróżniających firmę zdolności (Kay) oraz organizacji uczącej się i bazującej na wiedzy.

Między koncepcjami Hamela i Prahalada oraz Kaya, a także organizacji uczącej się i bazującej na wiedzy występują istotne różnice. Dotyczą one sposobu określania źródeł przewagi konkurencyjnej, jak i całej koncepcji konkurowania.

Koncepcja konkurencyjności opracowana przez Hamela i Prahalada zakłada, że podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są zdolności do kreowania innowacji wynikające z posiadania przez dane przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji. Kluczowe kompetencje stanowią zestaw umiejętności, wiedzy i technologii, charakteryzują się kluczowym wkładem w najważniejsze wartości dla

odbiorcy, unikatowością oraz możliwością wprowadzenia gamy nowych produktów. Kluczowe kompetencje można i należy tworzyć, co wymaga posiadania wizji rozwoju rynku, aktywnego uczestnictwa w transformacji branży oraz w procesie konkurencji o nowe zasoby i umiejętności²⁾.

Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa opracowana przez Johna Kaya zakłada, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są wyróżniające firmę zdolności. Podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wykrycie wyróżniających daną firmę zdolności, które mogą stanowić: architektura, reputacja, innowacje oraz zasoby strategiczne. J. Kay zakłada, że wyróżniające zdolności posiada każde przedsiębiorstwo utrzymujące się na rynku. Drugim podstawowym warunkiem osiągnięcia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest właściwe wybranie rynków, tj. dostosowanych do posiadanych wyróżniających daną firmę zdolności. Wyróżniających firmę zdolności nie da się świadomie tworzyć³⁾. Według J. Kaya atrakcyjność inwestycyjna rynków nie ma zasadniczego znaczenia w procesie ich wyboru, natomiast w koncepcji Hamela i Prahalada atrakcyjność rynków odgrywa bardzo istotną rolę.

Zasadniczą różnicą tych dwóch koncepcji osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności jest ocena możliwości świadomego tworzenia źródeł konkurencyjności w postaci kluczowych kompetencji (Hamel-Prahalad), czy wyróżniających firmę zdolności (Kay). Ci pierwsi twierdzą, że jest to możliwe i konieczne, ten drugi, że nie jest to możliwe. Koncepcja Hamela i Prahalada dotyczy przyszłości, związana jest z rozwojem zasobów przedsiębiorstwa, przyszłym kształtem branży, aktywnym kształtowaniem tej przyszłości. Natomiast koncepcja Kaya dotyczy istniejących zasobów i warunków otoczenia. Hamel i Prahalad jako cel działań konkurencyjnych formułują przewodnictwo rynkowe, podczas gdy Kay mówi o trwałej pozycji na rynku, niekoniecznie pierwszej.

Bazowe źródła konkurencyjności są różnie określone w koncepcjach Hamela i Prahalada oraz Kaya. W pierwszym przypadku są to kluczowe kompetencje, a w drugim wyróżniające firmę zdolności. Istota pojęć kluczowych kompetencji oraz wyróżniających firmę zdolności jest podobna. Definiowane są one za pomocą tych samych określeń, tj. umiejętności, zdolności (możliwości), wiedzy, technologii i procesów. Inaczej natomiast są przedstawiane same źródła konkurencyjności. U Kaya są to specyficzna architektura, innowacje, reputacja, zasoby strategiczne, umie-

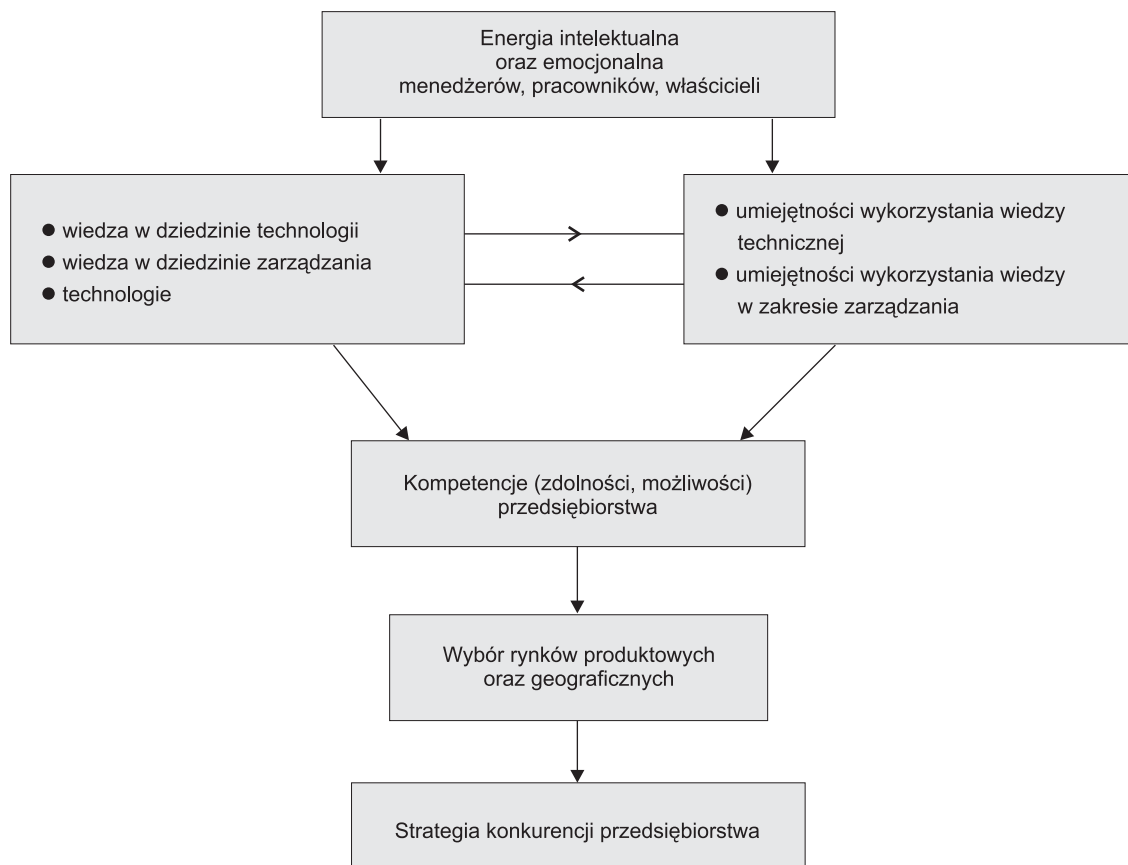


jętności rozpoznania wyróżniających zdolności i umiejętności wyboru rynków. Hamel i Prahalad jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa określają integrację różnorodnych umiejętności, dobór ich struktury, przewagę wiedzy na temat przyszłości oraz w metodach tworzenia nowych kluczowych kompetencji. W obu koncepcjach podkreśla się rolę uczenia się przedsiębiorstwa w kształtowaniu kluczowych kompetencji, w procesie identyfikacji wyróżniających zdolności, a także wyboru rynków. Widzimy więc silny związek obu tych koncepcji z ideą organizacji uczącej się oraz bazującej na wiedzy.

Koncepcje Hamela i Prahalada były inspiracją dla wielu dalszych prac nad kluczowymi kompetencjami oraz wyróżniającymi zdolnościami. Tak więc można mówić o wielu wariantach tych koncepcji. Ich autorzy w określeniu źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa posługują się głównie takimi pojęciami, jak: kompetencje (*competencies*), zdolności, możliwości (*capabilities*), umiejętności (*skills*), a także wiedza (*knowledge*), kwalifikacje oraz technologie. Różne wersje określeń źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa posługują się różnymi pojęciami. Tak więc Hamel i Prahalad określają te źródła jako kluczowe kompetencje przedsiębiorstw, J. Kay jako wyróżniające firmę zdolności, G. Stalk, Ph. Evans, L. Shulman jako kompleksowe możliwości (*capabilities*). Kluczowe znaczenie dla określenia źródeł bazowych przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mają cztery terminy, tj. kompetencje, zdolności (możliwości), umiejętności oraz uczenie się i wiedza. Różnice między

trzema pierwszymi pojęciami trudno jest jednoznacznie określić, dotyczy to szczególnie kompetencji oraz zdolności. Niektórzy autorzy traktują jako synonimy kompetencje oraz zdolności lub definiują kompetencje przez możliwości⁴. Niektórzy autorzy używają zamiennie pojęć zdolności oraz umiejętności, a definiują kompetencje stosując termin umiejętności. Hamel i Prahalad definiują kluczowe kompetencje jako zintegrowany zestaw różnorodnych umiejętności i technologii⁵. R. Kanter kluczowe kompetencje definiuje jako wyróżniające zdolności, procesy i zasoby⁶. Kompetencje określane są jako możliwości robienia czegoś cennego dla klientów.

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa traktuje się, z punktu widzenia organizacji uczącej się, jako złożone związki umiejętności zbiorowego uczenia się, które są wykorzystywane w procesach organizacyjnych⁷. Są więc tu podejścia oparte na teorii organizacji uczącej się. Jeszcze inne określenie kluczowych kompetencji posługuje się pojęciem wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podstaw przewagi konkurencyjnej⁸. Jak można sądzić uproszczone relacje między czterema kluczowymi pojęciami można określić tak, jak to przedstawiono na rysunku. Punktem wyjścia do określenia źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest posiadana przez poszczególnych pracowników, zespoły (formalne i nieformalne) oraz organizację jako całość wiedza oraz istniejąca technologia (procesy). Wiedza ta, uwarunkowana przez kwalifikacje, doświadczenie, intelekt, procesy uczenia się organizacji, obejmuje wiedzę techniczną



Rys. Powiązania wiedzy, umiejętności oraz zdolności firmy

oraz wiedzę w dziedzinie zarządzania (w tym marketingu, finansów, logistyki, kadr, innowacji, zarządzania strategicznego). Wiedza techniczna oraz ta w dziedzinie zarządzania stanowią potencjał, który może przekształcić się w konkretne zdolności firmy. To właśnie umiejętności pozwalają na wykorzystanie wiedzy skumulowanej w przedsiębiorstwie. Umiejętności wykorzystania wiedzy skumulowanej w przedsiębiorstwie zależą od zastosowanych systemów organizacji zarządzania, doboru ludzi, systemów bodźców (materialnych i niematerialnych). Można stwierdzić, że umiejętności zastosowania wiedzy technicznej oraz tej w dziedzinie zarządzania stanowią określony specyficzny rodzaj wiedzy, tj. dotyczącej sposobów zastosowania wiedzy, a więc umiejętność budowy struktur organizacyjnych, systemu bodźców kształtujących odpowiednie relacje między ludźmi. Ta specyficzna wiedza w istotnym stopniu wynika z doświadczenia, a więc procesu uczenia się organizacji. Wiedza techniczna, wiedza w dziedzinie zarządzania, umiejętności ich wykorzystania (struktury, systemy) wraz z energią intelektualną oraz emocjonalną ludzi mających decydujący głos w przedsiębiorstwie, ich ambicje, cele, pragnienia i dążenia, tworzą zdolności (możliwości) tego przedsiębiorstwa. Zdolności te, to głównie zdolności do tworzenia innowacji oryginalnych, bądź zdolności do twórczego naśladownictwa, zdolności do dostrzeżenia i wykorzystania okazji, zdolności do przywództwa kosztowego, jakościowego, w dziedzinie promocji, serwisu, dystrybucji, przewagi czasowej. Specyficznym typem zdolności są zdolności do uczenia się organizacji. Te zdolności warunkują inne wymienione zdolności. Zdolności do uczenia się organizacji są uwarunkowane także wiedzą (m.in. na temat znaczenia intensywnego uczenia się organizacji w kształtowaniu zdolności firmy, rodzajów potrzebnej wiedzy) oraz umiejętnościami jej wykorzystania (wiedza i doświadczenie dotyczące struktur i systemów zapewniających efektywne uczenie się) i energią intelektualną i emocjonalną, uwarunkowanych z kolei przez otoczenie, w którym powstało i rozwijało się dane przedsiębiorstwo.

Aktualna wiedza o kluczowych czynnikach warunkujących skuteczność systemu zarządzania podkreśla znaczenie informacji oraz nowoczesnych systemów i technologii informacyjnych w kształtowaniu wiedzy i umiejętności, a więc kompetencji firmy. Decydującą rolę w kształtowaniu wiedzy i umiejętności firmy pełni proces uczenia się. Tak więc, im bardziej dane przedsiębiorstwo zbliża się do struktury organizacji uczącej się, tym większe ma szanse na tworzenie i wykorzystanie źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Uniwersalną, sięgającą do najgłębszych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa jest koncepcja organizacji uczącej się bazującej na wiedzy. Koncepcja ta opiera się na następujących podstawowych założeniach:

- wiedza organizacji i umiejętności jej wykorzystania na konkurencyjnym poziomie stanowią kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej;
- uczenie się wewnątrz organizacji ma decydujące znaczenie dla poziomu wiedzy (obok uczenia się poza organizacją, a więc w rodzinie, szkołach, uczelniach, stowarzyszeniach, na kursach, szkoleniach itd.);

- skuteczne uczenie się organizacji wymaga gruntownej przebudowy jej struktury i systemów.

Różne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa jako warunek niezbędny ich realizacji formułują zasadniczą przebudowę struktury przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna w rezultacie uczenia się wewnątrz organizacji zostanie osiągnięta pod warunkiem przekształcania przedsiębiorstwa w organizację uczącą się, bazującą na wiedzy.

W praktyce każde przedsiębiorstwo jest w pewnym stopniu organizacją uczącą się, opartą na wiedzy. Jak można sądzić przedsiębiorstwo przyszłości, które będzie sobie radzić z konkurencją w przyszłych warunkach, to takie, które istotnie przebuduje swoje struktury i umiejętności w dostosowaniu do nowych warunków otoczenia. Przebudowa organizacji powinna polegać na wprowadzeniu struktur i systemów w organizacji, które zapewnią systematyczny dopływ potrzebnej wiedzy z otoczenia organizacji, permanentne uczenie się wewnątrz organizacji obejmujące wszystkich jej członków, odpowiednie gromadzenie i magazynowanie wiedzy, ciągłe dzielenie się wiedzą wśród pracowników oraz odpowiednie wykorzystanie wiedzy. W opisie organizacji uczącej się, bazującej na wiedzy można i należy stosować teorię kluczowych kompetencji (czy wyróżniających firmę zdolności). Można definiować i analizować m.in. kluczowe kompetencje w zakresie uczenia się, dzielenia się i wykorzystania wiedzy w organizacji.

Nowe koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (i szerzej koncepcje konkurencyjności) stanowią, jak można sądzić, istotny postęp w naukach o przedsiębiorstwie. Stanowią istotny nowy dorobek zarządzania strategicznego, który wejdzie do dorobku m.in. teorii konkurencji oraz teorii firmy. Problemy, które te teorie formułują, i co do których proponują rozwiązania, nie są tylko ich opisem przy zastosowaniu innych nowych pojęć, jak: umiejętności, wiedza, zdolności, możliwości, kompetencje, kluczowe kompetencje, wyróżniające firmę zdolności. Teorie te stawiają nowe pytania (o bazowe źródła przewagi konkurencyjnej) oraz proponują nowe rozwiązania.

prof. zw. dr hab. Zdzisław Pierścionek
Szkoła Główna Handlowa

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. Z. PIERŚCIONEK i in., *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynku UE*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji 2005.
- ²⁾ Por. G. HAMEL, C. PRAHALAD, *The Core Competences of the Corporation*, „Harvard Business Review”, June 1990.
- ³⁾ J. KAY, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 185.
- ⁴⁾ Zob. na przykład M. BRATNICKI, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000, s. 7.
- ⁵⁾ Por. G. HAMEL, C. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999, s. 170.
- ⁶⁾ R. KANTER, *On the Frontiers of Management*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 29.
- ⁷⁾ M. BRATNICKI, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000, s. 23.
- ⁸⁾ J. THOMPSON, B. RICHARDSON, *Strategic and Competitive Sources*, „Management Decision” 2/1996.

Zasada preferencji zadań mierzalnych, czyli dlaczego organizacje bywają na ogół bardziej trywialne w rzeczywistości niż w teorii

Krzysztof Łobos

Wprowadzenie

Niewiele jest w teorii organizacji i kierowania uogólnień, które można uznać za powszechnie przyjmowane i jednocześnie takie, które z bardzo dużym prawdopodobieństwem realizują się w praktyce. Na ogół konstatacje w ramach tego obszaru wiedzy nie posiadają mocy predykcyjnej. Systemy społeczne, w tym organizacyjne, uznajemy za tak niezwykle złożone, że aż w praktyce nieprzewidywalne. Celem artykułu jest ukazanie jednej z realnych „zasad” w nauce organizacji i kierowania oraz konsekwencji z niej wynikających dla codziennej praktyki organizacyjnej.

Zasada preferencji zadań mierzalnych

Jednym z wyjątkowych w tym względzie stwierdzeń jest to dotyczące preferencji w zakresie realizacji różnego typu zadań przez ich wykonawcę. Może być ono sformułowane następująco: jeśli wyróżnimy klasę zadań o wyniku trudno mierzalnym bądź niemierzalnym oraz klasę zadań o wyniku mierzalnym i stwierdzimy, że obydwie zostały przyporządkowane do realizacji jednemu podmiotowi, to zadania z wynikiem wymiernym będą realizowane w pierwszej kolejności, a nawet kosztem zadań z wynikiem niewymiernym (słabo wymiernym)¹⁾. Obserwacja rzeczywistości organizacyjnej skłania do konstatacji, że teza ta jest nieomal prawem. Powody zjawiska są proste w odróżnieniu od większości innych zjawisk organizacyjnych: przełożeni są w stanie dokładnie skontrolować wyniki mierzalne, a więc i wykonawca dba o efekty możliwe do skontrolowania, od których zależy (w znacznej mierze) ocena jego pracy. „Prawo” obowiązuje na wszystkich szczeblach organizacji, każdy z nich posiada bowiem swój organ kontrolny. Dotyczy ono nawet *top managementu*, który, oprócz rad nadzorczych, jest pod naciskiem interesariuszy. Wymierne wyniki, którymi muszą się legitymować, aby trwać w organizacji na kluczowym stanowisku, są podstawową ich troską. Na dalszy plan schodzą w tej sytuacji działania bez efektów wymiernych w krótkim horyzoncie. To samo dotyczy szere-

gowej księgowej czy magazyniera. Nie współtworzenie kompleksowego systemu kontrolingu, lecz oddanie sprawozdań na czas bądź bezbłędne wypisanie dokumentów magazynowych jest ich najważniejszym zadaniem. Do bardziej rozmytych powodów preferencji zadań wymiernych należy, zdaniem autora, również podświadome traktowanie wymierności jako bardziej wartościowej od niewymierności.

Organizacyjne implikacje zasady

Zasada preferencji zadań z wynikiem wymiernym posiada, zdaniem autora, wiele bardzo konkretnych implikacji praktycznych, daleko wykraczających poza prostą kolejność realizacji dwóch opisanych typów zadań. Pozwalają one pokazać, dlaczego część wysiłków organizatorskich czy związanych z pewnymi koncepcjami zarządzania tak naprawdę kończy swój żywot na papierze (w najlepszym razie), bądź jako nieudane, lecz kosztowne i zniechęcające wdrożenie (w najgorszym). Pozwala pokazać również, dlaczego organizacje są na ogół o wiele bardziej trywialne i sztampowe niż wydaje się to z punktu widzenia teorii organizacji i kierowania. Wymieńmy więc najistotniejsze implikacje praktyczne omawianej zasady.

■ Organizacje są w zdecydowanej większości systemami autokratycznymi (i hierarchicznymi), a nie demokratycznymi (i heterarchicznymi). Demokratyzacja życia organizacyjnego, mimo że teoretycznie pożyteczna, należy do zjawisk marginalnych, gdyż jej wprowadzanie, wiążące się nierozłącznie z partycypacją, tworzy zamęt organizacyjny, rodzi znaczne potrzeby w zakresie działań koordynacyjnych (spotkania, opracowywanie ich efektów), a efekty partycypacji rzadko bywają wymierne. Idzie się więc „na skróty”, a czas przeznaczony raczej na realizację wyznaczonych zadań wymiernych.

■ Organizacje rzadko wprowadzają w życie „miękkie” metody i techniki zarządzania. Większość modelowych ujęć metod i technik zarządzania przeładowana jest postulatami działań, które nie rodzą wymiernych efektów. Szacowanie pola sił zmiany (zarządzanie zmianą), tworzenie map wiedzy (zarządzanie wiedzą), iden-

tyfikowanie i uświadamianie istnienia problemów pracowniczych (*counselling*), bądź nawet bieżące monitorowanie organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa (zarządzanie przez formalizację), to przykłady działań z różnych metod i technik, które są przytłaczane przez codzienność wymiernych prac. W praktyce zarządzania ostają się więc tylko te metody, które mają bezpośredni związek z wymiernymi efektami, np. *outsourcing*, *just in time* (wpływ na poziom kosztów), zarządzanie przez wyniki, zarządzanie przez cele (stymulowanie wzrostu efektywności), metody badania pracy (kształtowanie systemu wynagrodzeń, wpływ na wielkość zatrudnienia). Metody te ostają się w praktyce w najprostszej, okrojonej z działań niewymiernych postaci. Często także naturalne działania podejmowane w organizacjach nazywane są metodą.

■ Organizacje niezwykle rzadko posilkują się w procesach wdrażania metod i technik, planowania oraz podejmowania decyzji tzw. racjonalną procedurą. Racjonalne procedury w odniesieniu do skomplikowanych sytuacji są swoistym „siedliskiem” działań niewymiernych, a nawet pozornych, czyli tych, które redukuje praktyka organizacyjna. Przykładowo, procedura racjonalnego wdrożenia decyzji zawierać powinna takie elementy, jak: poszukiwanie informacji, kontrola kompletności i wiarygodności informacji, formułowanie alternatyw, formułowanie kryteriów oceny, ocena na podstawie kryteriów, ocena prawdopodobieństwa realizacji, a wreszcie wybór. Praktyka podejmowania decyzji dowodzi jednak, że częstszy jest inny proces. Decydent lub mała ich grupa na podstawie intuicji i wcześniejszych doświadczeń upiera się przy określonym rozwiązaniu, lansuje je za wszelką cenę, prezentując wyłącznie zalety. Alternatywy nie są brane pod uwagę i jest to raczej zaleta niż wada, gdyż upór i konsekwencja w dążeniu do obranego celu często determinują skuteczność²⁾.

■ Organizacje korzystają najczęściej ze wzorców już wypracowanych. Wypracowywanie jakościowo nowych rozwiązań w sferach takich, jak organizacja czy strategia jest rzadziej obecne w praktyce niż świadome bądź też nie kopiowanie. Po pierwsze, efekty wprowadzania jakościowo nowych rozwiązań w wyżej wymienionych sferach są bardzo trudne do oszacowania. Brak jest więc motywacji do podjęcia trudu innowacji i „wyważania drzwi” na nowo. Po drugie, w natłoku wymiernych działań bieżących o wiele skuteczniejsze jest kopiowanie rozwiązań już istniejących. Samo otoczenie podpowiada nam ten skądinąd skuteczny sposób postępowania. Kopiowanie rozwiązań organizacyjnych dokonuje się na podstawie wzorców organizacji osiągających sukcesy rynkowe. Zakłada się więc, że są one racjonalne³⁾. Podobnie jest ze strategią. Nie opracowanie kompletnie odmiennego wzorca zachowania w branży, lecz raczej zrozumienie jej logiki prowadzi do sukcesu⁴⁾. Powyższe stwierdzenia sugerują pewne ograniczenie roli kadry kierowniczej wyższego szczebla jako decydenta organizacyjnego i kreatora polityki względem otoczenia. Ograniczenia zewnętrzne oraz czasowe powodują, że nawet kadra wyższego szczebla częściej niż kreatorem jest administratorem i podmiotem usiłującym dopasować organizację do ograniczeń otoczenia i zinstytucjonalizowanych wzorców.

■ Niewymierne zadania realizowane w praktyce pojawiają się w okresach koniunktury bądź są związane z realizacją pewnej polityki organizacyjnej w kontekście słabości bądź nieobecności nadzoru właścicielskiego. Wówczas to usankcjonowana może zostać nieefektywność działań. W słabych ekonomicznie firmach często podejmuje się próby sanacji. Warto zwrócić jednak uwagę na fakt, że działania w ramach takich programów, to działania z wymiernym efektem. *Outsourcing*, zwolnienia, ograniczanie administracji, zwalnianie pomieszczeń, redukcja kosztów, to działania najbardziej typowe. W sytuacjach kryzysowych nikt nie podejmuje się zarządzania wiedzą, zarządzania przez grupy samosterujące czy zarządzania przez delegowanie uprawnień. Stanowi to, zdaniem autora, argument na rzecz hipotez postawionych wyżej.

Ograniczenia stosowalności zasady

Jak zostało to zasygnalizowane wyżej, część organizacji pokazuje w praktyce, że wdraża w sposób mniej lub bardziej udany naszpikowane zadaniami niewymiernymi koncepcje bądź metody czy techniki zarządzania w życie. Znane są nawet, choć bardzo nieliczne, eksperymenty polegające na budowaniu organizacji prawie w pełni demokratycznych⁵⁾. Można także podawać przykłady firm, które tworzą własne strategie rynkowe, a nie dopasowują się do logiki branży. Czasami nawet strategie te okazują się trafione. W jakich warunkach może więc dochodzić do kreowania innowacji w zakresie organizacji i zarządzania oraz realizowania zadań uważanych za zadania z niewymiernym efektem?

Po pierwsze, stwierdzić należy, że krytycznym czynnikiem moderującym system zarządzania przedsiębiorstwa jest jego sytuacja ekonomiczna. Firmy wykazujące dobrą kondycję ekonomiczną i których kadra kierownicza przekonana jest o dobrych perspektywach rozwojowych, rosną tak ze względu na wartość majątku, jak i zatrudnienie. Nie występuje presja na redukcję kosztów. Takie tendencje pokazują menedżerskie teorie przedsiębiorstwa, według których naczelnej kadrze zależy na wzroście wartości przedsiębiorstwa, jego wielkości, obrocie, a nie na zysku⁶⁾. W dużym obrocie realizowanym przez wielką organizację łatwiej jest bowiem ukryć wszelkiego typu wydatki mniej racjonalne bądź nieracjonalne. Kadra kierownicza wyższego szczebla wykazuje też skłonności do hojnego gospodarowania środkami pozostającymi do jej wyłącznej dyspozycji. Racjonalność pozostaje wówczas na drugim planie. Opisana sytuacja stwarza doskonały grunt do nadmiernego zatrudnienia oraz podejmowania działań nie mieszczących się w kategorii działań z wymiernym efektem. Przyczynia się również do tego intensywny konsulting, na który opisaną grupę firm po prostu stać. Sytuację tę można podsumować następująco: dobra sytuacja ekonomiczna i perspektywy rozwojowe prowadzą do wzrostu liczby działań niewymiernych i wpływają na system zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego też firmy „dobre”, częściej niż słabe, posiadają „nowoczesny” system zarządzania. Zdaniem autora znaczna część działań z niewymiernym efektem jest również mało racjonalna. Dlatego też raczej „dobre” firmy mają „nowoczesny”

system zarządzania niż „nowoczesny” system zarządzania determinuje kreację „dobrej” firmy. Część trafionych działań z niewymiernym efektem jedynie zwrotnie wspiera racjonalność bądź podnosi motywację załogi do pracy.

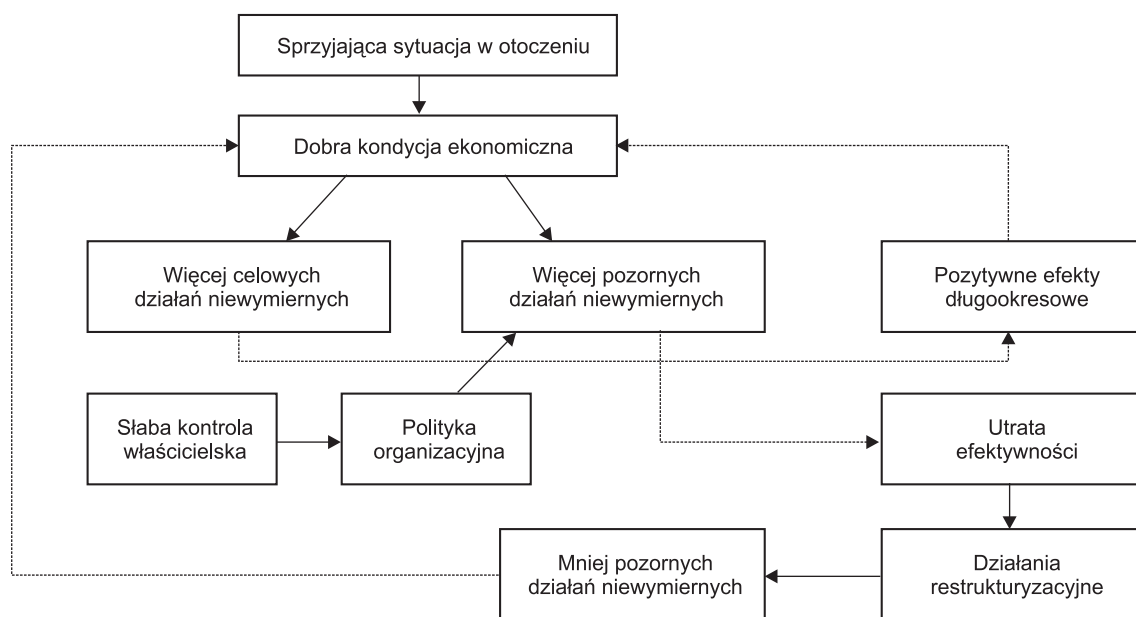
Czasami jednak nawet w bardzo słabych ekonomicznie przedsiębiorstwach wdrażane są programy zawierające mnóstwo działań z efektem niewymiernym. Można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że polityka organizacyjna rozumiana raczej pejoratywnie odgrywa w tym procesie podstawową rolę. Menedżerowie nie mogą wykazać się realnymi efektami ekonomicznymi, wynikami, poszukując innych źródeł legitymizacji. Jeśli określone działania, opisane zbiorczo jako np. *reengineering*, uważane są za nowoczesne, to realne czy pozorne próby ich implementacji pokazują bliższemu otoczeniu, że działa się na rzecz osiągnięcia wyższej efektywności. Rzecz jasna w grupie politycznych motywacji podejmowania tego typu działań są też interesy partykularne kadry kierowniczej. Przykłady są powszechnie znane z praktyki. Brak realnego nadzoru właścicielskiego w wielu polskich przedsiębiorstwach, szczególnie w dobie transformacji prowadził i prowadzi do nasilania się procesów wykorzystywania pozycji kierowniczej do własnych celów⁷⁾.

Część działań określonych na początku artykułu jako działania bez efektów wymiernych jest podejmowana w praktyce i posiada pozytywny wpływ na przyszłość organizacji. Część ta ma jednak realny charakter i nie jest jedynie pozorowaniem działań. Pozwalają na nie sobie, jak zostało to stwierdzone wyżej, organizacje wykazujące dobrą kondycję ekonomiczną. Do działań takich należą przykładowo analizy i badania rynkowe, prace badawczo-rozwojowe, prace nad doskonaleniem organizacji przedsiębiorstwa czy szkolenia i doskonalenie zawodowe.

Modelowy układ zależności przedstawiający zjawisko narastania liczby działań z efektem niewymiernym i jego wpływ na efektywność organizacyjną ukazuje rysunek. Zależności realizujące się w krótkim okresie pokazano strzałkami ciągłymi, długim – przerywanymi. Układ zależności posiada sprzężenie zwrotne umożliwiające zachowanie równowagi. Nie oznacza to jednak bezwarunkowo konieczności utrzymania istnienia organizacji, bądź tym bardziej stabilności relacji własnościowych. Układ może zostać rozregulowany, na przykład wskutek braku działań restrukturyzacyjnych, czego efektem jest kryzys organizacyjny, a nawet zagrożenie ciągłości funkcjonowania. W kontekście zjawiska narastania liczby zadań niewymiernych rozpatrywana jest efektywność organizacji. Realizacja zadań z efektem niewymiernym, pozornych czy realnych, nie jest jednak, co należy podkreślić, podstawowym czynnikiem determinującym tę efektywność. Przykładem determinanty silniejszej jest uwzględnione na rysunku otoczenie branżowe.

Czy działania bez mierzalnych efektów, w tym miękkie metody i techniki mają w ogóle jakiś sens?

Jeśli dokonamy podziału zadań z efektem niemierzalnym na celowe i pozorne, to sprawa wydaje się być oczywista. Zadania te mają swe znaczenie szczególnie w długim okresie i odzwierciedlają się często w perspektywach rozwojowych organizacji. Niestety, wraz z nimi i w podobnych warunkach, co wynika z zaprezentowanego modelu zależności, pojawiają się także zadania niewymierne o charakterze pozornym. Są one nieomal nierozdzielnie ze sobą związane. Przyzwolenie kierownictwa na realizację zadań niemierzalnych w ogóle rodzi też pewną grupę, zapewne znaczną, działań niemierzalnych i jed-



Rys. Układ zależności przedstawiający zjawisko narastania liczby działań z efektem niewymiernym i jego wpływ na efektywność organizacyjną

Źródło: opracowanie własne.

nocześnie pozornych. Czasami sytuacja taka, co pokazano wyżej, leży w interesie samej kadry kierowniczej. Powyższe konstatacje nie mogą jednak prowadzić do wniosku, że zadania niemierzalne są złem koniecznym. Wprawdzie „ciągną” one za sobą zadania pozorne, lecz również stymulują rozwój. Stwierdziliśmy wyżej, że w warunkach „szczodrego” otoczenia i dobrej kondycji ekonomicznej pojawia się więcej zadań niemierzalnych, pojawia się bowiem *resource slack*, rezerwy organizacyjne. Na ogół *resource slack* jest dodatkowo charakterystyczny dla firm dużych. One też wprowadzają częściej w życie pewne jakościowo nowe i realnie postępowe rozwiązania. Stają się wówczas kopiowanym przykładem i swoistą forpocztą nowych wzorców działania. Przykładowymi przedsiębiorstwami tej grupy są chociażby ABB, Intel czy Virgin Group. Pełnią więc w długim okresie funkcję modyfikującą reguły organizacyjne firm w całej ich populacji⁶⁾. Firmom małym, szczególnie w sektorach o znacznej konkurencji i zdominowanych przez podmioty będące wyłączną własnością prywatną, pozostaje raczej rola „organizacji szczupłych”, ogołoconych ze wszelkich przejawów niewymiernych nowości.

Wnioski

W konkluzji można stwierdzić, że:

- Firmy działające w warunkach konkurencyjnych branż koncentrują swą uwagę na działaniach operacyjnych, w ramach których dominują działania z efektem wymiernym. W ten sposób firmy optymalizują bieżącą efektywność ekonomiczną. Efektem jest budowanie organizacji prostych, wręcz trywialnych, w których pozostaje niewiele miejsca na wszelkiego rodzaju eksperymenty społeczne oraz tzw. miękkie, planowo wdrażane metody zarządzania.
- Realizacja działań bez wymiernych efektów ma dualny charakter oddziaływania, pozytywny i negatywny zarazem. Z jednej strony, co dotyczy realnych i celowych działań, kreuje szanse dla organizacji w przyszłości, z drugiej, w efekcie realizacji działań pozornych, degraduje bieżącą efektywność ekonomiczną. Najprawdopodobniej akceptacja dla realizacji działań niewymiernych i zarazem celowych pociąga za sobą pojawianie się działań pozornych.

- Tylko część organizacji, tych w bardzo dobrej kondycji ekonomicznej realizuje wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania, a więc decyduje się na wiele działań, których całościowe efekty trudno oszacować. Mogą one zwrócić się na korzyść efektywności, lecz jej silnie nie determinują. Metody takie pojawiają się wówczas w postaci zredukowanej do najbardziej oczywistych elementów, generujących pewien jakościowy postęp. Wdrażanie opisywanych metod w przedsiębiorstwach słabych może być symptomem toczącej się w nich gry z podtekstem partykularnych interesów.

- W naukach organizacji i kierowania większą wagę niż dotąd należy przywiązywać do badania tego „jak jest”, w stosunku do tego „jak być powinno”. Poznanie realiów i mechanizmów nimi rządzących może być pierwszym krokiem do realnego wpływu na bieg wydarzeń.

dr Krzysztof Łobos

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Instytut Organizacji i Zarządzania
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

PRZYPISY

- ¹⁾ W warunkach niepatologicznych, tj. warunkach realnej realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstwa przy racjonalnie zaangażowanych zasobach, w tym ludzkich.
- ²⁾ Koncepcja Nilsa Brunnsa na podstawie Mary Jo HATCH, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002, s. 278–280.
- ³⁾ K. ŁOBOS, *Izomorfia rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstw z pozycji teorii instytucjonalnej, ewolucyjnej oraz sytuacyjnej organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (109)/2002, s. 20 i dalsze.
- ⁴⁾ K. ŁOBOS, *Determinizm czy swoboda wyboru strategicznego – integrujący model W.F. Joyce’a i L.G. Hrebiniaka*, [w:] R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 27.
- ⁵⁾ A. GEORGES, L. ROMME, *Self-Determination and Circular Organizing*, „Organization Studies”, nr 20/5, 1999, s. 801 i dalsze.
- ⁶⁾ T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 181–184.
- ⁷⁾ R. MARTIN, *Politicized Managerial Capitalism: Enterprise Structures in Post-socialist Central and Eastern Europe*, „Journal of Management Studies”, 39/6/2002, s. 827 i dalsze.
- ⁸⁾ D. BUTCHER, M. CLARKE, *Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy*, „Organizational Dynamics”, 31/1/2002, s. 44.

Kazimierz Pasternak

Zarys zarządzania produkcją

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Podręcznik obejmuje kompendium wiedzy o procesach zarządzania produkcją. Autor skupił się na następujących grupach zagadnień: ● organizacyjny i techniczny potencjał produkcji (produkcja i zarządzanie produkcją w przedsiębiorstwie, gospodarowanie zdolnością produkcyjną, warunki pracy), ● organizacja procesu produkcyjnego (system produkcyjny, organizacja procesu produkcyjnego w przestrzeni i w czasie), ● przygotowanie nowej produkcji (proces innowacyj-

ny, techniczne przygotowanie produkcji), ● planowanie produkcji i sterowanie nią (sterowanie przebiegiem produkcji, nowoczesne koncepcje i metody organizacji i zarządzania produkcją).

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów wyższych uczelni na kierunkach związanych z zarządzaniem, marketingiem, inżynierią produkcji, słuchaczy w szkołach biznesu oraz ekonomistów, menedżerów, technologów pracujących w przemyśle.

Warunki rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w regionalnej gospodarce opartej na wiedzy

Tadeusz A. Grzeszczyk

Przedmiotem artykułu jest zarys modelu warunków innowacyjności przedsiębiorstw w regionalnej gospodarce opartej na wiedzy. Autor konkretyzuje podstawowe założenia Strategii Lizbońskiej przekształcenia obszaru Wspólnoty Europejskiej w najwyższej rozwinięty, konkurencyjny obszar świata, zarządzany wiedzą. Zarysowana koncepcja autora uwzględnia ustalenia Deklaracji z Laeken (*The Future of the European Union Laeken Declaration*).

Wprowadzenie: przedsiębiorstwo w realizacji Strategii Lizbońskiej

Realizacja Strategii Lizbońskiej implikuje promowanie inwestycji nowych generacji na wiodących cywilizacyjnie i gospodarczo obszarach Unii Europejskiej. W procesie transformacji, zmiany strukturalne gospodarki krajów Unii Europejskiej i przedsiębiorstw są w znacznym stopniu dofinansowane w coraz szerszym zakresie przez Ramowe Programy Wsparcia Unii Europejskiej (*Community Support Framework Programmes*). Programy te realizują politykę socjoekonomicznej spójności krajów Unii Europejskiej, ich regionów oraz przedsiębiorstw do budowy nowego społeczeństwa postindustrialnego, zwanego społeczeństwem innowacyjnym lub społeczeństwem wiedzy (*Knowledge Society, Knowledge-driven Economy, Knowledge Management Society, Knowledge Economy, Knowledge-based Economy, Knowledge Management Society*).

Gospodarka oparta na wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, stanowi dominujący zasób oraz czynnik wzrostu wartości i rozwoju przedsiębiorstwa. System zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie polega na wykreowaniu zinstytucjonalizowanego mechanizmu tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów, konstrukcji i technologii oraz zapewnieniu warunków do stałego – a nie okazjonalnego – reagowania na bieżące i przyszłe potrzeby społeczne sygnalizowane przez rynek [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 9].

Wiedza w największym stopniu decyduje o tworzeniu wartości dodanej. Efektywne wykorzystywanie wiedzy określa przewagę konkurencyjną każdej organizacji. Współcześnie głównym wyzwaniem dla państw i ich regionów staje się nierówność społeczna wynikająca ze zróżnicowanych warunków dostępu do wiedzy.

Przyszłość należy do organizacji uczących się, zarządzanych wiedzą, do przedsiębiorstw inteligentnych [Gierszewska 2003, s. 62].

Konieczne jest oparcie rozwoju gospodarczego Polski jako całości oraz rozwoju polskich regionów (województw) na wytwarzaniu, transferze i absorpcji wiedzy jako decydującym czynnikiem generowania wartości dodanej. Istotą koncepcji autora jest stworzenie warunków do generowania endogenicznych czynników rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa – powiązanego ze środowiskiem regionalnym – spełniającego wymogi funkcjonowania w warunkach społeczeństwa informacyjnego. Oparciem finansowym dla tego procesu może być sprawna absorpcja funduszy Unii Europejskiej. Absorpcja tych funduszy sprzyja wyzwoleniu zasobów endogenicznych rozwoju regionu oraz przedsiębiorstwa. Zapewni materialne warunki stymulowania procesów innowacji, generowania i transferu zaawansowanych technologii na terenach kluczowych dla rozwoju Unii Europejskiej jako całości.

Tworzenie w naszym kraju podstaw do rozwoju systemu zarządzania wiedzą w regionie i w przedsiębiorstwie oraz do generowania innowacji jest – między innymi – uwarunkowane sprawnym zarządzaniem procesem projektowania przedsięwzięć rozwojowych z dofinansowaniem Unii Europejskiej. Jednakże teoria organizacji i zarządzania nie sformułowała dotychczas diagnozy warunków wyjściowych sprawności zarządzania ani regionem, ani przedsiębiorstwem w warunkach budowy społeczeństwa informacyjnego z dofinansowaniem Unii Europejskiej. Celem artykułu jest przedstawienie istoty społeczeństwa innowacyjnego i warunków jego implementacji w Polsce. Umożliwi to wstępne sformułowanie zarysu koncepcji zarządzania absorpcją funduszy Unii Europejskiej w przedsiębiorstwie w warunkach budowy nowego społeczeństwa innowacyjnego – jako punktu wyjścia do dyskusji i dalszych badań.

Bariery rozwoju innowacyjności w procesie realizacji Strategii Lizbońskiej

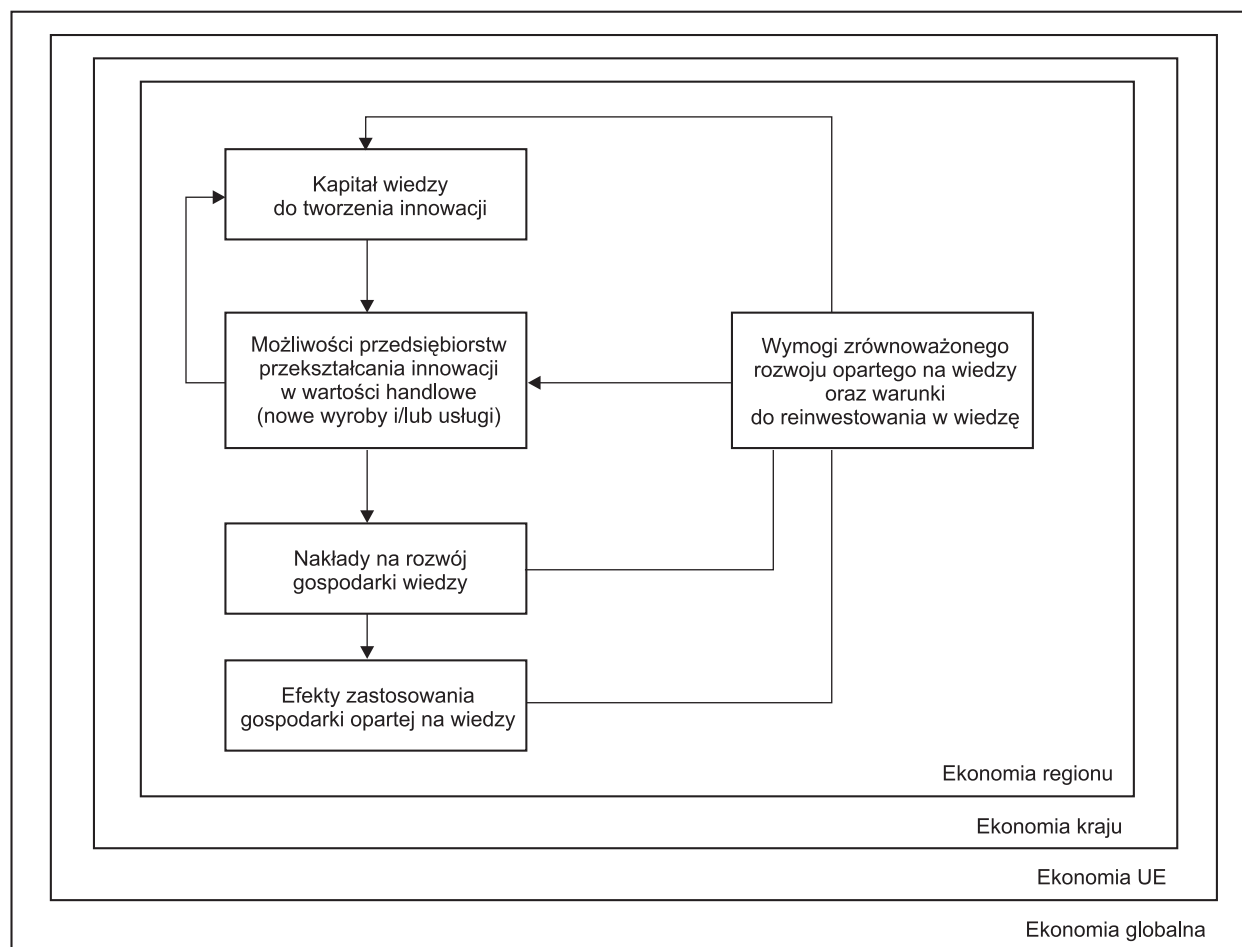
Przeprowadzone badania dowodzą, że zasadniczo niski jest poziom innowacyjności w większości polskich przedsiębiorstw. Kluczową przyczynę stanowią słabości procesu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie oraz niskie kwa-

lifikacje kadr menedżerskich w tej dziedzinie. Nie ukształtowały się dotychczas w szerszej skali proinnowacyjne postawy kadr menedżerskich przedsiębiorstw. Brakuje wiedzy możliwej do zastosowania w czasie koniecznym do reagowania na bieżące i nowe, szybko zmieniające się potrzeby rynku krajowego, a tym bardziej brakuje wiedzy o rynkach zagranicznych. Wyraźnie brakuje także sprzężeń zwrotnych między potrzebami ranku a reakcjami proinnowacyjnymi przedsiębiorstw. Niedostatecznie funkcjonują mechanizmy zasilania finansowego, informacyjnego i technicznego procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie.

W związku z tym konieczne jest stałe diagnozowanie poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw przy uwzględnieniu różnicowań przestrzennych oraz zarysowujących się tendencji zmian. Brakuje efektywnych instrumentów zbierania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji dla przedsiębiorstw w dziedzinie zarządzania procesem innowacji w aspektach: technicznym, ekonomicznym, społecznym i prawnym. Odpowiednio do wymienionych wyżej czterech aspektów zarządzania procesem innowacji w przedsiębiorstwie można także mówić o odpowiadających im, czterech grupach przyczyn niedostatecznego poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw, a także odpowiednio o czterech grupach środ-

ków koniecznego działania, to jest: technicznych, ekonomicznych, społecznych i prawnych.

Długotrwałą będzie proces przewyższania barier rozwoju innowacyjności tkwiących w polskiej gospodarce jako całości, w polskich regionach i w polskich przedsiębiorstwach. Przeprowadzone przez autora badania oraz jego doświadczenia edukacyjne i konsultingowe są kierunkowo zbieżne z zarysowującymi się ocenami dotychczasowego procesu realizacji Strategii Lizbońskiej w krajach Unii Europejskiej. Jak wiadomo, strategia przyjęła swoje kierunkowe cele zbyt ambitnie w relacji do dziesięcioletniego horyzontu czasowego. Mało realne okazuje się zdystansowanie Stanów Zjednoczonych i Japonii w omawianej dziedzinie. Przewyższanie barier rozwoju innowacyjności łączy się z realizacją Strategii Lizbońskiej w naszym kraju i szerszej w całej Unii Europejskiej. Badania ujawniają ogólnie niedostateczne efekty dotychczasowych działań Wspólnoty Europejskiej w omawianej dziedzinie. Opóźnienia w realizacji Strategii Lizbońskiej występują nie tylko w Polsce, ale także praktycznie w większości krajów Unii Europejskiej. Z tego powodu przewiduje się dokonanie zasadniczej reorientacji strategii konstruowania i funkcjonowania budżetu Unii Europejskiej w nowym okresie budżetowym na lata 2007–2013 [*Structural Policies* 2003, Bieliński 2005].



Rys. Model warunków innowacyjności przedsiębiorstw w regionalnej gospodarce opartej na wiedzy
 Źródło: opracowano na podstawie [HUGGINS, IZUSHI 2001].

Efekty realizacji dotychczasowej polityki proinnowacyjnej Unii Europejskiej

Odpowiednio do przewidywanych tendencji zmian polityki finansowej Unii Europejskiej powstał także rządowy projekt nowego Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013. Tworzy to szanse wspólnego przezwyciężania barier rozwoju innowacyjności tkwiących w polskiej gospodarce i polskich przedsiębiorstwach. Jedną z istotnych możliwości przezwyciężania barier rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki, polskich regionów i polskich przedsiębiorstw stanowią mechanizmy dofinansowania projektów rozwojowych polskich przedsiębiorstw ze środków uruchamianych funduszami Unii Europejskiej. Stanowi to przedmiot dalszych badań autora. Podstawowe zależności występujące w modelu regionalnej gospodarki opartej na wiedzy obrazuje rysunek.

Regiony zarządzane wiedzą tworzą warunki do formułowania i realizacji nowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem w społeczeństwie innowacyjnym. Nowa perspektywa finansowa Unii Europejskiej i oparte na niej koncepcje zarządzania funduszami strukturalnymi zasadniczo wzmacniają ten kierunek działania.

Badania procesu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie nie mogą zostać zdominowane przez wąsko rozumiane aspekty techniczne. Konieczna jest długookresowa perspektywa badawcza aspektów technicznych, ekonomicznych, społecznych i prawnych oparta na wizji Strategii Lizbońskiej. Niezbędne jest szczegółowe badanie efektów i barier realizacji dotychczasowej polityki proinnowacyjnej Unii Europejskiej w wyżej wymienionych czterech aspektach. Poznanie tych doświadczeń i trudności ułatwia rozwiązywanie problemów i trudności polskich przedsiębiorstw. Trudności te mają charakter techniczny, ekonomiczny, społeczny i prawny.

Generalnie w ciągu ostatnich kilku lat wyraźnemu spowolnieniu uległ wzrost gospodarczy większości krajów Unii Europejskiej. Pozytywnym wyjątkiem jest zarysowująca się dynamika rozwoju gospodarczego Polski. Wzrostowi bezrobocia w krajach Unii Europejskiej towarzyszy jednakże utrzymujący się nadal wysoki jego poziom w naszym kraju (zgodnie z danymi Eurostatu Polska miała największą stopę bezrobocia wśród młodych ludzi w krajach UE: w czerwcu 2005 r. aż 35,6%). Relatywnie niski jest wzrost wydajności pracy w większości krajów Unii Europejskiej. Aby przeciwdziałać tym tendencjom, przewiduje się w nowym okresie budżetowym Unii Europejskiej w latach 2007–2013 zasadnicze wzmocnienie mechanizmów finansowania procesów innowacyjnych oraz towarzyszących im inwestycji w kapitał rzeczowy i rozwój zasobów pracy. Dla wzmocnienia działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach oraz zwiększenia wydajności pracy i zwalczania bezrobocia przewiduje się zastosowanie w wielkiej skali technologii teleinformatycznych. Odpowiednio, także w Polsce rozwijane są kompleksowe działania Ministerstwa Nauki i Informatyzacji w omawianej dziedzinie. Kluczową rolę odgrywają programy B+R oraz integracja technologii i ekonomii w procesie restrukturyzacji polskiej gospo-

darki i polskich przedsiębiorstw w celu zasadniczego wzmocnienia ich tendencji innowacyjnych. Istotne znaczenie mają także transeuropejskie programy rozwoju infrastruktury transportowej i komunikacyjnej oraz pomoc publiczna dla przedsiębiorstw ze środków publicznych, w tym ostatnio znacząca pomoc ze środków Unii Europejskiej [Grzeszczyk 2003].

Pozytywne efekty należy odnotować w dziedzinie promowania ze środków Unii Europejskiej kompleksowych działań wzmacniających konkurencyjność wyrobów i usług krajów członkowskich Wspólnoty, ułatwiających dostęp do rynku i finansujących procesy tworzenia Europejskiej Przestrzeni Badawczej [6FP 2002, www.cordis.lu, www.kpk.gov.pl].

Mimo tych pozytywnych zjawisk, nadal występują wyraźne przejawy nierówności w dostępie do środków Unii Europejskiej, nie tylko polskich przedsiębiorstw, ale także polskiego szkolnictwa wyższego. Dotyczy to zwłaszcza mniejszych, prowincjonalnych ośrodków naukowych i przedsiębiorstw.

Generalnie proces budowy gospodarki opartej na wiedzy został dopiero zapoczątkowany. Dotyczy to w szczególności naszego kraju i innych nowych państw członkowskich Unii Europejskiej.

Przewidywana ewolucja strategii rozwoju Unii Europejskiej i mechanizmów jej finansowania w nowym okresie budżetowym (lata 2007–2013)

W nowym okresie budżetowym przewiduje się lepsze ukierunkowanie działań interwencyjnych realizujących polityki szczegółowe Unii Europejskiej. Przewiduje się reformę zasad funkcjonowania tych polityk oraz mechanizmów ich finansowania. Są to, jak wiadomo, następujące polityki:

- regionalna,
- rolna i rozwoju obszarów wiejskich,
- gospodarcza,
- handlowa,
- w zakresie jednolitego rynku wewnętrznego i konkurencji,
- ochrony środowiska naturalnego,
- kultury,
- badań i rozwoju,
- edukacyjna,
- ochrony zdrowia i zdrowia publicznego.

Konieczne jest zasadnicze wzmocnienie procesów koordynacji i komplementarności funkcjonowania polityk szczegółowych. Nastąpi bardziej przejrzyste wyodrębnienie ramowej struktury priorytetów Unii Europejskiej. Większej koncentracji środków będzie towarzyszyło zasadnicze wzmocnienie procesów kontroli finansowej, a także procesów oceny zgłaszanych projektów (uprzedniej, bieżącej i następczej). Nastąpi silniejszy nacisk na osiągnięte wyniki i ich jakość w kluczowych priorytetach Unii Europejskiej.

Unia Europejska zintensyfikuje działania na rzecz wzmocnienia konwergencji – wspierania wzrostu gospodarczego i zwalczania bezrobocia w najmniej rozwiniętych krajach członkowskich Unii Europejskiej i ich regionach. Bardziej zdecydowanie niż dotychczas będzie poprawiana konkurencyjność w skali całej Unii Europejskiej oraz silniejsze nakierowywanie środków

finansowych na realizację Strategii Lizbońskiej i rozwój technologiczny wiodących centrów w skali Wspólnoty jako całości.

Nastąpi wzmocnienie działań na poziomie regionów krajów członkowskich oraz pomoc ludziom, a zwłaszcza menedżerom w szybkim reagowaniu na zmiany oraz w adaptowaniu się do tych zmian. Silniejsze działania nastąpią w dziedzinie tworzenia warunków dla klimatu przedsiębiorczości i innowacji – zarówno w przedsiębiorstwach, jak również w administracji publicznej (rządowej i samorządowej) [Kok 2004].

W przestrzeni globalnej konkurencji przyjęto, że kwalifikacje kadr menedżerskich stanowią istotny element komparatywnych korzyści Unii Europejskiej. Uznaje się za konieczne zasadnicze wzmocnienie procesów edukacji i podniesienie jej poziomu. Edukacja silniej niż dotychczas powinna być powiązana z życiem zawodowym i trwać praktycznie przez całe życie. Aby zapewniać odpowiednie warunki realizacji tych zadań uruchomiono program Unii Europejskiej Edukacja i Szkolenia.

Zarys koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach budowy nowego społeczeństwa innowacyjnego

Propozycje autora konkretyzują bogaty dorobek teorii organizacji i zarządzania w dziedzinie przedsiębiorstwa przyszłości, przedsiębiorstwa wirtualnego [Grudzewski, Hejduk 2002], projektowania systemów zarządzania, strategii doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Przeprowadzone badania umożliwiają sformułowanie zarysu koncepcji zarządzania absorpcją funduszy Unii Europejskiej w przedsiębiorstwie w warunkach budowy nowego społeczeństwa innowacyjnego jako punktu wyjścia do dyskusji i dalszych badań. Istotą koncepcji autora jest wiele wzajemnie wspomagających się obszarów. Łączne długookresowe rozwijanie następujących elementów przyczyni się do zasadniczej poprawy poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw:

- integracja czterech aspektów procesu zarządzania rozwojem innowacji w przedsiębiorstwie, to jest aspektu technicznego, ekonomicznego, społecznego i prawnego;
- stałe prowadzenie badań, edukacji i konsultingu w dziedzinie zarządzania rozwojem innowacji i ich wdrażania w przedsiębiorstwie przy absorpcji funduszy Unii Europejskiej;
- zasadnicze wzmocnienie uczestnictwa wyższych uczelni technicznych w procesach zarządzania rozwojem innowacji w przedsiębiorstwie przez utrzymywanie trwałej więzi edukacyjnej i konsultingowej z nimi oraz z zatrudnionymi tam absolwentami;
- stosowanie nowoczesnych programów i technologii kształcenia oraz ich elastyczne harmonizowanie ze zmieniającymi się potrzebami rynku pracy;
- wytworzenie, rozwinięcie i utrwalenie w kadrze menedżerskiej polskich przedsiębiorstw proinnowacyjnych

postaw, powiązanych z potrzebą ustawicznego doskonalenia kwalifikacji.

Podsumowanie

Kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstwa odgrywa proces doskonalenia kwalifikacji i motywacji pracy w procesie zarządzania opartym na wiedzy. Istotną rolę w tym procesie może odegrać edukacja.

Efektym aplikacyjnym badań autora jest zarys koncepcji kształcenia w dziedzinie zarządzania rozwojem innowacji w przedsiębiorstwie oraz ich wdrażania. Autor wzmocnia postulaty w dziedzinie implementacji metod sztucznej inteligencji oraz tworzenia warunków rozszerzenia możliwości przedsiębiorstw w dziedzinie absorpcji funduszy Unii Europejskiej. Konieczne jest szersze niż dotychczas zastosowanie nowoczesnych programów i technologii edukacyjnych. Powinny one zapewniać warunki do nabywania wiedzy przydatnej w skali europejskiej, a nawet globalnej, umożliwiającej efektywne wykorzystywanie dofinansowania Unii Europejskiej w projektowaniu przedsięwzięć rozwojowych polskich przedsiębiorstw.

dr inż. Tadeusz A. Grzeszczyk

Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych
Politechnika Warszawska

BIBLIOGRAFIA

- [1] 6 FP [2002], *The Sixth Framework Programme 2002–2006*, Towards a European Research Area, European Commission, Luxembourg.
- [2] BIELIŃSKI J. (red) [2005], *Wstęp*, [w:] *Strategia Lizbońska a konkurencyjność gospodarki*, CEDEWU, Warszawa, s. 12.
- [3] GIERSZEWSKA G. [2003], *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. KISIELNICKI, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.
- [4] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K. [2002], *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- [5] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K. [2004], *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I.K. HEJDUK, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa.
- [6] GRZESZCZYK T.A. [2003], *Rola pomocy publicznej w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6, s. 46–51.
- [7] HUGGINS R., IZUSHI H. [2001], *Global Benchmarking of Knowledge Based Regional Economies*, red. A. MACONCHIE, S. HARDY, [w:] *Regionalising the Knowledge Economy*, Conference Proceedings of the Regional Studies Association, Annual Conference November 2001, United Kingdom, s. 23–25.
- [8] KOK W. (red.) [2004], *Facing the Challenge. The Lisbon Strategy for Growth and Employment*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- [9] *Structural Policies and European Territories. Competitiveness, Sustainable Development and Cohesion in Europe. From Lisbon to Gothenburg*, European Union, Regional Policy, European Commission, Brussels 2003, s. 30–37.
- [10] www.cordis.lu
- [11] www.kpk.gov.pl

Relacje małych firm technologicznych (MFT) z innymi przedsiębiorstwami

Marek Martin

Wprowadzenie

Jednym ze sposobów przewyższania wewnętrznych ograniczeń rozwoju, w tym ograniczeń związanych z niedostatkami wewnętrznymi zasobów małych firm technologicznych¹⁾ (MFT), w ramach szerzej rozumianych strategicznych uwarunkowań rozwoju MFT, jest nawiązywanie współpracy i budowanie powiązań z innymi, w szczególności większymi podmiotami gospodarczymi²⁾. Alternatywą dla konsekwentnego budowania często złożonych i wielopoziomowych oddziaływań pomiędzy innowacyjnymi podmiotami gospodarczymi a otoczeniem jest strategia oparta na czystej konkurencji, prowadząca do izolacji i w konsekwencji ograniczenia możliwości rozwoju małej firmy. W procesie interakcji pomiędzy małymi i dużymi firmami duże podmioty gospodarcze są ważnym źródłem wykwalifikowanych pracowników, w tym również o profilu technicznym. Relacje te w przypadku luźnych form współpracy mogą ograniczać się do prostych kontaktów handlowych, w najbardziej zaawansowanych formach powiązań mogą prowadzić do przejęcia MFT przez duże podmioty gospodarcze.

Formy powiązań MFT z innymi przedsiębiorstwami

W ujęciu teoretycznym współpraca pomiędzy MFT a innymi, w szczególności większymi, podmiotami gospodarczymi poprzez wykorzystanie kombinacji unikatowego *know-how* reprezentowanego przez MFT z zasobami dużych podmiotów gospodarczych powinna przyczynić się do wytworzenia wzajemnie korzystnych efektów synergicznych³⁾. Efekty te wynikają z pewnych silnych i słabych stron małych i dużych podmiotów gospodarczych w dziedzinie innowacyjności. Źródła przewag dużych podmiotów gospodarczych są w głównej mierze natury materialnej, należą do nich przede wszystkim: wielkość zasobów finansowych, rozbudowane sieci dystrybucji, wysoka skala nakładów na B+R. Przewagi małych podmiotów gospodarczych w dziedzinie innowacyjności są w głównej mierze natury behawioralnej, należą do nich: otwartość umysłu, duch przedsiębiorczości, elastyczność i łatwość dostosowywania się do zmieniającego otoczenia. Teoretyczne rozważania mogą prowadzić do wniosku, że duże firmy w przypadku umiejęt-

nego połączenia przewag materialnych z behawioralnymi mogą stać się „potężną siłą w dziedzinie innowacyjności”⁴⁾. Działanie odwrotne, tzn. wykorzystanie przez małe firmy źródeł przewag konkurencyjnych dużych podmiotów gospodarczych, wydaje się mało prawdopodobne. Sytuacja ta może skutkować wystąpieniem pewnych przewag konkurencyjnych i lepszej pozycji negocjacyjnej dużych firm w relacji do MFT w przypadku podejmowania współpracy. Obserwacja prób adaptacji i wykorzystania przez duże podmioty gospodarcze źródeł przewag konkurencyjnych właściwych podmiotom mniejszej wielkości wskazuje jednak na występowanie w tym zakresie dużych obiektywnych trudności. Zdaniem R. Rothwella wiele dużych amerykańskich firm podejmowało próby osiągnięcia tej kombinacji poprzez wdrażanie różnorodnych technik pobudzania wewnętrznej przedsiębiorczości. W przypadku większości z nich osiągnięto jedynie ograniczone rezultaty. Te czynniki mogą, przynajmniej w pewnym stopniu, wyjaśnić, dlaczego niektóre duże firmy amerykańskie rozpoczęły aktywne poszukiwanie małych innowacyjnych partnerów w celu tworzenia nowych techniczno-rynkowych (*techno-market*) kombinacji opartych na wykorzystaniu nowych technologii⁵⁾. Wzajemnie oddziaływania pomiędzy MFT i większymi podmiotami gospodarczymi mogą skutkować wzmocnieniem pozycji konkurencyjnej współpracujących podmiotów gospodarczych⁶⁾, jak i przyczynić się do wzmocnienia potencjału gospodarczego i tempa rozwoju regionu⁷⁾. Współpraca między MFT i dużymi przedsiębiorstwami jest nie tylko wzajemnie korzystna, ale w wielu przypadkach wręcz niezbędna, stając się warunkiem ich przetrwania, jak pisze R. Rothwell: „[...] dla przykładu firmy zajmujące się nowoczesnymi procesami produkcyjnymi dużej skali (*large scale process industries*) nie są w stanie efektywnie funkcjonować bez szerokiego ram współpracy z małymi podmiotami w dziedzinie podwykonawstwa”⁸⁾. W przypadku dużych podmiotów gospodarczych podstawowymi korzyściami ze współpracy z MFT są również możliwości monitorowania rozwoju nowatorskich technologii, które są rozwijane w MFT bez konieczności ponoszenia kosztów wewnątrz własnej organizacji. Ponadto duże firmy mają możliwość lepszego poznania partnera, prawidłowej oceny umiejętności organizacyjnych, przedsiębiorczości i potencjału technologicznego przedsiębiorcy-właściciela

Tab. 1. Współpraca MFT działających w obszarze aglomeracji łódzkiej z innymi przedsiębiorstwami

Wielkość firmy	Rodzaj firmy	% firm współpracujących systematycznie	% firm współpracujących systematycznie w sposób formalny	% firm współpracujących sporadycznie
Mikro	Firmy lokalne	57,8	37,8	33,3
	Firmy krajowe	44,4	31,1	33,3
	Firmy międzynarodowe	8,9	8,9	6,7
Małe	Firmy lokalne	57,8	42,2	37,8
	Firmy krajowe	91,1	68,9	44,4
	Firmy międzynarodowe	13,3	8,9	8,9
Średnie	Firmy lokalne	46,7	33,3	35,6
	Firmy krajowe	100,0	68,9	42,2
	Firmy międzynarodowe	26,7	17,8	15,6
Duże	Firmy lokalne	17,8	15,6	22,2
	Firmy krajowe	44,4	40,0	31,1
	Firmy międzynarodowe	35,6	33,3	11,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań 45 MFT działających w obszarze aglomeracji łódzkiej.

MFT. W znacznym stopniu zwiększa to możliwość oceny stopnia ryzyka i potencjalnych korzyści wynikających z ewentualnych inwestycji kapitałowych w MFT.

Badacze zajmujący się problematyką współpracy MFT z dużymi podmiotami gospodarczymi wskazują na występowanie niekorzystnych, zarówno z punktu widzenia firmy, jak i całej gospodarki narodowej zjawisk związanych z przejściem dynamicznych MFT przez duże firmy. Wykupienie małego podmiotu przez inwestora strategicznego wydaje się mieć niekorzystny wpływ na tempo rozwoju i wyniki finansowe MFT. Problem ten został szczególnie wyraźnie udokumentowany empirycznie na gruncie gospodarki szwedzkiej, gdzie wyjątkowo często w porównaniu z innymi krajami europejskimi występuje zjawisko przejmowania MFT przez duże podmioty gospodarcze. Wyniki prac O. Granstranda i S. Sjolandra⁹⁾ wskazują, że przejście MFT jest z reguły niekorzystne dla jej dalszego rozwoju, w tym również zdolności do tworzenia nowych miejsc pracy. Nieco mniej katgoryczne stwierdzenia można znaleźć w pracach badaczy brytyjskich; A. Cosh i A. Hughes¹⁰⁾ są zdania, że nie można wskazać korzystnych, zarówno dla MFT, jak i gospodarki narodowej, efektów przejścia MFT przez dużą firmę.

Relacje MFT z innymi przedsiębiorstwami w regionie łódzkim w świetle badań empirycznych

W dalszej części opracowania przedstawiono wyniki badań empirycznych MFT działających w regionie łódzkim dotyczących skali i zakresu współpracy tych firm z innymi przedsiębiorstwami, w tym z dużymi podmiotami gospodarczymi.

Lokalne MFT utrzymują najintensywniejszą współpracę z krajowymi podmiotami średniej wielkości zlokalizowanymi poza regionem łódzkim, 100% ba-

danych firm utrzymuje współpracę z tymi podmiotami. W przypadku 68,9% z nich jest to współpraca formalna (patrz tabela 1). Nieznacznie mniej intensywna jest współpraca badanych MFT z małymi firmami krajowymi zlokalizowanymi poza regionem – 91,1% badanych firm utrzymuje z nimi współpracę, w przypadku 68,9% jest to współpraca formalna. Wyraźnie maleje intensywność współpracy badanych MFT z lokalnymi podmiotami gospodarczymi wraz ze wzrostem ich wielkości. Jedynie 17,8% firm współpracuje systematycznie z dużymi lokalnymi podmiotami, 15,6% w sposób formalny. W przypadku średnich firm lokalnych wskaźnik ten wynosi odpowiednio 46,7% i 33,3%, w grupie małych lokalnych firm rośnie do odpowiednio 57,8% i 42,2%. Generalnie rzecz ujmując, badane MFT najmniej intensywnie współpracują z firmami międzynarodowymi, zauważalna jest jednak silna tendencja do zwiększania intensywności współpracy wraz ze wzrostem wielkości partnera. Na podkreślenie zasługuje fakt, że MFT około dwa razy częściej współpracują z dużymi firmami międzynarodowymi w porównaniu z dużymi firmami lokalnymi. Niski poziom współpracy badanych firm z dużymi firmami lokalnymi może wynikać z obiektywnie niewielkiej liczby dużych krajowych podmiotów w regionie, będących potencjalnymi partnerami do współpracy z MFT. Taki stan rzeczy może w istotnym stopniu ograniczać możliwości rozwojowe lokalnych MFT. Generalnie można zauważyć pewną prawidłowość polegającą na tym, że wraz ze wzrostem odległości, jaka dzieli MFT od firm współpracujących (region, kraj, zagranica) rośnie średnia wielkość przedsiębiorstwa, z którym utrzymywana jest współpraca, i odwrotnie, wraz ze zmniejszaniem dystansu, jaki dzieli MFT od firmy współpracującej, rośnie częstotliwość współpracy z firmami mniejszymi.

Podstawowym obszarem współpracy badanych MFT z innymi firmami jest (patrz tablica 2) produk-

Tab. 2. Zakres współpracy badanych MFT z innymi przedsiębiorstwami

Zakres współpracy z innymi firmami	Średnia wskazań*	Mediana wskazań	% firm korzystających z formy współpracy**	% firm, dla których ma ona istotne znaczenie***
Produkcja / kooperacja / podwykonawstwo	4,2	5	95,0	67,8
Dystrybucja / marketing / sprzedaż	4,1	5	94,6	65,0
Wymiana informacji	2,9	3	60,0	26,7
Działalność innowacyjna	2,7	2	57,8	24,4
Inne	1,1	1	2,2	2,2

* średnia ocena odpowiedzi firm w skali 7-stopniowej (1 – bez znaczenia, 2 – bardzo mało znaczenie, 3 – małe znaczenie, 4 – średnie znaczenie, 5 – duże znaczenie, 6 – bardzo duże znaczenie, 7 – podstawowe znaczenie); ** obejmuje oceny od 2 do 7 w skali 7-stopniowej; *** obejmuje oceny od 5 do 7 w skali 7-stopniowej

Źródło: opracowanie własne.

cja (dla 67,8% firm ta forma współpracy ma istotne znaczenie) i dystrybucja/sprzedaż (65% wskazań silnych¹¹). Wymiana informacji stanowi przedmiot współpracy z innymi firmami dla 60% MFT, w przypadku 26,7% ma ona znaczenie istotne¹²). Jedynie 57,8% badanych firm współpracuje z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej, dla 24,4% firm współpraca ta ma istotne znaczenie. W świetle uzyskanych wyników inne obszary współpracy nie mają praktycznego znaczenia dla badanych firm.

Podstawowe korzyści ze współpracy z innymi przedsiębiorstwami to: dostęp do nowych rynków zbytu (istotne znaczenie dla 46,7% firm) i poprawa stabilności firmy (istotne dla 35,6% firm). Współpraca z innymi podmiotami w zakresie kreowania nowych produktów i technologii przynosi istotne korzyści jedynie 24,6% firm. Podstawową barierą w rozwijaniu współpracy z innymi podmiotami jest brak tradycji współpracy i wzajemna nieufność między przedsiębiorcami (po około 40% wskazań silnych). Zdecydowanie dominuje postrzeganie innego przedsiębiorcy jako konkurenta, a nie potencjalnego partnera do współpracy. Brak miejsc i okazji do nawiązywania współpracy oraz wysokie koszty współpracy stanowią istotną barierą dla jedynie 11,1% badanych MFT.

Zakończenie

Współdziałanie z większymi podmiotami jest w oczywisty sposób warunkowane istnieniem potencjalnych partnerów do współpracy. Analiza uwarunkowań funkcjonowania rodzimych MFT pozwala na stwierdzenie, że ich relacje z większymi podmiotami gospodarczymi w zdecydowanej większości ograniczają się do typowych relacji producent-klient. Duży producent wyrobów technologicznych po przejściu przez kapitał zagraniczny wykazują minimalne zainteresowanie rodzimym B+R, wykorzystując przeniesione do Polski, a wypracowane w ośrodkach badawczo-rozwojowych zlokalizowanych w wybranych krajach wysoko rozwiniętych gotowe rozwiązania technologiczne. Monopole państwowe (lub państwowo-prywatne), do których można zaliczyć między innymi: energetykę, telekomunikację i służbę zdrowia są dla wielu lokalnych MFT jedynymi potencjalnymi dużymi klientami i partnerami do współpracy.

Z uwagi na pewne specyficzne zachowania tych podmiotów związane w głównej mierze z brakiem rzeczywistej motywacji proinnowacyjnej, większość potencjalnych form współpracy jest obiektywnie niemożliwa do zrealizowania, skutecznie ograniczając tym samym możliwości rozwojowe rodzimych MFT.

dr Marek Martin
Katedra Ekonomii
Politechnika Łódzka

PRZYPISY

- MFT definiowane są jako małe i średnie firmy, które: ● działają w sektorach zaawansowanych technologii (zgodnie z klasyfikacją sektorów zaawansowanych technologii przyjętą przez OECD), ● charakteryzują się poziomem nakładów na B+R powyżej 3,5% wartości sprzedaży w danym roku, ● posiadają stałe związki z instytucjami zaplecza B+R, ● koncentrują się na produktach o wysokim stopniu nowości.
- Patrz: M. MARTIN, *Strategiczne uwarunkowania rozwoju małych firm technologicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2, 2005.
- Por. J.P. SEGERS, *Strategic Partnering Between New Technology Based Firms and Large Established Firms in the Biotechnology and Microelectronics Industries in Belgium*, „Small Business Economics”, vol. 5, 1993, s. 271–281.
- Patrz: R. ROTHWELL, *SMFs, Inter-firm Relationships and Technological Change*, „Entrepreneurship & Regional Development”, vol. 1, 1989, s. 279.
- Ibidem*, s. 280.
- Patrz: M. NIEDERKOFER, *The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence*, „Journal of Business Venturing”, vol. 6, 1991, s. 237–257.
- Patrz: R. DONCKLES, J.P. SEGERS, *New Technology Based Firms and Creation of Regional Growth Potential*, „Small Business Economics”, vol. 2, 1990, s. 33–44.
- Por. R. ROTHWELL, *SMFs, Inter-firm...*, *op.cit.*, s. 276.
- Patrz: O. GRANSTRAND, S. SJOLANDER, *The Acquisition of Technology and Small Firm by Large Firms*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, vol. 13, 1990, s. 367–386.
- Patrz: A. COSH, A. HUGHES, *Acquisition Activity in Small Business Sector*, [w:] A. HUGHES, D.J. STOREY (ed.), *Finance and the Small Firm*, Routledge, London 1994, s. 284–315.
- Obejmuje oceny od 5 do 7 w skali 7-stopniowej.
- Obejmuje oceny od 5 do 7 w skali 7-stopniowej.

Polityka regionalna Konieczność decentralizacji

Artur Życki

Polityka regionalna, która jest fundamentem polityki strukturalnej Wspólnot podlega aktualnie daleko idącym przekształceniom w integrującej się Europie. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i pierwszy okres alokacji środków strukturalnych (z budżetu lat 2004–2006) unaocznili konieczność daleko idących zmian w sposobie realizacji polityki regionalnej, także w naszym kraju. Prognozą tych zmian jest zapowiedź powołania przez nową koalicję rządową Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, co ma podkreślić znaczenie regionów w rozwoju gospodarczym kraju i ułatwić absorpcję środków europejskich zarówno w obecnym, jak i przyszłym okresie programowania (lata 2007–2013). Chodzi o takie doprecyzowanie zasad dystrybucji środków strukturalnych w nowym zdecentralizowanym modelu, które umożliwią uwolnienie energii społeczności lokalnych.

Utrwalającą się tendencją wśród organów decyzyjnych Unii Europejskiej jest budowa powiązań politycznych, gospodarczych i dotyczących sfery bezpieczeństwa na szerszej podstawie, niż państwa narodowe. Zarazem na poziomie społeczności lokalnych ugruntowuje się świadomość przynależności do tzw. małych ojczyzn. Wyrazem tych tendencji jest ewolucja stanowisk dominujących sił politycznych w Unii Europejskiej, które opowiadają się za oparciem punktu ciężkości europejskiego procesu integracyjnego na dwóch filarach: **instytucjach wspólnotowych i silnych regionach**.

Dotychczasowa polityka regionalna oparta była na modelu scentralizowanym, tzn. rząd negocjował z Komisją Europejską skalę i warunki unijnego wsparcia dla swoich regionów. Środki te w zależności od oceny projektów regionalnych przez administrację centralną były przekazywane beneficjentom, przy czym cały czas był prowadzony monitoring ich wykorzystania. Taki stan rzeczy obowiązujący aktualnie wzmacniał prerogatywy administracji centralnej i budził wątpliwości, czy redystrybucja tych środków jest oparta wyłącznie na kryterium jakości projektów, czy też na podstawie klucza politycznego.

W obowiązującym okresie programowania (lata 2004–2006) polskie regiony po raz pierwszy musiały przygotować własne strategie rozwoju (*Regional Development Strategy*), w których wskazały, jakie sfery życia społeczno-gospodarczego na ich terenie powinny otrzymać wspólnotowe wsparcie. Jednakże decyzja o opracowaniu tych strategii nie była wynikiem kreatywnych koncepcji w samych regionach, lecz zo-

stała podjęta na szczeblu centralnym i przekazana jako zadanie do wykonania samorządowym województwom. Na podstawie Regionalnych Strategii Rozwoju sporządzono Narodową Strategię Rozwoju Regionalnego, która stała się jednym z ważniejszych dokumentów przy konstruowaniu Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006 (NPR)¹. Narodowy Plan Rozwoju zawiera strategię wykorzystania funduszy unijnych i towarzyszących im środków krajowych, a jego realizacja opiera się na siedmiu programach operacyjnych. Do polityki regionalnej odnosi się Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR).

Obecnie ZPORR jest zarządzany centralnie na poziomie krajowym przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy (MGiP), a wdrażany w systemie zdecentralizowanym na poziomie wojewódzkim. Zarówno w sferze planowania, jak i zarządzania występuje dualizm rozwiązań prawno-ustrojowych. Ponadto regionalna administracja publiczna w Polsce funkcjonuje w dwóch odrębnych strukturach: rządowej i samorządowej. Przy czym, polityka rozwoju regionalnego jakkolwiek znajduje się w gestii samorządu województw, to w praktyce występuje silny nacisk ze strony administracji rządowej na zawłaszczanie obszaru kompetencji samorządu. Wojewoda, jako przedstawiciel rządu, dysponuje uprawnieniami klasycznej administracji publicznej i silnym aparatem wykonawczym. Natomiast samodzielnie prawnie samorząd województwa dysponuje relatywnie ograniczonymi uprawnieniami.

Istnieje zatem pilna potrzeba dalszego zwiększenia uprawnień samorządowych województw (regionów), precyzyjnego określenia ich nowych kompetencji oraz dokonania podziału odpowiedzialności pomiędzy administrację rządową i samorządową. Przy czym wojewoda w stosunku do samorządu regionalnego powinien pełnić jedynie rolę organu nadzoru – z punktu widzenia legalności podejmowanych działań – oraz przedstawiciela Rady Ministrów w terenie. Wprowadzie już reforma administracyjna kraju z 1 stycznia 1999 roku wykreowała samorząd województwa jako samodzielny podmiot polityki regionalnej, jednakże rozstrzygnięcie to głównie z powodu braku **decentralizacji finansów publicznych** uważane jest za niewystarczające wobec konieczności ustanowienia w pełni samodzielnych regionów jako partnerów Komisji Europejskiej w polityce regionalnej. Decentralizacja finansów publicznych powinna zapewniać samorządowym województwom taki poziom dochodów własnych, który wsparty montażem finansowym² i sys-



temem bankowym, m.in. Funduszem Poręczeń Unijnych, zapewni regionom niezbędny wkład własny do współfinansowania projektów europejskich.

Polskie regiony konkurując ze sobą o środki europejskie nie powinny wzajemnie się zwalczać. Dla ekonomicznej efektywności w skali ogólnokrajowej należy wprowadzić **koordynację polityki regionalnej** na poziomie centralnym. Projekty z samorządowych województw nie powinny powielać tych samych działań niezbędnych przy przygotowywaniu dokumentacji i przeprowadzaniu procedur do uzyskania pomocy strukturalnej. Stworzenie płaszczyzny wymiany doświadczeń i informacji powinno zaprocentować zmniejszeniem kosztów i skróceniem czasu przygotowywania projektów realizowanych przez regionalne samorządy. Mechanizm ten od dawna jest stosowany w „starych” krajach Unii, gdzie wspomnianą funkcję pełni bądź ministerstwo finansów, bądź ministerstwo gospodarki, bądź specjalny urząd powołany do tych spraw. Podobne rozwiązania należy wprowadzić i w naszym kraju.

Należy przy tym wypracować taki model współpracy międzyregionalnej, który nie przerodzi się w (zbliżony do obecnego) **scentralizowany** sposób zarządzania unijnymi środkami. Niebezpieczeństwo takie jest tym bardziej realne, że w polskiej administracji rządowej nadal przeważa pogląd, że Bruksela w praktyce będzie wykazywała rezerwę w stosunku do propozycji 16 programów operacyjnych. Inaczej mówiąc, nie będzie chciała upodmiotowienia polskich regionów, prowadzenia negocjacji i realizowania z nimi, bez pośrednictwa rządu, polityki regionalnej. Obawiając się uszczuplenia własnych kompetencji lansuje się pogląd o konieczności utrzymania jednego Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Wskazuje się, że takie programowanie umożliwi większą elastyczność i daje możliwość przesuwania nie wykorzystanych środków pomiędzy województwami oraz zapewnia ich łatwiejsze monitorowanie i kontrolę. Przemilcza się przy tym fakt, że polskie województwa swoim potencjałem ludnościowym, gospodarczym czy skalą problemów dorównują większości nowych krajów członkowskich. Ponadto wielkość kwoty transferów finansowych UE przeznaczonych na politykę spójności dla Polski w latach 2007–2013 łatwiejsza jest do zarządzania w systemie zdecentralizowanym.

Pierwsze doświadczenia z absorpcji unijnych środków wskazują, że współpraca pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego (JST) może okazać się niezbędna także z powodu powszechnie **słabej kondycji finansowej polskich regionów**. Przy realizacji zadań z udziałem funduszy strukturalnych wysoce prawdopodobne jest, że samorządowe województwa nie będą dysponowały wystarczająco dużymi środkami własnymi. Konieczne jest wówczas podjęcie działań zmierzających do pozyskania partnerów do planowanych przedsięwzięć. Naturalnymi i najlepszymi partnerami są ościennie jednostki samorządu terytorialnego. Współpraca ta może przybrać różne formy organizacyjne: związków międzyregionalnych, spółek prawa handlowego, porozumień czy stowarzyszeń. Wzajemne więzi terytorialne mogą przybrać także formy wykraczające poza granice państw narodowych

w postaci euroregionów czy zrzeszeń międzynarodowych. Działając wspólnie można nie tylko znacząco wzmocnić potencjał absorpcyjny, lecz także obniżyć koszty planowanych przedsięwzięć oraz połączyć indywidualnie zdobyte wcześniej doświadczenia z absorpcji europejskich środków.

Nie mniej istotne dla efektywnego uczestnictwa samorządów w polityce regionalnej jest przeorientowanie ich na **nowy model zarządzania**, który będzie zbliżony do obowiązującego w relacjach usługodawca-usługobiorca. Region w tym modelu będzie postrzegany jako konsorcjum działających na jego terenie firm i organizacji. Dotychczasowy petent stanie się klientem urzędu, a urzędnik pełnić będzie rolę profesjonalnego wykonawcy usługi. Ponadto w celu prowadzenia maksymalnie efektywnej polityki regionalnej i profesjonalnej realizacji programów z udziałem funduszy europejskich należy wzmocnić intelektualnie pion urzędniczy. Programowanie i zarządzanie strategiczne wymaga postaw wizjonerskich, pomysłu, twórczego zaangażowania, a sama administracja jest tylko strukturą wykonawczą. **Rozwój regionalny nie może być jedynie zarządzany i administrowany, ale musi być przede wszystkim kreowany.**

W kolejnym okresie programowania polityki strukturalnej (lata 2007–2013) przewiduje się zwiększenie wspólnotowych środków dla Polski do kwoty 70 mld euro, w tym 20 mld euro z wyraźnym przeznaczeniem na rozwój regionalny³⁾. Poziom absorpcji tych środków w znacznym stopniu zależeć będzie od przyjętego modelu realizowania polityki regionalnej. Wsparcie zamysłu Komisji Europejskiej, aby negocjacje prowadzić bezpośrednio z regionami, ze stroną społeczności lokalnych i zajmujących się tą tematyką środowisk opiniotwórczych, np. akademickich, daje szansę na wprowadzenie **zdecentralizowanego modelu zarządzania polityką regionalną**. W takim przypadku poziom osiągniętego rozwoju społeczno-gospodarczego i konkurencyjności regionów nie będzie zależeć od rozdzielnictwa centralnego, a stanie się wynikiem ich własnej kreatywności.

dr Artur Życki

Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna
w Warszawie

PRZYPISY

- ¹⁾ Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006 został przyjęty ustawą sejmową 2 kwietnia 2004 r.
- ²⁾ **Montaż finansowy** jest sposobem realizacji przedsięwzięć w regionie przez różne podmioty publiczne. W pierwszej kolejności powinien on umożliwić samorządowi województwa (Urzędowi Marszałkowskiemu) uzyskanie realnego wpływu na wydatkowanie na swoim terenie kwot znajdujących się w dyspozycji agencji państwowych i funduszy celowych. Obejmują one w skali kraju ok. 35% ogółu środków publicznych.
- ³⁾ Uszczegółowioną propozycję odnośnie do funkcjonowania polityki spójności UE i rekomendację co do przeznaczenia środków na ten cel w przyszłym budżecie Unii (2007–2013) Komisja Europejska przedstawiła 18 lutego 2004 r. w III Raporcie **Kohezyjnym**. Patrz: *Third Report on Economic and Social Cohesion. A New Partnership for Cohesion, Convergence Competitiveness Cooperation*, European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.

Zła aplikacja dyrektywy UE o uczestnictwie pracowników w spółce europejskiej w polskim systemie prawnym

Adam Peszko

Wprowadzenie

Procesy globalizacji gospodarki opartej na wiedzy stanowią już dzień powszedni polskiej gospodarki. Od przedstawicieli nauk o zarządzaniu należy więc oczekiwać nie tylko wyjaśniania istoty tych procesów i propagowania konieczności podporządkowania się im, ale podejmowania naukowych ocen skuteczności wdrażania ich do praktyki. Szczególnie istotne wydają się być oceny przyszłych skutków stanowiącego w tym zakresie prawa. Oparte na empirii oceny *ex-post* są oczywiście pełniejsze, ale mają tę wadę, że ujawniają błędy decyzyjne w okresie, gdy straty społeczne już zaistniały. Natomiast oceny przewidywanych skutków ustaw podejmowanych przez Sejm RP mogą spowodować korekty prawa, przed wystąpieniem w skali masowej strat społecznych.

Zgodnie z tą tezą w niniejszym opracowaniu podjęto próbę oceny przewidywanych skutków ustawy z 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej, która weszła w życie 19 maja 2005 roku (Dz.U. 2005, nr 62, poz. 55). Ustawa ta zasługuje na szczególną uwagę bo po raz pierwszy sankcjonuje funkcjonowanie w Polsce spółki akcyjnej opartej na prawie europejskim, a nie polskim kodeksie spółek handlowych. Jest to znaczący krok naszego ustawodawcy w procesy globalizacji gospodarki i szkoda, że nie wywołał on większego zainteresowania środowisk naukowych i środków masowego przekazu. Chyba tylko dziennik „Rzeczpospolita” zauważył, że ustawa ta weszła w życie 29 maja br. [1]. Autorka artykułu nie podkreśla jednak precedensowego charakteru ustawy, chwali ją natomiast za liberalizm i niski poziom ochrony pracowników, co jej zdaniem powinno zachęcać inwestorów zagranicznych do wybierania Polski. Taka ocena jest, moim zdaniem, myląca, a zachowania inwestorów zagranicznych najprawdopodobniej będą wręcz przeciwne, ustawa bowiem nie wykorzystwała okazji do upowszechnienia w systemie prawa polskiego modelowych regulacji uczestnictwa pracowników, pozostawiając tę decyzję praktycznie w rękach związków zawodowych, które zazdrośnie strzegą przyjętego zwyczajowo w Polsce monopolu na pośrednictwo w dialogu między pracodawcą a pracownikami.

Dyrektywa UE, określająca zasady uczestnictwa pracowników w spółce europejskiej (*Socjatas Europea*), w skrócie SE, proponuje głęboko przemyślane mode-

lowe reguły uczestnictwa i przyjmuje powszechną zasadę bezpośredniego dialogu między wybranym przez pracowników „specjalnym zespołem negocjacyjnym” a kierownictwem jednostek zakładających SE. Rozwiązania proponowane w dyrektywie, polegające na przyjęciu trzech faz uczestnictwa pracowników (informowanie, konsultacje i współdecydowanie), bardzo dobrze służy rozwojowi gospodarki opartej na wiedzy.

W artykule nie zwrócono też uwagi na niedopuszczalne opóźnienia wprowadzenia w krajowy porządek prawny rozporządzenia Rady UE nr 2157/2001/WE w sprawie statutu spółki europejskiej i wymienionej wyżej dyrektywy 2001/86/WE, uzupełniającej statut SE w odniesieniu do zaangażowania pracowników (Dz.Urz. WE L 294 z 10.11.2001). Zgodnie z zasadami prawa europejskiego rozporządzenie Rady UE w sprawie statutu SE weszło w życie w roku ubiegłym i obowiązywało we wszystkich krajach UE od 8 października 2004 roku. Do tego terminu ustawodawcy krajowi mieli obowiązek uzupełnić statut SE o przepisy określające aktualne w danym kraju zasady zaangażowania pracowników. Wynikające z treści dyrektywy zobowiązanie jednoznacznie obligowało państwa członkowskie do wydania wymaganych przepisów prawnych lub aktów administracyjnych, dostosowujących prawo narodowe do tej dyrektywy, najpóźniej do 8 października 2004 r.

Jeszcze większe opóźnienia można zarzucić ustawodawcy polskiemu odnośnie do drugiego tytułu regulowanego omawianą ustawą z 4 marca 2005 roku: rejestracji i niektórych zasad organizacji europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych (EZIG). Rozporządzenie EWG dotyczące EZIG, podjęte 25 lipca 1985 r. (Dz.Urz. WE L 199 z 31.07.1985) obowiązywało na terytorium Polski z chwilą naszego wejścia do UE. Warto wyjaśnić, że EZIG to rodzaj spółki osobowej, ukierunkowanej głównie na stworzenie możliwości międzynarodowego wspierania rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w krajach UE. W Polsce, w sprawach nie uregulowanych ustawą, stosowane będą w odniesieniu do EZIG przepisy o spółce jawnej. Celem EZIG nie jest prowadzenie samodzielnej działalności gospodarczej, a organizowanie współpracy transgranicznej członków zgrupowania. Współpraca ta obejmuje najczęściej wypracowywanie wspólnej koncepcji gospodarczych, wspólne prowadzenie badań rynków opozycyjnych i prac badawczo-rozwojowych oraz wspólne organizowanie szkoleń pracow-

ników. Zarządcą zgrupowania jest osoba fizyczna lub prawna prowadząca sprawy zgrupowania. Zgrupowanie podlega wpisowi do rejestru, a centralna informacja Krajowego Rejestru Sądowego ma obowiązek przekazywać dane, w ciągu miesiąca od ich ogłoszenia w „Monitorze Sądowym i Gospodarczym”, do Urzędu Oficjalnych Publikacji Unii Europejskiej. Trzeba przyznać, że EZIG nie odgrywa większej roli w praktyce gospodarczej państw członkowskich, bo jego celem jest ułatwianie albo rozwijanie działalności gospodarczej swoich uczestników, a nie przynoszenie zysków i mimo że zgrupowanie wyposażone jest w atrybuty zdolności prawnej i zdolności do czynności prawnej, nie musi posiadać osobowości prawnej. Szkoda, że polskie małe i średnie przedsiębiorstwa musiały czekać ponad rok na aplikację rozporządzenia wspólnotowego o EZIG do naszego prawa krajowego, choć wszystkie opcje polityczne reprezentowane w Sejmie prześcigają się w popieraniu rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw, ze względu na jego rolę w ograniczaniu poziomu bezrobocia. Problematykę EZIG zasygnalizowano tylko w niniejszym opracowaniu, ponieważ tytuł ten znalazł się w tej samej ustawie Sejmu RP z 4 marca br. W dalszych częściach opracowania koncentrować się będziemy na bardziej istotnym z punktu widzenia rozwoju gospodarki narodowej rozporządzeniu Rady UE w sprawie statutu SE i ocenie aplikacji w prawie polskim dyrektywy Rady UE uzupełniającej statut SE w odniesieniu do zaangażowania pracowników.

Geneza i istota rozporządzenia UE w sprawie statutu SE

Za datę narodzin idei SE, jako formy prawnej spółki kapitałowej uregulowanej w prawie europejskim, przyjmuje się rok 1959, w którym francuski notariusz Thibiérge na kongresie notariatu francuskiego przedstawił referat poświęcony „spółce akcyjnej typu europejskiego” [2 str. 13]. Szerzej ideę spopularyzował w tym samym roku Pieter Sanders, profesor prawa handlowego Holenderskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Rotterdamie, prezentując wykład przetłumaczony potem na wszystkie języki europejskie. W referacie tym uzasadnił konieczność stworzenia jednolitej formy spółki dla przedsiębiorstw europejskich działających w granicach EWG, przedstawiając równocześnie założenia takiej spółki. W styczniu 1965 roku rząd francuski skierował do Komisji Europejskiej notę proponującą sporządzenie umowy między państwami EWG dotyczącej jednolitej formy spółki europejskiej [2 str. 14]. W wyniku tych działań, wspartych przez inne kraje członkowskie, Komisja Europejska powołała pod przewodnictwem P. Sandersa grupę ekspertów. Grupa ta przygotowała w 1966 r. projekt wstępny statutu Europejskiej Spółki Akcyjnej, który w 1971 r. przedstawiony został jako projekt rozporządzenia Radzie Europejskiej i Parlamentowi Europejskiemu. W wyniku zmian zaproponowanych przez Parlament, Komisja poddała pierwotny projekt rewizji i w 1975 r. przedstawiła go Radzie EWG do ostatecznego uchwalenia. Przewidziane w nim unormowania SE w prawie europejskim miały charakter w pełni autonomiczny i wyłączały nawet odpowiednie stosowanie regulacji prawa narodowego

dotyczących zakładania, funkcjonowania i likwidacji spółek. Projekt rozporządzenia regulował nie tylko materię znajdującą się zwykle w ustawach o spółkach akcyjnych (zakładanie spółki, pokrywanie i zmiana wysokości kapitału, funkcjonowanie organów spółki), ale obejmował również rachunkowość spółki, zasady opodatkowania i konsekwencje jej występowania w strukturach holdingowych. W załączniku do rozporządzenia określano również zasady udziału pracowników w radzie nadzorczej SE i radzie zakładowej. Do uchwalenia tego projektu rozporządzenia przez Radę EWG jednak nigdy nie doszło, bo kraje członkowskie nie zdołały osiągnąć porozumienia w dwu zasadniczych kwestiach.

Po pierwsze, nie wszyscy akceptowali gospodarczą i polityczną celowość powoływania ponadnarodowej formy spółki, obawiając się, że dopuszczenie do obrotu jednolitej europejskiej formy spółki doprowadzi do stopniowego zanikania narodowych regulacji spółek kapitałowych w wyniku przekształcania spółek opartych na narodowych regulacjach prawnych w spółki funkcjonujące na podstawie nowego prawa europejskiego.

Po drugie, w Wielkiej Brytanii obowiązywał monistyczny model zarządzania spółką, a w przeważającej liczbie krajów kontynentalnych model dualistyczny, przewidujący np. w Niemczech ustawy udział pracowników w radzie nadzorczej. W projekcie przewidywano zresztą rozwiązanie oparte na modelu niemieckim, honorującym zasadę tzw. trzech ław. Pierwszą tworzyli akcjonariusze, drugą przedstawiciele pracowników, trzecią zaś osoby niezależnie wybrane przez uczestników dwu pierwszych ław. Ponadto projekt zawierał szczegółowe regulacje dotyczące europejskiej rady zakładowej, składającej się z pracowników spółki. Rozwiązania te nie były do przyjęcia przez Wielką Brytanię i Irlandię. Z kolei na wyłączenie lub częściowe ograniczenie uczestnictwa pracowników we współdecydowaniu o sprawach SE nie godzili się Niemcy.

Rokowania na temat uzgodnienia rozwiązań pośrednich prowadzono w ramach Rady Ministrów UE do roku 1982, po czym zaniechano ich ze względu na brak postępów.

Nieudana okazała się też druga próba uzgodnienia rozporządzenia o SE, podjęta po przyjęciu na szczycie w Mediolanie w czerwcu 1985 r. tzw. białej książki, zawierającej wykaz europejskich aktów prawnych koniecznych do wydania przed rokiem 1992. Wśród aktów umieszczonych w niej znajdowało się również rozporządzenie w sprawie statutu Europejskiej Spółki Akcyjnej. Główną przyczyną braku uzgodnień był znowu brytyjsko-niemiecki spór wokół zasad uczestnictwa pracowników w zarządzaniu spółką [2 str. 16]. Biorąc pod uwagę powyższe trudności, w roku 1996, z inicjatywy Rady Ministrów UE, Parlamentu Europejskiego i Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych, powołano grupę ekspertów składającą się z przedstawicieli nauki, pracodawców i pracowników, której zadaniem było wypracowanie rozwiązania spornej kwestii zasad udziału pracowników we współdecydowaniu o sprawach przedsiębiorstwa. W końcowym raporcie grupy eksperckiej zatytułowanym: *European Systems of Worker Involvement (with Regard to the European Company Statute and the Other Pending*

Proposals)” stwierdzono przede wszystkim, że niemożliwa jest generalna harmonizacja modeli udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w państwach członkowskich. Zaproponowano obligatoryjne postępowanie negocjacyjne pomiędzy kierownictwem przedsiębiorstw a przedstawicielami pracowników. W razie niepowodzenia tych negocjacji miałyby zastosowanie reguły modelowe, zgodnie z którymi poza informowaniem i konsultowaniem, pracownikom może przysługiwać 1/5 (ale nie mniej niż dwa) miejsc w radzie nadzorczej (przy obowiązującym w Polsce dualistycznym systemie zarządzania) lub organie administrującym (przy monistycznym systemie zarządzania spółką).

Uzgodniony kompromis załamał się jeszcze przejściowo na posiedzeniu Rady Ministrów UE w grudniu 1998 r., ale dzięki nieustępliwości Komisji Europejskiej udało się w końcu uzyskać porozumienie, zwane „cudem nicejskim”, na szczycie piętnastki w grudniu 2000 roku. To uutorowało drogę do jednomyślnego przyjęcia przez Radę Ministrów UE 8 października 2001 r. rozporządzenia o SE i dyrektywy uzupełniającej to rozporządzenie o uczestnictwo pracowników w SE.

Przed przejściem do omówienia podstawowych treści tych dokumentów, przypomnijmy jeszcze oficjalną rangę i tryb wprowadzania w życie rozporządzeń i dyrektyw Rady UE w systemie prawa europejskiego. Zgodnie z ustaleniami traktatowymi państw członkowskich (art. 249 ust. 2 TWE) rozporządzenie, będące aktem prawa europejskiego służącym ujednoczeniu systemów prawa narodowego państw członkowskich UE, ma zastosowanie ogólne i obowiązuje w całości oraz stosuje się bezpośrednio. Jako akt prawa powszechnie obowiązującego ma pierwszeństwo przed prawem wewnętrznym państw członkowskich. Rozporządzenia Rady nie tylko nie wymagają wydawania przez państwa członkowskie przepisów implementujących je do prawa narodowego, ale nawet wydawanie takich przepisów jest niedopuszczalne, gdyż udaremniałoby osiągnięcie zasadniczego celu każdego rozporządzenia, polegającego na wprowadzeniu jednolitych, identycznych przepisów stosowanych w całej Wspólnocie [2 str. 20, 3]. Ustawodawca narodowy może tylko wydać przepisy służące uzupełnieniu regulacji zawartych w rozporządzeniu UE w takim zakresie, w jakim został wyraźnie upoważniony przez prawodawcę europejskiego. Natomiast dyrektywa Rady UE jest podstawowym, i najczęściej stosowanym, instrumentem harmonizacji przepisów prawa narodowego. Zgodnie z traktem WE (art. 251 ust. 3 TWE), dyrektywa wiąże każde państwo członkowskie, będące jej adresatem, ze względu na cel, pozostawiając ustawodawcy narodowemu swobodę środków i form implementacji zawartych w niej postanowień. Adresatami dyrektywy są więc państwa, a nie bezpośrednio jego obywatele, jak w przypadku rozporządzenia. Przepisy wydawane na podstawie dyrektywy przez poszczególne państwa członkowskie zachowują swój narodowy charakter, ale muszą służyć do realizacji wspólnego celu określonego dyrektywą. Nienależyta implementacja dyrektywy może skutkować odpowiedzialnością odszkodowawczą państwa członkowskiego, a nawet w pewnych warunkach, bezpośrednim obowiązaniem przepisów dyrektywy w „opieszalym” państwie członkowskim [4 str. 5].

Omawiane rozporządzenie o SE wyróżnia się zwięzłością, zawiera bowiem tylko 70 artykułów zawartych w 7 rozdziałach, podczas gdy pierwsza wersja rozporządzenia z 1975 roku miała 400 artykułów, a kolejna z 1991 była „odchudzona” do 137 artykułów. Było to możliwe dzięki licznym odwołaniom do prawa krajowego państwa, w którym SE ma siedzibę oraz całkowitej rezygnacji z uregulowań budzących wciąż największą kontrowersję, jak prawo koncernowe i podatkowe. Zwłaszcza ostatni problem budzi obawy, że brak przejrzystych i jednoznacznych uregulowań przepisów podatkowych umożliwi SE generowanie nienależnych zysków. Zwraca się również uwagę, że osiągnięty kompromis uzyskany dzięki zwięzłości rozporządzenia ma swoją cenę i SE może zatracić jednolity europejski charakter i może dojść do powstania różnych narodowych wersji SE.

Zgodnie z rozporządzeniem kapitał SE nie może być mniejszy od 120 000 euro, a każdy akcjonariusz odpowiada jedynie do wysokości objętych przez siebie akcji. SE posiada osobowość prawną, a katalog sposobów zakładania SE zawiera cztery możliwości.

- Utworzenie SE w drodze połączenia spółek akcyjnych, założonych zgodnie z prawem jednego z państw członkowskich oraz posiadających siedziby i zarządy na obszarze Wspólnoty, jeżeli przynajmniej dwie z tych spółek podlegają prawu różnych państw członkowskich.

- Założenie SE jako spółki holdingowej przez spółki akcyjne i spółki z o.o., założone zgodnie z prawem jednego z państw członkowskich oraz posiadające siedzibę statutową i główny zarząd na obszarze Wspólnoty, jeżeli przynajmniej dwie z nich podlegają prawu różnych państw członkowskich, albo od co najmniej dwóch lat posiadają spółkę-córkę podlegającą prawu innego państwa członkowskiego lub oddział znajdujący się w innym państwie członkowskim.

- Założenie SE jako spółki-córki poprzez subskrypcję jej akcji przez spółki i inne osoby prawne prawa prywatnego i publicznego, utworzone według prawa jednego z państw członkowskich i posiadające siedzibę oraz główny zarząd na obszarze Wspólnoty, jeżeli przynajmniej dwie z nich spełniają warunki wymienione wyżej w punkcie 2.

- Przekształcenie w SE spółki akcyjnej założonej zgodnie z prawem jednego z państw członkowskich, jeżeli ma ona swą siedzibę i główny zarząd na terytorium Wspólnoty i przynajmniej od dwóch lat posiada spółkę-córkę podlegającą prawu innego państwa członkowskiego.

Dyrektywa UE dotycząca uczestnictwa pracowników w SE i jej polska aplikacja

Dyrektwa określa procedurę negocjacji w celu zawarcia porozumienia o uczestnictwie pracowników i zaleca, aby do realizacji tego celu państwa członkowskie wprowadziły do prawa narodowego modelowe regulacje uczestnictwa pracowników, odpowiadające postanowieniom zamieszczonym w załączniku do dyrektywy. Definiuje też międzynarodowe standardy uczestnictwa pracowników obejmujące: „informowanie”, „konsultowanie” i „współdecydowanie”. Warto przytoczyć te definicje dla uświadomienia istoty problemu uczestnictwa pracowników w współdecydowaniu o sprawach SE.

Uczestnictwo pracowników to jakiegokolwiek postępowanie, włącznie z informowaniem, konsultacją i współdecydowaniem, poprzez które przedstawiciele pracowników mogą mieć wpływ na podejmowanie decyzji w spółce.

Informowanie to przekazywanie organowi reprezentującemu pracowników i (lub) przedstawicielom pracowników przez właściwy organ SE informacji o sprawach, które dotyczą samej SE lub jednej z jej spółek-córek, lub jednego z jej zakładów znajdujących się w innym państwie członkowskim, lub sprawach, które wykraczają poza uprawnienia organów decydujących w jednym państwie członkowskim. Czas, sposób i treść informowania muszą umożliwić pracownikom wnikliwą ocenę możliwych konsekwencji, a w miarę potrzeby przygotowanie konsultacji z właściwym organem SE.

Konsultacja to prowadzenie dialogu i wymiana poglądów pomiędzy organem reprezentującym pracowników i (lub) przedstawicielami pracowników a właściwym organem SE, przy czym czas, sposób i treść konsultacji muszą umożliwić przedstawicielom pracowników, na podstawie dostarczonych informacji, wyrażenie stanowiska co do kroków planowanych przez właściwy organ, które powinno zostać wzięte pod uwagę w procesie podejmowania decyzji wewnątrz SE.

Współdecydowanie to wywieranie wpływu przez organ reprezentujący pracowników i (lub) przedstawicieli pracowników na sprawy spółki poprzez prawo wyboru lub wyznaczania części członków organu nadzorczego (w dualistycznym systemie nadzoru) lub administrującego (w systemie monistycznym), albo prawo rekomendacji i (lub) sprzeciwu wobec powołania części lub wszystkich członków organu nadzorczego lub administrującego spółką.

Dyrektywa podkreśla, że organy spółek planujących założenie SE powinny tak szybko, jak jest to możliwe po ogłoszeniu projektu utworzenia SE, poinformować o tożsamości uczestniczących spółek i zaangażowanych spółek-córek lub zakładów oraz o liczbie zatrudnionych w nich pracowników, w celu rozpoczęcia negocjacji ze „specjalnym zespołem negocjacyjnym,” wybranym lub wyznaczonym proporcjonalnie do liczby pracowników zatrudnionych w każdym państwie, zgodnie z zasadą, że jeden członek zespołu przypada na 10% ogółu zatrudnionych we wszystkich państwach lub ułamkową część tej wielkości, a pracownicy z każdego państwa będą mieli swojego przedstawiciela.

Najistotniejszy w treści dyrektywy jest nacisk na ochronę interesów konkretnych pracowników SE, których w trakcie negocjacji porozumienia reprezentuje specjalny zespół negocjacyjny, a po jego podpisaniu właściwym organem do pośrednictwa w informowaniu i konsultacjach staje się specjalnie powołany stały organ reprezentujący pracowników SE. Związki zawodowe mogą co najwyżej pełnić funkcje pomocnicze w trakcie negocjacji prowadzonych w czasie zakładania SE, pomiędzy specjalnym zespołem negocjacyjnym, reprezentującym pracowników, a organami spółek uczestniczących w zakładaniu SE.

W ustawie z 4 marca 2005 roku związki zawodowe zapewniły sobie natomiast decydujący wpływ na skład zarówno specjalnego zespołu negocjacyjnego, jak i stałego organu przedstawicielskiego. Zgodnie z tą

ustawą członków specjalnego zespołu negocjacyjnego wyznaczają zakładowe organizacje związkowe, a jeżeli nie dojdą one do porozumienia, to członków zespołu wybiera zebranie załogi, ale z kandydatów zgłoszonych przez organizacje związkowe. Pracownicy odzyskują prawo do swobodnego wybierania swoich przedstawicieli dopiero wtedy, gdy związki zawodowe nie zgłoszą kandydatów. Ponadto zastrzeżono, że mandat członka zespołu negocjacyjnego lub stałego organu przedstawicielskiego może być w każdej chwili cofnięty przez rekomendującą organizację związkową. Polski ustawodawca pozbawił więc pracowników, którzy nie są członkami związków zawodowych praw zgłaszania kandydatów do organów przedstawicielskich, łamiąc konstytucyjną zasadę równości obywateli wobec prawa. Monopol na reprezentowanie wszystkich pracowników ustawodawca przyznał zakładowym organizacjom związkowym, które przez swoje rozdrobnienie i wewnętrzne skłócenie są chimerycznym oraz mało przewidywalnym partnerem w negocjacjach, biorącym pod uwagę wyłącznie cele krótkookresowe. Ponadto kierownicze gremia związkowe cechują na ogół oportunistyczne postawy, wynikające z większego zainteresowania własnymi interesami biznesowymi niż ochroną interesów pracowniczych. Często też funkcje w organizacji związkowej służą wyłącznie do ochrony przed zwolnieniem pracowników mało przydatnych zawodowo. Trudno wyobrazić sobie, aby właśnie tacy reprezentanci załogi zasiadający w specjalnym zespole negocjacyjnym lub stałym organie przedstawicielskim byli wymarzoną partnerem dla międzynarodowych inwestorów.

Na mocy art. 59 Konstytucji RP organizacjom związkowym przysługują szerokie uprawnienia prowadzenia rokowań w celu rozwiązywania sporów zbiorowych, zawierania zbiorowych układów pracy oraz zapewniania bezpiecznych warunków pracy. Na tych zagadnieniach powinna koncentrować się ich uwaga. Natomiast uczestnictwo w współdecydowaniu o sprawach międzynarodowych organizacji gospodarczych zakładowe organizacje związkowe winny pozostawić bardziej kompetentnym reprezentantom, wybranym bezpośrednio przez wszystkich pracowników spółek i zakładów zainteresowanych powołaniem SE. Obowiązujący w obecnym stanie prawa polskiego dyktat zakładowych organizacji związkowych jest bardzo niebezpieczny dla szeroko pojętych oraz długofalowych celów rozwoju gospodarczego.

dr hab. Adam Peszko prof. AGH
Zakład Podstaw Zarządzania

Wydziału Zarządzania AGH w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] LEWANDOWSKA I., *Może zacząć wybierać Polskę*, dziennik „Rzeczpospolita” (Prawo na co dzień), nr 116, 19 maja 2005.
- [2] MIK C., *Metodologia implementacji europejskiego prawa wspólnotowego w krajach członkowskich w krajowych porządkach prawnych*, [w:] *Implementacja prawa integracji europejskiej w krajowych porządkach prawnych*, red. C. MIK, Toruń 1998.
- [3] OPLUSTIL K., RACHWAŁ A., *Europejska spółka akcyjna. Teksty aktów prawnych z omówieniem*, Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa 2002.
- [4] SZWARC M., *Warunki poprawnej implementacji dyrektyw w porządkach prawnych w świetle prawa wspólnotowego*, „Podstawy Prawa Europejskiego” 1/2001, Warszawa 2001.

Decyzje o wykupie akcji własnych

Andrzej Rutkowski

Wstęp

Podstawowym celem funkcjonowania spółki jest maksymalizacja wartości dla akcjonariusza. Właściciel powierza spółce swój kapitał i oczekuje satysfakcjonującej stopy zwrotu przy akceptowanym poziomie ryzyka. W kalkulacjach tych nie jest ważny wzrost wartości spółki, lecz wzrost przypadający na jednostkę zaangażowanego kapitału. Jeżeli akcjonariusz nie osiąga tych korzyści, to rozważa realokację zaangażowanego kapitału. Wykup własnych akcji przez spółkę i oddanie w ten sposób właścicielom nadwyżkowych kapitałów daje im możliwość alternatywnego, bardziej efektywnego zaangażowania zwolnionych kapitałów. Decyzje o wykupie własnych akcji, ocena ich efektywności należą do najtrudniejszych w spółce. Wykup akcji własnych można traktować jako:

- decyzję o wypłacie akcjonariuszom dodatkowych funduszy, które stanowią alternatywę dla dywidendy,
- decyzję inwestycyjną o określonej stopie zwrotu,
- decyzję kształtującą strukturę kapitału i strukturę akcjonariatu (właścicielską).

Jest to jednocześnie decyzja finansowa i inwestycyjna, o znaczących konsekwencjach dla działalności operacyjnej. Ma prowadzić do bardziej efektywnego wykorzystania nadwyżkowych funduszy, wpływa na strukturę kapitału.

Decyzja o wykupie własnych akcji jest podejmowana, gdy w spółce występuje nadmiar środków pieniężnych, które nie są potrzebne do sfinansowania działalności operacyjnej lub też dostępne są środki pożyczkowe, które mogą zastąpić kapitał własny. Poprzez wykup spółka decyduje się na zmianę struktury finansowania, na większy udział długu i wyższy poziom dźwigni finansowej. Wydatek na wykup własnych akcji można potraktować jako bezpieczniejszą formę inwestycji, jako alternatywę dla innych zamierzeń rozwojowych, np. w formie przejęcia innej jednostki.

Wykupy stanowią ważny sygnał informujący o optymizmie kierownictwa firmy, o jego przekonaniu, że akcje są aktualnie nie dowartościowane, że rynek nie docenia pełnych perspektyw rozwojowych analizowanej spółki. Ponadto mają one zapobiec spadkom cen akcji. Jednocześnie informują, że kierownictwo spółki nie dysponuje odpowiednio atrakcyjnymi projektami inwestycyjnymi. Ich realizacja mogłaby zmniejszyć efektywność zaangażowanych kapitałów. W takiej sytuacji lepiej jest zainwestować kapitały poza firmą.

Statystyka wykupów akcji własnych

Na rynku kapitałowym zaobserwować można rosnące znaczenie procesów wykupów własnych akcji (tab. 1). W drugiej połowie lat 90. ub. wieku na rynku amerykańskim kwoty przeznaczane na wykupy przewyższały wpływy z emisji akcji¹⁾.

Wykupy akcji własnych stają się popularne również na polskim rynku kapitałowym. Wykupy akcji własnych stanowią przedmiot gruntownych badań²⁾. Nasilenie tego zjawiska na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych prezentuje tabela 2. Badaniami objęto 218 spółek przemysłowych, budowlanych i handlowych funkcjonujących na WGPW na koniec 2004 roku. Pominięte zostały banki, ubezpieczyciele oraz fundusze inwestycyjne. Przedstawione w badaniu wykupy nie oznaczają umorzenia akcji.

W analizowanym okresie coraz większa liczba spółek podejmuje się wykupów akcji. W kolejnych latach wartość transakcji waha się znacząco, osiągając rekordowy poziom w 2003 roku. W tym samym 2003 roku została przeprowadzona również największa liczba transakcji wykupu. Jednocześnie w analizowanym okresie 2000–2004 zgodnie z deklaracjami zarządów znacznie większa liczba spółek planowała podjąć tego rodzaju działania.

Tab. 1. Wykupy akcji własnych na rynku Stanów Zjednoczonych

Rok	Liczba wykupów	Wartość (mln USD)
1998	1726	218 577
1999	1346	141 612
2000	773	166 277
2001	651	155 536
2002	472	119 470
2003	489	93 162
2004	–	230 000*
2005 (I kwartał)	–	50 000**

Źródło: M. BANYI, E.A. DYLL, K.M. KAHLE, *Measuring Share Repurchases*, Working Paper Oregon State University, kwiecień 2005. *, ** Szacunek na podstawie: R. DOBBS, W. REHM, *The Value of Share Buyback*, „McKinsey Quarterly”, nr 3, 2005.

Tab. 2. Wykupy akcji własnych oraz dywidendy na WGPW w latach 2000–2004

	2000	2001	2002	2003	2004*
Liczba transakcji wykupów akcji własnych	9	12	18	26	14
Wielkość wydatków na wykup akcji (tys. zł)	63 268	67 048	149 207	227 300	161 914

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek giełdowych prezentowanych w serwisie „Notoria”. * Obliczenie dla roku 2004 częściowo zostały oparte na prognozach wyników dla niektórych analizowanych spółek.

Tab. 3. Wykupy akcji własnych oraz dywidendy na WGPW w latach 2000–2004

	2000	2001	2002	2003	2004*
Wielkość wydatków na dywidendy (tys. zł)	362 230	870 444	282 051	1 097 455	1 316 226
Relacja wydatków na wykupy akcji własnych do wypłat dywidend	17,47%	7,70%	52,90%	20,71%	12,30%
Wydatki na wykup akcji i dywidendy razem (tys. zł)	425 498	937 492	431 258	1 324 755	1 478 140
Relacja wydatków na wykupy akcji własnych do sumy wydatków na wykupy i dywidendy	14,87%	7,15%	34,60%	17,16%	10,95%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek giełdowych prezentowanych w serwisie „Notoria”. * Obliczenie dla roku 2004 częściowo zostały oparte na prognozach wyników dla niektórych analizowanych spółek.

Wykupy akcji własnych odgrywają znaczącą rolę jako alternatywny dla dywidend sposób realizacji korzyści dla właścicieli. Zjawisko to obrazuje tabela 3. Przykładowo w 2002 roku w grupie badanych 218 spółek wydatki poniesione na wykupy wyniosły 52,90% wydatków na dywidendy i jednocześnie 34,60% ogółu transferów środków do właścicieli.

Wykupy wpływają również na optymalną alokację środków z punktu widzenia całego rynku kapitałowego. Pozwalają na transfer kapitałów między poszczególnymi sektorami. Jednocześnie uszanowane zostają oczekiwania akcjonariuszy, którzy dążą do maksymalizacji swojego majątku również poza daną spółką. Minimalizowane są koszty agencji. Decyzje przedsiębiorstwa rozpatrywane są w kontekście sposobności pojawiających się dla akcjonariuszy na całym rynku kapitałowym, a nie tylko w konkretnej spółce. Wykupy akcji zwalniają zaangażowane w sposób nieefektywny środki.

Wykupy akcji własnych mogą być traktowane jako alternatywny sposób inwestowania, przynoszący większy przyrost wartości dla akcjonariuszy w porównaniu z innymi przedsięwzięciami. Tabela 4 prezentuje

(dla grupy badanych 218 spółek) relacje wydatków na wykupy do wydatków inwestycyjnych ogółem oraz do wydatków na inwestycje w aktywa finansowe.

W latach 2003–2004 wydatki na wykupy przekroczyły 1% ogółu wydatków inwestycyjnych oraz osiągnęły około 2% wydatków na aktywa finansowe.

Badania przeprowadzone na rynku amerykańskim przez Gupa i Nama³⁾ wykazały, że spółki podejmujące wykupy akcji osiągają wyższe efekty ekonomiczne niż pozostałe spółki, prowadzą do znaczącego wzrostu ekonomicznej wartości dodanej (EVA).

Na polskim rynku kapitałowym można zauważyć zmiany cen akcji jako reakcje na prowadzone wykupy (tab. 5). W latach 2003 i 2004 w grupie spółek, w których przeprowadzono wykupy ceny akcji wzrosły średnio zdecydowanie powyżej wzrostów indeksu WIG. W większości przypadków w roku przeprowadzania wykupu rynek pozytywnie ocenił wykup. W krótkim okresie widać pozytywne skutki dla ceny akcji spółek, w których dokonano wykupu. Wyjątkiem jest rok 2002, kiedy w grupie spółek dokonujących wykupu ceny akcji średnio spadły w większym stopniu niż we wszystkich spółkach giełdowych.

Tab. 4. Wydatki na wykupy akcji własnych w relacji do wydatków inwestycyjnych na WGPW w latach 2000–2004

	2000	2001	2002	2003	2004*
Wielkość wydatków inwestycyjnych ogółem (tys. zł)	22 045 390	22 736 134	17 456 451	19 074 309	14 754 983
Relacja wydatków na wykupy akcji własnych do wydatków inwestycyjnych ogółem	0,29%	0,29%	0,85%	1,19%	1,10%
Inwestycje w aktywa finansowe (tys. zł)	11 898 208	13 072 567	10 912 644	12 182 423	6 822 771
Relacja wydatków na wykupy akcji własnych do wydatków na inwestycje w aktywa finansowe	0,53%	0,51%	1,37%	1,87%	2,37%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek giełdowych prezentowanych w serwisie „Notoria”. * Obliczenie dla roku 2004 częściowo zostały oparte na prognozach wyników dla niektórych analizowanych spółek.

Tab. 5. Zmiany ceny akcji w roku przeprowadzenia wykupu akcji własnych na WGPW

	2002	2003	2004*
Indeks WIG na koniec roku	14 367	20 820	26 636
Zmiana indeksu WIG w ciągu roku	104,37%	144,92%	127,94%
Zmiana cen akcji w ciągu roku w spółkach dokonujących wykupu (mediana)	94,98%	181,62%	150,89%
Udział spółek ze wzrostem cen akcji powyżej wzrostu indeksu WIG	44%	76%	75%
Udział spółek ze wzrostem (spadkiem) cen akcji poniżej wzrostu indeksu WIG	56%	24%	25%

Źródło: opracowanie własne na podstawie notowań giełdowych oraz sprawozdań finansowych spółek giełdowych prezentowanych w serwisie „Notoria”. * Obliczenie dla roku 2004 częściowo zostały oparte na prognozach wyników dla niektórych analizowanych spółek.

Przesłanki wykupu akcji własnych

Zgodnie z art. 362 kodeksu spółek handlowych⁴⁾ jedynie w wyjątkowych przypadkach spółka może nabywać własne akcje. Przykładowo może to dotyczyć następujących sytuacji:

- nabycia akcji w celu zapobieżenia poważnej szkodzi,
- nabycia w celu umorzenia,
- nabycia akcji, które mają być zaoferowane pracownikom lub osobom, które były zatrudnione w spółce.

Decyzja o wykupie własnych akcji prowadzi do zmniejszenia liczby akcji będących w obrocie na rynku kapitałowym. Późniejsze umorzenie zmniejsza liczbę akcji, liczbę tytułów własności. Korzyści ekonomiczne dzielone są na mniejszą liczbę akcji. Jednakże powinien być spełniony warunek: mniejszy kapitał pozwala utrzymać na odpowiednim poziomie działalność oraz wyniki operacyjne. Wykup akcji w porównaniu z dywidendami daje możliwość realizacji wypłat w dłuższym czasie. Wydatki dywidendowe skoncentrowane są w krótszym okresie i stanowią w tym czasie większe obciążenie dla spółki. Ponadto adresowane są do wszystkich akcjonariuszy. Wykup dotyczy jedynie części akcjonariatu, który pozytywnie odpowie na propozycję wykupu. Stwarza to spółce, jak i jej akcjonariuszom większą elastyczność.

W wielu przypadkach należy ostrożnie analizować wszelkie konsekwencje wykupu akcji. Niekiedy bowiem wykupy nie prowadzą do zmniejszenia liczby akcji. Dotyczy to przykładowo sytuacji, gdy są one nabywane w celu ich zaoferowania kierownictwom firm. Dlatego też wykup nie poprawia w prosty sposób wskaźników liczonych na jedną akcję. Sam w sobie nie prowadzi do wzrostu spółki.

Wskazać można na następujące przesłanki wykupu akcji własnych⁵⁾.

- W wyniku wykupu poprawia się księgowy obraz spółki. Niekiedy następuje również poprawa realnych wyników ekonomicznych.
- Zapowiedź wykupu stanowi sygnał o bieżącym niedowartościowaniu kursów akcji przez rynek kapitałowy, o różnicach między bieżącą wyceną rynkową a wartością fundamentalną. Zapowiedź wykupu ma doprowadzić w krótkim okresie do wzrostu cen akcji (por. tab. 5).
- Kierownictwo spółki wysyła informacje o nadwyżkach środków pieniężnych będących aktualnie w dyspozycji lub osiągalnych w przyszłości. W krótkim okre-

sie środki te nie mogą być w wystarczająco efektywny sposób zagospodarowane w spółce. Kierownictwo firmy stawia te środki do dyspozycji akcjonariuszy.

■ Dzięki wykupom akcjonariusze mogą w optymalny sposób dokonać alokacji swoich kapitałów. Nie ograniczają się do projektów inwestycyjnych danej spółki. Wpływa to na rozwój gospodarki jako całości.

■ Pozyskane z wykupów akcje własne przeznaczone dla kierownictwa spółek zmniejszają koszty agencji. W nowej sytuacji kierownictwo staje się współwłaścicielem spółki.

■ Wykupy akcji i w ten sposób zmniejszenie zaangażowanego kapitału zapobiega podjęciu nieefektywnych inwestycji, które mogą doprowadzić do zmniejszenia wartości spółki. Następuje przekazanie nadwyżkowych środków finansowych właścicielom. Uwzględnione zostają możliwości inwestycyjne akcjonariuszy.

■ Wykupy prowadzą do ustalenia bardziej korzystnej (optymalnej) struktury kapitału. Prowadzi to do zmniejszenia kosztu kapitału.

■ Do wykupów mogą zachęcać adresowane do kierownictwa systemy motywacyjne nastawione na maksymalizację wyników finansowych przypadających na jedną akcję. W tym przypadku jest ważne, aby zapobiec realizacji pozornych działań mających na celu jedynie poprawę „papierowych” wyników spółki.

Znaczenie poszczególnych motywów zmienia się w czasie wraz ze zmianą obciążeń podatkowych, stanem koniunktury gospodarczej, perspektywami rozwoju poszczególnych sektorów, strukturą akcjonariatu. Poszczególne badania empiryczne (przytoczone w przypisach) wskazują na różną wagę każdego z tych motywów. Przykładowo inwestorzy instytucjonalni są w większym stopniu zainteresowani wykupami i jednocześnie mają możliwości minimalizacji obciążeń podatkowych.

Specyfika decyzji o wykupie akcji własnych

Decyzje o wykupie są jednocześnie decyzjami inwestycyjnymi i finansowymi. Wpływają na ukształtowanie nowej struktury kapitału i z reguły prowadzą do wzrostu zadłużenia. Poprzez wykup następuje zagospodarowanie nadwyżki środków finansowych. Takie działanie jest wyrazem optymistycznych przekonań kierownictwa firmy co do przyszłości firmy, o tym, że inwestycja ta stanowi najkorzystniejszy sposób wykorzystania nadwyżek środków finansowych, daje najkorzystniejszą z uwagi na

wysokość i rozkład w czasie stopę zwrotu. Wykup jest inwestycją, która ogranicza, a niekiedy wyklucza podjęcie innych inwestycji. Wykup akcji powinien wykreować dodatkową wartość dla akcjonariuszy. Uzależnione jest to oczywiście od ceny płaconej za wykupywane akcje.

Decyzja o wykupie akcji własnych jest związana z wieloma zjawiskami, które utrudniają ocenę procesu wykupu.

- W wyniku wykupu zmienia się struktura kapitału, co utrudnia wycenę wag w średnim ważonym koszcie kapitału.

- Zmienia się ryzyko działania jednostki, pojawiają się koszty trudności finansowych na skutek wzrostu zadłużenia.

- Zmienia się koszt kapitału własnego. Firmy ratingowe niekiedy negatywnie oceniają wykupy jako przedsięwzięcia ryzykowne, które pozbawiają spółkę niezbędnego zasobu potrzebnego do działania w przyszłości, np. w sytuacjach pogorszenia koniunktury⁶.

- Zmienia się ryzyko kredytowe i koszt długu. Niekiedy ma miejsce większe uzależnienie od pożyczkodawców, wpisujących do umów kredytowych niekorzystne klauzule, znacząco ograniczające swobodę decyzyjną.

- Zmienia się struktura akcjonariatu. Nowi właściciele oczekują realizacji nowych strategii, oczekują innych korzyści. Przenosi się to na inny rozkład przepływów pieniężnych generowanych dla poszczególnych dostawców kapitałów własnych i pożyczkowych. Kształtuje się inny rozkład sił przetargowych między poszczególnymi grupami interesariuszy.

- Kreowane są nowe sposobności, nowe opcje dla kierownictwa oraz dla akcjonariuszy. Mogą oni z nich skorzystać dopiero w warunkach nowej struktury właścicielskiej.

- Wykupy prowadzą do eliminacji wielu sposobności, ograniczają elastyczność w podejmowaniu decyzji. Wynika to ze zmiany struktury finansowania.

- Niekiedy zostają ograniczone możliwości wzrostu firmy. Wykup zmniejsza dysponowane własne środki, zmniejsza możliwości zaciągania kolejnych pożyczek. Powoduje to konieczność skoncentrowania uwagi na problemach utrzymania płynności w krótkim okresie⁷.

- Zmienia się strategia działania firmy. Wynika to m.in. z konieczności jej dopasowania do nowej sytuacji w zakresie struktury kapitału⁸. Sposób finansowania wpływa na powstanie kryzysowej sytuacji, co oddziałuje nie tylko na wartość firmy, ale również wymusza podjęcie innych niż standardowe decyzji operacyjnych oraz prowadzi do zmiany np. struktury organizacyjnej⁹.

- Decyzje o wykupach podejmowane są w warunkach asymetrii informacji. Niekiedy jedynie kierownictwo zna prawdziwe przesłanki wykupu akcji oraz późniejszą strategię firmy.

Powyższe czynniki utrudniają obiektywną wycenę przepływów pieniężnych i wycenę stopy dyskontowej. Utrudniają dokonanie w sposób standardowy, np. metodą dyskontowania przepływów pieniężnych (DCF), oceny efektywności decyzji o wykupie.

Wadą wykupów jest to, że kierownictwo firmy może ukształtować wygodną dla siebie, a niekoniecznie dla wszystkich akcjonariuszy strukturę kapitału. W kra-

cowej sytuacji przejmuje kontrolę nad spółką. Wykupy mogą doprowadzić do znaczącej zmiany struktury kapitałowej i struktury akcjonariatu. W dalszej perspektywie mogą wykreować nowe konflikty między różnymi grupami interesów. Jednocześnie wykup niekiedy zapobiega powstaniu konfliktów poprzez ukształtowanie „zaprzyjaźnionej” struktury akcjonariatu.

Wnioski

Wykupy akcji własnych zaczynają odgrywać coraz większą rolę w strategicznych decyzjach spółek. Dotyczy to zarówno rynków kapitałowych krajów rozwiniętych, jak również rynku polskiego. W ten alternatywny dla dywidend sposób dokonywany jest transfer korzyści do właściciela. Decyzje o wykupie własnych akcji należą do najtrudniejszych w firmie. Są decyzjami o charakterze finansowym i inwestycyjnym. Wpływają również na możliwości prowadzenia działalności operacyjnej. Zmieniają ryzyko firmy, strukturę kapitału oraz strukturę akcjonariatu. W wyniku wykupu akcji własnych kreowane są prawa opcyjne, które wpływają na efektywność decyzji i wartość firmy. Decyzje o wykupie należy rozpatrywać w kontekście przedsięwzięć, które mogą dać pożądane efekty dopiero w dłuższym okresie. Wykupy akcji stanowią element długookresowej strategii firmy.

dr Andrzej Rutkowski

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
PRZYPISY

- ¹ S.G. BADRINATH, N.P. VARAYA, R.L. FERLING, *Share Repurchases: To Buy or Not to Buy*, „Financial Executive International”, maj 2001.
- ² Por. m.in.: A. DULINIEC, *Operacje wykupu przez spółkę własnych akcji*, [w:] D. ZARZECKI (red.), *Zarządzanie finansami: cele – organizacja – narzędzia t. 2*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 373, A. DURAJ, *Wpływ umorzenia akcji na wypłatę dywidendy przez publiczne spółki akcyjne*, [w:] J. DURAJ (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 273 i nast. oraz artykuły: U. MALINOWSKA, *Operacje buy-back w polskich warunkach*, M. WYPYCH, *Umorzenie akcji i wypłata dywidend a wycena rynkowa spółki*, A. RUTKOWSKI, *Rachunek efektywności wykupu akcji własnych*, zamieszczone, [w:] J. DURAJ (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Novum, Płock 2004.
- ³ B.E. GUP, D. NAM, *Stock Buybacks, Corporate Performance, and EVA*, „Journal of Applied Corporate Finance”, vol. 14, wiosna 2001.
- ⁴ Kodeks spółek handlowych – Ustawa z 15 września 2000 r., Dz.U. nr 94 z 2000 r. wraz z późniejszymi zmianami.
- ⁵ Por. m.in.: G. GRULLON, R. MICHAELY, *Dividends, Share Repurchases and the Substitution Hypothesis*, „Journal of Finance”, 57, nr 4, kwiecień 2002, G. GRULLON, D.L. IKENBERRY, *What Do We Know About Stock Repurchases*, „Journal of Applied Corporate Finance” 13, wiosna 2000.
- ⁶ A. TERGESEN, *When Buyback Are Signals to Buy*, „Business Week”, 1 października 2001.
- ⁷ U.C. PEYER, A. SHIVDASANI, *Leverage and Internal Capital Markets: Evidence from Leveraged Recapitalization*, „Journal of Financial Economics”, marzec 2001.
- ⁸ M. LEONE, *Debtor's Prison? Researchers Satoo Little Equity May Breed Myopia in Managers*, „CFO” wrzesień 2001.
- ⁹ Por. *Sealed Air Corp.'s Leveraged Recapitalization (A)* (HBS 9-294-122).

Kapitał prywatny jako źródło finansowania innowacji

Krzysztof Janasz

Pojęcie kapitału stanowi jedną z najbardziej wieloznacznych kategorii, która jest używana w ujęciu zarówno makroekonomicznym, jak i mezoekonomicznym i mikroekonomicznym oraz odnoszona do całej gospodarki lub podmiotów gospodarczych.

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

Jednym z najważniejszych czynników, który warunkuje opłacalność oraz efektywność projektu innowacyjnego i równie często jego realizację, jest zamknięcie finansowe danego przedsięwzięcia¹⁾.

Dobór struktury finansowania w ramach udziałów kapitałowych wymaga odpowiedzi na następujące pytania²⁾:

- jak zorganizować i finansować przedsięwzięcie,
- jak zarządzać i kontrolować realizację przedsięwzięcia,
- jak rozwiązywać spory między sponsorami a inwestorami kapitałowymi,
- jak zakończyć dany projekt?

W gospodarce rynkowej tworzenie i przepływy kapitałów pieniężnych są siłą pobudzającą działalność i rozwój gospodarczy. Dlatego też rynek finansowy, gdzie tworzy się kapitały pieniężne, jest podstawowym elementem systemu gospodarczego.

Efektywnie działający rynek finansowy może poprawić położenie wszystkich podmiotów na nim funkcjonujących. Niezmiernie ważną rolę pełnią w tym względzie instrumenty rynku finansowego, które odgrywają ogromną rolę w finansowaniu działalności innowacyjnej.

W ramach rynku finansowego można wyróżnić następujące jego elementy (najbardziej klasyczny podział):

- **rynek depozytowy,**
- **rynek kredytowy,**
- **rynek pieniężny,**
- **rynek kapitałowy,**
- **rynek walutowy,**
- **rynek pozabilansowych instrumentów finansowych (FRA).**

Wymienione rynki w warunkach wolnej konkurencji wzajemnie się przenikają i są ze sobą ściśle powiązane. Mówi się, że rynków finansowych jest tak wiele,

jak wiele jest różnych rodzajów instrumentów finansowych. Stąd też na wyżej wymienionych rynkach przedsiębiorstwa mogą zdobywać potrzebny kapitał na działalność rozwojową.

Najbardziej rozpowszechnioną metodą zdobycia potrzebnego kapitału na rynkach finansowych, a szczególnie na rynku kapitałowym, jest emisja instrumentu dłużnego, takiego jak obligacja. Obligacje to papiery wartościowe emitowane przez różne podmioty w celu pozyskania środków pieniężnych do finansowania określonych celów. Emitent zobowiązuje się do regulowania płatności odsetkowych określonych w dniu emisji papieru wartościowego oraz do spłaty pożyczki posiadaczowi obligacji w dniu jej wykupu. Obligacje są z reguły papierami wartościowymi na okaziciela, co powoduje, że są produktem finansowym łatwo zbywalnym na rynku. Emitentami obligacji mogą być rządy i instytucje rządowe, przedsiębiorstwa i korporacje przemysłowe oraz banki. Kupującymi obligacje są zwykle indywidualni inwestorzy, fundusze emerytalne, towarzystwa ubezpieczeniowe, banki, rządy oraz przedsiębiorstwa³⁾.

Drugą metodą zwiększania swojego kapitału jest emisja akcji. Akcja jest papierem wartościowym udziałowym. Jako papier wartościowy stwierdza udział jego posiadacza w spółce akcyjnej, a tym samym w jej kapitale. Dochód z akcji składa się z dwóch elementów⁴⁾:

- bieżącego kursu rynkowego danego waloru,
- wypłacanej przez firmę (emitenta) dywidendy z wypracowanych przez nią zysków.

Ważnym zagadnieniem dla inwestorów, jak i emitentów jest określenie ceny akcji. Dla inwestora informacja taka jest niezbędna w celu ustalenia, czy inwestowanie w akcje danej firmy będzie dla niego opłacalne w porównaniu z innymi źródłami inwestowania. Natomiast dla emitenta jest to także bardzo ważne, gdyż chce on zawsze poznać przyszłe tendencje kształtowania się kursów jego akcji, by móc na przykład odpowiednio wcześniej przygotować nową emisję akcji.

Kolejną niezmiernie ważną formą pozyskiwania kapitału jest rynek pieniężny ze swoimi instrumentami. Wyróżnia się dwa podstawowe kryteria klasyfikacji instrumentów rynku pieniężnego. Podstawę pierwszego podziału stanowi rozróżnienie, czy instrument jest zbywalny, czy też nie⁵⁾.

Stosując to kryterium możemy wyróżnić:

- **depozyty rynku pieniężnego,**
- **papiery zbywalne.**

Drugie kryterium podziału dotyczy sposobu, w jaki przynoszą one dochód. Wyróżniamy tutaj dwie kategorie instrumentów⁶⁾:



- **instrumenty kuponowe** (depozyty rynku pieniężnego, certyfikaty depozytowe, umowy odkupu),
- **instrumenty dyskontowe** (bony skarbowe, weksle, bony komercyjne)

Z kolei do tradycyjnych form finansowania przedsięwzięć innowacyjnych finansowanych przez kapitał prywatny możemy także zaliczyć *franchising* i *leasing*. Pod koniec lat 50. ub. wieku w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej nastąpił dynamiczny rozwój innowacji finansowej określanej jako *venture capital*⁷⁾.

Venture capital jest uważany za specyficzną formę finansowania inwestycji i w ostatnim okresie innowacji. Ta forma wykorzystuje typowo rynkowe podejście do problemu. *Venture capital* to kapitał wysokiego ryzyka. Pojęcie to definiuje się jako jedną z instytucji rynku kapitałowego, która finansuje nowe przedsięwzięcia gospodarcze lub zapewnia środki finansowe na przedsięwzięcia o znacznym potencjale wzrostowym, ale jednocześnie o niskim poziomie dojrzałości ekonomicznej⁸⁾.

Sektor *venture capital* istnieje w Polsce od blisko 10 lat, ponieważ dopiero w II połowie lat 90. ub. wieku wraz ze wzrostem wiarygodności polskiej gospodarki pojawili się w naszym kraju przedstawiciele dużych zachodnich funduszy typu *venture capital*. Obecnie funkcjonuje w Polsce 35 przedsiębiorstw *venture capital*, których inwestycje w latach 1998–2000 osiągnęły wartość 482 mln euro, co oczywiście nie jest wartością satysfakcjonującą⁹⁾.

Istotą działalności form *venture capital* jest wspomaganie zarządzania, formowanie bazy założycielskiej i faz wzrostu nowych przedsięwzięć innowacyjnych przez zapewnienie środków finansowych i ewentualnego doradztwa zarządczego¹⁰⁾.

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

We wrześniu 2004 roku pojawił się projekt ustawy o wspieraniu działalności innowacyjnej¹¹⁾. Ustawa ta regulować ma formy wspierania działalności innowacyjnej. Należy przez to rozumieć udzielanie pomocy publicznej przedsiębiorstwom zajmującym się działalnością innowacyjną w formie kredytu technologicznego, ulg i zwolnień podatkowych, przyspieszonej amortyzacji. Przewidywane są także rozwiązania organizacyjno-prawne służące do racjonalizacji działalności innowacyjnej¹²⁾.

Tworzenie tzw. gospodarki opartej na wiedzy uważa się często za sposób na zwiększenie konkurencyjności ekonomicznej Polski. Wymaga to jednak wielu zmian, szczególnie w systemie finansowania, czyli znacznie większego udziału kapitału prywatnego, a także w funkcjonowaniu rynków finansowych oraz kwalifikacjach przedsiębiorców i inwestorów. Chodzi tu głównie o wyeliminowanie luki kapitałowej i kompetencyjnej, która ogranicza inwestycje prywatne w powstające i rozwijające się przedsiębiorstwa, stosujące najnowocześniejsze rozwiązania techniczne i technologiczne oraz komercyjnie wykorzystujące opracowane w polskich ośrodkach naukowo-badawczych innowacyjne rozwiązania techniczne¹³⁾.

Mało jest również w Polsce indywidualnych inwestorów prywatnych. Można do nich zaliczyć sieć in-

westorów prywatnych skupionych wokół Akceleratora Technologii Fundacji Centrum Innowacji FIRE w Warszawie, a także działające w Bydgoszczy Polskie Stowarzyszenie Business Angels (EBAN). Liczba takich inwestorów jednak powoli rośnie, ale relatywnie niewielu z nich decyduje się na zaangażowanie w projekty komercyjnego wykorzystania rozwiązań technologicznych. Wiąże się to niewątpliwie z faktem, że inwestorzy ci są ciągle na wczesnym etapie rozwoju, a ich potencjał finansowy i intelektualny nie jest dostatecznie skoncentrowany¹⁴⁾.

Jak wspomniano wyżej powiązania z inwestorami i instytucjami będącymi źródłem kapitałów, stanowiące kolejny wyznacznik rynkowej pozycji danego przedsiębiorstwa, wiążą się nieodłącznie z rynkiem finansowym. W warunkach ograniczonej dostępności środków i wysokiej konkurencji towarzyszącej ich pozyskaniu, trudno przecenić znaczenie związków przedsiębiorstwa z uczestnikami rynków pieniężnego i kapitałowego. Możliwość uzyskania środków pieniężnych przez kredyt, emisję obligacji, akcji, jak też poprzez niektóre instrumenty pochodne, niejednokrotnie decydują o rzeczywistych możliwościach przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw¹⁵⁾.

Niezmiernie istotny jest fakt, że Polska w ostatnich latach stała się pod wieloma względami dobrym rynkiem dla inwestycji *private equity/venture capital*¹⁶⁾. Są to inwestycje na niepublicznym rynku kapitałowym mające na celu osiągnięcie średnio- i długoterminowych zysków z przyrostu wartości kapitału. Inwestycje te mogą być wykorzystane na rozwój nowych produktów i technologii, zwiększenie kapitału obrotowego, przejmowanie spółek lub też na poprawę i wzmocnienie bilansu firmy. Natomiast wcześniej omówiony *venture capital* jest jedną z odmian *private equity*. Są to inwestycje dokonywane we wczesnych stadiach rozwoju przedsiębiorstw, mające na celu uruchomienie działalności nowej firmy lub też wejście jej na nowe i atrakcyjne rynki.

W Polsce dominuje sektor prywatny, który w 2002 roku wytworzył 77% produkcji sprzedanej przemysłu¹⁷⁾, spada inflacja, wzrost gospodarczy za II kwartał 2004 roku w ujęciu rocznym wyniósł 6,1% PKB, co sytuuje nasz kraj na trzecim miejscu w gronie wszystkich krajów Unii Europejskiej. Należy przypuszczać, że kolejne lata pozwolą na przyspieszenie dotychczasowych trendów. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej pozwoli niewątpliwie firmom zarządzającym funduszami *private equity* na jeszcze większe zaangażowanie się na naszym rynku. W najbliższym czasie można spodziewać się następujących zmian¹⁸⁾:

- wyeliminowania barier w handlu z krajami UE, co da bodziec rozwojowy spółkom eksportującym na te rynki;
- napływu funduszy strukturalnych UE, co powinno poprawić infrastrukturę oraz przyspieszyć rozwój gospodarczy;
- prawdopodobnego przenoszenia produkcji przez międzynarodowe firmy do regionu bogatego w wykwalifikowaną, lecz tańszą siłę roboczą;
- wejścia na rynki Europy Środkowo-Wschodniej funduszy inwestujących wyłącznie w krajach Unii Europejskiej, co może zwiększyć sumę inwestycji zagranicznych w Polsce.

Przyjrzyjmy się, jak w ostatnim okresie, jeszcze przed wejściem Polski do struktur UE, radziły sobie inwestycje funduszy *private equity* na naszym rynku. Według badania przeprowadzonego przez European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), fundusze te zainwestowały 529 mln PLN w 2002 roku, a więc o 37% więcej niż w 2001 roku, kiedy to suma inwestycji wyniosła 386 mln PLN. Na wynik ten złożyły się zarówno inwestycje firm działających w Polsce, jak i zagranicznych firm zarządzających funduszami¹⁹. Te pierwsze zainwestowały 422 mln PLN w 2002 roku, o 25% więcej niż w 2001 roku, który zamknął się kwotą 377 mln PLN. Inwestycje firm zagranicznych wyniosły 107 mln PLN w porównaniu z 49 mln PLN w 2001 roku, co daje wzrost o prawie 120%. Można więc zauważyć, że Polska była atrakcyjnym kierunkiem inwestycji dla funduszy *private equity*. Widać było również oznaki ożywienia po okresie osłabienia aktywności inwestycyjnej w 2001 roku. Warto dodać, że łączna suma inwestycji w Polsce była wyższa niż w kilku krajach UE, między innymi Irlandii, Austrii, Portugalii czy Grecji. W 2002 roku zaobserwowano widoczną zmianę kierunków inwestowania wśród polskich firm zarządzających funduszami. Podobnie jak w całej Europie nastąpił zwrot w kierunku sektora dóbr konsumpcyjnych, gdzie trafiło 159 mln PLN, co stanowiło 35% całości środków zainwestowanych w Polsce i w krajach regionu. Była to radykalna zmiana, zważywszy, że w 2001 roku jedynie 49 mln PLN trafiło do tego sektora. Natomiast dział telekomunikacji i mediów, który w 2001 roku cieszył się największym zainteresowaniem funduszy – 256 mln PLN i 46% całości, przyciągnął jedynie 63 mln PLN, tj. 14% całości w 2002 roku. Znaczny spadek inwestycji dotyczył również sektora zaawansowanych technologii, który przyciągnął w 2002 roku jedynie 8% (36 mln PLN) w porównaniu z 34% – 186 mln w 2001 roku²⁰.

Należy sądzić, że z pewnością *private equity* będzie pełnić ważną rolę w Polsce oraz całym regionie, niezależnie od tego, jaka droga zostanie obrana i jakie będą nowe wyzwania.

Private equity/venture capital mają niewątpliwą przewagę nad innymi sposobami finansowania działalności innowacyjnej w kilku ważnych punktach. Jeden z najpopularniejszych sposobów finansowania – kredyt bankowy wymaga posiadania wysokich zabezpieczeń i obciąża przedsiębiorstwo koniecznością terminowych spłat, co wymaga dość wysokiej płynności danej firmy. Trudno jest ją utrzymać nowej lub obciążonej długiem firmie. Natomiast tzw. inwestor działający z reguły przejmuje kontrolę nad nabywaną firmą, włącza ją w swoje struktury i dopasowuje do celów własnej działalności.

Dostęp do kapitału jawi się we współczesnej gospodarce rynkowej jako jeden z najważniejszych elementów strategii przedsiębiorstwa, które jest zorientowane na szeroko pojęte innowacje. To kryterium ma dwa wymiary: prawny oraz ekonomiczno-finansowy. Aby mieć dostęp do środków finansowych z branego pod uwagę źródła, należy stawić wyzwanie obu wymiarom. Pierwszy z nich od razu eliminuje możliwość emisji akcji przez podmioty nie będące spółkami akcyjnymi oraz możliwość emisji obligacji przez podmioty nie wymienione w ustawie o obligacjach, pozbawiając

je szansy zdobycia środków. Natomiast wymiar ekonomiczno-finansowy, który warunkuje dostęp do określonych źródeł finansowania wiąże się z koniecznością udokumentowania odpowiednio – przeszłego, teraźniejszego i przyszłego – *standingu* finansowego²¹.

Aby efektywnie prowadzić i rozwijać działalność innowacyjną potrzebne są środki pieniężne, do których wciąż przedsiębiorstwa mają utrudniony dostęp. Poprawę sytuacji może spowodować wejście Polski w struktury UE. Najważniejsze jednak wydaje się jak największe zaangażowanie się kapitału prywatnego i jego form finansowania w działalność innowacyjną i rozwijową.

dr Krzysztof Janasz
Katedra Makroekonomii
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. K. BRZOZOWSKA, *Kapitał prywatny w finansowaniu projektów infrastruktury gospodarczej na zasadach project finance*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2003, s. 124.
- ²⁾ *Ibidem*, s. 125.
- ³⁾ Zob. K. JANASZ, *Rynek finansowy*, [w:] *Podstawy teorii i polityki makroekonomicznej*, pod red. Cz. SUŁKOWSKIEGO, Wydawnictwo ZAPOL, Szczecin 2004, s. 130.
- ⁴⁾ *Ibidem*, s. 129.
- ⁵⁾ K. JANASZ, *Kapitał prywatny w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w procesie transformacji*, [w:] *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, praca zbiorowa pod red. W. JANASZA, Difin, Warszawa 2005, s. 221.
- ⁶⁾ Szerzej na temat finansowania innowacji instrumentami rynku pieniężnego zob. K. JANASZ, *Źródła i sposoby finansowania innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, praca zbiorowa pod red. W. JANASZA, Difin, Warszawa 2004, s. 109–114.
- ⁷⁾ Por. J. OSTASZEWSKI, *Źródła pozyskiwania kapitału przez spółkę akcyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 127.
- ⁸⁾ K. JANASZ, *Źródła finansowania innowacji*, [w:] W. JANASZ, K. JANASZ, A. ŚWIĄDEK, J. WIŚNIEWSKA, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 422–423.
- ⁹⁾ J. JEŹAK, R. SAŁATA, *Fundusze venture capital jako źródło kapitału dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, praca pod red. K. JAREMCZUKA, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 335.
- ¹⁰⁾ *Elementy strategii rozwoju przemysłu*, red. W. JANASZ, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 403.
- ¹¹⁾ Zob. K. JANASZ, *Kapitał prywatny...*, *op.cit.*, s. 226–228.
- ¹²⁾ Zob. projekt ustawy o wspieraniu działalności innowacyjnej oraz zmianie niektórych ustaw z 7.09.2004 r.
- ¹³⁾ Por. S.M. JANIK, *Brakuje kapitału i umiejętności*, „Rzeczpospolita” nr 232 z 2–3.10.2004 r., s. B4.
- ¹⁴⁾ *Ibidem*.
- ¹⁵⁾ C. SZUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja a przedsiębiorstwo*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 36.
- ¹⁶⁾ Por. K. JANASZ, *Kapitał prywatny...*, *op.cit.*, s. 228–229.
- ¹⁷⁾ Zob. *Rocznik Statystyczny 2002*, s. 334.
- ¹⁸⁾ *Rocznik 2003 – Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych*, Warszawa 2003, s. 33.
- ¹⁹⁾ *Ibidem*, s. 37.
- ²⁰⁾ *Ibidem*, s. 41–43.
- ²¹⁾ S. WYMYSŁOWSKI, *Kryteria wyboru źródeł finansowania działalności rozwojowej – teoria i praktyka*, [w:] *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, red. naukowa J. TURZYNA, W. SZCZĘSNY, Difin, Warszawa 2004, s. 677–678.

Internet jako narzędzie pracobiorcy na rynku pracy

Wojciech Jarecki

Wstęp

Rynek pracy, szczególnie w Polsce, charakteryzuje się wysokim bezrobociem. Dotyczy ono w bardzo dotkliwym, lub wręcz patologicznym, stopniu osób młodych, będących absolwentami szkół średnich i wyższych. Mimo istnienia bogatej i wartościowej literatury opisującej zjawisko bezrobocia i licznych badań na ten temat (np. Kryńska, Suchecka, Suchecki 1998, Kabaj 2000, Kwiatkowski 2002, Skórska 2004, Góra 2005), trudno dostrzec jakieś pozytywne zmiany w ostatnich latach w jego ograniczaniu. Bez wątpienia, bezrobocie i jego zwalczanie jest zagadnieniem bardzo złożonym, wymagającym kompleksowego działania i mądrej polityki społeczno-gospodarczej.

Indywidualne osoby mają możliwość zwiększania swoich szans na rynku pracy, szczególnie poprzez kształcenie, doksztalcanie czy przekwalifikowanie. Obecnie istnieją szerokie możliwości w zakresie wyboru różnych kierunków studiów czy typów szkoleń. Istotne jest, żeby były możliwości uzyskania przez zainteresowanych informacji na ten temat.

Dla osób poszukujących pracy, dla których coraz częściej problemem materialnym są koszty poszukiwania pracodawcy, ważna jest możliwość szybkiego uzyskiwania informacji o pracodawcy, kontaktowania się z nim, składania aplikacji itd. Również dla osób już pracujących, bardzo istotna jest możliwość szybkiej komunikacji z pracodawcą.

Biorąc powyższe pod uwagę, podjęto w artykule problem wykorzystania internetu jako narzędzia mogącego przyczynić się do polepszenia sytuacji pracobiorców na rynku pracy. Postawiono tezę, że w Polsce niedostatecznie wykorzystuje się internet do poprawy sytuacji na rynku pracy. W celu weryfikacji tej tezy zostanie przeprowadzona analiza porównawcza między Polską i innymi krajami europejskimi, głównie Unii Europejskiej (UE) w zakresie wielkości bezrobocia, a następnie dostępności do internetu i częstości korzystania z tego narzędzia przez pracobiorców, stopnia wykorzystywania internetu do kształcenia formalnego (studia, szkoły średnie), nieformalnego (doksztalcanie, szkolenia) i do polepszania bieżącej sytuacji na rynku pracy (np. poprzez składanie aplikacji, pozyskiwanie informacji o przedsiębiorstwie itd.).

Dane, które zostały zaczerpnięte z Eurostatu, dotyczą grupy szczególnie dotkniętych bezrobociem, a mianowicie osób w wieku 15–24 lata^{*}). Poza tym, z tego powodu, że dużą stratą dla gospodarki i gospodarstw domowych są straty kapitału ludzkiego absolwentów szkół wyższych, którzy nie pracują, w analizie uwzględniono również studentów.

Stopa bezrobocia

Punktem wyjścia do odpowiedzi na przedstawione wyżej problemy może być analiza stopy bezrobocia w Unii Europejskiej.

Bezrobocie ogółem w latach 2003–2004 nie zmieniło się istotnie w poszczególnych krajach. W 2004 r. w UE wynosiło 9%. Największe bezrobocie było w Polsce (18,8%), na Słowacji (18,0%) oraz w Hiszpanii i na Litwie (po 10,8%). Najniższe było natomiast w Luksemburgu (4,2%), Norwegii (4,4%) oraz Austrii i Irlandii (po 4,5%).

Stopa bezrobocia wśród młodych osób, mających 15–24 lata, wyniosła w UE na koniec 2004 roku 18,2%. Największe bezrobocie w tej grupie osób zanotowano w Polsce (39,5%), na Słowacji (32,3%) i w Hiszpanii (22,0%), najniższe w Danii (8,2%), Irlandii (8,3%) i w Austrii (9,7%).

Tab. 1. Odsetek gospodarstw domowych mających dostęp do internetu w domu

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostatu.

Zatem Polska jest krajem o zdecydowanie największej stopie bezrobocia ogółem i wśród osób mających 15–24 lata. Z tej najmłodszej grupy pracobiorców, część ma skończone studia wyższe. Istnieje sezonowa zależność stopy bezrobocia, zmieniająca się w kolejnych kwartałach wśród absolwentów studiów wyższych. Wśród tych, którzy mają 15–24 lata, w trzecim kwartale 2004 roku, największa była na Słowacji (33,6%), a następnie w Polsce (33,0%) i w Belgii (26,8%), najniższa natomiast w Wielkiej Brytanii (8,8%), Szwecji (9,4%) i Austrii (10,1%). Zarówno w Polsce, jak i na Słowacji około 1/3 absolwentów szkół wyższych jest więc bezrobotnych.

Dostęp do internetu i jego wykorzystanie

Czy możliwe jest polepszenie sytuacji na rynku pracy przy wykorzystaniu internetu? Szanse uzależnione są przede wszystkim od dostępności tego narzędzia (tabela 1).

Dostęp gospodarstw domowych do internetu wzrasta we wszystkich krajach, w kolejnych analizowanych latach. Na koniec 2004 roku, średnio w UE dostęp miało 42% gospodarstw domowych. Największy dostęp mają one w Danii (69%), Niemczech (60%) i w Wielkiej Brytanii (56%). Najmniejszy natomiast w Turcji (7%), na Litwie (12%) i na Węgrzech (14%). W Polsce dostęp ma 26% gospodarstw, co sytuuje Polskę zdecydowanie poniżej średniej unijnej.

Istotna dla rynku pracy może być częstość korzystania z internetu. Odpowiednie dane są przedstawione w tabeli 2.

W przypadku osób mających 16–24 lata, w 2004 roku, średnio w UE z internetu przynajmniej raz w ostatnim tygodniu korzystało 61% osób, z czego najczęściej w Szwecji (92%), Islandii (91%) i Finlandii (88%), a najmniej w Turcji (22%), Grecji i Irlandii (po 35%). W Polsce co druga osoba, w tej grupie wiekowej, skorzystała z tego narzędzia (tabela 2). Analizując korzystanie z internetu przynajmniej raz na trzy miesiące osób w wieku 16–24 lata, można zauważyć, że czyni to zdecydowanie większy odsetek niż w ciągu tygodnia. W UE 82% osób w wieku 16–24 lata korzysta z internetu przynajmniej raz w ciągu trzech miesięcy, przy czym najczęściej osób w Szwecji (95%), Islandii (94%) i w Słowenii (93%), a najmniej w Polsce (75%), Wielkiej Brytanii (78%) i na Łotwie (78%). W Polsce więc ta grupa wiekowa korzysta rzadziej niż w analizowanych krajach.

Spśród studentów, przynajmniej raz w tygodniu z internetu korzystało w 2004 roku w UE 74% osób, przy czym najczęściej w Islandii (96%), Szwecji (94%) i Finlandii (93%), a najmniej w Turcji (44%), Grecji (46%), Polsce i we Włoszech (po 62%). Przynajmniej raz w ostatnich trzech miesiącach w UE korzystało z internetu 86% studentów, z czego najczęściej w Szwecji (98%), Islandii (97%), Estonii i Finlandii (po 96%), natomiast najmniej w Polsce (77%), na Węgrzech (80%) i na Łotwie (81%). Zatem również w tej grupie osób Polska należy do krajów o najniższym wykorzystaniu internetu.

Jedną z możliwości wykorzystania internetu jest kształcenie. W tabeli 3 przedstawiono dane dotyczące wykorzystania internetu do kształcenia formalnego.

Tab. 2. Odsetek osób regularnie korzystających z internetu

Kraj	Przynajmniej raz w ciągu ostatniego tygodnia				Przynajmniej raz w ciągu ostatnich trzech miesięcy			
	16–24 lata		studenci		16–24 lata		studenci	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
UE (25)	–	61	–	74	–	82	–	86
UE (15)	59	64	68	77	83	83	88	89
Czechy	42	–	–	–	70	–	71	–
Dania	80	82	89	89	87	89	93	93
Niemcy	72	78	–	84	86	86	–	89
Estonia	–	75	–	89	–	92	–	96
Grecja	33	35	45	46	87	84	88	83
Hiszpania	–	–	–	–	–	–	82	–
Irlandia	30	35	42	–	79	–	82	–
Włochy	41	47	52	62	89	80	93	83
Cypr	–	55	–	73	–	86	–	90
Łotwa	–	54	–	64	–	79	–	81
Litwa	–	63	–	77	–	88	–	89
Luksemburg	81	78	90	84	90	88	94	90
Węgry	–	53	–	70	–	80	–	80
Austria	60	69	77	89	90	89	95	96
Polska	–	50	–	62	–	75	–	77
Portugalia	47	54	71	80	84	85	85	87
Słowenia	–	66	–	82	–	93	–	95
Finlandia	85	88	92	93	89	92	95	96
Szwecja	92	92	92	94	95	95	98	98
Wielka Brytania	60	65	80	84	73	78	84	90
Islandia	90	91	98	96	93	94	99	97
Norwegia	85	–	91	–	90	–	94	–
Turcja	–	22	–	44	–	81	–	83

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostatu.

Tab. 3. Odsetek osób wykorzystujących internet do formalnego kształcenia (w szkołach i uczelniach o sformalizowanym systemie ocen i stopni kształcenia)

Kraj	Przynajmniej raz w ciągu ostatniego tygodnia				Przynajmniej raz w ciągu ostatnich trzech miesięcy			
	16-24 lata		studenci		16-24 lata		studenci	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
UE (15)	-	-	-	-	-	-	63,6	-
Dania	33,9	45,4	42,0	57,5	36,7	49,2	44,0	60,3
Niemcy	46,6	56,9	91,0	78,4	55,1	62,1	94,4	83,5
Estonia	-	50,8	-	71,8	-	62,8	-	78,1
Grecja	24,2	26,5	36,6	38,2	64,4	64,4	72,0	69,4
Hiszpania	-	-	-	-	-	-	34,5	-
Irlandia	15,1	19,7	28,4	-	39,4	-	55,5	-
Cypr	-	28,3	-	40,7	-	44,4	-	50,3
Łotwa	-	29,5	-	39,6	-	43,1	-	50,3
Litwa	-	61,4	-	77,0	-	85,4	-	89,0
Luksemburg	62,1	31,7	76,5	38,8	69,1	36,1	79,6	41,4
Węgry	-	39,5	-	60,6	-	59,5	-	69,4
Austria	24,3	27,9	50,0	60,5	36,5	35,8	61,5	64,9
Polska	-	14,8	-	20,3	-	22,4	-	25,1
Portugalia	22,3	24,6	42,5	47,3	39,9	38,7	51,0	51,7
Słowenia	-	32,5	-	45,7	-	45,6	-	53,3
Finlandia	65,1	67,4	84,5	87,7	68,7	70,2	87,4	90,4
Szwecja	14,4	10,4	21,6	15,1	14,8	10,7	22,9	15,6
Wielka Brytania	45,8	43,9	89,8	81,9	55,8	52,8	94,5	87,4
Islandia	10,8	9,7	12,9	16,4	11,2	10,0	13,1	16,5
Norwegia	7,3	-	14,2	-	7,7	-	14,7	-
Turcja	-	13,2	-	34,1	-	49,6	-	63,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostatu.

Tab. 4. Odsetek osób, które wykorzystwały internet w celu polepszenia swoich szans na rynku pracy (np.: składanie aplikacji, zdobywanie informacji o pracodawcach itd., z wykluczeniem kształcenia, doksztalcenia i innych form edukacji)

Kraj	Przynajmniej raz w ciągu ostatniego tygodnia				Przynajmniej raz w ciągu ostatnich trzech miesięcy			
	16-24 lata		studenci		16-24 lata		studenci	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
UE (15)	-	-	-	-	-	-	15,4	-
Czechy	0,7	-	-	-	1,2	-	0,2	-
Dania	7,2	4,2	7,5	4,7	7,8	4,6	7,8	4,9
Niemcy	17,2	20,3	-	20,0	20,3	22,2	-	21,3
Grecja	9,6	11,0	12,0	15,2	25,6	26,8	23,6	27,6
Hiszpania	-	-	-	-	-	-	8,9	-
Irlandia	7,6	5,3	12,1	-	19,8	-	23,5	-
Cypr	-	4,0	-	5,7	-	6,3	-	7,0
Łotwa	-	9,5	-	12,0	-	13,9	-	15,2
Luksemburg	11,7	22,1	11,3	24,4	13,0	25,1	11,8	26,0
Węgry	-	4,2	-	0,2	-	6,4	-	0,2
Austria	3,5	2,4	3,9	1,8	5,2	3,1	4,7	1,9
Polska	-	0,7	-	0,5	-	1,0	-	0,6
Portugalia	-	2,5	-	-	-	4,0	-	-
Słowenia	-	2,6	-	3,0	-	3,6	-	3,5
Finlandia	4,5	2,6	4,4	3,7	4,7	2,7	4,6	3,8
Szwecja	4,9	1,8	7,2	1,2	5,1	1,9	7,6	3,8
Wielka Brytania	29,9	21,8	26,3	28,5	36,5	26,3	27,7	30,4
Islandia	3,2	5,0	4,9	10,6	3,3	5,1	5,0	10,6
Norwegia	1,1	-	1,5	-	1,2	-	1,6	-
Turcja	-	2,3	-	4,3	-	8,5	-	8,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostatu.

Do formalnego kształcenia, osób mających 16–24 lata i korzystających z internetu przynajmniej raz w ostatnim tygodniu, najczęściej było w Finlandii (67,4%), na Litwie (61,4%) i w Niemczech (56,9%), a najmniej w Islandii (9,6%), Szwecji (10,4%), Turcji (13,2%) i w Polsce (14,8%). W tej grupie wiekowej, przynajmniej raz w ostatnich trzech miesiącach z internetu najczęściej osób korzystało na Litwie (85,4%), w Finlandii (70,2%) i w Grecji (64,4%), a najmniej w Islandii (10%), Szwecji (10,7%) i w Polsce (22,4%).

Do formalnego kształcenia, przynajmniej raz w ostatnim tygodniu, najczęściej studentów wykorzystuje internet w Finlandii (87,7%), Wielkiej Brytanii (81,9%) i w Niemczech (78,4%), a najmniej w Szwecji (15,1%), Islandii (16,4%) i w Polsce (20,3%). Przynajmniej raz w ostatnich trzech miesiącach najczęściej studentów skorzystało z internetu w Finlandii (90,4%), na Litwie (89%) i w Wielkiej Brytanii (87,4%), a najmniej w Szwecji (15,6%), Islandii (16,5%) i w Polsce (25,1%).

Polska zatem należy do krajów o najniższym wykorzystaniu internetu do kształcenia formalnego.

Ważnym czynnikiem zwiększającym szanse na zadowalającą pracę jest możliwość i chęć do pozaformalnego doksztalcania się. Informacje o doksztalcaniu, jak i nieraz samo szkolenie, może odbywać się za pomocą internetu.

W roku 2004 w części krajów nastąpił wzrost wykorzystania internetu do szkoleń, a w innych zmniejszył się. Wśród osób mających 16–24 lata, najczęściej korzystających przynajmniej raz w ciągu ostatniego tygodnia z internetu było w Niemczech (41,1%), Wielkiej Brytanii (20,6%) i Grecji (17,0%), a najmniej w Islandii (1,3%), Polsce (1,4%) i Finlandii (2,0%). W tej grupie wiekowej, przynajmniej raz w ciągu ostatnich trzech miesięcy, najczęściej osób korzystało z internetu do celów doksztalcania w Niemczech (44,9%), Grecji (41,2%) i Wielkiej Brytanii (24,7%), a najmniej w Islandii (1,3%), Polsce i Finlandii (po 2,1%).

Pośród studentów, najczęściej w ostatnim tygodniu wykorzystano internet do potrzeb związanych ze szkoleniem w Niemczech (48,2%), Wielkiej Brytanii (32,8%) i Grecji (23,9%), a najmniej w Islandii (0,9%), Polsce (1,8%) i w Danii (2,6%). Natomiast w ostatnich trzech miesiącach najczęściej studentów z opisywanego instrumentu skorzystało w Niemczech (51,4%), Grecji (43,5%) i w Wielkiej Brytanii (35,0%), a najmniej w Islandii (0,8%), Polsce (2,2%) i Danii (2,7%).

Można więc wysunąć wniosek, że w analizowanych grupach, **stopień wykorzystania internetu w zakresie szkoleń i doksztalcania jest w Polsce jednym z najniższych w Europie.**

Ostatnią kwestią jest wykorzystanie internetu do wszelkich działań pracobiorców, poza kształceniem, wpływających na lepszą sytuację na rynku pracy (tabela 4).

Najwięcej osób w wieku 16–24 lat, w ciągu ostatniego tygodnia, wykorzystywało internet do polepszenia swojej sytuacji na rynku pracy w 2004 r. w Luksemburgu (22,1%), Wielkiej Brytanii (21,8%) i Niemczech (20,3%), a najmniej w Polsce (0,7%), Szwecji (1,8%) i Turcji (2,3%). Natomiast w ostatnich trzech miesiącach, najczęściej osób skorzystało w analizowanym zakresie w Grecji (26,8%), Wielkiej Brytanii (26,3%) i Luksemburgu (25,1%), a najmniej w Polsce (1,0%), Szwecji (1,9%) i w Finlandii (2,7%).

Najwięcej studentów w ciągu ostatniego tygodnia, wykorzystywało internet do polepszenia swojej sytuacji na rynku pracy w 2004 r. w Wielkiej Brytanii (28,5%), Luksemburgu (24,4%) i w Niemczech (20,0%), a najmniej na Węgrzech (0,2%), w Polsce (0,5%) i w Szwecji (1,2%). W ostatnich trzech miesiącach najczęściej skorzystało w Wielkiej Brytanii (30,4%), Grecji (27,6%) i w Luksemburgu (26,0), a najmniej na Węgrzech (0,2%), w Polsce (0,6%) i w Austrii (1,9%).

Polska zatem ponownie należy do krajów o najniższym wykorzystaniu internetu, tym razem do polepszenia sytuacji na rynku pracy przez poszczególnych pracobiorców.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe analizy, można stwierdzić, że Polska jest krajem o niskiej dostępności internetu dla gospodarstw domowych. Problemem częściowo z tym związanym jest bardzo słabe wykorzystanie w Polsce internetu do kształcenia, doksztalcania i zwiększania swoich szans na rynku pracy w inny sposób, np. poprzez szybszą komunikację z potencjalnym pracodawcą. Możliwe, że dotyczy to szczególnie osób żyjących na obszarach o największej stopie bezrobocia rejestrowanego, gdzie wiele gospodarstw domowych nie posiada środków na zaspokojenie podstawowych potrzeb, a tym bardziej na kupno komputera i korzystanie z internetu. Być może byłyby lepsze możliwości wzrostu zatrudnienia osób z tych regionów, gdyby mogły one korzystać z internetu do szukania ofert pracy, komunikowania się z ewentualnymi pracodawcami, poszukiwania informacji o szkoleniach i możliwościach przekwalifikowania itd.

Jednakże, co warto podkreślić, również studenci w Polsce w znacznie mniejszym stopniu niż studenci w innych krajach europejskich korzystają z internetu w celu kształcenia, doksztalcania się oraz poszukiwania kontaktów z ewentualnymi pracodawcami. Wydaje się, że jest to zjawisko niekorzystne dla aktywności tej grupy osób na rynku pracy.

Problemem zatem do rozważenia i wykazania aktywności, być może dla polityki społeczno-gospodarczej państwa, ale też uczelni, szkół, pracodawców itd. jest zwiększenie dostępu do internetu osób indywidualnych i lepsze jego wykorzystanie do poprawy sytuacji pracobiorców na rynku pracy, szczególnie w regionach o dużym ubóstwie i szczególnie wysokiej stopie bezrobocia.

dr Wojciech Jarecki

Katedra Mikroekonomii

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Uniwersytetu Szczecińskiego

*) Część danych obejmuje osoby w wieku 15–24 lata, a część 16–24 lata.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GÓRA M., *Trwale wysokie bezrobocie w Polsce. Wyjaśnienia i propozycje*, „Ekonomista” nr 1/2005.
- [2] KABAJ M., *Program przeciwdziałania ubóstwu i bezrobociu*, IPiSS, Warszawa 2000.
- [3] KRYŃSKA E., SUCHECKA J., SUCHECKI B., *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, IPiSS, Warszawa 1998.
- [4] KWIATKOWSKI E., *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2002.
- [5] SKÓRSKA A., *Młodzież na rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu

Ku superelastycznej organizacji

Praca zbiorowa pod redakcją
prof. dr. hab. Rafała Krupskiego

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Rynek księgarski z obszaru nauk o zarządzaniu wzbogacił się ostatnio o nową, bardzo interesującą i wartościową pozycję, wydaną przez PWE. Jej tytuł trafnie oddaje główny przedmiot rozważań. Ten zaś obejmuje, w sposób całościowy i wysoce wyczerpujący wszelkie składowe oraz aspekty organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, które mają znaczenie dla nabywania przez nie wyjątkowo istotnej współcześnie cechy (w obliczu wysokiej turbulencji otoczenia), jaką jest elastyczność. Pomysłodawcy i redaktorowi (prof. R. Krupskiemu) można pogratulować znakomitego pomysłu na pracę. Jest ona bowiem bardzo potrzebna na rynku księgarskim zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Do tej pory wątek (motyw) elastyczności „przewijał się” bowiem przez wiele publikacji z obszaru nauk o zarządzaniu, ale w krajowym piśmiennictwie nigdy jeszcze nie został uznany za wątek główny, *leitmotiv* całej, wielotematycznej pracy. Praca ta znakomicie uświadamia, gdzie leżą źródła elastyczności, ale także gdzie występować mogą jej niedobory, skutecznie ograniczające konieczną w obliczu zmienności otoczenia adaptacyjność organizacji (przedsiębiorstwa). Pokazuje także, jak bogate i różnorodne jest spektrum potencjalnych działań i wykorzystywanych w ich ramach metod kreowania elastyczności. Odpowiedzi na pytania dotyczące wymienionych kwestii mają nie tylko wartość poznawczą, ale – coraz powszechniej – także dużą wartość praktyczną.

Osiągnięciu powyższych, związanych z zakresem przedmiotowym pracy, walorów sprzyja dobrze zaprojektowana jej 12-rozdziałowa struktura. Rozdział I służy do wyjaśnienia przesłanek i istoty elastyczności, a także ogólnego mechanizmu (modelu) jej kształtowania i metod badania. W ten sposób rozdział ten wyznacza pole dalszych rozważań.

Dwa kolejne rozdziały poświęcone są objaśnieniu przedmiotu i mechanizmów kreowania elastyczności celów i strategii (rozd. II) oraz struktur i zasobów (rozd. III). Najbardziej oryginalne i nowatorskie są tu poglądy rekomendujące – w imię właśnie elastyczności zarządzania strategicznego – zarządzanie „bez celów”, a ściślej – zarządzanie (strategiczne) zorientowane na rozpoznawanie i wykorzystywanie okazji.

Kolejne pięć rozdziałów (IV–VIII) stanowi rozwinięcie i pogłębienie problematyki kształtowania elastyczności głównie w obszarach struktur i procesów, (choć w pewnym stopniu także – z uwagi na konieczną komplementarność – w obszarach strategii i zasobów), poprzez wykorzystanie nośnych współcześnie koncepcji organizacji, takich, jak: organizacja procesowa (IV), organizacja wirtualna (V), organizacja fraktalna (VI), organizacja sieciowa (VII) i organizacja ucząca się (VIII). Prezentując podstawowe założenia i cechy owych koncepcji, zawsze pod względem pojęciowym i merytorycznym w sposób nienaganny, autorzy z dobrym skutkiem starali się wydobywać wszystkie te ich elementy i właściwości, które służą do wzmocnienia elastyczności przedsiębiorstwa bądź wręcz tę elastyczność kreują.

Jedyne, czego mi po lekturze tych pięciu koncepcji brakuje, to brak refleksji nad możliwościami i skutkami (głównie dla elastyczności właśnie) koegzystencji (współwystępowania) rozwiązań właściwych dla kilku koncepcji. Jest to problem niewątpliwie bardzo frapujący dla teoretyka, ale jeszcze bardziej istotny dla praktyków, którzy chcieliby takie koncepcje organizacji w różnych konfiguracjach formować i wykorzystywać. Jest to, jak sądzę, kolejny ciekawy przyszłościowo problem badawczy, którym można by uzupełnić specyfikację takich problemów zawartą w zakończeniu.

Rozdziały IX i X to – według mnie – próba przejścia na wyższy poziom ogólności rozważań nad metodologicznymi podstawami rozwoju wiedzy z zakresu zarządzania, przy czym w jednym przypadku jest to pójście w przód, w stronę refleksji nad możliwościami (zdaniem autora obiecującymi) wykorzystania w zarządzaniu teorii chaosu, w drugim zaś próba powrotu do – okazuje się – nieustannie frapującego i inspirującego podejścia systemowego. W obu przypadkach oczywiście poczesne miejsce zajmuje w tych rozważaniach, zwłaszcza w rozdziale IX, kontekst odkrywania, kształtowania i spożytkowania elastyczności.

Dwa ostatnie rozdziały (XI i XII) dotyczą także istotnych dla kategorii elastyczności organizacji kwestii, leżących po stronie ludzi i występujących między nimi relacji. Ścisłej zaś, dotyczą one związków między kulturą organizacyjną i elastycznością (XI) oraz między typem przywództwa (kierowania ludźmi) a elastycznością (XII). Zawarta tu jest kolejna, dopełniająca perspektywa, z której można (i podobnie jak autorzy sędzę – należy) rozpatrywać możliwości, sposoby i efekty wpływania na elastyczność organizacji.

Jak widać wszechstronność oglądu przesłanek, zakresu i metod osiągnięcia oraz następstw elastyczności przedsiębiorstwa jest w tej pracy wyjątkowo duża, godna najwyższego uznania.

Z punktu widzenia warunków percepcji przez czytelnika, ważna jest strona redakcyjna i językowa pracy. Sędzę, że pod tymi względami praca reprezentuje bardzo wysoki poziom. Jest starannie i w miarę możliwości jednolicie zredagowana (mam tu na myśli zbliżony format poszczególnych rozdziałów). Jest także napisana poprawnym, komunikatywnym językiem. W wielu przypadkach (teksty R. Krupskiego, S. Chęłpy) warsztat pisarski osiąga bardzo wysoki poziom. W sumie jednak nie dostrzega się wyraźnie różnic w poziomie owego warsztatu, mimo że praca jest dziełem tak licznych zespołu.

Jeśli chodzi o nasuwające się w toku lektury pracy uwagi dyskusyjne czy krytyczne, to poza wyżej wymienioną (dotyczącą pominięcia w rozważaniach kwestii wpływu na elastyczność organizacji koegzystencji różnych koncepcji i metod zarządzania) niektóre inne miałem okazję wypowiedzieć w czasie konferencji, na których wybrane jej tezy były przez prof. R. Krupskiego prezentowane. Jedna z nich dotyczy pewnego niedostatku dyskusji w kwestii granic, zasięgu i zróżnicowania rozwiązań służących elastyczności organizacji, druga zaś braku szerszej refleksji nad kosztami i (w konsekwencji) efektywnością elastyczności organizacji. Do tych uwag znajduję odniesienie w napisanym przez prof. R. Krupskiego zakończeniu i ono w pełni mnie satysfakcjonuje w tym sensie, że autor podziela je i, podobnie jak ja, traktuje zawarte w nich dylematy jako interesujący i ważny przedmiot dalszych badań. Cenne są podobne odniesienia, z podobną konkluzją do ważnych uwag i poglądów wypowiedzianych przez innych autorów, a w szczególności: Jerzego Rokitę, Adama Stabryłę i Janusza Strużyne.

Traktując opracowanie tej recenzji jako okazję do dalszej polemiki naukowej z autorami, pozwolę sobie sformułować kilka kolejnych uwag o wybitnie dyskusyjnym charakterze i doniosłym, jak sędzę, znaczeniu.

I tak w rozdziale IV, poświęconym organizacji procesowej, w moim przekonaniu nieco przesadnie eksponowana jest potrzeba (postulat) uproszczenia struktur. Dobrze jest, kiedy orientacji procesowej służą struktury procesowe, ale mogą wystąpić, i to chyba liczne, przypadki, kiedy przebudowa struktur nie jest uzasadniona, a myślenie i działanie kategoriami procesu jest możliwe i pożądane (ten pogląd zresztą znalazł się na końcu rozdziału).

Kolejna kwestia dyskusyjna dotyczy poglądu (ze wstępu), że nowa (dedukcyjna) nauka o zarządzaniu rodzi się chyba zbyt wolno w stosunku do zmian otoczenia i nie służy należycie praktyce. Jeśli nie służy, a chyba tak, to nie jest to tylko wina słabo rozwijającej się nauki. Znaczna część nauki, często także tradycyjnej, stanowi bowiem ofertę, która mogłaby być, a nie jest w praktyce należycie wykorzystywana. Ile np. jest przypadków słabego wykorzystania metod typu: controlling, logistyka, TQM itd., które w innych przypadkach z bardzo pozytywnymi rezultatami są wykorzystywane?

I kwestia ostatnia, chyba najbardziej kontrowersyjna. Czy owo „wykładnicze” tempo zmian wywołujące dramatyzm sytuacji (wskazywane we wstępie jako uzasadnienie ważności tematu) to uprawniona (apokaliptyczna w istocie) wizja? To tempo w wybranych, wąskich dziedzinach jest faktem, choć chyba też przejściowym. A jego dyfuzja na większość dziedzin życia chyba nie będzie tak oszałamiająca. Turbulencja otoczenia jest więc faktem i elastyczność jako *antidotum* jest niezbędna, ale chyba nie są to okoliczności dostatecznie uzasadniające dramatyczne rysowanie przyszłości.

To, że praca może stanowić inspirację do wielu dyskusji i inicjatyw badawczych, traktuję jako kolejną jej zaletę, a nie wadę.

Praca powinna zainteresować szeroki krąg czytelników, od przedstawicieli środowiska naukowego, zwłaszcza jego adeptów, którzy mogą tu znajdować nie tylko inspirację do własnych ujęć badawczych, poprzez wszystkich studiujących zarządzanie (na wszystkich typach i formach studiów), którzy w tej książce, niezależnie od dominującej problematyki elastyczności, znajdą bogaty przegląd współczesnych koncepcji zarządzania, na konsultantach i praktykach zarządzania, poszukujących nowych rozwiązań organizacyjnych, kończąc.

Sumując wszystkie wypowiedziane wyżej uwagi, mogę z pełnym przekonaniem rekomendować wszystkim potencjalnym czytelnikom opiniowaną pracę; uważam, że w pełni na to zasługuje. Jej lektura dostarczyła mi (jak rzadko) dużo satysfakcji.

prof. dr hab. Jan Lichtarski

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Walka na europejskim rynku taniach linii lotniczych

Urs BINGGELI, Lucio POMPEO, *The Battle for Europe's Low-fare Flyers*. „The McKinsey Quarterly”, Web exclusive, August 2005.

Urs Binggeli jest konsultantem, a Lucio Pompeo szefem biura McKinsey w Zurichu.

Tanie linie lotnicze zanotowały kilka lat wzrostu i dużych zysków. Jednak autorzy artykułu już w poprzednich publikacjach dla firmy McKinsey przewidywali załamanie się koniunktury. Szybki wzrost tych linii wynikał przede wszystkim z popytu na tanie podróże, ale nie umiały one wykreować rynku w sposób definitywny. Rynek szybko uległ nasyceniu. Pewne rezerwy tkwią jeszcze w krajach Europy Centralnej i Północnej, ale i tu powoli sytuacja się zmienia.

Jeśli tanie linie chcą się dalej rozwijać, to muszą odebrać więcej pasażerów tradycyjnym przewoźnikom. Oznacza to brutalną walkę o udział w rynku na trzech frontach. Po pierwsze, ponieważ powstaje coraz więcej tanich linii, a liderzy wciąż wchodzi na nowe rynki, konieczne stanie się bezpośrednie konkurowanie na tym samym rynku zasobów. Po drugie, poważnym zagrożeniem są loty czarterowe, konieczne będzie sprzedawanie większej liczby miejsc niezależnie od pakietów wycieczkowych. Po trzecie, część tradycyjnych przewoźników szuka oszczędności

w swoich ofertach, nieunikniona stanie się wojna cen.

Utrzymanie mocnej pozycji na rynku będzie zatem wymagało od tanich linii działania po stronie kosztów, ale też szukania nowych różnorodnych źródeł przychodów. Muszą też przygotować się na ową falę konsolidacji i w tym kontekście myśleć o swoich strategiach wzrostu lub przetrwania.

Zmieniający się krajobraz

Ruch lotniczy na europejskim rynku taniach linii w latach 2001–2003 wzrósł o 37%. Odkąd się to zarówno dzięki ekspansji dwóch liderów Ryanair i easyJet, jak i powstaniu nowych firm. W tej chwili rynek ten obsługuje około 50 przewoźników. Ich oferta przyciągnęła przede wszystkim tych pasażerów, którzy dotąd podróżowali środkami komunikacji naziemnej. Badania pokazują, że trzy czwarte pasażerów taniach przewoźników nie korzystało wcześniej z usług innych linii lotniczych. Są to zatem klienci pozyskani dla usług branży lotniczej. Analizy pokazują jednak, że szybki wzrost tanich linii powoli się kończy. Kilka miast w Europie Północnej ciągle pozostaje atrakcyjnymi kierunkami podróży (zwłaszcza krótkich, weekendowych), jak np. Sztokholm, Dublin, Kolonia, Bruksela, ale i te są bliskie punktu nasycenia (patrz załącznik).

Można też zauważyć inne tendencje. Na wielu rynkach po pierwszym etapie *boomu* następuje sta-

gnacja popytu. Tani przewoźnicy notują tu albo utratę udziału w rynku, albo wzrost na poziomie maksymalnie 4–6%. Zdarza się też tak, że na niektórych trasach są oni zupełnie wypierani z rynku, np. z Londynu do Bordeaux, Kopenhagi, Helsinek, czy Zurychu. Nawet tacy giganci, jak Ryanair muszą wycofać się z pewnych przelotów.

Wydaje się zatem, że rynki są stymulowane tylko do pewnego momentu, poza którym żadna redukcja ceny nie przynosi już rezultatów. Wynika to z tego, że na ogólną wielkość kosztów składa się wiele elementów. Rabat rzędu 30 euro stanowi nikłą część ceny podróży, na którą składają się m.in. opłaty lotniskowe, transport naziemny, ceny hoteli i jedzenia. Dlatego też tani przewoźnicy szukając możliwości wzrostu będą musieli być bardziej ekspansywni i przejąć na siebie część kosztów.

Wolniejsze tempo wzrostu jest spowodowane następującymi czynnikami.

■ Coraz częstsze wchodzenie na rynki, na których już działają inni tani przewoźnicy.

Dotąd tanie linie konkurowały przede wszystkim z lotami rejsowymi. Wspomniane wcześniej nasycenie rynku powoduje, że coraz częściej są one zmuszone do konkurowania między sobą. Ponieważ ich oferta jest podobna i skierowana właściwie do tego samego klienta, oznacza to konieczność podzielenia się rynkiem. I tak na przykład, korzyści Southwest Airlines w USA są o 15% mniejsze na tych trasach,

na których konkuruje z innymi tanimi liniami, w porównaniu do tras, gdzie są tylko loty rejsowe. Co więcej, znacznie ważniejszy jest fakt kierowania oferty do tego samego klienta niż latanie na tych samych trasach. Bardzo często nowe kierunki konkurują bowiem z już istniejącą ofertą. W tym sensie największym konkurentem Ryanair jest Ryanair.

■ Groźnymi konkurentami tanich linii stają się linie czarterowe.

Struktura kosztów tych ostatnich jest wystarczająco szczupła, aby mogły one stanowić zagrożenie. Ponieważ coraz większa liczba turystów organizuje sobie wakacje dzięki internetowi, wykupując niezależnie pobyt w hotelach i bilety na przelot, linie czarterowe zwiększają sprzedaż samych przelotów (a nie pakietów: przelot-pobyt). Dla przykładu, w Niemczech sprzedaż samych biletów lotniczych wzrosła z 20% do 35% w ciągu ostatnich pięciu lat. Zatem to, co było dopełnieniem działalności, staje się podstawowym biznesem czarterów.

Niektóre trendy umocniają się: loty czarterowe staną się dominujące zwłaszcza na średniej długości trasach, np. z Europy Północnej do Egiptu, Grecji, czy na Wyspy Kanaryjskie. Tani przewoźnicy będą bardziej konkurencyjni na krótszych trasach. Niemniej jednak ta konkurencja między czarterami a tanimi liniami już się rozwija.

■ Do walki o nowych klientów włączyli się tradycyjni przewoźnicy.

W latach 2001–2003 koszt jednostkowy w tradycyjnych liniach spadł o około 15%, głównie dlatego, że zastosowały one u siebie niektóre posunięcia swoich „tanich rywali”. Chodzi tu przede wszystkim o sprzedaż internetową, redukcje prowizji dla agentów i biur podróży, poprawienie produktywności własnych zasobów. Spora część tanich linii nie dopasowała się do takiego tempa rozwoju, przeciwnie – ich koszty wzrosły w ciągu kilku ostatnich lat.

Klienci zauważają te tendencje. W czerwcu 2003 „The Guardian” ogłosił, że najtańszymi liniami lotniczymi w Wielkiej Brytanii są British Airways. Jednocześnie tradycyjni przewoźnicy zdołali przekonać niektórych klientów (np. biz-

nesmenów), że warto płacić więcej za wygodę i wyższy poziom obsługi.

Dalsza droga dla tanich linii

U podabnianie się różnych systemów biznesowych oraz wzrost konkurencji stwarzają wiele wyzwań dla tanich przewoźników. Będą oni musieli zwrócić uwagę przede wszystkim na:

- kontrolę kosztów,
- poszukiwanie nowych źródeł dochodów,
- poddanie ponownej ocenie charakteru biznesu,
- przetrwanie konsolidacji branży.

Tanie linie muszą zredukować swoje wydatki, ponieważ wzrost w branży jest coraz powolniejszy. Do tego należy dodać sezonowe fluktuacje popytu. Jak ważne jest zwracanie uwagi na koszty, pokazuje następujący przykład. Ryanair zredukował swój koszt jednostkowy o ponad 20% w latach 2000–2004. Oznacza to, że koszt ten jest niższy o około 70% niż średni koszt jednostkowy trzech największych europejskich przewoźników tradycyjnych. Koszt jednostkowy easyJet, pozostający na tym samym poziomie od lat, jest w tej chwili dwa razy wyższy niż Ryanaira. Próg rentowności Ryanaira w 2004 roku znajdował się na poziomie 63% ładowności, podczas gdy easyJet – odpowiednio na poziomie 76%.

Oszczędności wpisane w charakter działalności tanich linii lotniczych powodują, że dalsze obniżanie kosztów staje się dla nich bardzo trudne. Mogą jednak w dalszym ciągu ograniczać marnotrawstwo w codziennych działaniach, wystandaryzować procesy, zwracać większą uwagę na detale.

Tani przewoźnicy muszą także dywersyfikować swoje dochody. W przypadku Ryanaira 16% dochodów pochodzi z rezerwacji hoteli, wynajmu samochodów, czy sprzedaży detalicznej, gdzie marże są wyższe niż w tradycyjnych liniach lotniczych. W wywiadzie dla „Die Zeit”, szef Ryanaira, Michael O’Leary stwierdził, że być może pewnego dnia ceny biletów lotniczych będą bliskie zeru. Oznacza to, że dochody trzeba będzie generować w innych obszarach. Być może jest

to zbyt daleko idące stwierdzenie. Niemniej jednak tanie linie już dziś mogą w większym stopniu wykorzystywać internet i same zarabiać na prowizjach na usługach turystycznych (np. ubezpieczeniach). Co więcej, personel pokładowy może oferować pasażerom więcej produktów i usług (np. bilety na transport naziemny, czy atrakcje turystyczne).

Konieczne stanie się też odpowiadanie na coraz większe upodabnianie się strategii tanich przewoźników i ich rywali. Wiele tanich linii stara się włączać dobre, wypróbowane sposoby do swoich ofert. Air Berlin proponuje swoim klientom program dla często latających pasażerów oraz oferuje *catering*. EasyJet kieruje swoją ofertą do biznesmenów, latając na lotniska znajdujące się blisko centrów wielkich miast. Taka bezpośrednia walka jest trudna na dużych rynkach, gdzie częste loty i zyskowny segment biznesmenów pozwala tradycyjnym przewoźnikom podjąć walkę cenową. Dlatego też niektórzy tani przewoźnicy z pełną premedytacją decydują się na latanie do odległych od miast lotnisk, aby maksymalnie obniżyć koszty. Ta strategia wiodącej pozycji kosztowej jest charakterystyczna szczególnie dla linii działających na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej.

Prawdopodobnie także tanie linie lotnicze będą musiały się łączyć ze sobą, aby utrzymać się na rynku. Wymaga to opracowania stosownej strategii. Ryanair i easyJet stanowią około 50% ogólnej ładowności tanich linii na rynku europejskim. Wciąż pojawiają się nowi konkurenci. Dla dwóch liderów jest to czas, aby jeszcze umocnić swoją pozycję – wchodząc na nowe rynki przed powstającymi lokalnie liniami lub poprzez przejęcia. Dla nowo powstających małych firm głównym celem stanie się prawdopodobnie uniknięcie bankructwa lub



maksymalizowanie wartości poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa.

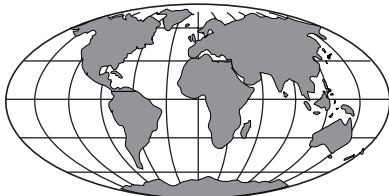
Przyszłość tradycyjnych przewoźników

Jak na zmiany na rynku mogą odpowiadać tradycyjne linie lotnicze? Najprostszym sposobem jest koegzystencja. Niektórzy przewoźnicy koncentrują się przede wszystkim na często podróżujących biznesmenach i latają do wielkich miast, na lotniska niezbyt oddalone od centrum.

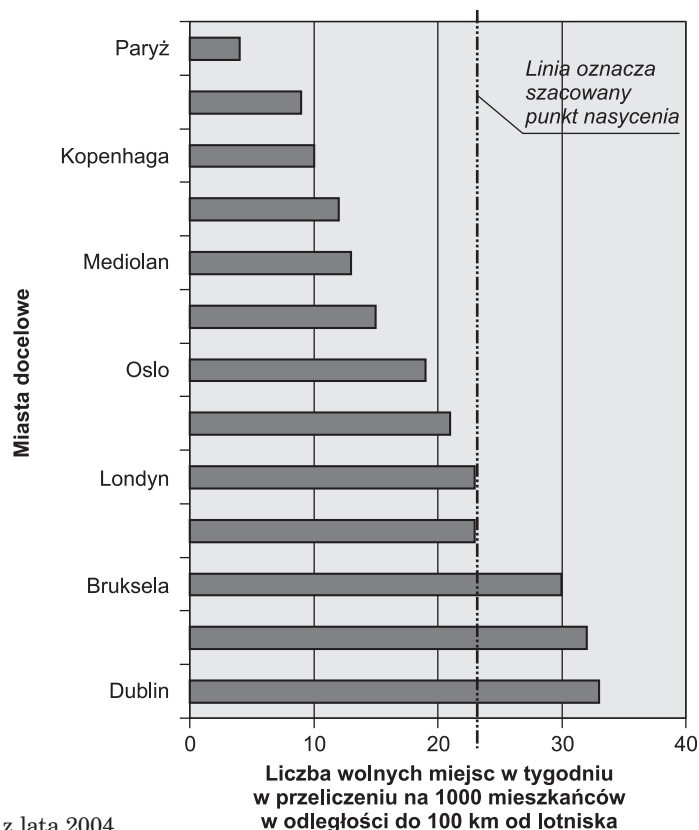
Innym sposobem jest próba ograniczania konkurencji, np. poprzez wykorzystywanie ograniczeń infrastruktury lub poprzez przyciąganie klientów wrażliwych na cenę dzięki superpromocjom i uprzedzaniu oferty tanich przewoźników. Tradycyjne linie starają się w ten sposób stymulować popyt i minimalizować atrakcyjność cenową oferty swoich konkurentów. Ta taktyka hamuje skutecznie ekspansję tanich przewoźników.

W większości sytuacji pozostaje otwarte konkurowanie. Oznacza to oferowanie coraz większej liczby miejsc w samolotach i coraz niższych opłat. Będzie to wymagało, m.in. zwiększania liczby lotów i dostosowywanie ich do rosnącego popytu.

Jednocześnie tradycyjne linie lotnicze starają się zwiększyć zróżnicowanie swojej oferty. Przygotowują nowe harmonogramy lotów, dbają o polepszenie standardu obsługi klienta, szybsze odprawianie pasażerów, częściej wykorzystują programy budujące lojalność klientów (np. *miles and more* – dla często podróżujących). W przyszłości może to oznaczać także konieczność zwiększania możliwości zakupu biletów w trybie *last minute*, a w niektórych przypadkach – także polepszenia lokalizacji portów docelowych. Prawdopodobnie część przewoźników będzie koncentro-



Dane z lata 2004



wać swą działalność na podpisywaniu długoterminowych kontraktów z dużymi przedsiębiorstwami, których kadra menedżerska często podróżuje. To, że takie ukierunkowanie działalności ma sens pokazują obecne trendy. Prawie wszyscy klienci-biznesmeni linii Ryanair na trasach między Irlandią a Wielką Brytanią to właściciele małych firm (zatrudniających do 100 osób), natomiast z usług tradycyjnego przewoźnika Aer Lingus korzystają głównie menedżerowie dużych firm (60% klientów biznesowych).

Ogólnie rzecz ujmując, możliwe są trzy drogi rozwoju. Pierwszą jest bardziej efektywne oferowanie swoich usług w określonym segmencie, np. większe zróżnicowanie między klasą biznes i ekonomiczną. Drugą drogą, obraną m.in. przez SAS i Air France, jest budowanie różnych ofert dla różnych regionów geograficznych (np. w przypadku francuskich linii – dla tras z Paryża nad Morze Śródziemne: jedna klasa, mniej liczny personel pokładowy, co daje koszt jednostkowy bliski kosztowi easyJet). Trzecia droga to transformacja i znajdowa-

nie nowej równowagi między redukcją kosztów a dyferencjacją. Oznacza to cięcie tych kosztów, które nie wiążą się z dodawaniem wartości dla klienta i zachowywanie zróżnicowania oferty tam, gdzie daje to wymierne efekty ekonomiczne. Przykładem tego rozwiązania są posunięcia linii Aer Lingus: redukcja zatrudnienia o około 33% (głównie po stronie menedżerów), zamrożenie płac i przeniesienie większości rezerwacji do internetu. Zachowano natomiast numerowane siedzenia, zasadę latania na główne lotniska oraz obietnicę dla klientów: „jeśli coś idzie źle, to ciebie nie dotyczy”.

Podsumowując, na rynku linii lotniczych jest miejsce i dla tanich, i dla tradycyjnych przewoźników. Spodziewać się jednak należy daleko idącej konsolidacji i dojrzwania rynku. Jego przyszłość będzie zależała od umiejętności pobudzenia popytu i oferowania bardziej zróżnicowanych usług. Dla tanich przewoźników najkorzystniejszym scenariuszem jest koegzystencja.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa