

- O definicji strategii raz jeszcze – *Krzysztof Oblój* 3
- Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw
– tendencja XXI wieku – *Jan Macias* 6
- Globalizacja innowacji i internacjonalizacja działalności
badawczo-rozwojowej (B + R) – *Bartłomiej Moszoro* 10
- Percepcja innowacji przez obywateli Unii Europejskiej
– *Jerzy Baruk* 13
- Rola innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej
przedsiębiorstwa – *Radosław Pastusiak* 17
- *Open source* – przykład modelu organizacji funkcjonującej
w warunkach dużej zmienności – *Albert Tomaszewski*. 19
- Wdrażanie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora
finansów publicznych – *Karol Marek Klimczak* 23
- Pomoc publiczna – bariera wejścia na rynek sektora
motoryzacyjnego w okresie kryzysu – *Tomasz Bernat*. 27
- Naukowa organizacja w polskich przedsiębiorstwach a kryzys
gospodarczy w latach 30. XX wieku – *Tomasz Sobczak*. 30
- Proaktywne zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach
– *Adam Ryszko* 33
- Zmiany w systemach motywowania przedsiębiorstw *high-tech*
i czynniki je warunkujące – *Wanda Kopertyńska* 37

JAKOŚĆ

- Czynniki motywacyjne determinantą efektywnych szkoleń
programu wdrożenia zarządzania przez jakość (TQM)
w przedsiębiorstwie – *Bogusław Węgrzyn* 41

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 45

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Sprytne eksperymenty biznesowe – „Harvard Business Review”
– opr. *Jan Polowczyk*. 46

przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 5 (832) 2009

Rada Programowa

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

Zespół

Barbara Ołędzka – redaktor naczelny
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora
naczelnego, Wojciech Czakon, Jan Polowczyk

Adres redakcji:

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 085 654 52 46, mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./faks 034 324 55 36, dr inż. Robert Kuceba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186, prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57, mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39, mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23, dr Aleksander Binsztok

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: bloom | studio graficzne
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

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

Cena prenumeraty na 2009 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 RUCHU SA

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>

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- przysyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów • **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron • **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;
- przysyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5") z dołączonym wydrukiem;

- dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

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

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

O definicji strategii raz jeszcze

Krzysztof Obłój

Nie ma jednej definicji strategii, która będzie spełniać klasyczne wymogi porządnej definicji zawierającej *definiendum*, *definiens* i łącznik definicyjny. Nawet jeśli rozluźnimy rygory metodologiczne i pozwolimy sobie na myślenie o innych sposobach definiowania, to i tak zawsze zdefiniujemy strategię zbyt wąsko, zbyt szeroko lub po prostu w sposób trudny do zaakceptowania przez akademików, praktyków i konsultantów jednocześnie. Czy to oznacza, że nie rozumiemy, czym jest strategia? Moim zdaniem, nie. Możemy się kłócić o konkretne słowa i sformułowania, ale wiemy, czym była strategia wczoraj, czym jest dzisiaj i czym może być jutro. Strategia jest spójną koncepcją działania opartą na kilku kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, których generalnym celem jest wykorzystanie szans, zbudowanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników¹⁾. W tym sensie myślenie o strategii Sun Tzu opisanego w książce *Sztuka wojny* z VI wieku przed naszą erą, Musashi'ego Miyamoto, największego samuraja XVII wieku przedstawione w *Księdze pięciu kręgów*, Clausewitza w klasycznym traktacie *O wojnie*, czy M. Portera w jego słynnej pracy *Strategia konkurencji* jest odmienne, ale zawiera te naturalne wspólne elementy, które wymieniłem powyżej. Podobnie akademickie definicje strategii zmieniają się mniej więcej co dekadę od lat 60. ub. wieku, w miarę jak powstają nowe teorie i szkoły strategii, ale mimo to zawierają wspólny trzon pojęciowy: zbiór wyborów, podejmowanych przez naczelne kierownictwo, wykorzystujących zasoby firmy i szanse w otoczeniu w celu poprawy efektywności działania²⁾. Nie wyklucza to dalej faktu, że dzisiaj jeszcze trudniej zdefiniować to kluczowe przeciwieństwo dla teorii i praktyki pojęcie, niż miało to miejsce dwadzieścia lub trzydzieści lat temu.

Trzeba zaakceptować z mniejszą lub większą pokorą fakt, że dyscyplina, zwana zarządzaniem, stała się w ostatnich latach wielkim rynkiem teorii, koncepcji, modeli i pojęć. Złożyło się na to wiele powodów. Na pewno jednym z nich jest globalizacja firm, zwiększenie intensywności konkurencji i szybsze – pozorne lub prawdziwe – starzenie się dobrych recept na skuteczne zarządzanie. Menedżerowie – słusznie czy niesłusznie – mają poczucie, że aby skutecznie walczyć o swoje miejsce na rynku, muszą stale szukać nowych modelowych rozwiązań i nowych praktyk. Popyt stworzył rynek na teorie, koncepcje, pojęcia. Nowość jest na tym rynku bezcenna – podobnie jak w przypadku każdego innego produktu na rynku. Ważna jest także wyrazistość, a wręcz ekstremalność. Dlatego tytuły

książek są coraz bardziej radykalne i wręcz dziwaczne – nikt nie pozwoli sobie już na tak płaski, nudny i klasyczny tytuł, jak *Skuteczne zarządzanie* (P. Druckera) lub *Zasady zarządzania* (H. Koontza i C. O'Donnella). Optymalnym gambitem wyjściowym nowych książek jest zapowiedź jakiegoś zmierzchu (strategii, struktury, procedur, stałego zatrudnienia itd.) i/lub ogłoszenie nowego początku (organizacji horyzontalnej, makiawelicznej lub wirtualnej, pracy przez internet, przedsiębiorczości i innowacji, kreatywności jako głównego motoru napędowego firmy itd.). Nagminnie staje się także używanie obrazowych metafor, emocje i narracja na pograniczu grafomanii, czego typowym przykładem jest początek ostatniej książki Lyndy Gratton z London Business School zatytułowanej *Hot Spots: „Zawsze wiesz, kiedy jesteś w gorącym źródle (Hot Spot). Czujesz się naładowany energią i pulsujesz życiem. Twój umysł ożywa ideami, a ludzie wokół ciebie dzielają twoją radość i podniecenie. Ta energia jest czysta, jasna i lśniąca. Jest to taki czas, kiedy to, co ty i twoi koledzy wiesz, staje się bardziej wyraziste, a tworzenie wartości bardziej możliwe. Jest to czas, kiedy idee i pomysły innych cudownie łączą się z twoimi w procesie syntezy, z którego tryska nowatorstwo, nowe idee i innowacje. Jest to czas, kiedy razem eksplorujecie to, co niegdyś wydawało się odległe i niejasne”³⁾.*

Ogromny popyt na nowe koncepcje zarządzania spowodował także zwiększenie populacji i „uprzemysłowienie” szkół zarządzania i firm konsultacyjnych. Szkoły biznesu rozmnażają się jak grzyby po deszczu i zmieniają logikę swojego funkcjonowania, niegdyś akademickie ośrodki w wieży z kości słoniowej, dzisiaj aktywnie walczą o udziały w rynku szkoleń korporacyjnych, programów typu MBA i EMBA, walcą po prostu o przychody w miarę, jak rządy redukują subsydia dla uniwersytetów. Tak jak normalne korporacje walczą o tę pozycję produktami i usługami – od samochodów aż po sprząatanie szpitali, tak szkoły biznesu walczą swoimi produktami i usługami, którymi są wyniki badań, teorie, nowe koncepcje i modele oraz wykładowcy – gwiazdy.

Innym powodem zamętu na rynku jest globalizacja, profesjonalizacja i standaryzacja usług konsultingowych. Firmy konsultingowe walczą o klientów podobnie jak szkoły biznesu – publikują zupełnie dobre quasi-naukowe (z praktycznym zacięciem) periodyki i książki opisujące ich nowe propozycje modelowych rozwiązań. A nade wszystko starają się znaleźć nowe chwytliwe frazy. Bo w sumie dyscyplina zarządzania stała się rynkiem, na którym tysiące sprzedawców – akademików, konsultantów, przygodnych proroków, starając się

przykuć na chwilę uwagę menedżerów, wymyśla nowe słowa i frazy, za którymi kryją się teorie, koncepcje, modele, rozwiązania⁴). Ponieważ nikt nie ma czasu, a zakres uwagi jest ograniczony, kluczowa stała się nowość i „chwytność” samych słów. Wystarczy spojrzeć na rynek zarządzania w ostatnich latach – ponieważ słowo „strategia” było dobrym i rynkowo interesującym sposobem opakowania dowolnej koncepcji, wszystko stało się strategiczne. Zwyczajny marketing stał się strategiczny, podobnie jak zarządzanie ludźmi i finanse. Obniżka cen stała się strategią dyskontową, *outsourcing* strategią koncentracji, koncentracja strategią niszy rynkowej, fuzje i akwizycje strategią wzrostu. Na dodatek sama dyscyplina strategii zaczęła obfitować w manierę nowych fraz pojęciowych, z których bez wątpienia najbardziej chwytliwa to „strategia błękitnego oceanu” ukuta przez W. Chan Kima i Renée Mauborgne’a, wykładowców francuskiej szkoły biznesu Insead⁵). Trzeba uczciwie przyznać, że jest to ładniejsza i bardziej rynkowa nazwa od analizy grzebieniowej czy analizy konfiguracyjnej, które były nazwami *de facto* tej samej koncepcji budowania strategii firmy przez dziesiątki wcześniejszych lat!

Ta naturalna kakofonia pojęć, modeli, koncepcji, teorii sprzyja pesymistycznym głosom, że następuje kryzys i rozmycie tożsamości dyscypliny zarządzania. Na polskim gruncie sformułował ją ostatnio wybitny teoretyk, profesor Andrzej K. Koźmiński, nadając swojej książce znamienity tytuł *Koniec świata menedżerów*. Jest to także teza wszechobecna na każdej łączącej się konferencji naukowej⁶). Jak sięgnę pamięcią, problem ten stanowił też oś dyskusji na wielu konferencjach naukowych (m.in. Strategic Management Society, European International Business Academy oraz American International Business Society).

Na pewno w tych głosach jest dużo racji merytorycznej. Nauki o zarządzaniu i ich subdyscypliny (takie właśnie, jak zarządzanie strategiczne, międzynarodowe lub marketing) mają problemy z precyzyjnym zdefiniowaniem przedmiotu swoich badań i analiz, nie mają jednoznacznych standardów metodologicznych, chętnie korzystają z teorii wypracowanych na gruncie pokrewnych dyscyplin (głównie ekonomii i socjologii) i poddają się modom⁷). Jednocześnie systematycznie i bez wahań na pole zarządzania wkraczają naukowcy z innych dyscyplin, przenosząc swoje teorie i koncepcje i niespecjalnie przejmując się zastanym porządkiem. Efektem jest stały wzrost różnorodności i dynamiki problematyki zarządzania i systematyczne poczucie kryzysu lub niekontrolowanego rozwoju tej dyscypliny wśród badaczy.

Jest także, moim zdaniem, druga przyczyna tego pesymizmu. Jest on naturalną ekstensją ducha naszych czasów, w których brak optymizmu dawnej przeszłości, a dominują: obawa, niepokój i zrezygnowana akceptacja wielorakich ułomności systemowych rozwiązań politycznych i gospodarczych, w których dane nam funkcjonować⁸). Wiara w możliwości poznania prawdziwych odpowiedzi drogą naukowego poznania jest ograniczona; literatura piękna ukazuje dramatycznie negatywne skutki cywilizacyjnego rozwoju, a postmoderniści po cichu przyjęli za swoją pesymistyczną dyrektywę filozofa nauki,

P. Feyerabenda, że „wszystko wolno” (*anything goes*). Nastrój „modnego pesymizmu” dramatycznie pogłębił kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 2008 r. Jego rozwój w 2009 r. przywodzi na myśl słowa Greka Zorby o *pięknej katastrofie*, ale mówiąc poważnie, stawia on pod znakiem zapytania aktualną konstrukcję gospodarki wolnorynkowej wraz z nowoczesną koncepcją firmy, które wydawały się tak naturalnym i jedynie słusznym rozwiązaniem systemowym od czasu upadku alternatywy – systemu socjalistycznego⁹).

Nikt dokładnie nie wie, jak ten kryzys się skończy i jak długo będzie trwać, ale znajomość historii gospodarczej pozwala utrzymać pewien dystans wobec narastającego pesymizmu. W dwudziestym wieku mieliśmy co najmniej kilka wielkich kryzysów gospodarczych i finansowych. Kryzys amerykańskiego systemu finansowego w 1907 r. był niekończącym się ciągiem bankructw instytucji finansowych, dramatycznego ograniczenia możliwości kredytowych, spadku cen i produkcji oraz załamania giełd światowych. Kryzys giełdowy z roku 1929 i finansowy w 1931 r. był jeszcze gorszy. Problemy instytucji finansowych zaczęły się od upadku Creditanstalt, największego banku austriackiego, i błyskawicznie przeniosły się po całej Europie (zwłaszcza w Niemczech) i do Stanów Zjednoczonych, gdzie upadło w ciągu kilku lat ponad 4000 banków, a dochód narodowy spadł o ponad 29% i wrócił do stanu z 1929 r. dopiero w 1939 r. Gospodarki prawie zatoniły – rosło bezrobocie, spadała produkcja, bankrutowały przedsiębiorstwa, dewaluacji uległy prawie wszystkie główne waluty. W 1971 r. załamał się stabilny system walutowy stworzony na konferencji w Bretton Woods. Przez następną dekadę mieliśmy stagnację gospodarczą i kryzys giełdowy mimo ogromnych interwencji rządowych. Kiedy już wydawało się, że wszystko jest w porządku, przyszedł wielki kryzys amerykańskich instytucji finansowych w 1989 r. (Savings and Loan Crisis). Upadło ponad 700 banków, a rząd amerykański wydał ponad 100 miliardów dolarów na ratowanie sytuacji. W 1998 r. przyszedł krótki kryzys spowodowany upadkiem Long-term Capital Management, funduszu zarządzanego przez dwóch noblistów z dziedziny ekonomii, który próbował zbić fortunę na arbitrażu różnic cenowych między rynkami. Załamanie się rynku rosyjskiego oraz rynków azjatyckich, a następnie pęknięcie banki giełdowej firm internetowych było bolesne, ale krótkotrwałe. Świat popędził do przodu – do momentu bankructwa wielkiego banku inwestycyjnego Lehman Brothers. Dnia – *nomen omen* – 11 września 2008 r. agencje ratingowe ogłosiły dramatyczną obniżkę jego statusu, a 15 sierpnia, po dramatycznych negocjacjach i nieudanych próbach znalezienia nabywcy, Lehman ogłosił bankructwo. I rozpoczęła się nowy wielki kryzys.

Ani nie jest on taki nowy, jak by tego chcieli przeciwnicy liberalnej gospodarki rynkowej, ani nie był nieunikniony. Ale jest i jego tempo i skala wywołują się być tak bezprecedensowe, że nawet wybitni ekonomiści są dosyć bezradni w swoich rekomendacjach¹⁰). Na pewno póki co uwydatnił on – jak trafnie napisał historyk biznesu Ch. Kobrak – że rynki i instytucje finansowe stały się zbyt wielkie i globalne w porównaniu z możliwościami interwencji lo-

kalnych, narodowych rządów i być może czeka nas czas międzynarodowych regulacji rynkowych¹¹⁾.

Z punktu widzenia menedżerów zarówno kategoria pojęć tworzona przez teorię i praktykę zarządzania oraz ten nowy kryzys stawiają ogromne wyzwania – czym jest strategia i jak ją budować w warunkach niepewności i w tak niesprzyjających warunkach. Jaka powinna być w tym procesie rola prezesa, zarządów i rad nadzorczych? Zarówno zdefiniowanie, jak i zrozumienie istoty strategii, jej stworzenie i egzekucja, które nie są proste w warunkach dobrej koniunktury, stają się jeszcze bardziej problematyczne w czasach dramatycznej niepewności, której już nawet dobrze nie opisują niegdyś tak dramatyczne, a dzisiaj tak wytarte słowa jak „kryzys”, „stagnacja”, „recesja” czy „depresja”. Dlatego proponuję darować sobie poszukiwanie jednoznacznej definicji, a skupić się na tym, jakie są niezmiennie cechy dobrej strategii firmy. Jak słusznie bowiem zauważył wybitny teoretyk strategii R. Rumelt „nic tak jak kryzys nie oczyszcza umysłu. W czasach gwałtownych przemian trzeba mieć strategię. I nie mam na myśli tego, co większość ludzi nazywa strategią – sformułowanie misji, napiętych celów, trzy- lub pięcioletniego planu i budżetu. Myślę o prawdziwej strategii”¹²⁾.

prof. Krzysztof Oblój
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego
Akademia Leona Koźmińskiego

PRZYPISY

¹⁾ Ciekawą i podobną propozycją sformułował ostatnio R. KRUPSKI, *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*, „Przegląd Organizacji” 3/2009.

²⁾ Doszło nawet do tego, że badacze zajęli się badaniami nad problemem definiowania strategii. Najbardziej wyczerpującą próbę podjęli R. NAG, D.C. HAMBRICK, M.-J. CHEN, *What is Strategic Management, Really? Inductive Deviation of a Consensus Definition of the Field*, „Strategic Management Journal”, 9/2007, s. 935-956. Artykuł ten próbuje w drodze badań ilościowych i jako-

ściowych ujednoczyć rozumienie pojęcia „zarządzanie strategiczne” wśród przedstawicieli różnych dyscyplin – od ekonomii do marketingu.

³⁾ L. GRATTON, *Hot Spots*, Prentice Hall, Harlow 2007, s. 1.

⁴⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

⁵⁾ W.C.H. KIM, R. MAUBORGNE, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

⁶⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Koniec świata menedżerów*, WAIp, Warszawa 2008. Książka jest wprawdzie zbiorem felietonów pisanych wcześniej do „Rzeczpospolitej”, ale jak autor zaznacza we wstępie, ich wspólnym mianownikiem jest pytanie o to, czy zbliża się koniec świata menedżerów. Por. także tegoż autora *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

⁷⁾ Ciekawą analizę mód w zarządzaniu z wykorzystaniem analogii pandemii przedstawia K. KLINCEWICZ, *Management Fashions*, Transaction Publisher, New Brunswick 2005.

⁸⁾ R. HEILBRONER, *Visions of the Future: the Distant Past, Yesterday, Today and Tomorrow*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

⁹⁾ Dyskusja ta nabiera ogromnego tempa wśród wszystkich przedstawicieli nauk społecznych – od filozofów do politologów.

¹⁰⁾ Por. wystąpienie Paula Volckera na Columbia University, 20 lutego 2009, (<http://ap.cjonline.com/pstories/business/20090220/396195557.shtml>).

¹¹⁾ CH. KOBRAK, *Panics and Public Policy: a Short Note on the Use and Abuse of Financial History*, ESCP-EAP, unpublished paper, Paris, March 2009.

¹²⁾ R. P. RUMELT, *Strategy in a „Structural Break”*, „The McKinsey Quarterly”, 1/2009, s. 35.

Summary

Strategy researchers steel do not agree on the same definition of strategy. There are a lot of available definitions but they remain vague and general which is a serious methodological deficit. An author argues that this problem will not be solved soon. The field is still underdeveloped and researchers from other social disciplines enter it with their own theories, definitions and constructs. Business schools and consulting companies add to the definitional buzz by constantly developing new concepts or renaming old ones. An author suggests that a field of strategic management will benefit more from the clear articulation of characteristics of a good strategy that bring the field closer to organizational reality than from a search for a common definition.

Des Dearlove

Biznes w stylu Richarda Bransona

Regan Press, Gdańsk 2009

We współczesnym świecie biznesu Richard Branson stanowi anomalie. W czasach zdominowanych przez strategów jest oportunistą. Za sprawą grupy Virgin powołał do życia zjawisko niemające precedensu w świecie biznesu. Nigdy wcześniej żadna marka nie objęła swoim zasięgiem tak różnorodnej gamy produktów i usług, odnosząc przy tym tak spektakularny sukces. Branson jako twórca marki nie ma sobie równych.

Jak on to robi? Książka *Biznes w stylu Richarda Bransona* nie tylko zdradza sekrety niebywale-

go sukcesu, lecz z powodzeniem służyć może jako podręcznik zarówno dla osób, które dopiero zaczynają karierę w biznesie, jak i dla tych, którzy funkcjonują już na rozmaitych stanowiskach lub prowadzą własną firmę. Niniejsza książka oferuje konkretne strategie i lekcje, których przyswojenie może stanowić przełomowy moment w karierze – od mierzenia się z większymi, poprzez bycie szybszym niż pocisk po zachowanie ludzkiej twarzy.

Książka jest zbiorem sekretów fenomenalnego sukcesu.

Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku

Jan Macias

Wprowadzenie

Proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw stanowi jedną z głównych tendencji XXI wieku. Problematyka internacjonalizacji ma swoją długą historię i ogromną literaturę. Do pierwszych badaczy tej problematyki należy zaliczyć A. Smitha (1776), D. Ricardo (1817) oraz B. Ohlina (1933).

Zarówno internacjonalizacja, jak i jej najwyższy stopień (faza, etap), czyli globalizacja, charakteryzuje się wielowymiarowością i wielopoziomowością. Stąd przy ich badaniu proponuje się podejście interdyscyplinarne (teoria przedsiębiorczości, teoria handlu i inwestycji międzynarodowych, zarządzanie strategiczne, socjologia, nauki polityczne, kultura, zarządzanie międzynarodowe).

Siłę napędową internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw stanowi przede wszystkim proces integracji Polski z Unią Europejską.

Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek, istoty i teorii (modeli) procesów internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw.

Przesłanki internacjonalizacji i globalizacji

Do najważniejszych przesłanek (przyczyn) internacjonalizacji i globalizacji trzeba zaliczyć:

- liberalizację międzynarodowych przepływów towarów, usług oraz czynników produkcji, w tym kapitału;
- działalność organizacji globalnych i międzynarodowych (np. ONZ, Bank Światowy, WTO, MFW, OECD, NATO);
- rozwój nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, umożliwiających tworzenie globalnego rynku elektronicznego (w tym: internet i telefonia komórkowa)¹⁾;
- rozwój korporacji transnarodowych (*Transnational Corporations*, TNCs), jako podmiotów globalnej działalności gospodarczej;
- działania rządów poszczególnych państw, transfer władzy do organizacji ponadnarodowych, rezygnacja z restrykcji i protekcjonizmu;
- rosnące oddziaływanie biznesu;
- tworzenie regionalnych integracji gospodarczych i bloków handlowych (np. Unia Europejska, NAFTA, ASEAN); szacuje się, że co najmniej 75%

światowego handlu jest skoncentrowane pomiędzy trzema regionalnymi blokami gospodarczymi: Unia Europejska, NAFTA z dominującą pozycją USA i ASEAN (Japonia i kraje Azji Południowo-Wschodniej) – tworzącymi tzw. Triadę, rozpow szechnioną przez K. Ohmae w 1985 r., jako centrum światowej gospodarki²⁾;

- fuzje i przejęcia (*mergers and acquisitions*);
- tworzenie transnarodowych aliansów strategicznych (*strategic alliances*). Jest to też wyróżniający się trend globalnej gospodarki;
- ujednocianie wzorców konsumpcji, standaryzacja technologii, jakości, procedur, unifikacja potrzeb;
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy (*Knowledge – Based-economy*, KBE) oraz powstanie nowego sektora usług intelektualnych (profesjonalnych), powstanie nowego zasobu – aktywów niematerialnych;
- zwiększenie międzynarodowego zasięgu ochrony własności intelektualnej (konwencje i umowy międzynarodowe);
- postępującą międzynarodową konwergencję cen towarów i usług oraz wyrównywanie się stopniowe parytetów siły nabywczej i poziomu życia na coraz większym obszarze globu ziemskiego;
- znaczne przyspieszenie tempa innowacji technologicznych, szybka dyfuzja nowości kulturowych i cywilizacyjnych;
- rozwój logistyki i globalnych sieci;
- wzrost znaczenia mediów o zasięgu międzynarodowym i globalnym (stacji telewizyjnych i radiowych, produkcji filmowych, internetu, czasopiśm i gazet);
- globalne pozyskiwanie zasobów oraz przeniesienie produkcji i realizacji usług do innych krajów (*outsourcing, offshoring*);
- zagraniczne inwestycje bezpośrednie (*Foreign Direct Investment*, FDI) i inwestycje portfelowe (*portfolio investment*);
- wzrost znaczenia krajów „wschodzących” tworzących gospodarki rynkowe, w tym szczególnie Chin i Indii (Chiny od 2006 r. stały się największym na świecie posiadaczem rezerw walutowych – według danych IMF na koniec sierpnia 2006 r. wartość chińskich rezerw walutowych, łącznie z zasobami złota przekroczyła kwotę 941 mld USD);
- rozwój globalnej przestrzeni demokracji (demokracji politycznej);

• konieczność rozwiązywania nowych trudnych problemów dla cywilizacji ludzkiej w skali świata, takich jak: uniformizacja kulturowa, zmiany klimatyczne, choroby i epidemie, terroryzm i zorganizowana przestępczość międzynarodowa, walka z głodem, zrównoważony rozwój, ochrona pokoju, kontrola nad bronią masowego rażenia (w tym jądrową i chemiczną), problem narodów bez własnego terytorium, wyczerpywanie się zasobów surowców naturalnych.

Należy dziś mówić o dwóch fundamentalnych procesach zachodzących we współczesnej gospodarce światowej: globalizacji i integracji regionalnej³⁾. Można przyjąć tezę, zgodnie z którą globalizacja jest w istocie kształtowana przez regionalizację.

W ujęciu ogólnym skutkiem postępującej globalizacji, jako trwałej tendencji gospodarki światowej, jest globalizacja strategii przedsiębiorstw, a zwłaszcza strategii korporacji transnarodowych (TNCs) oraz konkurencji.

Internacjonalizacja i globalizacja – istota

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw stał się przedmiotem zainteresowania wielu badaczy w latach 70. XX w. [J. Johanson, J.E. Vahlne 1977; W. J. Bilkey, G. Tesar 1977; F. Wiedersheim – Paul, H. Olson, L.S. Welch 1978; R. Luostarinen 1979]⁴⁾. Pierwsze jednak badania nad umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw, szczególnie dużych, były już prowadzone w latach 60. [S. Hymer 1960; R. Vernon 1966].

Określenia „internacjonalizacja” i „globalizacja” są często używane zamiennie. W niniejszym artykule, uwzględniając stopień (szczebel, etap, intensywność procesów), czyni się rozróżnienie pomiędzy tymi pojęciami.

W literaturze można znaleźć trzy główne sposoby rozumienia internacjonalizacji: jako proces (ujęcie dynamiczne), instytucjonalne (statyczne) i behawiorystyczne (jako sposób postępowania)⁵⁾. Internacjonalizacja według wielu autorów oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. Internacjonalizację można określić jako zjawisko umiędzynarodowienia gospodarki, jej otwarcia na świat, na wymianę międzynarodową, wzrostu powiązań ekonomicznych poszczególnych państw i włączenie ich w międzynarodowy podział pracy⁶⁾. Zdaniem Z. Pierścionka, umiędzynarodowienie firmy wyraża się w jej dużym zaangażowaniu w operacji na rynkach światowych, oznacza jej intensywne i wielostronne powiązania międzynarodowe⁷⁾. W powyższych definicjach akcentowane jest przede wszystkim rozumienie internacjonalizacji jako procesu⁸⁾. Podejście to jest jednak ściśle powiązane z instytucjonalnym i behawiorystycznym rozumieniem internacjonalizacji, gdyż intensywność i wielostronność zaangażowania za granicą pozostaje w korelacji z formą instytucjonalną oraz ze sposobem zachowania (działania). Internacjonalizacja jest strategicznym procesem⁹⁾.

Natomiast terminy: globalizacja biznesu (*globalization of business activities*), strategia globalna

(*global strategy*), korporacja globalna (*global corporation*), globalizacja rynków (*globalization of markets*), pojawiły się we wczesnych latach 80. XX w. Przełomowe znaczenie miał słynny artykuł Theodora Levitta pt. *The Globalization of Markets* z 1983 r.¹⁰⁾. Większość autorów, uwzględniając teorię stopniowej internacjonalizacji (etapowość, fazowość, szczeble), określa globalizację jako najbardziej zaawansowane w procesie umiędzynarodowienia stadium rozwoju przedsiębiorstwa. Innymi słowy, globalizacja jest końcową, najwyższą współcześnie fazą procesu internacjonalizacji, w której rynek światowy jest traktowany jako jednolita całość. A. Rugman i R. Hodgetts definiują globalizację jako produkcję i dystrybucję wyrobów i usług homogenicznych typów i jakości w skali światowej¹¹⁾. Inni autorzy pojmują proces globalizacji jako postępujące upodobnianie się form organizacji ekonomicznej i politycznej, wzorców konsumpcji, zwyczajów i obyczajów, stylów artystycznych, systemów wartości, idei i ideologii w skali światowej¹²⁾. Jest to więc szerokie ujęcie globalizacji w stosunku do poprzedniego, wykraczające poza działalność biznesową (gospodarczą). Poprzez globalizację przedsiębiorstwa zdobywają przewagę konkurencyjną w skali globalnej, czego dowodzą m.in. W.J. Keegan i M.S. Green (2000) oraz F. Simon-Miller (1986)¹³⁾.

Szacuje się, że już w 1999 r. rynki globalne obejmowały około 20% światowej produkcji¹⁴⁾. Odsetek ten ciągle rośnie. Z pewnością do sektorów globalnych i mocno globalizujących się można zaliczyć telekomunikację, elektronikę, informatykę, rynek finansowy, farmację, przemysł samochodowy, produkcję samolotów. J.E. Stiglitz, laureat Nagrody Nobla z 2001 r., określa główne procesy zachodzące we współczesnej gospodarce światowej globalnym narzędziem bez globalnego rządu¹⁵⁾. Globalizacja obok pozytywnych skutków powoduje jednak także negatywne skutki dla światowej cywilizacji. Dostrzegł to także J.E. Stiglitz, który w opublikowanej kolejnej pracy w polskim przekładzie w 2007 r. pt. *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, opowiada się za globalizacją uczciwą i społecznie sprawiedliwą, proponując nawet stworzenie specjalnego funduszu wzajemnej pomocy, głównie krajom słabo rozwiniętym¹⁶⁾.

Główne teorie i modele internacjonalizacji

Konwencjonalny model internacjonalizacji – tzw. model uppsalski

Autorami tego modelu (koncepcji) są trzej pracownicy uniwersytetu w Uppsali: J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul (1975), J. E. Vahlne (1977)¹⁷⁾. Model uppsalski należy do klasycznych teorii internacjonalizacji, nawiązuje on do behawioralnej teorii firmy [R.M. Cyert, J.G. March, 1963] i czasem nazywa się go modelem U. Jest to teoria stopniowego umiędzynarodowienia, która ukształtowała na długi czas paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstw i dała silny impuls do rozpatriwania umiędzynarodowienia w kategoriach procesu.

Według założeń modelu uppsalskiego, proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, ➡

fazowy (etapowy), ewolucyjny lub stopniowy, deterministyczny.

Koncepcje stopniowego umiędzynarodowienia charakteryzują się następującymi głównymi cechami:

- podjęciem umiędzynarodowienia po dłuższym okresie działania przedsiębiorstwa,
- procesowością, co przejawia się w występowaniu kilku etapów internacjonalizacji,
- rozpoczęciem umiędzynarodowienia w krajach psychicznie bliskich, a następnie rozwijanie działalności zagranicznej w krajach odleglejszych psychicznie,
- przechodzenie do wyższych etapów umiędzynarodowienia wraz z akumulowaniem zasobów potrzebnej wiedzy.

Innowacyjne modele internacjonalizacji

Modele innowacyjne traktują internacjonalizację jako innowację z punktu widzenia przedsiębiorstwa¹⁸⁾. Innowację stanowi ekspansja na rynki zagraniczne. Modele te utożsamiają internacjonalizację z procesem uczenia się i zakładają sekwencyjność tego procesu. Do najbardziej znanych innowacyjnych modeli internacjonalizacji należą modele opracowane przez: W.J. Bilkeya i G. Tesara (1977); S. Reida (1981), S. T. Cavusgila (1984) i M.R. Czinkotą (1982). Zasadnicza różnica pomiędzy wymienionymi modelami dotyczy rodzaju mechanizmu inicjującego proces internacjonalizacji (*push mechanism* lub interwencja agenta zewnętrznego; *pull mechanism* lub działanie agenta wewnętrznego).

Koncepcja internacjonalizacji niekonwencjonalnej (symultanicznej)

Punktem wyjścia do opracowania koncepcji internacjonalizacji niekonwencjonalnej była krytyka sekwencyjnego modelu, a w szczególności zakwestionowanie tezy o etapowym i kumulacyjnym charakterze procesu internacjonalizacji¹⁹⁾. Oznacza to, że proces internacjonalizacji nie zawsze przechodzi kolejno przez poszczególne etapy zaproponowane w modelu uppsalskim. Jego twórcy zdawali już sobie sprawę z tego, że teoria stopniowego procesu internacjonalizacji nie ma charakteru uniwersalnego i często są podejmowane szybkie działania niepozostające w zgodzie z tezą o sekwencyjnym, przyrostowym charakterze internacjonalizacji [G. Hedlund, A. Kverneland, 1983]. W szczególności duże korporacje wielonarodowe i transnarodowe często przeskakują niektóre etapy internacjonalizacji modelu uppsalskiego (tzw. *leapfrogging*). Jednocześnie wykazują one skłonności do wchodzenia na odległe ze względu na dystans psychiczny rynki w coraz wcześniejszych fazach ekspansji. W literaturze wymienia się także pojęcie internacjonalizacji symultanicznej [S. Bridgewater, 2000]. W internacjonalizacji symultanicznej akcentuje się globalną konwergencję rynków, zanikanie różnic narodowych, unifikację potrzeb, ułatwienia w komunikacji i przepływie informacji itp., co sprzyja równoległemu dokonywaniu ekspansji na wielu rynkach i przeskakiwaniu niektórych etapów modelu sekwencyjnego. Uważa się, że internacjonalizację sy-

multaniczną można traktować jako synonim pojęcia internacjonalizacji niekonwencjonalnej.

Sieciowe podejście do procesu internacjonalizacji

W literaturze podejście czy model sieciowy prezentuje m. in. P. Andersson²⁰⁾ i wspomniany już M. Gorynia. W modelach sieciowych, internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza tworzenie i rozwój pozycji w powiązaniu z innymi zagranicznymi partnerami w sieci. Koncepcja sieciowa jest stosunkowo młoda, jej początki sięgają przełomu lat 70. i 80. XX w. Cechą tej koncepcji jest wielość nurtów analizy, a podstawowym pojęciem jest pojęcie sieci. Podstawą jest sieć relacji między firmami, a także innymi podmiotami. Sieć stanowi sposób koordynacji działań firm nią objętych, nie ma tu centralnej jednostki koordynującej (plan, hierarchia). Więzy są budowane swobodnie na zasadach podobnych, jak na rynku. Koordynacja działań odbywa się poprzez rozmaite więzy: cenowe, technologiczne, prawne, społeczne, ekonomiczne, przepływy informacji i transfer wiedzy itp. Więzy te charakteryzują się doskonałą elastycznością i dzielą się na długookresowe (*relationships*) i bieżące „tu i teraz” (*interactions*). Sieć ma charakter dynamiczny. W sieci firma posiada zasoby własne oraz ma dostęp do zasobów zewnętrznych, należących do innych firm objętych siecią, tzw. zasobów rynkowych (*market assets*). Współcześnie, korporacje wielonarodowe i transnarodowe z setkami swoich przedstawicielstw, oddziałów i filii w różnych krajach, stanowią wielkie sieci o globalnym charakterze.

Sieci są traktowane przez niektórych autorów jako trzecia możliwa forma koordynacji działalności, obok rynku i hierarchii [G. Thompson i inni, 1993], a w szczególności jako forma pośrednia między rynkiem a hierarchią O.E. Williamsona²¹⁾.

Model internacjonalizacji firm typu born global

Model ten opisuje zjawisko tzw. firm globalnych od założenia (*born global, global start-up*), nazywanych tak po raz pierwszy przez M. Rennie'ego (1993), a następnie przez innych autorów [McDougall, S. Shane, B. Oviatt, 1994]. G. Knight, S.T. Cavusgil określają firmy globalne od założenia jako te, które od początku swojej działalności mocno się angażują w najwyższy etap internacjonalizacji²²⁾. Tego typu firmy stanowią często przedsiębiorstwa działające w sektorze wysokich technologii (*high-tech*). Model ten stanowi wyzwanie dla uniwersalności teorii stopniowej internacjonalizacji.

Ekлекtyczna teoria produkcji międzynarodowej J. H. Dunninga

Teoria J.H. Dunninga nazywana także teorią zagranicznych inwestycji bezpośrednich, najbardziej popularna w Europie, stanowi paradygmat badawczy do badania procesów internacjonalizacji²³⁾. Jest to tzw. paradygmat OLI (*Ownership - Location - Internalization*, a więc własność

- lokalizacja - internalizacja), w którym wykorzystuje się trzy przewagi: własnościową, lokalizacji i umiędzynarodowienia. W 1995 r. J.H. Dunning dokonał modyfikacji w eklektycznym modelu produkcji międzynarodowej, jakich wymagał kapitalizm aliansów²⁴⁾. K. Obłój dodaje do paradygmatu OLI czwarty element - *Relationships* (relacje), a więc powstaje teoria OLIR (*Ownership - Location - Internalization - Relationships*)²⁵⁾.

Podsumowanie

Genezys internacjonalizacji i globalizacji należy z pewnością poszukiwać w obrębie czterech dynamicznych sprzężonych procesów: rozwoju technologii, działań politycznych: prawnych, przemian kulturowych oraz regionalizacji i integracji głównych gospodarek światowych. Dziś coraz częściej internacjonalizacja przejawia się jak globalna aktywność (J.H. Dunning 1998; R. Fletcher 2001). Proces internacjonalizacji próbuje się tłumaczyć za pomocą różnych teorii i modeli. Żadna jednak z prezentowanych teorii (modeli) nie ma uniwersalnego zastosowania. Można więc zaproponować wykorzystanie dorobku wszystkich zaprezentowanych teorii (modeli), a więc niejako ich integrację w badaniach procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Skutkiem postępującej globalizacji jest globalizacja strategii firm oraz konkurencji.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu
Górnośląskiej Wyższej Szkoły
Handlowej im. W. Korfańtego
w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ S.P. ROBBINS, D.A. DECENZO, *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications*, Pearson Education, Inc., Upper, Saddle River, New Jersey 2004, s. 91.
- ²⁾ J.N. SHETH, A. PARVATIYAR, *The Antecedents and Consequences of Integrated Global Marketing*, „International Marketing Review” 2001, vol. 18, no. 1, s. 21.
- ³⁾ P.J. BUCKLEY, J. CLEGG, N. FORSANS, K.T. REILLY, *Increasing the Size of the „Country”: Regional Economic Integration and Foreign Direct Investment in a Globalised World Economy*, „Management International Review” 2001, vol. 41, no. 3, s. 252-253.
- ⁴⁾ P.W. LAMB, P.W. LIESCH, *The Internalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement*, „Management International Review” 2002, vol. 42, no. 1, s. 8.
- ⁵⁾ J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.
- ⁶⁾ J.W. WIKTOR, *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, (red.) J.W. Wiktor, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 25.
- ⁷⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 317.
- ⁸⁾ O. ANDERSEN, A. BUVIK, *Firms' Internalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection*, „International Business Review” 2002, vol. 11, no. 3, s. 347.
- ⁹⁾ H. VERNON-WORTZEL, L.H. WORTZEL, *Strategic Management in the Global Economy (I)*, John Wiley & Sons Inc., New York - Chichester - Brisbane - Toronto - Singapore 1997, s. 72.
- ¹⁰⁾ T. LEVITT, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61, no. 3, s. 92-102.
- ¹¹⁾ A. M. RUGMAN, *The Myth of Global Strategy*, „International Marketing Review” 2001, vol. 18, no. 6, s. 583.
- ¹²⁾ *Globalizacja - Integracja - Transformacja. Główne problemy polityczne globalizacji, integracji europejskiej oraz transformacji politycznej Europy Środkowej i Wschodniej*, pod red. R. BACKERA, J. MARSZAŁEK-KAWY, J. MO-DRZYŃSKIEJ, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 21.
- ¹³⁾ G. SVENSSON, „Glocalization” of Business Activities: A „Glocal Strategy” Approach, „Management Decision” 2001, vol. 39, no. 1-2, s. 9.
- ¹⁴⁾ L. BRYAN, J. FRASER, *Getting to Global*, „The McKinsey Quarterly” 1999, no. 4, s. 68-81.
- ¹⁵⁾ J.E. STIGLITZ, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 35.
- ¹⁶⁾ T. KOWALIK, *Konferencje - Polemiki - Recenzje: Stiglitz - z powrotem do Keynesa*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 5-6, s. 131-135.
- ¹⁷⁾ M. GORYNIA, B. JANKOWSKA, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10, s. 22.
- ¹⁸⁾ M. GORYNIA, B. JANKOWSKA, *op.cit.*, s. 28.
- ¹⁹⁾ M. GORYNIA, B. JANKOWSKA, *op.cit.*, s. 31.
- ²⁰⁾ P. ANDERSSON, *Connected Internalisation Process: The Case of Internationalising Channel Intermediaries*, „International Business Review” 2002, vol. 11, no. 3, s. 368-371.
- ²¹⁾ H.B. THORELLI, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, no. 7.
- ²²⁾ G. KNIGHT, S.T. CAVUSGIL, *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, „Advances in International Marketing” 1996, no. 8, s. 11-26.
- ²³⁾ J.H. DUNNING, *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, „Journal of International Business Studies” 1988, no. 19, Spring, s. 1-31.
- ²⁴⁾ J.H. DUNNING, *Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*, „Journal of International Business Studies” 1995, vol. 26, no. 3, s. 475-476.
- ²⁵⁾ K. OBŁÓJ, *Omówienia, Recenzje, Noty: M. Gorynia, Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 11/2007, s. 41.

Summary

The article presents factors and essence of internationalization and globalization processes. Next are analysed theories (models) of internationalization and globalization: Uppsala model, the innovation internationalization models, the concept of simultaneous internationalization, a network approach to internationalization, the paradigm OLI and OLIR and model born global.

Globalizacja innowacji i internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (B + R)

Bartłomiej Moszoro

Wprowadzenie

Ze wszystkich działań podejmowanych przez wielonarodowe przedsiębiorstwa działalność badawczo-rozwojowa miała najmniej międzynarodowy charakter, jednak ostatnio globalizacja stała się głównym zagadnieniem polityki innowacyjnej. Coraz większy udział B + R w obszarze OECD mają zagraniczne spółki stowarzyszone z wielonarodowych przedsiębiorstw. Globalizacja badań i rozwoju w sektorze gospodarczym związana jest od dłuższego czasu z wykonywaniem produktów i usług dostosowanych do potrzeb rynków lokalnych oraz z wykorzystaniem wiedzy zdobytej w kraju pochodzenia. W przedsiębiorstwach wielonarodowych strategię te jednak ulegają zmianom. Intensywność badań i rozwoju zagranicznych spółek stowarzyszonych jest mniejsza niż w lokalnych firmach w większości krajów, a mimo to rośnie zainteresowanie przeprowadzaniem badań poza granicami kraju. Według najnowszej ankiety na decyzje dotyczące lokalizacji częściej wpływają jakość oraz dostępność wyształconej kadry niż koszty [4].

Kraje Unii Europejskiej utrzymujące się na głównej pozycji jako miejsce do prowadzenia B + R dla firm amerykańskich, pokazują na danych własnych lokalnych przedsiębiorstw, że nie są skłonne do zwiększania u siebie wydatków na działalność badawczo-rozwojową. Ponadto wykazują wzrostową tendencję do zaniechania tej działalności.

Prowadzenie przez znaczną część dużych firm strategii innowacji przez inwestowanie w B + R w różnych krajach spowodowało, że prowadzenie w kraju pochodzenia działalności badawczo-rozwojowej jako sposobu na innowacyjność przedsiębiorstwa przestało być aktualne.

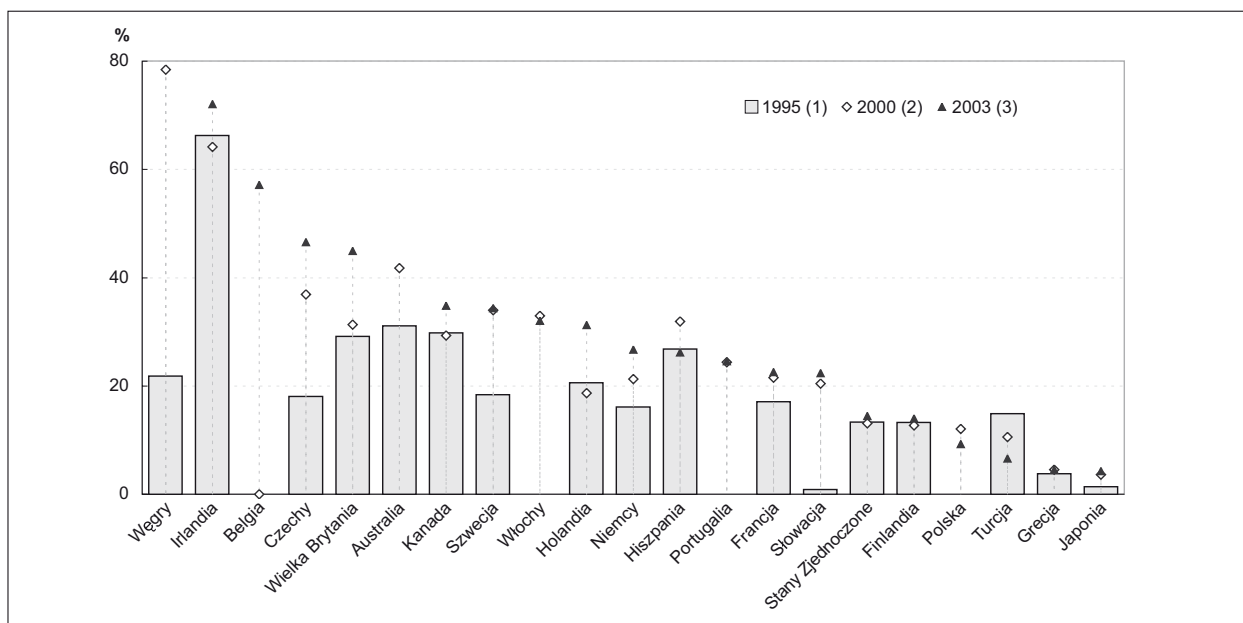
Internacjonalizacja działalności B + R

Powszechnie uważa się, że z działalności prowadzonych przez firmy międzynarodowe, działalność badawczo-rozwojowa jest najmniej mobilna z powodu kompleksowej i ukrytej natury ludzkiej wiedzy. Sądzi się, że potencjał technologiczny przedsiębiorstw w znacznie mniejszej mierze uległ globalizacji w porównaniu do innych czynności, takich jak marketing lub inwestowanie w zakłady wytwórcze. Przedsiębiorstwa w zasadzie prowadzą B + R oraz patentowanie w kraju pochodzenia z wielu powodów. Po pierwsze, z powodu rodzaju działalności związanej z wiedzą, umiejętnością tech-

nologicznych, które nie zawsze dają się skatalogować lub zlokalizować w przedsiębiorstwie. Po drugie, przedsiębiorstwa są mocno ukształtowane przez wyspecjalizowanie się w kraju pochodzenia oraz systemy innowacyjności tego kraju, jak np. wykształcenie i umiejętności dostępnego w miejscu kapitału ludzkiego. Wszystkie te czynniki, wraz z korzyściami wypływającymi z ekonomii skali, potrzebą koordynacji i kontroli tak ryzykownych i kosztownych inwestycji, przemawiają za utrzymaniem działalności badawczo-rozwojowej oraz pierwszych faz produkcji w kraju pochodzenia.

Obecnie dane o przepływach zglobalizowanego świata sugerują duże zmiany w podejściu międzynarodowych przedsiębiorstw. Wymogi zwiększonej konkurencyjności na rynkach narzuciły inną prędkość działania przedsiębiorstwom, które teraz są zmuszone do innowacji i rozwoju nowych produktów i usług znaczenie szybciej. Wiedza potrzebna do innowacji stała się o wiele bardziej wielodyscyplinarna, a jej zasięg bardziej globalny, co czyni innowacje droższe i bardziej ryzykowane. W tym czasie niektóre bariery rozpowszechniania B + R stały się mniej istotne dzięki szybkim postępom w komunikacji i przekazywaniu informacji. Te tendencje przemawiają też za zmianami w strategiach innowacji stosowanych w międzynarodowych przedsiębiorstwach, które zaczynają dostrzegać dużą rolę filii zagranicznych w rozpoznawaniu i wykorzystywaniu potencjału innowacyjnego.

Zwiększeniu się rynku B + R w krajach OECD, począwszy do pierwszej połowy lat 90., towarzyszyła rosnąca internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej połączona ze zwiększającą się liczbą obiektów B + R utworzonych poza granicami kraju pochodzenia przedsiębiorstwa. Dane pochodzące z raportów OECD pokazują, że spółki stowarzyszone działające za granicą stanowią więcej niż 16% całościowych wydatków na przemysł w ramach B + R w 2003 r. Tendencja w tej dziedzinie jest wzrostowa w przypadku, gdy firmy zagraniczne kupują lokalne przedsiębiorstwa zajmujące się B + R w ramach fuzji i przejęć lub poprzez ustanawianie jednostek zależnych. Małe kraje, jak Irlandia, wykazują zazwyczaj wysokie udziały w wydatkach stowarzyszonych spółek zagranicznych na B + R. W większych gospodarkach europejskich udziały w wydatkach na B + R przez te spółki znajdują się w przedziałach od 23% we Francji do 45% w Wielkiej Brytanii w 2003 r. W obu krajach – wraz z Niemcami, można zauważyć ogromny przyrost od 1995 r. (zob. rysunek 1).



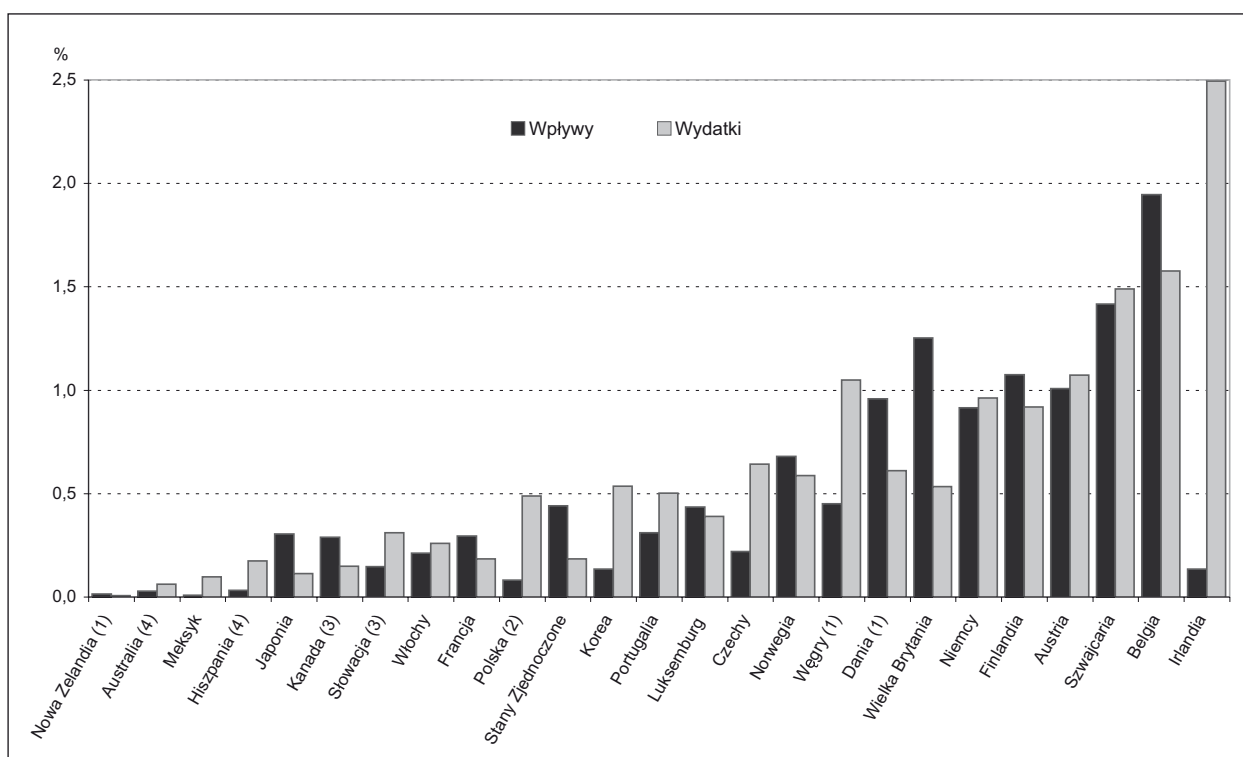
Rys. 1. Udział w wydatkach na B + R przez zagraniczne spółki stowarzyszone w latach 1995, 2000 i 2003 (% wydatków wszystkich przedsiębiorstw na B + R B&R)

1. Podano dane z 1996 r. dla Czech, 1997 r. dla Holandii, Finlandii i Turcji (zamiast danych z 1995 r.).
2. Podano dane z 1999 r. dla Irlandii, Hiszpanii, Niemiec i Grecji oraz z 1998 r. dla Węgier i Francji (zamiast z 2000 r.).
3. Podano dane z 2002 r. dla Szwecji, Włoch, Stanów Zjednoczonych, Turcji, Japonii, a z 2001 r. dla Niemiec, Holandii i Finlandii (zamiast z 2003 r.).

Źródło: OECD Science, Technology and Industry: Outlook 2006, s. 41.

W Stanach Zjednoczonych zagraniczne spółki stowarzyszone zanotowały więcej niż 15% wydatków przedsiębiorstw na B + R w 2003 r., a w Kanadzie aż 35%, co w obu przypadkach oznacza wzrost o kilka pro-

cent, z 12% dla USA i 30% dla Kanady od 1995 r. Japonia ma najniższy udział B + R przez spółki zagraniczne (3,6%), ale podniosła wskaźniki od 1995 r. (gdy wynosiły 1,4%). Wśród krajów, dla których dane



Rys. 2. Technologiczny bilans płatniczy w roku 2003 (wpływy-wydatki jako % PKB)

Źródło: OECD Science, Technology and Industry: Outlook 2006, s. 131.

były dostępne, tylko Holandia, Polska, Hiszpania i Turcja odnotowały zmniejszenie w udziałach wydatków na B + R przez spółki zagraniczne. Jednakże we wszystkich krajach, oprócz Węgier i Irlandii, intensywność B + R jako procent sprzedaży jest niższa w spółkach zagranicznych niż krajowych. Szwajcaria jest jedynym krajem, gdzie wydatki na działalność badawczo-rozwojową stowarzyszonych spółek zagranicznych przekraczają wydatki firm lokalnych.

W większości krajów OECD udział działalności badawczo-rozwojowej prowadzonej przez spółki stowarzyszone zwiększył się, odkąd przedsiębiorstwa międzynarodowe założyły nowe zakłady B + R poza krajem pochodzenia lub przyjęły firmy zagraniczne. Więcej niż 16% całego rynku B + R prowadzone przez spółki stowarzyszone przekracza 40%. Gospodarki państw spoza obszaru OECD stały się dynamicznym elementem globalizacji badań i rozwoju. Na przykład w ostatnich kilku latach w Chinach, Izraelu, Singapurze oraz chińskim Tajpej nastąpił znaczny wzrost intensywności badań i rozwoju. Udział badań i rozwoju w Chinach od 1995 roku wzrósł ponad dwukrotnie – z 0,6 do 1,3% PKB. Natomiast udział badań i rozwoju w Izraelu stanowi 4,7 PKB i jest wyższy niż we wszystkich państwach OECD [5, s. 4].

Uzupełnieniem obrazu międzynarodowych przepływów technologii jest technologiczny bilans płatniczy. Zawiera on transakcje pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami, włącznie z przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Odzwierciedla on nie tylko przepływy pomiędzy firmami, ale przede wszystkim pokazuje, jak wygląda transfer pomiędzy firmami międzynarodowymi a sieciami B + R. Działalność B + R prowadzona przez te firmy nie tylko oznacza inwestycje i patentowanie w tych krajach, gdzie firmy się znajdują, ale ma duże znaczenie dla bilansu technologicznego tych krajów. Na przykład dla Irlandii deficyt w technologicznym bilansie płatniczym znajduje uzasadnienie w dużej obecności spółek stowarzyszonych, które importują technologię od swoich spółek macierzystych.

Technologiczny bilans płatniczy pokazuje zdolność sprzedawania technologii za granicę oraz użytkowanie zagranicznych technologii. Zwiększający się deficyt niekoniecznie oznacza małą konkurencyjność kraju w tej dziedzinie. Czasem przyczyną takiego stanu może być zwiększony import technologii zagranicznych, czasem malejące wpływy. Podobnie nadwyżka w bilansie może oznaczać duży stopień technologicznej niezależności, niski poziom importu technologii lub brak zdolności przystosowania zagranicznych technologii. Należy również brać pod uwagę dystorsje, które mają miejsce z powodu pokrewieństwa między firmami, co pogarsza wartościowanie transferów technologii.

Jak można zauważyć na rysunku 2, kraje Unii Europejskiej i Szwajcaria dobrze wypadają w technologicznym bilansie płatniczym. Głównymi ich konkurentami stały się niektóre kraje azjatyckie, bo w ostatnich latach zwiększały swój udział we wpływach pochodzących od głównego inwestora światowego, tj. Stanów Zjednoczonych. Mimo takiej tendencji członkowie UE otrzymują obecnie aż 60% inwestycji amerykańskich firm międzynarodowych. W ostatecznym całościowym rozrachunku gospodarki rozwijające się, choć są coraz atrakcyjniejszym

miejszem dla obiektów B + R, pozostają w tyle za liderami: Szwajcarią i krajami azjatyckimi. Duży przyrost zagranicznych inwestycji w B + R w Azji – w szczególności dotyczy to Chin i Indii – godny jest szczególowej uwagi.

Podsumowanie

Zwiększona konkurencyjność nowych gospodarek narzuca przedsiębiorstwom inne tempo działania przy wprowadzaniu innowacji. Działalność B + R, która do tej pory była uważana za najmniej mobilny zasób przedsiębiorstwa, stała się towarem globalnej gospodarki. Polityka zagranicznych spółek stowarzyszonych oraz przeczące jej zachowania części firm europejskich nie pozwalają wyciągnąć jednoznacznych wniosków co do ich strategii działania. Niemniej jednak byłaby bardzo wskazana szczegółowa analiza: samego procesu innowacji i ekonomicznego rachunku alternatyw strategicznych służących prowadzeniu innowacji.

dr inż. Bartłomiej Moszoro
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu
Technologicznego w Szczecinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARUK J., *Otoczenie przedsiębiorstwa a działalność innowacyjna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 12, 2007.
- [2] DRUCKER P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000.
- [3] HAMEL G., BREEN B., *Future of Management*, Wyd. Harvard Business School Press, Boston 2007.
- [4] JANASZ W. (red), *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- [5] *OECD Science, Technology and Industry: Outlook 2006, Nauka, technologia i przemysł w krajach OECD: Przegląd 2006*, Podsumowanie w języku polskim, www.oecd.org/bookshop/
- [6] *OSLO MANUAL, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, European Commission, EUROSTAT, 1997.

Summary

Globalization has become an often mentioned term in reports about innovation. OECD data show that R&D performed abroad by foreign affiliates represented a significant percent of total expenditure on industrial R&D in the OECD area. Firms are not more shaped by their home country's specializations and national innovation systems. Therefore, R&D is not more preferred to be located at home market. Current evidence on flows of B&D suggests that the global business environment has changed. Because global competition has intensified, companies have been forced to innovate move quickly and develop commercially viable products and services more rapidly. This further implies that innovation strategies increasingly require global sourcing. Additional studies on innovation process and cost-benefit analysis of innovation global strategies should be recommended.

Percepcja innowacji przez obywateli Unii Europejskiej

Jerzy Baruk

Wprowadzenie

W ostatnich latach wyłonił się nowy paradygmat: „wiedza i innowacje podstawą rozwoju przedsiębiorstw i gospodarki”. Głównie chodzi tu o wiedzę generowaną w procesach „uczenia się” organizacji, procesach przebiegających w formie: • kumulacji doświadczeń nabywanych w wyniku interakcji z elementami otoczenia • analizy zjawisk zachodzących w organizacji • procesów identyfikacji i rozwiązywania problemów wynikających z tzw. nowego krajobrazu konkurencji.

Wiedza powinna umożliwiać tworzenie innowacji, które prowadzą do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Cechą nowego krajobrazu konkurencji jest uzależnienie konkurencyjności organizacji od: umiejętności ciągłego uczenia się, posiadanej wiedzy, pozyskiwania nowej wiedzy, skutecznego przekształcania jej na innowacje umieszczane na rynku (wyroby lub usługi) lub wykorzystywane wewnątrz organizacji (procesy, metody zarządzania, zmiany organizacyjno-techniczne). Wiedza – jako wytwór ludzkiego intelektu, traktowany jest jako zasób strategiczny, stanowiący podstawę świadomego kształtowania przewagi konkurencyjnej organizacji, wymaga rozważenia procesu jej powstawania. Do takich procesów można zaliczyć [Stankiewicz 2005; 443]:

- procesy naukowego poznawania rzeczywistości, nastawione na poznawanie prawd nią rządzących. Pozyskana w ten sposób wiedza jest wiedzą jawną, skodyfikowaną, sformalizowaną, mającą charakter „produktu naukowego” lub programu edukacyjnego;
- procesy intelektualnej percepcji i oceny przeżywanych doświadczeń i kumulacji wniosków płynących ze skojarzeń i obserwacji postrzeganych zjawisk. W konsekwencji powstaje tzw. wiedza cicha, kumulowana przez każdego człowieka;
- procesy świadomego stosowania pewnych algorytmów wykorzystania istniejącej wiedzy do rozwiązywania problemów;
- procesy świadomego, swobodnego, nieograniczonego żadnymi algorytmami, wykorzystania informacji i istniejącej już wiedzy do twórczego rozwiązywania nowych problemów.

Procesy rozwiązywania problemów zarówno zalgorytmizowane, jak i swobodne prowadzą do rozwijania istniejącej wiedzy, do powstawania nowej wiedzy o szczególnej wartości. Głównie chodzi tu o wiedzę generowaną w procesach twórczego, niezalgorytmizowanego rozwiązywania problemów. Wiedza ta stanowi podstawę wszelkich innowacji, zwłaszcza radykalnych (strategicznych), zapewniają-

cych przewagę konkurencyjną organizacjom [Baruk 2006]. Z tego chociażby powodu wiedza i innowacje powinny podlegać zarządzaniu.

Stopień wykorzystania wiedzy zależy od sposobu podejścia do rozwiązywania problemów, do których można zaliczyć [Ackoff, Magidson, Addison 2007: 3–4]:

- reagowanie, polegające na wykorzystywaniu do rozwiązywania problemów takich sposobów, które okazywały się skuteczne w przeszłości;
- beczynność, polegająca na nierobieniu niczego, oczekiwaniu na samoczynne rozwiązanie się problemów aktualnie się pojawiających;
- działanie na rzecz przyszłości, polegające na myśleniu o przyszłości jako okazji do ulepszeń. Przyszłość tę należy wykreować, co nie jest łatwym procesem w warunkach dostosowywania się organizacji do gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu – na rynku, w technologii, w stosunku do konkurentów itp.;
- podejście interaktywne, polegające na podejściu do rozwiązywania problemów według zasady „działaj do tyłu”, tzn. zaczynaj od miejsca, w którym chcesz się znaleźć, przechodź do miejsca, w którym obecnie się znajdujesz. Podejście to zakłada rozwiązywanie problemów oparte na świadomości, gdzie organizacja powinna znajdować się obecnie. Pozwala to na przygotowanie organizacji do osiągnięcia sukcesów w niepoznawalnej przyszłości.

Podejście interaktywne, nazwane procesem projektowania ideału, obejmuje dwie fazy: • dealizację, zawierającą: ✓ określanie zamętu ✓ planowanie celów • realizację: ✓ planowanie środków ✓ planowanie zasobów ✓ projektowanie wdrożenia ✓ projektowanie instrumentów kontrolnych.

Nie rozwijając istoty tych etapów, należy podkreślić istotę wiedzy w rozwiązywaniu problemów, aby nie dopuścić do samozniszczenia organizacji. Chodzi tu o różne postaci wiedzy: ogólną, rynkową, techniczną, ekonomiczną, marketingową, wykorzystywaną do tworzenia innowacji i skutecznego umieszczania ich na rynku. Jedną z nich jest wiedza o potencjalnych nabywcach wyrobów lub usług, o ich stosunku do innowacji i sposobach reagowania na innowacyjne wyroby lub usługi pojawiające się na rynku. Społeczeństwo stanowi element popytowej strony systemu innowacji, dlatego należy poznawać jego poglądy na innowacje, aby dostosowywać ofertę do zidentyfikowanych upodobań – z jednej strony, z drugiej zaś – systemowo je kształtować. Celem publikacji jest przybliżenie wyników badań przeprowadzonych wśród blisko 30 tys. obywateli Unii Europejskiej (UE) na temat ich podatności na innowacje. ➔

Postrzeganie innowacji przez społeczność UE

W artykule omówiono wyniki badań nad ogólnym postrzeganiem innowacji przez respondentów. Stanowią one pochodną odpowiedzi na pytanie: z którym z podanych niżej stwierdzeń zgadzasz się: 1) innowacyjne wyroby lub usługi są najczęściej nowinkami technicznymi, 2) innowacyjne wyroby lub usługi są sprawą mody, 3) innowacyjne wyroby lub usługi często ułatwiają codzienne życie, 4) przedsiębiorstwo sprzedające innowacyjny wyrób lub usługę poprawia wizerunek wszystkich swoich wyrobów lub usług, 5) przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji jest przedsiębiorstwem, które nie przeżyje, 6) zakup innowacyjnego wyrobu lub usługi

jest ryzykowny dla konsumenta, 7) korzyści z innowacyjnych wyrobów lub usług są często wyolbrzymione, 8) innowacja jest niezbędna dla pobudzenia wzrostu gospodarczego, 9) z żadnym, 10) nie wiem.

Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1. Wynika z niej, że respondenci pozytywnie oceniają wpływ innowacji na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw, co znajduje potwierdzenie w następujących stwierdzeniach: • przedsiębiorstwo, które nie wprowadza innowacji, nie przeżyje – 42% ogółu odpowiedzi w UE • innowacja jest niezbędna do pobudzenia wzrostu gospodarczego – 42% odpowiedzi • innowacyjne wyroby lub usługi często ułatwiają codzienne życie – 37% odpowiedzi • przedsiębiorstwo sprzedające innowacyjny wyrób lub usługę podwyż-

Tab. 1. Znaczenie innowacji dla przedsiębiorstwa – opinie respondentów

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Z którym stwierdzeniem zgadzasz się									
		Innowacyjne wyroby lub usługi są najczęściej nowinkami technicznymi	Innowacyjne wyroby lub usługi to sprawa mody	Innowacyjne wyroby lub usługi często ułatwiają codzienne życie	Przedsiębiorstwo sprzedające innowacyjne wyroby lub usługi poprawia wizerunek wszystkich swoich produktów	Przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nie przetrwa	Zakup innowacyjnego produktu jest ryzykowny dla konsumenta	Korzyści z innowacyjnych produktów są często wyolbrzymione	Innowacja jest niezbędna do podniesienia wzrostu gospodarczego	Z żadnym	Nie wiem
% odpowiedzi											
Unia Europejska - 25UE	24801	19	27	37	28	42	14	30	42	3	7
Unia Europejska - 15UE:											
Austria	1000	18	33	40	34	38	10	31	29	6	6
Belgia	1000	21	34	38	34	57	15	39	56	2	1
Dania	1051	16	28	44	28	46	19	30	48	2	9
Finlandia	1024	27	48	43	40	65	7	52	55	2	1
Francja	1012	21	32	27	23	48	9	32	37	1	5
Grecja	1000	22	42	48	31	32	38	41	35	2	4
Hiszpania	1024	18	27	38	24	38	12	20	37	3	16
Holandia	1006	26	28	37	30	57	13	48	60	1	2
Irlandia	1006	29	34	44	26	29	13	29	26	1	10
Luksemburg	504	28	43	47	37	49	21	42	53	1	5
Niemcy	1520	21	17	39	35	50	17	38	52	6	5
Portugalia	1005	22	29	41	27	25	12	14	24	1	10
Szwecja	1024	30	41	50	45	48	15	51	62	1	4
Wielka Brytania	1347	19	23	37	19	36	10	29	41	4	10
Włochy	1004	10	25	34	30	34	11	16	38	2	5
Nowe państwa członkowskie:											
Bulgaria	1018	5	17	42	20	27	14	19	32	1	16
Cypr	505	36	38	55	22	34	27	38	36	-	6
Czechy	1083	12	26	50	33	38	13	27	53	1	5
Estonia	1001	24	39	63	39	54	34	48	59	1	5
Litwa	1003	10	27	27	21	18	13	17	29	4	12
Łotwa	1015	17	31	38	22	28	20	33	35	3	10
Malta	500	18	29	43	35	38	20	28	46	1	7
Polska	1000	16	29	33	26	35	24	32	30	2	8
Rumunia	1004	8	30	49	32	33	11	17	34	2	17
Słowacja	1108	14	24	55	30	47	16	28	48	2	3
Słowenia	1045	24	18	61	44	47	27	46	54	2	3
Węgry	1014	10	26	34	21	52	12	34	40	1	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Population Innovation Readiness*, Special Eurobarometer 236/Wave 63.4, August 2005, s. 37.

sza wizerunek wszystkich swoich wyrobów lub usług – 28% odpowiedzi.

Część opinii wyraża obojętny lub pejoratywny stosunek do innowacji, o czym świadczą następujące odpowiedzi: • korzyści z innowacyjnych wyrobów lub usług są często wyolbrzymione – 30% odpowiedzi • innowacyjne wyroby lub usługi są sprawą mody – 27% odpowiedzi • innowacyjne wyroby lub usługi są najczęściej nowinkami technicznymi (produktami o wątpliwej przydatności) – 19% odpowiedzi • dla konsumentów kupowanie innowacyjnego wyrobu lub usługi jest ryzykowne – 14% odpowiedzi.

Przedstawiona struktura odpowiedzi obrazuje wyniki średnie dla całej UE. W przekroju poszczególnych państw członkowskich struktura opinii o innowacjach jest zróżnicowana i wyraźnie odbiega od średniej dla UE. Na przykład, 42% badanych w UE stwierdziło, że przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nie przeżyje. W Finlandii takich odpowiedzi było aż 65%, a w Belgii i w Holandii po 57%. Wśród nowych państw członkowskich tego rodzaju opinie najczęściej wyrażano w Estonii (54% odpowiadających) i na Węgrzech – 52%. Na przeciwnym końcu skali znaleźli się obywatele Litwy (18% odpowiedzi), Portugalii (25% odpowiedzi), Bułgarii (27% odpowiedzi), Łotwy (28% odpowiedzi) i Irlandii (29% odpowiedzi).

42% respondentów UE stwierdziło, że innowacja jest niezbędna do podniesienia wzrostu gospodarczego. W Szwecji takich odpowiedzi było o 20 punktów procentowych (pp) więcej, w Holandii o 18pp, w Estonii o 17pp. Najbardziej z taką opinią zgadzali się obywatele Portugalii (24% odpowiadających), Irlandii (26% odpowiadających), Austrii i Litwy – po 29%.

O tym, że innowacyjne wyroby lub usługi ułatwiają codzienne życie częściej przekonani są obywatele Estonii (63%), Słowenii (61%), Cypru i Słowacji (po 55% odp.) niż Litwy i Francji (po 27% odp.), Polski (33%) i Włoch (34%).

O częstym wyolbrzymianiu korzyści płynących z innowacyjnych wyrobów lub usług powszechniej wypowiadali się Finowie (52% odp.), Szwedzi (51% odp.), Holendrzy i Estończycy (po 48% odp.), najrzadziej Portugalczycy (14% odp.), Włosi (16% odp.), Litwini i Rumuni (po 17% odp.).

Zróżnicowany był też stopień akceptacji stwierdzenia, że przedsiębiorstwo sprzedające innowacyjny wyrób lub usługę podwyższa wizerunek wszystkich swoich produktów. Najczęściej stwierdzenie to potwierdzali przedstawiciele Szwecji (45% odp.), Słowenii (44% odp.) i Finlandii (40% odp.), najrzadziej Wielkiej Brytanii (19% odp.), Bułgarii (20% odp.), Litwy i Węgier (po 21% odp.).

Opinie o tym, że innowacyjne wyroby lub usługi są sprawą mody, najczęściej pojawiały się wśród Finów (48% odp.), Luksemburczyków (43% odp.), Greków (42% odp.) i Szwedów (41% odp.), najrzadziej wśród Bułgarów i Niemców (po 17% odp.) oraz Słowenców (18% odp.).

Część respondentów przychyliła się do opinii, że innowacyjne wyroby lub usługi to po prostu nowinki techniczne. Szczególnie dotyczy to Cypryjczyków (36% odp.), Szwedów (30% odp.) i Irlandczyków (29% odp.). Na przeciwnym końcu skali znaleźli się Bułgarzy (5% odp.), Rumuni (8% odp.), Litwini i Węgrzy (po 10% odp.).

Zróżnicowane były też odpowiedzi potwierdzające, że kupowanie innowacyjnego wyrobu lub usługi jest ryzykowne dla konsumenta. Odpowiedź tę najczęściej wskazywali Grecy (38% odp.), Estończycy (34% odp.), Cypryjczycy i Słowenicy (po 27% odp.), najrzadziej Finowie (7% odp.), Francuzi (9% odp.), Austriacy i Brytyjczycy (po 10% odp.).

Na tle innych społeczności, obywatele Finlandii, Holandii, Belgii i Estonii wyróżniają się zdecydowanie powszechniejszym akceptowaniem pozytywnych cech innowacji. Jak można ocenić polską społeczność? Niewątpliwie cechuje ją zachowawczy stosunek do innowacji. Wprawdzie ponad jedna trzecia badanych potwierdziła opinię, że przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nie przetrwa, jednak ocena ta była mniejsza od średniej dla UE o 7 pp. Co trzeci badany Polak uznał, że innowacyjne wyroby lub usługi często ułatwiają codzienne życie, ale na tle średniej dla UE była to ocena mniejsza o 4 pp. Co trzeci Polak na dziesięciu akceptował stwierdzenie, że innowacja jest niezbędna do podniesienia wzrostu gospodarczego, jednak ocena ta jest niższa o 12 pp. od średniej dla UE. Średnie oceny zanotowane w UE Polacy przekroczyli w akceptacji takich stwierdzeń, jak: 1) korzyści z innowacyjnych wyrobów lub usług często są przesadzone – o 2 pp, 2) innowacyjne wyroby lub usługi są sprawą mody – o 2 pp, 3) kupowanie innowacyjnego wyrobu lub usługi jest ryzykowne dla konsumenta – o 10 pp.

Stwierdzenia te wyrażają obojętny lub negatywny obraz innowacji, częściej akceptowany przez respondentów z Polski na tle odsetka osób opowiadających się za pozytywnymi cechami innowacji.

Postrzeganie innowacji według struktury społeczno-demograficznej badanych

Ciekawy obraz postrzegania innowacji powstaje po uwzględnieniu struktury społeczno-demograficznej respondentów, pojawiają się bowiem wyraźne różnice między odpowiedziami przedstawicieli poszczególnych grup. Ze stwierdzeniem, że innowacja jest niezbędna do wzrostu gospodarczego częściej zgadzali się: • mężczyźni (47%) niż kobiety (38%) • ludzie młodzi liczący od 15 do 24 lat (47%) w porównaniu z osobami najstarszymi (35%) • respondenci kończący edukację w wieku 20 lat i powyżej (52%) niż osoby kończące edukację w wieku 15 lat (28%) • respondenci należący do gospodarstw wieloosobowych (45%) w porównaniu z jednoosobowymi (36%) • kierownicy (57%) niż osoby niepracujące (32%) • mieszkańcy dużych miast (44%) niż mieszkańcy wsi (40%) [Population 2005: 37].

Opinie, że przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nie przeżyje, znacznie częściej potwierdzali: • mężczyźni (46%) niż kobiety (38%) • respondenci w wieku od 25 do 54 lat (po 45%) niż osoby najstarsze (37%) • respondenci kończący edukację w wieku 20 lat i więcej (50%), w porównaniu z respondentami kończącymi naukę w wieku 15 lat (30%) • kierownicy (53%) niż osoby niepracujące (33%) • mieszkańcy dużych miast (45%) niż zamieszkujący wieś (40%) [Population 2005: 37].

Stwierdzenie, że innowacyjne wyroby lub usługi często ułatwiają codzienne życie, częściej akceptowali: mężczyźni, respondenci w wieku od 25 do 39 lat oraz nadal uczący się, należący do gospodarstw 3-osobowych

wych, urzędnicy, mieszkańcy dużych miast, w przeciwieństwie do: kobiet, osób najstarszych, kończących edukację w wieku 15 lat, należących do jednoosobowych gospodarstw domowych, emerytów, mieszkańców wsi.

Wśród osób zgadzających się ze stwierdzeniem, że korzyści z innowacyjnych produktów są często wyolbrzymiane, częściej znajdowali się reprezentanci: kobiet, respondenci w wieku od 40 do 54 lat, kończący edukację w wieku 20 lat i więcej, należący do gospodarstw 2-osobowych, kierownicy, przedstawiciele dużych miast i wsi. Charakterystyczną cechą poglądów na to stwierdzenie jest bardzo mała rozbieżność ocen osób reprezentujących poszczególne grupy struktury społeczno-demograficznej.

O tym, że innowacyjne wyroby lub usługi poprawiają wizerunek wszystkich produktów przedsiębiorstwa, częściej byli przekonani: mężczyźni, respondenci w wieku od 25 do 39 lat, kończący edukację w wieku 20 lat lub później, należący do gospodarstw 3-osobowych, kierownicy, mieszkańcy dużych miast.

W kontekście sprawnego zarządzania organizacjami znaczenia nabierają poglądy kierowników na rolę innowacji. Osoby te najczęściej akceptowały stwierdzenia, że [Population 2005: 37]:

- innowacja jest niezbędna do przyspieszenia wzrostu gospodarczego (57% odp.);
- przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nie przeżyje (53% odp.);
- korzyści z innowacyjnych produktów są często wyolbrzymiane (33% odp.);
- przedsiębiorstwo sprzedające innowacyjne wyroby lub usługi poprawia wizerunek wszystkich swoich produktów (35% odp.).

Nie jest to obraz kierownika entuzjasty innowacji. Można sądzić, że w tej grupie znajdują się duże rezerwy w zakresie innowacyjnego zarządzania.

Zakończenie

Działalność innowacyjna każdej organizacji jest podstawowym warunkiem jej przeżycia i rozwoju. Inspirację do prowadzenia takiej działalności stanowią czynniki podażowe – w miarę rozpoznane oraz czynniki popytowe, które w wielu przypadkach stanowią wielką niewiadomą dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Chodzi tu głównie o stosunek do innowacji wyrażany przez obywateli poszczególnych krajów, ich wyobrażenia o innowacji oraz sposób reagowania na wszelkie nowości w wyrobach i usługach pojawiających się na rynku. Rozpoznanie tego obszaru może ułatwić systemowe zarządzanie wiedzą i innowacjami, dostosowywać ofertę nowych wyrobów lub usług do zidentyfikowanych potrzeb, a także opracowywać i wdrażać programy kształtowania innowacyjnych postaw obywateli, skłaniające ich do większego zainteresowania innowacjami pojawiającymi się na rynku [Baruk 2008: 6–10].

Ponieważ wiedza o nastawieniu obywateli do innowacji jest dość skąpa, dlatego omówione w niniejszej publikacji wyniki badań empirycznych dotyczących postrzegania przez obywateli UE innowacyjnych wyrobów lub usług pozwala wiedzę tę pogłębić. Opinie respondentów są zróżnicowane,

wyrażają zarówno pozytywny, jak i negatywny stosunek do innowacji. Przeważają oceny pozytywne, bowiem 42% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że:

- innowacje są niezbędne do zdynamizowania wzrostu gospodarczego,
- przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nie przetrwa.

Można więc uznać, że ta część społeczeństwa identyfikuje się z podstawowym celem strategii lizbońskiej, jakim jest uczynienie Europy najbardziej konkurencyjną i dynamiczną, opartą na wiedzy i innowacjach gospodarką świata. Takie postawy należy wzmacniać, a te wyrażające negatywny stosunek do innowacji kształtować w kierunku przekształcenia ich w entuzjastów innowacji. Takie postępowanie przyczyni się do kształtowania popytowej strony systemu innowacyjnego i większego włączenia obywateli w procesy innowacyjne realizowane w organizacjach. Konstatacja ta dotyczy szczególnie polskich obywateli wykazujących najmniejszą skłonność do korzystania z innowacji, ponieważ ponad trzech na pięciu kwalifikowało się jako niechętni innowacjom i antyinnowacyjni.

dr inż. Jerzy Baruk
Instytut Zarządzania i Marketingu
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
w Lublinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACKOFF R.L., MAGIDSON J., ADDISON H.J., *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- [2] BARUK J., *Istota wiedzy jako źródła innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8/2008.
- [3] BARUK J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu, Toruń 2006.
- [4] *Population Innovation Readiness*, Special Eurobarometer 236/Wave 63.4, August 2005.
- [5] STANKIEWICZ M.J., *Elementy wiedzy kluczowe dla konkurencyjności przedsiębiorstw – w świetle badań empirycznych*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, (red.) B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, „Dom Organizatora”, Toruń 2005.

Summary

In this publication the main accent is put on discussion of the results of the empirical studies which were carried out among citizens of the European Union. Identification their attitudes to innovations was the aim of the mentioned studies. The results of these surveys indicate that on the average 42% respondents from the European Union agree with the statement that:

- innovation is necessary for improving economic growth,
 - if company is not innovative it will not survive.
- The large part of the respondents (49%) indicated negative attitude to innovations (in Poland – 63%).

Rola innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Radosław Pastusiak

Wprowadzenie

Polityka gospodarcza realizowana w Polsce zakłada przyciągnięcie nowych inwestycji zagranicznych dużych międzynarodowych korporacji. Jest to jeden z filarów budowania konkurencyjności naszej gospodarki. Jednakże coraz istotniejszym warunkiem jej rozwoju jest innowacyjność przedsiębiorstw. W krajach Unii Europejskiej to właśnie innowacyjność oraz polityka wsparcia ze strony rządów jest motorem działań dla przedsiębiorstw. Innowacyjność stanowi szansę rozwoju dla przedsiębiorstw nowej gospodarki, ale także dla firm z tradycyjnych sektorów, często uznanych za schyłkowe. Droga do zaszczepienia innowacyjności jest długa, wymaga czasu i nakładów finansowych. Konsekwencją udanej polityki w tym zakresie jest budowa gospodarki odpornej na zagraniczną konkurencję, a będącej fundamentem wzrostu gospodarczego w kraju.

Nowoczesna gospodarka w XXI wieku powinna koncentrować się na wykorzystaniu wiedzy i informacji. Zmiany, których doświadczają współczesne organizacje, sprawiają, że dotychczasowe metody zarządzania stają się niewystarczające do osiągnięcia długofalowych celów, założonych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na globalnym rynku. Dlatego też gromadzenie i umiejętne posługiwanie się informacją i wiedzą należy uznać za kluczowe do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Za ważne należy przyjąć stwierdzenie Ph. Kotleta, zdaniem którego współczesny krajobraz ekonomiczny kształtują dwa kluczowe czynniki, jakimi są rozwój technologiczny i globalizacja¹⁾. Konsekwencją globalizacji jest wzmożony przepływ kapitału, natomiast z rozwojem technologicznym – w sposób bezpośredni – związana jest innowacyjność, która decyduje o konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

Niniejszy artykuł stanowi próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie dotyczące wykorzystania szans wdrożenia rozwiązań innowacyjnych w Polsce.

Cele polityki gospodarczej

Przyciągnięcie nowych inwestycji zagranicznych jest celem polskiej polityki gospodarczej. Duże międzynarodowe kor-

poracje mają w Polsce korzystne warunki realizacji inwestycji. Z jednej strony wykorzystują one szanse, jakie daje globalizacja, ale z drugiej opierają się na przewagach lokalizacyjnych, jak również na potencjale kapitału ludzkiego. Tendencja ta obserwowana jest nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Przykład stanowią specjalne strefy ekonomiczne rozwijające się z wielką dynamiką w różnych zakątkach świata. Warto jednak podkreślić, że działania poszczególnych państw, mające na celu przyciągnięcie nowych inwestorów, wiążą się ze stopniową utratą kontroli nad międzynarodowym kapitałem inwestycyjnym.

Z ekonomicznego punktu widzenia za najważniejsze powinny być uznane te inwestycje, które mają znaczenie strategiczne dla danego kraju, zapewniając stabilny rozwój w długim okresie. Należy jednak podkreślić, że rządy poszczególnych krajów, chcąc wpływać na długoterminowy wzrost gospodarczy za pośrednictwem inwestycji, winny mieć na uwadze fakt, że zwolnienia podatkowe i tania siła robocza nie mogą być uznane za jedyne argumenty w walce o przyciągnięcie i utrzymanie inwestorów. Za istotne winny być uznane również takie aspekty, jak: rozwój technologiczny, jakość siły roboczej rozumiana jako wykształcenie i mobilność oraz dostępna infrastruktura informatyczna. Dlatego też w oddziaływaniu państwa na procesy rozwoju społeczno-gospodarczego bardzo ważną rolę odgrywa obecnie polityka naukowa i innowacyjna²⁾.

Przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać na rynku i rozwijać się, winny skoncentrować się na poszukiwaniu nowych, bardziej zaawansowanych i efektywnych rozwiązań. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej uwarunkowane jest bowiem umiejętnością dostosowania się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w jego wnętrzu oraz otoczeniu. Dlatego też nie bez znaczenia pozostaje trafność decyzji związanych z realizacją projektów inwestycyjnych przedsiębiorstwa. Inwestycje stanowią jedną z form rozwoju firmy. Rozwój inwestycyjny przedsiębiorstwa wyraża się – generalnie biorąc – przez lokowanie kapitału i pracy w specyficzne dobra. Kapitał ten przybiera postać kapitału rzeczowego, finansowego i ludzkiego. Innowacje winny być uzna-

ne za główne źródło osiągania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność przedsiębiorstwa jest elementem decydującym o jego szansach, wycenie rynkowej i perspektywach. Innowacyjność przedsiębiorstw można określić najogólniej jako jego zdolności do poszukiwania i komercyjnego wykorzystywania jakichkolwiek wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków, prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej³⁾. Można zatem stwierdzić, że działania innowacyjne oraz ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa są kluczem do pokonania konkurencji.

Istota i funkcje innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Mówiąc o innowacjach, należy mieć na uwadze innowacje produktowe, procesowe lub organizacyjne. Pierwsze z nich odnoszą się do sfery wdrażania lub wprowadzania na rynek produktu, który lepiej działa i przynosi konsumentowi obiektywnie nowe lub zwiększone korzyści. Polegają one na wprowadzaniu nowych maszyn, urządzeń czy wyrobów w miejsce dotychczas użytkowanych. W nowych produktach wykorzystane są bardziej racjonalne rozwiązania techniczne, oparte na nowych rozwiązaniach naukowo-technicznych⁴⁾. Kolejnym rozwiązaniem są innowacje procesowe, zwane również technologicznymi, polegające na wdrażaniu nowych bądź znacznie ulepszonych metod produkcji lub dostarczania produktów. Mogą się z tym wiązać zmiany w zakresie sprzętu, zasobów ludzkich czy metod pracy. Innowacje organizacyjne polegają na poprawie organizacji pracy i produkcji, stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Ich zadaniem jest ułatwienie wykonywania pracy przez człowieka.

W takim ujęciu należy zastanowić się, czy pojęcie innowacyjności należy odnosić wyłącznie do sektorów zaawansowanych technologicznie, czy również do sektorów tradycyjnych. Wielu specjalistów zauważa, że część branż i sektorów odgrywa coraz mniejszą rolę w gospodarce – mówi się o nich jak o schyłkowych gałęziach przemysłu. Jednakże według autora nie należy przekreślać możliwości innowacyjnych sektorów należących do „starej” gospodarki. Innowacyjność nie powinna bowiem być rozumiana jako inwestycje w komputery, oprogramowanie i elektronikę, ale jako wprowadzenie nowocześniejszych rozwiązań, bardziej optymalnych kosztowo, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie w stanie zaproponować tańszy, bardziej konkurencyjny produkt.

Dodatkową motywacją dla przedsiębiorstwa w zakresie wdrażania innowacji jest polityka państwa. Polityka państwa w zakresie innowacji ściśle łączy się z polityką naukową. Instrumenty wykorzystywane przez państwo do realizacji polityki naukowej – i ze względu na stosowanie w poszczególnych etapach procesu badawczo-innowacyjnego – można podzielić na dwie grupy⁵⁾. Do pierwszej z nich należy zaliczyć instrumenty

o charakterze ogólnym, oddziałujące na cały proces badawczy (łącznie z wdrażaniem osiągnięć nauki do praktyki gospodarczej), takie jak: dotacje i subwencje rządowe, umowy uzgodnione, kontrakty programowe. Do grupy drugiej winny być zaliczone instrumenty wyspecjalizowane, oddziałujące jedynie na pewne elementy procesu badawczego, takie jak ulgi finansowe, mogące przybrać postać zwolnienia od podatku pewnej części zysku, amortyzacji nadzwyczajnej czy ułatwień w rejestracji i w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw badawczo-rozwojowych.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że innowacyjność jest pewnym trendem i właściwym kierunkiem polityki zarówno w skali makro jak i mikro. Niestety nie jest ona rozwiązaniem wszystkich problemów przedsiębiorstw i błędem byłoby pokładanie w niej zbyt daleko idących oczekiwań. Innowacyjność przedsiębiorstwa musi iść w parze z jego zrównoważonym rozwojem finansowym, ponieważ tylko wówczas firma będzie dysponowała wystarczającymi zasobami finansowymi na realizację nowych, niezbędnych inwestycji, koniecznych w procesie unowocześniania produkcji i usług.

dr Radosław Pastusiak
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

¹⁾ PH. KOTLER, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opłacać rynki*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999, s. 18.

²⁾ Por. J.D. BERNAL, *The Social Function of Science*, Routledge, London 1946.

³⁾ E. STAWASZ, *Charakterystyka i potrzeby firm wysoko innowacyjnych z sektora MSP w regionie łódzkim*, w: L. Lewandowska (red.), *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział w Łodzi, Łódź 2006, s. 43.

⁴⁾ Por. A. POMYKALSKI, *Innowacje*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 1997, s. 23.

⁵⁾ Por. K. MOSZKOWICZ, *Polityka innowacyjna w krajach wysoko rozwiniętych*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 27.

Summary

Core of creating stable economic growth in Poland are new investments. But if you want to bring new investors to Poland we must establish innovative economy. In EU, innovating policy is main government's goal. Innovations are chance for development new economy companies but also firms from old economy. Consequences efficient policy in this area will be, economy immune for foreign competition. Companies which would like survive, must invest and search new technology solutions. Innovative activity and continuous development are key to bit competitors.

Open source – przykład modelu organizacji funkcjonującej w warunkach dużej zmienności

Albert Tomaszewski

Wprowadzenie

Otoczenie i charakter organizacji biznesowych uległ w ciągu ostatniego półwiecza znacznym przeobrażeniom. W 1955 r. w Stanach Zjednoczonych liczba pracowników biurowych po raz pierwszy przewyższyła liczbę pracowników produkcji¹⁾. To stanowiło pewnego rodzaju zapowiedź końca epoki industrializacji, która zaczęła ustępować pola zmianom cywilizacyjnym określonym przez A. Tofflera mianem trzeciej fali. W rozwiniętych gospodarkach zaczęło maleć znaczenie przemysłu, a punkt ciężkości został przeniesiony w kierunku usług. Powstały nowe technologie związane z komputeryzacją i rozwojem sieci, które odmieniły sposób prowadzenia biznesu, a także spotęgowały przeobrażenia społeczne i ekonomiczne. W ostatnim półwieczu odznaczały się one niespotykanym wcześniej tempem i na trwałe zdynamizowały procesy kształtujące otoczenie przedsiębiorstw.

Zmianie uległ również sposób patrzenia na organizację. Już w 1961 r. T. Burns i G.M. Stalker, podsumowując badania nad brytyjskimi przedsiębiorstwami, wskazali na branże, w których dynamiczne otoczenie wymusza na firmach odejście od taylorowskiego, mechanistycznego modelu organizacji. Coraz śmielej zaczęto mówić o niebiurokratycznych modelach: organizacji organicznej i adhocraacji²⁾. W następnych dziesięcioleciach monolityczne struktury organizacyjne uległy rozczłonkowaniu, tworząc niejednorodną sieć podmiotów o różnym stopniu integracji i różnorodnym charakterze relacji (jak np. filie, strategiczne jednostki biznesu, alianse, *outsourcing*)³⁾.

Nabierającym coraz większego tempa procesom przeobrażeń towarzyszyło pojawianie się nowych koncepcji rzucających światło na źródła sukcesów przedsiębiorstw w warunkach niepewności. Na początku lat 90. ub. w. J. Barney zwrócił uwagę na znaczenie „cennych, rzadkich, nie w pełni możliwych do skopiowania i niezastępowalnych zasobów”⁴⁾ w procesie osiągania przewagi konkurencyjnej. Ten punkt widzenia wzmocnił wydzźwięk teorii wskazujących na niematerialne zasoby przedsiębiorstw, takie jak np. koncepcje organizacji opartej na wiedzy, organizacji uczącej się⁵⁾ czy też organizacji hipertekstowej⁶⁾.

Choć geneza ruchu wolnego oprogramowania jest bezpośrednio związana z sektorem komputerowym i wynika z uwarunkowań wewnątrz branży, to idealnie wpisuje się w proces powyższych zmian. Projekty *open source* są przykładem struktury sieciowej ukierunkowanej na dzielenie się wiedzą oraz elastyczne reagowanie na dynamiczne warunki otoczenia.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie tej tezy poprzez zaprezentowanie cech organizacyjnych

projektów *open source* i odniesienie ich do wyżej wymienionych koncepcji z dziedziny zarządzania. Jednocześnie zostaną przedstawione, niezbędne do zrozumienia istoty zjawiska, jego geneza oraz specyfika prawna, społeczna i organizacyjna.

Geneza ruchu *open source*

Historia wolnego oprogramowania sięga lat 50. ub. w., czyli początków branży komputerowej. W nielicznym wtedy środowisku programistów w Stanach Zjednoczonych udostępnianie kodu źródłowego stanowiło normę, która wynikała z ograniczonych zasobów (wymuszających otwartość w celu rozwoju projektu) oraz braku świadomości, że *software* może stanowić samodzielny, oderwany od sprzętu przedmiot obrotu komercyjnego. Dopiero w latach 70. rozwój branży sprawił, że firmy zaczęły dostrzegać potencjał w oprogramowaniu, jako osobnym segmentem rynku⁷⁾. W efekcie firmy zaczęły ograniczać dostęp do kodów źródłowych, które wcześniej były zwyczajowo powszechnie udostępniane. W 1983 r. na gruncie sprzeciwu wobec ograniczenia dostępu do kodu systemu operacyjnego UNIX (AT&T w 1980 r. rozpoczął licencjonowanie dostępu do źródła systemu na zasadach komercyjnych) Richard Stallman zapoczątkował pierwszy projekt wolnego oprogramowania: GNU (skrót rekurencyjny od „GNU is not Unix”). Celem projektu było stworzenie od podstaw podobnego do UNIX-a systemu operacyjnego, którego kod pozostałby otwarty dla wszystkich. W 1985 r. Stallman założył Free Software Foundation, której misją jest popularyzacja idei wolnego oprogramowania oraz wspieranie projektów na niej opartych.

Prawdziwy przełom w rozpowszechnieniu idei wolnego oprogramowania nastąpił w wyniku wzrostu popularności sieci internet, dzięki której prace nad projektem mogły być prowadzone równolegle przez wiele osób geograficznie oddalonych od siebie. Siła płynąca z takiego działania została zaprezentowana w pełnej okazałości już na początku lat 90. W 1991 r. Linus Torvalds zapoczątkował tworzenie systemu Linux, którego sukces spopularyzował ideę i stał się inspiracją dla kolejnych projektów *open source*.

Kolejny impuls stanowiła publikacja Erica S. Raymonda z 1997 r. *The Cathedral and the Bazaar*⁸⁾ skupiająca się na praktycznych aspektach projektów wolnego oprogramowania: przewagach metodologicznych w porównaniu do procesu tworzenia oprogramowania w firmach software'owych. W odpowiedzi⁹⁾ w 1998 r. firma Netscape udostępniła na zasadach wolnego oprogramowania kod przeglądarki internetowej Navigator. Równocześnie powstały termin *open source* i stowarzyszenie Open Source Initiative, które jest

instytucją promującą idee wolnego oprogramowania w charakterze dobrych praktyk biznesowych.

Charakterystyka *open source*

Definicja

Pojęcia *open source* i wolnego oprogramowania (*free software*) ze względu na różnice na płaszczyźnie zaangażowania ideowego nie są tożsame. Choć ma to duże znaczenie dla całego ruchu, perspektywa badawcza przyjęta na potrzeby niniejszego artykułu zakłada skupienie się na cechach organizacyjnych i praktyce prowadzonych działań. Są one identyczne zarówno w przypadku projektów *open source*, jak i wolnego oprogramowania, dlatego w większości przypadków w niniejszym tekście oba terminy będą stosowane wymiennie¹⁰⁾.

Dla Free Software Foundation podstawę definicji wolnego oprogramowania stanowią cztery wolności dostarczane użytkownikowi oprogramowania:

- Wolność uruchamiania programu w dowolnym celu (Wolność 0).
- Wolność badania, w jaki sposób program działa, i adaptowania go do własnych potrzeb (Wolność 1). Dostęp do kodu źródłowego jest warunkiem wstępnym tej wolności.
- Wolność redystrybucji kopii oprogramowania tak, aby móc pomagać sąsiadom (Wolność 2).
- Wolność udoskonalania oprogramowania i publikowania własnych udoskonaleń (oraz modyfikowanych wersji w ogóle) tak, aby cała społeczność mogła z nich korzystać (Wolność 3). Dostęp do kodu źródłowego jest warunkiem wstępnym tej wolności¹¹⁾.

Są one warunkami koniecznymi do określenia oprogramowania jako wolne i są zbieżne z definicją *open source* stworzoną przez Open Source Initiative¹²⁾.

Licencja

Ochrona charakterystycznych dla *open source* wolności użytkownika jest realizowana poprzez zastosowanie licencji, która zezwala na uruchamianie, badanie, modyfikowanie i dystrybuowanie (również odpłatne) programu objętego licencją pod warunkiem, że modyfikacje zostaną udostępnione na zasadach gwarantujących użytkownikom nie mniejszy zakres swobody (tzw. *copyleft*). Przykładem takiej licencji jest General Public License (GNU GPL), czyli najczęściej stosowane rozwiązanie w przypadku oprogramowania *open source*.

Innym często stosowanym rozwiązaniem prawnym jest licencja Berkley System Distribution (BSD), która została napisana na potrzeby unixowego systemu operacyjnego tworzonoego na Uniwersytecie Berkley w Kalifornii. Główną cechą odróżniającą od GPL jest permissywny (przywzajający) charakter licencji BSD, co przejawia się gwarancją swobody uruchamiania, badania, modyfikowania i dystrybuowania programu, ale bez konieczności udostępniania modyfikacji na zasadach *copyleft*. W praktyce oznacza to, że dowolny podmiot może korzystać z kodu udostępnionego na licencji BSD i dowolnie go modyfikować, a modyfikację dystrybuować na zasadach komercyjnych bez publikowania kodu źródłowego.

Społeczność

Specyficzny system licencjonowania stanowi tylko część ram, w których realizowane są projekty *open source*. Większość z nich ma charakter norm zwyczajowych wykształconych przez społeczność osób zaangażowanych w rozwój projektów w tym modelu¹³⁾.

Ruch wolnego oprogramowania pojmowany jako całość stanowi niesformalizowaną, sieciową strukturę różnych społeczności projektowych rozproszonych zarówno geograficznie, jak i czasowo (elementy projektu mogą być rozwijane w sposób niezależny i modyfikowane w dużych odstępach czasu). Mają one charakter organiczny; organizują się spontanicznie wokół konkretnych projektów i są permanentnie otwarte na nowych członków.

Struktura typowej społeczności projektowej ma charakter scentralizowany, który można opisać za pomocą modelu cebuli¹⁴⁾. W centrum znajduje się zazwyczaj inicjator projektu, koordynatorzy kolejnych wersji oprogramowania oraz główni programiści. W kolejnym kręgu znajdują się osoby wskazujące błędy w kodzie i potencjalnie ważne funkcjonalności, a także okazjonalnie tworzące elementy kodu. Trzeci krąg to aktywni użytkownicy, którzy przysyłają informacje o błędach oraz oczekiwanych funkcjonalnościach. Ostatnią grupą są pasywni użytkownicy, których aktywność ogranicza się do zainstalowania i użytkowania programu. Miejsce członków w strukturze określa wielkość zaangażowania i wkład w rozwój kodu. Taką strukturę ma m.in. społeczność projektu Appache, w którym według badań A. Mocusa, R.T. Fieldinga i J.D. Herbsleba 80% kodu zostało stworzone przez 15 programistów, którzy jednocześnie odpowiadali tylko za 5% zgłoszeń błędów¹⁵⁾.

Rolę szczególną pełni inicjator projektu. Rozpoczęcie projektu *open source* wymaga, aby kod udostępniony przez inicjatora działał poprawnie i stanowił dla potencjalnych członków projektu argument pozwalający zakładać, że w przewidywalnej przyszłości ma rzeczywiste szanse przekształcić się w znakomity program. Zatem inicjator jest pierwszym propagatorem – poprzez akt przekazania swojej pracy do domeny publicznej uruchamia mechanizm dzielenia się wiedzą i wyznacza ogólny kierunek rozwoju oprogramowania. W późniejszych etapach jako naturalny lider projektu często decyduje o zasadniczych kwestiach, ale również osobiście angażuje się w rozwój kluczowych elementów kodu.

Nieodpłatny charakter prac nad rozwojem wolnego oprogramowania prowokuje do postawienia ważnego pytania o motywacje programistów, decydujących się na dołączenie do projektu. Podstawową motywacją jest zbieżność rozwijanych funkcjonalności z bieżącymi potrzebami danego programisty. Badania¹⁶⁾ przeprowadzone przez Boston Consulting Group wskazują, że można wyszczególnić cztery grupy ze względu na przyczyny zaangażowania:

- wyznawcy – wierzą w ideę otwartego kodu źródłowego (33%);
- *fun seekers* – anagają się w poszukiwaniu wyzwań intelektualnych, realizują projekty niezwiązane bezpośrednio z pracą zawodową (25%);
- profesjonaliści – budują w ten sposób swój status zawodowy i realizują projekty powiązane z pracą zawodową (21%);
- szlifujący umiejętności – dążą do rozwoju własnych umiejętności (21%).

Relacje wiążące społeczności *open source* są często interpretowane jak przejaw ekonomii i kultury daru¹⁷⁾. W tym ujęciu programiści świadomie rezygnują z transakcyjnego systemu rozliczeń na rzecz otwartego systemu dzielenia się wiedzą ze względu na mechanizm reguły wzajemności oraz możliwość budowania własnej reputacji. Dzięki nim mogą osiągnąć pozycję uprawniającą do sprawowania władzy i kontroli, choć nie gromadzą dóbr ani praw, a wręcz przeciwnie – skupiają się na przekazywaniu ich otwartej społeczności¹⁸⁾.

Metodologia projektów open source

Opisując sposób, w jaki zorganizowane są prace nad wolnym oprogramowaniem, Raymond¹⁹⁾ używa metafory bazaru, którego siłą jest różnorodność zgromadzonych członków, różnorodność ich spojrzeń na problem i celów oraz otwartość na innowacje.

Bliskość między twórcami a odbiorcami oraz wpisana w fundamenty *open source* otwartość projektu dla każdego, pozwala na angażowanie użytkowników w prace nad oprogramowaniem. Ta właściwość sprawia, że racjonalnym postępowaniem jest zawężenie skali projektu do koniecznego minimum i publikacja go w chwili działania minimum niezbędnych funkcjonalności przy jednoczesnym zachowaniu modularności projektu. Zaangażowanie społeczności pozwala liczyć na uzyskanie informacji o błędach i oczekiwanych kierunkach rozwoju oraz na pomoc programistyczną ze strony użytkowników. To z kolei pozwala na częstą oraz szybką publikację kolejnych wersji oprogramowania i dalsze doskonalenie projektu przez społeczność.

Taka metoda oznacza korzyści w kilku obszarach, na które warto zwrócić szczególną uwagę w kontekście bardzo wysokiej niepewności i zmienności otoczenia na rynku oprogramowania. Poza oczywistymi oszczędnościami związanymi z testowaniem i programowaniem, metodologia *open source* pozwala na zmniejszenie ryzyka nieprzystosowania produktu do oczekiwań odbiorców, którzy sami sugerują i często tworzą nowe funkcjonalności, a także zachowanie elastyczności na wypadek częstych zmian rynku.

Przykłady projektów open source

Projekty *open source* zdobyły znaczną część rynku w wielu segmentach oprogramowania. Ich znaczenie jest szczególnie widoczne w obszarze technologii sieciowych, w której konkurencję z dostawcami komercyjnymi wygrywają m.in. projekty BIND (serwer umożliwiający funkcjonowanie systemu domen internetowych) i Apache (serwer umożliwiający wyświetlanie stron www). Istotną pozycję w swoich dziedzinach uzyskały również: system operacyjny Linux oraz przeglądarka internetowa Mozilla FireFox.

Linux

„Tworzę (wolny) system operacyjny (tylko hobbystycznie, to nie będzie tak rozbudowane i profesjonalne jak GNU) (...)”²⁰⁾.

Wiadomość zaczynająca się od tych słów, pozostawiona w 1991 r. przez Linusa Torvaldsa na jednej z grup dyskusyjnych dała początek projektowi Linux. Wkrótce w prace nad rozwojem udostępnionego kodu systemu włączyły się osoby z całego świata. W ciągu trzech lat nieformalna grupa ludzi, współpracując bez nadzoru menedżerów za pośrednictwem sieci, stworzyła w pełni funkcjonalny system operacyjny²¹⁾.

Jądro Linuksa (tzw *kernel*) jest udostępnione na zasadach licencji GPL, co otwiera różnym podmiotom możliwość tworzenia własnych dystrybucji systemu. W rezultacie aktualne jądro (upublicznione w 2003 r.) stanowi trzon wielu niezależnie rozwijanych projektów. Wśród najpopularniejszych należy wymienić dystrybucje Debian, Fedora i openSuSE, które są powszechnie wykorzystywane jako systemy operacyjne serwerów sieciowych oraz Ubuntu, zyskujące na popularności w kategorii komputerów osobistych.

Mozilla FireFox

Mozilla jest projektem *open source*, który powstał w wyniku udostępnienia na zasadach wolnego oprogramowania kodu źródłowego przeglądarki Netscape Navigator w 1998 r. Na jego bazie były tworzone niezależne przeglądarki internetowe. Wśród nich największe znaczenie ma Mozilla FireFox, której pierwsza pełna wersja została upubliczniona w 2004 r. Kolejne wydania przeglądarki spotykały się z rosnącą popularnością i w znaczący sposób zmniejszały dominację tworzonego przez Microsoft Internet Explorera na rynku.

Pierwotnie rozwój projektu Mozilla był finansowany przez firmę Netscape, która po przejęciu przez koncern AOL w 2003 r. zmniejszyła zaangażowanie w projekt. W celu zapewnienia ciągłości prac w 2005 r. została powołana fundacja Mozilla Foundation, która po przekazaniu praw do projektu przez AOL jest samodzielnym podmiotem zarządzającym projektem. Znaczącym źródłem finansowania działalności fundacji jest umowa z Google, na mocy której Google jest domyślną wyszukiwarką w przeglądarce FireFox.

Siła społeczności programistów w przypadku projektu FireFox przejawia się w dużej mierze w różnorodności dodatków do przeglądarki. Rozwój głównego programu jest uzależniony od członków fundacji, która jest właścicielem praw do znaku towarowego FireFox. Niemniej kod jest otwarty dla środowiska programistów, którzy mogą na własną rękę rozwijać projekt pod inną nazwą, czego przykładami są przeglądarki Ice Weasel i Flock.

Działania biznesowe zainspirowane open source

Sukces takich projektów, jak Linux i FireFox stał się inspiracją dla przedsiębiorstw. Wpłynęły na to korzyści płynące z modelu *open source*, a przede wszystkim:

- zwiększenie elastyczności działań organizacji,
- dostęp do zasobów wiedzy będących poza organizacją,
- podniesienie kreatywności i innowacyjności projektów,
- zmniejszenie kosztów i podniesienie efektywności organizacji.

Osiągnięcie korzyści zależy od umiejętności twórców zaangażowania społeczności w rozwój projektu. To społecznościowy charakter *open source* jest bezpośrednią przyczyną zmniejszenia ryzyka stworzenia produktu nieprzystosowanego do dynamicznych warunków rynkowych oraz dostępu do szerokiego zasobów wiedzy będących poza organizacją.

Dążenie do wykorzystania potencjału społeczności stało się w sektorach nowych technologii rozpowszechnioną praktyką. Modele biznesowe firm internetowych związanych z rewolucją Web 2.0 bezpośrednio czerpią z korzyści wynikających z otwarcia organizacji na użytkowników²²⁾. Sukces takich internetowych przedsięwzięć, jak np. MySpace.com., Flickr.com, Facebook.com. (ich wartość wyceniana jest na kilka miliardów dolarów), opiera się na treściach tworzonych przez użytkowników (*user generated content*). Podobny model realizują np. popularne w Polsce Nasza-Klasa.pl i Wykop.pl.

Co warte uwagi, takie podejście nie wymaga pozbywania się praw do głównej części oprogramowania lub kontroli nad strategicznymi decyzjami i może być realizowane nie tylko w działalności internetowej. Przykładem takiego rozwiązania jest strategia wejścia firmy Apple na rynek urządzeń

typu *smartphone*. Choć kod systemu operacyjnego iPhone'a jest zamknięty, Apple zadbało o wciągnięcie społeczności programistów w tworzenie aplikacji wzbogacających funkcjonalność urządzenia. Został udostępniony pakiet narzędzi programistycznych, pozwalających na tworzenie oprogramowania dla iPhone'a oraz stworzona specjalna platforma (App Store), służąca do ich sprzedaży użytkownikom. Zastosowanie takiej metody przyczyniło się do sukcesu Apple na nieznanym rynku (między lipcem 2008 r. a styczniem 2009 r. z App Store pobrano 500 000 000 aplikacji stworzonych przez niezależnych programistów)²³⁾, przy zachowaniu ochrony kluczowych zasobów organizacji.

Pionierem jeszcze bardziej otwartego podejścia jest firma Google²⁴⁾, która w 2008 r. postanowiła włączyć się do walki konkurencyjnej na rynku urządzeń typu *smartphone* (projekt systemu operacyjnego Android) oraz przeglądarek internetowych (projekt Chrome), w obu przypadkach, otwierając się na współpracę ze społecznością w modelu *open source*. Do podjęcia takiej decyzji niewątpliwie skłania wysoki poziom konkurencji i dynamika obu rynków. Jednocześnie pojawia się wiele pytań o efektywność działań, szczególnie w kontekście ochrony wypracowanych rozwiązań. Licencja BSD, która określa szczegóły otwarcia kodów Chrome i Android, nie wyklucza jednak zamknięcia jednej z kolejnych wersji oprogramowania przez Google, ale również przez inne zespoły zaangażowane w projekt.

Problem ochrony wypracowanych rozwiązań stanowi główną okoliczność, która każe zachować ostrożność w implementacji modelu *open source* w biznesie (mimo jego niewątpliwych zalet).

Wnioski

Geneza, charakterystyka i biznesowe inspiracje modelem *open source* utwierdzają w przekonaniu, że jest to zjawisko wpisujące się w proces dynamicznych zmian otoczenia przedsiębiorstw z ostatniego półwiecza. Wolne oprogramowanie zrodziło się na gruncie sprzeciwu wobec tradycyjnych form biznesowych, co pozwala na jego istotę spojrzeć jak na proces schumpeterowskiej „kreatywnej destrukcji”. Innowacyjność podejścia *open source* stała się przyczyną poszukiwania przez przedsiębiorstwa z sektora nowych technologii źródeł przewag konkurencyjnych w wymianie wiedzy również poza organizacją.

Jednocześnie środowiska *open source* wyznaczają pewnego rodzaju granice „buntu struktur”, który A.K. Koźmiński wyróżnia jako skutek dynamizacji zmian w otoczeniu. Organiczny, spontaniczny i otwarty charakter sieci osób zaangażowanych w projekt wolnego oprogramowania wydaje się być skrajnym przykładem zjawiska rozmywania się granic między organizacją a otoczeniem.

Dodatkowo fundamentalne ukierunkowanie na dzielenie się wiedzą, otwartość na innowację oraz wirtualność struktur skłaniają do uznania wolnego oprogramowania jako zjawiska, wpisującego się w proces tworzenia się „społeczństwa sieciowego” w ujęciu M. Castellsa²⁵⁾. Takie spojrzenie czyni *open source* potencjalnie interesującym przedmiotem dalszych dociekań, szczególnie w kontekście usieciawiania struktur i relacji biznesowych.

Albert Tomaszewski

doktorant w Katedrze Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej

PRZYPISY

- ¹⁾ Za A. TOFFLER, *Trzecia fala*, Wydawnictwo KURPISZ SA, Poznań 2006.
- ²⁾ Za G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, str. 61.
- ³⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, str. 39–42.
- ⁴⁾ J. BARNEY, *Firms Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, t. 17, no. 1, s. 99–120.
- ⁵⁾ P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- ⁶⁾ I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000 r.
- ⁷⁾ M. ALMARZOUQ, L. ZHENG, G. RONG, V. GROVER, *Open Source: Concepts, Benefits, and Challenges*, Communications of the Association for Information Systems (vol. 16, 2005) s. 756–784.
- ⁸⁾ E.S. RAYMOND, *The Cathedral and the Bazaar*, <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar/> 09.03.2009 r.
- ⁹⁾ K. JOHNSON, *A Descriptive Process Model for Open-Source Software Development*, The University of Calgary, Calgary Kanada 2001, s. 13, <http://www.opensource.org/docs/osd> 09.03.2009 r.
- ¹⁰⁾ Porównaj: R. STALLMAN, *Why „Open Source” Misses the Point of Free Software?*, <http://www.gnu.org/philosophy/open-source-misses-the-point.html> 25.02.2009 r.
- ¹¹⁾ <http://www.fsf.org/licensing/essays/free-sw.html> 25.02.2009 r. – tłum. własne.
- ¹²⁾ <http://www.opensource.org/docs/osd> 09.03.2009 r.
- ¹³⁾ K. SIEWICZ, *Zarys systemu normatywnego społeczności wolnego oprogramowania*, <http://ksiewicz.net/?p=36#toc-copyleft>, 9-03-2009 r.
- ¹⁴⁾ K. CROWSTON, J. HOWISON, *The Social Structure of Free and Open Source Software Development*, First Monday t. 10, no. 2, 2005 r.
- ¹⁵⁾ Porównaj: *Two Case Studies of Open Source Software Development: Apache And Mozilla*, ACM Transactions on Software Engineering and Methodology, t. 11, no. 3, 2002 r., s. 309–346.
- ¹⁶⁾ K.R. LAKHANI, B. WOLF, J. BATES, C. DIBONA, The Boston Consulting Group Hacker Survey, 2002 r. za: M. ALMARZOUQ, L. ZHENG, G. RONG, V. GROVER, *op.cit.*, s. 783.
- ¹⁷⁾ P. KOLLOCK, *The Economies of Online Cooperation, Communities in Cyberspace*, Routledge, Londyn 1998 r.
- ¹⁸⁾ J. LJUNGBERG, *op.cit.* s. 211.
- ¹⁹⁾ E. S. RAYMOND, *op.cit.*
- ²⁰⁾ <http://groups.google.pl/group/comp.os.minix/msg/b813d52cbc5a044b?pli=1> 25.02.2009 r. – tłum. własne.
- ²¹⁾ T. MALONE, *The E-lance Economy*. „Harvard Business Review”, september 1998 r. s. 55–67.
- ²²⁾ Porównaj: A. AFUAH, C. L. TUCCI, *Biznes internetowy – strategie i modele*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002 r.
- ²³⁾ Za http://www.businessweek.com/technology/ByteOfTheApple/blog/archives/2009/01/the_app_store_s.html 25.02.2009 r.
- ²⁴⁾ Więcej o fenomenie Google w: J. BATTELLE, *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r.
- ²⁵⁾ M. CASTELLS, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r.

Summary

Period of last 50 years is acknowledged as a time of dynamic economical and social transformation, which affect business architecture on a large scale. Companies face constant pressure of turbulent environment and, as a consequence, their structures are subjected to changes in search of flexibility, innovation and cost reduction. Open source model as an example of organic, open network structure built on knowledge sharing, that already proved itself successful on the market; can be perceived as an inspiration for enterprises looking for a way to achieve competitive advantage basing on resources located outside of the organization.

Wdrażanie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych

Karol Marek Klimczak

Wprowadzenie

W Polsce organizacje sektora publicznego od niedawna zobowiązane są do stosowania zaawansowanych technik zarządczych, w tym zarządzania ryzykiem. Organizacje sektora publicznego zaczynają więc wdrażać systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Z obserwacji ich wysiłków w tym zakresie wynika, że nie jest to zadanie łatwe. Skuteczne wdrożenie zarządzania ryzykiem jest zadaniem złożonym, wymagającym nie tylko stworzenia nowego systemu zarządczego wewnątrz organizacji, ale często zmiany sposobu myślenia o jej działalności. Wdrażając zarządzanie ryzykiem, przyjmujemy proaktywną postawę wobec otoczenia: myślimy, że możemy wpływać na otoczenie i kontrolować to, jak ono wpływa na naszą organizację.

Pierwszym celem poniższego artykułu jest przedstawienie ramowego modelu wdrażania zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych. Model ten ma za zadanie ułatwić planowanie wdrożeń. Drugim celem jest wstępna weryfikacja wniosków wynikających z modelu za pomocą badania ankietowego. Pozytywna weryfikacja modelu wskazuje na jego użyteczność przy pogłębionych badaniach dotyczących zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym.

Standardy zarządzania ryzykiem

Jednostki sektora publicznego w Polsce są zobowiązane do stosowania audytu wewnętrznego i związanej z tym analizy ryzyka na mocy artykułu 49 ustawy o finansach publicznych (z 30 czerwca 2005, Dz. U. Nr 249, poz. 2104). Zgodnie z ustawą, obowiązkiem przeprowadzania audytu wewnętrznego objęte są wszystkie urzędy centralne, wojewódzkie, agencje zarządzające funduszami celowymi, urzędy skarbowe, celne itp., oraz wszystkie jednostki powołane na mocy ustawy (np. uczelnie), a także inne jednostki, których dochody lub wydatki publiczne przekraczają 40 milionów złotych rocznie (rozporządzenie ministra finansów z 24 czerwca 2006, Dz.U. Nr 112, poz. 763). Audyt wewnętrzny obejmuje ocenę ryzyka związanego z realizacją zadań jednostki oraz metod zarządzania nim [Ministerstwo Finansów 2003]. W efekcie przepisy te pośrednio nakładają obowiązek wdrożenia zarządzania ryzykiem. Dodatkowo, niektóre jednostki pod-

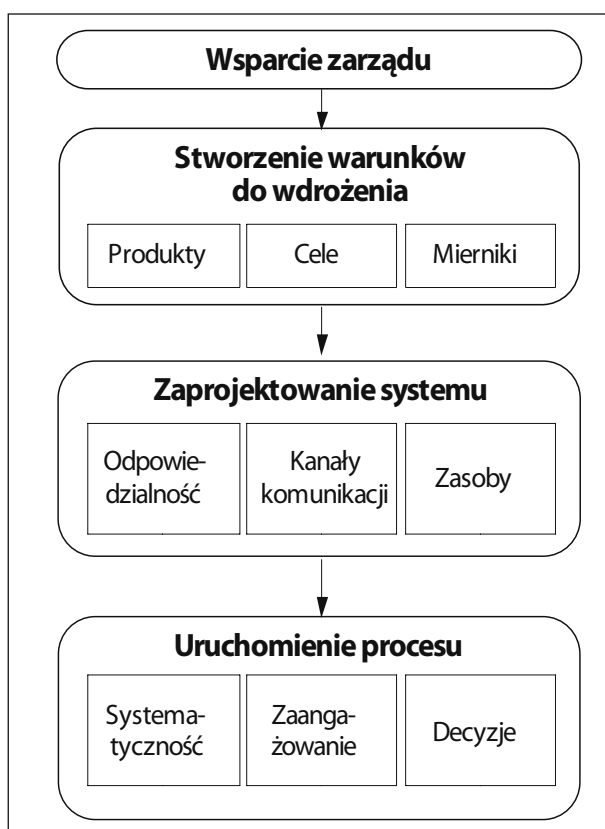
legają rygorom szczegółowych, sektorowych przepisów Unii Europejskiej regulujących zarządzanie ryzykiem.

Jak wynika z obserwacji i przeprowadzonego badania ankietowego często wymienianym problemem przy wdrażaniu zarządzania ryzykiem jest brak jasnych standardów i przepisów. Problem ten wynika z faktu, że zarządzanie ryzykiem musi być dostosowane do specyfiki jednostki. Z tego powodu Federacja Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem FERMA sprzeciwia się stworzeniu standardu ISO, który szczegółowo regulowałby kształt procesu [FERMA 2007]. Choć nowy standard ISO 31000 prawdopodobnie zostanie opublikowany w 2009 roku, nie spełni on oczekiwań, jeśli chodzi o rekomendowany sposób zarządzania ryzykiem. Jednostki wdrażające zarządzanie ryzykiem muszą zadowolić się standardami pozostawiającymi szerokie pole do wyboru konkretnych metod i zasad zarządzania ryzykiem.

Ministerstwo Finansów udostępnia na swoich stronach internetowych materiały dotyczące zarządzania ryzykiem utworzone w ramach projektu dofinansowanego z Unii Europejskiej w latach 2004–2006 [*Risk Management...* 2004]. Opublikowane materiały [*Pomarańczowa księga...* 2006] zostały opracowane na podstawie koncepcji brytyjskiego ministerstwa skarbu, które skutecznie propaguje zarządzanie ryzykiem w brytyjskim sektorze publicznym [HM Treasury]. Rozwiązania te są zbieżne z ogólnym standardem FERMA i podobne do pozostałych standardów: amerykańskiego (COSO II ERM Framework) i australijsko-nowozelandzkiego (AS/NZS 4360).

Model wdrożenia zarządzania ryzykiem

Propozycja podziału procesu wdrożenia zarządzania ryzykiem na etapy (rysunek 1) wynika z doświadczeń autora w zakresie wdrożeń w jednostkach sektora finansów publicznych. Ogólny kształt procesu jest podobny do przedstawionego w projekcie standardu ISO 31000 czy też w ankiecie oceny zarządzania ryzykiem używanej przez brytyjskie ministerstwo skarbu [HM Treasury]. Wszystkie te podejścia podkreślają znaczenie wsparcia zarządu, a następnie odróżniają etap projektowania systemu od jego uruchomienia i dalszego funkcjonowania. W prezentowanym modelu pojawia się jednak nowy element – stworzenie warunków do wdroże-



Rys. 1. Wdrażanie modelu zarządzania ryzykiem w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

nia – a pozostałe elementy są dostosowane do realiów polskiego sektora publicznego.

Etap pierwszy, czyli wsparcie zarządu, oznacza uzyskanie jednoznacznego poparcia dla nowej inicjatywy. Najlepszym przykładem poparcia jest wyznaczenie przez zarząd jednej osoby z najwyższego kierownictwa, która będzie odpowiedzialna za wdrożenie. Osobą tą nie może być organ, który z definicji jest odpowiedzialny za całą działalność jednostki (naczelnik, wójt czy marszałek województwa), lecz osoba, która dysponuje czasem i możliwością faktycznego wsparcia nowej inicjatywy. Wsparcie zarządu może również zostać wyrażone w dokumentach wewnętrznych jednostki. Silne poparcie dla wdrożenia pomoże przezwyciężyć trudności w dalszych etapach wdrożenia.

Następnym elementem jest stworzenie warunków do funkcjonowania zarządzania ryzykiem. Wdrożenie go jest uzależnione od istnienia w organizacji podstawowych narzędzi zarządzania zorientowanego na efekty: zdefiniowanych produktów, hierarchii celów oraz ich miar. Potrzeba zdefiniowania produktów, a następnie celów organizacji – przed wdrożeniem wynika z samej definicji zarządzania ryzykiem: standardy zarządzania ryzykiem określają je jako proces, który pozwala organizacji zabezpieczyć realizację jej celów. Tymczasem według tradycyjnego spojrzenia na funkcjonowanie administracji publicznej, ciągle widocznego w rozmowach z jej pracownikami, opiera się ono na zadaniach, a nie celach, oraz

na procedurach, a nie na produktach i procesach. Skutkiem takiego podejścia jest brak zdefiniowanych oczekiwań odnośnie do efektów działalności organizacji oraz brak miar tych efektów. Zarządzanie ryzykiem nie może wówczas funkcjonować skutecznie.

Po stworzeniu warunków wystarczających do wdrożenia zarządzania ryzykiem można przejść do projektowania samego systemu. Pierwszym zadaniem jest przypisanie odpowiedzialności za jego stworzenie, na przykład powołanie zespołu, który ten system będzie tworzyć, a następnie nadzorować jego funkcjonowanie, tzw. komitetu ds. ryzyka. Oprócz tego konieczne jest powołanie koordynatora ds. zarządzania ryzykiem, który będzie odpowiedzialny za sprawy organizacyjne i bieżące funkcjonowanie systemu. Zespół ds. ryzyka oraz koordynator muszą zostać umocowani w strukturze i procedurach wewnętrznych organizacji, aby mogli efektywnie wykonywać swoje zadania. Jednocześnie należy upewnić się, czy dysponują oni odpowiednimi zasobami, na przykład czasem do zajęcia się nowym zadaniem.

Pierwszym zadaniem komitetu jest stworzenie polityki (regulaminu) zarządzania ryzykiem. Określa ona cele zarządzania ryzykiem, procedury, podział zadań i odpowiedzialności poszczególnych osób w zakresie zarządzania ryzykiem. Szczególnie istotnym elementem tworzenia systemu jest zaplanowanie przepływu informacji o ryzyku od pracowników dysponujących wiedzą na temat ryzyka do osób odpowiedzialnych za zarządzanie nim. Z drugiej strony należy stworzyć procedurę podejmowania decyzji o wdrażaniu działań zaradczych. Polityka zarządzania ryzykiem powinna jednoznacznie przydzielić kompetencje decyzyjne w zakresie wdrażania metod ograniczania ryzyka i przypisać odpowiedzialności za ich efektywność. W tym miejscu ujawnia się znaczenie stworzenia podstawowych warunków do wdrożenia: jeśli w jednostce funkcjonuje hierarchia celów, możliwe jest przypisanie odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem związanym z poszczególnymi celami według tej hierarchii.

Projektowanie systemu jest ściśle związane z jego uruchomieniem. Między tymi etapami występuje sprzężenie zwrotne: z obserwacji efektów wdrożenia systemu można wyciągnąć wnioski dotyczące usprawnienia samego systemu. Dobre funkcjonowanie procesu charakteryzuje się systematycznością działań w zakresie zarządzania ryzykiem, sprawnym przepływem informacji o zidentyfikowanym ryzyku, a także trafnym i szybkim wdrażaniem metod kontroli wobec ryzyka. W rezultacie sprawne funkcjonowanie powinno przejawiać się w zaangażowaniu pracowników w identyfikację i kontrolę ryzyka, powstawaniu i regularnym aktualizowaniu dokumentacji (np. rejestru ryzyka) oraz rozsądną liczbą podejmowanych działań zaradczych.

Wyniki badań

Doświadczenie wskazuje, że zarządzanie ryzykiem nie jest jeszcze popularne wśród jednostek polskiego sektora finansów publicznych. Podobnie jest zresztą w sekto-

Tab. 1. Stosowanie zarządzania ryzykiem i plany na przyszłość

Jak ocenia Pan/i stopień wdrożenia zarządzania ryzykiem w Pani/a organizacji w obecnym momencie					
Odpowiedź	brak wdrożenia	w niewielkim stopniu	częściowe wdrożenie	zaawansowane wdrożenie	pełne wdrożenie
Częstotliwość	48	34	27	6	1
W jakim stopniu, Pani/a zdaniem, wprowadzenie polityki (procesu) zarządzania ryzykiem zwiększyłoby efektywność działania organizacji?					
Odpowiedź	nie zwiększyłoby	trochę zwiększyłoby	zwiększyłoby	zwiększyłoby istotnie	zwiększyłoby bardzo istotnie
Częstotliwość	15	30	43	21	6
W jakim stopniu audyt wewnętrzny obecnie szacuje ryzyko w procesach wewnętrznych w Państwa organizacji?					
Odpowiedź	nie szacuje	szacuje w wybranych przypadkach	szacuje w połowie przypadków	zazwyczaj szacuje	szacuje w szerokim zakresie
Częstotliwość	40	29	14	20	8

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Problemy we wdrażaniu zarządzania ryzykiem

Które z poniższych problemów są Pani/a zdaniem największym utrudnieniem przy wprowadzaniu zarządzania ryzykiem w Pani/a organizacji?						
	1 – brak problemu	2	3	4	5 – największy	Średnia ocena
Nadmiar obowiązków osób odpowiedzialnych za z.r.	5	13	21	38	34	3,75
Brak motywacji pracowników	9	9	30	40	27	3,58
Niedostateczne poparcie ze strony zarządu jednostki	28	27	28	25	7	2,62
Brak wiedzy osób odpowiedzialnych za z.r.	14	19	30	35	17	3,19
Brak narzędzi informatycznych	23	25	36	20	10	2,73

Źródło: opracowanie własne.

rze prywatnym. W związku z tym badanie, jakie przeprowadzono z pomocą firmy JDS Consulting, miało na celu uzyskanie informacji o doświadczeniach jednostek związanych z próbami wdrażania zarządzania ryzykiem. Wysłano krótkie ankiety do 3800 jednostek sektora finansów publicznych w całej Polsce. Ankieta została sporządzona w taki sposób, by pytania były zrozumiałe dla osób nieznających żargonu zarządzania ryzykiem. W odpowiedzi zebraliśmy 117 ankiet, więc poziom zwrotu był bardzo niski. Wyniki mogą jednak być analizowane jako poglądowe, wskazujące dalsze kierunki badań.

Stan obecny zarządzania ryzykiem

B adanie wykazało, że niewielu respondentów wdrożyło zarządzanie ryzykiem, co jest zbieżne z doświadczeniem i wynikami badań dotyczących sektora prywatnego

[Marsh Polska 2006]. Jak pokazuje zestawienie odpowiedzi zamieszczone w tabeli 1, większość respondentów nie prowadziła zarządzania ryzykiem lub czyniła to w niewielkim stopniu. Dodatkowo, choć 34 organizacje określiły stopień wdrożenia jako przynajmniej średni, tylko w dwóch z nich za zarządzanie ryzykiem odpowiedzialny był zespół. W pozostałych najczęściej było to najwyższe kierownictwo. Natomiast aż 14 spośród 61 jednostek o małym lub średnim stopniu wdrożenia (oraz dwie o wysokim stopniu) nie wytypowało żadnej osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem. W większości jednostek-respondentów nie była prowadzona analiza ryzyka w ramach audytu wewnętrznego. Zatem brak zarządzania ryzykiem może wynikać z braku wiedzy na jego temat. Poziom wdrożenia był związany z prowadzeniem audytu ryzyka (rho-Spearmana 0,5039) oraz wielkością jednostki (rho-Spearmana 0,3009).

Problemy i dobre praktyki wdrożenia

W odpowiedzi na pytanie o relatywną ocenę podstawowych problemów dotyczących wprowadzania zarządzania ryzykiem respondenci najwyżej ocenili nadmiar obowiązków osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem oraz brak motywacji pracowników (tabela 2). Istotnie niższą średnią ocenę od obydwu poprzednich problemów uzyskał brak wiedzy osób odpowiedzialnych, a jeszcze niższe oceny – brak poparcia ze strony zarządu i brak narzędzi informatycznych. W otwartych komentarzach do tego pytania respondenci wskazywali na dwa dodatkowe istotne problemy: braki kadrowe oraz brak jasnych standardów zarządzania ryzykiem.

Dodatkowo w formularzu zawarliśmy otwarte pytanie o problemy, z jakimi respondenci spotkali się przy wdrażaniu zarządzania ryzykiem. Odpowiedzi sugerują, że najczęstszym problemem był brak wiedzy pracowników i wynikająca z tego konieczność ich przeszkolenia oraz wypracowania wśród pracowników zrozumienia dla idei zarządzania ryzykiem. Choć problem braku wsparcia ze strony zarządu jednostki nie uzyskał wysokiej oceny w pytaniu zamkniętym, pojawiał się często w odpowiedziach otwartych, na przykład: „kierownictwo zna potrzebę wprowadzenia procedur zarządzania ryzykiem, jednak odkłada to „na potem”. Kolejną przeszkodą wymienianą często przez respondentów jest uzyskanie środków na sfinansowanie wdrożenia, czyli jak to ujął jeden z respondentów: „trudność udowodnienia radzie potrzeby finansowania tego typu kosztów”. Inny respondent skarżył się na „ograniczenia etatowe w zakresie zatrudnienia audytorów wewnętrznych i osób zajmujących się tematyką zarządzania ryzykiem”.

Ciekawe wyniki uzyskaliśmy poprzez pytanie o rady, jakich respondenci mogą udzielić innym jednostkom wdrażającym zarządzanie ryzykiem. Kilku respondentów podkreślało konieczność oparcia zarządzania ryzykiem na fundamencie „porządnego zarządzania”, a także „uregulowania spraw struktury organizacyjnej i przepływu informacji między komórkami organizacyjnymi”. Następnie należy, zdaniem respondentów, dokładnie określić odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem oraz zbudować przejrzyste i dokładne procedury postępowania. W kwestii doboru zespołu ds. zarządzania ryzykiem jeden respondent napisał: „Do zespołu zadaniowego wybrać przynajmniej jedną osobę z zarządu, aby pozostali pracownicy czuli respekt i widzieli zaangażowanie zarządu w planowaniu działań związanych z zarządzaniem ryzykiem. Włączyć wszystkich pracowników. Szacowanie ryzyka musi być poparte przykładami i wiedzą. Inaczej pracownicy nie będą w stanie prawidłowo oszacować ryzyka związanego ze swoją pracą, przetwarzanymi dokumentami itd.”.

Podsumowanie

Wyniki badania ankietowego wskazują na trafność prezentowanego modelu wdrożenia zarządzania ryzykiem. Responden-

ci zwracali uwagę na wszystkie cztery elementy wdrożenia, w tym na stworzenie odpowiednich fundamentów w postaci sprawnego zarządzania. Niski poziom zwrotu ankiet nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków odnośnie do relatywnego znaczenia poszczególnych elementów modelu. W tym celu konieczne jest przeprowadzenie pogłębionych badań jakościowych.

dr Karol Marek Klimczak
Katedra Rachunkowości
Akademii Leona Koźmińskiego
Centrum Badań nad Ładem Korporacyjnym

BIBLIOGRAFIA

- [1] FERMA, *FERMA's Position Paper on the Preparation of an ISO Risk Management Standard*, Doc 2007.06.22, 2007.
- [2] HM Treasury, *Governance and Risk Management*, http://www.hm-treasury.gov.uk/psr_governancerisk_index.htm (pobrano 11 marca 2009).
- [3] HOOD C., ROTHSTEIN H., *Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities*, National Audit Office, 2004.
- [4] Marsh Polska, *Zarządzanie ryzykiem: możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej w Europie Środkowej i Wschodniej*, 2006, <http://www.marsh.pl/badania/lok/index.php> (pobrano 14 maja 2008).
- [5] Ministerstwo Finansów, *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Warszawa 2003.
- [6] *Pomarańczowa księga – zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje*, 2006, http://bip.mf.gov.pl/_files_/koordynacja_kontroli_finansowej_i_audytu_wewnetrznego/metodyka/zarządzanie_ryzykiem_w_sektorze_publicznym.pdf (pobrano 12 maja 2008).
- [7] *Risk Management and Strengthening the Effectiveness of Internal Audit services in PBOs*, projekt nr 2004-016-829.01.08, http://ec.europa.eu/enlargement/fiche_projet/document/2004-016-829.01.08%20Internal%20audit.pdf (pobrano 28 maja 2008).
- [8] World Economic Forum, *Global Risk Report 2009*, <http://www.weforum.org/en/initiatives/globalrisk/index.htm> (pobrano 11 marca 2009).

Summary

Polish public sector organisations are currently attempting to implement effective risk management systems. Risk management is already present in the private sector around the world, but implementing it in the public sector is subject to different constraints. Therefore tools and methods used in the private sector need to be modified for the public sector. The aim of this paper is to present a framework for implementing risk management in the public sector. The framework consists of four main elements: top management support, creating necessary conditions for implementation, designing the system and starting the process. The implications of the model are tested in a survey study.

Pomoc publiczna – bariera wejścia na rynek sektora motoryzacyjnego w okresie kryzysu

Tomasz Bernat

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa sektora motoryzacyjnego na całym świecie przeżywają dziś problemy związane z negatywnymi efektami kryzysu. W dużej mierze dotyczy to największych i najbardziej znanych podmiotów. W takiej sytuacji zarządy starają się wprowadzać programy ratunkowe, sięgając wielokrotnie po narzędzie zwane pomocą publiczną. Z jednej strony działanie to może być oceniane w kategoriach społecznych jako pozytywne w kontekście ratowania zagrożonych miejsc pracy. Z drugiej jednak strony przedsiębiorstwa te są w większości prywatne i jako takie powinny być zdane wyłącznie na własną odpowiedzialność. Celem pracy nie jest jednak podejmowanie rozważań natury oceny społecznej, lecz próba wskazania, że działania podmiotów sektora motoryzacyjnego, nakierowane na pozyskanie publicznych środków do ratowania ich działalności, powinny być traktowane jako kolejna bariera wejścia na rynek – bariera dla konkurencji. Zostanie również podjęta próba oceny tej sytuacji w kontekście alternatywnych rozwiązań.

Kryzys na rynku motoryzacyjnym a pomoc publiczna

Początek drugiej dekady XXI wieku stoi pod znakiem kryzysu gospodarczego ogarniającego największe i najsilniejsze gospodarki świata. Jego początek łączony jest z rynkiem nieruchomości oraz ryzykownymi kredytami hipotecznymi udzielanymi osobom ze słabymi zdolnościami kredytowymi w USA. Efektem jest zapasć rynku finansowego w Stanach Zjednoczonych oraz spektakularne bankructwa i problemy instytucji finansowych, takich jak Lehman Brothers czy AIG¹⁾. Wskutek tego odnotowano znaczne spadki notowań najważniejszych światowych indeksów giełdowych (np. Dow Jones spadł o 777 punktów w ciągu jednego dnia) oraz problemy z funkcjonowaniem banków niemal na całym świecie. To z kolei wpłynęło na ograniczenie funkcjonowania wszystkich rynków, a zwłaszcza tych, które związane są z zakupami na kredyt – w tym rynkiem motoryzacyjnym. W skali państw odzwierciedliło się to spadkiem tempa wzrostu PKB krajów lub wręcz jego zmniejszeniem, także w skali świata²⁾.

Kryzys na rynku motoryzacyjnym zapoczątkowany został przez problemy funkcjonowania rynków finansowych. Wielu dilerów i klientów nie było w stanie zaciągnąć kredytów na zakup samochodów z powodu

restrykcji wprowadzonych przez banki. Zawierowania na rynku finansowym zniechęciły też wielu kierowców do wydawania pieniędzy na nowe samochody³⁾. Efekt uwidocznił się natychmiast na rynku, powodując znaczne spadki sprzedaży nowych aut w USA, jak i Europie. W Stanach Zjednoczonych obroty największych producentów zmniejszyły się drastycznie. Na przykład General Motors poniósł największe straty w październiku 2008 r., sprzedając aż o 45% mniej niż przed rokiem. Sprzedaż aut Toyoty w USA spadła aż o 26%. Sprzedaż Chylera stopniała o 35%, a Forda o ponad 30%. W Europie w tym samym okresie sprzedaż aut w Niemczech spadła o 8%, we Francji o 7%, we Włoszech o 19%, a w Hiszpanii nawet o 40%.

Tak negatywne efekty „zewnętrzne” dla rynku motoryzacji kryzysu wpłynęły na decyzje zarządów największych podmiotów. Bojąc się upadłości, zwróciły się one do swoich rządów o wsparcie finansowe. Rozważając problematykę wsparcia bankrutujących przedsiębiorstw, rządy wielu krajów przystąpiły na dofinansowanie przedsiębiorstw zgłaszających takie roszczenia. Rząd USA postanowił przeznaczyć na ratowanie sektora samochodowego 17,4 miliarda USD⁴⁾. Warunkiem uzyskania pomocy była przy tym głęboka restrukturyzacja firm samochodowych i ustępstwa ze strony pracowników i związków zawodowych, zwłaszcza dotyczące roszczeń płacowych. W Rosji z kolei w 2009 r. rząd przeznaczył na ten cel 12,5 mld rubli oraz 450 mln USD. W Rosji produkcja samochodów spadła w tym roku o 7,2%, a ciężarówek i autobusów nawet o 50%. Na pomoc państwa mogą liczyć także koncerny zagraniczne, które mają swoje zakłady w Rosji⁵⁾. Przeżywające kryzys przedsiębiorstwa europejskie także mogą liczyć na pomoc swoich rządów. Na przykład obietnica dotacji w wysokości 3 mld euro od rządu francuskiego dla sektora motoryzacyjnego spowodowała, że Renault zdecydował o przeniesieniu produkcji modelu Clio ze Słowenii z powrotem do Francji. Spowodowane było to żądaniem, aby francuskie koncerny w zamian nie zwalniały pracowników⁶⁾. W Niemczech rząd wspomógł gwarancją bankową w wysokości 2,6 mld euro zagrożoną działalność Volkswagena. Jednocześnie istnieją plany wsparcia Opla będącego do tej pory przedsiębiorstwem należącym do GM. Amerykanie zaczynają przystawać na sprzedaż zagrożonej marki. Akcje Opla chętnie odkupiliby dilerzy i poszczególne landy na terenie, których rozlokowane są fabryki samochodów. Rząd w Berlinie musi jednak zostać przekonany, że ewentualny wydatek spożytkowany zostanie w kraju⁷⁾.

Powyższe fakty wyraźnie wskazują, że w sytuacji kryzysowej nawet największe i zarazem zwykle najbogatsze podmioty mogą liczyć na wsparcie finansowe od rządów swoich państw. Przekonanie to wynika z kilku podstawowych skutków ekonomicznych, jakie przyniosłyby bankructwa tak dużych przedsiębiorstw. Zaliczyć do nich można⁸⁾:

■ **Bezrobocie.** Likwidacja fabryki lub całego koncernu pociągnie za sobą wielki wzrost liczby osób pozbawionych pracy. Problemem jest nie tylko to, że sami pracownicy tych podmiotów nie będą mieć miejsc pracy. Zatrudnienie mogą stracić także ludzie związani ściśle z tym przemysłem, jak: producenci podzespołów, handlowcy (np. dilerzy), agencje reklamowe czy przedsiębiorstwa transportowe.

■ **Zmniejszenie konsumpcji społeczeństwa.** Spadek popytu i co za tym podąża – spadek konsumpcji spowodowany jest w tym przypadku utratą zarobków i w efekcie bankructwa w kolejnych dziedzinach przemysłu.

■ **Spadek dochodów budżetu.** Upadek podmiotów jednego lub kilku sektorów gospodarczych spowoduje zmniejszenie wpływów do budżetu. Upadające przedsiębiorstwa nie będą przecież wpłacać podatków.

■ **Brak możliwości pomocy państwowej.** W efekcie przedstawionych wyżej zmian podmioty gospodarcze nie mogłyby nawet liczyć na pomoc rządową, gdyż uniemożliwić ją może – brak dochodów budżetowych.

■ **Upadek powiązanych rynków.** Rynki w dzisiejszej gospodarce są ze sobą ściśle powiązane – w szczególności poprzez różnego rodzaju relacje finansowe. Podmioty rynku finansowego (ubezpieczyciele, banki, fundusze powiernicze itp.) stracą ważnego partnera biznesowego. Upadek przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego może odbić się istotnie na całym świecie.

Tak więc rządy państw, myśląc perspektywnie, jak i przez pryzmat kosztów alternatywnych, zmuszone były udzielić pomocy zagrożonym wielkim podmiotom gospodarczym. Brytyjski premier G. Brown powiedział na posiedzeniu Europarlamentu na temat kryzysu: „Jest rzeczą ważną, by świat zjednoczył się, aby uporać się z tym kryzysem. Dla nas siedzenie z boku, trzymanie się na dystans, prowadzi do klęski⁹⁾”. Słowa te wyraźnie pokazują kierunek polityki, jaki przyjmują rządy w walce z kryzysem nie tylko na rynku finansowym.

Bariery wejścia a pomoc publiczna

Bariery wejścia na rynek stanowią przeszkodę, jaką stawiają przedsiębiorstwa na nim działające dla nowej konkurencji¹⁰⁾. W teorii ekonomii neoklasykcznej dzieli się je na dwie grupy: kapitałowe i prawne¹¹⁾. **Kapitałowe** to wszelkiego rodzaju wymogi natury finansowej, niezbędne do uruchomienia działalności i realnej konkurencji z funkcjonującymi przedsiębiorstwami. **Prawne**, to z kolei niezbędne do uruchomienia określonej działalności pozwolenia, licencje czy patenty, których nowy podmiot nie ma, a które musi zdobyć.

Bariery rynkowej działalności były i są przedmiotem badań naukowych już od wielu lat. Jednym z pierwszych badaczy był J. Bain¹²⁾. W swoich pierwszych pracach wyróżnił on trzy podstawowe bariery. Zaliczał do nich:

- ekonomię skali,
- zróżnicowanie produktów.
- absolutne koszty osiągnięcia korzyści skali.

Obok J. Baina także i inni badacze podejmowali próby określenia, co może być traktowane jako bariera wejścia na rynek. T.R. Savings¹³⁾ wyróżnił **liczbę zakładów w jednym przedsiębiorstwie** jako element budujący barierę. Jego zdaniem jest to związane ze złożonością procesu produkcji, osiąganymi korzyściami skali dla danych produktów oraz technicznymi metodami wytwarzania. D. Greer¹⁴⁾ dodał do tego **poziom wydatków na reklamę**, jako istotny czynnik przewagi przedsiębiorstwa. Nie tylko liczy się w tym przypadku zdobycie nowych klientów, lecz także utrzymanie dotychczasowych. Reklama ma pomóc, utrzymując zdobytą pozycję rynkową na niezmienionym poziomie. **Wykorzystanie zasobów produkcyjnych** to element budowy barier wejścia, na który wskazał S. Solop¹⁵⁾. Jego zdaniem oznacza to w dużym stopniu brak dostępności zasobów dla nowych rywali. Zasobami mogą być w tym przypadku zarówno zasoby naturalne, gdzie dostęp może być znacznie ograniczony ze względu choćby na położenie geograficzne. Mogą być także rozpatrywane zasoby pracy i kapitału. Ostatnią z analizowanych barier wejścia na rynek jest **protekcja państwa, ochrona własnych rynków** przed konkurencją z zagranicy lub krajową. A.K. Dixit, A.S. Kyle (1985)¹⁶⁾ wyróżniają przy tym sześć form protekcji państwowej, w zależności od kombinacji polityki handlowej państwa i decyzji dotyczących wejść na rynek. Występują w tych przykładach dwa państwa mogące albo chronić swoje rynki, albo stosować zasadę wolnego handlu. Jednocześnie wyróżnione są dwa przedsiębiorstwa: krajowe i zagraniczne, mogące wejść lub nie na dany rynek. W zależności od przyjętych założeń możliwe są następujące warianty¹⁷⁾:

■ **Autarkizm** – którego podstawą jest przeświadczenie o samowystarczalności państwa i niedopuszczeniu do rynku podmiotów i produktów zagranicznych. Przedsiębiorstwa krajowe działają w tym przypadku jak monopoliści swoich własnych rynków.

■ **Chronione wejście** – jest to sytuacja, w której przedsiębiorstwo zagraniczne wchodzi na rynek krajowy. Rynek zagraniczny, z którego ono pochodzi, jest chroniony, zaś rynek krajowy działa na zasadach wolnej wymiany handlowej. Na rynku krajowym występuje więc duopol, zaś na rynku zagranicznym monopol.

■ **Duopol wolnego handlu** – w tej sytuacji przedsiębiorstwo wchodzi na rynek, a oba rządy wybierają zasadę wolnej wymiany handlowej. Duopol występuje więc na obydwu rynkach: krajowym i zagranicznym.

■ **Monopol** – sytuacja ta występuje, gdy przedsiębiorstwo krajowe nie wchodzi na rynek i występuje zasada wolnej wymiany handlowej. Przy każdej polityce rządu zagranicznego wejście na rynek przedsiębiorstwa z tego obszaru buduje monopol na obu rynkach.

■ **Protekcjonizm** – podmiot krajowy wchodzi na rynek. Rynek zagraniczny jest chroniony, a krajowy nie. Przedsiębiorstwo zagraniczne ma u siebie monopol, zaś na rynku krajowym występuje duopol.

■ **Irracjonalny protekcjonizm** – podmiot krajowy nie wchodzi na rynek i rynek ten jest chroniony przez państwo. Polityka handlowa drugiego pań-

stwa nie ma znaczenia. Na rynku zagranicznym występuje więc monopol, zaś rynek krajowy jest nieobsługiwany przez żadne przedsiębiorstwo.

Wymienione wyżej modele funkcjonowania regulacji państwowych w celu ochrony rynku mogą stworzyć niewątpliwie barierę wejścia. Czy w takim razie zwracanie się do rządu z prośbą o publiczne pieniądze można zaliczyć do działań związanych z kreowaniem bariery wejścia dla nowej konkurencji? Niewątpliwie odpowiedź na tak postawione pytanie musi być pozytywna. Przemawiają za tym fakty, które wyraźnie uwidaczniają się w sytuacji kryzysu gospodarczego, gdy takie zadania są wysuwane i realizowane.

Wzmocnienie podstaw funkcjonowania podmiotu gospodarczego

O bok ratowania producentów samochodów jednym z zasadniczych efektów pompowania publicznych pieniędzy w te spółki jest finansowe wzmocnienie ich działalności. Miliardy euro czy dolarów przeznaczonych na ochronę miejsc pracy powodują, że bankrutujące wcześniej przedsiębiorstwa działają nadal. Owszem, ich działalność jest pod nadzorem państwowym¹⁸⁾, jednak podstawy finansowe będą na tyle dobre, aby kontynuować funkcjonowanie. Niemniej w myśl zasady swobody rynkowej i niezależności przedsiębiorców bankruci powinni upaść, bez możliwości uzyskania wsparcia niepodyktowanego ich potencjałem rozwojowym. Jest to więc bariera wejścia działająca przeciwko nowym i dotychczasowym rywalom.

Zachwianie swobody działania rynkowego

Postawienie takiej tezy rodzi kilka problematycznych pytań: czy upadek jednego z wielu podmiotów rynku (lub nawet kilku) nie spowodowałby nieoczekiwanego wzrostu możliwości dla pozostałych podmiotów, czy dofinansowywanie kolesa na glinianych nogach kiedyś się skończy, co w sytuacji, gdy kryzys potrwa dłużej niż przewidują prognozy, czy podarowanie drugiego życia jest uzasadnione ekonomicznie, czy działania takie wzmacniają, a może utrwalają, osiągniętą pozycję rynkową, jakie będą konsekwencje rynkowe dofinansowania – czy podmiot zmieni faktycznie swoją działalność? Trudno jest jednoznacznie w obecnej sytuacji odpowiedzieć na te pytania, analizując rynek motoryzacyjny. Jedno jest jednak pewne: utrwalenie dotychczasowego *status quo* rynku dzięki pomocy publicznej wzmacnia bariery rynkowe. Nowe podmioty, a więc konkurenci z zagranicy, jak i mniejsze krajowe przedsiębiorstwa, które nie otrzymały takiej pomocy, będą musiały poradzić sobie dalej same. Przypomina to pierwsze z wymienionych wyżej rozwiązań – autarkizm. Utrwalenie pozycji własnych podmiotów i niedopuszczenie innych. Działanie takie musi być traktowane jako bariera wejścia na rynek.

Czy nacjonalizacja przemysłu?

Dofinansowanie podmiotów przez państwa nie odbywa się bez konieczności uwzględnienia interesów darczyńcy. Postawiony na początku znak zapytania ma wskazać na potencjalny, niekoniecznie rzeczowy, efekt pomocy publicznej.

W szczególności jest to widoczne w odniesieniu do sytuacji związanej z Oplem w Niemczech. Być może przedsiębiorstwo to zostanie nieformalnie znacjonalizowane, gdyby zapadła decyzja, że rządy landów będą mogły wykupić ten podmiot od General Motors przeżywającego olbrzymie kłopoty w USA. Niezależnie jednak od tej sytuacji państwa będą chciały i zapewne mogły wywierać wpływ na działanie dotowanych podmiotów. Skutkiem tych decyzji będzie wpływ osób niezwiązanych z sektorem na jego działanie – podyktowany oczywiście jak najbardziej przekonującymi przesłankami ekonomicznymi (udzielone wsparcie i kontrola jego wykorzystania), jak i społecznymi (prewencja masowych zwolnień). Zastanawiające jednak powinno być pytanie, czy sytuacja taka jest zdrowa dla sektora? Krótkookresowo, w okresie ratowania zagrożonych spółek jak najbardziej. Czy również w długim okresie? Wątpliwe. Obok interesów politycznych (na przykład wpływ na wybór osób do rad nadzorczych) mogą ujawnić się niekorzystne tendencje lobbystyczne. Podmioty prywatne, jednak powiązane z rządem, będą rodziły pokusę do ich ochrony w imię wyższych celów, na przykład ochrony miejsc pracy. Konkurenci zostaną wówczas skazani na nierówną (by nie pisać – nieuczciwą) rywalizację. Niewątpliwie takie działania należy również traktować jako barierę postawioną na rynku.

Podsumowanie

Bariery wejścia na rynek są kreowane w celu ochrony podmiotów na nim działających przed nową konkurencją czy ograniczaniem zajmowanej pozycji. Obok klasycznych, wymienianych w badaniach i teorii ekonomii, jak efekt skali produkcji czy zróżnicowanie produktu, nowego znaczenia nabiera pomoc państwowa dla zagrożonych bankrutem przedsiębiorstw. Jak wykazano w tekście, istnieją przesłanki powodujące zaliczenie takiej aktywności państwa do czynników kreujących bariery. Jest to wzmocnienie podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa, negowanie zasad wolnej konkurencji oraz semi-nacjonalizacja podmiotów. Nie są to zapewne wszystkie możliwe negatywne efekty wspierania prywatnych przedsiębiorstw publicznymi środkami. Przedstawiony rynek motoryzacyjny jest tego dobrym przykładem. Pod powłoką dobrych intencji – ratowania miejsc pracy w tym sektorze i innych powiązanych z nim bezpośrednio i pośrednio, wzmacnia się niedoskonałe konkurencyjną strukturę rynku nowymi barierami dla konkurencji.

Oczywiście wycena efektów społecznych upadku tak olbrzymich podmiotów zatrudniających tysiące pracowników jest wystarczająco przerażająca, by osoby odpowiedzialne podjęły decyzje o udzieleniu wsparcia. Nikt jednak nie pokusił się o symulację dotyczące hipotetycznej sytuacji po upadku bankrutów. Jak szybko konkurencja zapełniłaby lukę, jakie byłyby pozytywne efekty takich działań. Nie należy przy tym zapominać, że obecnie przemysł motoryzacyjny pracuje w granicach około 60–70% swoich możliwości wytwórczych. Upadek jednego z wielkich wytwórców mógłby nie zostać zauważony na rynku w odniesieniu do liczby dostarczanych na niego produktów. Działanie takie wyczyściłoby sytuację, pozwalając pozostałym konkurentom na zyskowne funkcjonowanie. Czyż nie jest to podobne do sytuacji polskich stoczni

i całego światowego sektora. Mimo upadku polskich stoczni statki są nadal produkowane na świecie w wystarczającej liczbie. Nie należy przy tym zapominać o jeszcze jednej korzyści: nie zostałyby wydane ogromne kwoty z budżetów państw. Wolne środki mogłyby być zagospodarowane na rozwój sektora MŚP, który potencjalnie mógłby wchłonąć wolne zasoby pracy.

dr Tomasz Bernat
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

¹⁾ K. NIKLEWICZ, *Kalendarium zapaszi*, „Gazeta Wyborcza”, 2008, http://wyborcza.pl/1,76842,5787550,Kalendarium_zapaszi.html

²⁾ *Kryzys gwałtownie uderza w globalny popyt*, „Rzeczpospolita”, 2008, <http://www.rp.pl/artukul/280911.html>

³⁾ A. KUBLIK, *Amerykańska motoryzacja idzie na dno*, „Gazeta Wyborcza”, 2008, http://wyborcza.pl/1,76842,5883862,Amerykanska_motoryzacja_idzie_na_dno.html

⁴⁾ *Rząd wesprze przemysł samochodowy kwotą do 17,4 mld USD*, „Gazeta Wyborcza” 2008, http://gospodarka.gazeta.pl/Gielda/1,94782,6084596,USA_Rzad_wesprze_przemysl_samochodowy_kwota_do_17_4.html

⁵⁾ <http://moto.money.pl/wiadomosci/aktualnosci/artukul/usa%3Bi%3Brosja%3Bdwa%3Bsposoby%3Bbratowania%3Bmotoryzacji,83,0,409939.html>

⁶⁾ *Renault zabiera pracę ze Słowenii*, „Rzeczpospolita” z 21–22.03.2009, s. 31.

⁷⁾ *Opel wróci do macierzy?* Money.pl, 2009, <http://news.money.pl/artukul/opel/wroci;do;macierzy,83,0,435795.html>

⁸⁾ *Por. Poker koncernów motoryzacyjnych*, Money.pl, 2008, <http://moto.money.pl/wiadomosci/aktualnosci/artukul/poker;koncernow;motoryzacyjnych,0,0,408576.html>

⁹⁾ *Unia nie zostawi nowych krajów bez pomocy*, „Rzeczpospolita”, 24.03.2009, <http://www.rp.pl/artukul/281178.html>

¹⁰⁾ P. GEORSKI, R.J. GILBERT, A. JACQUEMIN, *Barriers to Entry and Strategic Competition*, Harwood Academic Publisher, London 1990, s. 14–15.

¹¹⁾ *Mikroekonomia*, (red.) D. Kopycińska, KaDruk, Szczecin, 2007, s. 56.

¹²⁾ J.S. BAIN, *Economies of Scale, Concentration, and the Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries*, „American Economics Review”, vol. 44/1954, no. 1, s. 16.

¹³⁾ T.R. SAVING, 1961, *Estimation of Optimum Size of Plant by the Survivor Technique*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. LXXV, no. 4, s. 605.

¹⁴⁾ D.F. GREER, *Advertising and Market Concentration*, „Southern Economic Journal”, 1971, vol., 38, s. 30.

¹⁵⁾ S.C. SOLOP, *Strategic Entry Deterrence*, „American Economics Review”, 1976, vol. 69, no. 2.

¹⁶⁾ A.K. DIXIT i A.S. KYLE, *The use of Protection and Subsidies for Entry Promotion and Deterrence*, „American Economics Review”, 1985, vol. 74, no. 1, s. 139.

¹⁷⁾ *Ibidem*, s. 141.

¹⁸⁾ Na przykład w USA zostanie wyznaczony urzędnik sprawujący funkcję nadzorca nad wykorzystaniem pieniędzy przeznaczonych na ratowanie podmiotów sektora motoryzacyjnego „wielkiej trójki”. Jest to spowodowane nie tyle obawą o konieczność dalszego „wpompowywania” pieniędzy, co przykrymi doświadczeniami z nieuprawnionym wykorzystaniem kapitałów. AIG wypłaciło jako premię dla menedżerów niemal całą otrzymaną dotację, nie przeznaczając tych środków na ratowanie przedsiębiorstwa.

Summary

Public help can be treat as a financial support for companies under the crisis pattern. Its obtainment guarantee market survival. Paper objective is a trial to indicate, companies activities aimed to obtain public money to preserve its performance, should be treat as a entry barrier – barrier for competition. Additionally the next trial will be hold on in the context of assessment such activity in the light of alternative solutions. The research was based on car industries on the world.

Wprowadzenie

Piotr Górski na łamach „Przeglądu Organizacji” pisał m.in. o propozycjach przedstawicieli naukowej organizacji w Polsce w zakresie przeciwdziałania skutkom światowego kryzysu gospodarczego w latach 30. XX wieku [1]. We wprowadzeniu do tego tekstu Górski wspomina, że kryzys ten „ma olbrzymią literaturę z dziedziny ekonomii i historii gospodarczej. Gospodarce Polski tego okresu Zbigniew Landau i Jerzy Tomaszewski poświęcili osobny tom swej *Historii gospodarczej Polski* (1982)” [1, s. 5]. Rzeczywiście, zagadnienie kryzysu z lat 30. ubiegłego wieku było przedmiotem zainteresowania licznych badaczy, ale w zdecydowanej większości interesowały ich wielkości ogólne, syntetyczne, makroekonomiczne, mniej uwagi poświęcali w swoich pracach problemom funkcjonowania pojedynczych przedsiębiorstw czy instytucji w warunkach głębokiego i długotrwałego kryzysu gospodarczego. W opinii autora niniejszy tekst jest kontynuacją opracowania Górskiego, gdyż jest próbą odpowiedzi na dwa pytania. Pierwsze, w jaki sposób ze skutkami kryzysu lat 30. ubiegłego wieku radzili sobie polscy przedsiębiorcy i menedżerowie? Drugie – czy i w jakim stopniu polscy przedsiębiorcy i menedżerowie stosowali się do sposobów proponowanych przez przedstawicieli naukowej organizacji? Zdaniem autora interesujące są bowiem reakcje osób zajmujących się praktyczną działalnością gospodarczą i menedżerską na kryzys gospodarczy.

Na podstawie wyników analiz istniejących, nielicznych opracowań na temat dziejów pojedynczych organizacji gospodarczych i spisanych wspomnień osób prowadzących działalność gospodarczą w interesującym nas okresie, możliwe jest udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania.

Warto zauważyć, że światowy kryzys gospodarczy w latach 30. XX wieku wpływał także na zachowania psychiczne osób prowadzących wówczas działalność gospodarczą*. W niektórych przypadkach stał u podstaw ich psychicznego niepokoju wewnętrznego. Przedstawiciel znanej warszawskiej rodziny Pfeifferów, zajmujących się od kilku pokoleń garbarstwem na skalę przemysłową, Józef Mieczysław Pfeiffer wspomina: „Objawy (psychicznego niepokoju wewnętrznego – T.S.) były dość charakterystyczne (za granicą wiele samobójstw), a więc ciągły pośpiech, niemożność pozostawiania przez dłuższy czas na jednym miejscu, konieczność stałego ruchu” [4, s. 275]. Sam Pfeiffer odczuwał konieczność stałego ruchu, będąc w jednym miejscu, pragnął być w innym. Miał on stałe uczucie zaniedbywania czegoś – (...) „przeoczę jakiś termin lub czegoś nie dopilnuję. Bardzo często wydawało mi się, że powinien coś załatwić, gdzieś być, ale myśl nie była jasno skryształizowana. Stała obawa, że tam, gdzie mnie nie ma, może się coś stać, czemu mógłbym zapobiec, gdybym był na miejscu. Jeżeli kiełkowała we mnie jakaś myśl, to musiałem ją zaraz wprowadzić w czyn lub załatwić w jakikolwiek sposób. Stawałem się bardzo niecierpliwy, na wszystkie zagadnienia miałem gotowe rozwiązania, które często były nierealne lub po prostu głupie, ale nie mogłem tego w sobie zwalczyć”. Z perspektywy upływu wielu lat, analizując własne zachowanie w latach kryzysu, Pfeiffer zauważył, że wiele ówczesnych spraw mógł „załatwić lepiej i bez tego spieszania się”. Jako czynnik sprawczy własnego niepokoju wskazuje na „uczucie,

Naukowa organizacja w polskich przedsiębiorstwach a kryzys gospodarczy w latach 30. XX wieku

Tomasz Sobczak

że gdzieś coś grozi”. Sam zauważa, że jego kondycja psychiczna z tamtego okresu była męcząca i nieprzyjemna zarówno dla niego, jak i otoczenia [4, s. 275].

Sposoby przeciwdziałania kryzysowi

Wiele cennych informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu lat 30. ubiegłego wieku znajdujemy we wspomnieniach Zdzisława Krudzielskiego, który w tym czasie był dyrektorem prężnie rozwijającej się cementowni „Szczakowa” [3]. Krudzielski, spodziewając się, że kryzys nie ominie jego przedsiębiorstwa, rozpoczął działania na rzecz obniżenia kosztów produkcji poprzez redukcję kosztów podstawowych materiałów: węgla i koksu [3, s. 187]. Ponadto zwrócił się do dostawców z propozycją zakupu materiałów podstawowych na dłuższy okres – prawdopodobnie zaoferował on podpisanie długoterminowych umów na dostawy węgla i koksu – „żądając jednak znacznej obniżki ceny jednostkowej oraz ratalnych spłat przy wpłacie większej sumy zaliczki”. Jako uważny obserwator życia gospodarczego miał wiedzę o tym, że „wiele kopalń było w toku wykonywania lub kończenia inwestycji, toteż gotówka na zapłatę dostawianych maszyn była im konieczna. Tymczasem krajowe instytucje finansowe poczęły, wzorem Zachodu, ograniczać wysokość kredytów, wobec czego moje propozycje były nie do pogardzenia”. Podobne kroki podjął Krudzielski w stosunku do dostawców smarów, oliw i papieru do worków. Działania tego menedżera w tym czasie obok poprawy sytuacji ekonomicznej były wynikiem jego wysokiego poczucia odpowiedzialności społecznej za własną załogę i okoliczną ludność. Okazuje się, że starał się on „zatrudniać jak najwięcej ludzi, nawet w pracach poza godzinami”, i radził pracownikom tworzenie rezerw finansowych z podwyższonych w ten sposób zarobków na gorsze czasy. Własne oszczędności w tym czasie zamienił na „realną wartość”, tj. zakupił willę w Krakowie. Dalej czytamy, że w warunkach „kryzysu zbytu” musiał zwolnić prawie wszystkich pracowników cementowni i wstrzymać produkcję półproduktów, których zapasy były na dostatecznym poziomie. Krudzielski w tym czasie prowadził rozmowy z przedstawicielami związków zawodowych, zwłaszcza po zapowiedzi obniżenia wynagrodzeń. Dalej wspomina, że „Zarządy fabryk [...] obniżały z dnia na dzień ceny sprzedaży cementu, chcąc zebrać na zimową recesję jak najwięcej gotówki” [3, s. 189]. W tym czasie duże fabryki cementu w sytuacji, gdy koszty produkcji były wyższe od cen sprzedaży dopłacały „do każdego worka cementu”. Sama cementownia „Szczakowa” w tym czasie dopłacała do sprzedaży cementu

około 1 miliona złotych, przy czym w tych trudnych warunkach zarabiała, rozwijając inną działalność niż produkcja cementu, m.in. wytwarzała palony i mielony dolomit oraz prowadziła sprzedaż worków papierowych i torebek sklepowych.

Największa w Polsce międzywojennej firma włókiennicza i jedna z największych w ówczesnej Europie – Zjednoczone Zakłady K. Scheiblera i L. Grohmana w Łodzi przeciwdziałały kryzysowi ograniczeniem produkcji redukcją zatrudniania i budową własnej sieci zbytu [5, s. 239–240, 252]. W zakresie ostatniego działania kierownictwo tego przedsiębiorstwa przyjęło program reorganizacji sprzedaży, którego celem było wyeliminowanie pośredników z obrotu krajowego. Zjednoczone Zakłady zbudowały własną sieć zbytu dla własnych produktów, m.in. uruchomiły składy towarów w 9 największych miastach Polski, które miały punkty składowe o mniejszym zasięgu terytorialnym. Jak ustalił Stefan Pytlas, w latach 1930–1934 Zjednoczone Zakłady całkowicie zrezygnowały ze sprzedaży wyrobów hurtownikom [5, s. 252]. W efekcie przyjętego i zrealizowanego programu reorganizacji zbytu w dystrybucji wyrobów uczestniczyli: producent, własny skład towarów, sklep detaliczny i konsument. Zmiana zasad polityki zbytu pozwoliła na pełniejsze opanowanie rynku i wyeliminowanie kosztów pośrednictwa.

Wspomniany już Józef M. Pfeiffer, opisując sytuację przemysłu garbarskiego w czasie kryzysu gospodarczego, pisze, że stała obniżka cen skór stała u podstaw wzrostu konkurencji w tej gałęzi przemysłu [4, s. 276]. Każdy producent droższych skór starał się jak najszybciej je sprzedać, by w ten sposób zmniejszyć straty spowodowane spodziewanymi jeszcze niższymi cenami w przyszłości. Producenci skór rzucili „wielkie ilości towaru na rynek, dając duże kredyty i dogodne warunki płatności”. Skumulowane działania producentów wywołały „ogromną podaż, której konsumenci nie mogli wchłonąć, tym bardziej że tych konsumentów było coraz mniej, wszyscy ograniczali się w wydatkach”. Dalej czytamy, że producenci skór w tej sytuacji ograniczali produkcję i zwalniali pracowników. Według Pfeiffera takie zachowania przedsiębiorców powodowały dalszy rozwój kryzysu [4, s. 276].

Ze względu na specyfikę prowadzonej działalności inne działania skierowane na łagodzenie skutków kryzysu zastosował znany międzywojenny Dom Towarowy „Bracia Jabłkowski” w Warszawie [2, s. 105]. Feliks Jabłkowski wspomina, że kryzys w jego przedsiębiorstwie „ujawnił się z końcem 1930 roku” i rozpoczął „okres reorganizacji wewnętrznej i zmian lub przesunięć personalnych. Za pomocą szeregu zabiegów, reform organizacyjnych

i elastycznego dopasowywania się do zmieniających się warunków zewnętrznych udało się to katastrofalne załamanie koniunktury, przy niewielkich stratach początkowych, pomyślnie przebrnąć” [2, s. 105]. Na początku lat 30. XX w. naczelne kierownictwo wprowadziło m.in. zmiany w sposobie podejmowania decyzji w sprawie zakupów towarów. Do tej pory w decyzje te były podejmowane ogólnie, przez tzw. szefa zakupów, któremu podlegało dwóch kierowników – jeden zajmował się zakupami materiałów włókienniczych i konfekcji, drugi – zakupami bielizny, galanterii, papeterii, zabawek, artykułów gospodarstwa domowego, mebli, obuwia i perfumerii. Po zmianach, tj. likwidacji stanowiska szefa zakupów, kierownicy poszczególnych sklepów mający bezpośredni kontakt z klientami na własną odpowiedzialność ustalali asortyment i wielkość zamówienia. Dotychczasowi kierownicy zakupów pełnili nadzór nad zamówieniami, by przeciwdziałać nadmiernym zamówieniom i eliminować inne „niespodzianki” w tym obszarze. W ten sposób obniżono o dwa szczeble proces podejmowania decyzji o zakupach i przeniesiono odpowiedzialność za prawidłowe uzupełnianie towarów na kierowników poszczególnych sklepów [2, s. 110, 142–144]. Ponadto zmniejszono poziom zapasów z 2,5 miliona złotych do jednego miliona. Zastosowano wyprzedaż ze znacznymi zniżkami cen, tak by zmniejszyć straty związane z późniejszymi znacznie niższymi cenami sprzedaży [2, s. 109].

Jeśli w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych łatwo można zidentyfikować działania minimalizujące negatywne skutki kryzysu gospodarczego, to w przypadku instytucji finansowych jest to trudniejsze, gdyż trzeba m.in. sięgnąć do szczegółowych sprawozdań finansowych. W latach kryzysu, zwłaszcza w latach 1930–1932, poniosły one znaczne straty finansowe, które z jednej strony generowane były przez kredytobiorców, którzy ubiegali się o odroczenie spłat lub ogłaszali upadłość, z drugiej zaś strony zmniejszoną akcją oszczędnościową społeczeństwa polskiego czy też wycofywaniem dotychczasowych lokat i depozytów z banków. Dokładna analiza sprawozdań niektórych instytucji finansowych wskazuje, że w celach poprawy wyników finansowych, m.in. ograniczały one własne koszty związane z funkcjonowaniem siedziby i poszczególnych oddziałów.

Na przykład na utrzymanie biura Bank Przemysłowców Łódzkich w Łodzi wydał w roku 1929 – 730 269,52 zł, a w roku 1932 – 649 656,43 zł. Szczegółowa analiza sprawozdań tego banku za lata 1929 i 1932 wskazuje, że największe oszczędności miały miejsce w obszarze kosztów związanych z remontami, ubezpieczeniem, ogrzewaniem i energią, zakupem książek, druków i dzienników, kosztów ogłoszeń oraz przesyłek pocztowych i innych [6, s. 12; 7, s. 16]. Na uwagę zasługuje brak zmiany wysokości wynagrodzeń członków rady banku i komisji rewizyjnej (w latach 1929 i 1932 było to 36 000 zł) oraz niewielki spadek wartości kosztów wynagrodzeń członków zarządu i pozostałych pracowników tego banku (z poziomu 529 383,91 zł w roku 1929 do 527 852,28 zł w roku 1932).

Zakończenie

Okazuje się, że polscy przedsiębiorcy i menedżerowie w latach 30. XX wieku aktywnie przeciwdziałali skutkom kryzysu gospodarczego. Stosowali się – być może nieświadomie – do propozycji niektórych propagatorów naukowej organi-

zacji w Polsce nt. sposobów przewyższania kryzysu gospodarczego. Najczęściej realizowane były postulaty wdrażania działań zmierzających do obniżania kosztów, stosowania zachęt finansowych dla osób wypracowujących oszczędnościowe rozwiązania organizacyjne i wdrażania funkcjonalnego systemu zarządzania.

Wykraczając poza zakres niniejszego artykułu, należy zwrócić uwagę, że praktyczny dorobek polskich przedsiębiorstw w zakresie przeciwdziałania skutkom kryzysu lat 30. XX wieku oraz bieżące działania współczesnych przedsiębiorstw w warunkach obecnego kryzysu wskazują, że mimo upływu prawie 80 lat stosuje się te same koncepcje walki z kryzysem, czyli zmniejszenie produkcji i/lub redukcję zatrudnienia. W Polsce w latach 1930–2009 miały miejsce liczne zmiany – a nawet rewolucje – zarówno w gospodarce, jak i w świadomości społecznej naszego społeczeństwa. W związku z tym należałoby oczekiwać od współczesnych nam podmiotów takich działań, które świadczyłyby o ich społecznej odpowiedzialności za pracowników, ich rodziny i najbliższe otoczenie. Okazuje się, że w dorobku naukowym i praktycznym z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami istnieje luka w obszarze nowoczesnych koncepcji, metod i technik opartych na koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych, a które mogłyby wspomagać naczelne kierownictwo w podejmowaniu decyzji w warunkach obecnego kryzysu.

dr Tomasz Sobczak

Katedra Zautomatyzowanych Systemów
Wytwarzania i Inżynierii Jakości
Wydział Inżynierii Mechanicznej i Mechatroniki
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu
Technologicznego

* Należy podkreślić, że nie tylko kryzys wpływa negatywnie na zachowania psychiczne przedsiębiorców i ich pracowników. Nietypowe, niekiedy patologiczne zachowania występują w czasach dobrej koniunktury gospodarczej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GÓRSKI P., *Środowisko naukowej organizacji w Polsce wobec światowego kryzysu gospodarczego w latach trzydziestych XX wieku*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2008.
- [2] JABŁKOWSKI F., *Dom Towarowy Bracia Jabłkowscy. Romans ekonomiczny*, Iskry, Warszawa 2005.
- [3] KRUDZIELSKI Z., *Wspomnienia*, Wyd. SCHOLAR, Warszawa 1996.
- [4] PFEIFFER M.J., *Wspomnienia warszawskiego przemysłowca*, t. 1, Bis Press, Warszawa 2003.
- [5] PUŚ W., PYTLAS S., *Dzieje Łódzkich Zakładów Przemysłu Bawełnianego im. Obrońców Pokoju „Uniontex” (d. Zjednoczonych Zakładów K. Scheiblera i L. Grohmana) w latach 1927–1977*, PWN, Warszawa–Łódź 1979.
- [6] *Sprawozdanie Banku Przemysłowców Łódzkich Spółdzielni z ograniczoną odpowiedzialnością w Łodzi za rok 1929*.
- [7] *Sprawozdanie Spółdzielczego Banku Przemysłowców Łódzkich z ograniczoną odpowiedzialnością w Łodzi za rok 1932*.

Summary

In the article practical examples were presented to the realization of the proposal of representatives of Polish scientific organization in the scope of relieving effects of a great economic crisis. Demands of accustoming aiming action to reducing costs, applying financial incentives for persons working economical organizational solutions out and ordering introducing the functional system have most often been realized.

Proaktywne zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach

Adam Ryszko

Wprowadzenie

Zapoczątkowany w latach 80. XX wieku rozwój zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach zaowocował wprowadzeniem w najbardziej uprzemysłowionych krajach świata kodeksów postępowania odnoszących się do integracji zagadnień ochrony środowiska z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Sformułowane w nich zasady stanowiły podstawę do opracowywania i doskonalenia narzędzi zarządzania środowiskowego, których wymagania i wytyczne mają współcześnie charakter norm lub regulacji prawnych dobrowlnie wdrażanych przez przedsiębiorstwa.

Wraz z intensyfikacją rozwoju zarządzania środowiskowego pojawiły się pojęcia korporacyjnego environmentalizmu [2] oraz paradygmatu zarządzania ekocentrycznego [8] ukierunkowanego na zarządzanie wszystkimi elementami przedsiębiorstw, które mają wpływ na środowisko, a przejawiającego się w „zazielenianiu” ich celów, strategii czy funkcji biznesowych. Działalność przedsiębiorstw zgodna z ekocentrycznym paradygmatem zarządzania spotykana jest niezmiernie rzadko. Przedsiębiorstwa w rzeczywistości przyjmują bardzo różnorodne podejścia wobec środowiska: od zachowań cechujących się ignorancją ekologiczną (podejście reaktywne) do zachowań przejawiających się pełnym zaangażowaniem w działalność proekologiczną (podejście proaktywne).

Proaktywne zarządzanie środowiskowe, zintegrowane z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem na poziomie strategicznym, funkcjonalnym i operacyjnym, związane jest z kompleksowymi działaniami obejmującymi kształtowanie produktów oraz procesów ich wytwarzania, wprowadzania na rynek, użytkowania i utylizowania, które zmierzają do minimalizacji ich wpływu na środowisko, przy jednoczesnych aktywnych działaniach mających na celu spełnianie oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska. Proaktywne zarządzanie środowiskowe oznacza uwzględnianie aspektów środowiskowych w wizji i misji przedsiębiorstwa, w jego celach i strategii, strategiach i działalności poszczególnych obszarów funkcjonalnych, tworzeniu łańcucha wartości itp.

Przedmiotem rozważań podjętych w niniejszym artykule jest zdiagnozowanie przejawów proaktywnego zarządzania środowiskowego, a w szczególności określenie mierników – atrybutów i wymiarów – służących do jego oceny.

Przejawy proaktywnego zarządzania środowiskowego w świetle przeprowadzonych badań literaturowych

W literaturze przedmiotu, w konceptualnych pracach badaczy, takich jak: N. Roome, C.B. Hunt i E.R. Auster czy P. Winsemius i U. Guntram, podejścia przedsiębiorstw do zarządzania środowiskowego ujmowane są na kontinuum od reaktywności do proaktywności. Według takiego założenia rozwój zarządzania środowiskowego przebiega według ścieżki, którą progresywnie podążają przedsiębiorstwa w kierunku proaktywności, zwiększając poziom zaangażowania w działalność proekologiczną. W czym jednak konkretnie przejawia się podejście proaktywne i w jaki sposób dokonywać jego oceny? W stosunkowo nielicznych badaniach empirycznych dotyczących rozwiązania tego problemu badawczego najczęściej wykorzystywany jest zestaw atrybutów, których nasilenie stanowi miernik poziomu proaktywności w zarządzaniu środowiskowym.

S. Sharma i H. Vredenburg do celów pomiaru poziomu proaktywności w zarządzaniu środowiskowym zoperacjonalizowali zasady sformułowane przez Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). Przyjęli, że proaktywne zarządzanie środowiskowe przejawia się wprowadzaniem dobrowolnych, niewymuszonych prawem ani kodeksami branżowymi praktyk zarządzania środowiskowego w obszarze ochrony biosfery, rewitalizacji środowiska, ograniczania zanieczyszczeń, ograniczania zużycia surowców, wykorzystania odnawialnych źródeł energii, ograniczania zużycia energii, ograniczania wpływu wyrobów na środowisko w całym cyklu ich życia, ograniczania ryzyka ekologicznego, partnerstwa i współpracy z organizacjami z otoczenia w celu ograniczania wpływu na środowisko oraz audytów środowiskowych, raportów ekologicznych i szkoleń pracowników. W prowadzonych badaniach założyli, że im większy zakres i stopień wdrożenia praktyk środowiskowych w przedsiębiorstwach, tym większa ich proaktywność w zarządzaniu środowiskowym [7].

Według I. Henriques i P. Sadowsky'ego przejawami proaktywności w zarządzaniu środowiskowym są: funkcjonowanie w przedsiębiorstwie komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za zarządzanie środowiskowe, funkcjonowanie zespołu ds. zarządzania środowiskowego, istnienie udokumentowanego planu działań środowiskowych oraz zakomunikowanie tego planu pracownikom i interesariuszom przedsiębiorstwa [5].

K. Buysse i A. Verbeke na potrzeby operacjonalizacji proaktywności w zarządzaniu środowiskowym wykorzystali założenia zasobowej koncepcji przedsiębiorstwa. Poziom proaktywności określali na podstawie zakresu inwestycji w kompetencje ekologiczne w obszarze proekologicznego rozwoju produktu i technologii, poziomu inwestycji na rozwój umiejętności pracowników (szkolenia z zakresu ochrony środowiska), inwestycji na rozwój kompetencji organizacyjnych (zakres uwzględniania ochrony środowiska w obszarach funkcjonalnych, np. badaniach i rozwoju, finansach, zaopatrzeniu, wytwarzaniu, sprzedaży i marketingu), inwestycji na rozwój systemu zarządzania środowiskowego (opracowywanie programów środowiskowych, przeprowadzanie oceny cyklu życia produktu, wewnętrzne i zewnętrzne raportowanie ekologiczne, ocena efektywności działalności proekologicznej przez najwyższe kierownictwo), a także stopnia uwzględniania zagadnień ekologicznych w planowaniu strategicznym i udziału osoby odpowiedzialnej za zarządzanie środowiskowe w planowaniu strategicznym [3].

Identyfikując podejścia przedsiębiorstw do zarządzania środowiskowego, J.A. Aragón-Correa wyodrębnił trzy wymiary oceny: wymiar informacji i edukacji (obejmujący seminaria ekologiczne dla kadry zarządzającej, szkolenia dla pracowników, okresowe audyty środowiskowe i udział w dotowanych przez rząd programach środowiskowych), wymiar tradycyjnych praktyk kontroli zanieczyszczeń (obejmujący ubezpieczenie na wypadek awarii ekologicznej oraz stosowanie filtrów i urządzeń kontroli zanieczyszczeń), a także wymiar nowoczesnych prewencyjnych praktyk zarządzania środowiskowego (obejmujący uwzględnianie aspektów środowiskowych w strategii przedsiębiorstwa, opracowywanie programów kompleksowej jakości środowiska i przeprowadzanie analiz cyklu życia produktu) [1].

W badaniach przeprowadzonych przez J. González-Benito i Ó. González-Benito wykorzystano z kolei zbiór atrybutów odnoszących się do oceny zarządzania środowiskowego na poziomie korporacji i strategicznych jednostek biznesu, jak również poziomie funkcjonalnym i operacyjnym przedsiębiorstwa. Atrybuty te zostały zagregowane do czterech wymiarów obejmujących: • planowanie i organizację zarządzania środowiskowego (charakteryzowane zdefiniowaniem polityki środowiskowej, celów i programów środowiskowych, określeniem ról i odpowiedzialności w obszarze zarządzania środowiskowego, wyznaczeniem osoby odpowiedzialnej za zarządzanie środowiskowe, szkoleniami dla kierownictwa i pracowników, systemem pomiaru i oceną efektów działalności proekologicznej, planami na wypadek awarii, regularnym opracowywaniem raportów ekologicznych oraz uwzględnianiem zagadnień ekologicznych w marketingu) • proekologiczne procesy logistyczne (charakteryzowane doбором ekologicznych środków transportu, opakowaniami nadającymi się do recyklingu, ekologicznymi materiałami stosowanymi w opakowaniach, zamkniętymi obiegami technologicznymi, wdrażaniem czystszych technologii) • proekologiczne projektowanie i rozwój produktu (charakteryzowane uwzględnianiem ekologicznych kryteriów podczas zakupów, zastępowaniem niebezpiecznych substancji mniej szkodliwymi, uwzględnianiem w projektowaniu produktu ograniczania zużycia zasobów i emisji zanieczyszczeń

w trakcie jego wytwarzania oraz użytkowania, jak również możliwości jego rozmontowania i recyklingu) oraz • proekologiczne zarządzanie produkcją (charakteryzowane uwzględnianiem w projektowaniu ograniczania zużycia energii i surowców w procesach produkcyjnych, planowaniem i sterowaniem produkcją obejmującym ograniczanie zanieczyszczeń i optymalizację zużycia materiałów, składowaniem odpadów w odpowiedzialny sposób, a także stosowaniem urządzeń kontroli zanieczyszczeń) [4].

Wymiary oceny proaktywności w zarządzaniu środowiskowym – wyniki eksploracyjnych badań empirycznych

Z przeprowadzonych badań literaturowych wynika, że jak dotąd nie uzyskano konsensu, w jaki sposób i za pomocą jakich atrybutów należy określać poziom proaktywności w zarządzaniu środowiskowym. W związku z tym podjęto próbę opracowania autorskiej propozycji w tym zakresie [6].

Podstawą dla niej były wnioski z dokonanych badań literaturowych, konsultacje z ekspertami, wywiady w przedsiębiorstwach oraz doświadczenie zdobyte w trakcie projektów badawczo-rozwojowych dotyczących wdrażania i doskonalenia zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach. Sporządzono zestaw 52 atrybutów służących ocenie poziomu proaktywności w zarządzaniu środowiskowym. Następnie przeprowadzono eksploracyjne badania empiryczne bazujące na danych zgromadzonych w drodze ankietyzacji 182 przedsiębiorstw województwa śląskiego. Obejmowały one wyniki samooceny tych przedsiębiorstw polegającej na zakwalifikowaniu odpowiedzi na stwierdzenia dotyczące poszczególnych atrybutów na siedmiostopniowej skali Likerta. Z uwagi na dużą liczbę analizowanych atrybutów postanowiono zredukować ich liczbę i wyodrębnić wymiary oceny proaktywności w zarządzaniu środowiskowym. W tym celu zastosowano analizę czynnikową, z wykorzystaniem metody głównych składowych. W wyniku dokonanej analizy otrzymano 7 wymiarów obejmujących:

- planowanie i organizację zarządzania środowiskowego (opisywane przez 7 atrybutów),
- strukturę organizacyjną zarządzania środowiskowego (3 atrybuty),
- proekologiczny rozwój produktów oraz proekologiczne zaopatrzenie i dystrybucja (8 atrybutów),
- proekologiczne zarządzanie produkcją (6 atrybutów),
- zakres recyklingu i minimalizacji odpadów (3 atrybuty),
- elementy marketingu ekologicznego oraz komunikowanie i współpracę z otoczeniem w obszarze zarządzania środowiskowego (6 atrybutów),
- ocenę i doskonalenie efektów działalności proekologicznej (9 atrybutów).

Atrybuty opisujące poszczególne wymiary przedstawiono w tabeli 1. Skale służące do pomiaru poziomu proaktywności przedsiębiorstw w wyznaczonych wymiarach okazały się rzetelne, co potwierdziły wysokie wartości otrzymanych współczynników α -Cronbacha.

Wyznaczone wymiary wraz z opisującymi je atrybutami mogą być wykorzystywane zarówno dla celów przeglądu i oceny zarządzania środowiskowego, jak i wyznaczania kierunków jego rozwoju i ciągłego doskonalenia.

Tab. 1. Wymiary i atrybuty charakteryzujące poziom proaktywności przedsiębiorstw w zarządzaniu środowiskowym

Wymiar oceny	Opis atrybutu
Planowanie i organizacja zarządzania środowiskowego	W celach i strategii przedsiębiorstwa zagadnienia ochrony środowiska są traktowane priorytetowo
	Najwyższe kierownictwo określiło, udokumentowało, zakomunikowało, wdrożyło i utrzymuje politykę środowiskową przedsiębiorstwa
	Polityka środowiskowa zawiera zobowiązanie do spełniania wymagań prawnych ochrony środowiska, zapobiegania zanieczyszczeniom oraz ciągłego doskonalenia
	Określone i wdrożone są mierzalne cele i zadania środowiskowe powiązane z polityką środowiskową i strategią przedsiębiorstwa oraz zasoby i odpowiedzialność za ich osiągnięcie
	Dokumenty i zapisy niezbędne do skutecznego zarządzania środowiskowego są opracowane i nadzorowane, czytelne i łatwe do zidentyfikowania oraz dostępne w miejscach ich użytkowania
	Role i odpowiedzialność wszystkich służb i szczebli przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania środowiskowego są określone, udokumentowane i zakomunikowane
	Najwyższe kierownictwo przeprowadza okresowe przeglądy zarządzania środowiskowego, które są podstawą zapewnienia jego skuteczności oraz ciągłego doskonalenia
Struktura organizacyjna zarządzania środowiskowego	W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa wyznaczona jest osoba odpowiedzialna wyłącznie za zagadnienia zarządzania środowiskowego
	Osoba odpowiedzialna za zarządzanie środowiskowe należy do najwyższego kierownictwa i aktywnie uczestniczy w formułowaniu celów i strategii przedsiębiorstwa
	W przedsiębiorstwie funkcjonuje zespół roboczy zajmujący się zarządzaniem środowiskowym, odbywający regularne spotkania w celu omawiania działalności proekologicznej
Proekologiczny rozwój produktu oraz proekologiczne zaopatrzenie i dystrybucja	Podczas wprowadzania nowych oraz modyfikacji istniejących produktów i procesów uwzględniamy ekologiczne preferencje klientów i ich uwagi dotyczące środowiska
	Przeprowadzamy analizy wpływu na środowisko naszych produktów, uwzględniając wszystkie etapy ich cyklu życia (od wydobycia surowców do fazy użytkowej)
	Podczas projektowania i rozwoju naszych produktów uwzględniamy ograniczanie wpływu na środowisko procesu ich wytwarzania
	Podczas projektowania i rozwoju produktów uwzględniamy ograniczanie wpływu na środowisko powodowanego ich użytkowaniem i likwidacją po konsumpcji
	Podczas zakupów bierzemy pod uwagę ekologiczne cechy oferowanych produktów
	Wymagamy od naszych dostawców i kooperantów wprowadzania oraz doskonalenia działań w obszarze zarządzania środowiskowego i weryfikujemy te osiągnięcia
	Podczas wyboru środków transportu i kanałów dystrybucji bierzemy pod uwagę kryteria ekologiczne
Proekologiczne zarządzanie produkcją	Informujemy klientów o wpływie na środowisko naszych produktów oraz sposobach ich użytkowania i likwidacji minimalizujących ten wpływ
	Substancje i odpady niebezpieczne transportowane oraz składowane są w naszym przedsiębiorstwie w sposób odpowiedzialny i bezpieczny
	Eliminujemy i ograniczamy zużycie oraz składowanie niebezpiecznych substancji i odpadów, zastępując je mniej szkodliwymi dla środowiska
	Przed rozpoczęciem nowego przedsięwzięcia lub inwestycji dokonujemy oceny wpływu na środowisko takiego działania
	Jednym z priorytetów planowania i sterowania produkcją jest ograniczanie zużycia surowców i energii oraz generowania zanieczyszczeń
	Podczas eksploatacji naszych urządzeń bierzemy pod uwagę ograniczanie zużywanych surowców i energii oraz generowanych zanieczyszczeń
Zakres recyklingu i minimalizacji odpadów	Nasze działania w obszarze doskonalenia jakości produktów i procesów obejmują zmniejszanie ich wpływu na środowisko
	Nasze produkty zawierają materiały z recyklingu, ułatwiony jest ich demontaż i ponowne wykorzystanie lub recykling po konsumpcji
	Ograniczamy wielkość opakowań oraz ich uciążliwość dla środowiska (np. poprzez zastosowanie opakowań biodegradowalnych lub z materiałów z recyklingu)
Elementy marketingu ekologicznego oraz komunikowanie i współpraca z otoczeniem w obszarze zarządzania środowiskowego	Stosujemy recykling, prowadzimy segregację i odzysk odpadów oraz mamy zamknięte obiegi technologiczne
	W działaniach marketingowych podkreślamy ekologiczne cechy naszych produktów (w tym również opakowań)
	W działaniach marketingowych podkreślamy nasze zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska
	Regularnie opracujemy i publikujemy raporty ekologiczne oraz zamieszczamy informacje o działalności proekologicznej w raportach rocznych
	Prowadzimy aktywny dialog i informujemy osoby i organizacje z naszego otoczenia o rzeczywistych i potencjalnych wpływach na środowisko naszej działalności
	Aktywnie uczestniczymy w społecznych inicjatywach ekologicznych i sponsorujemy akcje na rzecz ochrony środowiska
	Przyczyniamy się do transferu technik i technologii służących ochronie środowiska oraz praktyk zarządzania środowiskowego w przemyśle i sektorze publicznym
Ocena i doskonalenie efektów działalności proekologicznej	Dokonyjemy okresowej aktualizacji i oceny aspektów środowiskowych oraz zgodności działalności z wymaganiami prawnymi ochrony środowiska
	Mamy system identyfikacji, pomiaru i monitorowania kluczowych operacji i parametrów ekologicznych oraz efektów działalności proekologicznej
	Stosujemy wskaźnikową ocenę skuteczności ekologicznej oraz <i>benchmarking</i> ekologiczny
	Prowadzimy rachunek kosztów ochrony środowiska i uwzględniamy wskaźniki ekonomiczne podczas oceny efektów działalności proekologicznej
	Środki identyfikowania, zapobiegania i reagowania na awarie są ustanowione, uzgodnione z wymaganymi służbami, wdrożone i utrzymywane
	Przeprowadzamy okresowe audyty wewnętrzne w celu weryfikacji skuteczności zarządzania środowiskowego w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa
	Określone i wdrożone jest postępowanie z niezgodnościami oraz sposób podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych
	Prowadzimy prace badawczo-rozwojowe w obszarze ochrony środowiska i regularnie wprowadzamy proekologiczne innowacje produktowe i procesowe
	Aktywnie współpracujemy z dostawcami, kontrahentami i innymi jednostkami w celu określania i poprawy ekologicznych standardów produktów i procesów

Źródło: opracowanie własne.

Proaktywność w zarządzaniu środowiskowym badanych przedsiębiorstw

Z przeprowadzonych analiz wynika, że poziom proaktywności w zarządzaniu środowiskowym badanych przedsiębiorstw jest niewielki. Największa aktywność wykazywana jest w wymiarze proekologicznego zarządzania produkcją. Zdecydowanie najmniejsze nasilenie poszczególnych atrybutów obserwowane jest natomiast w wymiarze elementów marketingu ekologicznego oraz komunikowania i współpracy z otoczeniem w obszarze zarządzania środowiskowego, jak również w wymiarze struktury organizacyjnej zarządzania środowiskowego.

Przeprowadzone jednoczynnikowe analizy wariancji wykazały istotne różnicowanie poziomu proaktywności grup przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie kryterium ich wielkości (przedsiębiorstwa małe, średnie i duże) dla wszystkich wyznaczonych wymiarów. W odniesieniu do wszystkich wyodrębnionych wymiarów zaobserwowano prawidłowość, że nasilenie każdego z nich jest największe w przedsiębiorstwach dużych, a najmniejsze w przedsiębiorstwach małych. Największe różnicowanie pomiędzy grupami przedsiębiorstw dużych, średnich i małych zaobserwowano w wymiarach oceny i doskonalenia efektów działalności proekologicznej, planowania i organizacji zarządzania środowiskowego oraz struktury organizacyjnej zarządzania środowiskowego.

Rodzaj prowadzonej działalności (przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe i handlowe) również miał istotny wpływ na różnicowanie poziomu proaktywności w odniesieniu do większości wymiarów – istotności takiego wpływu nie zaobserwowano jedynie dla proekologicznego rozwoju produktów oraz proekologicznego zaopatrzenia i dystrybucji, a także zakresu recyklingu i minimalizacji odpadów. Biorąc pod uwagę kryterium rodzaju prowadzonej działalności, nasilenie wszystkich wymiarów jest największe w przedsiębiorstwach produkcyjnych, z kolei najmniejsze w przedsiębiorstwach handlowych. Największe różnicowanie występuje w wymiarach oceny i doskonalenia efektów działalności proekologicznej oraz proekologicznego zarządzania produkcją.

Należy podkreślić, że różnice w nasileniu poszczególnych wymiarów oraz opisujących je atrybutów pomiędzy grupami przedsiębiorstw wyodrębnionymi na podstawie ich wielkości są znacznie większe od różnicowania występującego w tym zakresie pomiędzy grupami przedsiębiorstw według rodzaju prowadzonej działalności.

Podsumowanie

Podjęte w niniejszym artykule rozważania zmierzały do odpowiedzi na pytania, w czym przejawia się proaktywne zarządzanie środowiskowe oraz w jaki sposób dokonywać jego oceny. Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że zagadnienie to należy rozpatrywać wielowymiarowo. W ramach przedstawionej autorskiej propozycji w tym zakresie wyodrębniono siedem wymiarów oceny proaktywności w zarządzaniu środowiskowym. Pomiar proaktywności, polegający na

określaniu nasilenia atrybutów charakteryzujących poszczególne wymiary, może przybierać formę samooceny przedsiębiorstw, jak również analiz dokonywanych przez ekspertów zewnętrznych. Wyznaczone wymiary oraz charakteryzujące je atrybuty mogą być wykorzystywane zarówno dla celów przeglądu i oceny zarządzania środowiskowego, jak również wyznaczania kierunków jego rozwoju i ciągłego doskonalenia.

dr inż. Adam Ryszko
Katedra Zarządzania Środowiskiem
i Bezpieczeństwem
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechniki Śląskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARAGÓN-CORREA J.A., *Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment*, „Academy of Management Journal”, vol. 41, no. 5/1998.
- [2] BANERJEE S.B., *Corporate Environmentalism. The Construct and its Measurement*, „Journal of Business Research”, 55/2002.
- [3] BUYSSE K., VERBEKE A., *Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective*, „Strategic Management Journal”, 24/2003.
- [4] GONZÁLEZ-BENITO J., GONZÁLEZ-BENITO Ó., *Environmental Proactivity and Business Performance: an Empirical Analysis*, Omega, „The International Journal of Management Science”, 33/2005.
- [5] HENRIQUES I., SADORSKY P., *The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance*, „Academy of Management Journal”, vol. 42, no. 1/1999.
- [6] RYSZKO A., *Proaktywność przedsiębiorstw w zarządzaniu środowiskowym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- [7] SHARMA S., VREDENBURG H., *Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*, „Strategic Management Journal”, 19(8)/1998.
- [8] SHRIVASTAVA P., *Ecocentric Management for a Risk Society*, „Academy of Management Review”, vol. 20, no. 1/1995.

Summary

The issues discussed in this article are aimed at proactive environmental management. Literature research and exploratory data analysis allowed to identification of attributes and dimensions of proactivity in environmental management. Recognized dimensions can be applied to environmental management performance evaluation as well as enable identification of areas to be improved, especially in enterprises which strive to successfully realise a more proactive approach within this field.

Zmiany w systemach motywowania przedsiębiorstw *high-tech* i czynniki je warunkujące

Wanda Kopertyńska

Wprowadzenie

We współczesnym świecie przedsiębiorstwa muszą zmagać się z burzliwym otoczeniem, w którym przetrwanie możliwe jest tylko poprzez ciągłe dostosowywanie się do zmian. Trwanie i rozwój każdej firmy na konkurencyjnym rynku zależy od spełnienia przez nią określonych, coraz wyższych wymagań. Przede wszystkim musi ona dysponować kapitałem na miarę celów i skali działań, być zdolna do reagowania w porę na zmieniające się czynniki otoczenia firmy, a także umieć gospodarować w sposób niepowodujący zakłóceń wewnętrznych i zewnętrznych o szerszej skali społecznej. Potencjał konkurencyjności firm, rozumiany jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów konkurencyjności na rynkach globalnych, jest określony przez wiele elementów. Dynamicznie zmieniające się otoczenie organizacji i podmiotów gospodarczych prowadzi do przewartościowania poglądów na temat wpływu poszczególnych czynników na sukces firmy [1]. Zdaniem S. Rudolfa podstawowym czynnikiem konkurencyjności stają się pracownicy i przedsiębiorstwa, które doceniły ten fakt, uzyskały nie tylko poprawę wyników ekonomicznych, ale też poprawę ich konkurencyjności [2]. U progu XXI wieku – w warunkach gospodarki globalnej – za jeden z najważniejszych czynników uznaje się kapitał ludzki organizacji [3]. Znaczenie człowieka dla organizacji zdecydowanie zmieniło się w ostatnich latach. W nowoczesnych koncepcjach przedsiębiorstwa zajmuje on centralne miejsce, ludzie są bowiem siłą napędową organizacji, kreuja organizacje, a także potrafią je niszczyć [4].

Dysponowanie odpowiednimi zasobami ludzkimi nie gwarantuje firmie sukcesu, jeśli pracownicy nie będą odpowiednio zmotywowani i zadowoleni ze swojej pracy. Dlatego tak ważne jest stworzenie w każdej organizacji systemu motywowania, który wspomagać będzie realizację celów firmy, jak też odpowiadać będzie oczekiwaniom pracowników. Systemy te muszą ulegać ciągłym zmianom z uwagi na uwarunkowania zewnętrzne, jak też zmiany wewnątrz organizacji. W artykule zaprezentowano zmiany w systemach motywowania przedsiębiorstw *high-tech*, które miały miejsce w latach 2006–2008 oraz czynniki je warunkujące*.

Systemy motywowania badanych przedsiębiorstw

Każda firma tworzy system motywacyjny poprzez odpowiedni dobór motywatorów. W opinii 100% badanych przedsiębiorstw systemy motywowania każdego z nich, tworzą trzy grupy elementów: płace, motywatory pozapłacowe o charakterze materialnym i niematerialnym. Systemy te uległy zmianom w 92% badanych przedsiębiorstw i zmiany te dotyczyły zarówno płac – 42% badanych, elementów pozapłacowych materialnych w 92% badanych przedsiębiorstw, jak też elementów niematerialnych. W zakresie tych ostatnich zmiany dotyczyły 100% badanych przedsiębiorstw. Zmianom tym towarzyszyły określone cele i do nich zaliczono wymienione w tabeli 1.

Celami wprowadzanych zmian była głównie potrzeba zatrzymania pracowników w firmie oraz

Tab.1. Cele wprowadzonych zmian

Lp.	Cele zmian	% badanych przedsiębiorstw
1.	Zatrzymanie pracowników	58
2.	Przyciągnięcie pracowników	50
3.	Dostosowanie do zmian w organizacji	33
4.	Dostosowanie płac do zmian na rynku	58
5.	Zmotywowanie pracowników do określonych zachowań:	75
	• aktywności, przedsiębiorczości	58
	• innowacyjności, kreatywności	50
	• samodzielności, odpowiedzialności	25
	• dyspozycyjności czasowej	17
	• uczciwości, lojalności	25
	• dzielenia się wiedzą	8
6.	Zmotywowanie do:	50
	• efektywnej pracy na stanowisku/ skutecznej realizacji zadań	42
	• realizacji celów firmy	42
	• rozwoju kompetencji	17
	• pracy grupowej, zespołowej	25

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Czynniki powodujące zmiany

Lp.	Czynniki zmian	% badanych przedsiębiorstw
1.	Zmiana oczekiwań pracodawcy, wynikająca z przyjętych celów strategicznych	50
2.	Zmiana oczekiwań pracowników	50
3.	Zmiany na rynku pracy	42
4.	Zmiany w systemach motywacyjnych firm konkurencyjnych	25
5.	Zmiany organizacyjne:	42
	• wprowadzenie zespołów projektowych	17
	• zmiany struktury organizacyjnej	33
6.	Dostosowanie do kultury organizacyjnej	8
7.	Kształtowanie poprzez system motywacyjny norm i wartości w kulturze organizacyjnej	33
8.	Zmiana sytuacji finansowej	17
9.	Wprowadzenie nowych form zatrudnienia	8
10.	Zmiana fazy rozwoju firmy	8

Źródło: opracowanie własne.

zmotywowanie ich do określonych zachowań, w tym głównie do aktywności, przedsiębiorczości oraz innowacyjności i kreatywności. Jako kolejne cele wymieniano potrzebę dostosowania płac do poziomu rynkowego oraz pozyskanie kompetentnych pracowników. Ponadto przedsiębiorstwa poprzez zmiany w systemach motywowania zamierzały zmotywować pracowników do efektywnej realizacji zadań i celów firmy.

Każda wprowadzana zmiana ma określony cel, jak też na tę zmianę wpływ mają określone czynniki czy też uwarunkowania wymuszające potrzebę ich wprowadzenia.

Wśród czynników mających wpływ na zmiany systemów motywowania w badanych przedsiębiorstwach wskazano na te, które zawarto w tabeli 2.

Dane zaprezentowane w tabeli wskazują, że na zmiany w systemach motywowania badanych firm wpływ miały uwarunkowania zewnętrzne, jak też wewnętrzne. Do zewnętrznych należą zmiany na rynku pracy, jak też systemów motywowania firm konkurencyjnych. Uwarunkowania wewnętrzne to głównie zmiana: oczekiwań pracodawcy wynikająca z celów strategicznych, jak też oczekiwań pracowników, sytuacji finansowej i fazy rozwoju firmy. Na zmiany wpływ miały też modyfikacja struktury organizacyjnej, wprowadzenie zespołów projektowych, jak też potrzeba kształtowania poprzez system motywacyjny norm i wartości w kulturze organizacyjnej.

Według badanych przedsiębiorstw zmiana sytuacji na rynku pracy (przejście z rynku pracodawcy na rynek pracownicy, deficyt pracowników) wpłynęła na zwiększenie oczekiwań płacowych pracowników – tak twierdziło 75% badanych przedsiębiorstw, zwiększenie oczekiwań pracowników w zakresie innych instrumentów motywowania materialnego – 33% badanych i w związku z tym w 42% badanych przedsiębiorstw wprowadzono do systemu motywowania instrumenty pozapłacowe o charakterze materialnym. Zmiana na rynku pracy powodowała też potrzebę zwiększenia poziomu płac – 50% badanych.

Określone skutki dla systemów motywowania przedsiębiorstw ma też otwarcie rynków pracy w Europie i postępująca globalizacja. Wśród badanych przedsiębiorstw 58% dostrzega ten wpływ i wyraża się on głównie zwiększeniem wymagań wobec pracowników, a dotyczących ich wiedzy, umiejętności – 33% badanych, jak też większej mobilności pracowników, zarówno czasowej, jak i przestrzennej – 25% badanych oraz elastyczności zatrudnienia – na to wskazało – 8% badanych przedsiębiorstw.

Każda zmiana, aby przyniosła zamierzony efekt, musi być dokładnie rozpoznana, zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracowników. Dlatego też w badaniach zapytano: czy przed wprowadzeniem zmian diagnozowano oczekiwania pracowników. Twierdząco na to pytanie odpowiedziało 42% badanych przedsiębiorstw. Taki sam odsetek przedsiębiorstw prowadzi systematyczne badania dotyczące satysfakcji pracowników. Wśród badanych przedsiębiorstw 88% potwierdziło zgodność zmian w systemach motywowania ze strategią przedsiębiorstwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwa rozpoznały potrzebę zmian przed ich wprowadzeniem. Wprowadzając zmiany, 83% badanych przedsiębiorstw korzystało z raportów dotyczących wysokości płac w sektorze/branży/regionie. Przy czym największa grupa tych przedsiębiorstw korzysta z raportów regionalnych oraz krajowych. Żadna z badanych z firm nie korzysta z raportów światowych.

Zmiany w motywowaniu płacowym

Płaca stanowi i niewątpliwie długo jeszcze będzie stanowić podstawową siłę motywacyjną, toteż umiejętne zwiększanie siły motywacyjnej pieniądza (płacy) powinno stać się ważnym instrumentem stymulowania postaw i zachowań ludzi w każdej organizacji. Płaca zachowa szczególną pozycję jako motywator tak długo, jak długo większość społeczeństwa będzie mieć skromne dochody z pracy. Gdy wzrost poziomu zamożności stanie się faktem, znaczenie płacy wśród innych motywatorów ulegnie obniżeniu – jak to się stało w bogatych społeczeństwach [5].

Skala poziomu motywacji wywoływanej pieniędzmi może być bardzo różna: wysoka albo niska. Wynika to z wielu czynników, zależnych od samej organizacji, jak i leżących poza strefą jej oddziaływań. Z tych też względów zmiany w zakresie płac w badanych przedsiębiorstwach dotyczyły nie tylko wysokości płac, ale też zasad ich kształtowania.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa wskazały, że w badanym okresie 2006–2008 wystąpiły zmiany wysokości płac i przyrost ten był w 17% firm na poziomie powyżej 30%. W takiej samej grupie badanych przedsiębiorstw wzrost ten wynosił 5–10%. Dwie kolejne takie same grupy przedsiębiorstw (33% badanych) odnotowały wzrost na poziomie 10–20%, jak też wzrost ten był w przedziale 20–30% (również 33% badanych przedsiębiorstw). Przy tym połowa badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, że wzrost ten był powiązany ze wzrostem wydajności pracy. Kolejna grupa (50%) wskazała na brak takiego związku.

Wzrost płac dotyczył kadry kierowniczej w 58% badanych przedsiębiorstw, w 75% kadry średniego

szczebla, w 92% specjalistów. Połowa badanych przedsiębiorstw dokonała zmian wysokości płac na stanowiskach robotniczych i 67% na stanowiskach nierobotniczych.

Oprócz wzrostu płac, 67% badanych przedsiębiorstw zanotowała zmiany w systemie płacowym. Zmiany te dotyczyły zasad kształtowania składników wynagrodzeń oraz zasad wzrostu płac (w 75% badanych przedsiębiorstw). W efekcie zmiany te spowodowały zwiększenie udziału płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu w 25% badanych przedsiębiorstw. Kolejną grupą, tj. 75% badanych przedsiębiorstw, wskazała na zwiększenie udziału składników zależnych od efektów pracy pracownika. Połowa badanych przedsiębiorstw wprowadziła dochody odroczone.

Motywowanie pozapłacowe

Motywatory pozapłacowe mają istotne znaczenie motywacyjne, funkcję tę spełniają bowiem w dwojaki sposób. Z jednej strony wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców płacowych, stanowią wyróżnienie dla pracownika. Z drugiej strony motywatory te działają autonomicznie i są szczególnie skuteczne w odniesieniu do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i potrzebie samorealizacji. Doceniają to przedsiębiorstwa, o czym świadczy fakt, że wszystkie badane firmy wskazały na stosowanie tych motywatorów w odniesieniu do ogółu zatrudnionych pracowników. Jednocześnie 100% badanych przedsiębiorstw wskazała, że zmiany w tym zakresie, które miały miejsce na przestrzeni ostatnich trzech lat, wprowadzono na korzyść pracowników.

Wśród motywatorów pozapłacowych o charakterze materialnym badane przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatnich trzech lat wprowadziły wskazane w tabeli 3.

Zgodnie z celami wprowadzanych zmian przedsiębiorstwa poprzez motywatory pozapłacowe o charakterze materialnym starają się przyciągnąć i zatrzymać kompetentnych pracowników, stąd też zastosowane dochody odroczone w postaci polis emerytalnych, jak też finansowanie rozwoju pracowników poprzez studia MBA, podyplomowe, udział w prestiżowych konferencjach. Znaczna liczba badanych przedsiębiorstw organizuje dla swoich pracowników przyjęcia okazjonalne, imprezy okolicznościowe, jak też funduje karnety wstępu na basen, siłownię, korty tenisowe. Mają one związek z dbałością o kondycję i zdrowie pracowników. Pracownicy otrzymują też kupony świąteczne oraz żywnościowe, co ma związek z zapewnieniem bezpieczeństwa socjalnego pracowników. W grupie badanych przedsiębiorstw (42%) udostępnia komputery przenośne i zabezpiecza połączenie z siecią korporacyjną firmy z domu pracownika jak też finansuje przejazdy do miejsca pracy oraz zabezpiecza wysoki standard miejsc

Tab. 3. Motywatory pozapłacowe o charakterze materialnym

Lp.	Elementy pozapłacowe o charakterze materialnym	% badanych przedsiębiorstw
1.	Finansowanie studiów MBA, studiów podyplomowych, udziału w prestiżowych konferencjach	25
2.	Polisy NW, polisy emerytalne	42
3.	Przyjęcia okazjonalne, imprezy okolicznościowe	67
4.	Karnety wstępu na siłownię, basen, korty tenisowe itp.	25
5.	Kupony żywnościowe lub subsydiowanie posiłków	33
6.	Kupony świąteczne	58
7.	„Sfinansowanie” stanowiska pracy w domu pracownika (opłata za internet, telefon)	8
8.	Udostępnianie komputerów przenośnych oraz połączenie z siecią korporacyjną firmy z domu pracownika	42
9.	Finansowanie przejazdów do miejsca pracy (samochód, parking, bilety)	58
10.	Fundusz reprezentacyjny celem opłacenia wydatków związanych z odbywaniem spotkań służbowych	8
11.	Wysoki standard miejsc pracy, podróżowania i zakwaterowania	33
12.	Wynajęcie mieszkania podczas dłuższych pobytów zagranicznych	8
13.	Opłata składek członkowskich w krajowych i międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych	17
14.	Celebrowanie urodzin/imienin, ślubów, urodzin dziecka, jubileuszy oraz przyznawanie określonych prezentów	42

Źródło: opracowanie własne.

pracy, podróżowania i zakwaterowania. Przyznanie takich elementów prowadzi do docenienia pracowników. Badane firmy starają się ponadto zapewnić pracownikom poczucie wartości poprzez celebrowanie ważnych dni w życiu rodzinnym i osobistym pracownika i przyznawanie określonych nagród, jak też opłatę składek członkowskich w krajowych i międzynarodowych stowarzyszeniach.

Zmiany dotyczyły też grupy motywatorów o charakterze niematerialnym i na przestrzeni badanego okresu firmy wprowadziły te elementy, które zaprezentowano w tabeli 4.

Z wykorzystaniem motywatorów pozapłacowych badane przedsiębiorstwa starają się zapewnić pracownikom partycypację poprzez: podejmowanie decyzji, które bezpośrednio ich dotyczą, decyzji, które dotyczą firmy oraz współdziałanie w rozwiązywaniu problemów firmy, jak też wspólne ustalanie celów i rozliczanie ich wykonania.

Dużą wagę przywiązuje się również do wyrażania szacunku pracownikom (okazywanie zrozumienia dla problemów osobistych pracowników poprzez stwarzanie warunków i możliwości ich rozwiązania, świętowanie poprzez gratulacje związane ze specjalnymi uroczystościami: urodziny dziecka, ślub pracownika). Znaczna grupa firm, bo 42% badanych stosuje elementy mające na celu zapewnienie rozwoju pracowników. Należą do nich: samodzielność działania, jasno określone ścieżki kariery, jak też praca w firmie o wysokim prestiżu i w dobrym, tj. o wysokim poziomie kompetencji zespołu. Do działań tych zaliczyć należy też wzbogacanie pracy poprzez rotację na stanowi-

Tab. 4. Motywatory pozapłacowe o charakterze niematerialnym wprowadzone w przedsiębiorstwach

Lp.	Elementy pozapłacowe o charakterze niematerialnym	% badanych przedsiębiorstw
1.	Okazywanie zaufania	17
2.	Dołączanie osobistych podziękowań za specjalne osiągnięcia	17
3.	Pochwały, publiczne wyróżnienia w przypadku, gdy pracownik na to zasłużył	8
4.	Poszanowanie dla wiedzy i umiejętności pracowników poprzez publiczne wyrażanie uznania	8
5.	Sprawna komunikacja wewnętrzna	42
6.	Angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, które ich bezpośrednio dotyczą	50
7.	Wspólne z pracownikiem ustalanie celów i rozliczanie ich wykonania	58
8.	Współdziałanie w rozwiązywaniu problemów poprzez powoływanie zespołów macierzowych oraz konsultacje z pracownikami	17
9.	Współdecydowanie – część decyzji przekazywana jest na niższy poziom do podejmowania w gronie kierownictwa i pracowników	25
10.	Udział w kształtowaniu decyzji dotyczących firmy poprzez zebrania pracowników, rady pracowników	25
11.	Elastyczny czas pracy, swoboda w zakresie ustalania rozpoczęcia i zakończenia pracy	17
12.	Dostęp do nowoczesnych narzędzi pracy, systemów informatycznych	17
13.	Zapewnienie dobrych warunków pracy poprzez właściwą organizację stanowiska pracy i jego wyposażenie	33
14.	Jasno określone ścieżki rozwoju pracowników	17
15.	Samodzielność działania	42
16.	Praca w firmie o wysokim prestiżu, renomie	42
17.	Praca w dobrym – kompetentnym zespole	33
18.	Wzbogacanie pracy poprzez rotację na stanowiskach pracy, rozszerzanie zakresu działania pracowników	33
19.	Okazywanie zrozumienia dla problemów osobistych pracowników poprzez stwarzanie warunków i możliwości rozwiązania	50
20.	Świętowanie specjalnych uroczystości: urodziny dziecka, ślub pracownika (gratulacje)	50
21.	Dbłość o dobrą atmosferę pracy, poprawne relacje międzyludzkie	33
22.	Akcentowanie przynależności do firmy o ustalonej marce, jakości produktu i prestiżu	25

Źródło: opracowanie własne.

skach pracy, rozszerzanie zakresu działania pracowników, organizowanie pracy w grupach mających na celu autonomię działania. Nie bez znaczenia, z punktu widzenia motywacyjnego dla pracowników, są działania podejmowane w firmach, a dotyczące zapewnienia oczekiwanych warunków pracy. Należą do nich: elastyczny czas pracy, swoboda w zakresie ustalania godzin pracy, dostęp do nowoczesnych narzędzi pracy, sprawna organizacja oraz dobre warunki pracy.

Do czynników, które pomagają skuteczniej pracować, należy komunikacja, która zabezpiecza łatwość porozumiewania się w organizacji. Komunikacja odgrywa pierwszoplanową rolę, pozwala zrozumieć cele firmy, zapewnia identyfikację z organizacją oraz prowadzi do lepszego zrozumienia się między pracownikami. Dostrzegają to badane firmy, 42% z ogółu badanych podejmuje bowiem działania w za-

kresie zabezpieczenia sprawnej komunikacji wewnętrznej.

W obecnych warunkach funkcjonowania firm szczególne znaczenie ma zaangażowanie pracowników, dlatego wiele motywatorów pozapłacowych kierowanych jest do pracowników. Zaliczono do nich elementy związane z atmosferą w pracy, poprawnymi relacjami międzyludzkimi (33% badanych firm), jak też akcentowaniem przynależności do firmy o ustalonej marce, jakości produktu, prestiżu (25% firm).

Zakończenie

Zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa, jak też uwarunkowania zewnętrzne powodują zmiany systemów motywowania. Skutkowały one w badanych przedsiębiorstwach z jednej strony wzrostem płac, z drugiej – rozszerzeniem gamy motywatorów pozapłacowych. Wzrasta liczba elementów pozapłacowych wykorzystywanych w praktyce przedsiębiorstw, jak też zwiększa się liczba pracowników z nich korzystających. Poprzez płace pracodawcy chcą przyciągnąć i zatrzymać pracowników, jak też zmotywować ich do efektywnej pracy. Stąd też uzasadnione jest wprowadzanie dochodów odroczonych i premii uzależnionych od efektów. Ponadto przedsiębiorstwa skłaniają pracowników do określonych szczególnie pożądanym zachowań, które decydują o ich konkurencyjności.

dr hab. Wanda Kopertyńska
prof. Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu
Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Zarządzania, Informatyki
i Finansów

* Rozważania przedstawione w artykule oparto na badaniach własnych przeprowadzonych w 46 przedsiębiorstwach *high-tech*. Badania zrealizowano w ramach projektu badawczego 2218/H03/2007/32 finansowanego ze środków budżetowych na naukę.

BIBLIOGRAFIA

- [1] STANKIEWICZ M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2005 s. 181–183.
[2] RUDOLF S., *Rola kapitału społecznego w: Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, (red.) I. HEJDUK, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003, s. 263.
[3] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, (red.) Z. WIŚNIEWSKI Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 7.
[4] MIKULA B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, s. 204.
[5] OLEKSYN T., *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, (red.) S. BORKOWSKA, IPiSS, Warszawa 2006, s. 149.

Summary

The article shows changes in employees' motivation in high-tech companies. It points out the main reasons behind those changes. The article also presents internal and external factors which accompanied those changes. Specific changes related to these processes have been analyzed in details.

Czynniki motywacyjne determinantą efektywnych szkoleń programu wdrożenia zarządzania przez jakość (TQM) w przedsiębiorstwie

Bogusław Węgrzyn

Wprowadzenie

Kształtowanie zarządzania przez jakość (TQM) w przedsiębiorstwie jest procesem, w którym liderami i animatorami procesu przemian muszą być właściwie umotywowani członkowie naczelnego kierownictwa. Realistycznym przyczynkiem do określenia pozytywnej motywacji kierownictw przedsiębiorstw może być stwierdzenie E.W. Deminga, że w przyszłości będą dwa rodzaje przedsiębiorstw: przedsiębiorstwa, które wdrożyły TQM oraz te, które wypadły z biznesu.

Aspekt ten wymieniany jest często jako jeden z tych, które wpływają na porażkę procesu wdrażania filozofii i praktyk TQM w przedsiębiorstwie. TQM zakłada działania długoterminowe i globalne, bo zakłada przemianę istotnych struktur i procesów oraz motywacji i zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa w myśl nowej filozofii doskonalenia i optymalizacji procesów wytwarzania.

Kształtowanie TQM w przedsiębiorstwie jako filozofii zmieniającej postawy pracowników i sposoby zarządzania przedsiębiorstwem jest przedsięwzięciem długofalowym obliczonym na cele długoterminowe związane z wizją TQM przedsiębiorstwa, czyli skalą działalności do 10 lat. System Zarządzania Jakością wg normy ISO serii 9001:2008 (SZJ) [2] lub Zintegrowany System Zarządzania (ZSZ) mogą być dobrą bazą do kształtowania kultury jakości w przedsiębiorstwie, lecz nie wystarczą do trwałego osiągnięcia jakości produktu i procesów jego wytwarzania, mogą natomiast przyczynić się do utrwalenia niewłaściwych metod i procedur działania pracowników, gdyż nawet najlepsza procedura nie poprawi złego procesu technologicznego, a komputeryzacja bałaganu nie spowoduje samoistnej poprawy organizacji prac. Zapobiega temu pozyskiwana przez pracowników wiedza techniczno-organizacyjna w trakcie zbiorowych wewnątrzzakładowych form szkoleń oraz indywidualnych studiów podyplomowych i kursów specjalistycznych w ramach szkolenia ustawicznego. W wyniku nabytej wiedzy ludzie są zdolni do przeobrażania procesów w kierunku ich optymalizacji i przekształcenia w postać umożliwiającą pełną kontrolę ich parametrów w trakcie reali-

zacji. Kluczowym warunkiem jest pełne zaangażowanie kierownictwa i pracowników pracujących w zespołach interdyscyplinarnych i stosujących świadomie technikę samooceny. Samoocena ma umożliwić natychmiastową poprawę zauważonych odchyśleń i usterek procesów i obniżyć ich koszty. Wszystkie te działania napędzane ideaми:

**jakość = doskonalenie & produktywność =
rozwiązywanie problemów**

zmierzają w kierunku poprawy efektywności gospodarowania w długoterminowej skali czasu, osiągnięciu wymiernych zysków finansowych, ale także zadowolenia klienta i personelu. Widocznym efektem ewolucji postaw pracowników jest akceptacja pojęcia „efektywność”, myślenie kategoriami kosztów jakości oraz zaangażowanie w prowadzeniu działań marketingowych – klient staje się niezbędnym czynnikiem w zapewnieniu trwałego zatrudnienia i godziwych zarobków. W przedsiębiorstwach funkcjonuje określanie wewnętrznego klienta, który jest ważnym elementem w łańcuchu procesów wytwórczych. Jego rola polega na weryfikacji efektów i jakości pracy swojego wewnętrznego dostawcy i staje się przez to egzekutorem jakości pracy poprzedniego ogniwa procesu wytwarzania. Układ ten tworzy sieć wzajemnych powiązań jakościowych, kreuje więź personalną pomiędzy poszczególnymi wykonawcami, tworząc klimat współpracy i realizacji wspólnego zadania.

Nowe uwarunkowania znalazły swój wyraz w kształcie strategii personalnej przedsiębiorstw, realizowanej przez służby kadrowe. Wyróżnić można następujące elementy polityki motywacyjnej dla pracowników na stanowiskach robotniczych: etatyzacja, kategoria zaszerogowania prac, średnia kategoria zaszerogowania pracowników, kwalifikacje i wynikający stąd awans poziomy oraz awans służbowy.

Hierarchizacja nierobotniczych stanowisk pracy podlega innym regułom, zależnym bardziej od indywidualnego podejścia kierownictw przedsiębiorstw, lecz podstawą do wypracowania kryteriów kwalifikowania stanowisk pracy pracowników umysłowych staje się coraz częściej metoda wartościowania pracy w warunkach specyficznych

dla przedsiębiorstwa. Jako kryterium awansu płacowego stosowany jest coraz częściej system ocen pracowniczych bieżących i okresowych prowadzonych przez przełożonych. Bazę do przeprowadzenia sformalizowanej oceny pracownika jest skuteczność realizowania przydzielonych zadań operacyjnych, widoczne zaangażowanie oraz stopień wywiązywania się z obowiązków ogólnych zawartych w dokumentach personalnych.

Oprócz motywacyjnego systemu wynagrodzeń istotną rolę spełniają zagadnienia związane z uzyskaniem i utrzymaniem wymaganych kwalifikacji, sprawy socjalne oraz warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, będące wyrazem troski zakładu pracy o pracownika, jako podmiotu, najważniejszego elementu zasobów przedsiębiorstwa.

Szkolenia

Szkolenia (trening) są najważniejszym elementem decydującym o sukcesie TQM, jednak według źródeł amerykańskich [1] większość programów szkoleniowych zawodzi, ponieważ:

- treść ich nie jest dostosowana do potrzeb firmy i nie odzwierciedla jej specyfiki;
- pracownicy wątpią w intencje firmy dotyczące wprowadzenia TQM;
- trening nie rozpoczyna się „od góry” firmy;
- materiał szkoleniowy zawiera zbyt dużo teorii w porównaniu z ćwiczeniami i zajęciami praktycznymi;
- treść nie odzwierciedla specyficznych potrzeb szkoleniowych;
- treści programowe bazują na przestarzałych teoriach i metodach prowadzenia zajęć szkoleniowych;
- trening prowadzą niedoświadczeni konsultanci;

- trening kończy się na etapie szkolenia i brakuje zastosowania poznanego materiału w praktyce.

Firmy, które skutecznie wdrażają TQM, prowadzą zwykle cztery formy treningu, przeznaczając na nie średnio 40 godzin w ciągu pierwszego roku programu wdrażania TQM.

Etapy efektywnego treningu TQM:

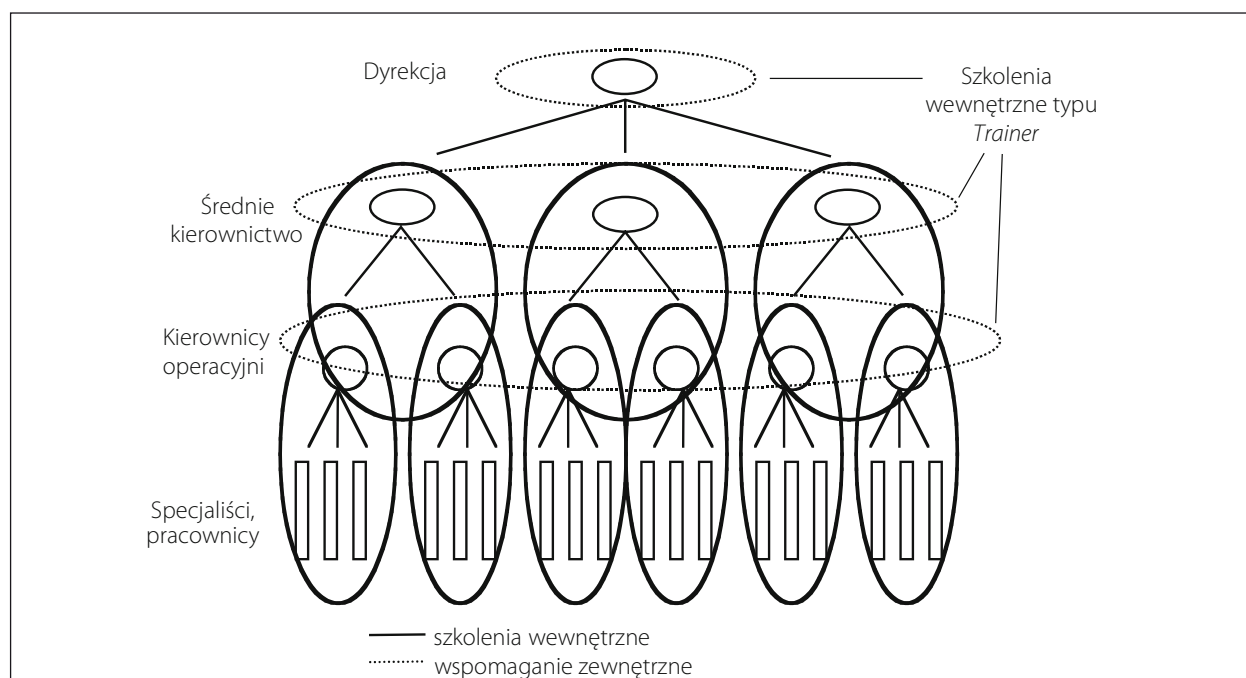
■ **Filozofia zarządzania jakością** – zadaniem tego etapu jest zbudowanie postaw filozofii jakości w firmie. Jego celem jest przekonanie pracowników do koncepcji TQM. Miarą sukcesu tego etapu jest entuzjazm, jaki idee TQM wywołują (lub nie) u pracowników.

■ **Umiejętność analizowania** – na tym etapie zdobywa się umiejętności łączenia przyczyn i skutków zjawisk, budowania wykresów i ich analizy statystycznej oraz zapoznaje się z tradycyjnymi narzędziami zarządzania jakością. Najbardziej efektywny trening polega na praktycznych, powtarzanych ćwiczeniach z przykładowych zagadnień istotnych dla jakości procesów w przedsiębiorstwie.

■ **Tematy specjalne** – rozwinięcie tematyki SZJ lub ZSZ, badań zadowolenia klientów, badań porównawczych konkurentów (*benchmarking*), technik i kryteriów samooceny, procesów restrukturyzacji (Lean, BPR) itd.

■ **Rozwijanie umiejętności przywódczych** – na tym etapie kadra kierownicza uczy się metod inspirowania i przewodzenia zespołom. Takie umiejętności potrzebne są przy wdrażaniu TQM i tworzeniu entuzjazmu i zaufania do skuteczności wdrażanego programu.

W realizacji projektu wdrażania zasad TQM ważną rolę spełniać mogą zewnątrzni konsultanci, zwłaszcza na wstępnym etapie realizacji projektu, tj. szkolenia kierownictwa firmy w zakresie merytorycznym TQM i narzędzi, technik TQM oraz sposobu przekazywania i prezentacji istotnych



Rys.1. System szkoleń TQM w przedsiębiorstwie według *top-down training concept* Phillips

Tab.1. Motywatory systemu zarządzania – wyniki badań

Pozycja	(X1) Elementy systemu motywacyjnego	(Y1) Średnia punktacja w 2003-04	(Z1) Średnia punktacja w 2008-09	(Y2) Średnia punktacja oczekiwania w 2003-04	(Z2) Średnia punktacja oczekiwania w 2008-09
1.	Poziom płacy	5,262	6,486	7,734	8,176
2.	Szansa na awans	4,921	5,461	7,245	7,556
3.	Pewność zatrudnienia	6,716	7,090	8,319	8,217
4.	Dobra atmosfera pracy w zespole	7,520	7,496	8,088	7,797
5.	Możliwość uzyskania nagród i premii	5,273	5,522	6,659	6,742
6.	Możliwość podnoszenia kwalifikacji	5,602	6,662	7,393	7,694
7.	Partycypacja w zarządzaniu	4,388	5,170	5,721	6,298
8.	Elastyczny czas pracy	5,545	6,380	6,077	6,395
9.	Możliwość dodatkowego zarobku	4,268	5,823	5,738	6,458
10.	Dobre warunki pracy	6,434	6,710	7,439	7,589
11.	Rozwój firmy	5,772	6,000	7,008	7,165
12.	Dobre traktowanie ludzi	6,716	6,902	7,800	7,412
13.	Świadczenia socjalne w firmie	5,226	5,877	7,310	6,300
14.	Samodzielność w pracy	7,156	7,176	7,634	7,574
15.	Dobra organizacja pracy	6,032	6,608	7,508	7,279
16.	Możliwość uzyskania doświadczenia	7,571	7,256	8,452	7,968

treści związanych z programem wdrażania zarządzania przez jakość. Rolę i funkcje konsultantów zewnętrznych obrazuje koncepcja szkolenia z góry do dołu *top-down-training concept* (Training-Cascade) – rysunek 1.

Udział zewnętrznych firm konsultingowych jest wymiernym wydatkiem, który musi być ujęty w planie budżetowania przedsiębiorstwa, lecz kwoty wielokrotnie wyższe są ponoszone poprzez prowadzenie prac związanych z realizacją projektu przez służby i pracowników przedsiębiorstwa, a zwłaszcza szkolenia i wdrażania nowych technik i narzędzi TQM. Metoda samooceny i *benchmarkingu* w tym obszarze powinna być pomocna w procesie określania potrzeb i celów operatywnych i stopnia zaangażowania pracowników.

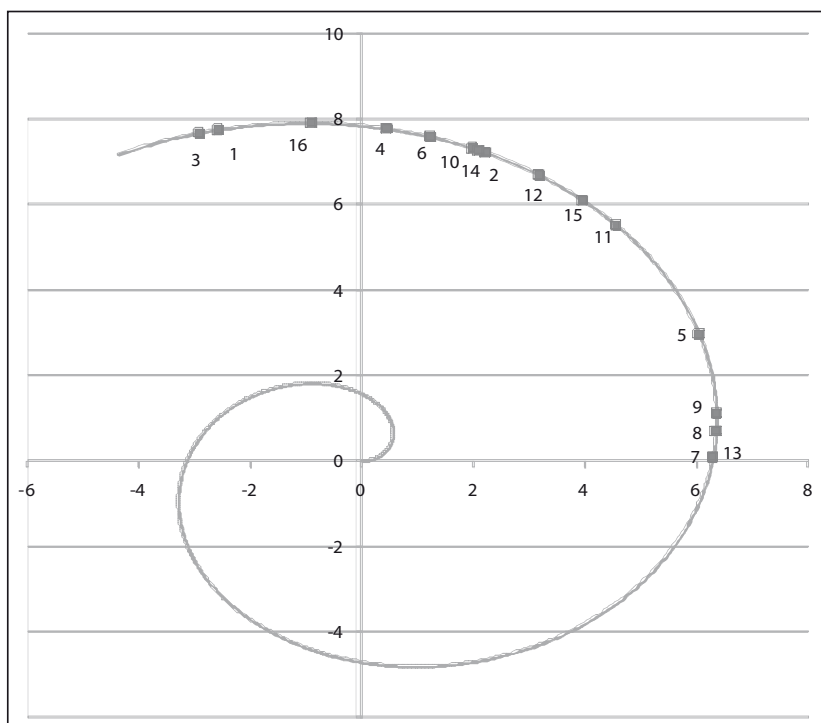
Najbardziej efektywną metodą przeprowadzenia szkoleń jest pozyskanie doradcy/konsultanta zewnętrznego, będącego jednocześnie trenerem/wykładowcą szkoleń wewnętrznych dla kadry kierowniczej (w tym na audytorów wewnętrznych SZJ) znającą specyfikę przedsiębiorstwa. Elementem uzupełniającym program szkolenia TQM powinien być udział wyróżniających się perspektywicznych pracowników w różnych formach szkolenia uzupełniającego i ustawicznego, np. menderskich studiach podyplomowych.

Opracowanie, a szczególnie realizacja programu szkoleń, powinny opierać się na badaniach preferencji i oczekiwań pracowników co do formy, a zwłaszcza treści programowych studiów z zakresu zarządzania jakością. Dla pracownika

istotne są te formy kształcenia, które kończą się formalnym świadectwem lub dyplomem ukończenia potwierdzającym zdobycie nowych umiejętności. Fakt ten ma istotny wpływ na motywację pracownika do dodatkowego wysiłku i poniesienia nakładów finansowych, aby stworzyć dla siebie formalne uzasadnienie do awansu służbowego lub większej pewności dalszego zatrudnienia na zajmowanym stanowisku. Poszczególne elementy i etapy programu szkolenia w zakresie praktyk TQM powinny być wkomponowane w preferencje i oczekiwania pracowników, aby uzyskać optymalną zgodność celów indywidualnych pracowników ze strategicznymi celami firmy.

Badanie czynników motywacji pracowniczej

Oczekiwania pracowników (motywacje) po ukończeniu studiów niestacjonarnych są elementem oceny ich postaw pod kątem możliwości efektywnego wdrażania zasad TQM w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza niwelowania oporu do niezbędnych zmian w firmie [3]. Wybór respondentów oparto na transmisji kulturowej – studenci niepracujący przekazują kulturę swoich rodziców z pewnym wyprzedzeniem czasowym, a ich poglądy nie są jeszcze ukształtowane przez pryzmat bardzo osobistych doświadczeń adaptacji w nowym miejscu pracy. W badaniach dotyczących motywacji pracowniczej można zastosować metody ilościowe [4]. Istota zaprezentowa-



Rys. 2. Spirala Archimedeusza wyników badań oczekiwań studentów (pracowników) po ukończeniu studiów niestacjonarnych

wanej metody SPIRALI ARCHIMEDESA polega na graficznej prezentacji opinii ankietowanych zebranych techniką ankietyzacji. Do celów niniejszego opracowania wykonano w latach 2003–04 [3] i 2008–09 badania ankietowe wśród 143 studentów studiów niestacjonarnych Wydziału Techniki Morskiej i Elektrycznego Politechniki Szczecińskiej, z których 128 było pracownikami zachodniopomorskich zakładów produkcyjno-usługowych przemysłu elektromaszynowego. Podstawowym instrumentem badań ankietowych był kwestionariusz ankietowy zatytułowany „Ankieta – motywatory systemu motywacyjnego zarządzania” zawierający zestaw 16 pytań merytorycznych przedstawionych z wynikami w tabeli 1.

Wyniki badań oczekiwań studentów w roku 2008–09 po ukończeniu studiów przedstawiono na rysunku 2.

Podsumowanie

Analiza wyników badań pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Zdobyte dodatkowych udokumentowanych kwalifikacji wzmacnia w stopniu znaczącym oczekiwania pracowników we wszystkich obszarach motywacji.
- Absolwenci studiów niestacjonarnych potwierdzają przydatność zdobytej, często teoretycznej wiedzy, na wzrost swoich kompetencji zawodowych i pozytywny wpływ na rozwój dalszej kariery zawodowej.
- Zdobyte dodatkowych udokumentowanych kwalifikacji wzmacnia w stopniu znaczącym oczekiwania pracowników we wszystkich obszarach motywacji.

■ Oczekiwania pracowników wyrażają się w uzyskaniu większej pewności zatrudnienia (3), wyższego poziomu płacy (1) i możliwości uzyskania doświadczenia (16). Również istotne są dla nich motywatory związane z pracą w zespole pracowniczym i z dalszym rozwojem zawodowym (4, 6, 7, 8, 9, 10), czyli wartościami wypływającymi z filozofii TQM.

■ Wzrost oczekiwań jest widoczny w szczególności w motywatorach: szansa na awans (o 2,095 punktów), poziom płacy (o 1,69 punktów) i możliwości uzyskania nagród i premii (o 1,22 punktów). Wiąże się to z perspektywą osiągnięcia wyższej pozycji zawodowej i kompetencji.

Proces szkoleń związanych z TQM pracowników może być efektywny w tych środowiskach pracy po spełnieniu programowych wymagań jakościowych i metodologicznych. Pracownicy dostrzegają i akceptują konieczność zmian przy zapewnieniu

stabilnych warunków pracy i płacy, czyli mogą być w przyszłości aktywnymi uczestnikami programu wdrożenia TQM. Uzyskane długoterminowe strategiczne cele będą obiektywną oceną rzeczywistego zaangażowania i pozytywnej motywacji kierownictwa przedsiębiorstwa.

dr inż. Bogusław Węgrzyn
Instytut Elektrotechniki
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu
Technologicznego w Szczecinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] BROWN M.G., HITCHCOCK D.E., WILLARD M.L., *Why TQM Fails and What to do About it*, IRWIN Professional Publishing, New York 1994.
- [2] Polska Norma PN-EN ISO 9001, listopad 2008, *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*.
- [3] WĘGRZYN B., *Projektowanie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 8/2007, str. 87–94.
- [4] WZIĄTEK-STASKO A., *Spirala Archimedeusza – metoda ilościowa w rozwiązywaniu problemów motywacji pracowniczej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/1999.

Summary

Paper presents organizational and program conditioning of employees training and improving professional skills in TQM implementation process in enterprise. Managers' commitment and positive motivation for changes is key issue in TQM' philosophy implementation process. Implementation program would be more efficient in case of conducting employees necessary motivators researches and informing them about methodology of changes.

Odpowiedź na recenzję recenzji Janusza Strużyny

Publikując książkę czy artykuł, powinniśmy mieć świadomość, że inni mają prawo do opinii na temat tejże publikacji i nie zawsze będzie to opinia dla nas pochlebna. Musimy po prostu liczyć się z krytyką i racjonalnie na nią reagować. Napisanie książki budzącej dość poważne zarzuty warsztatowe (a takie postawiłam w swej opinii opublikowanej w nr. 1/2009 „Przeglądu Organizacji”) to bowiem jeszcze nie grzech najcięższy, natomiast już obrona tej książki przez jej współautora – prof. Janusza Strużynę zmusiła mnie do odpowiedzi.

W swojej opinii byłam bardzo powściągliwa. Nie chcąc urazić autorów, nie wspomniałam o sprawie tak kardynalnej, jak brak określenia w tytule książki aspektu czasowego i przestrzennego. Ani z tytułu, ani nawet ze wstępu pracy nie wynika, czy autorzy badają rozwój ZZL w Polsce czy na świecie, czy odnoszą się do przeszłości, teraźniejszości czy przyszłości. A to jest sprawa naprawdę podstawowa do przyporządkowywania zagadnień według grup, które autorzy wyróżnili. Bez tego nie ma prawidłowej klasyfikacji. Nie wiadomo, jakie kryteria klasyfikacyjne przyjęto, przyporządkowując zagadnienia do (cytuję określenia prof. Strużyny):

- odpowiadających założeniom liniowego rozwoju,
- autonomicznych „pączkujących zagadnień badawczych”,
- „silnego rdzenia tematycznego”,
- „wybuchających gwiazd problemów”.

Bez przyjęcia kryteriów klasyfikacyjnych i ustalenia horyzontu czasowego tego rodzaju „wzory rozwijania myśli w ZZL” (na czym polega ich oryginalność?) są bezwartościowe, gdyż wyniki przyporządkowań pozostają nieweryfikowalne. Czemu zresztą owe wzory miałyby służyć? (w odpowiedzi profesor Strużyna pisze, że przyzwoleniu na wybiórcze traktowanie literatury przedmiotu, co bardzo, bardzo niepokoi). Nie opisowi przeszłości (bo przecież autor zakłada selektywność analizy), ale także nie celom predykcijnym. A zatem jest to sztuka dla sztuki.

Uważam, że w pracy zatytułowanej *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi* musi być zastosowany porządek chronologiczny, a nie dowolnie wybrany. Dopiero na jego bazie można wykazywać ciągłość i nieciągłość oraz wskazywać ewentualne inne porządki. Tytuł obliży więc do ujęcia całości zagadnień, a nie do ich wybiórczego potraktowania. Dlaczego największe autorytety z zakresu ZZL, z których książek i profesor Strużyna i ja uczyliśmy się, nie napisały monografii o rozwoju ZZL? Czyżby taka myśl nie zrodziła się w ich umysłach? Pewnie zrodziła, ale natychmiast przykryła ją myśl kolejna – o braku możliwości solidnego wykonania zadania w małym zespole z uwagi na jego złożoność i niedostępność wielu źródeł. Jest sztuką wyznaczenie sobie zadania odpowiednio trudnego.

Przekroczenie określonego stopnia trudności oznacza bowiem udzielenie sobie przyzwolenia na megalomańskie przedsięwzięcie naukowe (a na jego obronę można zawsze liczyć na jeden głos – swój).

Nie napisałabym pewnie tej riposty, gdyby nie fakt, że profesor Strużyna nie modyfikuje ani o jotę swojego stanowiska, a wręcz je radykalizuje, twierdząc w odpowiedzi, że ma „dostęp do baz, które zawierają ważne dla ZZL publikacje”. Czyżby rzeczywiście do wszystkich? A jeśli nawet, czy to wystarczy? Co z eksponowaną przez profesora analizą treści? Zebranie i przestudiowanie literatury do nawet wąskiego zagadnienia to długie miesiące, a przecież książka tak zatytułowana wymagała przeglądu wszystkiego, co napisano w zakresie ZZL. Profesorowi Strużynie obce jest chyba poczucie odpowiedzialności, skoro uzurpuje sobie prawo do roli przewodnika dla innych, stwierdzając w odpowiedzi, że „efekty naszej pracy skracają drogę innym badaczom”. Apeluję do młodych badaczy, by nie szli tą (skróconą) drogą.

Niepokoi mnie również stwierdzenie profesora Strużyny, że transfer określonych zagadnień z innych nauk (np. marketingu, logistyki, zarządzania jakością) na obszar ZZL służy li tylko ożywieniu rozwoju nauki. Biada tym, którzy czynią coś dla pozornego efektu. Moim zdaniem ów transfer spełnia dwie ważne funkcje pragmatyczne: oszczędza czas na „wyważanie otwartych drzwi” oraz zapewnia koherencję różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Zatrważająca jest także implikacja płynąca z przekonania profesora, że język książki ma odzwierciedlać fazę rozwoju danej nauki. Owszem, ale ma to wyrażać się w merytorycznym niuansowaniu pojęć i ich relacji, a nie – jak twierdzi – w używaniu poetyki okrzyków albo większej lub mniejszej siły ekspresji. Nie jesteśmy demonstrantami ulicznymi ani artystami, a osobami zobligowanymi do chłodnego, beznamiętnego języka.

Nie będę kończyć swej wypowiedzi – w odróżnieniu od profesora Strużyny – żadną metaforą malarzką (choć znam ciekawą, która dotyczy *sulci et gyri cerebri*), zwłaszcza naruszającą czyjekolwiek poczucie godności. Ale jednak do ilustrowania nawiążę, gdyż profesor stwierdził w odpowiedzi, że: „Aktywne eksperymentowanie ze szkołami stylistyki i wypełnianiem treścią rysunków zostało pozostawione czytelnikowi”. Proponuję profesorowi Januszowi Strużynie pójście dalej i pozostwienie w swojej kolejnej książce stron... bez tekstu. Zgodnie z zasadą: *primum non nocere* (także sobie). A wyzwanie na pojedynek nie kończy się na starcie, choć profesor wyraźnie chce odebrać mi głos.

prof. dr hab. Anna Lipka
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

Sprytne eksperymenty biznesowe

Thomas H. DAVENPORT,
Smart Business Experiments,
„Harvard Business Review”,
February 2009, s. 69–76.

Thomas H. Davenport jest profesorem informatyki i zarządzania w Babson College, Babson Park, Massachusetts. Jest współautorem książki Competing on Analytics: The New Science of Winning (Harvard Business Press, 2007).

Wiele innowacji biznesowych jest wprowadzanych na wyczucie, bez testów spełniających metodyczne rygory. Jest wielce prawdopodobne, że przewidywania na podstawie takich testów będą niepoprawne. Każda organizacja, za pomocą niewielkich inwestycji w szkolenia, zakupy niezbędnego oprogramowania i odpowiednie zachęty dla pracowników, może zbudować swoje kompetencje w zakresie „testuj i ucz się” (*test-and-learn*). Firmy, które wyposażą menedżerów w odpowiednie narzędzia i umiejętności do przeprowadzania małych co do skali, ale rygorystycznych w metodzie eksperymentów, uchronią się przed kosztownymi błędami. Ponadto zwiększą prawdopodobieństwo, że światło dzienne ujrzą wielkie pomysły.

Takie eksperymenty nie są nowością w biznesie. Wykorzystują je działy kontroli jakości i centra badawczo-rozwojowe w różnych branżach: od banków po detalistów i firmy internetowe. Najczęściej badana jest losowo jakość różnych partii towarów. Wiele firm mających kontakt z końcowymi klientami ma bogate bazy danych transakcyjnych i rutynowo testuje innowacje. Należą do nich banki

(m.in. PNC, Toronto-Dominion, Wells Fargo), detaliści (m.in. CKE Restaurants, Famous Footwear, Food Lion, Sears, Subway) czy firmy internetowe (np. Amazon, eBay, Google). Losowe testy stały się standardowymi procedurami, np. w analizie danych internetowych. Jest wiele problemów w biznesie, dla których nie jest łatwo w praktyce przygotować poprawny eksperyment. Choć podejście „testuj i ucz się” nie zawsze może być właściwe, to nie ma wątpliwości, że będzie zyskiwać na znaczeniu. W wielu badanych przez autora firmach inwestycje we wspomagający software i szkolenia szybko się zwróciły. Rzeczywistym sukcesem jest jednak dopiero wdrożenie kultury firmy „testuj i ucz się”.

Kiedy testowanie ma sens

Sformalizowane testowanie daje lepsze zrozumienie źródeł dobrych wyników. W praktyce są sytuacje, kiedy testy są niemożliwe lub niekonieczne. Według autora najbardziej wartościowe wnioski z testowania dotyczą zmian taktycznych, np. wprowadzenia nowego formatu sklepów, promocji marketingowej, nowej usługi itp. Naukowe metody testowania są mało przydatne do oceny decyzji strategicznych, np. fuzji lub akwizycji, zmiany modelu biznesowego czy też działań wpływających na reguły gry rynkowej.

A oto kilka przykładowych problemów, które były testowane przed wdrożeniem:

- Czy zwiększenie akwariów na homary w supermarketach Food Lion zwiększy ich sprzedaż?
- Czy użytkownicy eBay będą skłonni płacić więcej na aukcjach,

jeżeli będą mogli płacić kartami kredytowymi?

- Czy Subway, promując niskokaloryczne kanapki, zwiększy całkowitą sprzedaż kanapek?

- Czy sklep Famous Footwear sprzedaje mniej butów, jeżeli w sąsiedztwie znajdzie się sklep konkurencji?

- Czy oddział banku Toronto-Dominion zdobędzie znacząco więcej depozytów, jeżeli będzie otwarty w tygodniu przez 60 godzin, zamiast przez 40?

Capital One jest jednym z największych operatorów kart kredytowych w USA. Jego doświadczenie pokazuje na naturalne ograniczenia eksperymentowania w biznesie. Rich Fairbank, współzałożyciel Capital One i jego prezes twierdził, że branża kart kredytowych idealnie nadaje się do zamiany biznesu w naukowe laboratorium, gdzie każda decyzja dotycząca cech nowego produktu, marketingu, kanałów komunikacji, linii kredytowych, wyboru klientów itp., może zostać poddana systematycznemu testowaniu w tysiącach eksperymentów. Capital One wdrożył z sukcesem kulturę opartą na informacji (*information-based-strategy*).

Jednakże kiedy doszło do podejmowania podstawowej strategicznej decyzji, menedżerowie Capital One doszli do wniosku, że testowanie nie będzie przydatne. Zarząd, żeby zapewnić korporacji niezależność, postanowił przekształcić ją w tradycyjny, wielofunkcyjny bank. W tym celu rozważano przejęcie kilku regionalnych banków. Ta decyzja nie była testowana z kilku ważnych powodów. Po pierwsze, ze względu na okazję należało działać szybko. Nie było czasu na to, aby

zrobić nawet test w małej skali. Po drugie, nie było możliwe opracowanie eksperymentu, który mógłby wiarygodnie prognozować wyniki tak ważnych zmian. Po przeprowadzeniu przejścia Capital One kontynuuje testowanie. Dotyczy ono głównie obsługi klientów oraz badania postaw pracowników.

Sears Holdings dostarcza innego przykładu na to, co może, a co nie może być właściwie testowane. Kultura testowania tej korporacji wynikała z postawy i doświadczeń założyciela, Roberta E. Wooda, który był z zamiłowania statystykiem. Przeniósł on Sears z biznesu katalogowego do sklepów detalicznych. Kiedy zaczął w Chicago w 1928 r., otworzył dwa sklepy naraz po to, aby zredukować ryzyko wyboru złej lokalizacji lub błędnego wyboru menedżera sklepu.

Obecny Sears Holding składa się z dwóch sieci: Sears i Kmart. Połączenie nie było testowane przed podjęciem finalnej decyzji. Edward Lampert, przewodniczący rady dyrektorów, w liście do akcjonariuszy w 2006 r. napisał, że jedną z wielkich korzyści posiadania 2300 wielkoformatowych sklepów Sears Holdings jest to, że przed podjęciem ryzyka nakładów kapitałowych związanych z pełnym wdrożeniem nowych koncepcji można je testować w kilku sklepach naraz.

Poza kryterium taktycznym lub strategicznym są jeszcze inne sposoby decydowania o tym, czy formalne testowanie ma sens. Testowanie jest przydatne tylko wtedy, gdy pożądane wyniki są zdefiniowane i mierzalne. Na przykład, zanim powstanie projekt szkolenia handlowców z nowych technik sprzedaży, najpierw trzeba przetestować jego skuteczność, a do tego potrzebna jest definicja celu (np. wzrost sprzedaży krzyżowej) i ustalenie sposobu jej pomiaru. Testy są bardziej wiarygodne, jeżeli można obserwować wiele podobnych obiektów. Mogą to być fizyczne lokalizacje, jak np. sklepy i restauracje, albo wirtualne strony internetowe.

Proces testowania

W celu wdrożenia bardziej naukowego zarządzania przedsiębiorstwem należy

zapoznać menedżerów wszystkich poziomów z procesem testowania. Proces ten zawsze powinien zaczynać się od sformułowania testowanych hipotez. Powinno być możliwe potwierdzenie lub obalenie hipotez testu opartego na mierzalnych celach. Następnie formułowane są szczegóły testu, które dotyczą identyfikacji miejsc lub jednostek testowania, wyboru grupy kontrolnej, a także zdefiniowania sytuacji poddanych testom i kontroli. Po przeprowadzeniu testu w określonym czasie (kilka tygodni lub nawet miesięcy) dane są analizowane w celu ustalenia wyników i właściwych działań. Najlepiej, jeżeli wszystkie wyniki są gromadzone w firmowej „bibliotece wiedzy”.

Menedżerowie muszą zrozumieć, jak testowany proces współgra z innymi procesami biznesowymi w firmie. W sieci szybkiej obsługi CKE Restaurants, wprowadzenie każdego nowego produktu poprzedzone jest rygorystycznymi testami na wielu poziomach. Zaczyna się od burzy mózgów, podczas której kilka grup funkcyjnych (marketing, rozwój nowych produktów, sprzedaż) rozwija różne pomysły związane z nowymi produktami. Pomysły oparte są na doświadczeniach i intuicji. Pomysły, które są następnie testowane, mają dobrze zdefiniowane miary i grupy kontrolne. Po zakończeniu fazy testów zarząd decyduje o tym, czy produkt jest wdrażany, modyfikowany, czy wycofywany. CKE osiągnął bardzo dobre wyniki we wdrażaniu nowych produktów – co czwarta nowość odnosi sukces. Jest to efekt rygorystycznego procesu testowania.

Można wyróżnić następujące etapy procesu testowania:

1. Sformułuj lub udoskonal hipotezę

- Sprawdź, czy podobna hipoteza nie była już testowana
- Upewnij się, czy hipoteza może generować istotną wartość ekonomiczną
- Określ, czy sugeruje decyzję lub działanie (jeśli nie, zatrzymaj się)

2. Opracuj test

- Upewnij się, że liczba testów i miejsc kontrolnych jest wystarczająca dla statystycznej istotności
- Wykorzystaj symulację do zbadania różnych sposobów kre-

owania grup kontrolnych (np. mogą być prawie identyczne, ale muszą się różnić jedną kluczową zmienną)

- Oceń, czy podejścia grup kontrolnych wykorzystywane wcześniej do podobnych testów były wystarczające; często są
- Przeprowadź statystyczną analizę w celu zminimalizowania liczby potrzebnych testów
- Wydłuż okres testowania, jeżeli kluczowe parametry są bardzo zmienne

3. Przeprowadź test

- Spotkaj się ze wszystkimi odpowiedzialnymi menedżerami i ekspertami w celu przedyskutowania, jakich można oczekiwać niespodziewanych zdarzeń
- Poinstruj personel w terenie o konieczności informowania o nietypowych zdarzeniach
- Usuń z testowania te jednostki, w których pojawiają się nietypowe zdarzenia
- Ustal sposób oceny i wynagrodzeń menedżerów tak, aby nie byli negatywnie dotknięci przez testy

4. Analizuj testy

- Wykorzystaj *software* do analizowania wyników i zarządzania danymi ze złożonych testów i miejsc kontroli
- Określ potrzebę dalszych testów
- Badaj jak najwięcej cech poszczególnych miejsc, aby stwierdzić, jak zachowują się kluczowe zmienne

5. Planuj wdrożenie

- Zbadaj charakterystyki testowanych miejsc, ażeby określić, czy wdrożenie powinno być uniwersalne, czy też zdywersyfikowane
- Równoważ złożoność wdrożenia z łatwością realizacji i zarządzania

6. Wdrożenie

- Traktuj wdrożenie jako rodzaj testu. Czy najwcześniejsze wdrożenia osiągnęły pożądane rezultaty? Jeśli nie, to modyfikuj podejście w jednostkach później wdrażających
- Zachęcaj menedżerów jednostek do dzielenia się strategią i taktyką wdrożenia

7. Biblioteka wiedzy

- Podsumowuj każdy test, podając: hipotezę, wymiary testu, kluczowe wyniki, interakcje, strategię wdrożenia

■ Wykorzystaj standardową biznesową taksonomię, aby ułatwić korzystanie z biblioteki

■ Uczyń bibliotekę łatwo dostępną dla pracowników; publikuj testy i wyniki, aby kreować kulturę „testuj i ucz się”

W eBay odbywa się ciągły proces zmian na stronach internetowych, a losowe testy są kluczową rutyną. Ten internetowy detalista ma obecnie na swoich wirtualnych półkach średnio więcej niż 113 milionów pozycji w ponad 50 tys. kategorii. Menedżerowie eBay przeprowadzają tysiące eksperymentów z różnymi elementami swojego portalu. Każdego dnia ma miejsce ponad miliard wejść na strony eBay. Można zatem przeprowadzać złożone eksperymenty jednocześnie. Prosty eksperyment (np. porównanie dwóch wersji strony internetowej) może być przygotowany w ciągu kilku dni. Trwa zwykle co najmniej tydzień, pokrywając cały okres aukcji dla wybranych przedmiotów. Bardziej złożone eksperymenty mogą trwać dłużej niż miesiąc.

eBay wykorzystuje do eksperymentów specjalnie zbudowaną aplikację o nazwie eBay Experimentation Platform. Każda istotna zmiana jest poprzedzona szczegółowymi badaniami i testami. Dzięki temu drobiazgowemu procesowi eBay jest w stanie wprowadzać większość zmian bez zakłóceń w obsłudze swojej społeczności. Ostatnią istotną zmianą eBay wprowadził na swoim portalu w latach 2007-2008. Zmienione zostały strony, na których pokazywane były przedmioty wystawione na sprzedaż. Po przeprowadzeniu eksperymentów wprowadzono nowy *design* z większymi o 200% fotosami przedmiotów, a także wieloma innymi nowościami i zabezpieczeniami.

Budowanie kultury testowania

Ustanowienie standardowego procesu jest pierwszym krokiem do budowania organizacyjnej zdolności „testuj i ucz się”, ale niewystarczającym. Firmy, które chcą, ażeby testowanie stało się wartościowym i efektywnym elementem w podejmowaniu decyzji, muszą zbudować odpowiednią infrastrukturę. Potrzebują programów szkolenio-

wych wzmacniających kompetencje, *software'u* do przeprowadzania testów i sprawdzania hipotez, a także wsparcia ekspertów.

Szkolenia

Menedżerowie muszą wiedzieć, na czym polegają testy losowe i kiedy powinny być wykorzystywane. Na przykład Capital One wprowadził profesjonalny program edukacyjny dotyczący testowania i projektowania eksperymentów poprzez wewnętrzne szkolenia na Capital One University. Wewnętrzne szkolenie ma tę przewagę nad zewnętrznym, że może być ściśle ukierunkowane na potrzeby firmy.

Software

Niektóre duże firmy, jak Capital One, czy eBay mają swoje własne programy komputerowe do przeprowadzania eksperymentów. Jednak na rynku są dostępne pakiety analizy statystycznej z dodatkowymi narzędziami, np. SAS. Ponadto łatwy w obsłudze jest produkt Applied Predictive Technologies, który prowadzi użytkowników poprzez proces testowania i uczenia się, czuwa nad eksperymentami i grupami kontrolnymi, przechowuje wyniki tak, aby mogły być wykorzystane w przyszłości.

Niektóre programy komputerowe są dostosowane do szczególnych problemów lub branż. Na przykład niektóre pakiety służą do analizy eksperymentów związanych z analizą jakości produkcji. *Software* do analizowania testów *online* w internecie sprzedawany jest przez Omniture i WebTrends. Są także darmowe narzędzia dostarczane przez Google Analytics.

Uczenie się

Najlepiej byłoby, gdyby pracownicy w całej firmie dzielili się wiedzą i wykorzystywali ją do kierowania przyszłymi inicjatywami. Najczęściej ludzie uczą się poprzez własne osobiste doświadczenie. Nie jest to jednak jedyny możliwy sposób. Na przykład Capital One gromadzi wiedzę zebraną z tysięcy testów w specjalnym firmowym systemie zarządzania wiedzą. Z kolei firma Famous Footwear stosuje podejście „billboardowe”: przedstawia wnioski na jednostronicowym dokumencie i rozpowszechnia go w firmie, a nawet wieszka na ścianach.

Regularne sprawdzanie

Szczególnie ważnym aspektem jest umiejętność określania konieczności powtarzania testów. Doświadczony analityk musi ocenić, na ile czynniki w otoczeniu zmieniły się i czy konieczne jest sprawdzenie wyników. Na przykład Netflix stwierdził w 2006 r., że jego użytkownicy przez 5 lat test klientów powinien być zrobiony na nowo. W tym czasie zmieniła się baza użytkowników. Z pionierów internetu przeobrażili się w wiodącą grupę społeczną. Paradoksalnie, decyzje o powtórnych testowaniu można podjąć tylko na podstawie intuicji.

Podstawowa grupa zasobowa

Większość firm przeprowadzających szeroko zakrojone testy ustanawia niewielkie, centralne departamenty, które nadzorują cały proces. Tak jest m.in. w Capital One. Z kolei w PNC Bank grupa „testuj i ucz się” promuje swoje usługi wewnątrz banku. Buduje relacje i zaufanie z członkami zarządu. W efekcie tego żadna inicjatywa nie jest podejmowana bez wcześniejszego testowania. Bez takiej centralnej koordynacji metody testowania mogłyby być mało rygorystyczne.

* * *

Wdrożenie kultury testowania wymaga czasu i pieniędzy, choć nie tak wiele, jak wdrożenie nowej taktyki, która nie działa. Testowanie może nie być odpowiednim podejściem dla każdej biznesowej inicjatywy. Z reguły sprawdza się w taktycznych przedsięwzięciach. Nie jest wcale trudne. Podstawowy problem tkwi w znajomości procesu testowania przez menedżerów. Uczenie się na podstawie testowania powinno stać się centralną funkcją w procesie podejmowania decyzji.

Opr. dr Jan Polowczyk

