

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 99



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SKŁAD RADY NAUKOWEJ „ZESZYTÓW NAUKOWYCH” KZiF

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
prof. dr hab. Jan Kaja
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
prof. dr hab. Teresa Słaby
dr hab. Marian Żukowski, prof. UMCS

Recenzenci

dr Maria Aluchna
prof. dr hab. Grażyna Gierszewska
prof. dr hab. Andrzej Kierczyński
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH

Redaktor

Krystyna Kawerska

Asystent techniczny

Ewa Niewiarowicz

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010

ISSN 1234-8872

Nakład 320 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax (0 22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej	5
Współpraca sieciowa w funkcjonowaniu współczesnych MSP Anna Adamik	7
Strategia ekonomicznej szkoły wyższej w perspektywie niekorzystnych zmian demograficznych w Polsce Paweł Bartkowiak	16
Przejawy globalnej recesji gospodarczej w polskich przedsiębiorstwach Monika Chodorek	26
Analizy strategiczne w polskim trzecim sektorze Jarosław Domański	35
Kapitał intelektualny uczelni źródłem jej przewagi konkurencyjnej Marcin Geryk	46
Strategia personalna uczelni niepublicznych w obliczu zmian na rynku edukacyjnym Żaneta Geryk	55
Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce Wioletta Jakubowska	65
Adaptacyjność pracowników warunkiem przewycięzania zakłóceń w organizacji Zdzisław Jasiński	75
Strategie rozwoju polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe – dylematy metodyczne w ramach przeprowadzonych badań Leszek Bohdanowicz, Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas	79
Klastry – perspektywa organizacji, regionu i kraju Lilla Knop	91
Wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników w praktyce przedsiębiorstw Maria Wanda Kopertyńska	105
Rola otwartych innowacji w przełomie strategicznym Anna Kwiotkowska	113
Problematyka wyboru strategii zarządzania wiedzą Paweł Łukasik	121
Kierunki zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Onninen Sp. z o.o. Marek Matejun, Nina Buta	128
Strategie działania i rozwoju spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń	138
Bariery innowacyjności organizacji Magdalena Pichlak	146
Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy Agnieszka Pietras	153

Interakcyjna strategia innowacji Andrzej Pomykański	162
Wybór uczelni a zadowolenie studenta – studium przypadku Radosław Ryńca	172
Systemy wynagradzania w warunkach kryzysu gospodarczego Tomasz Sapeta	184
Stopień internacjonalizacji, a wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność przedsiębiorstwa – wyniki badań Małgorzata Szalucka	192
Działania antykryzysowe firm sektora MSP Maciej Szczepańczyk	204
Planowanie ryzyka strategicznego w przedsiębiorstwie Justyna Światowiec-Szczepańska	222
Rola restrukturyzacji w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie Anna Walecka	231
Kreatywni pracownicy w sektorach nowej gospodarki Kamil Zawadzki	241
Summary	251

Zeszyt naukowy 'konferencyjny'

OD RADY NAUKOWEJ

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”. Zawiera on artykuły pracowników naukowych i doktorantów licznych polskich ośrodków akademickich.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom nauk o zarządzaniu, zwłaszcza zarządzaniu różnymi sferami działalności przedsiębiorstw.

Mamy nadzieję, że zeszyt spotka się z Państwa życzliwym zainteresowaniem, stając się zarazem bodźcem do dalszych badań i prac naukowych.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak

Anna Adamik
Politechnika Łódzka

Współpraca sieciowa w funkcjonowaniu współczesnych MSP

1. Wprowadzenie

Postępująca globalizacja powoduje, że funkcjonowanie przedsiębiorstw we współczesnych warunkach gospodarczych postrzegane jest w wielu przypadkach przez pryzmat coraz szybszych, radykalnych zmian na różnych płaszczyznach, nie tylko wewnętrznej, ale i zewnętrznej. Rosnąca w ten sposób złożoność i nieprzejrzystość działania oraz towarzyszące temu zjawisku coraz szersze obszary niepewności nasilają dominację ryzyka rynkowego. Ryzyka tego nie da się jednak uniknąć, gdyż aby skutecznie konkurować w dłuższej perspektywie czasu, trzeba wchodzić w interakcje z innymi. W takich warunkach indywidualne, samodzielne działanie najsilniejszych nawet organizacji daje coraz mniej gwarancji skutecznego osiągnięcia założonych celów. Nie dziwi więc, że tym większe problemy mają z nimi małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP). Zjawisko to wiąże się z dostrzeżonym przez T. Petersa „wielkim paradoksem zarządzania”, polegającym na tym, że rosnąca konkurencja wymaga rosnącej kooperacji¹, a nawet, więcej, współpracy². Współpracujący ze sobą, profesjonalnie zachowujący się partnerzy z zasady w pewnym stopniu sobie ufają, liczą na rzetelność, etykę, a przy tym starają się nie zawodzić wzajemnie. Dając sobie „kredyt zaufania”, tworzą zaś wspólnie konkretną, unikatową, wprost strategiczną wartość w tworzonych relacjach społecznych i gospodarczych w postaci np. tzw. kapitału zaufania, efektu synergii, czy dźwigni zasobowej. Pozwala to im zredukować niepewność, a nawet daje szansę, aby działać spokojniej, optymistyczniej, swobodniej, przyjmując, że świat być może jest lepszy niż jest w rzeczywistości³. Umiejętność współpracy międzyorganizacyjnej staje się, w związku z powyższym, wyjątkowo cenną, można by nawet powiedzieć, krytyczną

¹ T. Peters, The Great Management Paradox, TPC Communications, cyt. za: B.R. Barringer, The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework, „Journal of Small Business Management”, 1997, Vol. 35, No. 2.

² **Kooperacja**, współdziałanie to: przyczynianie się do czegoś, różnego rodzaju związki zachodzące między jednostkami lub grupami społecznymi, dążącymi w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub do wzajemnego uniemożliwienia sobie osiągnięcia celów rozbieżnych; **współpraca** zaś to: podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celu przedsiębiorstw partnerów.

³ P. Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Wydawnictwo Znak, 2003, s. 310.

dla nowoczesnego konkutowania MSP, umiejętnością. W szczególności sposób ważną, gdy dotyczy ona nie tylko powiązań bilateralnych, ale i wielostronnych, czyli sieciowych. Choć przez wielu uważanych za zbyt złożone i trudne dla właściwego zorganizowania przez tego typu firmy, to jednak stanowiących, z drugiej strony, wyzwanie dające szansę na strategiczne przełomy w sposobach ich konkutowania i zarządzania nimi. Współpraca sieciowa ze względu na różnorodność jej form generuje wiele konkretnych korzyści organizacyjnych⁴.

W związku z rangą zagadnienia zdecydowano się w niniejszym opracowaniu przyjrzeć bliżej istocie współpracy sieciowej oraz zbadać stopień i formy jej wykorzystywania w praktyce polskich MSP.

2. Istota sieci międzyorganizacyjnych

Istotą organizacji sieciowej jest uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych, decydujących się na dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii danej sieci. Sieć może w związku z powyższym być wiązana z pewną społeczną umiejętnością, obejmującą nawiązywanie kontaktów, budowanie relacji lub aktywowanie powiązań między ludźmi i organizacjami. Za sieć gospodarczą można uznać: *formę organizacyjną angażującą wiele organizacji powodowanych instrumentalnymi celami indywidualnymi lub zbiorowymi, gdzie członkowie sieci przejawiają ko-specjalizację, wnosząc w sieć unikatową zdolność tworzenia wartości, taką jak np. zasoby wiedzy lub dostęp do rynku*⁵. Między członkami panują specyficzne relacje wewnętrzne, głównie o charakterze powiązań poziomych, dających możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci⁶. Za sprawność mechanizmów koordynacji organizacji sieciowej odpowiada tzw. koordynator sieci (jednostka flagowa, kreator sieci, broker lub

⁴ Najwyżej doceniane są: redukcja niepewności, zwiększenie elastyczności, możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych, możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności, nabywanie szybkości działania, pozyskiwanie informacji. W wielu przypadkach wskazuje się ponadto na korzyści wynikające z ograniczenia asymetrii informacji oraz prawdopodobieństwa występowania zachowań oportunistycznych, a także wzrostu innowacyjności w zakresie technicznym, organizacyjnym i rynkowym.

⁵ M. P. Koza, A. Y. Lewin, The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network, „Organizational Science”, 1999, Nr 5, za: A. Borczuch, W. Czakon, Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier, „Przegląd Organizacji”, Nr 3/2005.

⁶ N. Nohria, B. Eccles (red.), Networks and Organizations, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399. Ponadto: decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez strony transakcji (jak to ma miejsce na rynku), ale również kolektywnie przez współpracujące strony, przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny, wzajemne oczekiwania współpracujących stron obejmują dłuższy horyzont, informacje dostępne stronom współpracy są znacznie obszerniejsze niż w przypadku koordynacji rynkowej, formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja.

centrum sieci), który pełni funkcję organizatora transferu aktywów materialnych i niematerialnych w układzie sieci. Pozostali partnerzy, powiązani różnymi formami zależności bilateralnych i wielokierunkowych, uczestniczą natomiast w wymianie określonych zasobów⁷.

Charakterystycznymi cechami organizacji sieciowej są więc: integracja różnych płaszczyzn pracy, dobrowolność uczestnictwa, niezależność partnerów, ujednolicone cele, ułatwienie dostępu do informacji, kompatybilność kompetencji firmy-integratora oraz pozostałych kooperantów, polepszenie efektywności wykorzystania informacji⁸.

Organizacja sieciowa poprzez efekt sieci zmienia tradycyjne oblicze działalności gospodarczej, występuje bowiem w niej zniesienie tradycyjnych barier przestrzenno-czasowych, wynikających z położenia geograficznego oraz barier między sektorami gospodarczymi. Dostęp nowych uczestników do tej organizacji jest nieporównywalnie łatwiejszy niż do tradycyjnych związków gospodarczych. W organizacji sieciowej partnerem może być każdy, kto spełnia kryteria danej sieci⁹. Dzięki nim w sieci nie działa prawo malejących zysków, wręcz odwrotnie, wraz ze wzrostem liczby uczestników sieci jej zyski rosną. W ten sposób w organizacji sieciowej najwartościowsze jest dobro powszechne, dostępne dla wszystkich jej uczestników – umiejętność współpracy i towarzysząca jej informacja (wiedza). Lokalizacja poszczególnych elementów organizacji sieciowej jest mało istotna, ważne jest znaczenie poszczególnych jej elementów, rozmiary całej sieci¹⁰ oraz jej struktura (dobór partnerów i sposób ich powiązania).

3. Typy sieci współpracy międzyorganizacyjnej

Wielostronne sieci powiązań międzyorganizacyjnych mogą tworzyć zróżnicowane struktury. Najczęściej identyfikowane są **sieci jednorodnych partnerów** (np. wielu partnerów z tej samej branży, tej samej wielkości itp.), **sieci w postaci portfela aliansów** (zbiór wielu dwustronnych umów kooperacyjnych zawartych przez jedną firmę) oraz **sieci niejednorodnych partnerów** (związki koopera-

⁷ Wymiana ta następuje w formie transakcyjnej, czyli znacznie bardziej efektywnej niż w przypadku struktur hierarchicznych. S. Lachiewicz, Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce, w: praca zbior. pod red. S. Lachiewicza, Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 9.

⁸ A. Sankowska, Organizacja wirtualna – Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 54.

⁹ Najczęściej kluczowym wyznacznikiem uczestnictwa jest wiedza uczestników sieci, czyli wiedza ludzi i organizacji w poszczególnych węzłach sieci.

¹⁰ K. Kelly, Nowe reguły nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 79.

cyjne odmiennych od siebie partnerów, np. z różnych sektorów, przy czym w jakiś sposób współzależnych od siebie)¹¹. Pierwsza z wymienionych form sprzyja zdobywaniu korzyści skali i zasięgu oraz kolektywnego uczenia się ze względu na fakt, że bardzo często partnerzy tego typu sieci na tyle dobrze rozumieją się, że tworzą wspólnie standardy jakościowe, wspólnie gromadzą i analizują informacje rynkowe, a nawet tworzą wspólne strategie (np. sieci współpracujących ze sobą MSP). Druga z form dotyczy najczęściej ograniczania ryzyka konfliktu między dwoma konkretnymi partnerami, bądź pozyskania unikatowych, bądź komplementarnych technologii i umiejętności lub kospecjalizacji w wyselekcjonowanych wielu bilateralnych układach. Trzecia forma to po prostu wielosektorowe związki kooperacyjne.

Często opisuje się także **sieci zdominowane i sieci równorzędnych partnerów**¹². Te pierwsze dotyczą wielu bilateralnych związków danej, najczęściej wyjątkowo sprawnej pod jakimś względem organizacji, z wieloma mniejszymi satelickimi firmami. Realizując stałe zamówienia koordynatora sieci, mali podwykonawcy kształtują nie tylko stabilną jakość, ale i niższe koszty wytwarzanych na jego zlecenie produktów. Jednocześnie ograniczają w ten sposób ryzyko swego funkcjonowania poprzez gwarantowaną przez koordynatora stabilność działania. Te drugie sieci tworzą zwykle partnerzy o relatywnie podobnej sile przetargowej. Są one bardzo elastyczne, zwykle skonfigurowane pod potrzeby rynkowe i możliwości rozwojowe sieci jako całości, dlatego pozwalają szybko reagować na zmiany w otoczeniu.

Wydaje się, że w praktyce konkurowania MSP może okazać się przydatne także dostrzeżenie wykorzystania niektórych z sieci ujętych w klasyfikacji Castells'a (ze względu na charakter więzi między partnerami). Wyróżnia on w niej¹³:

- sieci dostawców, obejmujące porozumienie podwykonawcze pomiędzy klientem (spółką centralną) oraz dostawcami pośrednich elementów produkcji,
- sieci producentów, tworzone w wyniku porozumień kooprodukcyjnych, umożliwiających konkurującym producentom połączenie zdolności produkcyjnych, zasobów finansowych i ludzkich, w celu rozszerzenia oferty produktów i geograficznego zasięgu,
- sieci klientów, mające charakter terminowych powiązań spółek produkcyjnych z dystrybutorami, kanałami marketingowymi, pośrednikami han-

¹¹ Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 222–223.

¹² J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 120.

¹³ M. Castells, *Spółczesność w sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 195.

dłowymi uzupełniającymi produkt o różne elementy oraz użytkownikami docelowymi na rynkach krajowych lub międzynarodowych,

- koalicje standardu, zawierane przez podmioty zdolne do narzucania standardów w skali globalnej, w celu podporządkowania określonej liczby firm wzorcom ich własnego produktu lub kompatybilności z nim,
- sieci kooperacji technologicznej, umożliwiające pozyskiwanie projektów produktów i technologii produkcji, wspólną produkcję i rozwijanie technologii oraz wymiany generycznej wiedzy naukowej i wyników prac badawczo-rozwojowych.

Godne przemysłenia mogą okazać się także sieci sklasyfikowane przez P. Boulanger¹⁴ ze względu na trwałość i siłę powiązań między podmiotami tworzącymi sieć. W tym przypadku można mówić o organizacjach sieciowych w postaci:

- sieci zintegrowanych, składających się z rozproszonych jednostek (przedstawicielstw, zakładów, filii), które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy; głównym dysponentem zasobów finansowych jest centrala sieci, która wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie partnerów sieci (np. agencje lokalne, stacje obsługi, sieci urzędów pocztowych),
- sieci sfederowanych, czyli ugrupowań osób prawnych lub fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę własnych potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokajania (np. spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa wzajemnej pomocy),
- sieci kontraktowych, opierających się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych, zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi; występują one zwłaszcza w dystrybucji produktów masowych, przy prowadzeniu restauracji, hoteli, a także w sektorze kosmetycznym (np. Yves Rocher),
- sieci stosunków bezpośrednich, spotykane są one przede wszystkim w sferze działalności politycznej oraz religijnej, ale wykorzystywane także w procesach gospodarczych, np. sieci sprzedaży obnośnej.

Specyficzną, a ostatnio coraz częściej promowaną formą współpracy sieciowej są **klastry**. Klastr to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących¹⁵. To ponadbranżowa sieć formalnych i nieformalnych powiązań między producentami, ich

¹⁴ P. Boulanger, Organisel ('entreprise en réseaux, Nathan Paris 1995), w: J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 426–427.

¹⁵ M. E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.

dostawcami i odbiorcami, instytucjami sektora nauki i techniki, charakteryzująca się intensywnymi przepływami informacji i wiedzy, wysokim poziomem jednoczesnej konkurencji i kooperacji¹⁶, wzajemnymi powiązaniem poszczególnych podmiotów, często o charakterze nieformalnym, w części bazująca na dużej rotacji kadr wewnątrz klastra. Liczne powiązania między podmiotami klastra sprawiają, że podążają one tą samą trajektorią rozwoju.

Uczestnicy klastra rozpoczynają współpracę z myślą, że da ona w krótkim czasie dużo większe efekty (tzw. efekt synergii) niż wynika to z sumy wyników pracy poszczególnych partnerów, działających oddzielnie. Jeśli efekt ten jest zadowalający, to klastr trwa, stale się rozwijając, jeśli nie – to partnerzy rozchodzą się, zapominając o klastrze. Klastr jest więc luźną organizacją „skazaną” na sukces gospodarczy¹⁷.

4. Sieci współpracy w praktyce MSP regionu łódzkiego

W toku badań nad funkcjonowaniem MSP regionu łódzkiego w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej analizowano w ostatnich latach także ich podejście do związków współpracy międzyorganizacyjnej¹⁸. Uzyskane wyniki pozwalają w pewnym stopniu ukazać przybliżony rys procesów ich kształtowania. Dokonane analizy dają w ten sposób szansę na dostrzeżenie luki pomiędzy teorią a praktyką sieciowej współpracy badanej grupy przedsiębiorstw.

Wyniki pokazują, że większość badanych MSP (85% respondentów) tworzy sieci współpracy z dostawcami, nieco rzadziej dostrzegane są one w relacjach z odbiorcami (66%), a jeszcze rzadziej z konkurentami (33%). Odnosząc te dane do przytoczonych w niniejszym opracowaniu typów sieci, można stwierdzić, że u badanych dominują: sieci dostawców i producentów, następnie sieci klientów,

¹⁶ M. E. Porter, Clusters and the new Economics of Competitions, Harvard Business Review, 1988.

¹⁷ Patrząc na klastry przez pryzmat prac OECD, są to międzybranżowe sieci składające się z niejednakowych i komplementarnych firm, specjalizujących się w określonym ogniwie czy zasobie wiedzy w łańcuchu wartości lub sieci produkcyjne ściśle powiązanych firm (włącznie z wyspecjalizowanymi dostawcami), podmiotów kreujących wiedzę (uczelnia, jednostek naukowo-badawczych, przedsiębiorstw inżynierskich), instytucji pomostowych (brokerzy, konsultanci) i klientów, powiązanych ze sobą w łańcuchu produkcyjnym tworzącym wartość dodaną. Według UNIDO klastry to regionalne i terytorialne koncentracje firm produkujących i sprzedających podobne lub komplementarne produkty, a przez to zmuszonych do przewyższania podobnych problemów i wyzwań. W rezultacie tego powstają wyspecjalizowani dostawcy maszyn i surowców oraz następuje rozwój specjalistycznych i zindywidualizowanych usług. Taka sytuacja stanowi istotne wsparcie szczególnie dla młodych i słabych jeszcze organizacji, choć, z drugiej strony, korzystają z różnych jej pozytywów także silne, dynamicznie rozwijające się w regionie jednostki.

¹⁸ Badanie zostało przeprowadzone w 2009 roku na 132 MSP regionu łódzkiego. Ankietowani wypowiedzieli się w nim między innymi w zakresie ocen swych relacji z dostawcami, klientami i konkurentami.

czasami realizowane są także sieci kooperacji technologicznej (wydaje się jednak, że zbyt rzadko).

Przyglądając się bliżej relacjom badanych z dostawcami, można zauważyć, że dominują w tych układach **sieci sfederowane**, oparte na długookresowym charakterze realizowanej współpracy (58% respondentów), wypracowanej etyce działania partnerów (57%), wysokiej jakości komunikacji (57%), bliskich, bezpośrednich relacjach partnerów (54%) oraz profesjonalizmie partnerów (53%), dużej częstotliwości wspólnych działań (53%), wysokiej jakości harmonijnego współdziałania (50%). Występują tu także **sieci kontraktowe** opierające się na konkretnych umowach o współpracy partnerów (realizuje je 54% respondentów)¹⁹. W większości są to **sieci równorzędnych**, a przy tym **jednorodnych partnerów**, oparte na symetrycznych relacjach współpracy (42%) o charakterze wielostronnym (31%). Stosunkowo nieliczne są przypadki **zdominowanych sieci współpracy**²⁰.

Obserwując relacje badanych z odbiorcami i konkurentami, można odnaleźć podobne typy sieci z tym, że słabsza jest skala ich występowania i nieco inne cechy wysuwają się na pierwszy plan w ich funkcjonowaniu. W **sfederowanych sieciach** współpracy z odbiorcami stawia się głównie na etyczne standardy działania (43%), bezpośrednie relacje (43%) i profesjonalizm (41%) budujące wizerunek firmy. W znacznej części sieci badanych MSP z klientami to **wielostronne sieci równorzędnych partnerów** (26%) o symetrycznych relacjach międzyorganizacyjnych (22%). Sporadycznie zdarzają się **sieci zdominowane**²¹. W **sieciach kontraktowych** przeważa krótkookresowy charakter współpracy (35%) dobrze opisany w wybranej formie umowy (28%), czasami wzbogacony adaptacją firmy do potrzeb partnera (23%).

Sieci realizowane przez badanych z konkurentami to **sieci w postaci portfela aliansów lub sieci niejednorodnych partnerów**, w których ceni się nie tylko etykę działania (tak wskazało 27% badanych), bezpośrednie relacje (22%) i profesjonalizm (20%), ale także symetrię relacji współpracy (20%), gdyż często są to **sieci równorzędnych partnerów**. Ze względu na specyficzny charakter celów współpracy między konkurentami, np. wsparcie technologiczne, wspólne badania, rozwój sieci dystrybucji, bądź innego typu wsparcia okołoprodukcyjne, mówi się

¹⁹ Generalnie ponad 64% badanych stosuje w swym funkcjonowaniu umowy outsourcingowe, 43% umowy najmu, 34% umowy licencyjne, 33% umowy pożyczkowe, 24% umowy dzierżawy, 19% umowy leasingowe, a około 10% umowy klastrowe (dane te dotyczą współpracy z trzema analizowanymi grupami partnerów).

²⁰ Jedynie 16% respondentów obawia się utraty samodzielności, a 10% ma z dostawcami na tyle niesymetryczne relacje, że czują się wykorzystywani. Co ciekawe, kolejnych 5% respondentów uznaje swoje relacje także za niesymetryczne, ale to oni dominują w związku.

²¹ Badania wykazały, że około 4% respondentów obawia się w nich utraty samodzielności, a około 8% czuje się wykorzystywanych przez partnerów-odbiorców. Odnotowano także wskazania na posiadanie pozycji dominującej wobec partnerów odbiorców (około 4% badanych).

w ich przypadku także o **sieciach kooperacji technologicznej**²². Taki układ powiązań rzeczywiście jest dość sprawną formułą współpracy z konkurentami, szkoda jednak, że tak sporadycznie przez MSP wykorzystywana.

5. Podsumowanie

Badane MSP regionu łódzkiego powoli otwierają się na współpracę wielostronną, sieciową. Wiele jeszcze w tym zakresie mają do zrobienia, niemniej jednak próbuje ją w różnych formach praktykować około połowy respondentów.

Największym „kredytem zaufania” badani darzą swych dostawców, dzięki czemu stosunkowo sprawnie realizują w relacjach z nimi współpracę w postaci sieci sfederowanych, równorzędnych, a często i jednorodnych partnerów. Takie zachowanie stanowi wartościowy, dla procesów kreowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej MSP, etap przełamywania oporów i zdobywania doświadczeń w sieciowaniu, które przez lata było pomijaną strategią podnoszenia konkurencyjności tej grupy przedsiębiorstw. Daje ono nadzieję na rosnącą popularność tego typu działań w zakresach współpracy z innymi partnerami i wzrost sprawności MSP w zakresie praktycznego wykorzystywania płynących z nich korzyści. Śledzenie na przestrzeni kolejnych lat doświadczeń MSP w sieciowaniu stanowić będzie z pewnością istotne dla praktyki nowoczesnego zarządzania wyzwanie badawcze.

6. Bibliografia

1. Adamik A., Klaster jako przykład organizacji sieciowej, w: praca zbior. pod red. S. Lachiewicza, *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
2. Boulanger P., *Organisel ('entreprise en réseaux*, Nathan Paris 1995), za: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Castells M., *Społeczeństwo w sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
4. Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
5. den Hertog P., Maltha S., *The Emerging Information and Communication Cluster in the Netherlands*, w: OECD, *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD Proceedings, Paris 1999.

²² W badanej próbie MSP 17% respondentów wskazało na proinnowacyjne motywy współpracy z konkurentami. W trakcie wspólnych działań dostrzegano rolę krótkookresowych (20%), nieformalnych powiązań (16%) oraz konieczność realizowania dwustronnych/bilateralnych relacji (12%).

6. Doz Y., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
7. Dunning J. H., *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London, 1997.
8. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
9. Koza M. P., Lewin A. Y., *The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „*Organizational Science*”, 1999, Nr 5, za: A. Borczuch, W. Czakon, *Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier*, „*Przegląd Organizacji*”, Nr 3/2005.
10. Lachiewicz S., *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce*, w: praca zbior. pod red. S. Lachiewicza, *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
11. Nohria N., Eccles B. (red.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.
12. Peters T., *The Great Management Paradox*, TPC Communications, cyt. za: B. R. Barringer, *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*, „*Journal of Small Business Management*”, 1997, Vol. 35, No. 2.
13. Porter M. E., *Clusters and the new Economics of Competitions*, Harvard Business Review, 1988.
14. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
15. Roelandt T. J. A., den Hertog P., *Cluster Analysis And Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme*, w: OECD, *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD Proceedings, Paris 1999.
16. Sankowska A., *Organizacja wirtualna – Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
17. Sztopka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, 2003.
18. Szymoniuk B., Walkiewicz S., *Polski klastering – praktyka grupowej przedsiębiorczości*, w: M. Trocki, Krajewski K. (red.), *Przedsiębiorczość w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską.*, Wydawnictwo Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003.

Strategia ekonomicznej szkoły wyższej w perspektywie niekorzystnych zmian demograficznych w Polsce

1. Wprowadzanie

Zmiany zapoczątkowane w okresie transformacji gospodarczej w Polsce wpłynęły również na system szkolnictwa wyższego. W latach 90. XX wieku i na początku XXI wieku popyt przewyższał podaż na rynku usług edukacyjnych świadczonych przez szkoły wyższe. Równowagę między popytem a podażą zaobserwować można było w 2005 roku, natomiast od 2007 roku występuje zjawisko nadpodaży, zwłaszcza w przypadku szkół wyższych o profilu ekonomicznym¹. W okresie tym widzimy coraz wyraźniejsze różnicowanie form konkurencji oraz wzrost znaczenia orientacji marketingowej w działalności szkół wyższych w Polsce. Elementy takie, jak postępujący proces komercjalizacji usług edukacyjnych, nasilająca się konkurencja pomiędzy szkołami wyższymi, niż demograficzny, wzrost wymagań studentów i pracodawców oraz internacjonalizacja edukacji stanowią obecnie zbiór uwarunkowań, które polskie uczelnie muszą uwzględnić. Obliguje to szkoły wyższe do kompleksowej oceny swoich zasobów i możliwości funkcjonowania oraz wyprzedzania i elastycznego dostosowywania się do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Od skuteczności przyjętych strategii działania będzie uzależniona przyszłość poszczególnych szkół wyższych w Polsce².

W niniejszym artykule zostały scharakteryzowane podstawowe uwarunkowania wpływające na rozwój orientacji marketingowej w szkołach wyższych w Polsce, inicjatywy uczelni wpisujące się w zmiany zachodzące w ich otoczeniu oraz rola studenta pełniącego funkcję promotora szkoły wyższej w kontekście dopasowania oferty edukacyjnej do jego potrzeb.

¹ Większość uczelni niepublicznych prowadzi kształcenie wyłącznie na poziomie licencjackim, głównie na kierunkach ekonomicznych (ekonomia, finanse i rachunkowość, zarządzanie). Od kilku lat na liście najpopularniejszych kierunków studiów dominują niezmiennie pedagogika, zarządzanie, ekonomia, informatyka oraz prawo (M. Czubaj, *Studia wyższe: dziś promocja!*, „Polityka”, 2005, Nr 25, s. 4). Pomimo że w ostatnich latach liczba kandydatów i osób przyjętych na studia na kierunku zarządzanie systematycznie maleje, wiele szkół wyższych nadal oferuje te studia. Kandydaci na studia zaczynają wybierać jednak inne programy nauczania, obawiając się trudności ze znalezieniem zatrudnienia po ukończeniu nauki (A. Paciorek, *Eksplzja edukacyjna*, „Rzeczpospolita”, 2005, Nr 148, s. A4).

² I. Seredocha, *Działania marketingowe podstawą sukcesu uczelni*, „Marketing i Rynek”, 2007, Nr 2, s. 28.

2. Determinanty rozwoju orientacji marketingowej w szkołach wyższych w Polsce

Do zbioru najważniejszych determinantów rozwoju orientacji marketingowej w polskich uczelniach należy zaliczyć przede wszystkim niż demograficzny, który w najbliższych kilkunastu latach spowoduje zmniejszenie liczby kandydatów na studia prawie o połowę³, następnie poziom bezrobocia oraz rozwarstwienie społeczne, czego efektem jest brak możliwości pewnych grup do samofinansowania wykształcenia – dotyczy to zwłaszcza kandydatów na studia wybierających niepubliczne szkoły wyższe⁴. Powoduje to, że gwałtowne zmiany demograficzne w grupie osób będących w wieku nominalnie przypisanym do kształcenia na pierwszym roku studiów będą wpływać w najbliższych latach na liczbę szkół wyższych, finansowanie systemu szkolnictwa wyższego oraz strategie realizowane przez poszczególne uczelnie. Porównanie udziału uczelni publicznych i niepublicznych oraz studentów w uczelniach publicznych i niepublicznych w Polsce wskazuje jednoznacznie na wysoką koncentrację studentów w uczelniach publicznych (zob. rysunek 1)⁵.

Dodatkowo uregulowania prawne w zakresie systemu szkolnictwa wyższego różnicują strukturę przychodów uczelni publicznych i niepublicznych. W 2007 roku uczelnie publiczne osiągnęły 81,0% przychodów z działalności dydaktycznej i 13,6% przychodów z działalności badawczej – w stosunku do przychodów z działalności operacyjnej ogółem. Z kolei w szkołach wyższych niepublicznych aż 92,9% przychodów z działalności operacyjnej stanowiły przychody z działalności dydaktycznej, przy przychodach z działalności badawczej kształtujących się na poziomie 1,4%. Ponadto porównanie struktury największego źródła finansowania szkół wyższych – przychodów z działalności dydaktycznej wskazuje, że głównym źródłem finansowania tej działalności w uczelniach publicznych są dotacje z bu-

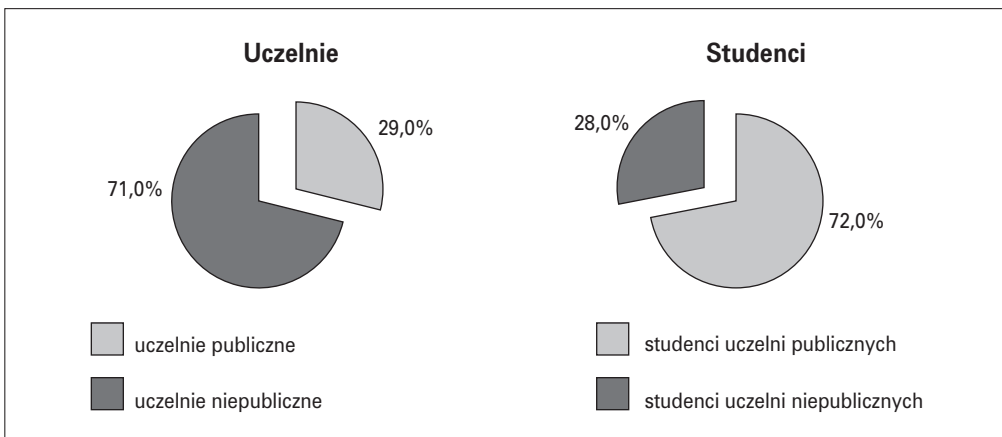
³ W 1989 roku było w Polsce 1 725,9 tys. osób w wieku 0–2 lat. Jest to grupa osób, będących w wieku nominalnie przypisanym do rozpoczęcia kształcenia na pierwszym roku studiów w szkołach wyższych w 2008 roku. Liczba osób w wieku 0–2 lat systematycznie spadała do 2004 roku, w którym zanotowano najniższy ich poziom – 1 055,6 tys. osób. Z kolei trend zwykły w grupie osób w wieku 0–2 lat można zaobserwować od 2005 roku. Oznacza to, że najniższej liczby osób będących w wieku nominalnie przypisanym do kształcenia na pierwszym roku studiów spodziewać się należy w 2023 roku (opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, <http://stat.gov.pl>, 30 czerwca 2009 r.).

⁴ M. Krzyżanowska, Perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w polskich szkołach wyższych, „Marketing i Rynek”, 2004, Nr 9, s. 15.

⁵ Relatywnie duża koncentracja liczby studentów w uczelniach publicznych w 2007 roku wynika z tego, że aż 28,4% studentów kształciło się w uniwersytetach, które stanowiły zaledwie 4,0% ogółu szkół wyższych. Z kolei wśród uczelni niepublicznych dominują wyższe szkoły zawodowe, które w 2007 roku stanowiły 43,0% zbiorowości wszystkich uczelni i skupiały jednocześnie zaledwie 12,6% studentów (Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 roku, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, s. 23).

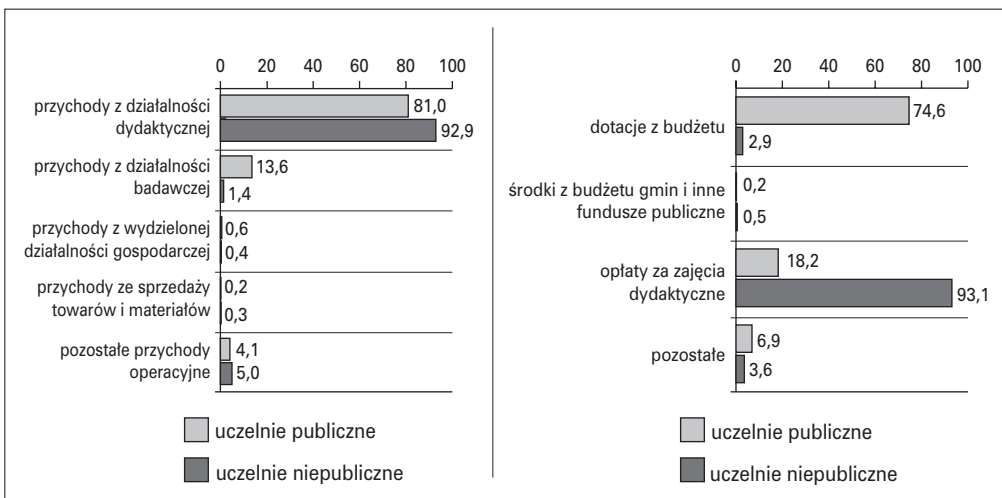
dżetu państwa (74,6%), podczas gdy w uczelniach niepublicznych są to opłaty za zajęcia dydaktyczne wnoszone przez studentów (zob. rysunek 2)⁶.

Rysunek 1. Udział uczelni publicznych i niepublicznych oraz studentów w uczelniach publicznych i niepublicznych w Polsce w 2007 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 roku, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, s. 29.

Rysunek 2. Struktura przychodów z działalności operacyjnej oraz z działalności dydaktycznej w szkołach wyższych według rodzaju działalności w 2007 roku (w %)



Źródło: opracowanie na podstawie: Szkoły wyższe..., *op. cit.*, s. 246 i 248.

⁶ *Ibidem*, s. 36.

Scharakteryzowana struktura przychodów wraz z niekorzystnymi prognozami demograficznymi wskazują jednoznacznie na potencjalne problemy związane z utrzymaniem płynności finansowej, zwłaszcza przez niepubliczne szkoły wyższe. Z dużym prawdopodobieństwem można rokować, że najsłabsze z nich zakończą swą działalność, połączą się z innymi szkołami lub zostaną przejęte przez uczelnie (zarówno publiczne, jak i niepubliczne) o ustabilizowanej pozycji na rynku usług edukacyjnych. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że zwiększenie się grupy osób w wieku emerytalnym może doprowadzić do wzrostu siły politycznej seniorów, w konsekwencji przesunięć budżetowych w celu zaspokojenia ich potrzeb, przy jednoczesnym zmniejszaniu się wpływów do budżetu państwa. Według członków pracujących w Zespole Doradztwa Strategicznego Ernst & Young⁷ jednym ze sposobów poradzenia sobie z tym problemem mogłaby być właściwa polityka imigracyjna, której celem miałyby być zachęcenie większej liczby osób z zagranicy do rozpoczęcia studiów, a następnie do podjęcia pracy w Polsce⁸.

Opisane uwarunkowania wymuszają na władzach szkół wyższych właściwą reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu uczelni. Z pewnością konieczne będzie dostosowywanie się do zmniejszającego się popytu na usługi edukacyjne, właściwego rozpoznania rynku usług edukacyjnych pod kątem zgłaszanych na nim potrzeb oraz koncentracja na tych grupach nabywców, których liczba będzie rosła. Bez wątplenia wzrośnie znaczenie kształcenia przez całe życie (*life-long learning*) oraz rola studentów zagranicznych, przy czym należy pamiętać o potencjalnej konkurencji ze strony uczelni zagranicznych⁹. Możliwe wydają się dwa scenariusze – pierwszy wiąże się ze zmniejszeniem się liczby szkół wyższych, przede wszystkim niepublicznych, oraz stopniowym obniżeniem się wydatków na szkolnictwo wyższe (w wartości absolutnej oraz w relacji do PKB); drugi – stwarza szansę na realizację wizji Polski, w której szkolnictwo wyższe staje się „kołem napędowym” gospodarki opartej na wiedzy. Realizacja drugiego wariantu będzie jednak wymagać podjęcia wielu decyzji strategicznych dotyczących kształtowania modelu rozwoju sektora szkolnictwa wyższego w Polsce¹⁰.

⁷ Zespół Doradztwa Strategicznego Ernst & Young prowadzi prace na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nad projektem strategii szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020 (www.uczelnie2020.pl).

⁸ Z zaprezentowanym podejściem związane jest ryzyko pojawienia się osób słabo wykształconych, źle integrujących się z otoczeniem, co może spowodować znane z innych krajów europejskich problemy z imigrantami (P. Ciżkowicz, P. Opala, K. Rybiński, Jakie powinny być wyższe uczelnie. Zanim przyjdzie tsunami, http://wyborcza.pl/1,75515,7300368,Jakie_powinny_byc_wyzsze_uczelnie_Zanim_przyjdzie_tsunami.html, 10 grudnia 2009 r.).

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ Z. Osiński, W jaki sposób uczelnie poradzą sobie z silnym spadkiem liczby „tradycyjnych” studentów?, <http://www.uczelnie2020.pl/zobacz/w-jaki-sposob-uczelnie-poradza>, 27 listopada 2009 r.

Jedną z inicjatyw wpisujących się w opisywane rozważania jest zamiar odstąpienia od jednolitego dyplomu państwowego, który otrzymuje absolwent szkoły wyższej, na rzecz dyplomu z godłem uczelni. Powinno to zobowiązać szkoły wyższe do „nowego myślenia” o swojej roli i zadaniach tak, by budować markę i prestiż poprzez oferowanie wartościowych oraz niepowtarzalnych korzyści dla swoich studentów. Zdaniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego szansą na zwiększenie konkurencyjności polskiego systemu szkolnictwa wyższego są krajowe ramy kwalifikacji, dzięki którym uczelnie mogą zyskać narzędzie nieograniczonego, nowatorskiego kształtowania swojej misji dydaktycznej. W krajowych ramach kwalifikacji mają być zapisane wiedza oraz umiejętności, jakie powinni posiadać absolwenci w ośmiu kierunkowych dziedzinach – pozostawiając jednocześnie w gestii uczelni dobór przedmiotów, dziedzin, metod dydaktycznych, które pozwolą wyposażyć absolwentów w bardzo ogólnie zdefiniowaną wiedzę oraz pożądane umiejętności. Celem programu jest uczenie wszechstronnie wykształconych absolwentów, elastycznie podchodzących do coraz bardziej zróżnicowanych zadań w pracy zawodowej¹¹. Tymczasem problemem wielu szkół wyższych w Polsce jest komercyjne nastawienie na maksymalizację krótkookresowego zysku, co utrudnia sprecyzowanie misji uczelni, uwzględniającej jej odrębności, cele długookresowe i samookreślenie¹².

Z przedstawionych rozważań wynika jednoznacznie, że w zmieniających się warunkach funkcjonowania sukces mogą osiągnąć te uczelnie, które będą w sposób bezkompromisowy stawiać na prestiż wśród studentów oraz podmiotów funkcjonujących w ich otoczeniu¹³. Potwierdza to, że szkolnictwo wyższe funkcjonuje obecnie zgodnie z zasadami wolnego rynku – walka o każdego kandydata na studia jest jawna, konkurencja coraz większa, usługa edukacyjna stała się produktem, a student – mniej lub bardziej zadowolonym klientem, który zgodnie z ideą marketingu szeptanego (*word of mouth*) pełni funkcję najskuteczniejszego promotora szkoły wyższej. Kandydat na studia nie uwierzy nikomu tak, jak studentowi czy absolwentowi określonej uczelni, którego przekaz będzie się charakteryzować autentyzmem i wiarygodnością. W przypadku usług edukacyjnych świadczonych przez szkoły wyższe okres relacji pomiędzy uczelnią a studentem stanowi element wzmacniający znaczenie marketingu relacyjnego oraz marketingu szeptanego¹⁴.

¹¹ B. Kudrycka, Uwolnić ducha konkurencji, „Rzeczpospolita”, 2009, Nr 270, s. A15.

¹² J. Józwiak, Problemy budowania jakości uczelni, w: Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej, red. J. Dietl i Z. Sapijaska, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2001, s. 201–205.

¹³ Oznacza to wyzwanie dla Państwowej Komisji Akredytacyjnej, która będzie zobowiązana do zastąpienia dotychczasowej metody przeprowadzania oceny jakości kształcenia – zamiast sprawdzania, czy minima kadrowe lub programowe są realizowane, będzie zobligowana do koncentracji na tym, jaką wiedzę oraz umiejętności zyskuje student (por. B. Kudrycka, Uwolnić..., *op. cit.*).

¹⁴ Ludzie rozmawiają o tym, co dzieje się w ich codziennym życiu (por. Marki, o których się szeptce, „Marketing w Praktyce”, grudzień 2008 r., s. 22).

3. Rola i znaczenie studenta jako promotora szkoły wyższej w świetle badań empirycznych

Na podstawie badań przeprowadzonych przez F. F. Reichhelda stwierdzono, że prawie we wszystkich branżach istnieje silna współzależność pomiędzy dynamiką wzrostu organizacji a odsetkiem jej promotorów, czyli tych klientów, którzy wyrażają chęć zarekomendowania organizacji przyjaciołom lub znajomym. Odsetek promotorów netto stanowi różnicę pomiędzy odsetkiem klientów, którzy deklarują chęć zarekomendowania organizacji, a odsetkiem klientów, którzy przyznają, że rekomendacja z ich strony jest mało prawdopodobna. Należy podkreślić, że odsetek promotorów netto nie ma żadnego związku z wielkością organizacji, daje możliwość mierzenia i kształtowania postaw lojalnościowych wśród jej klientów oraz pozwala weryfikować skuteczność decyzji podejmowanych przez jej pracowników. Organizacje, które mają relatywnie najwięcej klientów promotorów, wyprzedzają regularnie swoich branżowych konkurentów pod względem dynamiki wzrostu. Lojalni klienci informują o organizacji swoich przyjaciół, krewnych i znajomych. Tak naprawdę ich rekomendacja jest jednym z głównych wyznaczników lojalności, ponieważ wiąże się z ich osobistym poświęceniem. Autentyczna lojalność ma ewidentny wpływ na rentowność organizacji¹⁵.

Z rozważań tych wynika, że aby skierować organizację na ścieżkę trwałego wzrostu, należy pozyskać dla niej klientów promotorów, ograniczyć liczbę klientów malkontentów i sprawić, aby odsetek promotorów netto stał się pierwszoplanowym wskaźnikiem dla wszystkich pracowników. Właśnie ten wskaźnik powinien znaleźć się w centrum uwagi każdej organizacji¹⁶. Badania przeprowadzone przez F. F. Reichhelda wykazały, że zastępując skomplikowany formularz, którym jest tradycyjna ankieta satysfakcji klienta, pojedynczym pytaniem, organizacje mogą zrobić faktyczny użytek z wyników sondażu i ukierunkować swoich pracowników na osiąganie wzrostu. Okazało się, że za pomocą jednego pytania skierowanego do klientów można powiedzieć wiele o szansach wzrostu organizacji. Nie należy jednak pytać o zadowolenie klientów ani nawet o lojalność – a przynajmniej nie w tyłu słowach – należy zapytać klienta o to, czy ma zamiar zarekomendować

¹⁵ Lojalność nie musi wcale wyrażać się poprzez ponowne zakupy. Konsumenci polecają często produkty, z których już nie korzystają, swoim znajomym, ale w okresie ich użytkowania byli im wierni. Wprawdzie zakupy dokonywane przez stałych klientów nie zawsze przynoszą zysk, ale ich wierność wobec danego produktu zazwyczaj obniża koszty pozyskania nowych klientów. Zdaniem F. F. Reichhelda najwyraźniejszym przejawem lojalności klienta wobec produktu lub organizacji jest jego rekomendacja. Rekomendacja to coś więcej, niż informowanie otoczenia o tym, że organizacja oferuje poważne korzyści. Polecając organizację innym, klienci kładą na szalę swoją reputację, a wystawianie na szwank swej wiarygodności może wynikać tylko z głębokiego poczucia lojalności. F. F. Reichheld, Najważniejszy jest wskaźnik wzrostu, „Harvard Business Review Polska”, 2004, Nr 5, s. 45.

¹⁶ *Ibidem*, s. 53.

dany produkt komuś innemu. W większości badanych branż odsetek klientów, którzy byli na tyle zadowoleni z towarów lub usług, że zamierzali polecić je swoim znajomym (co stanowi największe świadectwo ich lojalności), korespondował bezpośrednio z dynamiką wzrostu organizacji¹⁷.

Dla oszacowania szans rozwoju ekonomicznych szkół wyższych w Wielkopolsce, na podstawie przedstawionych powyżej kryteriów, przeprowadzono badania empiryczne¹⁸. W celu zebrania informacji wykorzystano technikę wywiadu bezpośredniego przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego¹⁹. Odsetki promotorów netto wśród nabywców usług edukacyjnych szkół wyższych o profilu ekonomicznym w Wielkopolsce zaprezentowano na rysunku 3.

Na podstawie analizy uzyskanych wyników należy stwierdzić, że wartości wskaźników promotorów netto są wyższe w przypadku nabywców usług edukacyjnych publicznych szkół wyższych. Dotyczy to zarówno studentów, jak i absolwentów tego typu uczelni. Na podstawie badań przeprowadzonych przez F. F. Reichhelda należy podkreślić, że głównym celem decyzji podejmowanych przez szkoły wyższe powinny być działania zmierzające do zwiększania grupy promotorów wśród nabywców ich usług oraz ograniczania liczby malkontentów

¹⁷ Aby lojalność klientów stała się strategicznym celem, w kierunku którego należy podążać, skala pomiarowa musi być równie prosta i jednoznaczna jak samo pytanie. Odpowiednia skala pozwala dokonać właściwego podziału klientów na grupy, wymagające różnego stopnia uwagi i odmiennych zabiegów ze strony organizacji. Ponadto skala musi być wystarczająco przejrzysta dla klientów, którzy przyznają punkty, oraz dla pracowników i partnerów odpowiedzialnych za interpretację wyników, a także podjęcie odpowiednich działań. Z tych właśnie powodów, w opisywanych badaniach, zdecydowano się na dziesięciopunktową skalę, na której liczba „10” oznaczała „niemal stuprocentowe” prawdopodobieństwo rekomendacji, a wartość najniższa wskazywała na „niemal zerowe” prawdopodobieństwo. Porównanie opisywanej skali z danymi na temat rekomendacji i powtórnych zakupów odsłoniło pewne logiczne związki pomiędzy odpowiedziami na ankietę a zachowaniem respondentów, co pozwoliło na wyodrębnienie trzech grup respondentów (F. F. Reichheld, *Najważniejszy...*, *op. cit.*, s. 44):

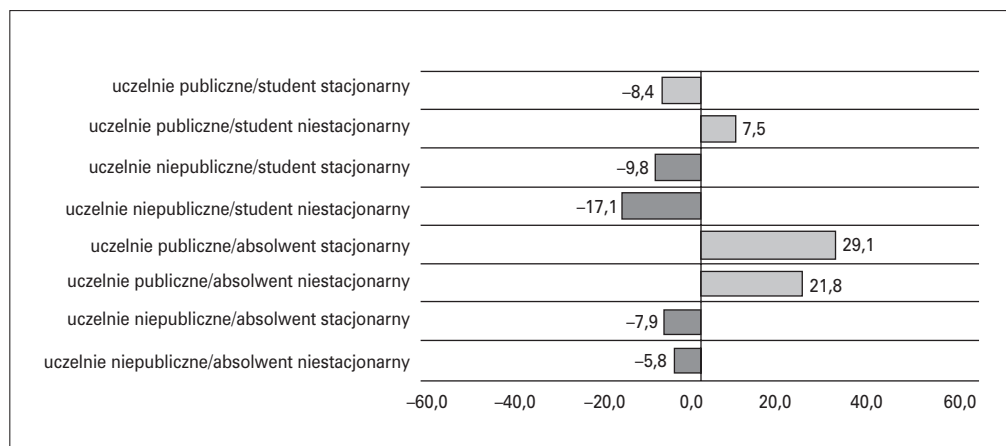
- promotorów – pierwsza grupa klientów, którzy najczęściej udzielali rekomendacji i dokonywali ponownych zakupów i których odpowiedzi na ankietę mieściły się w przedziale od 9 do 10,
- pasywnie zadowolonych – druga grupa klientów, która udzielała odpowiedzi na poziomie 7–8,
- malkontentów – odpowiedzi tej grupy klientów kształtowały się na poziomie do 6.

¹⁸ Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2006 (1282 respondentów) oraz 2007 (995 respondentów) na obszarze województwa wielkopolskiego wśród dwóch grup uczestników rynku edukacyjnego – studentów oraz absolwentów szkół wyższych ekonomicznych. Dobór respondentów przeprowadzono przy wykorzystaniu metody doboru kwotowego.

¹⁹ W celu dokonania pomiaru jakości ofert edukacyjnych szkół wyższych oraz oceny prawdopodobieństwa rekomendacji wybranej uczelni przyjaciółom bądź znajomym, wykorzystano dziesięciostopniową skalę semantyczną. W przypadku zastosowania w badaniach takiej skali respondenci proszeni są o ocenianie badanych obiektów za pomocą pewnej liczby wymiarów podzielonych na segmenty, w których żadna pozycja nie jest nazwana. Skala jest ujęta na końcach przedziałów w klamry, którymi są semantycznie różne przymiotniki lub wyrażenia. Respondenci wskazują, w którym miejscu skali po nich, ich zdaniem, znaleźć się obiekt rozważany w pytaniu. Por. J. Kowal, *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 43 i 44.

– wskaźnik promotorów netto powinien być dla wszystkich pracowników szkół wyższych pierwszoplanowym.

Rysunek 3. Odsetek promotorów netto szkół wyższych o profilu ekonomicznym (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych w latach 2006–2007.

Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że wskaźnik ten będzie postrzegany odmiennie przez różne grupy pracowników szkół wyższych – ze względu na pełnione przez nich funkcje. W grupie pracowników administracyjnych uczelni szczególnego znaczenia nabierają pracownicy pierwszego kontaktu (w przypadku kandydatów na studia) oraz osoby zatrudnione w dziekanacie uczelni oraz, zwłaszcza w uczelniach niepublicznych, w dziale finansowo-księgowym. Dla tych grup pracowników można mówić o pierwszoplanowej roli studenta jako nabywcy usługi edukacyjnej. Zupełnie inny wymiar będzie mieć charakteryzowany wskaźnik dla grupy pracowników naukowo-dydaktycznych. W tym przypadku należy pamiętać o przynależności usług edukacyjnych do kategorii usług profesjonalnych, z której wynika szczególna rola studenta jako nabywcy usługi edukacyjnej. Rola ta nie może być sprzeczna z celami stawianymi przed szkołami wyższymi i celami pracowników naukowo-dydaktycznych w zakresie wykształcenia przyszłego absolwenta²⁰.

²⁰ Relacje pomiędzy pracownikami naukowo-dydaktycznymi a studentami nie ograniczają się jedynie do zakresu procesu kształcenia w szkole wyższej, ale obejmują również zbiór działań dodatkowych, w ramach których rola i znaczenie studenta ulega zmianie. Do opisywanego zbioru należy zaliczyć m.in. dyżury wykładowców (ich ilość, czas trwania, godziny, dostępność wykładowcy, czas poświęcony studentowi, stosunek wykładowcy do studenta, itp.), działalność w ramach kół naukowych, imprezy integracyjne, wycieczki studenckie, itp.

4. Podsumowanie

Z przedstawionych rozważań wynika jednoznacznie, że usługi edukacyjne, pomimo szczególnych zadań stawianych przed systemem szkolnictwa wyższego, należy rozpatrywać w kategoriach rynkowych. Student, jako nabywca usługi edukacyjnej, tworzy nie tylko budżet szkoły wyższej, ale przede wszystkim jej prestiż i renomę. Właściwe rozpoznanie jego potrzeb staje się więc warunkiem koniecznym dopasowania oferty edukacyjnej. Aby ten cel mógł zostać zrealizowany konieczna wydaje się zmiana dotychczas obowiązującego prawa, gdyż aktualna uniformizacja prawa o uczelniach nie wyzwoliła konkurencji, ani tego, co stanowi istotę nauki – dążenia do doskonałości i podejmowania coraz bardziej ambitnych wyzwań badawczych²¹.

5. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Józwiak J., Problemy budowania jakości uczelni, w: Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej, red. J. Dietl i Z. Sapijaszka, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2001.
2. Kowal J., Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
3. Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 roku, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Czubał M., Studia wyższe: dziś promocja!, „Polityka”, 2005, Nr 25.
2. Krzyżanowska M., Perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w polskich szkołach wyższych, „Marketing i Rynek”, 2004, Nr 9.
3. Kudrycka B., Uwolnić ducha konkurencji, „Rzeczpospolita”, 2009, Nr 270.
4. Marki, o których się szept, „Marketing w Praktyce”, grudzień 2008 r.
5. Paciorek A., Eksplozja edukacyjna, „Rzeczpospolita”, 2005, Nr 148.
6. Reichheld F. F., Najważniejszy jest wskaźnik wzrostu, „Harvard Business Review Polska”, 2004, Nr 5.
7. Seredocha I., Działania marketingowe podstawą sukcesu uczelni, „Marketing i Rynek”, 2007, Nr 2.

²¹ B. Kudrycka, Uwolnić..., *op. cit.*

Materiały internetowe:

1. Ciżkowicz P., Opala P., Rybiński K., Jakie powinny być wyższe uczelnie. Zanim przyjdzie tsunami, http://wyborcza.pl/1,75515,7300368,Jakie_powinny_byc_wyzsze_uczelnie_Zanim_przyjdzie.html, 10 grudnia 2009 r.
2. Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl>, 30 czerwca 2009 r.
3. Osiński Z., W jaki sposób uczelnie poradzą sobie z silnym spadkiem liczby „tradycyjnych” studentów?, <http://www.uczelnie2020.pl/zobacz/w-jaki-sposob-uczelnie-poradza>, 27 listopada 2009 r.
4. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 r., www.uczelnie2020.pl, 10 grudnia 2009 r.

Przejawy globalnej recesji gospodarczej w polskich przedsiębiorstwach

1. Wprowadzenie

Globalizacja jako zjawisko dynamiczne wywołuje różnorodne następstwa we wszystkich obszarach życia. Tworzy nowe możliwości rozwojowe państw, gospodarek, przedsiębiorstw i poszczególnych ludzi. Zacierają się granice rynków krajowych i międzynarodowych, a sytuacja poszczególnych gospodarek narodowych jest coraz bardziej determinowana przez sytuację ogólnoswiatową. M. J. Stankiewicz uzależnienie to określa jako „syntetyczną” charakterystykę globalnej gospodarki¹. W procesie globalizacji świat i jego problemy stały się bardzo współzależne. Rozwinięta sieć powiązań, zobowiązań i należności całego rynku finansowego oraz kapitałowego tworzą łatwość przenoszenia także zjawisk negatywnych, do których należą zjawiska kryzysowe. Co więcej, ta rozwinięta sieć powiązań powoduje, że zjawiska kryzysowe rozprzestrzeniają się bardzo szybko². Globalne problemy nie muszą pojawiać się jednocześnie i równomiernie we wszystkich krajach świata, ale mogą mieć początek w tych, które są globalnie istotne, rozprzestrzeniając się następnie na inne państwa³. Wybuch kryzysu o większej skali staje się zapłonem detonującym sieć „ładunków” rozmieszczonych po prawie całym rynku globalnym⁴.

Termin „kryzys” W. Kopaliński definiuje, zgodnie z jego greckim pochodzeniem, jako okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, a także okres załamania gospodarczego⁵. J. Tokarski uszczegóławia pojęcie kryzysu, a z racji tematyki niniejszego artykułu istotna jest część definicji dotycząca ekonomii. Według autora jest to załamanie wzrostu gospodarczego, faza cyklu gospodarczego charakteryzująca się gwałtownym i dużym zmniejszeniem produkcji, realnych dochodów

¹ M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002, s. 56–57.

² Por.: R. Frenkiel, M. Rapetti, A developing country view of the current global crisis: what should not be forgotten and what should be done, „Cambridge Journal of Economics”, 2009, 33, s. 685 oraz W. Szymański, Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie, Difin, Warszawa 2009, s. 48.

³ L. Balcerowicz, Przedmowa do wydania polskiego, J. B. Taylor, Zrozumieć kryzys finansowy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 14.

⁴ W. Szymański, Kryzys..., *op. cit.*, s. 48.

⁵ W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, www.sloownik-online.pl/kopaliniski/ (28 grudnia 2009 r.).

społeczeństwa oraz wzrostem bezrobocia⁶. Kryzys gospodarczy jest zjawiskiem ekonomicznym w gospodarce spowodowanym przez czynniki zewnętrzne (np. błędną politykę finansową lub gospodarczą), a także przez niewydolność systemu finansowego.

Obecny kryzys nie nastąpił z dnia na dzień. Nadciągał stopniowo, poprzedzany niepokojącymi wstrząsami, po których następowało czasowe uspokojenie. Rozpoczął się latem w 2007 roku w Stanach Zjednoczonych silnym tąpnięciem, kiedy pojawiły się informacje o dużych stratach, jakie mogły przynieść inwestycje w obligacje oparte na amerykańskich kredytach hipotecznych obniżonej jakości⁷. Potem kolejne następstwa potoczyły się lawinowo, rozprzestrzeniając się błyskawicznie, ukazując terażniejszy obraz rynku światowego.

2. Przejawy kryzysu w badanych przedsiębiorstwach

Rok 2009 był szczególny dla polskich firm. Światowa recesja dotarła do Polski i menedżerowie muszą zmierzyć się z prawdziwą dekonjunkcją⁸. Jest to ogromne wyzwanie związane z koniecznością podejmowania przez menedżerów ważnych, czasem bardzo szybkich decyzji, dotyczących m.in. zmiany działań priorytetowych czy wyznaczenia nowych działań obronnych. Poza tym pojawia się również pytanie: czy kryzys to tylko zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstw, czy również szansa, którą należy wykorzystać?

Jak istotnie odczuwają kryzys polskie przedsiębiorstwa, jakie są jego przejawy oraz, jakie działania są podejmowane dla złagodzenia skutków kryzysu w polskich przedsiębiorstwach, autorka próbowała dowiedzieć się na zorganizowanym w grudniu 2009 roku wywiadzie zogniskowanym (*focus group*)⁹. Przedstawiciele wybranych, badanych polskich przedsiębiorstw byli proszeni o określenie intensywności wpływu kryzysu na przedsiębiorstwa w skali -3 do 3, gdzie poszczególne

⁶ Słownik wyrazów obcych, pod red. J. Tokarskiego, PWN, Warszawa 1971.

⁷ W. M. Orłowski, Czego uczy nas kryzys, Harvard Business Review Polska, grudzień 2009/styczeń 2010 r., s. 37-40.

⁸ Wzrost gospodarczy Polski wyniesie około 1,5% w 2009 roku i około 2,5% w 2010 roku, wynika z opinii głównego ekonomisty Business Centre Club (BCC) Stanisława Gomułki; zob. www.gazeta-prawna.pl/tagi/pkb?gclid=CIqW18u5ip8CFVoq3godUReVMQ (28 grudnia 2009 r.); Ministerstwo Gospodarki przewiduje, że wzrost PKB wyniesie w 2009 roku około 1%; zob. www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/pkb (28 grudnia 2009 r.).

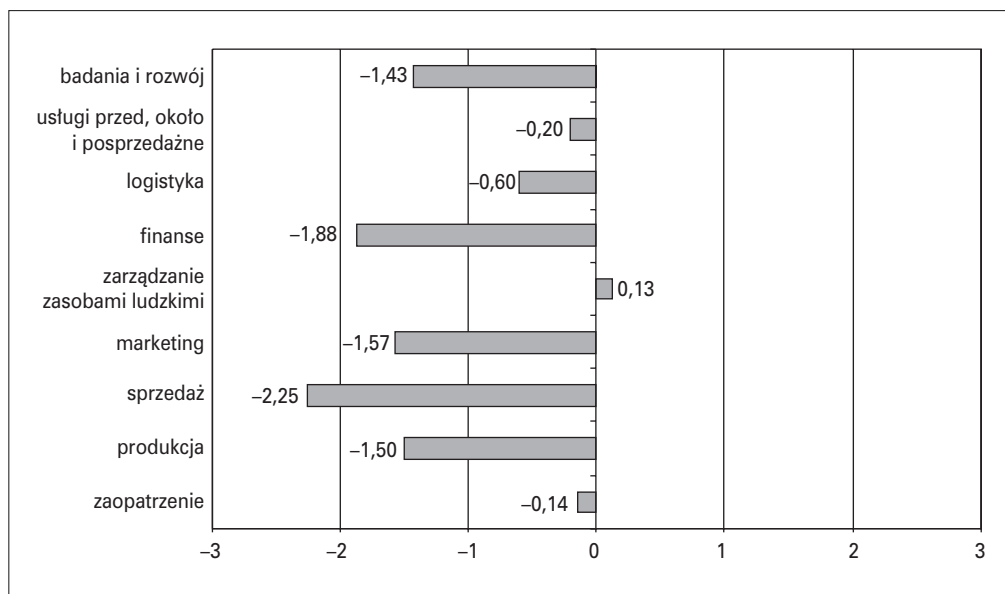
⁹ Autorka jest członkiem zespołu badawczego pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. M. J. Stankiewicz na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu. Zespół badawczy pracuje obecnie nad projektem nt. Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce, Nr 2800/B/H03/2008/34. Podczas drugiego etapu badań autorka wykorzystwała możliwość poszerzenia wiedzy na temat kryzysu gospodarczego.

wartości oznaczają: -3 – mocny negatywny wpływ kryzysu, -2 – średni negatywny wpływ kryzysu, -1 – słaby negatywny wpływ kryzysu, 0 – brak wpływu, 1 – słaby pozytywny wpływ kryzysu, 2 – średni pozytywny wpływ kryzysu, 3 – mocny pozytywny wpływ kryzysu.

Wszyscy przedstawiciele badanych przedsiębiorstw dostrzegają i oceniają wpływ kryzysu negatywnie na poziomie średnim, doszukując się w nim wielu zagrożeń dla polskich przedsiębiorstw. Kryzys odczuwalny jest w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa i z różnym natężeniem. Objawy kryzysu, czyli zdarzenia i procesy mające charakter wynikowy wobec przyczyn kryzysu, oddziałują na przedsiębiorstwa negatywnie, poprzez różnorakie perturbacje w jego działalności¹⁰.

Przedstawiciele wybranych, badanych polskich przedsiębiorstw, aby uszczegółowić ogólny wynik określali intensywność wpływu kryzysu w następujących obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse, logistyka, usługi przed, około i posprzedażne oraz badania i rozwój. Ich średnią ocenę prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Intensywność wpływu kryzysu w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ B. Wiczerzyńska, Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 49.

Najważniejsze, odczuwalne przejawy kryzysu wytypowane przez badane przedsiębiorstwa zostaną scharakteryzowane w dalszej części artykułu.

Intensywność wpływu kryzysu w obszarze zaopatrzenia badane przedsiębiorstwa średnio oceniły na $-0,14$, co oznacza minimalnie odczuwalny, negatywny wpływ kryzysu w tym obszarze. Opinie przedstawicieli badanych przedsiębiorstw były jednak skrajnie zróżnicowane. Do największych problemów w analizowanym obszarze zaliczono:

- bardzo dużą, trudną do przewidzenia zmienność cen zaopatrzeniowych,
- ograniczenie ilości firm oferujących żądany towar,
- ograniczenie zakresu kredytu kupieckiego,
- trudniejsze dostawy,
- konieczność ograniczania zakupów.

Jednakże dostrzegalne są także pozytywne przejawy wpływu kryzysu w obszarze zaopatrzenia, do których zaliczono łatwiejsze negocjowanie cen oraz spadek cen materiałów wsadowych.

W obszarze produkcji kryzys dał się odczuć w badanych przedsiębiorstwach w dużo większym zakresie. Średnią intensywność wpływu kryzysu w obszarze produkcji oceniono na $-1,5$, a więc średnio negatywnie. Do najważniejszych, identyfikowalnych problemów w obszarze produkcji zaliczono:

- problemy z utrzymaniem rytmicznej produkcji,
- redukcję czasu pracy,
- zmniejszenie wielkości produkcji,
- większą konkurencję.

Sprzedaż to funkcja, którą kryzys w badanych przedsiębiorstwach dotknął najmocniej. Średnia intensywność wpływu kryzysu to $-2,25$, co oznacza bardziej niż średni, negatywny wpływ kryzysu na analizowany obszar. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw każdorazowo podkreślali negatywny trend w analizowanym obszarze, czyli spadek sprzedaży. Do innych ważnych problemów, pojawiających się w obszarze sprzedaży w związku z wystąpieniem kryzysu, zaliczono także:

- zmienność koniunktury i cen zbytu na różnych rynkach,
- ograniczenie ilości pośredników w handlu,
- zatory płatnicze za sprzedane produkty i usługi,
- spadek wielkości eksportu,
- spadek cen wyrobów krajowych.

Na obszar marketingu kryzys wpłynął średnio na poziomie $-1,57$. Owa intensywność wpływu kształtuje się między słabym a średnim, negatywnym wpływem kryzysu. To, co przedstawiciele badanych przedsiębiorstw odczuwają najbardziej w analizowanym obszarze, to przede wszystkim ograniczenie funduszy na działalność marketingową, zwiększone koszty promocji i reklamy oraz zmianę w za-

chowaniach swoich klientów. Dotychczasowi klienci stali się bardziej „wybredni”, bardzo dokładnie analizują oferty, poszukując jak najtańszych dostawców dóbr i usług, okazują oznaki zniecierpliwienia, dlatego współpraca i kształtowanie relacji staje się trudniejsze. W pewnym sensie zmieniają się także potrzeby klientów wymuszone koniecznością oszczędności.

Kolejny obszar, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi, jako jedyny w ujęciu średnim uzyskał wielkość wskazującą na minimalnie pozytywny wpływ kryzysu na analizowany obszar. Wydawać by się mogło to trochę dziwne, słysząc wokół pracowników mówiących o redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Oczywiście przedstawiciele badanych przedsiębiorstw widzą to zjawisko jako bardzo negatywny przejaw kryzysu, a te przedsiębiorstwa, którym udało się utrzymać stan zatrudnienia postrzegają to jako sukces. Negatywnym zjawiskiem jest również konieczność czasowego obniżania wynagrodzeń. Niemniej jednak bardzo pozytywne przejawy kryzysu w tym obszarze ujawniają się przede wszystkim w większej dbałości o miejsca pracy przez pracowników. To poszanowanie miejsca pracy przejawia się w większym zaangażowaniu w pracę, w sytuację przedsiębiorstwa oraz większą wolą współpracy. Innym pozytywnym zjawiskiem jest dla przedsiębiorców możliwość łatwiejszego pozyskania nowych, dobrych pracowników.

Finanse to drugi obszar, po sprzedaży, pod względem wysokiego negatywnego wpływu kryzysu. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw ocenili intensywność wpływu kryzysu na poziomie $-1,88$, co oznacza średni, negatywny wpływ. W analizowanym obszarze przedsiębiorcy widzą same negatywne przejawy kryzysu. Zaliczają do nich:

- nieterminowe płatności,
- utrudnienia w dostępie do kredytów,
- trudności z windykacją należności,
- wydłużone terminy płatności,
- zmniejszenie przychodów ze sprzedaży.

W obszarze logistyki przedsiębiorcy dostrzegają zwiększone nakłady na działalność logistyczną i oceniają intensywność wpływu kryzysu na poziomie $-0,6$. Negatywny wpływ kryzysu odczuwalny jest więc w stopniu niewielkim.

Kolejny obszar, w którym badano wpływ kryzysu, to usługi przed, około i posprzedażne. Przedsiębiorcy ocenili intensywność wpływu kryzysu na poziomie $-0,2$, a więc w stopniu minimalnie negatywnym. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zauważają zwiększające się koszty usług przed, około i posprzedażnych oraz konieczność ich różnicowania, wymuszoną zmieniającymi się wymaganiami klientów.

Ostatni analizowany obszar to działalność badawczo-rozwojowa. Według opinii badanych przedsiębiorstw, kryzys wpłynął dość znacznie na aktywność

badawczo-rozwojową w polskich przedsiębiorstwach. Pojawiły się takie negatywne przejawy kryzysu w analizowanym obszarze, jak:

- ograniczenie wydatków na badania i nowe projekty,
- wstrzymanie nowych inwestycji,
- niechęć do rozwoju, skupienie się na przetrwaniu.

Przedstawione przejawy kryzysu to ogólnie spotykane, pierwsze oznaki, problemy, które pojawiły się w analizowanych podmiotach.

3. Działania podejmowane w przedsiębiorstwach w celu osłabienia bądź eliminacji negatywnych skutków kryzysu

Podstawowym działaniem podjętym w badanych przedsiębiorstwach było i będzie optymalizowanie kosztów. Przejawia się to bardzo zróżnicowanymi działaniami, do których przedsiębiorcy zaliczają:

- większą kontrolę kosztów stałych,
- bieżące monitorowanie kosztów i budżetów jednostek organizacyjnych,
- oszczędność surowców,
- ograniczenie zakupów do wymaganego minimum,
- redukcję budżetów,
- wzmożony nacisk na „oszczędne” funkcjonowanie wszystkich obszarów firmy,
- funkcjonowanie (praca) obszarów produkcyjnych w czasie korzystnych taryf energetycznych,
- zastąpienie usług obcych pracą własną, poprzez zakup nowego sprzętu.

Są to działania restrukturyzacyjne, podejmowane w większości polskich przedsiębiorstw w pierwszej fazie odczuwania dekoniunktury. Mają one na uwadze lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów i optymalizację kosztów operacyjnych. Jednakże do innych najszybciej podejmowanych działań, pozwalających obniżyć koszty, zaliczane są działania zmniejszające koszty personalne. I tu przedstawiciele badanych przedsiębiorstw mówią o: obniżaniu wymiaru czasu pracy, czasowym zmniejszeniu wynagrodzeń (porozumienia zainteresowanych stron) oraz redukcji zatrudnienia.

Innym, podejmowanym działaniem w badanych przedsiębiorstwach jest ograniczenie działalności inwestycyjnej. Z jednej strony jest to przejaw ograniczonego dostępu do kapitału zewnętrznego (droższe i obwarowane wieloma zabezpieczeniami kredyty bankowe), z drugiej natomiast jest to krok do redukcji ryzyka działalności w trudnych czasach. Aczkolwiek, według M. Sobczaka i T. Mrozowskiego, czas dekoniunktury to dobry czas na inicjatywy, nawet te bardzo innowacyjne¹¹.

¹¹ M. Sobczak, T. Mrozowski, Dekoniunktura w Polsce – obroń się, a potem wykorzystaj szansę, Harvard Business Review Polska, marzec 2009 r., s. 55.

Jest to oczywiście wskazówka dla tych firm, w których prowadzona działalność inwestycyjna nie zachwieje ich pozycją finansową.

Przedsiębiorstwa w dobie kryzysu nie tylko podejmują działania defensywne, ale i ofensywne, co jest bardzo pozytywnym zjawiskiem. Do działań ofensywnych można zaliczyć zwiększoną aktywność rynkową badanych przedsiębiorstw. Przede wszystkim zwiększają one monitoring otoczenia i wszystkich jednostek w nim działających. Dokładniejsza analiza rynku pozwala ocenić wrażliwość firmy na zawirowania w otoczeniu, jak również lepiej poznać swoich konkurentów i ich działania oraz potrzeby klientów. Poza tym kryzys może pomóc menedżerom w przewyciężeniu strachu przed manipulowaniem cenami. *Jest to bowiem okres rozchwywania cen i rynku oraz zwiększonego niż w stabilnych czasach przyzwolenia klientów na ruchy cen*¹². Z tej sytuacji korzystają badane przedsiębiorstwa, podejmując intensywne, dodatkowe negocjacje cenowe z dostawcami.

Kolejnym działaniem, którego ważność akcentowały badane przedsiębiorstwa, jest konieczność dużej aktywności w poszukiwaniu zleceń. Czas kryzysu to czas spadku ogólnego popytu, toteż utrzymanie poziomu produkcji i sprzedaży wymaga wzmoczonego wysiłku pracowników przedsiębiorstw, poszukujących nowych klientów i nowych form współpracy. Na wartości zyskują sprawdzeni, dotychczasowi kontrahenci, dlatego zacieśnianie współpracy z takimi klientami, to podstawowe działania podjęte przez przedsiębiorstwa. Poza tym w czasie recesji zachowania konsumentów zmieniają się. Poszukują oni bowiem tańszych, alternatywnych rozwiązań w odniesieniu do zakupów dokonywanych w okresie dobrej koniunktury gospodarczej. Często podawanym przez badane przedsiębiorstwa działaniem było zwrócenie uwagi na nowe rynki zbytu oraz dywersyfikacja produkcji, aby mieć możliwość kooperacji ze zwiększoną liczbą klientów oraz zmniejszyć ryzyko biznesowe.

Ostatnim, istotnym działaniem, podawanym przez badane przedsiębiorstwa, było poszukiwanie nowych nisz rynkowych, co może być podstawą albo do wcześniej już wspomnianej możliwości dywersyfikacji działalności, albo do kompletnej zmiany modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Jest to na pewno bardzo bolesna zmiana, jednak łatwiejsza do przeprowadzenia w sytuacjach kryzysowych. Łatwiej jest zaakceptować zmiany tym pracownikom, którzy rozumieją ich konieczność, bo są świadomi tego, co się dzieje na rynku¹³.

¹² R. Zinoecker, W. Gorzeń, M. Kraus, Wykorzystaj trudne czasy do optymalizacji cen, Harvard Business Review Polska, lipiec/sierpień 2009 r., s. 110.

¹³ Warto zderzyć z uzyskanymi wynikami opinie wiodących polskich przedsiębiorstw, którzy zostali objęci badaniem Barometr Przedsiębiorczości 2009. Liderzy szybko rozwijających się prywatnych przedsiębiorstw już w pierwszych miesiącach kryzysu zareagowali na zmianę poszukiwaniem nowych możliwości i odważnym sięganiem po nie. Oczywiście większość przedsiębiorców, startujących w siódmej polskiej edycji konkursu Ernest&Young Przedsiębiorca Roku, uznało spowol-

4. Podsumowanie

Kryzys postrzegany jest przez przedstawicieli badanych przedsiębiorstw negatywnie. Jest to dla nich czas wielu zagrożeń, którym należy się przeciwstawić. Żadne z analizowanych podmiotów nie dostrzegło w kryzysie szansy na intensyfikację rozwoju.

Wymienione przez przedstawicieli badanych przedsiębiorstw przejawy kryzysu oraz podjęte działania to tylko niewielka część możliwości, które w dobie zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwach mogą mieć miejsce. Aczkolwiek na podstawie uzyskanych informacji w czasie badania, jak i pochodzących z literatury, można wyselekcjonować grupę działań, które są podejmowane przez wszystkie przedsiębiorstwa odczuwające wpływ kryzysu (np. optymalizacja kosztów). Dalszy rozbudowany wachlarz działań pojętych lub zamierzonych uzależniony jest od specyfiki branży, w których przedsiębiorstwa działają, siły z jaką dotknął je kryzys oraz ich możliwości wewnętrznych. Czynniki te także decydują o tym, czy podejmowane działania mają charakter defensywny czy ofensywny.

Kryzys to czas, który wymusza na przedsiębiorstwach konieczność zwiększenia efektywności funkcjonowania. Toteż bardzo pozytywny jest fakt, że analizowane podmioty zwiększają swoją aktywność rynkową, szukając nowych obszarów funkcjonowania. Poza tym działania mające na celu racjonalizację kosztów są jak najbardziej wskazane i powinny być podejmowane zawsze, a nie tylko w dobie kryzysu. Jednakże, kiedy kryzys pojawia się nagle i zaskakuje, przedsiębiorstwa szukają działań, które można wprowadzić bardzo szybko. Stąd tak zwane, popularne „cięcia kosztów”. Niestety, wśród decyzji związanych z redukcją wydatków bardzo często znajdują się wydatki osobowe. Jest to niezmiernie ważny problem, nad którym muszą zastanowić się przedsiębiorstwa szukające lekarstwa na kryzys w zwalnianiu pracowników. Zawsze przy tego typu działaniach pojawiają się pytania o wpływ ich na dalsze losy przedsiębiorstw¹⁴. Mogą one bowiem negatywnie wpłynąć na postawy pracowników, zmniejszając ich zaangażowanie w wykonywaną pracę, obniżając zaufanie do zarządu, jak również lojalność wobec firmy, czy ograniczając kreatywność pracowników. Zwalniani pracownicy mogą „podzielić”

nienie gospodarce za poważny problem dla swoich firm. Jednakże zapytani, na jakich działaniach będą się koncentrować w obliczu obecnej sytuacji, aż 53% odpowiedziało, że chce utrzymać obecnie realizowane działania, 53% redukuje koszty, 45% chce rozpocząć nowe inwestycje, 26% mówi o przejęciach, a 14% chce pozyskać nowego inwestora. Tylko 2% polskich biznesmenów chce zmniejszać zatrudnienie – zob. B. Górską, Wzmocnieni kryzysem. Czas kryzysu czy nowych szans?, Harvard Business Review Polska 2009, s. 46–49.

¹⁴ Zmiana postaw pracowników pod wpływem kryzysu i wpływ ich na wyniki przedsiębiorstwa to kolejny problem leżący w obszarze zainteresowania zespołu badawczego, którego autorka jest członkiem, prowadzącego aktualnie badania nad pozytywnym potencjałem organizacji – zob. przypis 9, s. 27.

się wiedzą organizacyjną z konkurentami, co może doprowadzić do zachwiania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Negatywnych efektów zwolnień pracowników w przedsiębiorstwach może być dużo więcej, co w rezultacie może doprowadzić do jeszcze gorszych wyników. Kryzys, jak każde zjawisko, kiedyś się skończy i wówczas odzyskanie pracowników nie będzie już takie proste. Muszą to być zatem działania bardzo przemyślane.

5. Bibliografia

1. Balcerowicz L., Przedmowa do wydania polskiego, J. B. Taylor, Zrozumieć kryzys finansowy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
2. Frenkiel R., Rapetti M., A developing country view of the current global crisis: what should not be forgotten and what should be done, „Cambridge Journal of Economics”, 2009, 33.
3. Górska B., Wzmocnieni kryzysem. Czas kryzysu czy nowych szans?, Harvard Business Review Polska 2009.
4. Orłowski W. M., Czego uczy nas kryzys, Harvard Business Review Polska, grudzień 2009/styczeń 2010 r.
5. Słownik wyrazów obcych, pod red. J. Tokarskiego, PWN, Warszawa 1971.
6. Sobczak M., Mrozowski T., Dekoniunktura w Polsce – obroń się, a potem wykorzystaj szansę, Harvard Business Review Polska, marzec 2009 r.
7. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002.
8. Szymański W., Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie, Difin, Warszawa 2009.
9. Wieczerzyńska B., Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
10. Zinoecker R., Gorzeń W., Kraus M., Wykorzystaj trudne czasy do optymalizacji cen, Harvard Business Review Polska, lipiec/sierpień 2009 r.
11. www.slownik-online.pl/kopalinski/ (28 grudnia 2009 r.).
12. www.gazetaprawna.pl/tagi/pkb?gclid=CIqW18u5ip8CFVoq3godUReVMQ (28 grudnia 2009 r.).
13. www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/pkb (28 grudnia 2009 r.).

Analizy strategiczne w polskim trzecim sektorze

1. Wprowadzenie

Trzeci sektor już od wielu lat uznawany jest za najszybciej rozwijającą się część aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych¹. Sektor ten tworzy ogół prywatnych organizacji, działających społecznie i nie dla zysku, czyli organizacje pozarządowe. Barbara Iwankiewicz-Rak definiuje to pojęcie następująco: *sektor społeczny (tzw. trzeci sektor gospodarki) wykształcił się jako suplement sektora prywatnego i państwowego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo*². Główną cechą odróżniającą ten sektor od sektora prywatnego i publicznego jest wykorzystanie wszelkich zysków z prowadzonej działalności do realizacji celów statutowych³.

Podstawową obserwacją, która stanowi genezę niniejszego opracowania, jest wyraźna luka we współczesnych badaniach nad stanem zarządzania strategicznego w polskich organizacjach non-profit. W szczególności nie były dotąd podejmowane analizy stosowanych przez te podmioty metod diagnozy strategicznej. W literaturze światowej są obserwowane różne próby opracowywania nowych, lub adaptacji już uznanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania dla potrzeb trzeciego sektora. Niestety, próby te w polskim piśmiennictwie są rzadkością.

Jednocześnie, obserwowany obecnie kryzys gospodarki światowej niewątpliwie ma wpływ również na organizacje pozarządowe. Różne, stosowane w przedsiębiorstwach komercyjnych strategie, zmierzające do oszczędności, zmiana struktury dochodów, a co za tym idzie i wydatków ludności, spowodują spadek przekazywanych organizacjom non-profit darowizn, ofiar czy odpisów podatkowych. Podmioty te, aby sprostać zachodzącym w otoczeniu zmianom, muszą większy nacisk położyć na zarządzanie strategiczne, a przede wszystkim na stosowanie analiz, poma-

¹ L. M. Salamon, H. K. Anheier a. A., *The Emerging Sector Revisited. A Summary Revised Estimates*, CNP The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, 1999, s. 1-32; L. M. Salamon, R. K. Anheier, *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*, University Press, Manchester 1996; L. D. Lauer, *Nonprofits Going Global Opportunities and Problems from a Communicator's Perspective*, „Nonprofit World”, 13 (6), 1995, s. 45-48; A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Siła wizerunku organizacji pozarządowej*, „Trzeci Sektor”, 5, 2006, s. 30-36.

³ M. Tyrakowski, *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, „Znaczenie – ZNZE WSiLiZ”, 2 (4), 2007, s. 124-151.

gających im poznać i zrozumieć zarówno wewnątrz organizacji, jak i zewnętrzne czynniki, które na nie oddziałują. Dla wielu uczestników trzeciego sektora będzie to swoisty przełom – przełom być może strategiczny.

Opracowanie niniejsze ma na celu przedstawienie aktualnego zakresu stosowalności oraz znajomości różnych metod analiz strategicznych w polskich organizacjach pozarządowych. Diagnoza sytuacji w tym zakresie może być pierwszym krokiem w opracowywaniu zaleceń, zawierających np. modelowe metody diagnozy strategicznej, które mogą być stosowane przez organizacje trzeciego sektora. Po krótkim zaprezentowaniu aktualnej wiedzy na temat zarządzania strategicznego oraz metod diagnozy organizacyjnej przedstawiono w zarysie metodykę, według której przeprowadzono badanie losowo wybranych dwustu polskich organizacji pożytku publicznego, oraz otrzymane wyniki.

2. Zarys zainteresowań badawczych zarządzaniem oraz diagnozą strategiczną w organizacjach non-profit

Zarządzanie strategiczne we wszystkich możliwych wymiarach może stać się przydatnym narzędziem w funkcjonowaniu organizacji non-profit⁴. Autorzy podkreślają, że przyczyni się ono do wzmocnienia ich mocnych stron i wykorzystania szans płynących z otoczenia, ale przede wszystkim stanowi swoistą receptę na większość słabych stron i kłopotów, z jakimi organizacje te borykają się niemal na co dzień. Pozwoli również na właściwe i skuteczne reagowanie na najpoważniejsze zagrożenia płynące z otoczenia. Usprawni organizację i podniesie jej efektywność. Uczyni ją bardziej wiarygodną w oczach interesariuszy, co powinno wprost przełożyć się na wzmocnienie jej zasobów zarówno finansowych, jak i ludzkich.

Roger Courtney zauważa, że zainteresowanie współczesnych badaczy dotyczy adaptacji dla potrzeb trzeciego sektora następujących metod i technik zaczerpniętych z zarządzania strategicznego: analiza SWOT, PEST, macierz Ansoff'a, analiza sektora Portera (tzw. 5 sił Portera), analiza macierzowa Boston Consulting Group, analiza interesariuszy⁵. Pozostałe, dające się zidentyfikować, to: strategiczna karta

⁴ J. M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1995; J. M. Bryson, *A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations*, „Long Range Planning”, 21 (1), 1988, s. 73–81; R. L. Kemp, J. D. Kemp, *A New Planning Model for the Public and Nonprofit Sector*, „Management Research News”, 15 (2), 1992, s. 1–3; E. M. Mulhare, *Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management*, „Human Organization”, 58 (3), 1999, s. 323–331; R. Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London and New York 2002; M. Goold, *Institutional advantage: A way into strategic management in not-for-profit organisations*, „Long Range Planning”, 30 (2), 1997, s. 291–293.

⁵ R. Courtney, *Strategic...*, *op. cit.*

wyników⁶, ewaluacja⁷, mapa kognitywna⁸, komputerowe narzędzia wspomagające planowanie⁹, analiza grup strategicznych¹⁰. Wyciągnięte przez autorów wnioski koncentrują się głównie na wykazaniu, że dana metoda może być stosowana dla organizacji non-profit, że ewentualnie wymaga jakiś modyfikacji uwzględniających specyfikę trzeciego sektora oraz dotyczy konkretnych wyników będących rezultatem zastosowania wybranego narzędzia.

3. Metoda

Przeprowadzono badanie ankietowe obejmujące dwustuletnią, losową i ogólnopolską grupę organizacji non-profit. Odpowiedzi udzielały osoby bezpośrednio zarządzające tymi podmiotami. Grupę badaną tworzyły wszystkie aktywnie działające w Polsce organizacje pozarządowe mające status „organizacji pożytku publicznego”. Było to spowodowane faktem, że muszą się one charakteryzować odpowiednią strukturą, zazwyczaj większą skalą działania, jawnością danych finansowych oraz innymi wymaganiami określonymi przez ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Pomijana jest w ten sposób duża część organizacji niewielkich, których działania nie są systematyczne, zarejestrowanych, ale nie prowadzących aktywnej działalności, słowem tych, dla których wdrożenie zasad zarządzania strategicznego jest niecelowe.

Przyjęta metoda obejmowała trzy etapy:

- 1) badanie typu *desk research*, mające na celu stworzenie bazy danych organizacji pożytku publicznego;
- 2) badanie CATI (*computer assisted telephone interview*), mające na celu dotarcie do osoby celowej w danej organizacji oraz uzyskanie zgody na

⁶ C. Schalm, Implementing a balanced scorecard as a strategic management tool in a long-term care organization, „Journal of health services research & policy”, 13 (1), 2008, s. 8–14; N. Alfirević, J. Pavičić, B. Adžić, J. Šimurina, V. Bratić, The Balanced Scorecard (Bsc) Approach to Performance of a Nonprofit in the Transition Environment: the Case of the Commercial Trade Union of Croatia (Ctu), Ekonomski fakultet Sveucilista u Splitu, 2005, s. 5–19; G. Speckbacher, The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations, „Nonprofit Management & Leadership”, 13 (3), 2003, s. 267–282; S. N. Inamdar, R. S. Kaplan, M. L. Jones, R. Menitoff, The Balanced Scorecard: A strategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation, „Quality Management in Health Care”, 8 (4), 2000, s. 21–39.

⁷ J. G. Carman, K. A. Fredericks, Nonprofits and Evaluation: Empirical Evidence from the Field, „New Directions for Evaluation”, (119), 2008, s. 51–71.

⁸ R. Johnson, A. Lipp, Cognitive Mapping: A Process to Support Strategic Planning in an Academic Department, „Group Decision & Negotiation”, 16 (1), 2007, s. 43–60.

⁹ C. M. Mara, A Strategic Planning Process for a Small Nonprofit Organization, „Nonprofit Management & Leadership”, 11 (2), 2000, s. 211–223.

¹⁰ J. Domański, Strategic Group Analysis of Poland's Non-Profit Organizations, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, 2009, doi:10.1177/0899764009338219.

wzięcie udziału w badaniu oraz adresu e-mail, na który miał zostać wysłany list z linkiem do ankiety;

3) badanie CAWI (*computer assisted web interview*), zasadnicza część badania: wypełnienie przez respondentów ankiety zamieszczonej w Internecie.

Bazę utworzono 27 sierpnia 2009 roku na podstawie danych znajdujących się na stronie <http://bazy.ngo.pl/>. Zostały w niej zawarte dane wszystkich organizacji pożytku publicznego zamieszczone pod tym adresem. Uzyskana baza liczyła 6384 rekordów. Jedyna dostępna powszechnie baza, opublikowana w Monitorze Polskim w 2008 roku (obwieszczenie ministra pracy i polityki społecznej z 29 grudnia 2008 r.; M.P. Nr 96, poz. 827), zawiera dane 6283 organizacji pożytku publicznego. Można więc przyjąć, że utworzona baza zawiera dane najbardziej aktualne oraz możliwie pełne. Z utworzonej bazy opracowano operat telefoniczny zawierający 5603 rekordy. Nie znalazło się w nim około 10% organizacji, z uwagi na:

- zaprzestanie (zawieszenie) działalności,
- rozpoczęcie działalności po lipcu 2008 roku,
- brak telefonu.

Biorąc pod uwagę fakt, że reprezentatywność próby jest wynikiem procedury losowania (zastosowano metodę losowania zależnego, nieograniczonego, indywidualnego), można przyjąć, że próba utworzona na potrzeby badania ma charakter w pełni reprezentatywny i pozwala na wnioskowanie o populacji wszystkich polskich organizacji pożytku publicznego.

Dugi etap badania odbywał się od 1 października 2009 roku do 23 października 2009 roku i zakładał bezpośrednie dotarcie do osób z najwyższego kierownictwa danej organizacji, aby to oni byli osobami wypełniającymi ankietę. Wylosowano bazę 1500 telefonów (metoda losowania organizacji: losowanie zależne, nieograniczone, indywidualne). Wyniki bezpośredniego kontaktu to: 644 – niemożność dotarcia do osoby celowej, 92 – odmowa, 600 – sukces (uzyskanie zgody i maila), 164 – niewykorzystane.

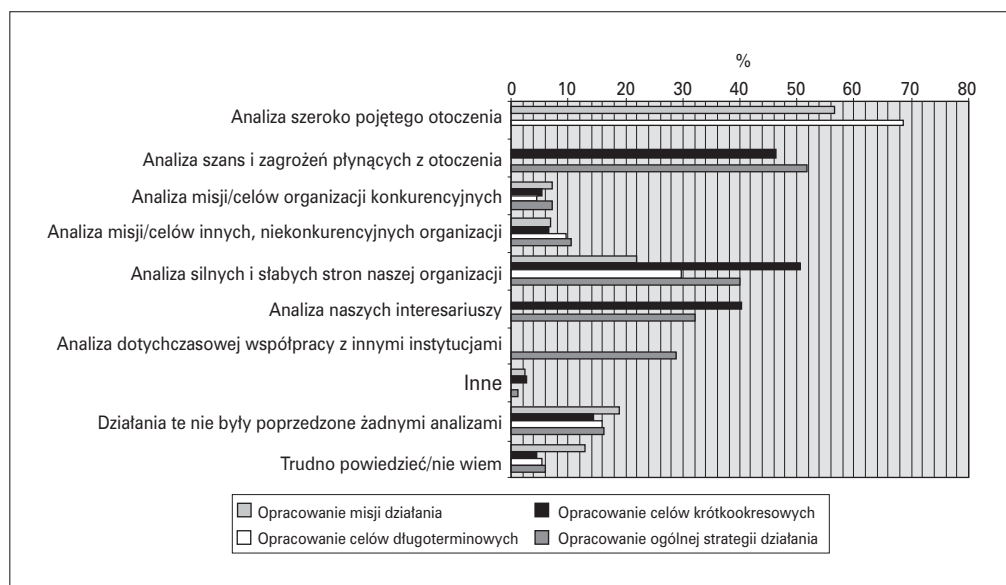
Etap trzeci odbywał się od 7 października 2009 roku do 6 listopada 2009 roku. Prowadzony był aż do momentu uzyskania założonej liczności próby, czyli 200 w całości wypełnionych ankiet. Podczas tego etapu następowało do 5 monitów z prośbami o rozpoczęcie lub dokończenie wypełniania ankiety.

4. Stosowane metody analizy strategicznej

W tym miejscu zaprezentowano wybrane wyniki otrzymane dzięki opisanemu wyżej badaniu, które dotyczyły stosowalności oraz stopnia znajomości metod analiz strategicznych.

Po pierwsze, interesujące jest pytanie o stosowane przez polskie organizacje pożytku publicznego analizy w fazach: opracowywania misji, formułowania celów długoterminowych i krótkookresowych oraz w opracowaniu strategii działania. Odpowiedzi udzielały wyłącznie organizacje, które uprzednio zadeklarowały, że mają opracowaną misję (179 organizacji), cele długo- (114) i krótkookresowe (183) oraz ogólną strategię działania (153). Uzyskane wyniki zaprezentowane są na rysunku 1, który przedstawia wyłącznie odpowiedzi pozytywne. Pytanie było tak skonstruowane, że można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Rysunek 1. Stosowanie wybranych metod analizy strategicznej w formułowaniu misji, celów oraz strategii organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wykorzystywana przez badane organizacje jest analiza otoczenia, w tym analiza płynących z niego szans i zagrożeń. Fakt jej stosowania zadeklarowało 56,4% organizacji przy formułowaniu misji, 46,4% przy opracowywaniu celów krótkoterminowych, 68,4% przy sporządzaniu celów długookresowych oraz 51,6% przy formułowaniu ogólnej strategii organizacji.

Analiza wnętrza organizacji, jej silnych i słabych stron stosowana jest przez: 21,8% podmiotów w przypadku formułowania misji, 50,3% przy pracach nad celami długookresowymi, 29,8% w przypadku opracowywania celów krótkoterminowych oraz w 39,9% podczas tworzenia strategii działania.

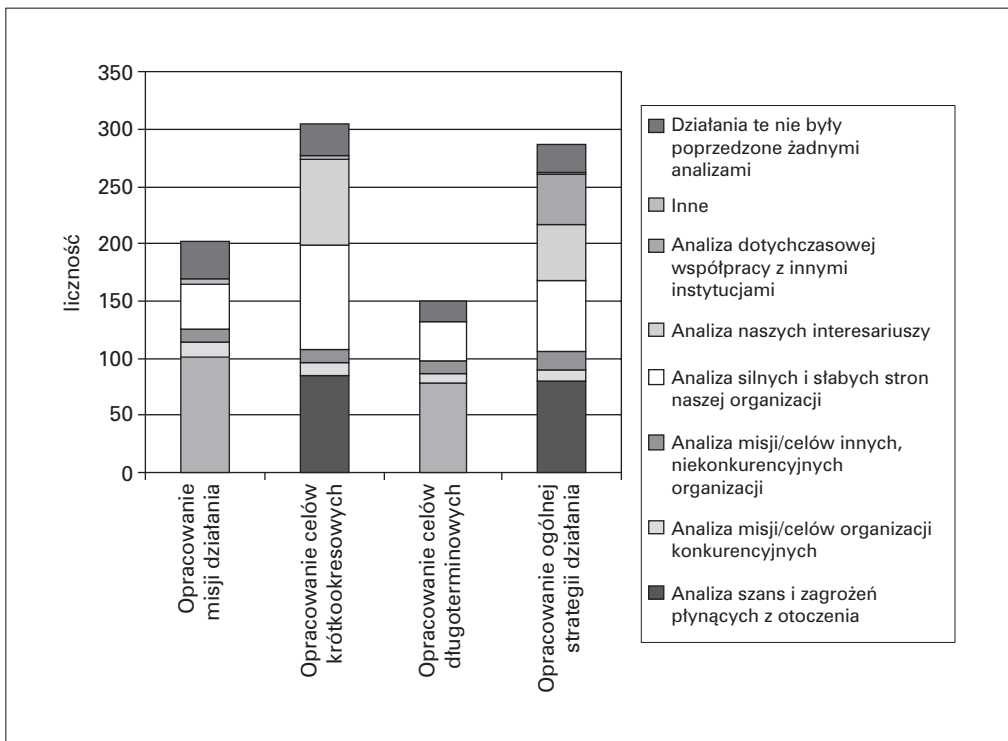
Badane organizacje analizują swoich interesariuszy w: 40,4% przypadków podczas formułowania celów krótkoterminowych oraz w 32% przy formułowaniu strategii.

Niemal zupełnie nie biorą pod uwagę celów oraz misji innych, również konkurencyjnych organizacji. Potwierdza to przekonanie o znikomym znaczeniu walki konkurencyjnej w trzecim sektorze.

Od 14 do 19% organizacji nie stosuje żadnych analiz podczas realizowania interesujących nas tutaj działań. Przy czym najwięcej, bo aż 19%, podmiotów nie przeprowadza analiz podczas formułowania misji.

Rysunek 2 prezentuje skumulowane licznosci wskazań na wykonywane analizy względem poszczególnych czynności w procesie zarządzania strategicznego.

Rysunek 2. Rozkład stosowania analiz względem wybranych faz zarządzania strategicznego



Źródło: opracowanie własne.

Widzimy, że badane organizacje najczęściej analiz wykonują podczas formułowania celów krótkookresowych oraz opracowywania ogólnej strategii działalności.

Omawiając stosowane przez polskie organizacje pozarządowe metody analizy strategicznej, interesujące może być poznanie odpowiedzi na postawione w badaniu pytanie: *Proszę ocenić częstotliwość przeprowadzania w Państwa organizacji następujących metod analizy oraz ocenić, w skali 1-5, swoją znajomość danej metody (1 – nie znam wcale, 5 – znam bardzo dobrze)*. Testowi poddano 15 różnych metod analizy strategicznej.

Tabela 1 przedstawia podsumowanie prezentowanej części badania, które dotyczyło, wymienionych w kolumnie (1), stosowanych przez organizacje non-profit metod analizy strategicznej. Kolumna (3) pokazuje liczbę uzyskanych odpowiedzi, które można uznać za ważne. Kolumna (4) to uzyskana średnia przy skali czterostopniowej dla pytania o częstotliwość stosowania: (nigdy – 1, rzadko – 2, czasami – 3, często – 4) oraz przy skali pięciostopniowej dla pytania o stopień znajomości danej metody (1 – nie znam wcale do 5 – znam bardzo dobrze). Kolumny (5) i (6) prezentują, odpowiednio, minimalną oraz maksymalną z uzyskanych odpowiedzi.

Tabela 1. Podsumowanie badania stosowanych metod analizy strategicznej

Analiza	Badana cecha	N ważnych	Średnia	Minimum	Maksimum	Współczynnik korelacji
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Analiza łańcucha wartości	częstotliwość stosowania	195	1,3	1	3	0,71529
	stopień znajomości	184	1,4	1	3	
Analiza scenariuszowa	częstotliwość stosowania	200	1,7	1	4	0,782993
	stopień znajomości	200	2	1	5	
Benchmarking	częstotliwość stosowania	197	1,2	1	3	0,676498
	stopień znajomości	196	1,5	1	4	
Analiza krzywej doświadczeń	częstotliwość stosowania	196	1,3	1	3	0,702735
	stopień znajomości	191	1,5	1	3	
Analiza kluczowych czynników sukcesu	częstotliwość stosowania	200	1,9	1	4	0,843146
	stopień znajomości	200	2,2	1	5	

cd. tabeli 1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Analiza profili konkurentów	częstotliwość stosowania	198	1,4	1	3	0,568006
	stopień znajomości	192	1,8	1	4	
Cykl życia produktu/usługi	częstotliwość stosowania	200	1,5	1	4	0,655896
	stopień znajomości	200	2,2	1	5	
Metody portfelowe (np. BCG)	częstotliwość stosowania	192	1,1	1	2	0,508311
	stopień znajomości	192	1,3	1	3	
Analiza otoczenia PEST	częstotliwość stosowania	198	1,2	1	3	0,651979
	stopień znajomości	193	1,3	1	3	
Analiza 5 sił Portera	częstotliwość stosowania	191	1,1	1	2	0,538514
	stopień znajomości	193	1,2	1	3	
Metoda Delficka	częstotliwość stosowania	196	1,1	1	2	0,680271
	stopień znajomości	196	1,2	1	3	
Analiza grup strategicznych	częstotliwość stosowania	194	1,5	1	3	0,755848
	stopień znajomości	194	1,8	1	4	
Metoda segmentacji rynku	częstotliwość stosowania	192	1,3	1	3	0,626333
	stopień znajomości	200	1,9	1	5	
Strategiczna analiza luki	częstotliwość stosowania	196	1,3	1	3	0,737286
	stopień znajomości	200	1,7	1	5	
Analiza SWOT	częstotliwość stosowania	200	1,9	1	4	0,803425
	stopień znajomości	200	2,8	1	5	

Źródło: opracowania własne.

Z otrzymanych wyników można wyciągnąć generalny wniosek, że badane organizacje non-profit nie stosują wymienionych metod analizy strategicznej. Jedynym wyjątkiem jest analiza SWOT, która jest stosowana przez 99 z 200 badanych organizacji, przy średniej stosowalności wynoszącej 1,9. Można także zauważyć, że analiza kluczowych czynników sukcesu jest stosowana przez 94 podmioty (średnia stosowalność 1,9) oraz analiza scenariuszowa przez 71 badane jednostki (średnia stosowalność 1,7).

Znajomość testowanych metod analizy strategicznej wypada podobnie do ich stosowania. Metody, które można powiedzieć, że w jakimś stopniu są znane badanym organizacjom, to: analiza SWOT (53,5% ocen z zakresu od 3 do 5, średnia 2,8), analiza kluczowych czynników sukcesu (39% ocen z zakresu od 3 do 5, średnia 2,2) oraz analiza cyklu życia produktu/usługi (35,5% ocen z zakresu od 3 do 5, średnia 2,2).

Warto również zwrócić uwagę na, prezentowane w kolumnie (7), obliczone współczynniki korelacji zachodzącej pomiędzy częstotliwością stosowania a stopniem znajomości danej metody. Dla wszystkich zbadanych metod współczynniki te są istotne, gdyż ich wielkość jest większa od 0,5. Wspiera to, dość oczywisty zresztą wniosek, że częstotliwość stosowania danej metody analizy jest wprost proporcjonalnie zależna od stopnia jej znajomości.

5. Podsumowanie

Fakt, że polskie organizacje non-profit w tak małym stopniu stosują metody analizy strategicznej w swym codziennym działaniu jest z pewnością niezadowolającą. Wszak podmioty, które rzadko, lub nieprecyzyjnie dokonują analizy bliższego i dalszego otoczenia, jak również wnętrza własnej organizacji, niejako „z góry” ograniczają swoje szanse sukcesu. Szczególnie istotne jest to w czasie obserwowanego kryzysu gospodarczego, którego skutki stanowią szczególne wyzwanie dla organizacji non-profit, wymuszające dokonanie zmian w zarządzaniu, zmian, które powinny być swoistym przełomem strategicznym.

Zasadne zatem jest postulowanie takiego procesu zarządzania strategicznego, którego wdrożenie wymusiłoby na zainteresowanych organizacjach stosowanie choćby podstawowych metod analizy, jak: analiza SWOT, analiza grup strategicznych, analiza kluczowych czynników sukcesu, analiza interesariuszy. Udowodnioną wyżej przyczyną takiego stanu rzeczy w trzecim sektorze jest niska znajomość podstaw teoretycznych różnych metod zarządzania.

Polskie organizacje pożytku publicznego powinny zatem podjąć działania zmierzające do uzyskania niezbędnej wiedzy z zakresu podstawowych metod sto-

sowanych w zarządzaniu strategicznym. Mogą to realizować poprzez uczestnictwo w kursach, szkoleniach, czy też studiach podyplomowych z tej dziedziny.

Wyzwaniem dla środowiska nauki jest natomiast dopasowanie znanych z funkcjonowania sektora firm komercyjnych metod zarządzania, do specyfiki organizacji non-profit.

Kolejnym, wartym podkreślenia spostrzeżeniem, wpływającym z przeprowadzonych badań, jest niezwykle mała uwaga, jaką badane organizacje non-profit poświęcają analizie innych podmiotów, działających w trzecim sektorze. Dotyczy to zarówno tych, które mogą być uznane za konkurencyjne, jak i które działają w innych obszarach. Sytuacja taka może doprowadzić do wniosku, że zjawisko konkurencji pomiędzy nimi ma minimalne znaczenie. Nakładając na to stwierdzony fakt analizowania dotychczasowej współpracy z wieloma organizacjami, który ma miejsce podczas formułowania ogólnej strategii działalności, można dojść do wniosku, że to nie konkurencja, ale współpraca jest główną determinantą zachodzących relacji pomiędzy organizacjami polskiego trzeciego sektora. Jeżeli tak jest, to należy się zastanowić nad koniecznością takiego dopasowania wypracowanych dotąd założeń koncepcji zarządzania strategicznego, które odeszłyby od podkreślanego dotąd głównego celu, jakim jest zdobycie przewagi konkurencyjnej na rzecz innych, w większym stopniu odpowiadających potrzebom organizacji non-profit.

6. Bibliografia

1. Alfrević N., Pavičić J., Adžić B., Šimurina J., Bratić V., The balanced scorecard (bsc) approach to performance of a nonprofit in the transition environment: The case of the commercial trade union of Croatia (ctu), Ekonomski fakultet Sveucilista u Splitu, 2005.
2. Bryson J. M., Strategic planning for public and nonprofit organizations, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
3. Bryson J. M., A strategic planning process for public and non – profit organizations, „Long Range Planning”, 21 (1), 1988.
4. Carman J. G., Fredericks K. A., Nonprofits and evaluation: Empirical evidence from the field, „New Directions for Evaluation”, (119), 2008.
5. Courtney R., Strategic management for voluntary nonprofit organizations, Routledge, London and New York 2002.
6. Domański J., Strategic group analysis of Poland’s non-profit organizations, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, 2009, doi:10.1177/0899764009338219.
7. Goold M., Institutional advantage: A way into strategic management in not-for-profit organisations, „Long Range Planning”, 30 (2), 1997.

8. Inamdar S. N., Kaplan R. S., Jones M. L., Menitoff R., The balanced scorecard: A strategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation, „Quality Management in Health Care”, 8 (4), 2000.
9. Iwankiewicz-Rak B., Siła wizerunku organizacji pozarządowej, „Trzeci Sektor”, 5, 2006.
10. Johnson R., Lipp A., Cognitive mapping: A process to support strategic planning in an academic department, „Group Decision & Negotiation”, 16 (1), 2007.
11. Kemp R. L., Kemp J. D., A new planning model for the public and nonprofit sector, „Management Research News”, 15 (2), 1992.
12. Lauer L. D., Nonprofits going global opportunities and problems from a communicator’s perspective, „Nonprofit World”, 13 (6), 1995.
13. Mara C. M., A strategic planning process for a small nonprofit organization, „Nonprofit Management & Leadership”, 11 (2), 2000.
14. Mulhare E. M., Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management, „Human Organization”, 58 (3), 1999.
15. Salamon L. M., Anheier R. K., The emerging nonprofit sector: An overview, University Press, Manchester 1996.
16. Salamon L. M., Anheier H. K. a. A., The emerging sector revisited. A summary revised estimates, CNP the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project, phase II, 1999.
17. Sargeant A., Marketing w organizacjach non profit, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
18. Schalm C., Implementing a balanced scorecard as a strategic management tool in a long-term care organization, „Journal of Health Services Research & Policy”, 13 (1), 2008.
19. Speckbacher G., The economics of performance management in nonprofit organizations, „Nonprofit Management & Leadership”, 13 (3), 2003.
20. Tyrakowski M., Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych, „Znaczenie – ZNZE WSiIZ”, 2 (4), 2007.

Marcin Geryk
Wyższa Szkoła Zarządzania, Gdańsk

Kapitał intelektualny uczelni źródłem jej przewagi konkurencyjnej

1. Wprowadzenie

O przewadze konkurencyjnej możemy mówić, gdy siła strategicznych zasobów organizacji jest większa od stanu posiadania pozostałych uczestników rynku. W przypadku uczelni wiodącą rolę odgrywa siła kapitału intelektualnego. Umiejętne wykorzystanie tego potencjału w istotny sposób może stymulować szybszy rozwój uczelni, a jego obrazem jest zdobyta przewaga konkurencyjna.

2. Uczelnia i jej zasoby

Na kapitał intelektualny uczelni składają się talenty organizacyjne, ale przede wszystkim potencjał naukowy. Dzięki temu mogą one budować pozycję rynkową, korzystając z wolności i nieskrępowanego rozwoju „pracowników wiedzy” (ang. *knowledge workers*)¹. Zasady strategiczne stają się skuteczne, gdy uwzględniają relacje międzyludzkie panujące na uczelniach². Obecnie znaczenie kapitału intelektualnego staje się istotne tak dalece, że wzbudza zainteresowanie środowisk akademickich, a także menedżerów i polityków³. Uczelnie powinny w sposób szczególny dostrzegać tę nadchodzącą falę i nauczyć się wykorzystać jej siłę⁴.

Kapitał to nagromadzone dobra służące działalności organizacji, które mają wartość zdolną do wzrostu⁵. Oprócz znanego ekonomistom podziału zasobów kapitałowych istotna dla realizacji zadań uczelni jest jakość posiadanego kapitału

¹ J. Potočnik, Diversity as an engine of growth, „Global Focus”, 2008, Vol. 2, Iss. 3, s. 14–18.

² S. Stańczyk, Triada przewagi konkurencyjnej w warunkach niepewności, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, Nr 1114, Seria: Zarządzanie 4: Metody badawcze w zarządzaniu – aspekt teoretyczny i praktyczny, red. M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 268.

³ B. Catasús, C. Chaminade, Intellectual capital: paradoxes and expansions, w: Intellectual Capital Revisited, red. C. Chaminade, B. Catasús, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007, s. 1.

⁴ L. Edvinsson, Intellectual Capital Entrepreneurship For Knowledge Capital As The New Source of Wealth of Nations, w: Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship Through Higher Education, red. S. Kwiatkowski, J. Sadlak, Warszawa 2003, s. 39.

⁵ B. Woźniak-Sobczak, Gospodarowanie kapitałem w firmie, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996, s. 22.

intelektualnego, a skuteczność oddziaływania zależy od jego wiedzy, umiejętności, doświadczenia, cech osobowych, a także stopnia motywacji i doinformowania⁶.

Ważność problemu związanego z wyzwaniem energii intelektualnej podkreślił L. Balcerowicz w rozmowie z redaktorem „Harvard Business Review Polska”, twierdząc, że: *Im więcej będzie w Polsce osób, w których obecna sytuacja wyzwoli dodatkową energię intelektualną i duchową, takich, którzy będą wiedzieli, jak przejść suchą stopą przez trudniejsze czasy i jednocześnie zwiększać swoją zdolność konkurencyjną, tym lepiej*⁷.

Wyzwaniem instytucji edukacyjnych jest wspieranie kreatywności, nie tylko z uwagi na wyjątkowo wysokie wskaźniki „zwrotu z inwestycji” w wielu wymiarach, lecz także z uwagi na wymagania globalnej konkurencji w zakresie zdolności do kształcenia najlepszych specjalistów⁸. Uczelnie powinny stymulować procesy myślowe społeczeństwa dzięki tworzeniu społeczności myślącej i przez to podniesieniu poziomu intelektualnego⁹. B. Catasús i B. K. Ugęła twierdzą, że obecnie podstawowe zadania uczelni to stawianie czoła globalnym wyzwaniom, zdolność do efektywnego zarządzania projektami w atmosferze kultury wiedzy, otwartość na zmiany i nowe dziedziny wiedzy i – najważniejsze – tworzenie kapitału intelektualnego¹⁰.

Kapitał intelektualny jest kluczowym elementem ludzkiego potencjału i odgrywa wiodącą rolę w sposobie, w jaki ludzie korzystają z wiedzy i własnego intelektu¹¹.

3. Kapitał intelektualny orężem marketingu

Wśród wszystkich działań, związanych z wizerunkiem uczelni i jej strategią marketingową, najistotniejsze wydają się narzędzia marketingu komunikacyjnego. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że aż 95% przekazów informacyjnych dociera do człowieka poprzez sferę emocjonalną, zauważymy, jak wielką rangę należy nadać zestawowi działań związanych z kreowaniem marki, budową reputacji¹².

⁶ H. Czubasiewicz, Okresowe ocenianie pracowników, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 181.

⁷ Rozmowa z prof. L. Balcerowiczem pt. Kryzys wyzwala energię intelektualną, „Harvard Business Review Polska”, 2009, wydanie specjalne, lipiec–sierpień, s. 29–32.

⁸ E. Cornuel, The road ahead for European management education, „Global Focus”, Vol. 2, Iss. 3, 2008, s. 20–22.

⁹ H. Samsonowicz, Społeczna odpowiedzialność uczelni, w: Społeczna odpowiedzialność uczelni, red. K. Leja, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 10.

¹⁰ B. Catasús, Intellectual..., *op. cit.*, s. 73–75.

¹¹ L. Gratton, Hot Spots, Prentice Hall Financial Times, Harlow 2007, s. 8.

¹² D. Walczak-Duraj, Ład etyczny w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 313–316.

Dobrze zaplanowana strategia marketingowa może stanowić o pozycji rynkowej uczelni w przyszłości. Coraz ważniejszym atutem staje się wizerunek uczelni w środowisku – reputacja jest wartością budowaną stopniowo, a jej efekty są trudne do przecenienia¹³. Korzyści w zakresie wzmocnienia marki mogą przynieść uczelni także działania ukierunkowujące szkołę na zasady społecznej odpowiedzialności¹⁴. Takie działania mogą wpłynąć na upowszechnianie tych idei i doprowadzić do ich szerszego stosowania. Warto jednak pamiętać, że w procesie podejmowania decyzji należy kierować się złożonymi przesłankami i szerokim spektrum wartości¹⁵.

Według badań przeprowadzonych przez CarringtonCrisp w 2007 roku¹⁶, połowa podejmujących różnego rodzaju studia kieruje się siłą marki uczelni. Jednak już ponad 90% osób studiujących rekomendowałoby swoją uczelnię. Najistotniejszymi czynnikami wpływającymi na rekomendację są: dobra reputacja (75% wskazań), dopasowanie programu do wymogów współczesnej gospodarki (74%) oraz przyjazna i tworząca wyzwania postawa kadry akademickiej (71%). Jednocześnie aż 40% studentów studiów pierwszego stopnia gotowych jest nie rekomendować uczelni, jeśli oceniają jakość przygotowania kadry jako słabą¹⁷. Oznacza to, że kapitał intelektualny kadry jest jednym z istotniejszych czynników wpływających na tworzenie marki i, pośrednio, na podejmowane przez kandydatów wybory.

Wpływ siły marki uczelni ma także istotne znaczenie dla pozyskiwania nowych kadr. Szansa na rozwój, cel strategiczny oraz siła marki to czynniki ważne dla pracowników, którzy dzięki temu mogą realizować własne, dalekosiężne cele, wykraczające daleko poza cele wspierane przez motywatory finansowe¹⁸.

¹³ M. Geryk, Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku, w: *Strategia zarządzania uczelnią niepubliczną w kontekście społecznej odpowiedzialności*, red. M. Geryk, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku i Wyd. Wyższej Szkoły Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie, Gdańsk–Warszawa 2009, s. 19–37.

¹⁴ M. Geryk, Społeczna odpowiedzialność uczelni w opinii jej interesariuszy, „*Współczesne Zarządzanie*”, 2008, Nr 3, s. 85–92.

¹⁵ M. S. de Luque, N. T. Washburn, D. A. Waldman, R. J. House, Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance, „*Administrative Science Quarterly*” 2008, Vol. 53, s. 626–654.

¹⁶ Badanie przeprowadzono we współpracy z Association of Business Schools, European Foundation for Management Development w okresie kwiecień–maj 2007 roku przy zastosowaniu kwestionariusza *online*. W badaniu wzięło udział 13 szkół biznesu oraz 5641 respondentów.

¹⁷ A. Crisp, S. Hardcastle, M. L. Carrington, *The Business of Branding 2007*, CarringtonCrisp, Association of Business Schools, European Foundation for Management Development, sierpień 2007 r., s. 32–55.

¹⁸ D. A. Ready, L. A. Hill, J. A. Conger, Jak wygrać wyścig o talenty na rynkach wschodzących, „*Harvard Business Review Polska*”, listopad 2009 r., s. 144–156.

4. Kapitał intelektualny w założeniach strategicznych

Kapitał intelektualny w istotny sposób wpływa na wzrost konkurencyjności organizacji¹⁹, na kreowanie kompetencji organizacji i jej potencjału. Efektywne rozporządzanie kapitałem intelektualnym, jego właściwa alokacja, stanowią o pozycji rynkowej²⁰. Analiza potencjału każdej organizacji powinna rozpoczynać się od oceny zasobów. Niematerialne aktywa, czyli pracownicy, a właściwie ich umiejętności i doświadczenie, ale również jakość wykonywanej przez nich pracy, także badawczej, to podstawowa siła uczelni, która pozwoli w przyszłości tworzyć wartość dodaną i stymulować rozwój, m.in. poprzez kreowanie nowych usług edukacyjnych²¹.

Podejmując wątek wartości, warto zacytować J. Kozłowskiego, który twierdzi, że: *wartość rynkowa równa się wartości książki i wartości zawartego w niej kapitału intelektualnego ... Prawdziwą wartością organizacji jest jej kapitał intelektualny*²².

Organizacje, które skutecznie stworzą ścisłe związki między strategią, planami czy osiągnięciami, często doświadczają kulturowego zjawiska zwielokrotnionego efektu. Te synergiczne działania mogą sprzyjać kreowaniu nowej jakości usług edukacyjnych, będących odpowiedzią na zgłaszany popyt rynkowy. Zewnętrzni interesariusze oceniają organizację pod kątem jej aktywności i skuteczności, mierząc te działania odpowiedzialnością ekonomiczną, także jako wypełniającą większość społecznych oczekiwań²³. Przywódcy takich organizacji pewniej podejmują ryzyko zmian i łatwiej im zainspirować współpracowników i zbudować wspólnie ogromną organizację²⁴.

Zagadnienie to dokładnie opisuje teoria zasobowa (ang. *resource-based view*), która ukazuje organizację jako zbiór zasobów materialnych i niematerialnych. I to właśnie te zasoby, kompetencje i umiejętności są unikatowym wyróżnikiem spośród innych podmiotów konkurujących, i mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej. Najistotniejsze, z punktu widzenia kapitału intelektualnego, jest to, że wykorzystanie tych przewag i zasobów uczelni może w istocie przesądzić o osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników w atmosferze ustawicznej przewagi konkurencyjnej²⁵.

¹⁹ J. Jurczak, Z. Chyba, Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstw akademickich, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, 2009, Nr 6, s. 25–31.

²⁰ E. E. Lawler, *Rewarding Excellence*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2000, s. 28–29.

²¹ S. Banerji, P. Leinwand, C.R. Mainardi, Cut Costs, Grow Stronger, „*Strategy+Business*”, wydanie specjalne, jesień 2009 r., s. 12–21.

²² J. Kozłowski, Intellectual Capital, Knowledge Management and Intelligent Products in the Light of Catalogue and Abstract Data Basis, w: *Knowledge Café for Intellectual Product and Intellectual Capital*, red. S. Kwiatkowski, Ch. Stowe, Warszawa 2001, s. 41.

²³ M. G. van Dongen, In Search of the Link Between Corporate Social Responsibility and Legitimacy, Maastricht University, Maastricht 2006, s. 57.

²⁴ M. C. Mankins, R. Steele, Turning great strategy into great performance, „*Harvard Business Review*”, lipiec/sierpień 2005 r., s. 65–72.

²⁵ J. B. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, „*Journal of Management*”, 1991, Vol. 73, No. 1, s. 99–120.

Rozwijanie talentów, rozumianych jako zespół utalentowanych pracowników, pozwala organizacji na wielokierunkowy rozwój. Dodatkowo, zgromadzone doświadczenie tworzy pożądaną wiedzę, która pozwala zarządzać i współpracować, także na poziomie zarządczym danej organizacji²⁶. Co interesujące, w badaniu przeprowadzonym przez Booz & Company i Association of National Advertisers wątek rozwijania talentów, jako niezbędnego czynnika rozwoju, wskazało zaledwie 14% badanych²⁷. Wśród priorytetów polskich firm w 2009 roku „rozwój talentów” jako obszar najważniejszy dla firmy, stwierdziło zaledwie 10% respondentów²⁸.

Oddziaływanie uczelni powinno być podporządkowane długofalowemu celowi, jakim jest wyzwolenie kapitału społecznego, czyli interakcji opartych na idei współdziałania, zachodzących w przestrzeni społecznej między ludźmi²⁹. W działalności uczelni bardzo ważną rolę odgrywają wiedza, zdolności oraz możliwości zasobów ludzkich. Sprawne i umiejętne ich wykorzystanie może w wydatny sposób wpłynąć na podniesienie konkurencyjności uczelni³⁰. Osiągnąć to można dzięki skupieniu pracowników uczelni wokół celu, jakim powinno być kształcenie przyszłych elit intelektualnych. Efekt synergii, wywołany dzięki wspólnemu zaangażowaniu, zaufaniu oraz powstającej sieci nieformalnych powiązań, powoduje, że kapitał społeczny jest uznawany na równi z kapitałem finansowym, rzeczowym i ludzkim³¹.

Istotą działalności uczelni są inwestycje w wiedzę. Mogą one przyczyniać się do powstawania nowych gałęzi przemysłu czy usług opartych na potencjale kapitału intelektualnego. A zatem ukierunkowanie działalności na kapitał intelektualny może zwiększyć konkurencyjność danej instytucji edukacyjnej, stymulując także rozwój kraju³².

²⁶ A. A. Cannella jr., J.-H. Park, H.-U. Lee, Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining The Roles of The Team Member Colocation and Environmental Uncertainty, „Academy of Management Journal”, 2008, Vol. 51, No. 4, s. 768–784.

²⁷ L. H. Moeller, E.C. Landry, Measuring Your Way to Market Insight, „Strategy+Business”, 2009, Iss. 54, s. 71–77.

²⁸ L. Świerżewski, Cięcie kosztów i co dalej?, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne, lipiec–sierpień 2009 r., s. 34–36.

²⁹ Por. Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, red. M. Bratnicki, J. Strużyńska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001, s. 128.

³⁰ Por. J. Lewandowski, Aspekty społeczne przedsiębiorstwa przyszłości, w: Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003, s. 251.

³¹ S. Rudolf, Rola kapitału społecznego w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw, w: Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003 s. 264–265.

³² M. Geryk, Społecznie odpowiedzialny absolwent – wyzwanie nowoczesnej uczelni, w: Rola uczelni w rozwijaniu społeczeństwa obywatelskiego, red. J. Dietl, Z. Sapijaska, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2009, s. 169–176.

W rozważaniach dotyczących kształtowania przewagi konkurencyjnej trudno pominąć aspekt rynkowego wykorzystania kapitału intelektualnego. Znajdująca swój wyraz w postaci przedsiębiorczości akademickiej aktywność staje się coraz ważniejszym polem materializowania idei naukowych i ich wykorzystywania w praktyce biznesu. Identyfikacja cech przedsiębiorczych jest trudna, z reguły mają one charakter subiektywny, a warunkiem koniecznym jest wyrażenie gotowości do działania³³. Splot przedsiębiorczości oraz wiedzy tworzy kapitał intelektualny, ale i sprawczy, tak korzystny dla gospodarki w stanie ciągłego rozwoju³⁴.

Organizacje takie jak uczelnie, które opierają swoje funkcjonowanie na odpowiednio zarządzanym kapitale intelektualnym, zwykle działają w sytuacji rozproszenia władzy i współpracy z wieloma pracownikami naukowymi, charakteryzującymi się znaczną autonomią. W swojej pracy P. Jarzabkowski udowodniła, że ważną rolę odgrywa odpowiednie przywództwo, które może w istotny sposób zmobilizować pracowników w ramach istniejącej struktury do odpowiedniego działania. Głównym czynnikiem wpływającym na osiągnięcie sukcesu jest jednak przyjęcie odpowiedniej strategii³⁵.

Posiadanie pożądaných zasobów może natomiast dać możliwość nawiązania ściślejszej współpracy z innymi uczelniami, o podobnych, wartościowych zasobach ludzkich³⁶.

Trzeba pamiętać, że kapitał intelektualny uczelni jest reprezentantem wiedzy, jej nośnikiem i pozwala na tworzenie obecnych i przyszłych relacji ze społeczeństwem wiedzy i przedsiębiorstwami opartymi na wiedzy³⁷.

5. Podsumowanie

Kapitał intelektualny stanowi w dzisiejszej, globalnej gospodarce najcenniejsze źródło zasobów. Tworzy on nowe pomysły, kreuje wizje. W przypadku uczelni jest podstawowym inspiratorem rozwoju. Wpływa bezpośrednio na podstawową działalność instytucji edukacyjnych, jaką jest kształcenie oraz prowadzenie badań naukowych.

³³ T. Piecuch, Cechy przedsiębiorcy, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2009, Nr 2 (709), s. 17–26.

³⁴ J. Guliński, K. Zasiadły, *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, PARR, Warszawa 2005, s. 9.

³⁵ P. Jarzabkowski, *Shaping Strategy As a Structuration Process*, „*Academy of Management Journal*”, 2008, Vol. 51, No. 4, s. 621–650.

³⁶ G. Ahuja, *The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages*, „*Strategic Management Journal*”, 2000, 21, s. 317–343.

³⁷ J. Mauritsen, *Intellectual capital and the choices towards the future*, w: *Intellectual Capital Revisited*, Chaltenham 2007, s. 182–183.

Zintegrowane środowisko ludzi o wysokich kwalifikacjach oczekuje poważnych wyzwań, jasnego precyzowania celów, ale także pracy w atmosferze zaufania i szacunku. Prowadzi to do osiągania wymiernych korzyści nawet w pracy pod znaczną presją czasu, jak to ma niejednokrotnie miejsce na uczelniach³⁸.

Uczelnie, jako organizacje oparte na wiedzy i sile posiadanego kapitału intelektualnego, powinny skuteczniej wykorzystywać swe przewagi. Inwestycje w kreatywność mogą się zwrócić wielokrotnie. Trzeba pamiętać, że tworzenie nowych idei wymaga ludzi o szczególnych zdolnościach kreatywnych.

Nie sposób jednak pomijać aspektu marketingowego „opakowania” wytworów intelektu. Uczelnie muszą posiadać umiejętność skutecznego wykorzystywania wytworów ludzkiego umysłu, także w wymiarze rynkowym, wdrożeniowym. Istotne jest także skuteczne informowanie o posiadanych przewagach, ponieważ jak wskazują wyniki badań, kandydaci na studia bardzo często kierują się siłą marki uczelni, podejmując decyzję o wyborze miejsca do studiowania.

Przed wszystkim należy pamiętać, że najistotniejsze są zdolności przywódcze sprawnego ukierunkowania takich działań na przyszłościowy i strategiczny rozwój uczelni. Podkreśla to także rolę kapitału intelektualnego w rozwoju, zarządzaniu i tworzeniu przewagi konkurencyjnej uczelni.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Banerji S., Leinwand P., Mainardi C.R., Cut Costs, Grow Stronger, „Strategy+Business”, wydanie specjalne, jesień 2009 r.
2. Catasús B., Chaminade C., Intellectual capital: paradoxes and expansions, w: Intellectual Capital Revisited, red. C. Chaminade, B. Catasús, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007.
3. Crisp A., Hardcastle S., Carrington M. L., The Business of Branding 2007, CarringtonCrisp, Association of Business Schools, European Foundation for Management Development, 2007.
4. Czubasiewicz H., Okresowe ocenianie pracowników, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
5. Dongen M. G. van, In Search of the Link Between Corporate Social Responsibility and Legitimacy, Maastricht University, Maastricht 2006.
6. Edvinsson L., Intellectual Capital Entrepreneurship For Knowledge Capital As The New Source of Wealth of Nations, w: Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship Through Higher Education, red. S. Kwiatkowski, J. Sadlak, Warszawa 2003.

³⁸ A. C. Edmondson, Chcesz być konkurencyjny? Musisz się uczyć, „Harvard Business Review Polska”, październik 2009 r., s. 92–103.

7. Geryk M., Społecznie odpowiedzialny absolwent – wyzwanie nowoczesnej uczelni, w: Rola uczelni w rozwijaniu społeczeństwa obywatelskiego, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2009.
8. Geryk M., Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku, w: Strategia zarządzania uczelnią niepubliczną w kontekście społecznej odpowiedzialności, red. M. Geryk, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku i Wyd. Wyższej Szkoły Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie, Gdańsk–Warszawa 2009.
9. Gratton L., Hot Spots, Prentice Hall Financial Times, Harlow 2007.
10. Guliński J., Zasiadły K., Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia, PARP, Warszawa 2005.
11. Kozłowski J., Intellectual Capital, Knowledge Management and Intelligent Products in the Light of Catalogue and Abstract Data Basis, w: Knowledge Café for Intellectual Product and Intellectual Capital, red. S. Kwiatkowski, Ch. Stowe, Warszawa 2001.
12. Lawler E. E., Rewarding Excellence, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2000.
13. Lewandowski J., Aspekty społeczne przedsiębiorstwa przyszłości, w: Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2003.
14. Mauritsen J., Intellectual capital and the choices towards the future, w: Intellectual Capital Revisited, Chaltenham 2007.
15. Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, red. M. Bratnicki, J. Strużyńska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.
16. Rudolf S., Rola kapitału społecznego w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw, w: Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2003.
17. Samsonowicz H., Społeczna odpowiedzialność uczelni, w: Społeczna odpowiedzialność uczelni, red. K. Leja, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
18. Walczak-Duraj D., Ład etyczny w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
19. Woźniak-Sobczak B., Gospodarowanie kapitałem w firmie, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Ahuja G., The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages, „Strategic Management Journal”, 2000, 21.
2. Barney J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, „Journal of Management”, 1991, Vol. 73, No. 1.

3. Cannella A. A. jr., Park J.-H., Lee H.-U., Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining The Roles of The Team Member Colocation and Environmental Uncertainty, „Academy of Management Journal”, 2008, Vol. 51, No. 4.
4. Cornuel E., The road ahead for European management education, „Global Focus”, Vol. 2, Iss. 3, 2008.
5. Edmondson A. C., Chcesz być konkurencyjny? Musisz się uczyć, „Harvard Business Review Polska”, październik 2009 r.
6. Geryk M., Społeczna odpowiedzialność uczelni w opinii jej interesariuszy, „Współczesne Zarządzanie”, 2008, Nr 3.
7. Jarzabkowski P., Shaping Strategy As a Structuration Process, „Academy of Management Journal”, 2008, Vol. 51, No. 4.
8. Jurczak J., Chyba Z., Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstw akademickich, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 2009, Nr 6.
9. Kryzys wyzwala energię intelektualną, rozmowa z prof. L. Balcerowiczem, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne, lipiec–sierpień 2009 r.
10. Luque M. S. de, Washburn N. T., Waldman D. A., House R. J., Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates` Perceptions of Leadership and Firm Performance, „Administrative Science Quarterly”, 2008, Vol. 53.
11. Mankins M. C., Steele R., Turning great strategy into great performance, „Harvard Business Review”, lipiec/sierpień 2005 r.
12. Moeller L. H., Landry E. C., Measuring Your Way to Market Insight, „Strategy+Business” 2009, Iss. 54.
13. Piecuch T., Cechy przedsiębiorcy, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2009, Nr 2 (709).
14. Potočnik J., Diversity as an engine of growth, „Global Focus”, 2008, Vol. 2, Iss. 3.
15. Ready D. A., Hill L. A., Conger J. A., Jak wygrać wyścig o talenty na rynkach wschodzących, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2009 r.
16. Stańczyk S., Triada przewagi konkurencyjnej w warunkach niepewności, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, Nr 1114, Seria: Zarządzanie 4: Metody badawcze w zarządzaniu – aspekt teoretyczny i praktyczny, red. M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
17. Świerżewski Ł., Cięcie kosztów i co dalej?, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne, lipiec–sierpień 2009 r.

Żaneta Geryk
Wyższa Szkoła Zarządzania, Gdańsk

Strategia personalna uczelni niepublicznych w obliczu zmian na rynku edukacyjnym

1. Wprowadzenie

Wśród wielu eksponowanych strategii funkcjonalnych ważne miejsce zajmuje strategia zasobów ludzkich¹. Stworzenie sprawnego systemu motywowania, przy zastosowaniu właściwej kompozycji wynagrodzeń i zachęt, jest uzależnione od odpowiedniej równowagi między wynagrodzeniami zewnętrznymi a zachętami wewnętrznymi².

Dobór odpowiednich pracowników warunkuje skuteczność funkcjonowania każdej organizacji. Można stwierdzić, że pozycja, jaką uczelnie niepubliczne będą zajmowały w przyszłości, zależy od doboru i jakości strategii w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istotności strategii personalnej uczelni w zmiennym otoczeniu społeczno-gospodarczym.

2. Pracownicy uczelni niepublicznej

Środowisko prawne uczelni niepublicznych tworzy ustawa z 25 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym, determinuje ona również podział na grupy pracowników, co jednoznacznie precyzuje art. 107, który stwierdza, że: *Pracownikami uczelni są nauczyciele akademicki oraz pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi*³. Do tej ostatniej grupy, zgodnie z art. 108 ustawy, zaliczono: pracowników naukowo-dydaktycznych, pracowników dydaktycznych, pracowników naukowych, dyplomowanych bibliotekarzy oraz dyplomowanych pracowników dokumentacji i informacji naukowej.

¹ R. Griffin, Management, Houghton Mifflin Company, Boston 1993, s. 190–193.

² B. Gliński, B. R. Kuc, H. Fołtyn, Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie, Wyd. Key Text, Warszawa 2000, s. 155.

³ Ustawa z dnia 25 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 107, Dz.U. 2005, Nr 164, poz. 1365 i Dz.U. 2006, Nr 46, poz. 328.

Obecnie na rynku szkolnictwa wyższego funkcjonuje 328 uczelni niepublicznych wraz z wydziałami zamiejscowymi⁴. Pracownicy sektora usług edukacyjnych to generalnie dwie grupy: pracownicy wykonawczy i pracownicy wspomagający proces. Pierwsza grupa to nauczyciele akademicy, czyli faktyczni realizatorzy procesu kształcenia, inaczej osoby zatrudnione w charakterze wykładowców czy wspierające proces dydaktyczny. Grupa druga to szeroko ujmowani pracownicy administracyjni, którzy zajmują się planowaniem, organizowaniem, zarządzaniem i kontrolowaniem bieżącego przebiegu organizacji studiów.

Mająca historyczne uwarunkowania swoista triada pracy akademickiej, polegająca na nauczaniu, prowadzeniu badań i administrowaniu uczelnią, ulega obecnie rozszerzeniu, jednak nadal ważne pozostaje utrzymywanie równowagi między tymi trzema zasadniczymi zadaniami pracownika uczelni. Być może na polskim rynku zadziałają, zarysowujące się na bardziej rozwiniętych rynkach usług edukacyjnych, trendy wśród kadry akademickiej, jak: zarządzanie uczelnią w kontekście rozpoznawalności, tożsamość akademicka, czy też aktywność realnie wspierająca rozwój i działalność uczelni⁵.

Z uwagi na konieczność ścisłej współpracy obu grup pracowniczych istotne wydaje się ustalenie rzeczywistej podległości służbowej. W przypadku pracowników administracyjnych problem wydaje się stosunkowo prosty. Mamy tutaj do czynienia ze zwykłymi relacjami przełożony–podwładny, zaś delegowanie uprawnień czy wydawanie poleceń służbowych, jak też weryfikacja ich wykonania, przynajmniej teoretycznie, są dosyć jasne i klarowne.

Przyjęcie zasad podległości służbowej w odniesieniu do nauczycieli akademickich dostarcza znacznie większych trudności. Zwyczaj, przejęty często z innych uczelni, głównie publicznych, nakazuje oparcie teź na hierarchii tytułów i stopni naukowych.

Obok dwu wskazanych grup warto wyodrębnić jeszcze kadre zarządzającą na uczelniach niepublicznych. Osoby piastujące stanowiska kierownicze mogą wywodzić się zarówno z pionu administracyjnego, jak i naukowo-dydaktycznego. Nie zmienia to jednak faktu, że przygotowanie skutecznego zestawu czynników motywujących jest poważnym zadaniem każdej uczelni, a jeśli działania te zostaną uwieńczone sukcesem – wówczas organizacja może oczekiwać prawdziwego zaangażowania jej współpracowników w tworzenie i rozwój uczelni jako silnej instytucji edukacyjnej.

⁴ Liczbę uczelni ustalono na 4 grudnia 2009 r., według informacji uzyskanych w Departamencie Organizacji Szkół Wyższych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

⁵ G. Gordon, C. Whitchurch, *Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce*, „Higher Education Management and Policy”, 2007, Vol. 19, No. 2, s. 140.

3. Formułowanie strategii personalnej

Podjęcie ważnych decyzji strategicznych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi musi być ściśle skorelowane z treścią misji, wizji, a także celami uczelni. Wymaga uzyskania odpowiedzi na ważne kwestie związane ze sposobem kształtowania zbiorowości pracowników i ich miejsca w strukturze organizacji, a ponadto określenia zakresu działania, niezbędnego do zmotywowania pracowników do podjęcia określonych zadań i osiągnięcia zamierzonych wyników.

Właściwie zbudowana strategia personalna może mieć istotny wpływ na wyniki osiągane przez organizację. Dzięki osiągnięciu wyższej efektywności działania uczelnia zajmuje lepszą pozycję konkurencyjną. Jak opisał T. Listwan, strategia zarządzania kadrami wpływa m.in. na budowanie potencjału kadrowego, poprawę klimatu społecznego oraz zmniejszenie kosztów pracy⁶.

Zmiany w zakresie kształtowania „architektury zasobów ludzkich” są związane z postępującymi zmianami społeczno-gospodarczymi w gospodarce światowej. Istotą podejmowanych działań, mających na celu odpowiednią konstrukcję struktury personalnej, często związanych z poważną modyfikacją systemów już funkcjonujących, jest wdrażanie działań osłonowych, które pozwolą osiągnąć pożądane rezultaty przy niższych nakładach finansowych⁷.

Kształtując strategię personalną, należy uwzględnić wiele istotnych czynników, jak sposób formułowania i rozliczania zadań, ocenę jakości osiągniętych wyników i, w efekcie, sposób i formy wynagradzania i rozliczania zadań⁸.

Należy jednak pamiętać, że pojęcie efektywności w przypadku zasobów ludzkich ma bardziej złożone znaczenie. Uwzględnia ono, oprócz zakresu uzyskanych wyników czy stopnia realizacji celów, także skuteczność zestawioną ze sprawnością, korzystność i ich ekonomiczność⁹. Ponadto, jak twierdzi A. Lipka, efektywne wdrażanie strategii personalnej wymaga umiejętnego zarządzania ryzykiem personalnym. A same procesy powinny być poddane dokładnym procedurom kontrolnym, umożliwiającym skuteczną ich ewaluację¹⁰.

Warto także podkreślić ważność formułowania strategii personalnej. Ma ona charakter jakościowy, a zatem zawiera dużo elementów trudno mierzalnych,

⁶ T. Listwan, Strategie personalne, w: Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody, red. R. Krupski, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 281.

⁷ M. W. Staniewski, Architektura zasobów ludzkich nie tylko na trudne czasy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5/2007, s. 19–33.

⁸ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 349.

⁹ M. Bielski, Podstawy organizacji i zarządzania, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 61.

¹⁰ A. Lipka, Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3–4/2008, s. 9–23.

będących domeną miękkiego zarządzania, jak szerokie zagadnienie motywowania, komunikowania czy integrowania pracowników. Istotą jest bowiem ściśle powiązanie strategii personalnej ze strategią organizacji. Tylko takie działanie może zapewnić skuteczność polityki w zakresie zatrudniania pracowników¹¹.

4. Narzędzia oddziaływania motywacyjnego

Wartościowanie pracy pracownika uczelni niepublicznej, czyli takie ukształtowanie płac stałych, aby miały one dla zatrudnionych wartość motywującą, jest jednym z istotniejszych problemów związanych z budowaniem stałego zespołu kadrowego. Każda uczelnia tworzy własny system wartościowania pracy, oparty na wiedzy, doświadczeniu jej władz, ale także na wynikach analizy rynku pracy niezbędnych specjalistów.

Tworzenie środowiska jest jednym z ważniejszych czynników rozwoju uczelni niepublicznej. Proces integracyjny grupy osób wokół wspólnego celu strategicznego wymaga wielu działań. Odpowiednio motywowani pracownicy, zarówno wywodzący się ze środowiska akademickiego, jak i spoza niego, mogą w dużym stopniu zaangażować się w tworzenie i rozwój nowego bytu.

Jednym z ważnych narzędzi motywowania pracowników jest perswazja. E. P. Bettinghaus przyjmuje, że jest to: *świadoma próba podjęta przez pewną osobę w celu wywołania zmiany postaw, przekonań lub zachowań innej osoby bądź też grupy osób, za pomocą transmisji pewnej wiadomości*¹². Zdaniem H. W. Simonsa: *perswazję definiujemy jako taką komunikację, której celem jest wywarcie wpływu na autonomiczne oceny i działania innych*¹³.

Przekaz, aby miał odpowiednią rangę i skuteczność musi pochodzić z wiarygodnego, autorytatywnego źródła. Na wiarygodność nadawcy perswazji wpływają takie czynniki, jak: tytuł naukowy i pozycja społeczna, wiedza i umiejętności w dziedzinie, której dotyczy przekaz, komunikatywność, pewność i szybkość przekazywania treści, pozytywna ocena intencji przez odbiorcę¹⁴.

Ugruntowanym zwyczajem, potwierdzonym wymogami ustawowymi, jest fakt, że stanowiska kierownicze w instytucjach szkolnictwa wyższego, jak rektor, dziekan czy kanclerz (rzadziej) piastują osoby ze stopniem naukowym co najmniej doktora.

¹¹ St. Ignatiuk, Sł. Ignatiuk, Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003, s. 69.

¹² E. P. Bettinghaus, Persuasive communication, Holt, Rinehart and Winston, New York 1980, s. 5. Cyt. za: M. Tokarz, Argumentacja, perswazja, manipulacja, GWP, Gdańsk 2006, s. 195.

¹³ H. W. Simons, Persuasion in society, Sage Publications, London 2001. Cyt. za: M. Tokarz, Argumentacja..., *op. cit.*, s. 195.

¹⁴ M. Czerska, Motywacja, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Zarządzanie organizacjami, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2001, s. 321.

W zestawieniu z zajmowaną pozycją społeczną, ale także wiedzą i doświadczeniem, mają one szansę na uzyskanie założonego efektu oddziaływania perswazyjnego.

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w procesie motywowania są warunki motywacyjne. W swojej dwuczynnikowej teorii motywacji F. Herzberg stwierdził, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy wywołane jest przez różne czynniki występujące w środowisku pracy. Czynniki wywołujące zadowolenie to motywatory, a wywołujące niezadowolenie to czynniki higieny.

Czynniki higieny są jednakowe dla wszystkich pracowników i nie mają powiązania z osiąganymi przez nich wynikami pracy. Jednocześnie obniżenie dotychczasowych warunków prowadzi do poczucia dyskomfortu i obniżenia motywacji. Poprawa warunków z kolei także może nie wywoływać dodatkowego efektu, ponieważ pracownicy nie dostrzegają związku osiąganych wyników z poprawą warunków pracy¹⁵.

Motywatory natomiast to bodźce, czyli czynniki wywołujące zadowolenie. Ph. Zimbardo definiuje bodziec nieco szerzej – jako: *czynnik środowiskowy ... , który wywołuje reakcję organizmu*¹⁶. Wpływając na pracownika za pomocą zestawu bodźców, wymaga się skutecznego systemu oceny jakości pracy, zaangażowania czy wreszcie osiągniętych efektów. Założenia polityki personalnej w tym zakresie powinny w szczególności uwzględniać: sprawiedliwość i równość, poszanowanie godności osobistej, troskę o jakość życia zawodowego każdego pracownika.

Ważne jest, aby działania organizacji w zakresie oceny pracownika pełniły przede wszystkim funkcję ewaluacyjną, czyli oceniającą jego dotychczasowe osiągnięcia, ale także, aby miały charakter stymulujący jego dalszy rozwój i motywujący do intensywniejszej i bardziej wydajnej pracy. Przede wszystkim opracowany system oceny musi uwzględniać specyfikę działalności uczelni w środowisku akademickim i na rynku usług edukacyjnych w sektorze niepublicznego szkolnictwa wyższego. Zarówno kryteria oceny, jak i procedury powinny być przedstawione wszystkim zainteresowanym wcześniej, a system ocen musi być sprawiedliwy i powinien być podatny na zmiany¹⁷.

5. Motywacyjne metody kształtowania systemu wynagrodzeń w usługach edukacyjnych szkolnictwa wyższego

Środowisko nauczycieli akademickich oraz pracownicy uczelnianej administracji to społeczność wyróżniona społecznie z uwagi na pracę w instytucji szkolnictwa

¹⁵ F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The motivation to work*, John Wiley & Sons Incorporation, New York 1967, s. 234.

¹⁶ Ph. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 720.

¹⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15–20.

wyższego. Profesor uniwersytetu osiąga w randze poważania najwyższy wskaźnik – aż 84% wskazań respondentów¹⁸. Wysoka ocena społeczna przekłada się w pewnej części na wszystkich pracowników uczelni. Uczestnictwo w procesie zarządzania przekazywaniem wiedzy i kształtowaniu przyszłych elit dostarcza ogromnej satysfakcji i bywa silnym źródłem zadowolenia zawodowego.

Trudno jednak pominąć wrażliwość środowiska na motywowanie środkami materialnymi. Wszak pozwalają one na zaspokajanie potrzeb, realizację marzeń, czy wreszcie dalszy rozwój zawodowy i naukowy. Przyjęte zwyczaje wynagradzania z trudem bywają równoważone rynkowym podejściem uczelni niepublicznych. Pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanej kadry i integrowanie jej wokół misji uczelni jest zadaniem trudnym i długofalowym. Wymaga precyzyjnego ustalenia celów, także w obszarze motywacji.

Zgodnie z twierdzeniem E. Lawera: *bez ustalenia celów strategicznych w takich obszarach, jak zachowania, do których należy motywowanie, ludzie, których należy przyciągnąć i utrzymywać, struktury, za pomocą których chce działać organizacja – bez tego wszystkiego nie jest możliwe zaprojektowanie systemu wynagrodzeń wnoszącego wartość w organizację*¹⁹. Wynika z tego, że założenia systemu wynagrodzeń muszą być znane wszystkim pracownikom i współpracownikom uczelni.

Aby system wynagrodzeń mógł spełniać oczekiwania, powinien być tak skonstruowany, aby zapewniał odpowiedni poziom gratyfikacji, w zależności od wyników pracy, jej nakładu, kompetencji czy umiejętności²⁰.

Inni autorzy definiują pojęcie systemu wynagradzania jako zespół przepisów i norm regulujących ustalenie i funkcjonowanie wynagrodzeń. Zespół ten jest integralnym i najważniejszym elementem zarządzania zasobami pracy. Powinien warunkować proefektywnościowe i prokonkurencyjne wynagradzanie²¹. S. P. Robbins i D. A. DeCenzo traktują go jako proces ustalania struktury płac, skutecznej pod względem kosztów, która doprowadzi do przyciągnięcia i utrzymania kompetentnych pracowników i, która będzie ich motywować do znacznego wysiłku w pracy oraz sprawi, że ustalone poziomy płac będą postrzegane jako godziwe przez wszystkie zatrudnione osoby²².

Kształtowanie systemu wynagrodzeń jest procesem złożonym. Z misji i wizji uczelni musi być wywiedziona strategia personalna. Wymaga to zbadania

¹⁸ Komunikat z badań pt. „Prestiż zawodów”, CBOS, Warszawa, marzec 1999 r., s. 2–3.

¹⁹ E. E. Lawler, *Strategic Pay*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1990.

²⁰ Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 94.

²¹ *Leksykon zarządzania*, red. A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2006, s. 165.

²² S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 287.

sytuacji ekonomiczno-finansowej uczelni, jak też specyficznych warunków pracy. Zewnętrzne tło procesu będą stanowić: system prawny szkolnictwa wyższego oraz inne przepisy prawne regulujące funkcjonowanie uczelni oraz jej pracowników, środowisko polityczno-gospodarcze i socjalno-kulturowe, a także ocena potrzeb i oczekiwań rynku pracy²³.

W kształtowaniu systemu płacowego uczelni niepublicznej, organizacji tak silnie opartej na walorach zasobów ludzkich, trudno pominąć ważny aspekt komunikacji. Słaba komunikacja może być barierą w osiąganiu oczekiwanej pozycji rynkowej. Ważna jest także w aspekcie zarządzania wynagrodzeniami. Rolą organizacji jest dbałość, aby pracownicy otrzymywali dokładne informacje, i to kanałem, który jest uznany za wiarygodne źródło²⁴.

W uczelniach niepublicznych ważnym elementem motywującym pracowników, szczególnie naukowo-dydaktycznych, może być wachlarz stosowanych bodźców niematerialnych. Jednym z istotniejszych wydaje się partycypacja w zarządzaniu uczelnią. Innym ważnym czynnikiem byłby awans hierarchiczny, jako uznanie dotychczasowego wkładu w rozwój uczelni.

Pracownicy administracyjni z reguły bardziej oczekują awansu hierarchicznego, a wyrażanie uznania dotyczy zadań realizowanych w pracy w administracji uczelnianej. Ważnym czynnikiem jest także duży nacisk na sprawiedliwą ocenę nakładów pracy i osiągniętych efektów, głównie w działach wieloosobowych, realizujących powtarzalne czynności o charakterze administracyjnym, jak np. w dziekanacie czy dziale pomocy materialnej dla studentów.

6. Struktura organizacyjna jako czynnik motywacji pracowników uczelni niepublicznej

Organizację uczelni niepublicznej można scharakteryzować poprzez analizę jej struktury organizacyjnej. W zasadzie pokrywa się ona z głównymi elementami struktury występującej w uczelniach publicznych. Na najwyższym szczeblu działają organy jednoosobowe i kolegalne, a uczelnie z reguły podzielone są na podstawowe jednostki organizacyjne, zwane wydziałami bądź instytutami.

Analizując motywacyjny wpływ struktury organizacyjnej, warto przedstawić strukturę organiczną T. Burnsa i G. M. Stalkera. Główne jej cechy to: unikanie dzielenia zadań na drobne podzadania, przekazywanie uprawnień decyzyjnych

²³ Ż. Geryk, Wynagrodzenia jako motywator w niepublicznym szkolnictwie wyższym w aspekcie przyjęcia euro w Polsce, w: Polska w strefie euro. Szanse i zagrożenia, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 497–509.

²⁴ Por. E. Smyk, Wynagradzanie wspierające konkurencyjność firmy, w: Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 150–151.

osobom uznanym za najlepszych wykonawców danego zadania, aktualizowanie zakresu obowiązków przypisanych do określonego stanowiska pracy, dopuszczalność koncentracji informacji o ogniwach sieci organizacyjnej oraz przewaga komunikacji poziomej²⁵.

Ciągłe doskonalenie umiejętności organizacyjnych, wzbogacanie zasobów wiedzy pracowników, prowadzące w efekcie do zmian procesów funkcjonowania organizacji, to czynniki charakterystyczne organizacji uczącej się. Jest to organizacja elastyczna, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości²⁶. M. Pedler twierdzi, że przedsiębiorstwo uczące się to organizacja, która umożliwia uczenie się wszystkich swoich członków oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje²⁷.

W organizacji musi się jednak pojawić swoisty klimat społeczny sprzyjający uczeniu się, oparty na kulturze prorozwojowej, kładącej nacisk na osiągnięcia i przedsiębiorczość. Tworzenie i promowanie zespołów, w których pracownicy przyswajają wiedzę i dostęp do informacji, jest warunkiem efektywności strategii uczenia się organizacji. Oczywiście dostęp do informacji uzależniony jest od pozycji zajmowanej w hierarchii organizacji²⁸.

Proces uczenia się organizacji powinien być nie tylko wynikiem oczekiwań związanych z planowanym osiągnięciem przewagi konkurencyjnej. B. Garratt twierdzi nawet, że organizacja może przeżyć tylko wówczas, gdy uczy się szybciej niż zmienia się jej otoczenie. Skoro otoczenie zmienia się bardzo szybko, zatem organizacja powinna stale rozpoznawać zmiany w zachowaniach klientów, konkurencji, w rozwoju społeczeństwa, i wyciągać wnioski dla własnego przetrwania i rozwoju²⁹.

7. Podsumowanie

Wiedza uczestników sumuje się w wiedzę poszczególnych elementów organizacji. Te z kolei stanowią zasób wiedzy i umiejętności całej organizacji, a wiedza ta oddziałuje zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji³⁰. Przykładem takiej organizacji jest uczelnia. Wiedza zespołu pracowników uczelni oddziałuje na wszystkich pozostałych pracowników. Przede wszystkim jednak rolą uczelni,

²⁵ T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961, s. 74.

²⁶ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 162.

²⁷ M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 23.

²⁸ R. Przybyszewski, *Polityka kadrowa w procesie humanizacji stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 136.

²⁹ B. Garratt, *The Learning Organization*, Fontana, London 1986, s. 10.

³⁰ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 542.

jako przykładu organizacji inteligentnej, jest podnoszenie wiedzy otoczenia dzięki posiadanemu potencjałowi. Działanie to przynosi pożytek szkole, pozostając w zgodzie z jej założeniami strategicznymi, a przy okazji jej interesariuszom. Podkreśla to faktyczną funkcję uczelni jako centrum wiedzy i umiejętności, a wykorzystanie tych oczekiwań może wydatnie wpływać na jej pozycję w środowisku lokalnym.

Podjęcie ważnych decyzji strategicznych, związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, musi być ściśle skorelowane z treścią misji, wizji, a także celami uczelni. To niezwykle ważne, bowiem właściwie zbudowana strategia personalna może mieć istotny wpływ na stopień realizacji misji i celów statutowych przez uczelnię.

Ludzie, stanowiący najcenniejszy zasób każdej organizacji, a uczelni w szczególności, muszą podlegać skutecznemu oddziaływaniu, aby mieli potencjał motywujący ich do działania. Ważne jest, aby działania te miały charakter planowy, strategiczny i były zgodne z długofalowymi celami uczelni. Upraszczając, można stwierdzić, że skuteczność przyjętej strategii personalnej warunkuje przetrwanie i stymuluje rozwój instytucji edukacyjnej operującej w zmiennym otoczeniu.

8. Bibliografia

Dokumenty prawne:

1. Ustawa z dnia 25 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 107, Dz.U. 2005, Nr 164, poz. 1365 i Dz.U. 2006, Nr 46, poz. 328.

Wydawnictwa zwarte:

1. Bettinghaus E. P., *Persuasive communication*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1980.
2. Bielski M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
3. Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
4. Czerska M., *Motywacja*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2001.
5. Garratt B., *The Learning Organization*, Fontana, London 1986.
6. Geryk Ż., *Wynagrodzenia jako motywator w niepublicznym szkolnictwie wyższym w aspekcie przyjęcia euro w Polsce*, w: *Polska w strefie euro. Szanse i zagrożenia*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
7. Gliński B., Kuc B. R., Fołtyn H., *Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
8. Griffin R., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993.
9. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The motivation to work*, John Wiley & Sons Incorporation, New York 1967.

10. Ignatiuk St., Ignatiuk Sł., Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003.
11. Komunikat z badań pt. „Prestiż zawodów”, CBOS, Warszawa, marzec 1999 r.
12. Kopertyńska M. W., Czynniki motywacyjne determinujące przedsiębiorczość w aktualnych uwarunkowaniach polskich firm, w: Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
13. Lawler E. E., Strategic Pay, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1990.
14. Leksykon zarządzania, red. A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2006.
15. Listwan T., Strategie personalne, w: Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody, red. R. Krupski, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
16. Pedler M., Aspinwall K., Przedsiębiorstwo uczące się, Petit, Warszawa 1999.
17. Przybyszewski R., Polityka kadrowa w procesie humanizacji stosunków pracy, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
18. Robbins S. P., DeCenzo D. A., Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
19. Ścibiorek Z., Ludzie – cenny kapitał organizacji, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
20. Sidor-Rządkowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
21. Sikorski Cz., Kultura organizacyjna w instytucji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
22. Simons H. W., Persuasion in society, Sage Publications, London 2001.
23. Smyk E., Wynagradzanie wspierające konkurencyjność firmy, w: Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2004.
24. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
25. Tokarz M., Argumentacja, perswazja, manipulacja, GWP, Gdańsk 2006.
26. Zimbardo Ph. G., Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Artykuły prasowe:

1. Gordon G., Whitchurch C., Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce, „Higher Education Management and Policy”, 2007, Vol. 19, No. 2.
2. Staniewski M. W., Architektura zasobów ludzkich nie tylko na trudne czasy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2007, Nr 5.
3. Lipka A., Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, Nr 3–4.

Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach możemy zaobserwować istotne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, dotyczące głównie wzrostu złożoności i nieprzewidywalności otoczenia, a także erozji granic przedsiębiorstwa i granic sektorów. Transformacja otoczenia i struktury rynków wymaga zmiany podejścia przedsiębiorstw do pozostałych uczestników gry rynkowej. Przekształceniu ulegają relacje z dostawcami, klientami, konkurentami. Według J. Moor'a tradycyjna walka z konkurentami należy już do przeszłości, a przedsiębiorstwa powinny ewoluować wraz z otoczeniem i wchodzić w nowe formy związków z konkurentami¹. W nowej rzeczywistości gospodarczej rolę do odegrania mają również instytucje, władze i ośrodki naukowe. Można postawić hipotezę, że redefiniowanie relacji przedsiębiorstwa z pozostałymi podmiotami gospodarczymi jest konieczne w warunkach wysokiej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Zacieśnianie związków z przedsiębiorstwami i organizacjami działającymi w danym sektorze, a także poza tym sektorem, może przyczynić się do podniesienia efektywności działania w turbulentnym otoczeniu.

W niniejszym artykule chciałam scharakteryzować wybrane formy relacji między podmiotami gospodarczymi. Wskazać podstawowe przyczyny zmiany formy tych relacji oraz pokazać, jakie korzyści przedsiębiorstwa mogą odnotować, redefiniując swoje postrzeganie konkurentów, dostawców, odbiorców i innych instytucji.

2. Rodzaje relacji między przedsiębiorstwami

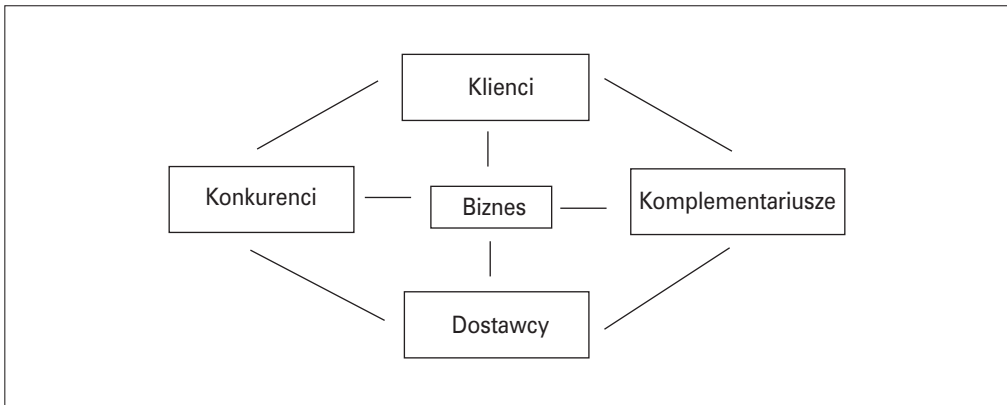
W tradycyjnym podejściu do analizowania sektora rozpatruje się określone grupy podmiotów, jak dostawcy, odbiorcy, konkurenci obecni i potencjalni, a także podmioty wytwarzające substytuty². W innych koncepcjach dodatkowo wymienia się i podkreśla wagę komplementariuszy, czyli podmiotów, dzięki którym zostaje

¹ J. Moore, Sh. Curry, The death of competition, „Fortune”, 4/15/96, Vol. 133, Iss. 7, s. 142–144.

² M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 23–25.

zwiększona wartość produktu dla klienta. Koncepcja ta zmienia spojrzenie na otoczenie przedsiębiorstwa i zmniejsza wagę skupienia się na konkurentach na rzecz szerszego spojrzenia na otoczenie przedsiębiorstwa i umiejętności kreowania wartości dodanej³. Bowiern to właśnie zdolność do zmian i pogoni za wartością dodaną przesądza o konkurencyjności przedsiębiorstwa. A zatem przedsiębiorstwo, które chce mieć szansę w wyścigu rynkowym, powinno być: elastyczne i szczupłe, inteligentne oraz kooperatywne. Ostatnia cecha odnosi się właśnie do umiejętności współdziałania, zawiązywania współpracy z dostawcami, klientami, a także konkurentami⁴.

Rysunek 1. Siatka wartości



Źródło: B. Nalebuff, A. Brandenburger, Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy, *Strategy & Leadership*; Nov/Dec 1997, s. 30.

Relacje z wyodrębnionymi grupami podmiotów w otoczeniu, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w interakcję, można rozpatrywać w dwóch ujęciach: pionowym i poziomym. Relacje pionowe odnoszą się do związków przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami, natomiast relacje poziome odnoszą się do konkurentów przedsiębiorstwa. Relacje pionowe są łatwiejsze do opisanego i zidentyfikowania. W przeciwieństwie do nich relacje poziome wymagają pogłębionej analizy i są trudniejsze do uchwycenia. Dodatkowo relacje pionowe dotyczą głównie wymiany ekonomicznej między uczestniczącymi w nich podmiotami, natomiast relacje poziome

³ B. Nalebuff, A. Brandenburger, Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy, *Strategy & Leadership*, Nov/Dec 1997, s. 30.

⁴ System informowania strategicznego. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa 2001, s. 27.

bazują na wymianie informacyjnej i społecznej. A zatem można powiedzieć, że u podstawy pionowych relacji jest harmonia, a poziomych konflikt⁵.

W relacjach poziomych można rozpatrywać cztery typy powiązań między przedsiębiorstwami:

- 1) konkurencję;
- 2) koegzystencję;
- 3) kooperację;
- 4) kooperencję.

Co ciekawe, nie są to wykluczające się relacje, a przedsiębiorstwa mogą jednocześnie wchodzić w parę z tych powiązań. Formą relacji między konkurentami, która charakteryzuje się najmniejszym stopniem interakcji pomiędzy nimi, jest koegzystencja. Nie obserwuje się w tym przypadku żadnej wymiany ekonomicznej, informacyjnej ani społecznej. Podmioty mają wiedzę za ledwie o swoim istnieniu, ale starają się nie wchodzić w żadne interakcje. Często cele poszczególnych graczy na rynku są odmienne i niezależne. W przypadku konkurencji relacje między przedsiębiorcami polegają na swoistym wzorze akcji i reakcji. Jeśli jeden podmiot wprowadza na rynek nowy produkt, to drugi robi natychmiast to samo. Konkurencja bazuje na sile i pozycji danego podmiotu. Jeśli między podmiotami działającymi na rynku pojawiają się liczne i silne więzi, to mówimy o kooperacji. Więzi te mogą dotyczyć wszystkich obszarów: ekonomicznego, informacyjnego i społecznego. Relacje między podmiotami mogą mieć charakter formalny i nieformalny. Cele poszczególnych podmiotów często są wspólne, a współpraca opiera się nie tylko na formalnych porozumieniach, ale również na zaufaniu. Wydaje się, że najciekawszym, a zarazem najbardziej skomplikowanym typem relacji między przedsiębiorstwami jest kooperencja. Bazuje ona na równoczesnej wymianie ekonomicznej i pozaekonomicznej. Kooperencja tworzy wartość dodaną poprzez współpracę konkurentów, dzięki której niwelowane są zewnętrzne zagrożenia i wykorzystywane szanse, jakie pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa⁶. Kooperencja oznacza współwystępowanie i współzależność zjawiska rywalizacji i współdziałania konkurentów. Przedsiębiorstwa mogą współpracować w zakresie pewnych części łańcucha wartości, a w innych konkurować⁷.

Lata 80. i 90. to okres rozwoju związków kooperacyjnych między przedsiębiorstwami. Przy czym rodzaj powiązań między podmiotami uczestniczącymi jest różny – od luźnych umów handlowych po bardziej zaawansowane formy,

⁵ M. Bengtsson, S. Kock, Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, „The Journal of Business & Industrial Marketing”, 1999. Vol. 14, Iss. 3, s. 178.

⁶ *Ibidem*.

⁷ J. Cygler, Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 15.

jak alianse strategiczne⁸. Wynikiem tego jest powstawanie nowych modeli przedsiębiorstw i całych systemów powiązanych ze sobą przedsiębiorstw. Przykładem może być przedsiębiorstwo partnerskie, które współpracuje nie tylko z konkurentami czy też dostawcami, ale również z instytucjami i organizacjami naukowymi i samorządowymi. Związki z otoczeniem takiego przedsiębiorstwa są wielostronne i bardzo złożone⁹. Jednoczesna współpraca i autonomia cechuje również przedsiębiorstwo rozległe, które dąży do zbudowania partnerskich relacji ze swoimi dostawcami i klientami. O prawdziwie partnerskich relacjach można mówić jedynie w sytuacji, gdy występuje współuczestnictwo dostawców lub klientów w procesie opracowywania koncepcji produktu lub usługi¹⁰. Podobnie skomplikowane relacje między firmami występują w koncepcji organizacji sieciowej. Sieci przedsiębiorstw może tworzyć kilka lub więcej podmiotów. Każda z sieci różni się między sobą wielkością, sposobem powstania oraz rozwoju, kompozycją, wewnętrzną konkurencją oraz zarządzaniem. Przedsiębiorstwa w sieci połączone są różnego typu umowami. Jednak mogą być to tylko powiązania pośrednie, a niekoniecznie bezpośrednie¹¹. J. Brillman zaznacza, że wiele przedsiębiorstw funkcjonowało już od dawna w ramach sieci. Mogą to być sieci składające się z rozproszonych jednostek należących do jednego podmiotu gospodarczego, sieci opierające się na umowach koncesyjnych czy franchisingowych, ale także sieci bezpośrednich kontaktów czy wszelkiego rodzaju stowarzyszenia i spółdzielnie¹².

Inne koncepcje, pokazujące złożoność relacji między przedsiębiorstwami, to koncepcje interesariuszy, organizacji odpowiedzialnej społecznie, organizacji ekologicznej, teoria dotycząca problematyki aliansów strategicznych. We wszystkich tych koncepcjach podkreślana jest waga współpracy z instytucjami z otoczenia przedsiębiorstwa. Przy czym motywy tej współpracy nie sprowadzają się tylko do korzyści ekonomicznych, ale wynikają również z pobudek społecznych. Obserwujemy obecnie nową formę konkurencji i współpracy, która rozszerzyła się na grupy przedsiębiorstw dążących do wspólnego celu. Całe sieci organizacji współzawodniczą i współpracują. M. E. Porter przedstawia koncepcję klastrów, czyli geograficznych skupisk wzajemnie powiązanych firm: przedsiębiorstw z danego sektora, jak i z sektorów pokrewnych, dostawców, instytucji naukowych, ośrodków akademickich, a także władz, które łączy działanie w jednym regionie.

⁸ J. Cygler, Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw, w: M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwa partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 147.

⁹ M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*, s. 17.

¹⁰ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 433.

¹¹ B. Gomes-Casseres, Group versus group: how alliance networks compete, HBR, July–August 1994, s. 4–7.

¹² J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje...*, *op. cit.*, s. 426–427.

W koncepcji tej obserwuje się dążenie do podniesienia konkurencyjności całego klastra, aby zwyciężyć w rywalizacji z innymi regionami¹³.

3. Uwarunkowania zmian w relacjach między przedsiębiorstwami

Do powstawania coraz bardziej złożonych relacji między przedsiębiorstwami przyczyniły się zmiany, które nastąpiły w otoczeniu gospodarczym, ekonomicznym i społecznym. Przedsiębiorstwa mają obecnie do czynienia z zupełnie nowym otoczeniem, które w literaturze przedmiotu nazywane jest otoczeniem zmiennym, burzliwym, nieciągłym, turbulentnym (por. R. A. Weber, P. Drucker, H. I. Ansoff). Podstawowe cechy współczesnego otoczenia to szybkość i częstość zmian, ich nieprzewidywalność, wielowymiarowość oraz istotność dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany w otoczeniu zachodzą szybko i charakteryzują się nieprzewidywalnością, są to często dla przedsiębiorstw sytuacje trudne, a jednocześnie wielowymiarowe. Zmiany zachodzące w otoczeniu zakłócają równowagę rynkową oraz dotyczą wielu aspektów działania przedsiębiorstwa jednocześnie¹⁴. Szczególnie podkreśla się złożoność otoczenia przejawiającą się wzrastającą ilością i różnorodnością elementów współdziałających ze sobą, a także niepewność otoczenia, której wyrazem jest ograniczona zdolność do przewidywania zmian w nim zachodzących¹⁵.

Podstawowym czynnikiem zmian w otoczeniu jest globalizacja, która dotknęła niemal wszystkich sfer funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Globalizacja powoduje wzrost złożoności otoczenia, uniemożliwiając zarządzanie przedsiębiorstwem w tradycyjny sposób i wymuszając dokonywanie w nim zmian rewolucyjnych. Zwiększona złożoność otoczenia wynika głównie z mnogości czynników związanych z procesem globalizacji i skomplikowanymi relacjami pomiędzy nimi. Obok globalizacji, jako elementy nowego konkurencyjnego krajobrazu wymienia się wzrost intensywności konkurencji (hiperkonkurencję) oraz przyspieszenie zmian technologicznych. Zmiany w sferze technologii przejawiają się głównie w krótszych cyklach życia produktów oraz gwałtownych innowacjach produktowych i procesowych. Powstają również nowe formy komunikacji, a dzięki nowym technologiom mamy szybszy dostęp do światowych zasobów informacyjnych. Natomiast hiperkonkurencja to obserwowany gwałtowny wzrost natężenia walki pomiędzy konkurentami, powodujący między innymi powstanie niedoborów

¹³ M. E. Porter, Cluster and the new economics of competition, HBR, Nov/Dec 1998, s. 78.

¹⁴ B. Olszewska (red.), Podstawy zarządzania, przedsiębiorstwo na progu XXI wieku, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.

¹⁵ G. Nizard, Metamorfozy przedsiębiorstw. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

kluczowych czynników, niezbędnych do efektywnego działania przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że zarówno globalizacja, jak i gwałtowne zmiany technologiczne prowadzą do pojawienia się zjawiska hiperkonkurencji, ale również wpływają na wzrastające wymagania konsumentów¹⁶.

Jedną z przyczyn poszukiwania nowych form działalności są również rosnące koszty transakcji rynkowych. Rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa może być tworzenie związków z dostawcami, klientami, konkurentami oraz innymi instytucjami. W warunkach zaostrzającej się konkurencji jedynie bliska współpraca niezależnych podmiotów pozwala na ograniczenie kosztów transakcyjnych. Powstawanie takich relacji obserwuje się na przykładzie różnego typu okręgów przemysłowych, klastrów czy parków technologicznych, gdzie dominują sieci współpracujących ze sobą przedsiębiorstw¹⁷.

Oprócz wcześniej wymienionych czynników można zaobserwować jeszcze wiele elementów wpływających na zmianę otoczenia przedsiębiorstw ze stabilnego w zmienne. Zdecydowanie wzrasta poziom skomplikowania produktów oraz procesu ich wytworzenia, rośnie liczba przepisów i regulacji prawnych, następuje szybsze starzenie się technologii. Wydaje się jednak, że te czynniki są wtórne w stosunku do globalizacji, zmian technologicznych oraz transformacji systemów gospodarczych.

Wszystkie opisane zmiany sprawiają, że przedsiębiorstwa mogą znaleźć się w sytuacji kryzysowej. Dotyczy to głównie tych, które nieumiejętnie rozpoznają zagrożenia oraz nie potrafią wykorzystać szans pojawiających się w otoczeniu. Do zewnętrznych czynników kryzysogennych można zaliczyć recesję gospodarczą, zmiany technologiczne, liberalizację i deregulację rynków, zmiany w cyklu życia sektora, spadek popytu¹⁸. Obecny kryzys finansowy powinien szczególnie uświadomić przedsiębiorstwom jak dużą zmiennością charakteryzuje się ich otoczenie. Na sytuację przedsiębiorstwa działającego w określonym kraju mogą wpływać czynniki, które zaistniały w odległych pod względem geograficznym krajach. Mimo że początki kryzysu obserwowano w Stanach Zjednoczonych i paru krajach europejskich, to po kilku miesiącach zaczął on zdecydowanie oddziaływać na globalną sytuację gospodarczą. Zmiany, jakie pojawiały się w otoczeniu przedsiębiorstw, charakteryzowały się dużo większą gwałtownością i nieprzewidywalnością niż te wcześniej spotykane. Można stwierdzić, że otoczenie przybrało cechy skrajnie turbulentnego.

¹⁶ S. Lahiri, L. Perez-Nordtvedt, R. Renn, Will the new competitive landscape cause firm's decline? It depends on your mindset, „Business Horizons”, 51/2008, s. 311–320.

¹⁷ R. H. Coase, The Nature of the Firm, w: The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development, D. E. Williamson, S. G. Winter (red.), Oxford University Press 1993, s. 18–34.

¹⁸ G. Gierszewska, Strategie przedsiębiorstwa w dobie globalizacji, WSHiP, Warszawa 2003, s. 267–268.

4. Efekty zmian relacji między przedsiębiorstwami

Globalizacja i postęp naukowy wymusza na przedsiębiorstwach ponoszenie coraz większych kosztów oraz konkurowanie na rynkach zupełnie im obcych. Niezbędne do tego są nie tylko środki finansowe, ale również odpowiednia wiedza i kompetencje. Współczesna gospodarka faworyzuje bowiem głównie takie zasoby, jak informacje, idee czy powiązania¹⁹. Niejednokrotnie przewyższa to możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa i wskazuje na konieczność współpracy z innymi firmami, organizacjami czy instytucjami. Dodatkowo zmiany w otoczeniu mogą mieć zdecydowany charakter kryzysogenny. Przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukania rozwiązania antykryzysowego. Może nim być redefiniowanie relacji z nowymi graczami rynkowymi. Jednak przedsiębiorstwa coraz częściej współpracują z innymi i wchodzi w różnego typu skomplikowane relacje, nie tylko z powodu zagrożeń związanych ze zmieniającym się otoczeniem, ale również z powodu korzyści, jakie mogą odnieść ze współdziałania z kolejnymi podmiotami na rynku.

Partnerzy w układach kooperacyjnych mogą generować dodatkową wartość poprzez redukcję kosztów transakcyjnych, niepewności, finansowego i praktycznego ryzyka związane z podejmowanym wspólnym przedsięwzięciem. Korzyściami wynikającymi z kooperacji mogą być: redukcja ryzyka działania, ekonomia skali i racjonalizacja działalności, a także, z tym związane, niższe koszty funkcjonowania, wykwalifikowana siła robocza, wyższy poziom badań i rozwoju (nakładów), dostęp do nowoczesnych technologii, do nowych rynków, tworzenie większej wartości dla klienta²⁰. Działanie w ramach sieci może zatem sprzyjać wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstw. Dobrym i wciąż aktualnym przykładem na to, że nowe formy relacji między przedsiębiorstwami umożliwiają im osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, są japońskie keiretsu, chińskie przedsiębiorstwa rodzinne, czy też sieci małych i średnich przedsiębiorstw z północnych Włoch.

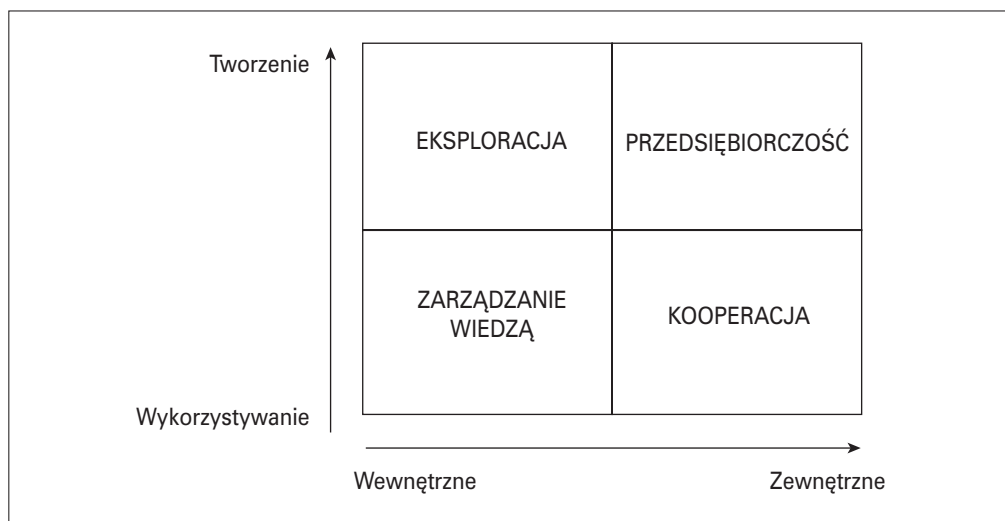
Strategia kooperacji jest również wymieniana jako jedna ze strategii innowacyjnych, które mają zapewnić przedsiębiorstwu elastyczność poprzez dostęp i wykorzystanie innowacyjnej wiedzy od partnerów w otoczeniu. Niezbędne zasoby, potrzebne przedsiębiorstwu, mogą być w dyspozycji innych podmiotów, a zatem przedsiębiorstwo powinno dążyć do ich pozyskania lub wymiany. Kooperacja pozwala także wygenerować nową, synergiczną kombinację zasobów i pomysłów. Kooperacja w połączeniu z pozostałymi strategiami może znacząco przyczynić

¹⁹ M. K. Wyrwicka, Kooperencja, klastry i inne „dziwactwa” we współczesnym zarządzaniu, <http://www.ml.put.poznan.pl/>, grudzień 2009 r.

²⁰ F. Contractor, P. Lorange, Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures, w: F. Contractor, P. Lorange (red.), Cooperative strategies in international business. Joint ventures and technology partnership between firms, Pergamon, Oxford 2002, s. 9-19.

się do wzrostu innowacyjności. Jednak zbyt dużo inicjatyw kooperacyjnych może doprowadzić do rozproszenia i zmniejszyć innowacyjność. Niewątpliwą zaletą strategii kooperacji jest to, że minimalizuje ryzyko rozwoju technologicznego oraz pozwala na dostęp do nowych rynków i zasobów²¹.

Rysunek 2. Cztery strategie innowacji



Źródło: P. Reimoeller, N. Baardwijk, *The link...*, *op. cit.*, s. 63.

Należy również pamiętać o zagrożeniach, jakie wiążą się z nowymi formami działania na rynku. Budowanie bliskich relacji z konkurentami wymaga dużych nakładów, bez pewności co do wyników. Istnieje również zagrożenie wycieku informacji do podmiotów, z którymi nie tylko współpracujemy, ale również konkurujemy. Wraz ze wzrostem sieci mogą powstać ograniczenia organizacyjne związane z zarządzaniem siecią. Dodatkowe trudności mogą się pojawić również wtedy, gdy się okazuje, że mamy do czynienia z konfliktem interesów i dużą konkurencją wewnętrzną²².

5. Podsumowanie

Obecny kryzys finansowy wymusza na przedsiębiorstwach zmiany w utartych schematach myślenia oraz wypracowanie nowych metod postępowania. Zmienne

²¹ P. Reimoeller, N. Baardwijk, *The link between diversity and resilience*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 46, No. 4, s. 63.

²² M. Zineldin, *Co-opetition: the organisation of the future*, „Marketing Intelligence and Planning”, 6/7 2004, s. 786–787.

otoczenie wymaga od przedsiębiorstw elastyczności, innowacyjności i szybkości działania. M. A. Hitt, B. W. Keats i S. M. DeMarie uważają, że zdolna do przetrwania we współczesnym otoczeniu jest organizacja charakteryzująca się elastycznością strategiczną, czyli umiejętnością wyprzedzania zmieniających się warunków konkurencji. Elastyczność strategiczna ma zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu²³. Wydaje się, że organizacje sieciowe, przedsiębiorstwa kooperujące ze swoimi dostawcami, klientami, a także konkurentami powinny charakteryzować się większą elastycznością, a zatem szybszym reagowaniem na zmiany następujące w otoczeniu. Jednocześnie strategia kooperacji zapewnia przedsiębiorstwu innowacyjność poprzez dostęp do środków finansowych, a przede wszystkim do wiedzy i kompetencji, niemożliwych do pozyskania przez pojedyncze przedsiębiorstwo. Należy jednak podkreślić, że działanie w turbulentnym otoczeniu i budowanie bardziej skomplikowanych relacji z podmiotami wymaga od przedsiębiorstw tworzenia standardów etycznych i zaufania wobec partnerów, a także cierpliwości. Funkcjonowanie w takiej rzeczywistości biznesowej jest niezwykle trudne, ale może być koniecznym warunkiem do przetrwania przedsiębiorstwa.

6. Bibliografia

1. Bengtsson M., Kock S., Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, „The Journal of Business & Industrial Marketing”, 1999, Vol. 14, Iss. 3.
2. Borowiecki R., Romanowska M. (red.), System informowania strategicznego. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2001.
3. Brillman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
4. Coase R. H., The Nature of the Firm, w: The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development, D. E. Williamson, S. G. Winter (red.), Oxford University Press 1993.
5. Contractor F., Lorange P., Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures, w: F. Contractor, P. Lorange (red.), Cooperative strategies in international business. Joint ventures and technology partnership between firms, Pergamon, Oxford 2002.
6. Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

²³ M. A. Hitt, B. W. Keats i S. M. DeMarie, Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4, 1998, s. 22-39.

7. Cygler J., Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw, w: M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwa partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
8. Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstwa w dobie globalizacji*, WSHiP, Warszawa 2003.
9. Gomes-Casseres B., Group versus group: how alliance networks compete, HBR, July–August 1994.
10. Hitt M. A., Keats B. W., DeMarie S. M., Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century, „*Academy of Management Executive*”, Vol. 12, No. 4, 1998.
11. Lahiri S., Perez-Nordtvedt L., Renn R., Will the new competitive landscape cause firm’s decline? It depends on your mindset, „*Business Horizons*”, 51/2008.
12. Moore J., Curry Sh., The death of competition, „*Fortune*”, 4/15/96, Vol. 133, Iss. 7.
13. Nalebuff B., Brandenburger A., Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy, *Strategy & Leadership*, Nov/Dec 1997.
14. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstw. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
15. Olszewska B. (red.), *Podstawy zarządzania, przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
16. Porter M. E., Cluster and the new economics of competition, HBR, Nov/Dec 1998.
17. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, MT Biznes, Warszawa 2006.
18. Reimoeller P., Baardwijk N., The link between diversity and resilience, „*MIT Sloan Management Review*”, Vol. 46, No. 4.
19. Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwa partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
20. Wyrwicka M. K., Kooperencja, klastry i inne „dziwactwa” we współczesnym zarządzaniu, <http://www.ml.put.poznan.pl/>, grudzień 2009 r.
21. Zineldin M., Co-opetition: the organisation of the future, „*Marketing Intelligence and Planning*”, 6/7, 2004.

Adaptacyjność pracowników warunkiem przewyższania zakłóceń w organizacji

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach globalizującej się gospodarki, coraz większej konkurencji na rynku wyrobów, także na rynku czynników produkcji, w warunkach dynamicznie zmieniającej się techniki i technologii, wzrastających możliwości szybkiego komunikowania się coraz lepiej wykształconych pracowników.

Zmieniające się sytuacje funkcjonowania organizacji¹, zwłaszcza w sferze techniczno-technologicznej, w sferze komunikacji dają im możliwość poszerzenia ich pola oddziaływania. Stwarzają szansę wytwarzania produktów o coraz bardziej skomplikowanej i udoskonalonej konstrukcji, o coraz większej ekologicznej poprawności, pozwalających zaspokajać coraz bardziej rozbudzone potrzeby coraz bardziej wykształconych klientów.

Niestety, wraz z poszerzeniem sfery oddziaływania poszczególnych organizacji środowisko ich działania staje się bardziej niestabilne, często wręcz chaotyczne. W efekcie współczesne organizacje narażone są na ciągłe zakłócenia, niekiedy doprowadzające do sytuacji kryzysowych.

Zakłócenia te mają charakter niemal powszechny. Mogą mieć swoje źródło na zewnątrz organizacji, w jej otoczeniu (wywołane na przykład zmianami cen, kursów walut, podatków, stawek celnych, koniunktur, zmianami na rynku kapitałowym, zmianami u konkurentów, zmianami w oczekiwaniach klientów itp.², ale także mogą pochodzić z wnętrza organizacji, od ludzi w niej zatrudnianych (absencja, urlopy, szkolenia, zmieniające się ich wymagania i oczekiwania), wynikać z technicznych właściwości środków pracy (awarie, remonty) oraz charakteru fizycznego środowiska pracy³. Mogą one więc być z natury społeczne, techniczne,

¹ B. Olszewska, Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach umiędzynarodowienia i globalizacji, w: Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 23–27.

² S. Lis, S. Santarek, S. Strzelczak, Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 14.

³ Z. Jasiński, Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji, PN AE Wrocław, Nr 372, Wrocław 1987, s. 64–84.

technologiczne, ekonomiczne, finansowe itp. Powodować zagrożenia dla całej organizacji lub jakiejś jej części.

2. Organizacje wobec zmian

Organizacje, które w warunkach ciągłych zmian chcą przetrwać, muszą przezwyciężać niekorzystne zjawiska⁴. Muszą realizować wytyczone cele lub wyznaczone zadania, mimo obiektywnych trudności. Aby było to możliwe, organizacje muszą podejmować działania adaptacyjne, niwelujące lub przynajmniej osłabiające skutki niekorzystnych zmian.

Podejmowane działania adaptacyjne mogą być różne, ich dobór powinien być uzależniony od rodzaju czynnika zakłócającego funkcjonowanie organizacji, od siły i miejsca jego oddziaływania na organizację. Działania te mogą być, w zależności od sytuacji, skierowane do wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz organizacji, do obiektu w otoczeniu organizacji. Mogą być także nakierowane na przestrzeń między organizacją a obiektem generującym niekorzystne zmiany. Ich charakter może być ewolucyjny (trwać długo) bądź rewolucyjny (zmieniać sytuację szybko i w sposób zasadniczy)⁵. Mogą mieć na celu zapewnienie tylko przetrwania, samego istnienia organizacji (działania defensywne) albo uzyskania jeszcze lepszej sytuacji od wyjściowej (działania ofensywne związane z rozwojem organizacji).

3. Rola pracowników w kształtowaniu zdolności adaptacyjnej organizacji

Organizacje różnie sobie radzą z przeszkodami, jakie pojawiają się w ich funkcjonowaniu na skutek zakłóceń⁶. Działają bowiem w różnych warunkach kadrowych, technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych itp. Dla jednych uporanie się z tego samego rodzaju zakłóceniem nie stwarza większych trudności, gdy dla innych to istotny problem. Pokonywanie tych trudności zależy od wielu czynników. Możliwe jest jednak przede wszystkim dzięki wysiłkom wszystkich pracowników organizacji, zarówno kierowników, jak i wykonawców.

Skuteczność działań pracowniczych w eliminowaniu sytuacji zagrażających organizacji zależy od ich zdolności adaptacyjnych, tj. od ich możliwości szybkiego i skutecznego reagowania na zmiany warunków funkcjonowania organizacji. A te

⁴ J. K. Liker, *Droga Toyoty*, Wyd. M.T. Biznes, Warszawa 2005, s. 379.

⁵ G. Osbert-Pociecha, *Rola elastyczności w rewolucyjnym i ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa*, w: J. Skalik red., *Zmiany warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji. Ewolucja-rewolucja*, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2006, s. 132-138.

⁶ M. E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 92-93.

z kolei zależą od poziomu kwalifikacyjnego pracowników (Kp) i stopnia ich dostosowania do wymagań płynących z zadań realizowanych na wyznaczonych im stanowiskach pracy (Wp).

Stwierdzone formalnie kwalifikacje pracownika, upoważniające go do podjęcia pracy na określonym stanowisku, mogą okazać się w rzeczywistości za małe ($Kp < Wp$), ściśle dopasowane ($Kp = Wp$) lub za duże ($Kp > Wp$). Każda z tych sytuacji określa poziom zdolności adaptacyjnych pracownika, a te z kolei mają wpływ na poziom zdolności adaptacyjnych organizacji.

Pracownik, którego kwalifikacje, umiejętności okażą się w rzeczywistości za małe i niewystarczające do sprostania wymaganiom danego stanowiska, ma zdolność adaptacyjną zerową. Pracownik taki jest mało przydatny nawet w stabilnych warunkach pracy. Jego działania zwykle przysparzają kłopotów zarządzającym. Pracownicy tacy zwykle wykonują pracę tak jak potrafią, a nie jak należy, jak się od nich oczekuje. Skutkiem zatrudnienia takiego pracownika w organizacji może być nadmierne zużycie surowców, materiałów, duże ich straty, duża liczba awarii maszyn i urządzeń oraz uszkodzeń narzędzi, kłopoty z ilościowym, jakościowym i terminowym wykonaniem zadań. Pracownik, który ma zbyt małe umiejętności do wykonywania zadań w normalnych warunkach pracy, nie będzie mógł sprostać skutkom zdarzeń zakłócających jego pracę, wymagających zwykle większych niż normalnie umiejętności. A także sam często bywa źródłem dodatkowych zakłóceń w organizacji.

Podobnie minimalny lub zerowy poziom adaptacyjności mają pracownicy, których kwalifikacje i umiejętności ściśle odpowiadają poziomowi wymagań płynących ze stanowiska, które zajmują w organizacji ($Kp = Wp$). Sprawdzają się oni, co prawda, w stabilnych warunkach, gdy nie występują zakłócenia. Jednak w razie pojawienia się zagrożeń, przeszkód, których pokonanie wymaga większych umiejętności, pracownik taki staje się wobec nich bezradny.

Zdolność reagowania na zakłócenia, możliwości w zakresie eliminowania zagrożeń mają ci pracownicy, których kwalifikacje, umiejętności są wyższe niż wymagania płynące ze stanowiska ($Kp > Wp$). Im ta nadwyżka jest większa, tym poziom zdolności adaptacyjnej wyższy. Pracownicy, którzy mają „rezerwę” kwalifikacyjną, mogą sięgnąć do niej w sytuacji trudnej, nietypowej, stanowiącej zagrożenie dla organizacji. Mając znacznie większą wiedzę niż wymaga wykonywana przez nich praca, potrafią łatwiej i szybciej pokonać trudności, łączyć zawody i specjalności, zastąpić innego pracownika, opanować nowe metody w pracy, wygenerować nowe pomysły itp.

O poziomie zdolności adaptacyjnej pracownika decyduje on sam. On zdobywa wiedzę, umiejętności w procesie edukacyjnym, na różnego rodzaju szkoleniach, kursach. Od niego zależy zakres i jakość nagromadzonej wiedzy konceptualnej,

społecznej i technicznej⁷. Zasób jego wiedzy i umiejętności stanowi o jego potencjale adaptacyjnym. Jak ten potencjał zostanie wykorzystany w organizacji, zależy od zarządzających organizacją, od ich decyzji w obszarze doboru kadrowego.

4. Podsumowanie

Właściwi ludzie na właściwym miejscu pracy z pewną rezerwą kwalifikacyjną, to warunek konieczny dla nadania adaptacyjności organizacji. Niestety nie wystarczający. Aby możliwe było wykorzystanie potencjału zdolności adaptacyjnych pracowników, należy w organizacji stworzyć odpowiednie warunki. Między innymi nadać pracownikom pewien zakres uprawnień. Stworzyć im możliwości do kreatywnego myślenia i kreatywnych działań. Wprowadzić odpowiedni system motywacyjny, zachęcający do aktywnego zachowania się w organizacji. Zapewnić elastyczność środków rzeczowych stojących do ich dyspozycji.

5. Bibliografia

1. Jasiński Z., Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji, PN AE Wrocław, Nr 372, Wrocław 1987.
2. Liker J. K., Droga Toyoty, Wyd. M.T. Biznes, Warszawa 2005.
3. Lis S., Santarek S., Strzelczak S., Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
4. Olszewska B., Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach umiędzynarodowienia i globalizacji, w: Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku, Wyd. AE, Wrocław 1999.
5. Osbert-Pociecha G., Rola elastyczności w rewolucyjnym i ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa, w: J. Skalik red., Zmiany warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji. Ewolucja-rewolucja, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2006.
6. Raynor M. E., Paradoks strategii, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2007.
7. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.

⁷ A. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, s. 36.

Leszek Bohdanowicz, Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas
Uniwersytet Łódzki

Strategie rozwoju polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe – dylematy metodyczne w ramach przeprowadzonych badań

1. Wprowadzenie

Dwudziestolecie rozwoju gospodarki wolnorynkowej w Polsce zaowocowało znaczącymi zmianami w warunkach funkcjonowania spółek. Zmieniło się zasadniczo ich otoczenie systemowe, struktury własnościowe w wielu spółkach, także w tych największych, wreszcie znaczący wpływ na funkcjonowanie spółek uzyskało liczne grono nowych właścicieli, w tym instytucjonalnych. Zmiany powyższe doprowadziły do znaczących przeobrażeń również w samych spółkach, zarówno w zakresie wdrażanych przez nie form i metod organizacji i zarządzania, jak również ich strategii rozwoju.

Pomimo tak dużych zmian w polskich spółkach rodzima literatura zawiera stosunkowo niewielką liczbę badań w zakresie wpływu tych zmian na funkcjonowanie spółek oraz na ich wyniki finansowe. Niniejsze opracowanie jest próbą przynajmniej częściowego wypełnienia tej luki. Naszą intencją jest przede wszystkim zasygnalizowanie określonych dylematów metodycznych, z jakimi musi się zmierzyć każdy badacz strategii przedsiębiorstw, czyli problemów nie zawsze precyzyjnie zdefiniowanych oraz dobrze usystematyzowanych.

Opisane badania były częścią większego projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Projekt Nr 0301/H02/2005/29) i zostały przeprowadzone w latach 2005–2008. Ich głównym celem było potwierdzenie lub zaprzeczenie statystycznie istotnego związku pomiędzy strategiami rozwoju polskich spółek publicznych a ich wynikami finansowymi.

2. Przegląd literatury

Z uwagi na przyjęte tu założenia badawcze dokonano selekcji podejmowanych przez spółki publiczne decyzji strategicznych. Tym bardziej że zgodnie z powszechnie przyjętymi podziałami¹ należy dokonać rozróżnienia decyzji strategicznych na

¹ Zarówno w klasycznych akademickich podręcznikach z zakresu zarządzania strategicznego, por. np. R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, wyd. 5, Blackwell Publishing, Malden, Massachusetts 2005; D. W. Beard, G. G. Dess, *Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm*

decyzje na poziomie korporacji, strategicznej jednostki biznesu, funkcjonalnym oraz operacyjnym (ten ostatni poziom, z racji prowadzonych w jego ramach działań o charakterze bieżącym, nie wzbudza szczególnego zainteresowania w ramach badań nad strategiami spółek). Podsumowując dotychczasowe standardy badawcze, należy wyraźnie podkreślić, że na pierwszym ze wspomnianych poziomów, tj. na poziomie korporacji, podejmowane decyzje strategiczne dotyczą spółki bądź grupy spółek jako całości. Drugi poziom podejmowania decyzji strategicznych – poziom jednostek biznesu – to metody konkurowania w środowisku danego sektora. Na poziomie funkcjonalnym podejmowane są decyzje w zakresie alokacji i kształtowania zasobów przedsiębiorstwa w określonym kierunku, w celu efektywnej realizacji przyjętej strategii konkurowania. Z uwagi na ograniczone ramy niniejszej publikacji skoncentrujemy uwagę wyłącznie na jednym poziomie podejmowania decyzji strategicznych – poziomie korporacji.

W literaturze nie ma pełnej zgody, co do podziału działań strategicznych podejmowanych na poziomie korporacji. Dlatego postanowiliśmy oprzeć się na klasycznym podejściu zaproponowanym przez H. I. Ansoffa² (wektor wzrostu firmy), zgodnie z którym każde z przedsiębiorstw ma możliwość rozwoju w jednym z czterech potencjalnie możliwych kierunków, tj. penetracji rynku, rozwoju produktu, rozwoju rynku oraz dywersyfikacji. Spośród tych czterech klasycznych strategii za najbardziej istotne w dzisiejszych warunkach uznajemy rozwój rynku oraz dywersyfikację. Natomiast z punktu widzenia wymogu kompleksowości istotny jest również wybierany przez spółkę sposób rozwoju: rozwój wewnętrzny (organiczny) lub rozwój zewnętrzny (fuzje i przejęcia oraz alianse strategiczne). Jako najbardziej kompleksowy i zarazem najbardziej przejrzysty jest podział działań strategicznych na³:

- strategię internacjonalizacji,
- strategię dywersyfikacji,
- strategię integracji pionowej,
- strategię fuzji i przejęć⁴.

Ramy niniejszego opracowania ograniczają zakres prezentowanych badań tylko do dwóch pierwszych rodzajów strategii, tj. strategii internacjonalizacji oraz strategii dywersyfikacji.

Performance, „Academy of Management Journal”, 1981, Vol. 24, s. 663–688; A. K. Gupta, SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation, „Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30, s. 477–500.

² H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971.

³ Zbliżony podział strategii na poziomie korporacji proponuje również M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.

⁴ Z uwagi na charakter bieżącego opracowania naszą uwagę koncentrujemy wyłącznie na dwóch pierwszych typach strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do strategii internacjonalizacji należy przede wszystkim zauważyć, że zainteresowanie problematyką internacjonalizacji jest widoczne w wielu dyscyplinach badawczych. O strategii ekspansji międzynarodowej pisał O. Kaufmann⁵ już w latach 70. XX wieku, porównując ekspansję przedsiębiorstw amerykańskich z europejskimi. Potem nastąpił stopniowy dalszy rozwój badań w tym zakresie – od wniosku o nieuniknionej dominacji globalnych liderów⁶, ku rozwojowi koncepcji myślenia globalnego i działania lokalnego⁷, aż po przekonanie o braku możliwości wdrożenia globalnej strategii⁸. Spośród interesujących nas badań na szczególną uwagę zasługują prace badawcze prowadzone przez A. Hassela⁹ oraz J. W. Lu i P. W. Beamisha¹⁰. Pierwsza z nich wprowadza kilka podziałów strategii internacjonalizacji firm, w tym podział na strategię przychodów z eksportu oraz strategię obecności finansowej na rynkach zagranicznych. Wspomniani autorzy udanie łączą problematykę internacjonalizacji z nadzorem właścicielskim, poprzez wprowadzenie drugiego rodzaju zmiennych, określających kontekst międzynarodowy badanych spółek. Druga z powyższych pozycji testuje finansowe efekty wprowadzenia strategii internacjonalizacji (dywersyfikacji międzynarodowej).

Strategie dywersyfikacji były przedmiotem wielu szerokich badań, głównie w Stanach Zjednoczonych. Powszechnie przyjęty podział, zaproponowany przez R. P. Rumelta¹¹, zakłada następujące kategorie:

- 1) niezdywersyfikowane – 95–100% przychodów pochodzi z jednego rodzaju działalności;
- 2) słabo zdywersyfikowane – 70–94% przychodów pochodzi z jednego z obszarów działalności;
- 3) silnie zdywersyfikowane – mniej niż 70% przychodów pochodzi z jednego z obszarów działalności.

Dywersyfikacja może być również klasyfikowana z punktu widzenia stopnia zgodności (a także osiąganych efektów synergicznych) między poszczególnymi

⁵ O. Kaufman, *Strategies of Expansion and Organizational Developments in European and American Firms*, „The Journal of Management Studies”, February 1972, s. 82–96.

⁶ Por. T. Levitt, *The globalization of markets*, „Harvard Business Review”, May–June 1983, s. 92–102.

⁷ Por. A. Lomi, E. R. Larsen, *Interacting Locally and Evolving Globally: a Computational Approach to the Dynamics of Organizational Populations*, „Academy of Management Journal”, 1996, Vol. 39, s. 1287–1321.

⁸ A. Rugman, R. Hodgetts, *The End of Global Strategy*, „European Management Journal”, 2001, Vol. 19, s. 333–343.

⁹ A. Hassel, M. Höpner, A. Kurdelsbusch, B. Redher, R. Zugehör, *Two Dimensions of the Internationalization of Firms*, „Journal of Management”, 2003, s. 705–723.

¹⁰ J. W. Lu, P. W. Beamish, *International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis*, „Academy of Management Journal”, 2004, s. 598–609.

¹¹ R. P. Rumelt, *Strategy, structure, and economic performance*, Harvard University, Boston 1974.

rodzajami działalności przedsiębiorstwa. Przyjęta tu typologia rodzajów dywersyfikacji przyjmuje za kryterium klasyfikacyjne stopień zróżnicowania rynkowego oraz technologicznego podejmowanych rodzajów działalności (zob. tabela 1).

Tabela 1. Kierunki wzrostu przedsiębiorstwa poprzez dywersyfikację

		Nowe produkty		
		Produkty		
Nowe przeznaczenia	Klienci	Pokrewna technologia	Odmierna technologia	
		Ten sam typ klientów	Dywersyfikacja horyzontalna	
		Firma własnym klientem	Dywersyfikacja wertykalna	
		Podobny typ klientów	Dywersyfikacja koncentryczna	
	Nowy typ klientów		Dywersyfikacja konglomeratowa	

Źródło: J. Jeżak, Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990, s. 109.

3. Opis przeprowadzonych badań

3.1. Próba badawcza oraz zmienne badawcze

Opisywane badania były przeprowadzone w latach 2005–2008. Ich głównym celem było zbadanie związków pomiędzy strategiami rozwoju spółek publicznych a ich wynikami finansowymi. Analizie poddano spółki, których akcje były notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na koniec lat 2005, 2006 i 2007. Próba badawcza obejmowała pierwotnie 350 spółek. Po usunięciu z niej tych przypadków, w których stwierdzono brak odpowiednich danych, liczyła odpowiednio: 242 spółki dla 2005 roku, 262 spółki dla 2006 roku oraz 322 spółki dla 2007 roku. W procesie gromadzenia danych wykorzystano skonsolidowane raporty roczne spółek lub raporty jednostkowe, jeśli spółka nie sporządzała raportów skonsolidowanych.

W trakcie badań zastosowano: analizę korelacji Pearsona oraz analizę korelacji Spearmana. Analizowane zmienne podzielono na dwie grupy. Do pierwszej zaliczono zmienne opisujące strategie rozwoju spółek (stopień internacjonalizacji oraz stopień dywersyfikacji działalności). Do drugiej – opisujące wyniki finansowe (rentowność aktywów, rentowność kapitału własnego, całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy, stopa wzrostu aktywów razem, stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów). Zestawienie wszystkich analizowanych zmiennych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Zmienne badawcze wykorzystane w badaniu zależności pomiędzy strategiami rozwoju a wynikami spółek

Akronim	Opis zmiennej
FS	Wielkość udziału przychodów eksportowych w przychodach ogółem
FA	Wielkość udziału aktywów zagranicznych w aktywach ogółem
%Σ poz.	Wielkość udziału przychodów z pozostałych biznesów spółek
HI_Przych	Indeks Herfindahla obrazujący stopień koncentracji działalności spółek
TE	Miara Entropii obrazująca stopień rozproszenia działalności spółek
ROA	Rentowność aktywów razem
ROE	Rentowność kapitału własnego
TSR	Całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy
SAR	Stopa wzrostu aktywów razem
SPS	Stopa wzrostu przychodów

Źródło: opracowanie własne.

Strategie badanych spółek mierzone były w zakresie dwóch głównych obszarów: strategii internacjonalizacji oraz strategii dywersyfikacji działalności spółki. Taki wybór podyktowany był dostępnością informacji w zakresie wyłącznie tych dwóch obszarów z raportów rocznych spółek (oraz innych materiałów udostępnianych przez spółki), które były źródłem informacyjnym w badaniu.

Strategię internacjonalizacji (dywersyfikacji geograficznej – GD) określa się najczęściej¹² jako stosunek przychodów z eksportu do przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów ogółem (FS) lub jako procent aktywów zaangażowanych na rynkach zagranicznych (FA). Tu przyjęto obydwie zmienne, jako główne miary charakteryzujące stopień dywersyfikacji geograficznej spółki. Dla zdecydowanej większości spółek dane na temat tych zmiennych były podawane w sposób precyzyjny i niebudzący wątpliwości interpretacyjnych.

Ocena stopnia dywersyfikacji działalności spółki narażała na większe trudności. Zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości spółki powinny ujawniać wielkość przychodów ze sprzedaży, w podziale na poszczególne segmenty działalności (podział branżowy działalności spółek). Obowiązki spółek na ten temat określa MSR 14 – Sprawozdawczość Segmentów Działalności. Sprawozdania finansowe polskich spółek publicznych są sporządzane zgodnie z tymi standardami. Dzięki temu można było określić stopień dywersyfikacji ich przychodów. Prezentowane przez spółki publiczne w sprawozdaniach finanso-

¹² A. Duru, D. M. Reeb, Geographic and Industrial Corporate Diversification: The Level and Structure of Executive Compensation, „Journal of Accounting, Auditing and Finance”, 2002, Nr 1, s. 1–24; D. M. Reeb, C. Y. Kwok, Y. Baek, Systematic Risk of the Multinational Corporation, „Journal of International Business Studies”, 1998, Nr 2, s. 263–279; D. Sullivan, Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, „Journal of International Business Studies”, 1994, Nr 2, s. 325–342.

wych informacje, dotyczące podstawowych branżowych segmentów działalności, należało odnieść do istniejących uwarunkowań prawnych w zakresie klasyfikacji działalności (PKD). Należy jednak zauważyć, że spółki nie zawsze precyzyjnie określają swoje branżowe segmenty działalności, z reguły nie podając informacji na temat procentowego udziału w przychodach ze sprzedaży odniesionego do poszczególnych sektorów zgodnie z PKD. W wielu przypadkach decyzje co do kwalifikacji przychodów, jako pochodzące z innej działalności, były podejmowane samodzielnie przez autorów badań.

Do oceny stopnia zdywersyfikowania działalności badanych spółek zostały wykorzystane cztery zmienne: procent przychodów pochodzących z pierwszej działalności (%1), procent przychodów z pozostałych działalności (%Σpoz – te dwie zmienne były zgodne z podejściem R. P. Rumelta¹³), indeks Herfindahla (HI_Przy), obrazujący stopień koncentracji przychodów z poszczególnych działalności¹⁴, przekształcony indeks Herfindahla ($1/H - 1$)¹⁵, miarę entropii obrazującą stopień rozproszenia działalności firmy (TE)¹⁶. Zmienne te są jednymi z najbardziej rozpowszechnionych wskaźników przy ocenie stopnia dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa. Obydwa wskaźniki wykorzystywane są m.in. przez R. Amita i J. Livnata oraz H. P. Bowena i M. F. Wiersema¹⁷. Zmienną opartą na indeksie Herfindahla wykorzystują również m.in. Y. Zhang i X. Li¹⁸, natomiast miarę entropii S. P. Raghunathan¹⁹.

¹³ R. P. Rumelt, *Strategy...*, *op. cit.*

¹⁴ Indeks Herfindahla obliczono zgodnie z wzorem:

$$H = \ln \sum_{i=1}^n (S_i)^2,$$

gdzie:

S_i – wielkość przychodów ze sprzedaży spółki w i -tym sektorze (na czwartej cyfrze PKD).

¹⁵ W celu zachowania zgodności z miarą entropii w badaniu wykorzystano przekształcony (odwrócony) indeks Herfindahla, zgodnie z wzorem:

$$HI = \frac{1}{H} - 1.$$

¹⁶ Obliczono miarę entropii dla dywersyfikacji przedsiębiorstw zgodnie z wzorem:

$$TE = \sum_{i=1}^n S_i \ln(1/S_i),$$

gdzie:

S_i – wielkość przychodów ze sprzedaży spółki w i -tym sektorze (na czwartej cyfrze PKD).

¹⁷ R. Amit, J. Livnat, A Concept of Conglomerate Diversification, „Journal of Management”, 1988, s. 593–604; H. P. Bowen, M. F. Wiersema, Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy, „Strategic Management Journal”, 2005, s. 1153–1171.

¹⁸ Y. Zhang, X. Li, Ownership Structure and Corporate Diversification, „Business and Politics”, 2006, No. 1, Article 4, s. 1–19.

¹⁹ S. P. Raghunathan, A Refinement of the Entropy Measure of Firm Diversification: Toward Definitional and Computational Accuracy, „Journal of Management”, 1995, s. 989–1002.

3.2. Strategie internacjonalizacji a wyniki spółek

Dla wyników badań przeprowadzonych z wykorzystaniem analizy korelacji Pearsona w zasadzie nie uzyskano potwierdzenia istnienia zależności pomiędzy strategiami internacjonalizacji a wynikami finansowymi spółek. Jedyną zależność to słaby dodatni związek pomiędzy zmiennymi FA i SPS w 2007 roku (zob. tabela 3).

Tabela 3. Analiza korelacji Pearsona dla danych z całej próby – zależność pomiędzy strategiami internacjonalizacji a wynikami spółek (lata 2005–2007)

	SAR	ROA	ROE	SPS	TSR	FS	FA
2005							
SAR							
ROA		1,00					
ROE		0,93***	1,00				
SPS							
TSR		0,27	0,21		1,00		
FS		0,15	0,05		0,11	1,00	
FA		-0,32	-0,32		0,25	0,10	1,00
2006							
SAR	1,00						
ROA	0,22	1,00					
ROE	0,24	0,86***	1,00				
SPS	0,53***	0,24	0,29	1,00			
TSR	0,12	-0,10	0,03	0,09	1,00		
FS	0,00	0,16	0,06	-0,02	0,12	1,00	
FA	0,02	-0,09	-0,12	-0,07	0,06	0,33*	1,00
2007							
SAR	1,00						
ROA	0,07	1,00					
ROE	0,09	0,95***	1,00				
SPS	0,73***	-0,13	-0,04	1,00			
TSR	-0,05	0,32**	0,31**	-0,10	1,00		
FS	0,03	0,09	0,04	0,17	0,18	1,00	
FA	0,11	-0,06	-0,05	0,25*	0,14	0,55***	1,00

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki uzyskane dla analizy korelacji Spearmana stwierdzają silny związek pomiędzy zmienną FA a zmiennymi ROE (dla 2005 roku) oraz SPS (dla 2007 roku), ponadto słaby związek pomiędzy zmiennymi FS i TSR w 2006 roku (por. tabela 4).

Tabela 4. Analiza korelacji Spearmana dla danych z całej próby – zależność pomiędzy strategiami internacjonalizacji a wynikami spółek (lata 2005–2007)

	SAR	ROA	ROE	SPS	TSR	FS	FA
2005							
SAR							
ROA		1,00					
ROE		0,90***	1,00				
SPS							
TSR		0,31***	0,39***		1,00		
FS		0,07	-0,03		0,01	1,00	
FA		-0,27	-0,45**		0,26	0,29	1,00
2006							
SAR	1,00						
ROA	0,26***	1,00					
ROE	0,32***	0,88***	1,00				
SPS	0,49***	0,29***	0,33***	1,00			
TSR	0,25***	0,16**	0,20***	0,05	1,00		
FS	0,07	0,00	-0,02	-0,00	-0,14*	1,00	
FA	0,17	0,08	0,07	0,01	0,07	0,55***	1,00
2007							
SAR	1,00						
ROA	0,21***	1,00					
ROE	0,21***	0,86***	1,00				
SPS	0,44***	0,03	0,08	1,00			
TSR	0,10	0,30***	0,41***	0,11*	1,00		
FS	-0,01	-0,01	-0,03	-0,08	-0,03	1,00	
FA	0,08	0,08	0,14	0,32**	0,02	0,67***	1,00

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Strategie dywersyfikacji a wyniki spółek

Wyniki uzyskane dla analizy korelacji Pearsona dla danych za lata 2005–2007 wskazały na istnienie silnych związków pomiędzy zmienną SAR a wszystkimi zmiennymi opisującymi dywersyfikację spółek dla danych za 2006 rok. Dodatkowo w 2007 roku słabo korelowały zmienna ROA ze zmiennymi HI_przych i TE (por. tabela 5).

Tabela 5. Analiza korelacji Pearsona dla danych z całej próby – zależność pomiędzy strategiami dywersyfikacji a wynikami spółek (lata 2005–2007)

	SAR	ROA	ROE	SPS	TSR	%Σpoz	HI przych	TE
2005								
SAR								
ROA		1,00						
ROE		0,47***	1,00					
SPS								
TSR		0,32***	0,11		1,00			
% Σ poz		-0,08	-0,02		-0,06	1,00		
HI przych		-0,07	0,04		0,02	-0,17**	1,00	
TE		0,08	-0,05		-0,02	0,17**	-0,98***	1,00
2006								
SAR	1,00							
ROA	-0,24***	1,00						
ROE	0,24***	0,12	1,00					
SPS	0,26***	-0,00	0,16**	1,00				
TSR	0,24***	-0,02	0,11	0,03	1,00			
% Σ poz	0,15**	-0,08	0,05	0,04	0,00	1,00		
HI przych	-0,15**	0,09	-0,03	-0,01	-0,04	-0,98***	1,00	
TE	0,17**	-0,09	0,04	0,03	0,07	0,95***	-0,98***	1,00
2007								
SAR	1,00							
ROA	-0,04	1,00						
ROE	-0,05	0,88***	1,00					
SPS	0,69***	-0,08	-0,07	1,00				
TSR	0,01	0,04	0,04	0,03	1,00			
% Σ poz	-0,01	0,09	0,00	-0,03	0,02	1,00		
HI przych	-0,01	-0,12*	-0,02	0,01	-0,04	-0,98***	1,00	
TE	0,02	0,11*	0,02	0,01	0,02	0,95***	-0,98***	1,00

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki uzyskane z wykorzystaniem analizy korelacji Spearmana dla danych za lata 2005–2007 wskazują na istnienie silnych zależności pomiędzy zmienną ROA a wszystkimi zmiennymi, charakteryzującymi dywersyfikację spółek dla wszystkich trzech lat uwzględnionych w badaniu (por. tabela 6).

Tabela 6. Analiza korelacji Spearmana dla danych z całej próby – zależność pomiędzy strategiami dywersyfikacji a wynikami spółek (lata 2005–2007)

	SAR	ROA	ROE	SPS	TSR	% Σ poz	HI przych	TE
2005								
SAR								
ROA		1,00						
ROE		0,90***	1,00					
SPS								
TSR		0,31***	0,39***		1,00			
% Σ poz		-0,04	-0,05		-0,02	1,00		
HI przych		-0,15**	0,02		0,04	-0,13*	1,00	
TE		0,16**	-0,02		-0,04	0,13*	-0,99***	1,00
2006								
SAR	1,00							
ROA	0,26***	1,00						
ROE	0,32***	0,88***	1,00					
SPS	0,49***	0,29***	0,33***	1,00				
TSR	0,25***	0,16**	0,20***	0,05	1,00			
% Σ poz	0,07	0,11*	-0,03	-0,01	0,03	1,00		
HI przych	-0,08	-0,11*	0,02	0,01	-0,03	-0,99***	1,00	
TE	0,09	0,11*	-0,02	-0,02	0,07	0,97***	-0,99***	1,00
2007								
SAR	1,00							
ROA	0,21***	1,00						
ROE	0,21***	0,86***	1,00					
SPS	0,44***	0,03	0,08	1,00				
TSR	0,10	0,30***	0,41***	0,11*	1,00			
% Σ poz	-0,00	0,11*	-0,03	-0,00	0,04	1,00		
HI przych	-0,00	-0,11*	0,03	0,01	-0,04	-0,99***	1,00	
TE	0,00	0,12**	-0,03	-0,01	0,04	0,98***	-0,99***	1,00

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Ogółem wyniki uzyskane w zakresie badania związków pomiędzy strategiami rozwoju polskich spółek publicznych a ich wynikami finansowymi wskazują na **istnienie pewnych związków pomiędzy strategiami rozwoju a wynikami finansowymi spółek**. Przy czym uzyskane przez nas wyniki nie dają jedno-

znacznego stwierdzenia występowania zależności pomiędzy tymi dwoma zakresami zmiennych, jak również na określenie ich kierunku. To nie pozwala nam na jednoznaczne przyjęcie postawionych na początku bieżącego punktu hipotez badawczych. Na bliższą uwagę zasługuje jednak kilka spośród zaobserwowanych zależności.

Po pierwsze, stwierdzono niemal całkowity brak zależności pomiędzy wynikami finansowymi spółek a ich strategiami internacjonalizacji. Cechą charakterystyczną jest brak powtarzalności dla zaobserwowanych wyników dla poszczególnych lat uwzględnianych w badaniu. Dla danych z całej próby jedynymi zależnościami były dodatnie związki pomiędzy procentem aktywów zaangażowanych za granicą i ROE dla 2005 roku, co oznacza, że wtedy spółki inwestujące aktywnie poza granicami kraju miały lepsze wyniki, niż pozostałe spółki z populacji. Podobnie sytuacja wygląda w 2007 roku (tym razem ta zmienna koreluje ze zmienną SPS). Wyniki te mogą sugerować, że spółki posiadające zagraniczne aktywa odnotowują lepsze wyniki, nie ma jednak jednoznacznego potwierdzenia tej zależności.

Z kolei wnioski z badania zależności pomiędzy strategiami dywersyfikacji a wynikami spółek dały więcej możliwości interpretacyjnych. Zaobserwowano dla całej populacji dla wszystkich lat uwzględnionych w badaniu **pozytywną zależność pomiędzy stopniem dywersyfikacji działalności spółek a zwrotem na ich aktywach (ROA)**. Dodatkowo dla danych za 2006 rok wszystkie zmienne określające dywersyfikację działalności **korelują pozytywnie ze wzrostem aktywów ogółem**. To oznacza, że możemy przyjąć postawioną wcześniej hipotezę, iż istnieją **pozytywne zależności między stopniem zdywersyfikowania działalności spółek a ich wynikami** – im większy stopień dywersyfikacji działalności spółki, tym wyższa stopa zwrotu na aktywach²⁰.

5. Bibliografia

1. Amit R., Livnat J., A Concept of Conglomerate Diversification, „Journal of Management”, 1988.
2. Ansoff H. I., Corporate Strategy, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971.
3. Beard D. W., Dess G. G., Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance, „Academy of Management Journal”, 1981, Vol. 24.
4. Bowen H. P., Wiersema M. F., Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy, „Strategic Management Journal”, 2005.

²⁰ Z uwagi na fakt, że zależności powyższe charakteryzują się stosunkowo niskim poziomem ufności (z reguły dla $p < 0,10$), należy do powyższych wniosków podchodzić z pewną dozą ostrożności i je potwierdzić w badaniach obejmujących dłuższy horyzont czasowy.

5. Duru A., Reeb D. M., Geographic and Industrial Corporate Diversification: The Level and Structure of Executive Compensation, „Journal of Accounting, Auditing and Finance”, 2002, Nr 1.
6. Grant R. M., Contemporary Strategy Analysis, wyd. 5, Blackwell Publishing, Malden, Massachusetts 2005.
7. Gupta A. K., SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation, „Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30.
8. Hassel A., Höpner M., Kurdelsbusch A., Redher B., Zugehör R., Two Dimensions of the Internationalization of Firms, „Journal of Management”, 2003.
9. Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990.
10. Kaufman O., Strategies of Expansion and Organizational Developments in European and American Firms, „The Journal of Management Studies”, February 1972.
11. Levitt T., The globalization of markets, „Harvard Business Review”, May–June 1983.
12. Lomi A., Larsen E. R., Interacting Locally and Evolving Globally: a Computational Approach to the Dynamics of Organizational Populations, „Academy of Management Journal”, 1996, Vol. 39.
13. Lu J. W., Beamish P. W., International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis, „Academy of Management Journal”, 2004.
14. Raghunathan S. P., A Refinement of the Entropy Measure of Firm Diversification: Toward Definitional and Computational Accuracy, „Journal of Management”, 1995.
15. Reeb D. M., Kwok C. Y., Baek Y., Systematic Risk of the Multinational Corporation, „Journal of International Business Studies”, 1998, Nr 2.
16. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004.
17. Rugman A., Hodgetts R., The End of Global Strategy, „European Management Journal”, 2001, Vol. 19.
18. Rumelt R. P., Strategy, structure, and economic performance, Harvard University, Boston 1974.
19. Sullivan D., Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, „Journal of International Business Studies”, 1994, Nr 2.
20. Zhang Y., Li X., Ownership Structure and Corporate Diversification, „Business and Politics”, 2006, No. 1, Article 4.

Klasy – perspektywa organizacji, regionu i kraju¹

1. Wprowadzenie

W ostatniej dekadzie klasy stały się przedmiotem wielu badań: od procesów ich inicjowania², tworzenia i rozwoju poprzez ich badania, jako sieci przedsiębiorstw i instytucji, jako sieci społecznych³, jako sposobów rozwoju regionalnego⁴, rozwoju innowacji, transferu technologii⁵ itp. Historia klastrów to wiek doświadczeń i zmian w zakresie znaczenia współpracy i procesów jej budowania. Analizując zagadnienia związane z procesami tworzenia i rozwoju klastrów, stajemy coraz częściej w obliczu licznych problemów i paradoksów⁶, które przekładają się na wiele pytań:

- czy klasy są zjawiskiem, które na bazie prawie stuletniej historii, potrzebuje jedynie „odświeżenia”, czy wymaga nowego spojrzenia na strategię współpracy? Praktyka problemu wskazuje, że klasy przeżywają na świecie swoisty renesans, skierowanie przedsiębiorstw w kierunku współpracy ma być z jednej strony utrzymaniem się na powierzchni „czerwonego – mocno konkurencyjnego oceanu”, jak i poszukiwaniem „błękitnych oceanów”, jako źródła rozwoju, innowacji i minimalizowania negatywnych skutków

¹ Artykuł jest efektem prac i badań realizowanych w ramach projektu badawczego własnego Nr N N 115 244436 pt. „Modele zarządzania klastrami”, realizowanego w latach 2009–2011, finansowanego ze środków na naukę przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

² Ch. Karlsson (red.), *Handbook of Research on Cluster Theory*, Edward Elgar Cheltenham, Northampton 2008.

³ M. Castells, *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing, Oxford 1998; J. Stachowicz, *Towards the Theory of Social Capital on the Regional Level*, w: *Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks*, red. J. Stachowicz, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006; L. Knop, M. Krannich, J. Machulik, *Development of Social Capital in the Clustering Process on the Example of the Family Based Tourism Industry*, w: *Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks*, red. J. Stachowicz, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006.

⁴ R. Martin, M. Kitson, P. Tyler (red.), *Regional Competitiveness*, Routledge, London, New York 2006.

⁵ E. G. Carayannis, D. F. J. Campbell (red.), *Knowledge creation, Diffusion, and Use in Innovation Networks and Knowledge Clusters*, Praeger, Westport, Connecticut, London 2006; S. Breschi, F. Malerba (red.), *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford, New York 2007.

⁶ O paradoksach w kontekście tworzenia i rozwoju klastrów szerzej L. Knop, *Paradoksy jako źródło problemów strategicznych w procesie tworzenia klastrów*, w: *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki, SGH, Warszawa 2008, rozdz. 11, s. 97–114.

recesji. Czy możemy powiedzieć, że w Polsce klastry stają się sposobem na wdrażanie innowacji i swoistym lekarstwem na recesję?

- czy klastry są zjawiskiem inspirowanym przez przedsiębiorstwa (inicjatywy oddolne), czy powinny być inicjowane i wspierane przez politykę krajową i regionalną? Literatura przedmiotu wykazuje, że sieci współpracy czy klastry są zjawiskiem inicjowanym przez przedsiębiorstwa (działania oddolne) – i to te odniosły największy sukces. Niemniej jednak dobre strategie i polityki wspierające współpracę mogą odgrywać istotną rolę w katalizowaniu tego procesu i wywołaniu właściwego efektu. Wzrasta rola i „presja” polityk klastrowych, które w coraz bardziej „scentralizowany” sposób zamierzają określać kształt i funkcjonowanie klastrów. Czy narzucanie, formalizowanie i unijne zinstytucjonalizowanie nie zachwieje samodzielności przedsiębiorstw i, w efekcie, zaniechanie stosowania tego typu rozwiązań?
- czy klastry są obszarem badań geografii gospodarczej i ekonomii regionalnej⁷, czy dziedziny zarządzania? Klastry są narzędziem polityk regionalnych, ale jednocześnie dotyczą nowych struktur, które powinny być efektywnie zarządzane? Które z tych podejść dominują w odniesieniu do klastrów i, jakie wnioski wynikają dla badaczy zajmujących się zarządzaniem?
- czy myśląc o sukcesie, powinniśmy mówić o sukcesie klastra, regionu czy organizacji działających w klastrze? Łatwo sformułować ogólne założenia pozytywnych skutków współpracy, jednak rozwój klastrów jest uzależniony od pojedynczych projektów, w które najczęściej zaangażowane są wybrane organizacje klastra, działania mobilizujące wszystkich jego uczestników są dość rzadkie. Każda organizacja działająca w klastrze poszukuje konkretnych korzyści, a uczestnictwo w klastrze traktuje jako jedno z rozwiązań strategicznych. Czy stosowane pogramy i instrumenty wspierające procesy klastrowania opierają się realizacji oczekiwań zainteresowanych przedsiębiorstw, jbr, władz i instytucji otoczenia biznesu?

Przedstawione problemy z pewnością nie wyczerpują całego zagadnienia związanego z doskonaleniem procesów klastrowania, ale stanowią głos w próbach usystematyzowania badanego zagadnienia. Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na postawione pytania, jednak struktura tych odpowiedzi została osadzona na rozumieniu klastrów z różnych perspektyw: organizacji tworzących klastry, regionów, kraju i dodatkowo Europy, która zmieniając swoje nastawienie, coraz mocniej oddziałuje na funkcjonowanie klastrów.

⁷ Por. E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat–Europa–Polska*, PWE, Warszawa 2009.

Perspektywa organizacji jest oczywista, bowiem to one (w tym przede wszystkim przedsiębiorstwa), choć paradoksalnie słabo zauważalne, są najważniejszym tworzywem klastra. Współpraca stała się elementem poprawy konkurencyjności, dlatego przedsiębiorstwa interesują się tego typu przedsięwzięciami. Jednocześnie takie struktury współpracy, jak klastry, nie pozostają obojętne dla rozwoju regionów, dla których stały się katalizatorem wdrażania innowacji i możliwości wykorzystania oraz rozwoju zasobów, kapitału intelektualnego, struktur instytucjonalnych i organizacyjnych regionu. Klastry są dzięki temu skutecznym narzędziem rozwoju regionalnego i zyskują zainteresowanie ze strony władz szczebla krajowego. W latach 90. XX wieku popularność zyskała polityka wspierania inicjatyw klastrowych. Efektem tego było stworzenie polityki klastrowej (*cluster based policy* – CBP)⁸ na poziomie europejskim. Co przemawia za wprowadzeniem takiej polityki? Oczywiście korzyści związane z funkcjonowaniem klastrow, korzyści, które nie ograniczają się tylko do pojedynczych podmiotów w nim funkcjonujących, ale także obejmują cały region, kraj, a także Europę. W efekcie klastry stały się skutecznym narzędziem realizacji strategii innowacji na poziomie regionów, krajów, a nawet Europy. Przyjrzyjmy się tym działaniom przez pryzmat dokumentów i celów, programów i narzędzi oraz instytucji, które je wdrażają, w odniesieniu do trzech podstawowych perspektyw: organizacji (klastra), regionu, kraju i dodatkowo Europy.

2. Polityka klastrowa a zarządzanie klastrem

Zgodnie z założeniami zawartymi w dokumentach UE kluczem do wzmacniania konkurencyjności w Europie jest dążenie do jak najlepszego wykorzystania potencjału oferowanego przez klastry, które stanowią ważny element rzeczywistości gospodarczej Europy. Przedstawione w tabeli 1 założenia pokazują wzrastającą rolę i znaczenie klastrow w polityce unijnej, która coraz aktywniej zachęca państwa członkowskie i regiony do bliższej współpracy na poziomie polityki krajowej i regionalnej.

Polityka klastrowa na poziomie Europy zwiększa swoją aktywność, ale pierwsze dyskusje w tym zakresie wskazują na niepokojące problemy:

- zbyt duża ingerencja w procesy współpracy organizacji i nastawienie jedynie na wysokiej jakości klastry ogranicza rozwój klastrow tzw. tradycyjnych, które we współpracy upatrują możliwości dalszego rozwoju, może nie wysoce innowacyjnego, ale utrzymującego pewien poziom konkurencyjności,

⁸ Polityka klastrowa to zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnego szczebla. Służy ona podnoszeniu poziomu konkurencyjności gospodarki przez stymulowanie rozwoju istniejących lub/i tworzenie nowych systemów klastrowych.

- pojawianie się kolejnych instytucji i kolejnych programów powoduje, że działania się powtarzają, kolidują ze sobą, a instytucje je wdrażające realizują konkurencyjne projekty.

Tabela 1. Założenia polityki klastrowej na poziomie Unii Europejskiej

Dokumenty i cele
Strategia Lizbońska – klastry jako ważny element polityki unijnej, Komisja Europejska w sposób bezpośredni odnosi się do fenomenu klastrow, jako jednej z istotnych determinant wzrostu potencjału gospodarczego
Strategiczne Wytyczne Wspólnoty dotyczące spójności (SWW), przyjęte przez Radę 6 października 2006 roku na lata 2007–2013, zachęcają państwa członkowskie i regiony do promowania silnych klastrow, jako części strategii ich reform gospodarczych. Rada ds. Konkurencyjności Komitetu Regionów (4 grudnia 2006 roku) uznała klastry za jedno z dziewięciu priorytetowych działań służących zwiększeniu innowacyjności na poziomie europejskim
Komitet Regionów – stanowisko z 9 października 2008 roku – odpowiednie instrumenty wspólnotowe muszą być wdrażane zgodnie z regionalnymi i krajowymi wysiłkami podejmowanymi na rzecz wspierania klastrow, opracowania programu ramowego, w celu ułatwienia współpracy i wspólnych działań, obejmujących wszystkie zainteresowane organy administracji, oraz do przygotowania wytycznych w sprawie ustanowienia i powiązania klastrow — w tym także w sposób transgraniczny. Współpraca pomiędzy klastrami jest obiecującym sposobem wzmocnienia zdolności innowacyjnej Europy i zwrócenia uwagi inwestorów i innowatorów z całego świata
Komunikat Komisji Europejskiej z 5 listopada 2008 roku – „W kierunku światowej klasy klastrow. Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej”. Klastry są ważnym motorem konkurencyjności, innowacji i tworzenia miejsc pracy w UE. Aby jednak wyciągnąć maksymalne korzyści z klastrow, UE powinna zwiększyć w tej chwili swoje wsparcie dla państw członkowskich i regionów, aby promować doskonałość na wszystkich szczeblach, oraz zachęcać do współpracy w całej UE, z myślą o stworzeniu większej liczby światowej klasy klastrow
Programy działania wsparcia
Program Ramowy na rzecz Badań i Rozwoju Technologicznego, Program Ramowy na rzecz Wzrostu Konkurencyjności i Innowacyjności (CIP) 2007–2013, Zielona Księga Komisji Europejskiej – „Przedsiębiorczość w Europie” oraz inicjatywa „eEuropa 2005 – Społeczeństwo Informacyjne dla wszystkich” oraz strategia „i2010” – Europejskie społeczeństwo informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia”, 7 Program Ramowy, INTERREG
Instytucje wspierające i realizujące działania
European Cluster Observatory, European Cluster Excellence Initiative, Transnational Alliance for Clusters Towards Improved Cooperation Support (TACTICS), Cluster Innovation Platform, European Cluster Managers Club, European Cluster Policy Group (ECPG)

Źródło: opracowanie własne.

2.1. Klasy – perspektywa kraju

Kraje i regiony Unii Europejskiej stosują odmienne i zróżnicowane instrumenty i mechanizmy polityki klastrowej, w coraz większym stopniu wykorzystywane do tworzenia ram dla takich dziedzin polityki, jak badania, innowacje i polityka regionalna. Do 2004 roku uznawano, że Polska, Czechy, Dania, Grecja, Islandia, Irlandia, Holandia, Norwegia, Portugalia, Bułgaria, Czechy, Estonia, Słowacja i Rumunia nie określiły polityki klastrowej i nie określiły również modelu rozwoju klastrów. Spośród grupy tzw. starych państw członkowskich Francja, Luksemburg, Litwa, Łotwa, Słowenia przyjęły model „narodowy”, a Belgia i Hiszpania – model „regionalny”. Model pośredni, oparty na tworzeniu narodowych ram dla realizacji polityki szczebla regionalnego, przyjęły Austria, Niemcy, Włochy, Szwecja, Wielka Brytania i Węgry. W odniesieniu do Węgier przyjęte założenia w dużej mierze opierają się na doświadczeniach francuskich, co plasuje je w grupie krajów, w których dominuje model narodowy⁹. Do tej pory nie zweryfikowano dokładnie polityk krajów UE, wskazuje się jednak, że Polska przyjęła model pośredni, zakładając, że najczęściej klasy powstają spontanicznie, w wyniku lokalnej, oddolnej inicjatywy, a nie działań władz publicznych. Coraz częściej jednak władze publiczne, w tym również w Polsce, stosują instrumenty mające stymulować współpracę między lokalnymi aktorami, w celu uruchomienia mechanizmów budowy klastrów. Niestety, w odniesieniu do takich krajów, jak Czechy i Węgry, które w tym samym czasie rozpoczęły proces kształtowania polityki na rzecz klastrów, nie możemy pochwalić się takimi efektami i dynamiką¹⁰. Na tle innych krajów Polska polityka klastrowa wypada słabo¹¹. Właściwie nie istnieją konkretne jej założenia. Jednak, mimo braku uniwersalnej polityki wsparcia struktur klastrowych możemy wskazać czynniki, obszary i instrumenty wsparcia, które można uznać za zasadne dla powodzenia działań ukierunkowanych na kształtowanie i rozwój struktur klastrowych. Tabela 2 przedstawia założenia wspierania procesów klastrowych w Polsce w latach 2004–2013.

⁹ Szerzej na temat polityk klastrowych stosowanych w świecie zob.: B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, Klasy na świecie. Studia przypadków, Difin, Warszawa 2009; E. G. Carayannis, D. F. J. Campbell (red.), Knowledge..., *op. cit.*

¹⁰ European Commission, European Trend Chart on Innovation, Thematic Report – Cluster Policies, Brussels 2003, s. 11.

¹¹ Ze względu na ograniczone możliwości w artykule nie dokonano szczegółowych porównań, jednak prowadzone w tym zakresie dyskusje na poziomie Grupy Wyszehradzkiej stawiają nas jedynie przed Słowacją, która nie wspiera inicjatyw klastrowych na żadnym poziomie. Pozostałe kraje wypracowały skuteczne mechanizmy, które przynoszą pozytywne efekty. Więcej na ten temat por. raporty z konferencji: „V4 Cluster Day“, Ostrava 2009, <http://www.arr.cz/cz/ke-stazeni/prezentace.html>

Tabela 2. Założenia polityki klastrowej na poziomie kraju

Lata 2004–2006
Pewne aspekty polityki wspierania klastrów w Polsce można znaleźć w „Sektorowym Programie Operacyjnym Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006”, w szczególności w Priorytecie 1 „Rozwój przedsiębiorczości i wzrost innowacyjności poprzez wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu” w Działaniu 1.1. „Wzmocnienie instytucji wspierających działalność przedsiębiorstw” oraz w Działaniu 1.4. „Wzmocnienie współpracy między sferą badawczo-rozwojową a gospodarką”. Drugim działaniem, wspierającym klastry i struktury klastrowe, było zawarte w Programie Operacyjnym Rozwój Zasobów Ludzkich na lata 2004–2006 (SPO RZL) Działanie 2.3. „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”, schemat b) „Promocja rozwiązań systemowych w zakresie potencjału adaptacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy”. W ramach tego działania realizowany był projekt systemowy PARP pt. „Program szkoleń promujących clustering”
Lata 2007–2013
Dokumenty i cele
Narodowa Strategia Spójności, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia – MRR 2007, Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego
Konieczność wspierania i rozwoju klastrów w Polsce została wskazana w dokumencie strategicznym pt. „Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013”, który został przyjęty przez Rząd 4 września 2006 roku
Programy działania – wsparcia
„Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013” (PO IG). Działanie 5.1. „Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”. Działanie 5.2. „Wspieranie sieci proinnowacyjnych instytucji otoczenia biznesu o znaczeniu ponadregionalnym”. W ramach Działania 5.2. wspierane są proinnowacyjne instytucje otoczenia biznesu, jak: parki naukowo-technologiczne, inkubatory technologiczne, centra transferu technologii itd.
Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL). Działanie 2.1. „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”. Działanie będzie realizowane poprzez trzy poddziałania: 2.1.1. „Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach”, 2.1.2. „Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności” oraz 2.1.3. „Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw”
Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej, którym objętych jest pięć województw: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie i podkarpackie, do działania 1.4. „Promocja i współpraca”
Przeprowadzony w 2007 roku przez PARP Program „Wsparcia na rozwój klastra”
Projekt INNET „Program wsparcia na rozwój międzynarodowej współpracy klastra w zakresie badań, rozwoju lub innowacji Innovation Express (IE)”
Uczestnictwo w programach unijnych: PRO INNO European Cluster Alliance, Programy Pilotażowe dotyczące Systemów Innowacyjnych i Klastrów
Instytucje
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

Źródło: opracowanie własne.

Niestety, mimo istniejących programów i instytucji je wdrażających, założenia polityki klastrowej w Polsce oceniane są jako słabe, a głosy zainteresowanych (tzn. uczestników klastrow, ich koordynatorów i instytucji wsparcia oraz jednostek naukowych) wskazują na:

- brak spójności pomiędzy działaniami na poziomie centralnym, regionalnym i na poziomie klastrow,
- słabe wykorzystanie wsparcia z programu PO IG, lepsze z PO KL, ale przede wszystkim na szkolenia,
- brak reprezentacji Polski na forach międzynarodowych,
- pojedyncze i wybiórcze działania ministerstw,
- ciągle słaba polityka informacyjna i promocyjna instytucji realizujących założenia programowe,
- wysoce sformalizowane, mało przyjazne przedsiębiorstwom reguły przyznawania wsparcia, bez wcześniejszego przygotowania zainteresowanych,
- niedoskonałe konstrukcje prawne, które ograniczają funkcjonowanie klastrow.

2.2. Klasy – perspektywa regionu

Przy braku spójnej polityki krajowej w kraju to właśnie regiony zaczęły podejmować działania na rzecz propagowania idei klastrow. W Polsce, wskazując na zróżnicowanie regionów pod kątem: prawnym i administracyjnym, rozwoju infrastruktury, jakości instytucji okołobiznesowych, poziomu rozwoju i wykorzystywania w regionie technologii informatycznych i komunikacyjnych, struktury gospodarczej, społecznej i demograficznej, potencjału innowacyjnego (w tym poziomem zakumulowanej wiedzy), źródeł pozyskiwania technologii, itd., zrealizowane w latach 2004–2006 projekty w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działanie 2.6. Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy posłużyły do wypracowania strategii innowacji i, w efekcie, do analizy potencjału, pozwalającego na tworzenie powiązań sieciowych i klastrow, oraz wskazały na jednostki, które mogłyby w przyszłości wpierać procesy klastrowe. Powstałe na bazie tych działań klasy (działanie odgórne) w znaczącej części nie przetrwały. Planowana w 2010 roku realizacja projektu „benchmarking klastrow” z pewnością wskaże na słabe efekty tych działań. Dla porównania, zrealizowana analiza klastrow w województwie śląskim¹² wskazała, że na 4 powołane odgórnie klasy w ramach działań programowanych w latach 2004–2006 przetrwał tylko jeden. Podobnie w województwie lubelskim – ze środków publicznych wsparto inicjatywy

¹² L. Knop, Poziomy rozwój klastrow w województwie śląskim, w: J. Pyka (red.), Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami, TNOiK Oddział w Katowicach, Katowice 2009, s. 386–397.

klastrowe związane z produkcją żywności ekologicznej, produkcją i przetwórstwem owoców miękkich, kaszy gryczanej, produkcją i przetwórstwem biomasy, klastrów hotelarzy, klastrów medycznych, klastrów lotniczych i drzewnych. Niestety, doświadczenia wskazują, że szczególnie po ustaniu pomocy publicznej klastry nie wytrzymują próby czasu¹³. Podobna sytuacja kształtuje się w województwie wielkopolskim. Kluczowy Pleszewski Klaster Kotlarski również przeżywa duże problemy. A jak wygląda obecnie regionalna polityka klastrowa? Przy założeniu, że w Polsce zaczęto propagować model pośredni, zakłada się tworzenie odpowiednich ram regulacyjnych i instrumentów wsparcia na szczeblu narodowym, jednocześnie delegując kompetencje, jak i odpowiedzialność za konkretne działania, na szczebel regionalny. Większość tych działań znajduje miejsce w Regionalnych Strategiach Innowacji i Programach Wykonawczych. Ponadto regiony wypracowały właściwe narzędzia wsparcia, które są zapisane w odpowiednich działaniach i projektach, realizowanych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (por. tabela 3).

Tabela 3. Założenia polityki klastrowej na poziomie regionów

Dokumenty i cele
Regionalne Strategie Innowacji, Programy Wykonawcze, strategie województw
Cele zawarte w tych dokumentach opierają się m.in. na wspieraniu regionalnych klastrów i stymulowaniu regionalnych bloków kompetencji
Zakłada się wspieranie klastrów w obszarach ^a : finansów – finansowanie projektów, finansowanie badań w B+R, dotacje i wkłady kapitałowe (pozyskanie inwestora)
infrastruktury – rozwój infrastruktury, która mogłaby być wykorzystana przez struktury klastrowe, jest obok prawnych i finansowych form wsparcia klastrów kluczowa z punktu widzenia rozwoju regionalnego i lokalnego
prawa – poprawa jakości funkcjonowania otoczenia prawnego dla podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej – na poziomie kraju: zmiana prawa, na poziomie regionu: inicjowanie procesów nowelizacji prawa, na poziomie lokalnym: ulgi podatkowe
edukacji – budowanie świadomości innowacyjnej i kultury przedsiębiorczości, lepsze dostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb gospodarki, zarówno na poziomie szkolnictwa wyższego, jak i średniego, kształcenie kadr dla innowacji – nowy rodzaj kwalifikacji zawodowych, np. animatorzy sieci, menedżerowie innowacji – wysokie kompetencje i jakość zasobów ludzkich
informacji – podniesienie poziomu komunikacji i wymiany informacji w powiązaniu ze stworzeniem sprawnej infrastruktury badawczej na potrzeby klastra, szerzenie idei klasteringu, przepływ wiedzy, dostarczanie informacji i danych o prognozach gospodarczych, w celu identyfikacji szans oraz zagrożeń rozwojowych, i w rezultacie umożliwienie prowadzenia działań „wyprzedzających”

¹³ Regionalna Strategia Innowacji województwa lubelskiego na lata 2008–2015, Lublin, s. 24–25.

cd. tabeli 3

Dokumenty i cele
marketingu – utożsamianie i identyfikowanie, rozpowszechnianie najlepszych praktyk – wyróżnianie regionu; budowania zaufania: słabe horyzontalne interakcje pomiędzy firmami wynikają z obawy przed współpracą i z płytkiego, podporządkowanego krótkookresowym zyskom, postrzegania konkurencji w kategoriach „walki” o charakterze zero-jedynkowym
Programy działania – wsparcia
Projekty systemowe, Regionalne Programy Operacyjne
Instytucje
Urzędy Marszałkowskie, Centra Doskonałości, Centra Zaawansowanych Technologii, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, parki przemysłowe, preinkubatory

^a D. Soszyńska-Lisiakiewicz, Rola samorządu regionalnego w kreowaniu i realizowaniu polityki klastrowej (artykuł w publikacji, wygłoszony na seminarium naukowym pt. „Klasy i sieci współpracy jako współczesne formy rozwoju regionu”, Bytom 2009).

Źródło: opracowanie własne.

Analiza Regionalnych Strategii Innowacji wszystkich województw w Polsce wskazuje na istotne znaczenie, jakie przypisuje się tworzeniu sieci współpracy, klastrów i instytucji je wspierających. Większość województw jest obecnie na etapie oceny i weryfikacji swoich strategii, co przy założeniach zmian w krajowej i europejskiej polityce klastrowej z pewnością wpłynie na politykę regionalną. Na przykład województwo śląskie zakłada w swoich projektach analizę i wskazanie technologii rozwijanych i rozwijających się w regionie i charakteryzujące się wysokim wskaźnikiem innowacyjności i konkurencyjności. Prace te, wspólnie z benchmarkingiem regionalnym i krajowym klastrów, powinny przynieść wymierny efekt dla kolejnych działań nad wsparciem dla inicjatyw klastrowych i rozwijających się klastrów¹⁴. Analiza zaś czynności wspomagających, zapisanych w Regionalnych Programach Operacyjnych, wskazuje na kilka grup wsparcia:

- wsparcie bezpośrednie dla sieci kooperacyjnych i klastrów poprzez szkolenia, działania marketingowe, budowanie strategii,
- wsparcie bezpośrednie, oparte na „twardych inwestycjach” – projekty infrastrukturalne,
- prace badawcze na rzecz rozwoju powiązań kooperacyjnych dla innowacji i transferu wiedzy,
- wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu.

¹⁴ Prace są realizowane w ramach projektu systemowego – Plan Rozwoju Technologii w woj. śląskim.

Efektywność wykorzystania środków z RPO jest jednak ciągle niewielka, a projekty opierają się przede wszystkim na wsparciu informacyjnym i badawczym, a mniej na realizacji inwestycji.

2.3. Klastry – perspektywa organizacji

Poświęcając tyle uwagi polityce klastrowej, należałoby wskazać na jej zalety i pozytywny wpływ na rozwój klastrów. Toczące się procesy, związane ze zmianą europejskiej polityki klastrowej, wpływają na polityki poszczególnych krajów i regionów. W Polsce niestety brak spójnej polityki i chaos działań, oparty bardziej na „gadaniu o klastrach”, niż na konkretnych efektach, powoduje obumieranie klastrów. Przyczyn tego należy również upatrywać w zarządzaniu klastrami, braku kompetencji i ciągle słabej współpracy. Analiza tych problemów została zaprezentowana w tabeli 4 – przedstawiono w niej problemy funkcjonowania klastrów z perspektywy europejskiej i polskiej. Należy podkreślić, że problemy z zarządzaniem klastrami w Polsce, Europie czy na świecie są podobne.

Tabela 4. Zarządzanie klastrami – podstawowe problemy

Klastry w Europie ^a	Klastry w Polsce
<p>W Europie nie brakuje klastrów, jednak utrzymująca się fragmentacja rynku, słabe związki na linii przemysł–instytucje prowadzące badania oraz niewystarczająca współpraca w ramach UE oznaczają, że klastry w UE nie zawsze dysponują niezbędną masą krytyczną i zdolnością do innowacji, by w trwały sposób stawić czoło globalnej konkurencji i osiągnąć klasę światową</p>	<p>W Polsce popularność klastrów znacznie wzrasta, pojawiają się przedsięwzięcia, które jednak nie spełniają wielu wskaźników regionalnych: masy krytycznej, wskaźników lokalizacji czy specjalizacji. Oczekiwania organizacji w Polsce wobec polityki klastrowej najczęściej odczytywane są poprzez możliwości wsparcia. Niestety czasami prezentowane przez organizacje podejście wskazuje raczej na wykorzystanie środków unijnych, a nie na budowanie strategii współpracy</p>
<p>W miarę zwiększania się międzynarodowej konkurencji zwiększa się presja osiągnięcia doskonałości. Silne klastry zapewniają korzystne połączenie dynamiki przedsiębiorców, mocnych powiązań z instytucjami naukowymi najwyższego szczebla oraz zwiększonych synergii wśród uczestników procesu zajmujących się innowacjami. Nowe inicjatywy w zakresie klastrów powinny być ostrożnie opracowywane i wspierane bardzo jasnymi powodami,</p>	<p>W Polsce jest niewiele przykładów udanych inicjatyw klastrowych. Za podstawowy uznaje się Dolinę Lotniczą. Rozwój pozostałych ciągle wskazuje na ich wstępny etap. Poszukiwanie silnych powiązań opartych na innowacyjnych pomysłach, wspartych przez centra wiedzy, jest wyzwaniem przede wszystkim dla regionów i silnych liderów. Ważne jest wskazanie jasnych reguł wsparcia dla inicjatyw, które sprzyjają rozwojowi regionalnemu, ale potrafią również</p>

cd. tabeli 4

Klasy w Europie ^a	Klasy w Polsce
opierającymi się na precyzyjnie określonych interesach biznesowych, mocnych stronach regionów, konkretnych kompetencjach, centrach wiedzy na najwyższym międzynarodowym poziomie oraz na perspektywach rynkowych	wspierać rozwojowe działania. W przypadku pozostałych inicjatyw należy określić reguły, które pozwolą rozwijać strategię współpracy, np. doradztwo i coaching
Inicjatywy dotyczące klasztrów w coraz większym stopniu zarządzane są przez wyspecjalizowane instytucje, znane jako organizacje klasztrów, które przybierają różne formy, począwszy od stowarzyszeń o charakterze niezarobkowym, poprzez publiczne agencje, aż po przedsiębiorstwa. Jednak, jak dotąd, umiejętności i profesjonalizm menedżerów klasztrów nie zdobyły właściwego uznania. Skuteczne, profesjonalne organizacje klasztrów mają kluczowe znaczenie dla zwiększenia jakości usług wspierających biznes i prowadzenia inicjatyw dotyczących klasztrów w kierunku samowystarczalności	Problemy związane z zarządzaniem klasztrami, wypracowywaniem wspólnej strategii i projektów, tworzeniem struktur, podziałem ról w strukturze klasztra itd. to „codziennosc” klasztrów. Niestety większość działań opiera się na formalnej stronie funkcjonowania klasztrów. Powołuje się najczęściej stowarzyszenia, które mają być podstawą do starania się o środki unijne. Mniej uwagi poświęca się pozostałym relacjom: poznawczym, społecznym, opartym na zaufaniu, funkcjonalnym, strukturalnym, itp. Ponadto brakuje modeli zarządzania klasztrami
Zarządzanie klasztrami powinno być więc uznane za nowy rodzaj kwalifikacji zawodowych, wymagających wysokich standardów i profesjonalizmu, w celu skutecznego zapewnienia usług wymaganych przez przedsiębiorstwa i instytucje pracujące razem w klasztrach oraz pełnego wykorzystania korzyści płynących z relacji pomiędzy uczelniami wyższymi, przemysłem a organami państwowymi	Zarządzanie klasztrami, zarządzanie sieciami współpracy, animatorzy klasztrów, brokerzy sieciowi to zawody, na które zwracają uwagę koordynatorzy klasztrów. Wypracowanie takich kwalifikacji zawodowych wymaga współpracy z uczelniami. Część takich działań jest już podejmowana, m.in. w województwach śląskim i łódzkim
Stworzenia samowystarczalnego, nienastawionego na zys Europejskiego stowarzyszenia menedżerów klasztrów, które opracuje, a następnie będzie zarządzać europejskim znakiem jakości dla doskonałych organizacji klasztrów; jego zasady będą się opierać na modelu doskonałości Europejskiej fundacji zarządzania jakością (EFQM) ^b	W Polsce pojawiają się organizacje wspierające merytorycznie rozwój klasztrów. Niestety potrzeby wydają się być duże w porównaniu z możliwościami, jakie stoją przez specjalistami w tej dziedzinie

^a Opracowano na podstawie: Komunikat Komisji do Rady Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, W kierunku światowej klasy klasztrów w unii europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej, Bruksela, Kom. 625/2008.

^b Szczegółowe informacje na temat modelu EFQM można znaleźć pod adresem: <http://www.efqm.org/>

Wieloletnie doświadczenie – praca z kilkoma klastrami i kilkunastoma inicjatywami, dyskusje, warsztaty i indywidualne wywiady z potencjalnymi lub będącymi już organizacjami (łącznie ponad 1000 przedsiębiorstw, IOB, jbr w latach 2006–2009) działającymi w klastrze oraz z władzami i organizacjami odpowiedzialnymi za rozwój klastrów w regionie i kraju, a z drugiej strony szerokie studia literaturowe pozwalają stwierdzić, że traktowanie klastrów jako jednolitych struktur, dla których wystarczy wypracować jedynie strategię, kreślić programy i źródła wsparcia, jest błędem. Klastry skupiają pojedyncze organizacje, które wywodzą się z różnych środowisk (biznes, nauka, władze, jednostki wsparcia, itp.), ale które widzą korzyści płynące ze współpracy, są pewnym typem struktur, w którym dominują więzi:

- organizacyjne, oparte na powiązaniach funkcjonalnych, hierarchicznych i formalnych,
- poznawcze, pozwalające na pozyskiwanie, przepływ, transfer informacji i wiedzy,
- społeczne, oparte na zaufaniu, warunkujące współpracę w trakcie realizacji wspólnych przedsięwzięć.

Wypracowanie efektywnej strategii współpracy i sposobu jej wdrażania jest problemem, z którym boryka się większość klastrów. Stosowanie odpowiednich rozwiązań powinno się jednak zawsze opierać na równoważeniu wskazanych więzi.

3. Podsumowanie

- 1) Zgodnie z polityką klastrową klastry są sposobem na wdrażanie innowacji. Istotne wydaje się podkreślenie, że kryzys i obecna recesja są powodem do podejmowania współpracy i poszukiwania wspólnych pomysłów na przetrwanie i rozwój. Jednak droga od pomysłu do inicjatywy i, w efekcie, stworzenie klastra jest bardzo długa i wymaga ciągłego zaangażowania wielu organizacji. Należy jednak pamiętać, że zaangażowane organizacje traktują klastry jako jedno z rozwiązań strategicznych, opartych na mechanizmach rozwoju zewnętrznego¹⁵;
- 2) polityka klastrowa jest istotnym wsparciem dla struktur klastrowych. Ale to przedsiębiorstwa, jednostki naukowe i wspierające decydują o podjęciu współpracy. Narzucanie, formalizowanie i unijne zinstytucjonalizowanie, niestety, może zachwiać równowagę pomiędzy tym kto i w jakim zakresie chce współpracować, a kto i w jakim zakresie powinien współpracować. Formułowanie odpowiedniej polityki klastrowej powinno w tym zakresie

¹⁵ M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004, s. 201, 236–261.

ograniczyć niebezpieczeństwo zdominowania przez jednego z uczestników, np. BIZ, i wypracować mechanizmy, które ochronią przed nieuczciwymi czy nieetycznymi zachowaniami¹⁶;

- 3) klasy, będąc narzędziem polityki regionalnej, stały się przedmiotem wielu badań. Jednak obecnie pojawia się duża potrzeba w obszarze zarządzaniem tego typu strukturami i poszukiwanie wzorców oraz własnych modeli zarządzania klasami;
- 4) analiza oczekiwań, powiązań funkcjonalnych, wskaźników lokalizacji, specjalizacji, masy krytycznej, poziomu zaufania i możliwości wymiany wiedzy, to badania na których powinny się skupić inicjatywy klasowe. Zbyt dużo uwagi, szczególnie w Polsce, przypisuje się powołaniu formalnych struktur, które mają być podstawowym krokiem do pozyskania środków wsparcia. Takie myślenie, niestety dominujące wśród polskich przedsiębiorstw, skutkuje niską efektywnością podejmowanej współpracy.

4. Bibliografia

1. Breschi S., Malerba F. (red.), *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford, New York 2007.
2. Castells M., *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing, Oxford 1998.
3. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. (red.), *Knowledge creation, Diffusion, and Use in Innovation Networks and Knowledge Clusters*, Praeger, Westport, Connecticut, London 2006.
4. European Commission, *European Trend Chart on Innovation, Thematic Report – Cluster Policies*, Brussels 2003.
5. Karlsson Ch. (red.), *Handbook of Research on Cluster Theory*, Edward Elgar Cheltenham, Northampton 2008.
6. Knop L., Krannich M., Machulik J., *Development of Social Capital in the Clustering Process on the Example of the Family Based Tourism Industry, w: Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks*, red. J. Stachowicz, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006.
7. Knop L., *Paradoksy jako źródło problemów strategicznych w procesie tworzenia klastrów*, w: *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki, SGH, Warszawa 2008.
8. Knop L., *Poziom rozwoju klastrów w województwie śląskim*, w: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, TNOiK Oddział w Katowicach, Katowice 2009.

¹⁶ *Ibidem*, s. 258; J. Stachowicz, *Towards...*, *op. cit.*

9. Komunikat Komisji do Rady Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, W kierunku światowej klasy klastrów w unii europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej, Bruksela, Kom. 625/2008.
10. Martin R., Kitson M., Tyler P. (red.), *Regional Competitiveness*, Rautledge, London, New York 2006.
11. Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009.
12. Ministerstwo Gospodarki, *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, Warszawa 2006.
13. *Regionalna Strategia Innowacji województwa lubelskiego na lata 2008–2015*, Lublin.
14. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
15. Skawińska E., Zalewski R. I., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat–Europa–Polska*, PWE, Warszawa 2009.
16. Soszyńska-Lisiakiewicz D., *Rola samorządu regionalnego w kreowaniu i realizowaniu polityki klastrowej* (artykuł w publikacji, wygłoszony na seminarium naukowym pt. „Klastry i sieci współpracy jako współczesne formy rozwoju regionu”, Bytom 2009).
17. Stachowicz J., *Towards the Theory of Social Capital on the Regional Level*, w: *Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks*, red. J. Stachowicz, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006.
18. <http://www.arr.cz/cz/ke-stazeni/prezentace.html>

Maria Wanda Kopertyńska
Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników w praktyce przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

U progu XXI wieku – w warunkach gospodarki globalnej – za jeden z najważniejszych czynników uznaje się kapitał ludzki organizacji¹. Znaczenie człowieka dla organizacji zdecydowanie zmieniło się. W nowoczesnych koncepcjach zarządzania zajmuje on centralne miejsce, bowiem ludzie są siłą napędową organizacji, kreują ją, ale także potrafią ją niszczyć².

Budowanie potęgi firmy i jej konkurencyjności należy zacząć od postawienia pracowników na pierwszym miejscu. Dlatego tak ważnym elementem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest motywowanie pracowników.

Motywowanie polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność³. Sposoby motywowania, czyli kształtowania motywacji, podlegały ewolucji w miarę poznawania złożoności natury ludzkiej. Podejście to zmienia się wraz ze zmianą uwarunkowań zewnętrznych, do których niewątpliwie należy kryzys gospodarczy.

Prowadząc badania w praktyce⁴, starano się znaleźć odpowiedź na pytania: jakie było podejście do motywowania pracowników oraz jakie motywy miały szczególne znaczenie w okresie kryzysu.

2. Redukcja zatrudnienia i jej wpływ na motywację pracowników

Przedsiębiorstwa, zmagając się ze skutkami kryzysu, stawały bardzo często przed potrzebą obniżania kosztów, w tym kosztów pracy. Prowadziło to do zmniejsze-

¹ Z. Wiśniewski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 7.

² B. Mikuła, Organizacje oparte na wiedzy, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 204.

³ S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

⁴ Na podstawie badań własnych, prowadzonych w przedsiębiorstwach Dolnego Śląska, zróżnicowanych ze względu na wielkość, formę organizacyjno-prawną i rodzaj działalności.

nia wynagrodzeń, „zamrażania” podwyżek, likwidacji bonusów materialnych. Zapewnienie pracownikowi miejsca pracy stawało się najważniejsze. Ale często i to było niemożliwe, dlatego pracodawcy sięgali do redukcji zatrudnienia, która była niekiedy koniecznością, np. w sytuacji braku zamówień.

Obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, że z punktu widzenia motywacyjnego, redukcja zatrudnienia może, ale nie musi, oddziaływać negatywnie. Zależy to w dużej mierze od sposobu przeprowadzenia tego procesu. Niektórzy pracodawcy starali się wykorzystać sytuację kryzysową, zastraszać pracowników, tworzyli atmosferę niepewności – zwolnienia będą, ale nie wiadomo kiedy i kto będzie zwolniony. Jednocześnie uświadamiali pracownikom, aby zmotywować ich do pracy, że wystarczy pójść do urzędu pracy i zobaczyć okupujących go bezrobotnych. Wpajanie w pracowników poczucia zagrożenia, lęku, bardzo silnie na nich wpływa i potrafią zmotywować się do działania, ale na krótko. Taka sytuacja równocześnie przyczynia się do obniżenia poczucia wartości pracownika i jego zaangażowania, powoduje, że ludzie tracą motywację i zaufanie do przedsiębiorstwa, nie mówiąc już o lojalności.

Przeprowadzone w nieodpowiedni sposób zwolnienia pracowników powodują wzrost kosztów. Koszty te wynikają ze spadku efektywności pracy pracowników, którzy zostają w firmie. Odchodzi też często najlepsi pracownicy. Decyzję taką podejmują dlatego, że firma staje się niestabilna, niewiarygodna, więc pracownicy przestają się z nią identyfikować. Dodatkowo działania takie wpływają negatywnie na wizerunek firmy w oczach klientów oraz dostawców. Zrealizowane w krótkim okresie oszczędności mogą zostać łatwo zniwelowane w dłuższej perspektywie.

Zdarzały się zwolnienia przeprowadzane na właściwym poziomie, z poszanowaniem ludzi i wtedy nie obniżało to motywacji pracowników. Dowodzą tego konkretne przykłady. W niektórych firmach przed zwolnieniami chroniono pracowników zbliżających się do emerytury, co świadczy o docenianiu ludzi z dużym stażem w firmie. Nie zwalniano również osób, których szanse na rynku pracy są najmniejsze. W niektórych firmach zwalnianym pracownikom proponowano możliwość odbycia szkoleń na koszt firmy podnoszących ich kwalifikacje, oraz pomoc w przygotowaniu niezbędnych dokumentów, jak: CV, list motywacyjny. W jednym z banków dla większego poczucia bezpieczeństwa każdy pracownik mógł wykorzystać trzymiesięczny okres wypowiedzenia. Objęło to nawet tych pracowników, którzy w banku przepracowali zaledwie 3 miesiące. W niektórych firmach pracownicy mieli możliwość wzięcia bezpłatnego urlopu, podczas którego płacono za nich składki „zusowskie”. Pracownik może pracować u innego pracodawcy (z wyłączeniem konkurencji) bądź też realizować swoje plany. Były również przypadki nieprzedłużenia umów z pracownikami, którzy byli zatrudnieni na czas określony. Jednocześnie dano im gwarancję, że w momencie poprawy

sytuacji finansowej firmy, będą mogli powrócić na takich samych warunkach, jak przed zwolnieniem.

3. Sposoby motywacyjnego oddziaływania na pracowników w czasie kryzysu

Według T. Oleksyna, motywowanie pracowników może być realizowane z wykorzystaniem trzech grup motywatorów:

- 1) płacowych;
- 2) pozapłacowych materialnych;
- 3) pozapłacowych niematerialnych⁵.

Płaca jest znaczącym motywatorem, przy czym w okresie kryzysu pracownicy mają świadomość, że ich płace pozostaną na niezmiennym poziomie bądź też będą spadać. Doświadczenia badawcze wskazują, że w zakresie płac pracodawcy podejmowali następujące działania. Zmieniano strukturę płacy poprzez ograniczenie wysokości płacy zasadniczej i zwiększenie premii, uzależnionych od wywiązywania się z nałożonych zadań bądź wyznaczonych celów. Bywały też przypadki obniżania poziomu wynagrodzenia o określony procent. Zdarzyło się też, że wszystkim pracownikom skracano wymiar czasu pracy, jednak propozycję tę przekazano pracownikom do przemyślenia i wyrażenia opinii. Pracownicy zrozumieli, że jeśli wspólnie muszą przetrwać ten trudny okres, nie może być wygranych i przegranych. Obniżono czas pracy, a w związku z tym i płace. Zdarzały się też przypadki odwrotne, wypłacania dodatkowych (okazjonalnych) nagród, czy też „podwyżek” płac. Ich oddziaływanie bodźcowe było zwielokrotnione, bowiem pracownik docenia fakt, że pracodawca nawet w czasach kryzysowych potrafi wygospodarować środki, aby wypłacić chociaż symboliczne kwoty.

W czasach kryzysu, gdy firmy nie mogą motywować pracowników płacami, nie powinny zapominać o innych czynnikach mających wpływ na podejście i zaangażowanie w pracy, takich jak choćby dobra atmosfera i zadowolenie z pracy. Nawet rozmowa z szefem może być satysfakcjonująca i motywująca. Gdy przełożony chwali pracownika, on czuje się doceniony, ma poczucie pewności i wartości, i staje to się ważniejsze niż premia, która nie może być z powodu kryzysu wypłacona.

W grupie motywatorów o charakterze materialnym szczególne znaczenie mają szkolenia. Są one niejednokrotnie konieczne, bowiem trzeba nauczyć pracowników podejścia do klienta w nowej dla nich sytuacji rynkowej. Konieczne okazały się też szkolenia z zakresu „profesjonalny czy efektywny menedżer w warunkach kryzysu”. Pozbawienie pracowników takich szkoleń, prowadzi często do „zagubie-

⁵ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 269.

nia się” na rynku, pojawienia się trudności z pozyskiwaniem nowych klientów, czy też problemów z kierowaniem ludźmi.

Pomimo kryzysu, pracodawcy słusznie uznali, że najważniejsza jest inwestycja w wiedzę i umiejętności pracownika i, mimo cięć kosztowych w innych obszarach działalności, środki na szkolenie i doskonalenie nie były zmniejszane. Takie podejście pozwala pracownikom myśleć pozytywnie o przyszłości firmy. Zdecydowano zmienić podejście do szkolenia. Po pierwsze, zweryfikowano wykorzystanie dotychczas ponoszonych nakładów. Bywało, że firma płaciła za naukę języka obcego, a tylko część pracowników sukcesywnie uczestniczyła w tych szkoleniach. Po drugie, zmieniano formułę na warsztatową, aby tym samym stały się one bardziej efektywne. Zmieniano też miejsce organizowania szkoleń. Zamiast szkoleń zewnętrznych zapraszano szkoleniowców do siedziby firmy. Wówczas większa liczba pracowników mogła skorzystać ze szkoleń, przy równoczesnym kształceniu wewnętrznych trenerów.

Wykorzystując możliwości techniczno-technologiczne w wielu przedsiębiorstwach rozproszonych terytorialnych, w tym też w korporacjach międzynarodowych, stosuje się telekonferencje/wideokonferencje, na których podejmowane są istotne dla firmy tematy. Organizowane są również spotkania, które mają służyć pogłębianiu wiedzy z zakresu działalności firmy jako całości oraz poszczególnych komórek organizacyjnych. W konsekwencji prowadzi to do dzielenia się wiedzą wśród pracowników różnych działów.

Na szkolenia wykorzystywano również środki pozyskiwane z funduszy unijnych. Szkolenia organizowano w godzinach pracy, bowiem zmniejszony zakres obowiązków, pozwalał pracownikom bez problemu odbywać takie szkolenie. Pracownicy doceniają to i czują się zmotywowani, że pracodawca stwarza im takie możliwości. Wiele firm prowadzi również szkolenia wewnętrzne, wykorzystując fachowców zatrudnionych w firmie, którzy mają określoną wiedzę w danej dziedzinie. W związku z tym tworzy się wykaz szkoleń wewnętrznych, z których skorzystać może każdy pracownik, bez względu na stanowisko i dział, w którym jest zatrudniony. Takie podejście motywuje pracowników, gdyż mają poczucie, że pomimo ograniczonych środków, pracodawca stwarza im możliwości rozwoju. Pracownicy odwdzięczają się wtedy większym zaangażowaniem w pracy.

Są również firmy, które dofinansowują koszty kształcenia pracownikom, a w związku z kryzysem obniżono te dopłaty, ale w zamian pracownicy otrzymali pełnopłatny dzień wolny przed zajęciami, które z reguły odbywają się w weekendy.

Wśród badanych firm są również takie, które oszczędność w kosztach pracy zaczęły od ograniczania środków na szkolenia. Prowadzi to do obniżenia poziomu kwalifikacji pracowników, zgodnie z porzekadłem, że nie rozwijając się, stoisz w miejscu, a stojąc w miejscu, w konsekwencji cofasz się. W dalszej perspektywie

będzie to na pewno skutkować obniżeniem konkurencyjności firmy. W takiej sytuacji pracownicy najczęściej na własny koszt podejmują kształcenie. Prowadzi to do tego, że bardzo niechętnie dzielą się tą wiedzą z innymi, wychodząc z założenia, że skoro zdobyli ją na własny koszt to nie będą się nią dzielić z innymi.

Kolejnym motywatorem pozapłacowym o charakterze materialnym, stosowanym głównie w odniesieniu do kluczowych pracowników, są akcje. Firmy wychodzą ze słusznego założenia, że utracenie pracowników o wysokim poziomie kompetencji byłoby bardzo niebezpieczne dla firmy. Pracownicy, którzy podejmują lub uczestniczą w podejmowaniu istotnych decyzji, lub ich działalność w znaczący sposób przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa, powinni być szczególnie związani z firmą. Posiadanie akcji firmy z pewnością bardzo mocno wpływa na zwiększenie identyfikacji pracownika z firmą i przyczynia się do jego większego zaangażowania w pracę. Staje się on bowiem jednym ze współwłaścicieli firmy.

Innym ważnym aspektem jest dbałość o kondycję fizyczną pracowników, możliwość odreagowania stresów. Jak wskazują psychologowie⁶, na niespotykaną skalę dotyka nas wypalenie zawodowe. Przyczyn jest wiele, od większej ilości pracy w pogarszających się warunkach po zwiększający się stres przed ewentualnym zwolnieniem. Dzieje się to wszystko w atmosferze kryzysu. Dlatego tak ważnym elementem jest stwarzanie możliwości relaksu, odreagowania stresu. Gwarantują to zajęcia rekreacyjno-sportowe, realizowane poprzez szeroki dostęp do kart multisport, które pozwalają korzystać, bez żadnych ograniczeń, z usług wielu ośrodków sportowo-rekreacyjnych. Poprawia to samopoczucie pracownika, zwiększa jego motywację do pracy, a także sprzyja integrowaniu pracowników wewnątrz firmy.

Istotna jest też odpowiednia opieka medyczna, która zapewnia pracownikom dostęp do szerokiej grupy specjalistów, w tym również psychologów. Motywator ten w wielu firmach stał się już standardem. Pracownik ma poczucie bezpieczeństwa, które daje mu dostęp do pomocy medycznej na właściwym poziomie, co jest bardzo ważne, a szczególnie w warunkach kryzysu.

Znacznie rozszerzyła się liczba motywatorów o charakterze niematerialnym. Pochwały czy uznanie zyskały na popularności wśród menedżerów wszystkich szczebli. Wyrażanie uznania, podziękowanie za określone osiągnięcia, pochwała publiczna, okazywanie wsparcia oraz informowanie pracowników o każdej znaczącej zmianie w przedsiębiorstwie są coraz częstsze. Należą do nich również, stosowane w wielu firmach, listy gratulacyjne z wpisem do akt pracownika, pochwały na forum, jak też elastyczny czas pracy dostosowany do potrzeb pracownika.

⁶ metro@agora.pl z 7 grudnia 2009 r.

W grupie motywatorów o charakterze niematerialnym w czasach kryzysu szczególne znaczenie ma komunikacja. Najważniejsze jest to, w jaki sposób pracodawca informuje pracowników o sytuacji w firmie. Ważny jest rzetelny przekaz na temat sytuacji, w jakiej znajduje się firma oraz podejmowanych działań. Odpowiedni sposób komunikowania pozwala uniknąć wielu niepotrzebnych tzw. szumów informacyjnych, nadinterpretacji, błędnych komentarzy. Gdy pracownicy dowiadują się o zwolnieniach w innych firmach, w otoczeniu, a pracodawca nic konkretnego nie przekazuje pracownikom, łatwo o spadek motywacji. Trudno pracować efektywnie w atmosferze niepewności i lęku o swoje stanowisko pracy. Chowanie głowy w piasek, jak to ma często miejsce w firmach, ma wpływ na postrzeganie firmy przez załogę. Wszelkie decyzje podejmowane w firmach, nawet mało korzystne dla pracowników, muszą być dla nich zrozumiałe. Współodpowiedzialność, współdziałanie nabiera teraz szczególnego znaczenia.

Rzetelna informacja jest gwarancją utrzymania dobrej atmosfery w pracy całego przedsiębiorstwa. Pracownicy powinni wiedzieć, co ich czeka. Brak takiej informacji prowadzi do frustracji. Ludzie zawsze źle reagują, gdy zabiera im się coś do czego przywykli, ale jest jeszcze gorzej, gdy nie jest to w żaden sposób wyjaśnione i uzasadnione przez kierownictwo.

Najlepszą formą komunikowania się w czasach kryzysu są regularne spotkania kadry kierowniczej z pracownikami, w których na bieżąco informuje się załogę firmy, nie ucieka od nawet trudnych pytań. Taki bezpośredni kontakt świadczy o tym, że pracodawca szanuje swoich pracowników. Na spotkaniach pracodawcy często proszą o wskazywanie kierunków działań, które z jednej strony prowadziłyby do zmniejszenia kosztów, z drugiej do generowania zysków. Pracownicy mają wtedy świadomość, że wiele od nich zależy i, że ich zdanie jest brane pod uwagę.

Komunikacja kształtuje pozytywne relacje między pracodawcą a załogą, pozwala pracownikowi łatwiej znieść pewne ograniczenia, a jednocześnie daje poczucie przynależności i identyfikacji z firmą.

Istotne znaczenie w motywowaniu pracowników ma też okazywanie wsparcia. Staje się ono szczególnie ważne w czasie kryzysu. Do pozytywnych rozwiązań należą te, w których pracodawcy prowadzą cotygodniowe spotkania, na których omawia się sytuację firmy na rynku, osiągnięte wyniki, jak też wskazuje na rozwiązania możliwe do podjęcia. Jest to element nie tylko motywujący, ale bardzo wspierający i pomocny w codziennej pracy. Niektóre firmy tworzą grupy wsparcia oraz organizują szkolenia. Są to najczęściej tzw. spotkania coachingowe z trenerem wewnętrznym, które ze względu na specyfikę są pomocne dla pracownika borykającego się z problemami spowodowanymi przez kryzys.

Często też pracownicy łączą się w zespoły w celu wzajemnego wsparcia i pomocy w realizacji zadań. W zespołach tych są zarówno pracownicy z dużym

doświadczeniem i kompetencjami, jak również inni. Zespół wzajemnie się wspiera, pomaga sobie. Ale już sama świadomość możliwości otrzymania pomocy działa motywująco. Wspieranie pracowników jest ze wszelkich miar wskazane.

Partycypacja, angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, które bezpośrednio ich dotyczą, ma duże znaczenie motywacyjne, zwiększa ich samoocenę, zmniejsza frustrację. Dlatego też często stosowano rozwiązania, w których każdy pracownik mógł złożyć propozycję w zakresie oszczędzania. Pomysły wdrożone są odpowiednio nagradzane.

W firmach praktykowane są też publiczne podziękowania, jak też wręczenie dyplomów uznania. Świadczy to, że pomimo braku pieniędzy firma nie jest obojętna wobec osób, które odznaczyły się dużą pomysłowością, innowacyjnością. Bezpośredni przełożeni starają się wykazywać wobec swoich pracowników dużą dozą zaufania, dając im możliwość samodzielnego decydowania w trakcie wykonywania powierzonych zadań. Działania te budują poczucie wartości pracownika oraz umacniają jego pozycję w grupie. Niepewna sytuacja na rynku, brak perspektyw na zatrudnienie w przypadku zwolnienia sprawia, że ważny jest każdy gest uznania ze strony bezpośredniego przełożonego.

Kolejnym motywatorem o charakterze niematerialnym, mającym istotne znaczenie w czasach kryzysu, jest możliwość realizacji zawodowej kariery, awansu pracownika. Nie zawsze musi się to wiązać ze zmianą wysokości wynagrodzenia zasadniczego. Jasno sprecyzowane ścieżki kariery i kryteria awansowania zachęcają do wyczerpanej i systematycznej pracy, podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz jak najefektywniejszego wykonywania obowiązków. Sama praca jest ważna, a jeżeli pracownik ma jeszcze możliwość podnoszenia umiejętności, a w konsekwencji zajmowania coraz wyższych stanowisk, to go niewątpliwie mobilizuje do podejmowania jeszcze większych starań. Sytuacja taka daje komfort oraz bezpieczeństwo miejsca pracy. Awanse dają satysfakcję i poczucie, że się jest docenionym. Pracownicy traktują to jako wyróżnienie, co zwiększa motywację do pracy.

Sposobem motywowania pracowników w dobie kryzysu jest również podkreślanie ważności silnych związków nieformalnych, tworzenie zgranych i dobrze rozumiejących się zespołów pracowniczych. Dlatego też firmy organizują wspólne imprezy, wzmacniające więzi i budujące zaufanie między pracownikami.

4. Podsumowanie

W okresie kryzysu motywowanie nabiera szczególnego znaczenia. Pomyślne przeprowadzenie firmy przez kryzys w znacznym stopniu uzależnione jest od jej pracowników. Decydujące jest ich zaangażowanie i determinacja w dążeniu do osiągnięcia określonych celów. I chociaż pieniądze są ważne w motywowaniu,

a w czasach kryzysu i trudności finansowych o pieniądze szczególnie trudno, to jednak nie należy zapominać, że jest wiele motywatorów, które cenią pracownicy. Rolą pracodawców jest znalezienie właściwych sposobów bodźcowego oddziaływania na załogę. Wyraźnie oddaje to wypowiedź pracowników jednej z dolnośląskich firm: *jesteśmy wdzięczni naszemu pracodawcy za to, że wie, iż nie tylko płaca jest skutecznym motywatorem. Zapewnienie odpowiedniej atmosfery, pochwały i wyrazy uznania, a przede wszystkim sprawna komunikacja sprawiły, że czujemy się zmotywowani i patrzymy z entuzjazmem w przyszłość.*

5. Bibliografia

1. Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985.
2. Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006.
3. Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
4. Wiśniewski Z., red., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
5. metro@agora.pl z 7 grudnia 2009 r.

Rola otwartych innowacji w przełomie strategicznym

1. Wprowadzenie

Rozwój wiedzy ekonomicznej w ostatnich dziesięciu latach implikował licznymi zmianami priorytetów polityki innowacyjnej, a także samych koncepcji i praktyk innowacji. Zmiany te są pochodną wspólnie prowadzonych badań, dzielenia się wiedzą, własnością intelektualną oraz licznymi interakcjami pomiędzy badaniami prowadzonymi przez środowisko naukowe i przemysłowe¹. Znacząco wzrosła liczba wspólnie podejmowanych projektów badawczych, tworzonych konsorcjów, spółek oraz innych form współpracy. W kontekście wzajemnego dzielenia się innowacjami, wiedzą, technologią nastąpił szeroki rozwój formalnych, a także nieformalnych sieci z udziałem naukowców, praktyków, użytkowników oraz innych udziałowców.

Zjawisko, w którym „więcej użytkowników rodzi więcej użytkowników”, określane jako „efekt sieci”², przyczyniło się do rozwoju nowego podejścia w ramach zarządzania innowacją, zidentyfikowanego jako tzw. otwarte innowacje. Model otwartej innowacji pozwala, jak twierdzą H. W. Chesbrough oraz M. Appleyard, zbudować konsensus wokół kwestii dotyczących standardów technologicznych, prowadzący do rozwoju systemów biznesowych. Podejście to umożliwia projektowanie nowych rozwiązań w aspekcie zarządzania działalnością badawczą oraz mechanizmów jej finansowania.

W tym kontekście rośnie rola uczeni wyższych oraz instytucji naukowo-badawczych, które, wspierając transfer technologii oraz innowacji, powinny dążyć do międzynarodowej współpracy, podejmując przy tym różnego rodzaju inicjatywy i przedsięwzięcia. Jedną z form wykorzystania działalności naukowo-badawczej i najbardziej innowacyjnym mechanizmem wspierającym proces transferu technologii wywodzących się ze środowiska naukowego są spółki odpryskowe (z ang. *spin-off*). Firmy, powstające w środowisku akademickim, określane są również jako „spółki profesorskie”. Celem niniejszego artykułu jest zatem zwrócenie uwagi na jedną z form otwartych innowacji, umożliwiającą komercjalizację wiedzy oraz

¹ A. Sansonetti, A. D’Atri, Knowledge transfer in a context of open innovation: the spin-offs phenomenon in the European framework, British Academy of Management Conference, Brighton 2009, s. 4.

² H. W. Chesbrough, M. Appleyard, Open Innovation and Strategy, „California Management Review”, 50, 1, 2007, s. 1.

technologii, jaką są firmy odpryskowe, a także przedstawienie koncepcji klasyfikacji tychże firm w ramach otwartych innowacji.

2. Zjawisko firm odpryskowych w kontekście otwartych innowacji

Pojęcie otwartych innowacji zostało zaproponowane w 2003 roku przez H. Chesbrougha³ i odnosi się do strategii oraz filozofii biznesu, w której przedsiębiorstwa aktywnie poszukują nowych idei pochodzących ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych⁴. W aspekcie otwartych innowacji uczelnie wyższe oraz instytucje badawcze odgrywają strategiczną rolę w transferze wiedzy i innowacji. Co więcej, coraz większy nacisk położony na rozwój międzynarodowych powiązań sieciowych usprawniających transfer wiedzy i innowacji, dzielenie się wiedzą pomiędzy jednostkami naukowymi a sferą biznesu przyczynia się do wzrostu liczby i rodzaju pojawiających się inwestycji oraz podejmowanych inicjatyw⁵. W tym ujęciu firmy odpryskowe mogą być postrzegane jako efektywne rozwiązanie umożliwiające wykorzystanie wyników badań, zważywszy że, jak twierdzą H. Sapienza, A. Parhankangas, E. Autio: *połączenie szeroko pojętej wiedzy może prowadzić do rozwoju nowych produktów, ulepszenia procesów produkcyjnych i marketingowych*⁶.

2.1. Idea koncepcji otwartych innowacji

Tradycyjnie, przedsiębiorstwa przyjmowały politykę tzw. zamkniętych innowacji, co wpływało na pełną kontrolę w ramach innowacji, prowadzoną przez firmy, i pojmowaniem ich jako tajemnicy handlowej. Rozwój projektów badawczych oraz innowacji odbywał się zatem w ramach samego przedsiębiorstwa⁷. Jednakże z uwagi na m.in. takie czynniki, jak wzrost mobilności i większa dostępność do wysoko wykwalifikowanego personelu, usprawnienie przepływu wiedzy pomiędzy instytucjami, a także pomiędzy sferą nauki i przemysłu, ponadto szerszy dostęp do kapitału wczesnej fazy rozwoju lub kapitału zaangażowanego oraz rozwój nowych idei i przedsięwzięć biznesowych zapoczątkowały rozkwit otwartych innowacji. Obok zatem innowacji zamkniętych, coraz częstszą formą stają się innowacje otwarte.

³ Profesor H. Chesbrough jest dyrektorem wykonawczym Centrum Open Innovation na Uniwersytecie w Berkeley.

⁴ E. Pontiskoski, K. Asakawa, Overcoming Barriers to Open Innovation at Apple, Nintendo and Nokia, Proceedings of World Academy of Science, „Engineering and Technology”, 41, 2009, s. 374.

⁵ Inicjatywy te obejmują m.in. nowe uwarunkowania legislacyjne, programy, sieci osób fizycznych inwestujących na rynku *venture capital* (tzw. aniołów biznesu).

⁶ H. Sapienza, A. Parhankangas, E. Autio, Knowledge relatedness and post – spin-off growth, „Journal of Business Venturing”, 19, 2004, s. 815.

⁷ H. Chesbrough, Managing Open Innovation, „Research Technology Management”, 2004, s. 23–26.

W konsekwencji przedsiębiorstwa zaczęły szukać innych sposobów zwiększenia sprawności i efektywności procesów innowacji, np. przez aktywne poszukiwanie nowych technologii i idei na rynku, a także poprzez współpracę z dostawcami i konkurentami w celu tworzenia wartości. Istotnym aspektem, w ramach koncepcji otwartych innowacji, jest także rozwój idei czy technologii, które nie odpowiadają strategii danego przedsiębiorstwa, ale mogą być dalej rozwijane na rynku, a co za tym idzie powinny być udostępniane innym podmiotom lub stać się podstawą tworzenia nowych przedsięwzięć⁸.

Otwarte innowacje mogą przybierać wiele form, np. licencji lub zakupu patentów, *know-how*, zakupu firm technologicznych, kontraktów na działalność badawczo-rozwojową, współpracy firm z uczelniami wyższymi, przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego *joint ventures*, *corporate venturing*⁹. Ponadto jedną z form otwartych innowacji i znaczącym sposobem umożliwiającym komercjalizację wiedzy oraz technologii, na który zwrócono zasadniczą uwagę w artykule, są firmy odpryskowe.

2.2. Klasyfikacja firm odpryskowych

Zjawisko tworzenia i rozwoju firm odpryskowych jest szeroko badane w literaturze światowej i analizowane z różnych perspektyw¹⁰. Zarówno teoria, jak i praktyka podkreślają wagę i znaczenie tychże firm w rozwoju ekonomicznym, w tworzeniu ekonomicznej wartości i kreowaniu nowych miejsc pracy¹¹. Firmy odpryskowe ułatwiają także komercjalizację technologii powstałych w jednostce badawczej, szczególnie tych, które są niepewne i często wymagają znacznych nakładów na rozwój i dostosowanie do potrzeb rynkowych¹². S. Davenport, A. Carr, D. Bibby określają firmy odpryskowe, jako: *efektywny sposób rozwoju własności intelektualnej, umożliwiający wzrost zdolności naukowych oraz transfer technologii*

⁸ Przykładem może być światowy lider w produkcji systemów litografii, firma ASML, *spin-off* firmy Philips.

⁹ Wspólne przedsięwzięcie dużej firmy o ugruntowanej pozycji na rynku oraz małego przedsiębiorstwa zainteresowanego rozwojem posiadanej przez siebie technologii; oddzielny fundusz – spółka bądź wehikuł inwestycyjny – dużego przedsiębiorstwa, założony, aby inwestować w firmy na etapie powstania bądź rozwoju.

¹⁰ B. Clarysse, N. Moray, A process study of the entrepreneurial team formation: the case of research-based spin-off, „Journal of Business Venturing”, 19, 2004; B. Clarysse, M. Wright, A. Lockett, E. Vand de Velde, A. Vohora, Spinning out new ventures: A typology of incubation strategies from European research institution, „Journal of Business Venturing”, 20(2), 2005; E. Vand de Velde, B. Clarysse, The technology endowments of spin-off companies, American Academy of Management Conference, Anaheim 2008; H. Sapienza, A. Parhankangas, E. Autio, Knowledge relatedness and post – spin-off growth, „Journal of Business Venturing”, 19, 2004.

¹¹ P. Migliorini, C. Serarols, F. Venderell, Exploring critical junctures in non-elite universities spin-offs, Research in entrepreneurship and small business conference, Portugal, 2008, s. 2.

¹² J. Thursby, R. Jensen, M. Thursby, Objectives, Characteristics and outcomes of university licensing: A survey of U.S. major universities, „Journal of Technology Transfer”, 26, 2001, s. 59.

*i innowacji*¹³ ze sfery badań do praktyki gospodarczej. Charakter firm odpryskowych dobrze oddaje definicja opracowana w ramach projektu „IPR Helpdesk” koordynowanego przez Uniwersytet w Alicante. Spółki odpryskowe można zatem zdefiniować jako nowe, niezależne przedsiębiorstwa, biorące początek w samym centrum działań innej jednostki (uniwersytetu/ośrodka badawczego/przedsiębiorstwa), które w pierwszym rzędzie mają na celu komercjalizację wiedzy jednostki macierzystej na rynku i/albo wzrost zysków właścicieli jednostki macierzystej poprzez jej podział na kilka spółek.

Na podstawie obszernej analizy literatury, prowadzonej m.in. przez R. P. O’Shea, T. J. Allen, C. O’Gorman, F. Roche¹⁴, czy M. Wright, B. Clarysse, P. Mustar, A. Lockett¹⁵, wyróżniono wiodące obszary badawcze związane z działalnością firm odpryskowych. Grupy te obejmują badania prowadzone na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i narodowym, a także w ramach czynników instytucjonalnych, zasobów i zdolności jednostek macierzystych, z których wywodzą się tego typu firmy oraz kolejnych etapów rozwoju, faz cyklu życia firm odpryskowych, a także wpływu tychże firm na rozwój gospodarczy.

W 1994 roku A. Lindholm dokonał klasyfikacji firm odpryskowych z uwagi na ich pochodzenie od jednostek macierzystych, wyróżniając uniwersyteckie, korporacyjne oraz instytucjonalne firmy *spin-off*¹⁶. Klasyfikacja ta jednak nie uwzględnia stopnia powiązań, relacji oraz udziałów, jakie posiadają jednostki macierzyste w nowych przedsięwzięciach. Z kolei w aspekcie uniwersyteckich firm odpryskowych A. Piccaluga, F. Cesaroni oraz P. Mascara wyróżnili dwie kategorie tychże firm, ze względu na udział organizacji macierzystej w kapitale spółek oraz działalność badawczą prowadzoną przez potencjalnych przedsiębiorców. Pierwsza z nich obejmuje firmy wysokich technologii, nastawione na rynkowe wykorzystanie produktów badawczych, przedsiębiorcami są profesorowie, naukowcy, studenci zajmujący się pokrewną działalnością naukową. Wiedza technologiczna wywodzi się z jednostki macierzystej, która jednak nie posiada udziałów w nowo powstałej spółce. Druga z kategorii uwzględnia bezpośredni udział uniwersytetów w kapitale nowej spółki, jednostki macierzyste ściśle definiują i określają procedury oraz standardy rozpoczęcia nowej działalności.

W literaturze ponadto, na co wskazują S. Davenport, A. Carr, D. Bibby, klasyfikuje się firmy odpryskowe z uwagi na wsparcie udzielane ze strony jednostki

¹³ S. Davenport, A. Carr, D. Bibby, Leveraging talent: spin-off strategy at Industrial Research, „R&D Management”, 32, 3, 2002, s. 241.

¹⁴ R. P. O’Shea, T. J. Allen, C. O’Gorman, F. Roche, Delineating the Anatomy of an Entrepreneurial University: The MIT Experience, „R&D Management”, 37,1, 2007, s. 11.

¹⁵ M. Wright, B. Clarysse, P. Mustar, A. Lockett, Academic Entrepreneurship in Europe, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007, s. 25.

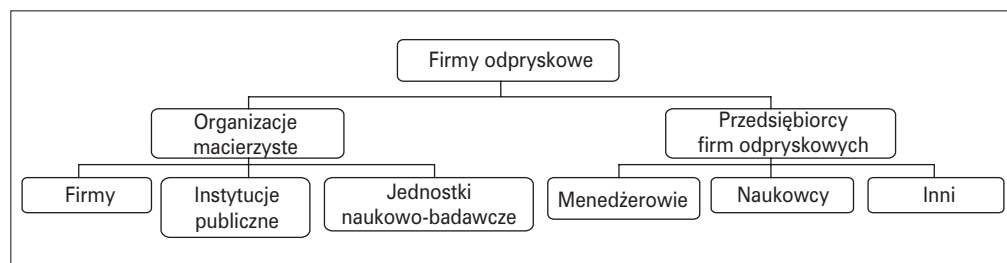
¹⁶ A. Lindholm, Growth and inventiveness in technology-based spin-off firms, Res. Policy 26, 1997, s. 333.

macierzystej. W tym ujęciu wyróżnia się firmy odpryskowe, które mają znacznie ograniczone wsparcie jednostek macierzystych, bądź, w zależności od okoliczności, jednostki te decydują o udzieleniu wsparcia, a także ujęcie firm odpryskowych jako strategii, gdzie jednostki macierzyste mają wypracowane procedury dla rozwoju nowych przedsięwzięć.

W aspekcie otwartych innowacji wymienione klasyfikacje nie wyjaśniają relacji i powiązań firm odpryskowych w kontekście wspólnie prowadzonych badań na granicy nauki i przemysłu¹⁷. Z uwagi zaś na rozwój szeregu instytucji proinnowacyjnych, tworzących różne kanały transferu technologii i innowacji między sektorem naukowo-badawczym a biznesem, firmy te stają się istotnym sposobem komercyjnego wykorzystania wyników prac naukowo-badawczych. Wymienić tu można takie instytucje, jak parki naukowo-technologiczne, inkubatory technologiczne, czy centra transferu technologii.

Co więcej, firmy odpryskowe tworzone w ramach wzajemnej współpracy mogą czerpać doświadczenia pochodzące z różnorodnych baz wiedzy pod warunkiem, na co szczególnie wskazują H. J. Sapienza, A. Parhankanga, A. Erkkö, że wartość wiedzy zakłada organizacyjne relacje, przynoszące określone, wymierne wyniki. W tym kontekście firmy odpryskowe można zdefiniować jako firmy tworzone przez jednostki macierzyste w celu wykorzystania wiedzy i innowacji oraz wyników otrzymanych w ramach wspólnie prowadzonych projektów badawczych. Możliwe klasyfikacje firm odpryskowych w ramach otwartych innowacji, cechujące się wzajemną, otwartą współpracą pomiędzy różnymi aktorami, przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Klasyfikacja firm odpryskowych



Źródło: opracowanie na podstawie: A. Sansonetti, A. D'Atri, Knowledge transfer in a context of open innovation: the spin-offs phenomenon in the European framework, British Academy of Management Conference, Brighton 2009, s. 11.

W tym układzie organizacje macierzyste stanowią konsorcja zrzeszające partnerów wspólnie realizujących projekty badawcze, jak uczelnie wyższe, przedsię-

¹⁷ A. Sansonetti, A. D'Atri, Knowledge..., *op. cit.*, s. 8.

biorstwa, ośrodki badawcze oraz inne instytucje. Przedsiębiorcy firm odpryskowych zaś to menedżerowie, naukowcy, konsultanci, specjaliści oraz inni pracownicy tworzący zespół projektowy.

Przykładem może być międzynarodowy projekt LD-CAST (Local Development Cooperation Actions Enabled by Semantic Technology), finansowany w ramach szóstego Programu Ramowego Unii Europejskiej, którego model biznesu opiera się na koncepcji Agencji LD-CASE, wirtualnych punktach sprzedaży, korespondujących z portalem biznesowym zaimplementowanym i zarządzanym przez firmy odpryskowe. W projekcie tym bierze udział, obok partnerów z Włoch, Austrii, Bułgarii, Rumunii i Grecji, również Dolnośląska Izba Gospodarcza z Polski. Celem projektu jest umożliwienie współpracy między europejskimi izbami gospodarczymi oraz instytucjami wspierającymi rozwój przedsiębiorczości poprzez powstanie europejskiej sieci portali internetowych dla przedsiębiorców.

W aspekcie otwartych innowacji, w ramach kooperacyjnych, wspólnie prowadzonych projektów badawczych, nowo powstałe firmy odpryskowe mogą korzystać z dostępu do zewnętrznych źródeł wiedzy, co jest szczególnie ważne z uwagi na zdolności absorpcyjne firm, efektywny proces uczenia się oraz nową generację wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych¹⁸. Jak twierdzą A. Sansonetti, A. D'Atri, usprawnia to zdolność firm do oceny skuteczności wiedzy, samego jej użytkowania, odrzucenia nieistotnej wiedzy oraz koncentracji na organizacyjnym uczeniu się. Ponadto, jak dowodzą H. Sapienza, A. Parhankangas, E. Autio, intensyfikacja procesu nakładania się wiedzy z jednostką macierzystą powinna zwiększać zdolności produkcyjne firm odpryskowych oraz przyczyniać się do wzrostu ich potencjału. Firmy te stają się zatem swoistego rodzaju nową przestrzenią do dzielenia się wiedzą, kulturą i kompetencjami pomiędzy różnymi partnerami, szerokim gronem interesariuszy, a powszechne wykorzystanie wiedzy oraz osiągniętych wyników tworzy określoną wartość dodaną.

3. Podsumowanie

Przyjęcie paradygmatu otwartych innowacji pozwala zaprojektować nowe rozwiązania mające na celu zarządzanie wynikami projektów badawczych, gdzie wiodącym problemem staje się obecnie przekształcenie wyników badań w nowe produkty, a międzynarodowy transfer wiedzy i innowacji staje się priorytetem wielu narodowych polityk. Wśród różnych form, jakie mogą przybierać otwarte innowacje, w artykule niniejszym szczególną uwagę poświęcono zjawisku firm odpryskowych,

¹⁸ H. Sapienza, A. Parhankangas, E. Autio, Knowledge relatedness and post – spin-off growth, „Journal of Business Venturing”, 19, 2004, s. 820.

jako jednego z najbardziej innowacyjnych i efektywnych sposobów wykorzystania wyników badań naukowych. Polska, widząc w tego typu przedsięwzięciach duży potencjał innowacyjny, poczyniła kroki dostosowujące prawo polskie do tego rodzaju działalności, a także tworzy specjalne fundusze wspierające takie inicjatywy. Jednakże praktyka dostarcza licznych ograniczeń w tworzeniu i rozwoju tychże firm. W warunkach polskich naukowcy dość rzadko podejmują tego typu inicjatywy, gdzie przyczyną takich zahamowań może być brak motywacji i niechęć do podjęcia próby komercjalizacji badań naukowych, obawa przed ryzykiem porażki, problem z akceptacją w środowisku, czy funkcjonowanie tzw. szarej strefy. Istotnym ograniczeniem jest także słabość instrumentów finansowania nowych firm technologicznych, np. funduszy załączkowych czy aniołów biznesu¹⁹. Istnieje więc potrzeba rozwoju tego typu instrumentów, prowadzenia działań proinnowacyjnych, mających na celu stymulowanie zakładania tego typu przedsięwzięć, określenia jasnych zasad udostępniania przez uczelnie zasobów materialnych oraz własności intelektualnej, a także zasad i procedur kreujących właściwe relacje pomiędzy wieloma podmiotami w tym procesie. Ponadto należy rozwijać różnego rodzaju instytucje proinnowacyjne, centra transferu technologii, inkubatory akademickie. Instrumenty transferu wiedzy powinny funkcjonować w ramach systemów innowacyjnych, ułatwiając wzajemne kontakty pomiędzy sferą badawczo-rozwojową i biznesową. Istnieje zatem potrzeba opracowania bardziej szczegółowej polityki stymulującej rozwój firm odpryskowych, w ramach długoterminowych programów badawczych i międzynarodowej współpracy między organizacjami prywatnymi i publicznymi.

Praca została wykonana w ramach projektu badawczego własnego Nr N N115 257434, pt.: „Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw w regionie przemysłowym – na przykładzie województwa śląskiego”.

4. Bibliografia

1. Chesbrough H., *Managing Open Innovation*, „Research Technology Management”, 2004.
2. Chesbrough H. W., Appleyard M., *Open Innovation and Strategy*, „California Management Review”, 50, 1, 2007.
3. Clarysse B., Moray N., *A process study of the entrepreneurial team formation: the case of research-based spin-off*, „Journal of Business Venturing”, 19, 2004.

¹⁹ Określenie to ma korzenie amerykańskie, w literaturze brytyjskiej nazywani są inwestorami indywidualnymi, prywatnymi oraz nieformalnymi; określenie anioły biznesu dotyczy inwestorów dostarczających kapitałów udziałowych bezpośrednio do nowych przedsiębiorstw o dużym potencjale wzrostu, z którymi łączy ich interes ekonomiczny.

4. Clarysse B., Wright M., Lockett A., Vand de Velde E., Vohora A., Spinning out new ventures: A typology of incubation strategies from European research institution, „Journal of Business Venturing”, 20(2), 2005.
5. Davenport S., Carr A., Bibby D., Leveraging talent: *spin-off* strategy at Industrial Research, „R&D Management”, 32, 3, 2002.
6. Grudzewski W., Chyba Z., Uniwersyteckie firmy *spin-off*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1, 2007.
7. Migliorini P., Serarols C., Venderell F., Exploring critical junctures in non-elite universities spin-offs, Research in entrepreneurship and small business conference, Portugal, 2008.
8. Lindholm A., Growth and inventiveness in technology-based spin-off firms, Res. Policy 26, 1997.
9. Pontiskoski E., Asakawa K., Overcoming Barriers to Open Innovation at Apple, Nintendo and Nokia, Proceedings of World Academy of Science, „Engineering and Technology”, 41, 2009.
10. Sansonetti A., D’Atri A., Knowledge transfer in a context of open innovation: the spin-offs phenomenon in the European framework, British Academy of Management Conference, Brighton 2009.
11. Sapienza H., Parhankangas A., Autio E., Knowledge relatedness and post – spin-off growth, „Journal of Business Venturing”, 19, 2004.
12. Thursby J., Jensen R., Thursby M., Objectives, Characteristics and outcomes of university licensing: A survey of U.S. major universities, „Journal of Technology Transfer”, 26, 2001.
13. Vand de Velde E., Clarysse B., The technology endowments of spin-off companies, American Academy of Management Conference, Anaheim 2008.
14. Wright M., Clarysse B., Mustar P., Lockett A., Academic Entrepreneurship in Europe, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.

Problematyka wyboru strategii zarządzania wiedzą

1. Wprowadzenie

Wiedza ma kilka ważnych cech, odróżniających ją od innych zasobów organizacji. Przede wszystkim jest dominująca i coraz częściej decyduje o sukcesie organizacji. Ponadto charakteryzuje ją niewyczerpalność, przejawiająca się w tym, że dzielenie się wiedzą nie powoduje jej wyczerpania, ale wręcz przeciwnie, sprzyja wymianie poglądów i jej pomnażaniu. Może być ponadto wykorzystywana jednocześnie przez wiele osób w organizacji. Jednak najważniejsze pytanie, jakie stawiają ekonomiści i menedżerowie, dotyczy zależności pomiędzy ilością wiedzy a korzyściami z jej posiadania. Okazuje się, że często posiadanie rozległej wiedzy nie gwarantuje sukcesu w biznesie, zaś z pozoru mało znaczące innowacje mogą przyczynić się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo znacznych zysków. Właściwość tę określa się mianem nieliniowości¹. Ze względu na specyfikę zasobów wiedzy wymagają one zastosowania specjalnych strategii, pozwalających na ich efektywne pomnażanie i wykorzystanie.

2. Pojęcia wiedzy, zarządzania wiedzą i strategii zarządzania wiedzą

Wiedza od wieków interesowała uczonych i filozofów, dlatego tak wiele jej definicji. W praktyce zarządzania liczy się jednak umiejętność rozróżnienia pomiędzy danymi, informacjami a wiedzą. Podział ten przedstawia się następująco:

- 1) dane to nieuporządkowane i pozbawione kontekstu fakty lub obserwacje;
- 2) informacje to dane, które zostały skontekstualizowane, tzn. wiadomo, w jakim celu je zebrano, znane są jednostki analizy danych. Aby można było mówić o informacji, dane należy poddać analizie statystycznej oraz korekcie, w celu usunięcia błędów. Ponadto dane muszą być przedstawione w poglądowej formie (np. schematu czy wykresu), dopiero wtedy stają się informacjami;
- 3) wiedza z kolei powstaje dzięki porównaniu nowych informacji z innymi informacjami lub posiadaną wiedzą. Równie ważne jest tutaj zastano-

¹ G. Kobyłko, M. Morawski, Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, Difin, Warszawa 2006, s. 12–13.

wienie się, jakie konsekwencje mają nowe informacje w podjęciu decyzji, jakie jest miejsce nowej wiedzy w posiadanej przez pracowników wiedzy i, co myślą oni na temat nowych informacji. Dopiero odpowiedź na te wszystkie pytania rodzi nową wiedzę w umyśle pracownika².

Szczególną rolę w zarządzaniu wiedzą odgrywa zarządzanie strategiczne, które ogólnie jest rozumiane jako proces zarządzania, obejmujący sporządzanie planów strategicznych i ich realizację. Strategia zaś to szeroki program ustalania i realizowania celów organizacji w reakcji na zmiany w otoczeniu³. Uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa jest strategia zarządzania wiedzą, koncentrująca się na wiedzy, jako zasobie, i wskazująca sposoby działania systemu zarządzania wiedzą, będącego kompleksem zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci wzajemnych powiązań⁴.

Ze względu na różnorodność cech organizacji i ich otoczenia wyróżnia się kilka typów strategii zarządzania wiedzą.

3. Strategia kodyfikacji vs. strategia personalizacji wiedzy

Strategia kodyfikacji wiedzy ma na celu zbieranie wiedzy, gromadzenie jej w bazach danych i ponowne udostępnianie jej w postaci skodyfikowanej i zrozumiałej dla wszystkich. Takie wielokrotne wykorzystanie wiedzy ma sprzyjać oszczędności kosztów i czasu. Dlatego przedmiotem pracy menedżera jest często projektowanie baz danych, czy analiza obiegu dokumentów. Z kolei głównym zadaniem w ramach strategii personalizacji nie jest gromadzenie wiedzy, ale zapewnienie ludziom możliwości efektywnego komunikowania się, by mogli dzielić się wiedzą w ramach takich sieci wiedzy, jak chociażby koła jakości.

Wybór pomiędzy strategią personalizacji i kodyfikacji jest wynikiem przyjętej strategii przedsiębiorstwa i uwarunkowań wewnętrznych, jak chociażby specyfika wytwarzanych produktów, wykonywanych zadań, czy umiejętności pracowników. Jednak z punktu widzenia zarządzania strategicznego najważniejszy wydaje się wpływ przyjętej strategii globalnej organizacji⁵.

Jeśli strategia przedsiębiorstwa zorientowana jest na dostarczaniu klientom nowych produktów lub usług, to przedsiębiorstwo powinno wybrać strategię perso-

² A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 19–20.

³ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 266.

⁴ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 127, 136.

⁵ M. E. Greiner, T. Böhmman, H. Krcmar, *A strategy for knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, 2007, Vol. 11, No. 6, s. 5.

nalizacji wiedzy, natomiast jeśli przedsiębiorstwo koncentruje się na dostarczaniu produktów po niskich cenach, to powinno wybrać strategię kodyfikacji wiedzy. Oprócz strategii, jaką obrała dana jednostka biznesowa, ważny jest również charakter zadań wykonywanych na danym projekcie. Przykładowo, jeśli w firmie farmaceutycznej w ramach projektu przetwarzania danych tworzona jest wiedza jawna, to działanie takie można uznać za przejaw strategii kodyfikacji wiedzy⁶.

Podział na strategię personalizacji i kodyfikacji nie wyjaśnia tego, jaki jest stosunek przedsiębiorstwa do nowej wiedzy i, czy ta wiedza powinna być czerpana z otoczenia organizacji, czy generowana wewnętrznie.

4. Strategia eksploatacji vs. eksploracji wiedzy

Strategia eksploatacji wiedzy zakłada maksymalne wykorzystanie wiedzy już istniejącej w przedsiębiorstwie, dlatego kładzie nacisk na efektywność i specjalizację w zakresie szkoleń pracowników. Z kolei strategia eksploracji polega na tworzeniu nowych zasobów przez firmę, dzięki wykorzystaniu zdolności twórczych pracowników. Badania w tym zakresie koncentrują się na dwóch podejściach. Jedne dowodzą, że organizacje dokonują wyboru pomiędzy strategią eksploatacji i eksploracji wiedzy. Inne zaś, że strategie te współlistnieją w przedsiębiorstwie i stanowią dwa zestawy realizacji strategii przedsiębiorstwa, wykorzystywane zamiennie, w zależności od potrzeb. Świadczą o tym również wyniki badań nad kulturą organizacyjną wskazujące, że nastawienie na komunikację i dzielenie się wiedzą sprzyja zarówno tworzeniu nowej wiedzy, jak i sprawnemu rozpowszechnianiu już istniejącej⁷.

Jednakże wnioski płynące z badań nad innowacyjnością organizacji świadczą, że część firm, nastawionych na eksplorację wiedzy, dokonuje dużych inwestycji w badania i rozwój, szybko wdraża nowe technologie produkcji i wykorzystuje środki, pozwalające szybko wprowadzić nowe produkty na rynek. Z kolei firmy nastawione na eksploatację wiedzy inwestują w nowe procesy technologiczne, które pozwolą raczej na obniżenie kosztów niż produkowanie nowych wyrobów. Zaś innowacje mają charakter stopniowy⁸.

Kreowanie i wykorzystanie wiedzy może się opierać na wykorzystaniu zasobów wewnętrznych organizacji lub dzięki współpracy z firmami zewnętrznymi.

⁶ *Ibidem*, s. 9.

⁷ B. K. Miller, P. E. Bierly, P. S. Daly, The Knowledge Strategy Orientation Scale: Individual Perceptions of Firm – Level Phenomena, „Journal of Managerial Issues”, 2007, Vol. XIX, No. 3, s. 417–418.

⁸ *Ibidem*.

5. Wykorzystanie wiedzy wewnętrznej vs. wykorzystanie wiedzy zewnętrznej

Współpraca międzyorganizacyjna bywa często postrzegana jako sposób na utrzymanie wysokiego potencjału wiedzy w firmach. Jak wykazały badania prowadzone na grupie przedsiębiorstw niemieckich, najważniejszym powodem do zawierania aliansów w zakresie badań i rozwoju jest możliwość wykorzystania efektu synergii dzięki wymianie i rozwijaniu wiedzy technicznej. Podobne wnioski płyną z badań przeprowadzonych w Japonii, gdzie okazało się, że główną przyczyną współpracy przy rozwijaniu nowych technologii jest zróżnicowanie umiejętności pracowników. Jest to szczególnie ważne wówczas, gdy działalność organizacji wymaga zaangażowania wiedzy z różnych zakresów. Wykorzystanie współpracy międzyorganizacyjnej prowadzi wtedy do powstania całkiem nowego, szerokiego obszaru wiedzy, będącego kluczową kompetencją organizacji działających w ramach porozumienia⁹.

Przykładem mogą być działania firmy farmaceutycznej Eli Lilly, która wprowadziła, jako pierwsza, insulinę do masowej produkcji i sprzedaży komercyjnej, dzięki współpracy z Uniwersytetem w Toronto w 1920 roku. W kolejnych latach również rozwijała nowe produkty dzięki współpracy z innymi firmami. W 1999 roku założyła (jako pierwsza firma farmaceutyczna) Biuro ds. Zarządzania Aliansami, które miało zapobiegać problemom z wdrażaniem nowych technologii i produktów oraz konfliktom personalnym. Obecnie duże ryzyko prowadzenia badań farmaceutycznych sprawia, że firmy zorientowane na innowacje muszą stale szukać okazji na zewnątrz przedsiębiorstwa do poszerzania linii produktów i wprowadzania ich na rynek. Proces poszukiwania zewnętrznych innowacji rozpoczyna się od działania grupy naukowców, którzy nawiązują kontakty na całym świecie w poszukiwaniu substancji i leków, które mogą przyczynić się do udoskonalenia już istniejących lub powstania całkiem nowych lekarstw. W następnym etapie korporacyjna grupa ds. rozwoju podejmuje negocjacje z potencjalnym partnerem wskazanym przez naukowców. Jeśli negocjacje kończą się sukcesem, zawierana jest umowa tworząca alians. W kolejnej fazie dba się o to, aby porozumienie przyniosło spodziewane rezultaty. Efektem działania biura było zawarcie 200 aliansów w latach 2001–2003.

Pomimo naukowo udowodnionych korzyści z zawierania porozumień, w celu zdobywania nowej wiedzy dla organizacji i pozytywnych doświadczeń praktyki biznesowej, istnieją jednak przesłanki do rozwijania wiedzy wewnątrz organizacji. Podstawowym problemem powstającym przy współpracy z partnerem zewnętrznym jest zapewnienie ochrony wiedzy ważnej z punktu widzenia przewagi konkuren-

⁹ B. E. Yao, Knowledge flow and value creation: integrating structural embeddedness and knowledge embeddedness in alliance networks, University of Pittsburgh, Pittsburgh 2006, s. 22–24.

cyjnej przedsiębiorstwa¹⁰. Podobnie w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo skutecznie rozwija jakiś obszar wiedzy nie ma sensu, by wykorzystywało w tym celu współpracę z partnerem zewnętrznym.

Przedstawione warianty strategii zarządzania wiedzą mogą występować w kombinacjach, np. strategii eksploracji z wykorzystaniem źródeł wewnętrznych. Dlatego konieczne jest przedstawienie typologii strategii zarządzania wiedzą w przejrzystej, syntetycznej postaci.

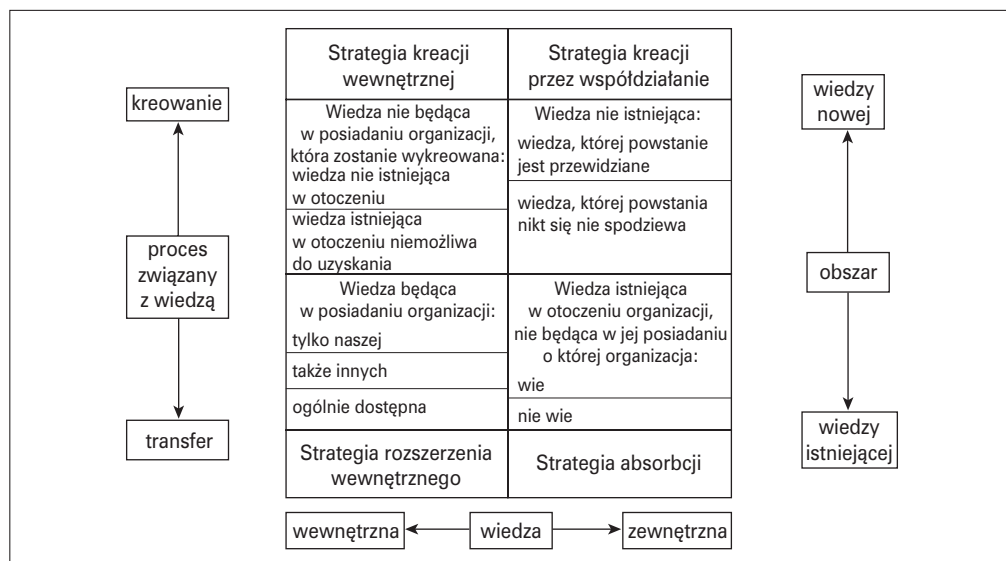
6. Typologia strategii zarządzania w ujęciu syntetycznym

Typologię strategii zarządzania wiedzą stworzyło kilku autorów, m.in. G. von Krogh, I. Nonaka i M. Aben, czy J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury. Jednakże brakuje w nich jasnego rozróżnienia względem trzech wymiarów:

- 1) tworzenia lub transferu wiedzy;
- 2) koncentracji na wiedzy nowej lub istniejącej;
- 3) wykorzystaniu wiedzy wewnętrznej lub zewnętrznej.

Wszystkie te wymiary przedstawia typologia strategii według B. Mikuły. Istotę tak pojmowanej typologii strategii zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Typologia strategii zarządzania wiedzą według B. Mikuły



Źródło: B. Mikuła, *Organizacje oparte...*, *op. cit.*, s. 140.

¹⁰ T. Paju, Conceptual model of R&D offshore outsourcing, „Journal of Global Business and Technology”, ABI/INFORM GLOBAL, 2007, No. 3, s. 57.

Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie dotyczy wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa. W realizacji tej strategii organizacje wykorzystują głównie alianse z organizacjami zewnętrznymi, tu za przykład może posłużyć opisana wyżej praktyka koncernu Eli Lilly. Bardzo często korzysta się z outsourcingu działalności badawczo-rozwojowej.

Strategia kreacji wewnętrznej dotyczy obszaru wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa, nie istniejącej w otoczeniu lub trudnej do pozyskania z otoczenia. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo jest zmuszone kreować wiedzę samodzielnie, z wykorzystaniem zespołów ds. B+R, zespołów projektowych, kół jakości i różnego typu wspólnot, np.: wspólnot praktyków, wspólnot twórczych, wspólnot wiedzy.

Strategia absorpcji wiedzy polega na wykorzystaniu wiedzy z otoczenia poprzez transfer z innych organizacji do przedsiębiorstwa. Może się to odbywać na drodze outsourcingu B+R, poprzez zastępowanie własnej wiedzy typu *know-how*, wiedzą z zewnątrz przedsiębiorstwa. Często wykorzystuje się zakup licencji, Internet, Ekstranet, literaturę przedmiotu, szkolenia zewnętrzne, konferencje, korzysta się z rządowych agencji doradczych i firm konsultingowych.

Strategia rozszerzania wewnętrznego koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji. Przekazywana jest w ten sposób zarówno wiedza jawna, jak i ukryta. Wymaga to stosowania zamiennie strategii personalizacji i kodyfikacji. Zastosowanie znajdują tutaj systemy szybkiego reagowania, pozwalające na szybkie dotarcie do ekspertów z różnych dziedzin i doświadczeń płynących z realizacji różnych projektów, dlatego wszelkie doświadczenia muszą być rejestrowane.

Należy zwrócić uwagę, że powyższe strategie mogą być stosowane zamiennie. Przykładowo, przedsiębiorstwo zdobywa wiedzę przez współdziałanie, a następnie wykorzystuje strategię rozszerzania wewnętrznego, aby rozpowszechnić ją we właściwych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa¹¹.

7. Podsumowanie

Reasumując, wybór strategii zarządzania wiedzą jest określony przez wiele czynników. Przede wszystkim należy uwzględnić strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa, jako dominującą w stosunku do obranej strategii zarządzania wiedzą. Konieczne jest również zapewnienie spójności powyższych strategii. Równie ważny jest charakter realizowanych zadań w ramach poszczególnych projektów, który implikuje rodzaj wiedzy (cichej lub jawnej), jaki będzie zastosowany w ich realizacji.

¹¹ B. Mikula, *Organizacje oparte...*, *op. cit.*, s. 140–142.

Najważniejsze, jak się zdaje, jest jednak to, w jaki sposób wiedza powinna być kreowana i wykorzystana. Dlatego należy dokonać wyboru pomiędzy współpracą a działaniem we własnym zakresie, między eksploracją a eksploatacją wiedzy, między jej transferem a tworzeniem. Warto wykorzystać w tym celu syntetyczne ujęcia typów strategii dla obrania jednej lub kilku strategii równorzędnych, stosowanych zamiennie, w zależności od celów i uwarunkowań organizacji.

8. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Kobyłka G., Morawski M., Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, Difin, Warszawa 2006.
2. Kowalczyk A., Nogalski B., Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia, Difin, Warszawa 2007.
3. Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
4. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy, Difin, Warszawa 2007.
5. Perechuda K., Idzikowski W., Logistyka wiedzy niejawnej. Podstawowe problemy. Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, Nr 49.
6. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
7. Yao B. E., Knowledge flow and value creation: integrating structural embeddedness and knowledge embeddedness in alliance networks, University of Pittsburgh, Pittsburgh 2006.

Artykuły:

1. Greiner M. E., Böhmman T., Kremer H., A strategy for knowledge management, „Journal of Knowledge Management”, 2007, Vol. 11, No. 6.
2. Miller B. K., Bierly P. E., Daly P. S., The Knowledge Strategy Orientation Scale: Individual Perceptions of Firm – Level Phenomena, „Journal of Managerial Issues”, 2007, Vol. XIX, No. 3.
3. Paju T., Conceptual model of R&D offshore outsourcing, „Journal of Global Business and Technology”, ABI/INFORM GLOBAL, 2007, No. 3.

Nina Buta
Onninen Sp. z o.o.
Marek Matejun
Politechnika Łódzka

Kierunki zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Onninen Sp. z o.o.

1. Wprowadzenie

Tworząc przedsiębiorstwo, zakłada się, że w wyniku koordynacyjnej działalności będzie osiągany większy efekt współdziałania od tego, jaki byłby wynikiem swobodnej kooperacji samodzielnych jednostek gospodarczych nie połączonych formalnymi więziami organizacyjnymi¹. Na takie ujęcie istoty przedsiębiorstwa wskazuje m.in. teoria kosztów transakcji R. Coase'a², czy teoria kontraktualna firmy³. W procesie zarządzania przedsiębiorstwami realizowana jest w praktyce funkcja organizowania, polegająca na pozyskiwaniu, a następnie łączeniu osobowych i rzeczowych składników w określone części, odpowiednim ich rozmieszczeniu w układzie pionowym i poziomym oraz takim połączeniem za pomocą więzi w większą całość, aby współprzyczyniały się do realizacji ustalonego celu⁴.

W obecnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwo, aby przetrwać i realizować własne cele, nie może pozostawać bierne. Stale musi dopasowywać się, a wręcz wyprzedzać zmiany zachodzące w otoczeniu. Reagując na zmiany, organizacja przekształca między innymi swoją **strukturę organizacyjną**, która jest traktowana jako podstawowe narzędzie zarządzania i kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych. To właśnie w rozwiązaniach strukturalnych dostrzega się istotne źródło podwyższania efektywności organizacji.

Biorąc to pod uwagę, celem niniejszego artykułu jest analiza przyczyn i kierunków zmian zachodzących w strukturze organizacyjnej wybranego przedsiębiorstwa w ciągu 3 lat, a także ustalenie przyszłych tendencji oraz zgłoszenie propozycji zmian w zakresie konfiguracji organizacyjnej. Jako podmiot badań

¹ J. Żbikowski, Teoria organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2004, s. 32.

² A. Noga, Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009, s. 140–142.

³ T. Gruszecki, Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 216–217.

⁴ J. Koziański, T. Listwan, Podstawy zarządzania organizacją, Wydawnictwo Forum Naukowe, Wrocław–Poznań 2005, s. 10.

wybrano w sposób celowy firmę Onninen Sp. z o.o. W badaniach wykorzystano metodę wywiadu oraz badania dokumentów.

2. Kształtowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie zarządzania

Badania nad kształtowaniem struktur organizacyjnych przedsiębiorstw należą do jednych z najważniejszych w naukach o zarządzaniu. Wśród nurtów rozważań naukowych można wymienić tu między innymi analizy czynników strukturotwórczych, elementów i więzi organizacyjnych, parametrów strukturalnych oraz kierunków zmian i przyszłych tendencji w konfiguracjach organizacyjnych przedsiębiorstw.

Czynniki strukturotwórcze to składniki szeroko rozumianego otoczenia struktury organizacyjnej, traktowanej jako system, wpływające na organizację przedsiębiorstwa⁵. W ciągu ostatnich lat w teorii zarządzania nastąpiła zmiana poglądów na kwestię kluczowych czynników kształtujących strukturę organizacyjną. Dawniej uważano, że struktura powinna zapewniać jak najlepszą współpracę elementów organizacji. Obecnie dominuje pogląd, że struktura organizacyjna powinna być dostosowana do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Ta zmiana poglądów nastąpiła pod wpływem narastającej zmienności współczesnego świata i coraz silniejszej walki konkurencyjnej⁶.

Na strukturę organizacyjną wpływają różne czynniki. Jest też dużo podejść tłumaczących jej kształtowanie się, jak również wiele metod projektowania⁷. Różnorodność czynników nie pozwala na stworzenie jednej uniwersalnej listy. Do najważniejszych można zaliczyć: potencjał otoczenia, strategię i cele firmy, technologię, wielkość organizacji, cykl życia organizacji, tradycję i kulturę organizacyjną, władzę i poziom kwalifikacji pracowników. Wpływ tych czynników na kształt struktury organizacyjnej różni się, w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa i branży, w której ono działa⁸. Może wyrażać się poprzez wprowadzanie zmian wewnątrz organizacji dostosowujących jej funkcjonowanie do otoczenia, bądź też poprzez wdrażanie zmian antycypacyjnych, wynikających z inicjatywy

⁵ A. Nalepka, A. Kozina, Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 58.

⁶ E. Kirejczyk, Zrozumieć zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 151.

⁷ J. Lichtarski (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 213.

⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, Struktury organizacyjne przedsiębiorstw wysokich technologii, w: S. Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 120.

samej organizacji⁹. Stopień wpływu elementów otoczenia na organizację jest różny w różnych przedsiębiorstwach, a także zmienny w czasie¹⁰.

Analizując czynniki strukturotwórcze i reguły konfiguracji organizacyjnej w teorii zarządzania, poszukuje się modeli idealnej struktury organizacyjnej. Modele te w uproszczony sposób odzwierciedlają podstawowe cechy budowy organizacji, jej zalety oraz wady w działaniu, pozostawiając nieco z boku kwestię przydatności praktycznej¹¹.

Wśród modeli idealnych klasyczny jest **model biurokratyczny**, stworzony przez M. Webera. Funkcjonuje według określonych reguł, jak: jasny podział pracy i kompetencji, hierarchia organizacyjna, standaryzacja ról, procedur i uczestnictwa. W praktyce model ten nie okazał się sprawny, a próby kurczowego trzymania się zasad biurokracji prowadziły do wielu patologii¹². Model przeciwny do logiki ujęcia biurokratycznego został stworzony przez R. Likerta i nazwany jest **modelem organicznym**. Przywołuje on analogię organizacji do żywego organizmu, charakteryzującego się zdolnością przystosowywania się do zmian otoczenia, uczenia się i poprawiania własnych błędów. Również ten model, gdyby zastosować go w jego idealnej formie w praktyce gospodarczej, bardziej przypominałby anarchię niż organizację i tylko w wybranych warunkach przynosiłby rezultaty ze względu na brak silnej władzy kierowniczej, słabą formalizację i kontrolę¹³.

Z dwóch przeciwstawnych modeli struktur organizacyjnych: biurokratycznej i organicznej można wyprowadzić typowe wzorce struktur stosowanych w praktyce i nazywanych **formalnymi strukturami organizacyjnymi**¹⁴. Z nurtu biurokratycznego wywodzą się hierarchiczne rozwiązania, jak: struktura liniowa, sztabowo-liniowa czy funkcjonalna. Dla nurtu organicznego charakterystyczne są natomiast elastyczne struktury, jak: dywizjonalna, macierzowa, tensorowa, projektowa (zadaniowa) czy sieciowa.

Oprócz podziału związanego z modelami wzorcowymi struktur organizacyjnych w literaturze występuje wiele klasyfikacji struktur organizacyjnych, przyjmujących za podstawę inne kryteria podziału, np.: rozpiętość kierowania czy rodzaj więzi organizacyjnych¹⁵. Przykłady współczesnych struktur wyraźnie wskazują na to, że organizacje przyszłości będą znacząco różnić się od obecnie funkcjonujących. Wielostronność i szybkość zmian otoczenia przedsiębiorstw już

⁹ S. Lachiewicz (red.), *Organizacja pracy kierowniczej, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent*, Łódź 1994, s. 31.

¹⁰ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 80.

¹¹ M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 139.

¹² M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji zarządzania*, Difin, Warszawa 2002, s. 203.

¹³ M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania...*, *op. cit.*, s. 140.

¹⁴ M. Romanowska, *Podstawy organizacji...*, *op. cit.*, s. 205.

¹⁵ S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004, s. 109.

teraz stanowi mocny impuls do tego, by zmieniać struktury w kierunku zwiększania stopnia ich elastyczności oraz powiązań międzyorganizacyjnych. Umiejętność adaptacji, tak biernej, jak i czynnej, będzie wymogiem dla zapewnienia sprawności działania przedsiębiorstw przyszłości¹⁶.

Istotnym zagadnieniem dotyczącym kształtowania struktur organizacyjnych w procesie zarządzania staje się **charakter prowadzonych zmian**. Wyróżnić tu można dwa główne podejścia do problematyki modyfikacji – ujęcie prognostyczne oraz diagnostyczne¹⁷. Zmiany te mogą mieć charakter degresywny, dostosowawczy lub proaktywny¹⁸. Ważne jest również ustalenie takich zmiennych, jak: zakres zmian oraz czas na ich wprowadzenie, co prowadzi do wyodrębnienia dwóch zasadniczych modeli zmian w procesie kształtowania struktur organizacyjnych: zmian rewolucyjnych (mechanistycznych, radykalnych) oraz ewolucyjnych (organicznych, samoistnych). Wybór modelu zmian struktur organizacyjnych w praktyce gospodarczej będzie zależał od wielu czynników, w tym m.in. od sytuacji rynkowej w której znajduje się przedsiębiorstwo, fazy cyklu życia organizacji, przyjętej strategii, ukształtowanej kultury organizacyjnej, preferencji właścicieli bądź udziałowców i wielu innych. Zdaniem autorów wybór konkretnego modelu powinien być poprzedzony obiektywną i wnikliwą diagnozą organizacji, otoczenia oraz relacji między tymi sferami (zmiany diagnostyczne), a najkorzystniejsze efekty uzyska się poprzez wdrażanie zmian o charakterze antycypacyjnym.

3. Metodyka prowadzonych badań empirycznych oraz charakterystyka przedsiębiorstwa

Do badań wybrano w sposób celowy firmę Onninen Sp. z o.o. Z upływem lat z tradycyjnej hurtowni przekształciła się ona w partnera dostarczającego wszechstronne produkty i usługi. Firma ma przed sobą perspektywę dalszego rozwoju zarówno geograficznego, asortymentowego, jak również planowane są przejęcia innych firm, co wiąże się z dalszymi przekształceniami struktury organizacyjnej.

Badania empiryczne przeprowadzono w 2009 roku z wykorzystaniem metody badania dokumentów oraz wywiadu. Celem badania dokumentów była analiza zakresu i kierunków zmian struktury organizacyjnej firmy w ciągu ostatnich 3 lat. Wykorzystano tu technikę analizy treści, a narzędziem badawczym były

¹⁶ J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008, s.199.

¹⁷ Z. Malara, Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 108.

¹⁸ Szerzej zob.: K. Lobos, Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 222–223.

dokumenty organizacyjne, zawierające opisy stanowisk pracy, procesów, a także pokazujące kształt i rozmiary struktury organizacyjnej.

Przeprowadzono także wywiad z przedstawicielką kierownictwa spółki. Respondentką była kobieta w przedziale wiekowym 31–40 lat o wykształceniu wyższym, od 8 lat zajmująca stanowisko Dyrektora Finansowej. Dzięki informacjom wynikającym ze sprawozdań finansowych wpływa ona na kształt struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jako technikę badawczą wykorzystano wywiad kwestionariuszowy, a narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu. Celem wywiadu było poznanie opinii dyrekcji na temat zmian w strukturze organizacyjnej firmy.

Firma Onninen została założona w 1913 roku w Finlandii. Obecnie ma ponad 130 punktów sprzedaży w 8 krajach. Działalność firmy, oprócz Finlandii, Norwegii i Szwecji, obejmuje Polskę i Kraje Bałtyckie. Grupa Onninen jest podzielona na trzy jednostki odpowiedzialne za poszczególne obszary geograficzne: Onninen Finlandia, Onninen Skandynawia (Szwecja i Norwegia) i Onninen Wholesale International (obejmujący swoją działalnością Polskę, Rosję i Kraje Bałtyckie). Strategia Onninen dąży do wyznaczania celów wzrostu i dochodowości oraz ekspansji geograficznej. W Polsce Onninen Sp. z o.o. rozpoczęła działalność w 1996 roku. Obecnie posiada ponad 30 punktów sprzedaży w większych miastach na terenie całej Polski. Zatrudnienie na koniec 2008 roku wyniosło 740 osób.

Onninen oferuje szeroki zakres asortymentu elektrotechnicznego oraz instalacyjno-grzewczego, sanitarnego, a także wentylacji i klimatyzacji. Odbiorcami firmy są między innymi: kontrahenci z branży elektrycznej, instalacyjno-grzewczej, wentylacyjnej i chłodniczej, a także zakłady przemysłowe, elektrownie i instytucje publiczne. Struktura organizacyjna badanej firmy jest bardzo złożona. Ma charakter eklektyczny i zawiera jednocześnie elementy struktury liniowo-sztabowej oraz dywizjonalnej. W przedsiębiorstwie zostały wyodrębnione procesy, ale przy uwzględnieniu jedności rozkazodawstwa. Strukturę firmy można traktować jako strukturę dywizjonalną, gdyż punkty sprzedaży funkcjonują jako względnie samodzielne jednostki (podległe na poziomie strategicznym centrali firmy). W przedsiębiorstwie występują też Działy Technicznego Wsparcia, co można traktować jak sztaby charakterystyczne z kolei dla układu liniowo-sztabowego.

4. Zmiany zachodzące w strukturze organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa

W badaniach empirycznych podjęto analizę zmian w strukturze organizacyjnej polskiej spółki Onninen. Pierwsze zmiany spowodowane były rozszerzaniem zakresu działania podmiotu na terenie kraju. Struktura rozbudowywała się, gdyż powsta-

wało coraz więcej punktów sprzedaży i zatrudniano nowe osoby. W dobie kryzysu Onninen napotkał jednak pewne trudności, co wiązało się z kolei z redukcją etatów i kolejnymi zmianami struktury organizacyjnej, która cały czas ewoluuje. Analiza treści dokumentów organizacyjnych spółki wskazuje na następujące zmiany struktury organizacyjnej w ciągu ostatnich 3 lat:

- 1) **w sferze sprzedaży hurtowej**, w ramach restrukturyzacji regionów od 1 stycznia 2009 roku zlikwidowano Region Centralno-Wschodni. Punkty Sprzedaży w miastach należących dotychczas do tego obszaru zostały wchłonięte przez Region Południowy (Kielce) oraz Region Centralny (Łódź i Radom). Od 1 lutego 2009 roku zmieniła się struktura organizacyjna Punktów Sprzedaży w Poznaniu. Zmiany te były związane z dostosowaniem potencjału sprzedażowego Poznania, do sytuacji rynkowej. W marcu w Łodzi nastąpiła reorganizacja działu sprzedaży punktów przy ul. Brukowej i przy ul. Limanowskiego. Punkt przy ul. Limanowskiego pełni funkcję biura handlowego, bez magazynu dostępnego dla klientów. Punkt przy ul. Brukowej obsługuje klientów na miejscu wraz z doradztwem technicznym. Zespoły handlowe operują z punktu ul. Limanowskiego. Jednocześnie oba punkty sprzedaży tworzą jeden zespół sprzedażowy w Łodzi. Kierownicy stanowią również jeden zespół zarządzający. Zmiany w regionach to także nowe oddziały w Gdyni, Wrocławiu, Toruniu, Kielcach, Zielonej Górze oraz w Wałbrzychu;
- 2) **w sferze sprzedaży detalicznej** w styczniu 2009 roku powstał dział sprzedaży w Ożarowie Mazowieckim, który odpowiada za obecność firmy w dużych sieciach handlowych;
- 3) **w sferze zakupów, czyli sourcingu**, pod koniec 2007 roku połączyły się dwa działy: dawny sourcing i dział realizacji zakupów. Nowy dział teraz bardzo ściśle współpracuje z odpowiednimi funkcjami w całej grupie Onninen. Zgodnie z wytycznymi Grupy, cały asortyment, który oferuje firma, został podzielony na siedem kategorii produktów. W każdym kraju wyznaczono po siedem osób koordynujących wszystkie tematy związane z danym obszarem – Kierowników Kategorii Produktów. Reprezentują oni interesy swojej kategorii produktów w Grupie (pełnią rolę interfejsu) i współpracują (choć nie są przełożonymi) ze wszystkimi innymi menedżerami produktu w tej kategorii w Polsce. Lokalna struktura towarowa jest nieco inna niż Grupy, dlatego niektóre kategorie mają tylko kierownika kategorii, a niektóre dodatkowo kilku menedżerów produktu;
- 4) **w zakresie logistyki** zwiększyła się odpowiedzialność dyrektora Centrum Dystrybucyjnego, który od 2008 roku odpowiada za trzy działy logistyczne: Magazyn Centralny, obejmujący ponad 60 magazynierów,

Dział Transportu – odpowiada on również za rozpakowywanie i pakowanie towaru (obsługę bram). Do tego działu dołączono część magazynierów obsługujących ten obszar, a specjaliści ds. transportu są ich bezpośrednimi przełożonymi. Cały dział liczy ponad 20 osób. Trzeci jest Dział Reklamacji, który odpowiada za całość spraw związanych z obsługą reklamacji;

- 5) **Dział Finansów** w 2008 roku prawie w 100% wymienił swoją kadre i przeniósł się z Warszawy do Teolina. Dotyczyło to około 30 osób i było dużym wyzwaniem organizacyjnym. Dzięki tej zmianie w tym roku Onninen prowadzi kilka projektów centralizacyjnych, które część prac do tej pory wykonywanych w oddziałach pomogą przenieść do funkcji pomocniczych. Ostatnio dział powiększył się o dwóch analityków, którzy dbają, aby na bieżąco były dostarczone raporty sprzedaży;
- 6) **Dział Marketingu i Komunikacji** został przeniesiony z Warszawy do Teolina, co wiązało się z wymianą kadry. Największym wyzwaniem „nowego” działu Marketingu i Komunikacji było otwarcie powiększonego Centrum Dystrybucyjnego;
- 7) **Dział IT** oprócz wielu projektów lokalnych uczestniczy także w pracach IT na poziomie Grupy, przygotowujących organizację i infrastrukturę do wdrożenia centralnego systemu ERP. Również w tym dziale nastąpiło kilka zmian osobowych, co spowodowało zmianę struktury,
- 8) **Dział HR** – jego część odpowiadająca za kadry i płace została zrekrutowana i wyszkolona od nowa w związku z przenosinami z Warszawy do Teolina. Obowiązki głównej recepcji firmy przejęła recepcja w Teolinie, obsługując całą korespondencję do pracujących tu działów oraz rezerwacje hotelowe, lotnicze, wizytówki, pieczętki i zakupy artykułów biurowych.

Badania dokumentów wskazują, że struktura Onninen Sp. z o.o. cały czas się zmienia. W przedsiębiorstwie przeprowadzane są na bieżąco badania na temat zadowolenia klientów, zadowolenia pracowników, analizowane są raporty finansowe i na tej podstawie wprowadzane zostają określone ulepszenia i modyfikacje organizacyjne.

5. Opinie kierownictwa na temat kierunków zmian w strukturze organizacyjnej firmy

Pierwszym etapem wywiadu było ustalenie podstawowych **czynników kształtujących strukturę organizacyjną** badanej firmy. Do czynników bardzo silnie kształtujących rozwiązania organizacyjne respondentka zaliczyła: cele oraz strategię firmy i całej grupy Onninen, stopień formalizacji i centralizacji zadań,

procesy zachodzące w firmie, kulturę organizacyjną, kadre przedsiębiorstwa i dotychczasowe doświadczenia w zakresie konfiguracji organizacyjnej. W nieco mniejszym stopniu na strukturę wpływa otoczenie przedsiębiorstwa i cykl życia organizacji. W jeszcze mniejszym zakresie rozwiązania strukturalne ewoluują w związku z wielkością organizacji.

Następnie zapytano, który **wzorzec struktury organizacyjnej** byłby najlepszy w przyszłości w firmie Onninen Sp. z o.o. Według respondentki najlepsza byłaby struktura macierzowa, gdzie w nietrwałych formach organizacyjnych (zespołach, grupach zadaniowych) są realizowane podstawowe zadania i problemy. Natomiast najmniej przydatna byłaby struktura liniowa, która opiera się na więzi hierarchicznej i obowiązuje w niej zasada jedności kierowania. Taki kierunek zmian wymagałyby jednak odejścia od stosowanej w firmie zasady jedności rozkazodawstwa. Wiązałyby się również z wprowadzeniem szerszego programu zmian i szkoleń w organizacji, w tym podjęcia działań modyfikujących kulturę organizacyjną.

Dalsze badania w przedsiębiorstwie zaowocowały propozycjami wielu zmian w strukturze organizacyjnej firmy. Do najważniejszych z nich zaliczono:

- wyeliminowanie przypadków nakładania się obowiązków i kompetencji pracowników,
- większą centralizację projektów ważnych z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym zwiększeniu decentralizacji innych procesów biznesowych, w tym przede wszystkim decentralizację działu ofertowania i zaopatrzenia,
- zmniejszenie rotacji pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy,
- usprawnienie procesu przepływu informacji i dokumentów pomiędzy działami,
- zwiększenie nacisku na procesy szkoleniowe w organizacji,
- wprowadzenie trzyosobowych zespołów handlowych z podziałem na:
 - przełożonego zespołu,
 - handlowca stacjonarnego (zajmującego się obsługą klienta w punkcie sprzedaży),
 - doradcę technicznego (zajmującego się większymi ofertami i telemarketingiem w określonych godzinach),
- rozwinięcie kompletacji zamówień i systemów asortymentowych w magazynach,
- ograniczenie liczby dostawców, a tym samym zwiększenie udziału czołowych dostawców i polepszenie warunków handlowych,

Zdaniem przedstawicielki kierownictwa struktura organizacyjna badanej firmy, ewoluując, będzie przekształcała się w strukturę macierzową i coraz bardziej będzie odbiegała od struktury hierarchicznej. Zmiany mają charakter ewolucyjny,

a ich zasadniczym celem jest zwiększenie elastyczności podmiotu oraz usprawnienie wewnętrznych procesów realizowanych w firmie. Do celów uzupełniających respondentka zaliczyła: zwiększenie skuteczności przepływu informacji w przedsiębiorstwie oraz ograniczenie niekorzystnej fluktuacji kadry. Z drugiej strony wszelkie zmiany w strukturze organizacyjnej polskiej spółki Onninen muszą być spójne ze strategią całej grupy, co może utrudniać ich wprowadzanie w polskich warunkach.

6. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa stają przed istotnym dylematem wyboru stosowanych rozwiązań w zakresie konfiguracji organizacyjnej. Od ich wyboru i skuteczności implementacji w znacznym stopniu zależy zdolność organizacji do rozwoju w turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu. Dla firm międzynarodowych, jak Onninen, znaczenie struktury organizacyjnej staje się szczególnie ważne, ze względu na odległość między poszczególnymi jednostkami wchodzącymi w skład całej grupy, co wymaga precyzyjnej koordynacji całości działań.

Analiza dokumentów spółki wskazuje, że w strukturze organizacyjnej zachodzą istotne zmiany, mające charakter ewolucyjny. Dotyczą one przede wszystkim modyfikacji zakresów działalności poszczególnych działów oraz pewnych zmian kadrowych. Następuje również rozbudowa struktury poprzez wprowadzanie działów wspomagających, jak np. Dział Doradców Technicznych. Najistotniejsze zmiany zachodzą w Dziale Sprzedaży, bowiem to tu otwiera się nowe punkty sprzedaży i likwiduje punkty, które nie są rentowne dla organizacji. Występują zatem zarówno modyfikacje o charakterze regresywnym, jak również dostosowawczym. Można ponadto stwierdzić, że zaprezentowane podejście ewolucyjne do kształtowania struktury organizacyjnej reprezentuje model diagnostyczny, oparty na prowadzonych analizach, uwzględniających określone niedomagania bądź wymagania wewnętrzne i rynkowe. Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, że przyszłe kierunki ewolucji konfiguracji organizacyjnej będą miały charakter proaktywny, uwzględniający organiczne rozwiązania macierzowe zwiększające elastyczność organizacji i zapewniające antycypacyjny charakter zmian.

Podobnie jak wiele dużych przedsiębiorstw, także polska spółka Onninen ma pewne problemy z przekazywaniem informacji i przepływem dokumentów między poszczególnymi działami. Problemem może być również wydłużona droga służbowa, charakterystyczna dla struktury liniowej. Przedsiębiorstwo ma również problem z dużą rotacją pracowników. W związku z hybrydową budową struktury organizacyjnej zdarza się, że obowiązki poszczególnych pracowników powielają się i dlatego ważnym krokiem powinna być eliminacja nakładania się obowiązków

pracowniczych. W celu ograniczenia trudności, w trakcie badań zaproponowano szereg zmian w strukturze organizacyjnej badanej firmy. Będą mogły one być wdrożone po akceptacji na poziomie centrali grupy Onninen.

7. Bibliografia

1. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
2. Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. Kardas J. S., Wójcik-Augustyniak M. (red.), Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008.
4. Kirejczyk E., Zrozumieć zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
5. Koziński J., Listwan T., Podstawy zarządzania organizacją, Wydawnictwo Forum Naukowe, Wrocław-Poznań 2005.
6. Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent, Łódź 1994.
7. Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
8. Łobos K., Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
9. Malara Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
10. Nalepka A., Kozina A., Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
11. Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
12. Romanowska M. (red.), Podstawy organizacji zarządzania, Difin, Warszawa 2002.
13. Sokołowska S., Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
14. Strużycki M. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
15. Zakrzewska-Bielawska A., Struktury organizacyjne przedsiębiorstw wysokich technologii, w: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Zarządzanie w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
16. Żbikowski J., Teoria organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2004.

Zbigniew Pawlak
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH
Andrzej Smoleń
Akademia Wychowania Fizycznego, Warszawa

Strategie działania i rozwoju spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym*

1. Wprowadzenie

Do połowy lat 90. polskie kluby sportowe w sporcie kwalifikowanym funkcjonowały w formie stowarzyszeń. Dla tego okresu charakterystyczne są pasywne strategie klubów w zakresie działania i rozwoju. Niedochodowa formuła prawna klubów, a także szerokie w tym czasie możliwości korzystania ze środków budżetowych oraz środków zapewnianych przez gospodarczych sponsorów (w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa i grupy kapitałowe z udziałem Skarbu Państwa) to – jak się wydaje – główne przyczyny zachowawczych postaw zarządów klubów.

W ostatnich 15 latach w otoczeniu polskich klubów sportowych nastąpiły przełomowe zmiany, które wyraźnie zmieniły ich strategię działania i rozwoju. Niewątpliwie kluczową rolę odegrała tu ustawa o kulturze fizycznej z 18 stycznia 1996 roku, która stworzyła podstawy prawne procesu przekształcania amatorskiego sportu wyczynowego w sport zawodowy. Proces ten w ostatnich kilku latach uległ gwałtownemu przyspieszeniu, gdyż związki sportowe w wielu dyscyplinach sportu (piłka nożna, koszykówka, siatkówka, żużel) wprowadziły jako obligatoryjną zasadę dopuszczania do rozgrywek ligowych w najwyższej kategorii tylko tych klubów, które mają formę spółek kapitałowych. Kluby sportowe zaczęły tracić niektóre z dotychczasowych źródeł finansowych. Stopniowo coraz mniejsze środki finansowe na ich działalność przeznaczały samorządy terytorialne. Również światowy kryzys gospodarczy ostatnich lat nie ominął klubów sportowych. Wpłynął bowiem na pogorszenie kondycji finansowej głównych sponsorów sportu, co zmusiło kluby do poszukiwania nowych źródeł finansowych. W lutym 2009 roku weszło w życie zarządzenie Ministra Skarbu nakazujące spółkom z udziałem Skarbu Państwa zbycie do końca 2009 roku udziałów w klubach sportowych i zaprzestanie ich sponsorowania, w przypadku gdy nie wpływa ono na korzyści marketingowe spół-

* Praca została wykonana w ramach badań Ds.- 131 „Zarządzanie nieruchomościami w sporcie, turystyce i rekreacji” finansowanych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

łek. Poza tym spółki z udziałem Skarbu Państwa przynoszące straty otrzymały wręcz zakaz finansowania klubów sportowych.

Obecnie działa w Polsce około 150 klubów sportowych o statusie spółek kapitałowych (w większości spółek akcyjnych) oraz 6 podmiotów zarządzających ligami zawodowymi. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie strategii działania i rozwoju klubów sportowych w okresie przełomów oraz ocena ich skuteczności. W pracy przyjęto sposób rozumienia strategii organizacji jako spójnej koncepcji działania, zorientowanej na osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania¹.

2. Strategie wchodzenia na rynek

Podstawową strategią spółek sportowych na etapie wchodzenia na rynek jest strategia pozyskiwania stakeholders, czyli organizacji i grup społecznych w otoczeniu, które mogły przyczyniać się w długim okresie do umacniania pozycji spółki. Strategia ta jest realizowana przez znane kluby sportowe w Polsce, nie tylko o statusie spółek kapitałowych. Dobrze ilustruje to przypadek KS Lech Poznań, który na skutek wielomilionowych długów znalazł się w zapaści finansowej. Przeprowadzona analiza strategiczna uświadomiła władzom klubu konieczność wyboru kluczowych interesariuszy oraz zaplanowanie w stosunku do każdego z nich indywidualnego programu współpracy. Do kluczowych interesariuszy zaliczono: media (prasę, telewizję, radio), instytucje finansowe (Bank BZ WBK), władze samorządowe, przedsiębiorstwa zajmujące się przewozem kibiców na mecze, policję, sponsorów, kibiców².

Wśród interesariuszy spółek sportowych szczególne miejsce przypada właścicielom i administratorom obiektów sportowych. Posiadanie obiektów sportowych o odpowiednich parametrach jest bowiem warunkiem otrzymania przez kluby sportowe licencji dopuszczających do udziału we współzawodnictwie. Zdecydowana większość kapitałowych spółek sportowych nie posiada własnych nieruchomości sportowych. Użytkują one stadiony miejskie i obiekty miejskich (gminnych) ośrodków sportu i rekreacji. Spółki sportowe starają się partycypować w nakładach na rozwój i modernizację obiektów, co umożliwi im negocjowanie korzystnych warunków użytkowania obiektów.

Analizując aktywność zarządów spółek sportowych na płaszczyźnie inwestycyjnej, można stwierdzić, że pozostaje ona, pomimo podejmowania wielu ini-

¹ K. Oblój, M. Trybuchowski, Zarządzanie strategiczne, w: Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 167.

² Por. M. Chłodnicki, P. Zeller, Istota relacji w marketingu sportowym na przykładzie Lecha Poznań, w: H. Mruk (red.), Impact Consulting, Poznań 2004.

cjatyw, wyłącznie na etapie koncepcji i przygotowań do uruchomienia planowanej inwestycji. Tak było np. w przypadku inicjatyw podejmowanych przez Zarząd „Lublinianka” SSA. W ciągu 6 lat starań nie doszło do podjęcia konkretnych działań inwestycyjnych, choć władzom Spółki udało się pozyskać wielu potencjalnych inwestorów, w tym także inwestorów zagranicznych. Inwestycja w budowę nowoczesnego stadionu piłkarskiego dla potrzeb pierwszoligowej drużyny Zagłębia Lubin SSA oraz kompleksu gastronomiczno-rozrywkowego dla potrzeb społeczności lokalnej stała się możliwa dopiero po przejęciu 100% pakietu akcji spółki przez KGHM „Polska Miedź” S.A. Wcześniej realizację tej ważnej dla klubu inwestycji uniemożliwiał brak środków finansowych.

Przykłady wielu spółek sportowych pokazują, że dobra współpraca z władzami samorządowymi, właścicielami i administratorami obiektów sportowych, mediami, sponsorami, polskimi związkami sportowymi oraz podmiotami zarządzającymi ligami zawodowymi jest nieodzownym warunkiem istnienia i rozwoju klubów zawodowych.

3. Strategie umacniania pozycji na rynku

W celu ustabilizowania swojej pozycji na rynku spółki sportowe stosują głównie dwie strategie:

- 1) pozyskiwania sponsorów strategicznych;
- 2) budowania trwałych wielopłaszczyznowych relacji z kibicami i sympatykami klubów.

Zarządy spółek sportowych dążą na ogół do pozyskiwania sponsorów strategicznych z firm o dużej renomie, spośród najbogatszych sektorów gospodarki, w tym z branży energetycznej, medialnej, informatycznej itp. Niekiedy trudności w pozyskaniu sponsora strategicznego zmuszają kluby do podejmowania współpracy z firmami, których działalność nie jest w pełni transparentna, np. bukmacherami internetowymi.

Firma bukmacherska „bwin” wspierała m.in. KP Legię Warszawa SSA i Górnika Zabrze S.A. Na początku 2009 roku, jeden z najbardziej rozpoznawalnych klubów piłkarskich w Polsce, Wisła Kraków SSA, po półtorarocznym poszukiwaniu sponsora i nieskutecznych negocjacjach z kilkunastoma różnymi firmami, podpisała dwuletnią umowę na kilka milionów złotych z firmą bet – at – home. W ten sposób bukmacher internetowy został sponsorem strategicznym mistrzów Polski³.

³ Bukmacherzy z mistrzem Polski. Wisła Kraków. Mają sponsora, „Przegląd Sportowy”, 2009, Nr 43 (15298), s. 6.

Strategia pozyskiwania sponsorów strategicznych urzeczywistnia się niekiedy w praktyce w formie długoterminowych aliansów strategicznych, które mają cechy komplementarności (wzajemnego uzupełniania się) i addytywności (wzmacniania tych samych zasobów). Spółki sportowe sprzedają widowiska kibicom, a partnerzy w aliansach – innego rodzaju produkty, przeznaczone dla tego samego segmentu rynku. Istotnym warunkiem sukcesu partnerów aliansu jest uzyskanie synergii ich aktywów⁴.

Przykładem aliansu strategicznego jest m.in. współpraca pomiędzy najstarszym klubem sportowym w Polsce MKS Cracovia SSA a firmą Comarch. W strategii budowania relacji z kibicami (zarządzania relacjami z klientami) koncentrowano wysiłki na specyficznej grupie odbiorców, czyli kibicach klubów. Kładziono nacisk na: zaangażowanie kibiców w działalność promocyjną, traktowanie ich jako współautorów widowisk sportowych, zmianę ich zachowań (m.in. poprzez eliminację zachowań agresywnych).

Strategię aliansów strategicznych spółki sportowe realizują także we współpracy z bankami przy sprzedaży kart co-brandowych (klubowych), dedykowanych takim dyscyplinom sportu, jak: piłka nożna, piłka siatkowa, żużel. Umożliwia to rozszerzanie ról kibiców i sympatyków klubów poprzez „przekształcanie” ich w sponsorów klubu. Pierwszymi spółkami sportowymi, które wprowadziły do treści umów sponsoringowych zapisy o pośrednictwie finansowym, były Wisła Kraków S.A. oraz KP Legia S.A. W ten sposób kluby te otrzymywały od Dominet Banku S.A. część zysków transakcji wykonywanych kartą płatniczą, tzw. *interchange fee*. Wielkość dochodów z tego tytułu zależała od: ilości aktywnych kart klubowych, wysokości obrotów generowanych kartami klubowymi⁵.

4. Strategie rozwojowe spółek kapitałowych

Główne strategie rozwoju spółek sportowych to:

- przejmowanie aktywów innych podmiotów,
- fuzja z innym podmiotem,
- wejście na giełdę,
- umiędzynarodowienie działalności,
- skauting, czyli wyszukiwanie utalentowanych zawodników z Polski i zagranicy.

Strategię przejmowania aktywów innych podmiotów realizowali m.in. właściciele Piotrcovii S.A. i KSP Polonia S.A. – A. Ptak i J. Wojciechowski. W pierw-

⁴ A. Sznajder, Marketing sportu, PWE, Warszawa 2008, s. 43.

⁵ P. Bałbaczyńska, Sponsorowanie sportu jako element strategii marketingowej przedsiębiorstwa na przykładzie Dominet Bank S.A., praca magisterska, AWF, Warszawa 2009.

szym przypadku doszło do przyjęcia KS „Pogoń” w Szczecinie; w drugim do zakupu I drużyny Groclin Dyskobolia SSA. Formą przejmowania aktywów innych podmiotów są również tzw. transfery, czyli „zakupy” jednego lub kilku dobrych zawodników z innych klubów.

Strategię rozwoju poprzez fuzję zastosował właściciel Amici Sport SSA oraz kierownictwo WKP Lech Poznań. Celem przejęć i fuzji spółek jest wzrost i rozwój, czyli wzrost majątku spółek, ich udziałów w sprzedaży oraz poprawa pozycji na rynku. Fuzje, w odróżnieniu od przejęć, występują w sporcie dosyć rzadko. W przypadku fuzji istnieje konieczność rozwiązywania umów z pracownikami, w tym zrywania kontraktów z zawodnikami i podpisywania nowych umów. Po zerwaniu umów z zawodnikami istnieje niebezpieczeństwo przejścia niektórych z nich do innych klubów za darmo. Z tego zapewne powodu władze KSP Polonia Warszawa SSA zrezygnowały z fuzji z Groclinem Dyskobolia SSA i zdecydowały się na wykup I drużyny tego klubu. W przypadku Amici Sport S.A. na podjęcie decyzji w sprawie fuzji miały wpływ specyficzne czynniki, jak niekorzystna lokalizacja stadionu oraz niskie wpływy ze sprzedaży biletów itp.

Pierwszym polskim profesjonalnym klubem piłkarskim, który zastosował strategię rozwoju poprzez wejście na giełdę, był 14-krotny mistrz Polski Ruch Chorzów S.A. Klub zadebiutował na warszawskiej giełdzie 4 grudnia 2008 roku. Notowania akcji klubu już pierwszego dnia wzrosły o około 35%, z 1,7 zł do 2,3 zł za 1 akcję. Spółka pozyskała z emisji akcji 1,8 mln zł⁶. W sumie upublicznionych zostało około 27% wszystkich akcji. Uzyskanie wizerunku Spółki jako klubu transparentnego było postrzegane przez członków zarządu Spółki jako największy atut wejścia na giełdę. Liczono, że właśnie przejrzystość, charakterystyczna dla spółek publicznych, ułatwi im współpracę z potencjalnymi partnerami w biznesie⁷.

Do wejścia na giełdę przygotowuje się KP „Legia” Warszawa S.A. W ramach prac przygotowawczych podjęto wiele działań, w tym m.in. uzyskano prawo posiadania na wyłączność herbu Legii z 1916 roku. W ocenie Prezesa Klubu: *fakt posiadania historycznego herbu na wyłączność będzie miał kapitalne znaczenie dla wyceny spółki i jej niezależności finansowej*⁸.

Strategię rozwoju realizuje się także poprzez internacjonalizację działalności spółek sportowych. Głównym motywem umiędzynarodowienia działalności spółki sportowej jest dążenie do zwiększenia efektywności działania poprzez poszukiwanie rynków i zasobów (informacyjnych, kadrowych, rzeczowych i finansowych).

⁶ D. Marszałek, Ruch na giełdzie, „Sportplus”, 2009, Nr 1(18).

⁷ Pionierzy z Chorzowa. Z Katarzyną Sobstel, Prezes Zarządu Ruchu Chorzów S.A., rozmawia Norbert Szupski, „Sportplus”, 2009, Nr 1(18).

⁸ Możliwość wyboru, Rozmowa J. Partyki z prezesem KP Legia Warszawa S.A. L. Miklasem, „Nasza Legia”, 2009, Nr 5, s. 27.

Jednym z przejawów internacjonalizacji jest pozyskiwanie graczy z klubów zagranicznych. W niektórych polskich spółkach sportowych w pewnym okresie ich działalności większość zawodników stanowili cudzoziemcy (np. w Groclinie Dyscobolia S.A., Wiśle Płock S.A., Pogoni Szczecin S.A.). Ocenia się, że w polskich klubach zawodowych pracuje co najmniej kilkanaście procent obcokrajowców⁹.

Innym przejawem internacjonalizacji spółek sportowych jest otwarcie się na inwestorów i sponsorów zagranicznych. Obecne przepisy nie stwarzają przeszkód w tym zakresie. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego mogą finansować spółki sportowe nie tylko poprzez sponsoring, ale także poprzez zakup ich akcji. Z sytuacją tą mamy do czynienia np. w KP „Legia” Warszawa SSA, którego głównym akcjonariuszem jest międzynarodowy holding medialny ITI.

Wspomniany skauting, czyli wyszukiwanie młodych talentów, staje się w niektórych spółkach sportowych coraz bardziej powszechny. Młodych uzdolnionych piłkarzy wyszukuje się głównie poprzez obserwację rozgrywek młodzieżowych oraz kontakty z trenerami w okręgach piłkarskich całej Polski, a niekiedy także poza granicami kraju. Intensywne działania tego typu prowadzi zwłaszcza Wisła Kraków SSA.

5. Strategie przetrwania

Do głównych strategii przetrwania spółek sportowych zaliczyć można:

- strategię „wyprzedaży” najlepszych zawodników (redukcji kosztów osobowych),
- strategię dzierżawy miejsca w najwyższej klasie rozgrywek innej spółce znajdującej się w lepszej kondycji finansowej.

Posiadanie w zespole wybitnych zawodników związane jest z ponoszeniem wysokich kosztów wynagradzania. W niektórych spółkach koszty wynagrodzeń zawodników stanowią ponad 50% kosztów całkowitych działalności operacyjnej. Strategia „wyprzedaży” najlepszych zawodników prowadzi wprawdzie do obniżenia pozycji klubu w systemie rozgrywek, ale jednocześnie umożliwia poprawę sytuacji finansowej i daje szansę dalszej egzystencji.

Strategię dzierżawy miejsca w koszykarskiej ekstraklasie (sprzedaży miejsca w Polskiej Lidze Koszykówki – PLK) innej spółce znajdującej się w lepszej kondycji finansowej zastosował Zarząd „Unii Tarnów” SSA w Tarnowie. Wybór takiej strategii działania nastąpił po zwołaniu narady na temat celowości kontynuowania działalności SSA „Unia Tarnów” 26 czerwca 2003 roku. Zarząd klubu

⁹ Por. R. Stec, Polska dla Polaków, „Gazeta Wyborcza” z 16 grudnia 2005 r., s. 35 oraz A. Sznajder, Marketing..., *op. cit.*, s. 23.

uznał, że odpłatne wydzierżawienie miejsca w koszykarskiej ekstraklasie Wiśle Kraków Koszykówka Mężczyzn SSA, w sytuacji braku sponsora strategicznego, będzie lepszym rozwiązaniem niż rozważana alternatywnie strategia likwidacji bądź upadłości Spółki. W następstwie powyższej umowy w rozgrywkach PLK występowała drużyna o nazwie Unia/Wisła. Zdaniem Zarządu „Unii Tarnów” SSA uczestniczenie w tych rozgrywkach umożliwiło pozyskanie sponsorów i w konsekwencji kontynuowanie statutowej działalności Spółki, co było jednym z dwóch najważniejszych punktów programu naprawczego.

6. Strategie wycofywania się z rynku

Wycofywanie się spółek sportowych z rynku następuje w drodze likwidacji lub upadłości. Strategię likwidacji stosowano z reguły w sytuacji braku perspektywy wyjścia z głębokiej zapaści finansowej. Strategia ta stosowana była przez wiele spółek. Na przykład w 2007 roku w likwidacji znajdowało się 13 spółek, w tym m.in.: Sekcja Piłki Nożnej „Widzew” SSA, „Polonia Bytom” SSA, Sportowa Spółka Akcyjna „Pogoń” S.A., „Odra Opole” SSA, Mazowiecki Klub Sportowy SSA, SSA Hetman Energetyk w Zamościu. W tym samym roku w upadłości pozostawały 3 spółki: Koszykówka Mężczyzn SSA z Krakowa, „Bobry” SSA z Bytomia, „Szczakowianka” SSA z Jaworzna.

7. Podsumowanie

- 1) Spółki sportowe są trwałymi i dobrze rozpoznawalnymi podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą w branży sportowej w Polsce;
- 2) spółki sportowe stosują w różnych fazach cyklu życia odmienne strategie, w tym na przykład: pozyskiwania stakeholders, budowania trwałych i wielopłaszczyznowych relacji z kibicami i sympatykami klubów, przejmowania aktywów innych podmiotów (w tym w wyniku transferów zawodników), fuzji z innymi podmiotami, wchodzenia na giełdę, umiędzynarodowienia działalności, skautingu, „wyprzedazy” zawodników, dzierżawy miejsc w najwyższej klasie rozgrywek, likwidacji i upadłości. Niektóre z wymienionych strategii mają charakter powszechny, inne stosowane były rzadko;
- 3) wybór strategii działania i rozwoju spółek sportowych rzadko dokonywany jest na podstawie kompleksowej analizy strategicznej oraz analizy i oceny opcji rozwojowych. W większości przypadków strategia działania i rozwoju spółek sportowych jest wynikiem zbiegu rozmaitych okoliczności i gry sił wewnętrznych i zewnętrznych, co można uznać za jedną z istotniejszych słabości spółek sportowych na obecnym etapie ich funkcjonowania.

8. Bibliografia

1. Bałbaczyńska B., Sponsorowanie sportu jako element strategii marketingowej przedsiębiorstwa na przykładzie Dominet Bank S.A., praca magisterska, AWF, Warszawa 2009.
2. Bukmacherzy z mistrzem Polski. Wisła Kraków. Mają sponsora, „Przegląd Sportowy”, 2009, Nr 43 (15298).
3. Chłodnicki M., Zeller P., Istota relacji w marketingu sportowym na przykładzie Lecha Poznań, w: H. Mruk (red.), Impact Consulting, Poznań 2004.
4. Marszałek D., Ruch na giełdzie, „Sportplus”, 2009, Nr 1(18).
5. Możliwość wyboru, Rozmowa J. Partyki z prezesem KP Legia Warszawa S.A. L. Miklasem, „Nasza Legia”, 2009, Nr 5.
6. Oblój K., Trybuchowski M., Zarządzanie strategiczne, w: Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Pawlak Z., Smoleń A., Zarządzanie finansami spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym. Z perspektywy rachunkowości finansowej i zarządczej, AWF, Warszawa 2007.
8. Pionierzy z Chorzowa. Z Katarzyną Sobstel, Prezes Zarządu Ruchu Chorzów S.A., rozmawia Norbert Słupski, „Sportplus”, 2009, Nr 1(18).
9. Stec R., Polska dla Polaków, „Gazeta Wyborcza” z 16 grudnia 2005 r.
10. Sznajder A., Marketing sportu, PWE, Warszawa 2008.

Bariery innowacyjności organizacji*

1. Wprowadzenie

Proces generowania nowych pomysłów oraz przekształcania ich w innowacyjne produkty (usługi) nabiera kluczowego znaczenia, szczególnie w kontekście rozwoju współczesnych organizacji – i jako taki przyciąga uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków z dziedziny nauk o zarządzaniu¹. W wyniku przeprowadzonych w ostatnich latach badań empirycznych w tym zakresie, rozwinęto dwie odmienne perspektywy badawcze dotyczące konceptualizacji barier innowacyjności organizacji. Każda z nich odnosi się do innego poziomu analizy. W ramach pierwszej perspektywy, rozważa się oddziaływanie czynników, ujętych w niniejszym artykule jako „organizacyjne”, na innowacyjność organizacji, w ramach drugiej – oddziaływanie czynników ujętych jako „indywidualne”, związanych z postawami innowatorów w organizacji. Obie grupy czynników innowacyjności organizacji mogą zakłócać proces generowania lub/i implementacji innowacji.

W ramach pierwszej perspektywy badawczej analizie poddano czynniki związane z wymiarami struktury organizacyjnej², procesami w organizacji oraz siłami rynkowymi. Rozważanie barier innowacyjności organizacji, w ramach drugiej perspektywy badawczej, stanowi podstawę do określenia roli innowatorów w organizacji³. Należy zaznaczyć, że żadna z powyższych perspektyw (jako jedyna) nie wystarcza do pełnego wyjaśnienia zagadnienia barier innowacyjności organizacji. Dlatego też w literaturze przedmiotu można znaleźć postulaty wzywające do

* Praca została wykonana w ramach projektu badawczego własnego Nr N N115 257434, pt.: „Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw w regionie przemysłowym – na przykładzie województwa śląskiego”.

¹ A. Schulze, S. Muehlmeier, Balancing Exploration and Exploitation for Innovation. Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Chicago 2009, s. 1–35; A. Hess, F. T. Rothaermel, Ambidexterity & Innovative Performance: The Role of Human Capital & Strategic Alliances. Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Chicago 2009, s. 1–41.

² F. Damanpour, S. Gopalakrishnan, Theories of Organizational Structure and Innovation, „Journal of Engineering & Technology Management”, 1998, Vol. 15(1), s. 1–24.

³ H. G. Gemunden, S. Salomo, K. Holzle, Role Models for Radical Innovations In Times of Open Innovation, „Creativity & Innovation Management”, 2007, Vol. 16(4), s. 408–421.

integracji obu poziomów analizy⁴. W artykule niniejszym, w drodze identyfikacji barier innowacyjności organizacji, połączono wymienione poziomy analizy. Każdą barierę innowacyjności postrzeganą przez innowatora skonfrontowano z, co najmniej, jedną „organizacyjną” przyczyną wystąpienia tej bariery. Artykuł stanowi zatem bardzo szerokie podejście do zagadnienia barier innowacyjności organizacji, będąc przyczynkiem do podjęcia dalszych rozważań na temat wzajemnego oddziaływania czynników innowacyjności organizacji na różnych poziomach analizy.

2. Pojęcie barier innowacyjności organizacji

Generowanie i implementacja innowacji, z natury rzeczy, wiąże się z wystąpieniem barier w tym procesie⁵. Bariery innowacyjności organizacji mogą być zdefiniowane, jako czynniki opóźniające, przekształcające lub hamujące proces generowania lub/i implementacji innowacji⁶. Bariery innowacyjności stanowią zatem czynniki mające negatywny wpływ na przebieg procesu innowacyjnego. Badanie barier innowacyjności organizacji wychodzi poza rozważanie nieobecności czynników sukcesu⁷. Organizacje powinny identyfikować bariery występujące w procesie innowacyjnym oraz pokonywać je poprzez wdrażanie odpowiednich rozwiązań przystosowanych do zidentyfikowanych problemów.

3. Bariery innowacyjności organizacji postrzegane przez innowatorów

Zachowania innowatorów wpływają na poziom innowacyjności organizacji, bowiem sukces lub niepowodzenie projektów innowacyjnych zależy w dużej mierze od zdolności i motywacji osób zaangażowanych w realizację tych projektów. Innowatorzy bywają określani w literaturze przedmiotu jako promotorzy (*promotors*)⁸ lub mistrzowie (*champions*)⁹. Na podstawie wyników przeprowadzonych

⁴ A. K. Gupta, P. E. Tesluk, M. S. Taylor, Innovation At and Across Multiple Levels of Analysis, „Organization Science”, 2007, Vol. 18(6), s. 885–897.

⁵ J. A. Schumpeter, Teoria rozwoju gospodarczego, PWE, Warszawa 1960, s. 102 i n.

⁶ C. Mirow, K. Hoelzle, H. G. Gemuenden, The Ambidextrous Organization in Practice: Barriers to Innovation within Research and Development. Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Anaheim 2008, s. 9.

⁷ M. Pichlak, Specyfika zachowań innowacyjnych w małej i średniej firmie, w: Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, red. J. Skalik, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 67.

⁸ J. Hauschildt, E. Kirchmann, Teamwork for Innovation – The Troika of Promoters, „R&D Management”, 2001, Vol. 31(1), s. 41–49.

⁹ J. M. Howell, K. Boies, Champions of Technological Innovation: The Influence of Contextual Knowledge, Role Orientation, Idea Generation, and Idea Promotion on Champion Emergence, „The Leadership Quarterly”, 2004, Vol. 15(1), s. 123–143.

przez C. Mirow badań jakościowych można wyszczególnić pięć postrzeganych przez innowatorów kategorii barier innowacyjności organizacji (zob. tabela 1).

Tabela 1. Bariery innowacyjności organizacji postrzegane przez innowatorów

Wyszczególnienie	Charakterystyka danej kategorii
1. Zasoby	Brak środków finansowych, zasobów ludzkich bądź rzeczowych, niezbędnych do efektywnej realizacji procesu generowania lub/i implementacji innowacji
2. Wolność	Zbyt mała niezależność (lub brak niezależności) działań innowatorów. Niemożność skupienia się na projekcie innowacyjnym w takim zakresie, jak jest to konieczne (według innowatora)
3. Jasność i przejrzystość celów	Częste zmiany celów, nieuzasadnione przerwy w realizacji projektów innowacyjnych
4. Współpraca wewnętrzna	Problemy związane z komunikacją oraz współpracą z wewnętrznymi partnerami. Brak informacji niezbędnych do realizacji projektów innowacyjnych
5. Współpraca zewnętrzna	Problemy związane z komunikacją oraz współpracą z partnerami zewnętrznymi w procesie generowania lub/i implementacji innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Mirow, Integrating Two Perspectives on Innovation in Organizations: The Barriers Approach to Innovation. Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Chicago 2009, s. 12.

Omawiana perspektywa badawcza odnosi się do oddziaływania czynników „indywidualnych” na innowacyjność organizacji – działania innowatorów ułatwiają generowanie i implementację innowacji poprzez poziom i zakres ich zaangażowania w realizację projektów innowacyjnych

4. Hierarchia barier innowacyjności organizacji

Oparta na czynnikach „organizacyjnych” perspektywa badawcza odnosi się do wymiarów struktury organizacyjnej, procesów w organizacji oraz sił rynkowych.

Siły rynkowe reprezentują najwyższy poziom analizy w tym zakresie. W literaturze przedmiotu zidentyfikowano 5 zewnętrznych sił rynkowych wpływających na funkcjonowanie organizacji:

- 1) intensywność konkurencji;
- 2) siła przetargowa dostawców;
- 3) siła przetargowa nabywców;

- 4) istnienie produktów substytucyjnych;
- 5) istnienie potencjalnych nowych konkurentów¹⁰.

Szerokie współdziałanie z dostawcami lub/i nabywcami w procesie generowania lub implementacji innowacji sprawia, że siła przetargowa dostawców (nabywców) może bezpośrednio wpływać na przebieg tego procesu (konflikty pomiędzy organizacją a jej partnerami mogą prowadzić do zakłóceń w procesie generowania lub/i implementacji innowacji).

Drugi poziom analizy obejmuje wymiary istniejącej w organizacji struktury organizacyjnej. Zdaniem F. Damanpour'a¹¹ wymiary struktury organizacyjnej są istotnymi wyznacznikami innowacyjności organizacji. Tu wybrano złożoność struktury organizacyjnej, ma ona bowiem istotny wpływ na pozostałe cechy strukturalne organizacji (formalizację i centralizację), na procesy w organizacji oraz na relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Wśród wymiarów złożoności struktury organizacyjnej wyróżnia się najczęściej: zróżnicowanie horyzontalne i zróżnicowanie wertykalne. Zróżnicowanie horyzontalne (departamentyzacja) odzwierciedla zakres (stopień), do jakiego organizacja jest podzielona na odrębne jednostki organizacyjne. Zróżnicowanie wertykalne (hierarchiczne) związane jest natomiast z liczbą szczebli kierowniczych w organizacji – określa „głębokość” hierarchii organizacyjnej¹².

Najniższy poziom analizy obejmuje procesy w organizacji, ujmowane jako mechanizmy integracji działań w obrębie organizacji. Tworzenie jednolitych procedur działania, w celu optymalizacji standardowych procesów, zwiększa szybkość przebiegu tych procesów¹³. Z drugiej strony, tworzenie sztywnych procedur działania (szczególnie w związku z procesami pracy) sprawia, że są one niejednokrotnie trudne do uchwycenia i, w konsekwencji, bardziej odporne na wprowadzanie jakiegokolwiek zmian. Stają się więc źródłem organizacyjnego bezwładu, który dominuje w dużych przedsiębiorstwach, zaburzając z czasem procesy komunikacji i koordynacji w działalności innowacyjnej.

Większość przeprowadzonych badań, dotyczących barier innowacyjności organizacji, zawiera jedynie listy barier sporządzane według rozmaitych kryteriów. W konsekwencji, bariery innowacyjności organizacji nie są przyporządkowane do powodujących je przyczyn. Na przykład problemy związane z pozyskaniem odpowiednich pracowników do realizacji projektów innowacyjnych (obszar 'zasoby') oraz

¹⁰ M. E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.

¹¹ F. Damanpour, Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, „Academy of Management Journal”, 1991, Vol. 34(3), s. 555–590.

¹² D. J. Teece, Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation, „Journal of Economic Behavior and Organization”, 1996, Vol. 31, s. 193–234.

¹³ M. S. Feldman, B. T. Pentland, Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, „Administrative Science Quarterly”, 2003, Vol. 48(1), s. 94–118.

sztynność organizacji są zidentyfikowane jako dwie oddzielne bariery. Nie zważa się na to, że to właśnie sztywność organizacji może być przyczyną istniejących trudności związanych z delegowaniem odpowiednich pracowników do realizacji projektów innowacyjnych. Bezpośrednie usunięcie tej bariery (zwiększenie liczby pracowników w organizacji) nie będzie działaniem racjonalnym, skoro sztywność organizacji zahamuje efektywny podział także tych nowych zasobów. W tym przypadku konieczne jest raczej wykrycie i usunięcie przyczyny występowania zidentyfikowanej bariery innowacyjności organizacji. Bariery innowacyjności organizacji w obszarze 'zasoby' (poza brakiem elastyczności procesów w organizacji) można także przypisać przyczyny związane z departamentyzacją. Zbyt „szerokie” zróżnicowanie horyzontalne wiąże się z większym rozdrobnieniem zasobów w ramach organizacji, co może prowadzić do nadania niższego priorytetu realizowanych projektów innowacyjnych¹⁴.

Barierom innowacyjności organizacji w obszarze 'wolność' można przypisać przyczyny związane ze zróżnicowaniem wertykalnym oraz nieelastycznością procesów w organizacji. Podczas, gdy określona liczba szczebli kierowniczych jest konieczna, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji, zbyt „głęboka” hierarchia organizacyjna ogranicza zakres autonomii innowatorów, jak również sprzyja biurokratyzacji w procesie podejmowania decyzji, co z reguły spowalnia proces generowania lub/i implementacji innowacji. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi można wskazać nieelastyczny system motywacji, częste zmiany na stanowiskach pracy, a w konsekwencji brak lub przeciążenie personelu. Im gorsze są mechanizmy wspierania innowacyjności w organizacji, tym bardziej prawdopodobne jest, że nieefektywne zarządzanie zasobami ludzkimi doprowadzi do ograniczenia niezbędnej (dla realizacji projektów innowacyjnych) wolności innowatorów.

Barierom innowacyjności organizacji w obszarze 'jasność i przejrzystość celów' można przypisać przyczyny związane ze zróżnicowaniem wertykalnym. Zbyt „głęboka” hierarchia organizacyjna zwiększa biurokratyzację w procesach podejmowania decyzji – im decyzje dotyczące projektów innowacyjnych są podejmowane na wyższym szczeblu kierowniczym, tym zarządzający są mniej zaangażowani w realizację projektu innowacyjnego, mniej o nim wiedzą i polegają jedynie na zestawieniach finansowych.

Barierom innowacyjności organizacji w obszarze 'współpraca wewnętrzna' można przypisać przyczyny związane ze zróżnicowaniem horyzontalnym i wertykalnym oraz nieelastycznością procesów w organizacji. Zbyt „szerokie” zróżnicowanie horyzontalne utrudnia komunikację oraz sprawny przepływ informacji

¹⁴ B. Baysinger, R. E. Hoskisson, *Diversification Strategy and R&D Intensity in Multi-product Firms*, „Academy of Management Journal”. 1989, Vol. 32(2), s. 310–332.

w ramach organizacji. Podobnie, zbyt „głęboka” hierarchia organizacyjna przeciwdziała szybkiemu przepływowi pomysłów i informacji, co znacznie utrudnia proces generowania lub/i implementacji innowacji. Ponadto, organizacje zwykle tworzą procedury związane z wielokrotnie powtarzаныmi działaniami i, jeśli owe procedury nie biorą pod uwagę działalności innowacyjnej, ich istnienie może w znacznej mierze hamować współpracę lub wymianę informacji.

Wreszcie, barierom innowacyjności organizacji w obszarze ‘współpraca zewnętrzna’ można przypisać przyczyny związane z siłami rynkowymi. Zgodnie modelem pięciu sił rynkowych M. E. Portera¹⁵, wysoka siła przetargowa dostawców i nabywców stanowi czynnik ograniczający współpracę zewnętrzną.

5. Podsumowanie

Rozważania dotyczące barier innowacyjności organizacji wymagają prowadzenia badań na dwóch poziomach analizy: organizacyjnym oraz indywidualnym. Występowanie barier innowacyjności organizacji może mieć różnorodne przyczyny. Pokonywanie tylko barier jest koniecznym ale niewystarczającym czynnikiem sukcesu współczesnych organizacji – powinno raczej stanowić podstawę projektowania rozwiązań eliminujących przyczyny występowania tych barier. W artykule niniejszym, w drodze identyfikacji barier innowacyjności organizacji dokonano integracji dwóch poziomów analizy – połączono oddziaływanie czynników ujętych jako „organizacyjne” z czynnikami „indywidualnymi”, wpływającymi na innowacyjność organizacji. Ograniczanie badań do czynników „organizacyjnych” zaniedbuje wpływ indywidualnych zdolności i motywacji innowatorów. Z drugiej strony, ograniczanie badań do czynników „indywidualnych” zaniedbuje fakt, że działania innowatorów są determinowane przez wewnętrzne środowisko organizacji, w którym funkcjonują.

Teoretyczne wyjaśnienie relacji pomiędzy czynnikami innowacyjności organizacji (na różnych poziomach analizy) zawiera tylko ograniczone implikacje dla praktyki zarządzania. Dlatego też konieczne byłoby w przyszłości przeprowadzenie badań empirycznych weryfikujących opisane powyżej zależności.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Porter M. E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
2. Schumpeter J. A., Teoria rozwoju gospodarczego, PWE, Warszawa 1960.

¹⁵ M. E. Porter, Porter o..., *op. cit.*

Artykuły:

1. Baysinger B., Hoskisson R. E., Diversification Strategy and R&D Intensity in Multi-product Firms, „Academy of Management Journal”, 1989, Vol. 32(2).
2. Damanpour F., Gopalakrishnan S., Theories of Organizational Structure and Innovation, „Journal of Engineering & Technology Management”, 1998, Vol. 15(1).
3. Damanpour F., Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, „Academy of Management Journal”, 1991, Vol. 34(3).
4. Feldman M. S., Pentland B. T., Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, „Administrative Science Quarterly”, 2003, Vol. 48(1).
5. Gemunden H. G., Salomo S., Holzle K., Role Models for Radical Innovations In Times of Open Innovation, „Creativity & Innovation Management”, 2007, Vol. 16(4).
6. Gupta A. K., Tesluk P. E., Taylor M. S., Innovation At and Across Multiple Levels of Analysis, „Organization Science”, 2007, Vol. 18(6).
7. Hauschildt J., Kirchmann E., Teamwork for Innovation – The Troika of Promoters, „R&D Management”, 2001, Vol. 31(1).
8. Hess A., Rothaermel F. T., Ambidexterity & Innovative Performance: The Role of Human Capital & Strategic Alliances. Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Chicago 2009.
9. Howell J. M., Boies K., Champions of Technological Innovation: The Influence of Contextual Knowledge, Role Orientation, Idea Generation, and Idea Promotion on Champion Emergence, „The Leadership Quarterly”, 2004, Vol. 15(1).
10. Mirow C., Hoelzle K., Gemuenden H. G., The Ambidextrous Organization in Practice: Barriers to Innovation within Research and Development. Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Anaheim 2008.
11. Mirow C., Integrating Two Perspectives on Innovation in Organizations: The Barriers Approach to Innovation. Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Chicago 2009.
12. Pichlak M., Specyfika zachowań innowacyjnych w małej i średniej firmie, w: Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, red. J. Skalik, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
13. Schulze A., Muehlmeier S., Balancing Exploration and Exploitation for Innovation. Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Chicago 2009.
14. Teece D. J., Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation, „Journal of Economic Behavior and Organization”, 1996, Vol. 31.

Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy

1. Wprowadzenie

Aby prawidłowo zrozumieć pojęcie „gospodarka oparta na wiedzy”, należy najpierw wyjaśnić, czym w ogóle jest wiedza. W literaturze stosuje się podział, zgodnie z którym rozróżnia się cztery fazy w jej przetwarzaniu. Podstawową jednostką informacji są dane. Zbiór informacji, który jest ustrukturalizowany i interpretowany to wiedza. Natomiast umiejętności używania, modyfikowania i tworzenia wiedzy to mądrość¹.

Jednak w codziennym życiu gospodarczym dość powszechnie utożsamia się informację z wiedzą, chociaż korelacje pomiędzy tymi terminami bardzo trafnie określili J. Kisielnicki i H. Sroka, definiując informację, jako taki rodzaj zasobów, który pozwala na zwiększenie wiedzy o człowieku i otaczającym go świecie².

W literaturze najczęściej przyjmuje się dwie klasyfikacje. Zgodnie z jedną z nich, wiedzę dzieli się na dwie kategorie:

- 1) wiedza skodyfikowana (*codified knowledge*) – czyli zorganizowana, usystematyzowana, zapisana, która może być przechowywana i przenoszona w różny sposób, np. w książkach, raportach, patentach, w Internecie itd.;
- 2) wiedza cicha (*tacit knowledge*) – która ze swej natury jest nierozłącznie związana z ludźmi i jest rezultatem ich talentu, zdolności oraz doświadczeń; jest ona dobrem specjalnego rodzaju – przez to jest trudna do zmierzenia³.

Łatwa do zmierzenia jest wiedza pierwszego rodzaju. Jak odnotowuje OECD⁴: *mamy dziś tylko pośrednie i częściowe wskaźniki wzrostu bazy wiedzy. Nieznana jej część jest ukryta, nieskodyfikowana i przechowywana tylko w umysłach jednostek*. Powoduje to, że skodyfikowanie GOW jest bardzo trudne, właśnie m.in. ze względu na brak możliwości zmierzenia „wiedzy cichej”.

¹ J. Antoszkiewicz, K. Piech, Metody rozwiązywania problemów, w: J. Antoszkiewicz (red.), Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa, IFGN SGH, Warszawa 1999.

² J. Kisielnicki, H. Sroka, Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania, Placet, Warszawa 2001, s. 13.

³ P. Howitt, On Some Problems in Measuring Knowledge Based Growth, w: P. Howitt (red.), The Implications of Knowledge Based Growth for Micro-Economic Policies, University of Calgary Press, Calgary 1996.

⁴ OECD, The Knowledge-Based Economy, Paris 1996.

Natomiast B. Lundvall i B. Johnson⁵ wprowadzili inny podział, wyróżniając wiedzę typu:

- *know-what* – ten typ wiedzy odnosi się do znajomości faktów i jest raczej identyfikowany z informacją,
- *know-why* – odnosi się do zrozumienia reguł funkcjonujących w naturze, społeczeństwie itd.,
- *know-how* – odnosząca się do umiejętności zrobienia czegoś; jest to wiedza, którą posiadli eksperci i jest gromadzona w postaci doświadczenia, które oni mają, a także doświadczenia wypracowanego przez firmy; dostęp publiczny do tego typu wiedzy jest bardzo ograniczony, podobnie jak jej transfer,
- *know-who* – są to kombinacje informacji i relacji społecznych na temat tego, kto co wie; pozwalają one na wykorzystanie wiedzy ekspertów.

Wiedza w dwóch pierwszych znaczeniach jest skodyfikowana, natomiast w dwóch pozostałych jest bardziej ukryta, trudniejsza do usystematyzowania i zmierzenia oraz do rozpowszechnienia w sposób formalny.

Gospodarka oparta na wiedzy jest produktem ewolucji systemów gospodarczo-społecznych, którą można oprzeć na heurystycznej koncepcji fal innowacji Schumpetera, odnoszących się do przełomowych wynalazków i rozwoju ich wdrożeń. Zgodnie z nią, pierwsza fala rozpoczęła się około 1785 roku i trwała 60 lat, druga trwała 55 lat, trzecia – 50 lat, czwarta – 40 lat, a piąta – obecna, oparta na sieciach cyfrowych (*digital networks*), oprogramowaniu i nowych mediach ma trwać 30 lat – do 2020 roku.

Zgodnie z jedną z najwcześniejszych definicji GOW – autorstwa OECD⁶ – gospodarki oparte na wiedzy to takie, które bezpośrednio bazują na produkcji, dystrybucji i użyciu wiedzy oraz informacji. W 1999 roku OECD określiło GOW jak zbiór przemysłów zaawansowanych technologii, jak: informatyka i telekomunikacja oraz sektorów wykwalifikowanej siły roboczej, jak: finanse i edukacja⁷. Bank Światowy wyróżnia natomiast cztery tzw. filary gospodarki opartej na wiedzy:

- 1) otoczenie instytucjonalno-prawne;
- 2) innowacje;
- 3) infrastruktura informacyjna;
- 4) edukacja i szkolenia (jakość siły roboczej).

Obecnie coraz częściej wyodrębnia się również piąty filar, jakim jest kształcenie ustawiczne. Ma on nie dopuścić do powstania czy pogłębienia się „przepaści wiedzy”, a także przyczynić się do poprawienia jakości edukacji.

⁵ B. Lundvall, B. Johnson, *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies”, 1994, Vol. 1, No. 2.

⁶ OECD, *The Knowledge-Based Economy*, Paris 1996.

⁷ OECD, *The Knowledge-Based Economy: A set of facts and figures*, Paris 1999.

W gospodarce opartej na wiedzy zatem nową rolę przypisuje się partnerstwu, współdziałaniu oraz synergii organizacyjnej, odsuwając jednocześnie na dalszy plan bezpośrednią walkę konkurencyjną, jako stymulator rozwoju przedsiębiorstw. Coraz większe znaczenie mają więc organizacje sieciowe, elastyczne, oparte na wiedzy i zaangażowaniu swoich członków, zdolne do szybkiego reagowania na zmiany i działania w turbulentnym otoczeniu.

2. Organizacje sieciowe – typologia i znaczenie w gospodarce

Jednym z najważniejszych procesów zachodzących w strukturach współczesnej gospodarki jest rozwój różnorodnych form współpracy i partnerstwa przedsiębiorstw.

Dla większości przedsiębiorstw to współpraca z innymi organizacjami gospodarczymi staje się jedną z podstawowych dróg rozwoju. Związki pomiędzy dostawcami surowców, materiałów i usług a producentami, wspólne wykonywanie większych projektów przez kilka przedsiębiorstw, czy też zlecenie określonych faz procesu technologicznego podwykonawcom to znane formy kooperacji i współdziałania przedsiębiorstw. W ostatnich latach doszły do tego różnorodne dodatkowe rozwiązania, zwiększające synergię działań gospodarczych, jak: aliance strategiczne, *joint ventures* czy *franchising*.

Zwiększenie siły ekonomicznej współpracujących podmiotów gospodarczych, wymiana unikatowych zasobów, wzrost elastyczności działania i odporności na zjawiska kryzysowe, rozproszenie ryzyka i silniejsza pozycja w otoczeniu, to główne zalety struktur partnerskich, sprzyjające rozwojowi poszczególnych przedsiębiorstw.

Współcześnie, stosując słowo sieć w kontekście organizacji, należy ją rozumieć jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów.

W definicjach organizacji sieciowych podkreśla się wyraźnie kwestię relacji wewnętrznych wskazując, że jest to układ związków pomiędzy firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniem poziomymi, dającymi możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci⁸.

B. Dwojacki i B. Nogalski definiują organizację sieciową jako względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych⁹.

⁸ N. Nohria, B. Eccles (red.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399.

⁹ P. Dwojacki, B. Nogalski, Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, Nr 4/1998.

Istotą organizacji sieciowej jest więc uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych, przy czym efekt ten osiąga się przez dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii całej sieci. Stąd też wynika duża rola mechanizmów koordynacyjnych w organizacji sieciowej. Za sprawność tej koordynacji odpowiada **tzw. koordynator sieci** (jednostka flagowa, kreator sieci, broker lub centrum sieci), który odgrywa rolę organizatora transferu aktywów materialnych i niematerialnych w układzie sieci. Przykładem takiego koordynatora sieci wiążącej naukę z biznesem może być Politechnika Łódzka w kontekście funkcjonowania konsorcjum o nazwie Biotechmed, a sieci franczyzowej – franczyzodawca, np. firma InterCars, koordynująca pracę licznych punktów sprzedaży części. Jednostki partnerskie powiązane różnymi formami zależności bilateralnych i wielokierunkowych uczestniczą natomiast w wymianie określonych zasobów. Ta wymiana następuje w formie transakcyjnej, czyli znacznie bardziej efektywnej niż w przypadku struktur hierarchicznych.

Funkcję koordynatora sieci może pełnić na przykład instytucja o uznanej reputacji w regionie, w którym tworzona jest organizacja sieciowa (izby gospodarcze, banki, uczelnie lub centra szkoleniowe), bądź też organizacja wykonująca określoną funkcję podstawową w procesie realizowanym przez sieć.

Niezależnie od przyjętej formy działalności należy na podstawie analiz literatury przedmiotu¹⁰ wyróżnić następujące funkcje szczegółowe koordynatora w organizacji sieciowej:

- stworzenie pomysłu i inicjowanie organizacji sieciowej,
- identyfikacja kluczowych kompetencji i projektowanie mapy procesów,
- dobór partnerów gospodarczych,
- przydział procesów poszczególnym partnerom według kryterium posiadanych kompetencji,
- administrowanie, koordynacja i zapewnienie sprawnej wymiany informacji w strukturze sieciowej,
- zapewnienie procesu dostarczania produktu (usługi) do klienta,
- rozliczenie transakcji z klientami zewnętrznymi oraz pomiędzy uczestnikami wewnętrznymi,
- utrzymanie spójności struktury sieciowej oraz wysokiego poziomu aktywizacji uczestników sieci,
- kreowanie tożsamości i kultury organizacyjnej sieci,
- monitorowanie procesów i działalności struktury sieciowej,

¹⁰ Zob.: M. Brzeziński (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2002; W. M. Grudzewski, J. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002; Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 114–117

- nawiązywanie nowych form współpracy oraz umożliwienie dostępu do zwiększonych zasobów finansowych i informacyjnych.

N. Daszkiewicz¹¹ wskazuje, że sposób opisywania sieci różni się, w zależności od tego, czy opis koncentruje się na pojedynczej firmie i jej relacjach dwójkowych, czy też na sieci jako całości, wraz z jej wieloma powiązaniem. Z powyższego rozróżnienia wynika więc potrzeba wyodrębnienia w strukturach sieciowych powiązań wewnątrz firmy, pomiędzy firmami i poza firmami.

W wielu opracowaniach podkreśla się także specyficzny charakter powstawania sieci oraz przyłączania się nowych jednostek do funkcjonującej sieci. Zwraca się tutaj zwłaszcza uwagę na reputację (wizerunek) własny danej firmy oraz na ocenę reputacji potencjalnych partnerów. Przystępując do struktury sieciowej, każda organizacja dokonuje swego rodzaju bilansu korzyści i strat wynikających z tej oceny, chociaż często – jak zwraca uwagę J. Curran i współautorzy¹² – nie wszystkie sieci powstają na zasadzie decyzji dobrowolnych (np. izby handlowe, kluby biznesu). Znaczna liczba organizacji sieciowych powstaje z powodu większego lub mniejszego przymusu, kiedy to przynależność do sieci jest warunkiem przetrwania lub odniesienia określonego sukcesu przez przedsiębiorstwo.

3. Realizacja strategii GOW poprzez wspieranie organizacji sieciowych

Jedną z możliwych strategii rozwoju gospodarczego kraju w kierunku GOW polega na nadaniu priorytetu nowoczesnym sektorom gospodarki, przy jednoczesnym utrzymaniu dużego zatrudnienia w sektorach tradycyjnych. Jednak dla Polski¹³ na obecnym etapie rozwoju, w związku z pogłębiającym się w wyniku wolnorynkowej transformacji dualizmem społeczeństwa, nie jest uzasadnione przyjmowanie strategii, która polegałaby na uprzywilejowaniu nowoczesnych sektorów gospodarki i zapewnieniu zatrudnienia w pracochłonnych sektorach tradycyjnych. Takie działania prowadziłyby tylko do pogłębiania się podziału na grupę ludzi, którzy rozumieją i wykorzystują techniki informacyjne, a także kształtują popyt na nowoczesne produkty, oraz takich którzy nie mogą lub nie potrafią się przystosować do wymagań nowej GOW. W efekcie nastąpiłoby dalsze zwiększenie napięć społecznych i zagrożenie systemu demokratycznego.

¹¹ N. Daszkiewicz, Strategie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 84–85.

¹² J. Curran, R. Jarvis, R. Blackburn, S. Black, Networks and Small Firms: Construct, Methodological Strategies and Some Findings, „International Small Business Journal”, Nr 11/1993.

¹³ Zob.: Strategia budowy GOW w Polsce, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 13 lipca 2004 r.

Alternatywą dla wymienionej strategii jest strategia oparta na trójdzielnoci drogi rozwojowej polskiej gospodarki, rozumiana jako nadanie priorytetu tzw. trzeciej grupie działań, które obejmują:

- wzrost zatrudnienia w dziedzinach i przedsiębiorstwach tradycyjnych, ale wykorzystujących nowe technologie,
- zakładanie nowych firm i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, które posiadły odpowiednią wiedzę i mają świadomość potrzeby wykorzystania nowych technologii oraz metod zarządzania wiedzą, ale nie mają środków na innowacje,
- ukierunkowane motywowanie firm dużych do wdrażania polskiej myśli naukowej i technicznej.

Równoległym elementem strategii musi być także promocja i unowocześnianie dziedzin stanowiących nośniki GOW. Istotą strategii jest bowiem dążenie do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału gospodarczego kraju, m.in. pracy, wiedzy i kapitału, a także budowanie nowych form przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost nakładów na działańa prorozwojowe, tj. badania i rozwój, edukację, infrastrukturę społeczeństwa informacyjnego oraz metod ich skutecznego wykorzystania dla celów gospodarczych.

Powinien zostać wdrożony efektywny system wspierania innowacyjności w regionach, budowanie partnerstwa i współpracy pomiędzy jednostkami naukowymi i przemysłem oraz wzmocnienie i wykorzystanie potencjału regionalnego sektora akademickiego i naukowo-badawczego dla rozwoju przedsiębiorczości i wzmocnienia konkurencyjności.

Osiągnięcie większego zaangażowania przedsiębiorców w finansowanie sfery B+R nie będzie możliwe bez wdrożenia do praktyki gospodarczej instrumentów o charakterze ekonomiczno-finansowym i organizacyjno-prawnym oraz innych zachęt dla sektora prywatnego do wykorzystania potencjału badawczo-rozwojowego dla realizowanych przedsięwzięć innowacyjnych.

Sam rynek i jego instrumenty nie zapewnią szybkiego rozwoju GOW. Niezbędna jest dobrze przemyślana, aktywna polityka państwa. Podobnie samo promowanie rozwoju przedsiębiorczości nie zapewni szybkiego rozwoju GOW, bo małe i średnie przedsiębiorstwa nie dysponują samodzielnie wiedzą oraz kapitałem na inwestycje w nowe technologie. Potrzebne jest im wsparcie państwa w postaci szkoleń, tworzenia parków technologicznych, centrów innowacyjności i przedsiębiorczości oraz, w miarę potrzeb, środowiska innowacyjnego biznesu – kreowanie popytu na wyniki B+R.

Realizacja budowy GOW została zatem zapisana w Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007–2015, a narzędzia jej realizacji zastosowano przy formułowaniu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Można wskazać łącznie na

18 działań współfinansujących działalność ukierunkowaną na budowę gospodarki opartej na wiedzy. W tej grupie działań można wyróżnić również takie, które wspierają budowę i rozwój proinnowacyjnych organizacji sieciowych. Są to:

- działanie 5.1. Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym,
- działanie 5.2. Wspieranie instytucji otoczenia biznesu, świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym,
- działanie 5.3. Wspieranie ośrodków innowacyjności,
- działanie 4.1. Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R,
- działanie 1.4. Wsparcie projektów celowych.

Te dwa ostatnie działania są bardzo charakterystyczne, wspierają bowiem swego rodzaju dipole organizacyjne. Instytucja badawczo-rozwojowa przygotowuje część badawczą projektu w ramach działania 1.4., a przedsiębiorca komercjalizuje wyniki badań w ramach działania 4.1.

Celem działania 5.1. jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez wsparcie rozwoju powiązań między przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu, w tym jednostkami naukowymi. W jego ramach w latach 2008–2009 rekomendacje wsparcia uzyskały 4 projekty (w tym 2 w trakcie realizacji według stanu na koniec 2009 roku, pozostałe 2 rekomendowane do wsparcia finansowego).

Celem działania 5.2. jest ułatwienie przedsiębiorcom na terenie całego kraju dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości usług biznesowych, niezbędnych z punktu widzenia prowadzenia działalności innowacyjnej. W ramach działania planowane jest wzmocnienie sieci instytucji otoczenia biznesu poprzez promowanie współpracy w ramach sieci, wymiany doświadczeń, wspólnej obsługi klientów oraz rozwój oferty usług o charakterze proinnowacyjnym. W ramach tego działania są realizowane dwa rodzaje projektów: systemowe i konkursowe. W projekcie systemowym biorą udział 22 ośrodki, tzw. instytucje otoczenia biznesu, głównie agencje rozwoju regionalnego, inkubatory przedsiębiorczości, instytuty i stowarzyszenia naukowe – członkowie Krajowej Sieci Innowacji. Łączna kwota dotacji na działalność tych instytucji wyniesie ponad 17,7 mln zł i będzie wydatkowana do połowy 2011 roku. Natomiast w ramach projektów konkursowych (według stanu na koniec 2009 roku) podpisano 11 umów wspierających rozwój usług proinnowacyjnych i tworzenie sieci powiązań kooperacyjnych na łączną kwotę ponad 66 mln zł.

Celem działania 5.3. jest wspieranie powstawania oraz rozwoju ośrodków zlokalizowanych na obszarach o wysokim potencjale rozwoju. Wsparcie dla tych ośrodków ma zapewnić dostęp do kompleksowych usług zarówno przedsiębiorcom dążącym do wprowadzenia nowych rozwiązań, jak również naukowcom pragnącym

rozpocząć działalność gospodarczą. W wymiarze praktycznym jest to wsparcie dla tzw. projektów kluczowych o wartości powyżej 40 mln zł. Lista projektów objętych wsparciem w ramach tego działania zawiera 4 pozycje (Pomorski, Gdański, Wrocławski i Jagielloński Park Technologiczny) na łączną kwotę ponad 343 mln zł.

4. Podsumowanie

Organizacje sieciowe tworzone wokół centrów badawczo-rozwojowych i ośrodków promocji przedsiębiorczości są traktowane przez rząd jako jedno z podstawowych narzędzi wspierających budowę GOW. Wychodzi się bowiem z założenia, że polscy przedsiębiorcy są zbyt słabi kapitałowo, aby samodzielnie finansować rozwój wiedzochłonnych obszarów biznesu. Otwarte pozostaje jednak pytanie, czy okresowe (2007–2013) wsparcie finansowe może trwale wpłynąć na budowę GOW w Polsce, podczas gdy dotychczasowe wykorzystanie przeznaczonych na te cele środków nie przekracza 50%, a w czasie pomiędzy okresami programowania (tzn. pierwszy okres tzw. programowania to lata 2004–2006, a drugi to 2007–2013) tylko kilka ośrodków prowadziło aktywną działalność bez wsparcia finansowego.

5. Bibliografia

1. Antoszkiewicz J., Piech K., Metody rozwiązywania problemów, w: J. Antoszkiewicz (red.), *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, IFGN SGH, Warszawa 1999.
2. Brzeziński M. (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
3. Curran J., Jarvis R., Blackburn R., Black S., *Networks and Small Firms: Construct, Methodological Strategies and Some Findings*, „International Small Business Journal”, Nr 11/1993.
4. Daszkiewicz N., *Strategie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
5. Dwojcki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4/1998.
6. Grudzewski W. M., Hejduk J. K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
7. Howitt P., *On Some Problems in Measuring Knowledge Based Growth*, w: P. Howitt (red.), *The Implications of Knowledge Based Growth for Micro-Economic Policies*, University of Calgary Press, Calgary 1996.
8. Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*. Informatyka dla zarządzania, Placet, Warszawa 2001.

9. Lundvall B., Johnson B., The Learning Economy, „Journal of Industry Studies”, 1994, Vol. 1, No. 2.
10. Malara Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
11. Nohria N., Eccles B. (red.), Networks and Organizations, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.
12. OECD, The Knowledge-Based Economy, Paris 1996.
13. OECD, The Knowledge-Based Economy: A set of facts and figures, Paris 1999.
14. Strategia budowy GOW w Polsce, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 13 lipca 2004 r.

Interakcyjna strategia innowacji

1. Wprowadzenie

Na rozwój innowacji składa się wysiłek ludzi oraz kapitał potrzebny do opracowania i wprowadzenia nowych produktów i usług na rynek. Innowacja staje się więc sprawą zarządzania przedsiębiorstwami i organów władzy publicznej – państwa, regionu, które obecnie grupują zasoby ludzkie i odpowiednie kapitały. Innowacja jest oparta przede wszystkim na kompleksowej interakcji pomiędzy organizacjami i czynnikami otoczenia.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie roli, jaką interakcyjna strategia innowacji powinna spełniać w regionie. Oznacza to, że jednostki organizacyjne regionu, aby osiągnąć sukces muszą współpracować ze sobą. Interakcyjna strategia innowacji powinna im pomóc w alokacji środków, zmuszając organizacje do dostarczania innowacji na rynek.

2. Istota strategii innowacji

Każda organizacja poszukuje własnych rozwiązań, ponieważ strategia wyjaśnia jej konkretne kierunki rozwoju. Ogólnie można przyjąć, że strategia innowacji jest długoterminowym planem przygotowanym dla zarządzania przedsiębiorstwem. Strategia innowacji może przyjmować różny zakres agregacji. Państwa, regiony mogą mieć strategie innowacji, podobnie jak przedsiębiorstwa, a także działy przedsiębiorstw zarządzające produktem oraz usługą.

Problem polega na tym, jak znaleźć szansę dla przedsiębiorstwa, formułując jego strategię. Przyjmuje się, że przedsiębiorstwo formułuje strategię ogólną, ale także może jednocześnie, lub zupełnie specjalnie, sformułować strategię innowacji. W ślad za nią pójdzie struktura, procesy i ludzie, którzy całkiem innowacyjnie podejną do swoich zadań. Ważne jest, aby stworzyć warunki dla innowatorów, zespołów, wydziałów czy obszarów strategicznych, które będą wspierać pożądane zmiany zachowań.

Podejście to zakłada, że każde przedsiębiorstwo ma do wyboru dwie opcje, a więc może formułować:

- 1) strategię ogólną, która może mieć charakter strategii eksploatacyjnej, a więc porządkującej działanie przedsiębiorstwa;
- 2) strategię innowacyjną, która uzupełni ogólną strategię przedsiębiorstw bądź stanie się ogólną strategią, jeśli zarząd postanawia skoncentrować się na innowacjach. Strategie tego rodzaju kształtują warunki, które pozwolą przekształcać pomysł w plan działania i zaczynają go wdrażać.

W praktyce zwykle istotne są relacje pomiędzy ogólną strategią a innowacyjną strategią, które znajdują wyraz w tożsamości przedsiębiorstwa i jego relacjach. Strategia jest procesem harmonizującym wewnętrzne zasoby z możliwościami tkwiącymi w otoczeniu i ryzykiem uzyskania celów organizacji.

U podstaw interakcyjnej strategii innowacji powinno znajdować się zrozumienie przez kadre kierowniczą, że tylko te organizacje mogą przetrwać i nie stracić szansy rozwoju, które będą odpowiednio twórczo przystosowywały się do otoczenia.

Otoczenie obejmuje całość oddziaływania uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych i ekologicznych na możliwości popytu i relacje łączące organizację z odbiorcami. Potrzebne jest głębsze zrozumienie efektów, jakie organizacje powinny osiągnąć w danym otoczeniu. Zjawisko zrównoważonego rozwoju zmienia oczekiwania w stosunku do organizacji i stawia je w nowej roli. Otoczenie tworzy istotny element rzeczywistości, w której organizacja powinna zająć się zrównoważonym rozwojem i rozwiązać problemy projektowania strategii innowacji w sposób interakcyjny.

3. Budowanie nowej świadomości zrównoważonego rozwoju

W budowaniu standardów zrównoważonego rozwoju ważne znaczenie ma polityka państwa i banków, a więc istotna jest rola triady: państwa, banków oraz innych instytucji i przemysłu. W kształtowaniu przewagi konkurencyjnej określonych gałęzi rola ta jest znacząca i nie może być pozostawiona „uzdrawiającej” roli rynku. Polityka państwa poprzez określone regulacje (m.in. podatkowe) kształtuje otoczenie przedsiębiorstwa, które stwarza określone bariery ochronne środowiska i możliwości dla przedsiębiorczych, ale także wprowadza pewne standardy zrównoważonego rozwoju, a więc ma wpływ na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Banki wspierają warunkami udzielanych kredytów. Agencje ratingowe dokonują wymiernej oceny poziomu zrównoważonego rozwoju danego przedsiębiorstwa, które następnie udostępniają zainteresowanym menedżerom i innym organizacjom (np. funduszom inwestycyjnym).

Polityka innowacyjna jest obarczona w przeważającej mierze zagrożeniami (m.in. niskie nakłady na B+R). Podobnie banki, poprzez politykę stopy procentowej czy dostępność kredytów kształtują klimat aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw. W rzeczywistości tworzy się system gospodarczy, w którym przedsiębiorstwo jest jednym z jego elementów, podsystemem wzajemnie powiązanych z innymi elementami tego systemu. Struktura tego systemu przesądza o jego uporządkowaniu i wzroście społecznej odpowiedzialności za ekologię i bardziej zrównoważony rozwój.

Proces rozwoju innowacji wymaga skoncentrowanych wysiłków w dziedzinie nauczania, B+R i badań marketingowych. Proces interakcji w strategii nauka – innowacje – produkt – rynek osiąga wyższy poziom, łącząc system B+R z systemami produkcyjnym oraz kierowania, tworząc współdziałanie pomiędzy badaniami rynkowymi, produkcją, finansami, marketingiem i planowaniem strategicznym. Prowadzenie działań dotyczących rozwoju może być również oparte na transferze technologii, ale aby i to podejście dało właściwe wyniki, muszą istnieć ku temu warunki. Nastawienie innowacyjne, które kształtuje sprzyjające warunki, oznacza opanowanie wiedzy istotnej dla organizacji i jej transformacje w produkty, procesy i zarządzanie. Współbrzmienie marketingu, finansów i innowacji występuje we wszystkich fazach życia przedsiębiorstwa.

Projektowanie strategii innowacji jest procesem ukierunkowanym na zrównoważony rozwój organizacji poprzez nowe produkty, procesy i zarządzanie, powiązania innowacji organizacji z infrastrukturą¹. Niezależnie od rodzaju działalności organizacji, zadaniem innowacji jest umożliwienie uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Problem ten odnosi się również do organizacji niedochodowych, jak np. policja, system edukacyjny, służba zdrowia. Również tam istnieje konkurencja, zaś rola innowacji polega na zdobywaniu lepszej pozycji w zwalczaniu przestępstw, chorób czy też niskiego poziomu kształcenia.

4. Interakcyjna regionalna strategia innowacji

Współczesne podejście do teorii innowacji uwzględnia zarówno złożoność i dynamikę procesów innowacji, jak i istnienie licznych sprzężeń zwrotnych między poszczególnymi etapami procesu. Modele te postrzegają działalność innowacyjną w kategoriach interakcji pomiędzy zapotrzebowaniem i szansami stwarzanymi przez rynek i aktywnego klienta, z jednej strony, a przedsiębiorstwami oraz istniejącą bazą naukowo-techniczną z drugiej. Aktywność klienta jest wspomagana

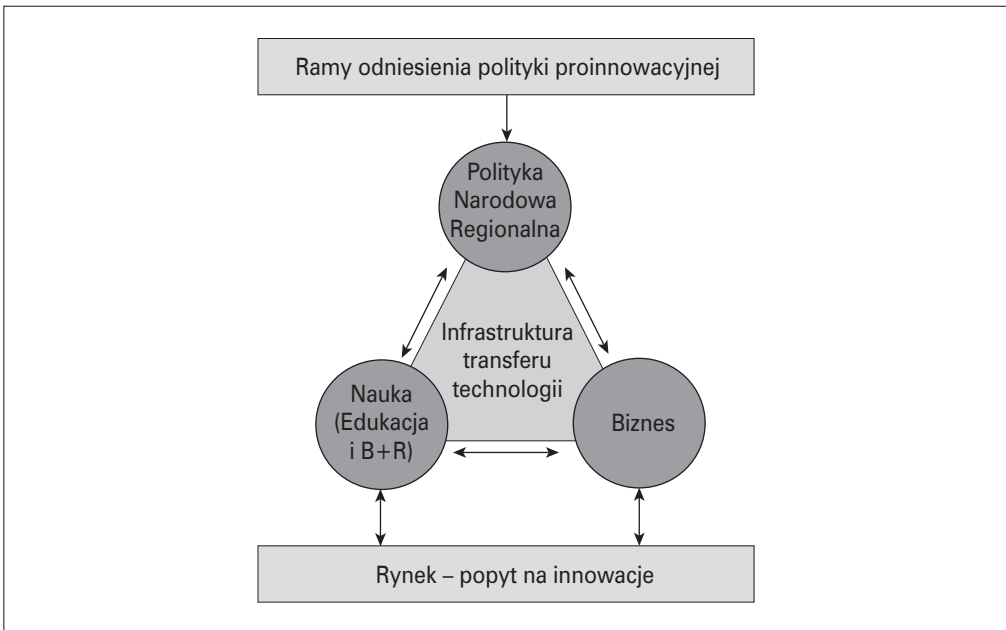
¹ Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, wyd. 3, OECD publishing 2005, s. 34.

technologią informacyjną. W tej sytuacji kluczowym czynnikiem stają się zasoby i efektywność sprzężeń zwrotnych, które w dużej mierze są oparte na przepływie informacji, wiedzy i środków finansowych.

Wymienione tendencje stawiają kraje słabiej rozwinięte gospodarczo, w tym i Polskę, w określonej sytuacji, a mianowicie szukania szans rozwoju sfery B+R w wybranych specjalizacjach badawczych, w realizacji określonych projektów. Strategia innowacji w wymiarze regionalnym wymaga tworzenia sieci relacji o efekcie synergetycznym pomiędzy sferą B+R, organizacjami i rynkiem (zob. rysunek 1).

Celem regionalnego systemu innowacji jest realizacja procesów innowacji, poprawa pozycji konkurencyjnej firm w regionie i dobrobytu społeczności lokalnej, tworzenie nowych miejsc pracy.

Rysunek 1. Model regionalnego systemu innowacji



Źródło: opracowanie na podstawie: UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development, *Harnessing Knowledge and Technology for Development*, 2008, s. 5.

Model regionalnego systemu innowacji obejmuje organizacje współpracujące ze sobą w procesach innowacji:

- przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe,
- uczelnie, jednostki naukowo-badawcze, laboratoria, samodzielne ośrodki badawczo-rozwojowe współpracujące z przedsiębiorstwami lub stanowiące ich wewnętrzne zaplecze,

- instytucje wspomagania i transferu innowacji oraz wiedzy: agencje rozwoju regionalnego, lokalnego, inkubatory przedsiębiorczości, regionalne centra transferu innowacji, technologii, parki naukowo-technologiczne, przemysłowe, ośrodki szkoleniowe, firmy doradcze, stowarzyszenia twórcze i zawodowe, kluby innowatorów,
- regionalne władze rządowe i samorządowe, przedstawiciele władz lokalnych z powiatów, gmin, instytucje pośredniczące i uczestniczące w finansowaniu innowacji.

Funkcję podstawy regionalnego systemu innowacyjnego, który integruje współpracę jego organizacji w osiąganiu zrównoważonego rozwoju, mogą pełnić władze regionu, bądź zlokalizowane na jego terenie klastry, parki naukowo-technologiczne, przemysłowe.

Dynamiczny rozwój globalnej współpracy na linii przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo oraz przedsiębiorstwo–jednostka badawczo-rozwojowa przyczynił się do wzrostu znaczenia wielostronnych związków partnerskich, określonych jako powiązania sieciowe lub organizacje sieciowe.

Przedsiębiorstwa coraz częściej patrzą na swoją działalność gospodarczą przez pryzmat sieci tworzenia zrównoważonej wartości. Pojawienie się Internetu sprawiło, że przedsiębiorstwa zaczęły wchodzić w liczniejsze i bardziej złożone zależności z innymi organizacjami. Przedsiębiorstwa te nie tylko zarządzają „łańcuchem zaopatrzeniowym”, lecz również sponsorują lub zawierają transakcje na wielu stronach internetowych, przeznaczonych do kontaktów między organizacjami.

Sieci innowacyjne przystosowują koncepcje sieci organizacyjnej dla potrzeb określonego zakresu działania przedsiębiorstwa. Stanowią współpracującą ze sobą grupę organizacji (przedsiębiorstwa, uczelnie, jednostki badawcze, instytucje finansowe, administracja państwa), która tworzy, zdobywa, integruje i wykorzystuje wiedzę i umiejętności niezbędne do powstania technologicznie złożonej innowacji².

Sieci innowacyjne koncentrują się na analizach podmiotów działających w otoczeniach innowacyjnych i odpowiedzialnych za promowanie innowacji. W analizie tak uprofilowanej sieci to właśnie innowację traktuje się zazwyczaj jako proces interakcji między różnymi podmiotami i instytucjami. Kooperacja w sieci jest formą reakcji na szybki postęp nauki i wzrost innowacyjności. W najbardziej zaawansowanych pod tym względem gałęziach przemysłu, np. biotechnice, prawie każdy nowy produkt jest efektem współpracy złożonej z sieci jednostek organizacyjnych, z których każda specjalizuje się jedynie w wąskich fragmentach pro-

² R. Rycroft, *Self-Organizing Innovations Networks: Implications for Globalization*, The George Washington Center for the Study of Globalization, Washington 2003, s. 3.

cesu projektowania, produkcji i dystrybucji, osiągając w tym zakresie stan bliski doskonałości³.

W wielu krajach prowadzi się studia empiryczne nad innowacyjnością organizacji w regionie. Różnice te są szczególnie widoczne w przypadku dużych aglomeracji (i regionów je otaczających) oraz nie zurbanizowanych peryferii. Funkcjonują różne podejścia teoretyczne podejmujące próbę wyjaśnienia tych różnic. W wielu krajach prowadzi się studia empiryczne nad wpływem rządu i regionu na wprowadzanie innowacji, które spełniają warunki zrównoważonego rozwoju.

Funkcjonują różne podejścia metodologiczne w badaniach wymienionego problemu. Szczególnie interesującą metodologią jest metoda Community Innovation Survey, zastosowana w badaniach nad innowacyjnością organizacji w Unii Europejskiej. Ideą jej był pomiar potencjału innowacyjnego systemu oraz jego wewnętrznych i zewnętrznych interakcji w przekroju instytucjonalnym, infrastrukturalnym oraz otoczenia. Inna jest metodologia OECD, kładąca nacisk na interakcje między samymi przedsiębiorstwami, między przedsiębiorstwami a publiczną sferą B+R, dyfuzje innowacji poprzez transakcje rynkowe oraz mobilność pracowników.

Od połowy lat 80. Regionalny System Innowacji (RSI) jest uznawany za efektywną formę analizy i wdrażania takiej polityki regionalnej, która sprzyja rozwojowi innowacji. Wszelkie innowacje w regionie są wynikiem wspólnego, dynamicznego procesu, w którym uczestniczy wiele różnych jednostek, tworząc w regionie sieć relacji o efekcie synergetycznym. RSI wspomagają władze lokalne w planach wdrożenia skutecznej polityki innowacyjności w regionie, budowaniu partnerstwa i współpracy pomiędzy jednostkami naukowo-badawczymi i przemysłem oraz wykorzystania potencjału sektora akademickiego i naukowo-badawczego w regionie dla rozwoju innowacyjności i kształtowania konkurencyjności. Badania wykazują, że wszyscy uczestnicy odnoszą korzyści z efektów sieciowych w RSI, choć oczywiście korzyści te bywają różne i występują w różnym stopniu.

Regionalny System Innowacji to zbiór instytucji generujących wiedzę i innowacje, powiązanych ze sobą siecią różnorodnych interakcji i współzależności, i jednocześnie otwartych, tj. powiązanych również z elementami innych, między innymi nadrzędnych (krajowych czy zagranicznych) systemów innowacyjnych. Do instytucji – elementów RSI należą przedsiębiorstwa, publiczna sfera badawczo-rozwojowa (szkoły wyższe oraz instytuty naukowe zarówno prywatne, jak i państwowe) oraz instytucje pośredniczące, tj. publiczne, niekomercyjne centra innowacji i transferu

³ W. W. Powell, K. W. Koput, J. I. Bowie, L. Smith-Doerr, *The Spatial Clustering of Science and Capital: Accounting for Biotech Firm – Venture Capital Relationships*, „Regional Studies”, 2002, Vol. 36 (3), s. 291–305.

technologii oraz komercyjne wiedzo-chłonne usługi świadczone dla biznesu, jak np. konsulting inżynierski, ekonomiczny, finansowy, podatkowy.

Instytucje pośredniczące same tworzą nową wiedzę i innowacje, a ponadto ułatwiają kontakty między pozostałymi elementami RSI. Władze publiczne stają się elementem RSI w takim stopniu, w jakim są podmiotami generującymi wiedzę i innowację. W przeciwnym razie, obok systemu edukacji i szkoleń, czy infrastruktury komunikacyjnej należą one do otoczenia RSI.

Rozwój innowacji następuje bardziej kompleksowo, jeśli przedsiębiorstwa w swoich strategiach opierają się na relacjach, które obejmują źródła zewnętrzne innowacji. Wychodząc poza zasięg pojedynczego przedsiębiorstwa, tworzą sieć relacji pomiędzy organizacjami – uczestniczą w nich przedsiębiorstwa duże i małe, prywatne i państwowe – w celu maksymalizacji ich nastawienia na innowacje przy minimalnych kosztach.

Strategiczne alianse różnych typów (począwszy od fuzji do specjalnie organizowanych konsorcjów dla B+R) zmieniają tradycyjne podejście, które stawiało na indywidualnie realizowane projekty. Przesłanką tego typu decyzji jest nie tylko ekonomizacja działalności, wynikająca z uzyskania pożądanego efektu skali, ale także dzielenie się kosztami i ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć. Dokonane w tym zakresie przez partnerów inwestycje wzmacniają trwałość ich kontaktów. Nawet krótkotrwałe badania, podejmowane w celu doskonalenia procesu lub produktów, mogą ustanowić powiązania techniczno-technologiczne oraz powiązania systemów operacyjnych i innych funkcji marketingowych, i nie marketingowych, które przesądzą o sukcesie organizacji.

Większość z omawianych kontaktów stanowi o kontynuowaniu współpracy z danym kontrahentem. Istotne są więc sieci nastawione na rynek – dostawców, konkurentów i użytkowników. Szczególne znaczenie przypisuje się jednak sieciom, które obejmują również szkoły wyższe, instytuty badawcze i przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że „kompletne” sieci przynoszą znacznie większe korzyści pojedynczej organizacji i całej sieci⁴.

Badania nad stanem innowacyjności przedsiębiorstw województwa łódzkiego pokazują niechęć przedsiębiorców do współpracy. Obserwacje tworzenia się środowisk przedsiębiorczości i sieci wskazują, że proces ten znajduje się w fazie początkowej, a jego dalszy rozwój będzie skomplikowany i długotrwały. Powstały już niezbędne elementy do zorganizowania środowiska, lecz jest to w dalszym ciągu raczej prosty zbiór podmiotów niż system. Częstsze są postawy konkurencji, niż współpracy między podmiotami. Otoczenie, szczególnie wszelkiego rodzaju

⁴ Organisation for Economic Co-operation and Development, *Networks of Innovation*, OECD Publishing House, Paryż 2003, s. 34–40.

instytucje świadczące usługi pośrednictwa w dziedzinie innowacji (inkubatory, centra transferu technologii, ośrodki promocji i doradztwa), odgrywają w tym procesie rolę marginalną. Obserwuje się tylko nieliczne kontakty organizacji z tymi instytucjami, a ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw i sieci jest znikome. Brak jest przepływu informacji, miejsc kontaktów czy wzorów współpracy. Jest to poważne wyzwanie dla strategii innowacyjnej regionu w budowaniu nowej świadomości zrównoważonego rozwoju.

Do ukształtowania się obecnej polityki innowacyjności województwa łódzkiego przyczyniły się dwa czynniki. Jednym było przyjęcie założeń Regionalnej Strategii Innowacji województwa łódzkiego, gdzie w ramach prowadzonych badań oraz późniejszych analiz zidentyfikowano obszary o dużym znaczeniu dla dalszego rozwoju województwa. Obszary te stały się podstawowymi składnikami poszczególnych osi priorytetowych w Regionalnym Programie Operacyjnym dla województwa łódzkiego na lata 2007–2013. Natomiast drugim czynnikiem była, poczyniona w ramach prowadzonych na poziomie województwa badań, identyfikacja zarówno pozytywnych, jak i negatywnych zjawisk, których skutki w znacznym stopniu mogłyby wpłynąć na rozwój województwa⁵.

Do zjawisk o zdecydowanie negatywnym oddziaływaniu zaliczono:

- znaczny udział w gospodarczej strukturze regionu branż o niskim poziomie innowacyjności oraz przedsiębiorstw z tzw. branż o niskim stopniu urynkowienia,
- znikome zainteresowanie regionalnej sfery B+R komercjalizacją prac badawczych,
- niezadowalający poziom rozwinięcia w regionie „społeczeństwa informacyjnego oraz opartego na wiedzy”.

Natomiast za pozytywne uznano:

- znaczny potencjał B+R,
- dużą liczbę szkół wyższych,
- wysoki poziom przedsiębiorczości mieszkańców,
- wzrastający poziom uprzemysłowienia regionu,
- wzrastające zainteresowanie regionem inwestorów zewnętrznych, co może być związane ze znaczącym rozwojem Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz powiększaniem terenów inwestycyjnych.

W prowadzonych badaniach zwrócono także uwagę na istniejące bariery utrudniające rozwój Regionalnego Systemu Innowacji, charakteryzujące się następującymi cechami:

⁵ Analiza SWOT dla województwa łódzkiego w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Łódzkiego. Urząd Marszałkowski w Łodzi, Łódź lipiec 2007 r., s. 34–35.

- brakiem rozwoju nowych form finansowania przedsięwzięć zaawansowanych technologicznie, w tym regionalnych funduszy inwestycyjnych i funduszy typu *venture capital*,
- wysokimi kosztami importu technologii,
- pasywną postawą placówek naukowych i ich słabą ofertą,
- dużym znaczeniem gospodarczym sektora publicznego i jego bardzo niską aktywnością innowacyjną,
- niewielką liczbą nowoczesnych innowacji w sektorze usługowym,
- bardzo niskim udziałem produkcji wyrobów nowych i zmodernizowanych w całości produkcji przemysłowej.

Każda z wymienionych cech ma istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw w regionie. Jednak zdecydowanie najbardziej dokuczliwą barierą innowacyjności jest brak środków finansowych, który ma bezpośredni związek z wysokimi kosztami tej działalności.

5. Podsumowanie

W Polsce nie ma dużych doświadczeń w zakresie budowy i wdrażania regionalnych strategii innowacji. Mechanizmy stymulowania innowacji zostały opracowane najczęściej poprzez dostosowanie wszelkich działań do istniejących struktur, gdyż budowa nowych struktur była trudna, a szczególnie przyjęcie koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Większość inicjatyw przewidzianych w regionalnych strategiach innowacji w Polsce koncentruje się na stymulowaniu współpracy na rzecz tworzenia i wdrażania innowacji oraz transferu wiedzy. Jednakże w procesie ich implementacji występuje wiele barier.

Dotychczas nie zostały w Polsce wypracowane koncepcje zrównoważonego rozwoju, finansowania wdrażania i utrzymania RSI, zapewniające ich stabilność. Brak możliwości finansowego wsparcia ze stabilnego źródła nie wpływa pozytywnie na operacjonalizację opracowanych strategii innowacji. W nowym okresie programowania konieczne będzie poszukiwanie innych źródeł finansowania działań zapisanych w strategiach.

Pomimo wielu trudności w zakresie wdrażania RSI, zauważa się ich pozytywny wpływ na rozwój regionów. Przyczyniają się one do intensyfikacji kontaktów między biznesem i nauką, uświadamiania władzom regionalnym i centralnym konieczności wspierania działań zmierzających do wspierania procesu kreowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych.

6. Bibliografia

1. Analiza SWOT dla województwa łódzkiego w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Łódzkiego. Urząd Marszałkowski w Łodzi, Łódź lipiec 2007 r.
2. European Innovation Scoreboard 2005. Comparative Analysis of Innovation Performance, dostępny w serwisie: European Trend Chart on Innovation www.trendchart.org
3. Organisation for Economic Co-operation and Development – Centre for Educational Research and Innovation (2004), Innovation on the Knowledge Economy – Implications for Education and Learning, OECD Publishing House.
4. Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, wyd. 3, OECD publishing 2005.
5. Powell W. W., Koput K. W., Bowie J. I., Smith-Doerr L., The Spatial Clustering of Science and Capital: Accounting for Biotech Firm – Venture Capital Relationships, „Regional Studies”, 2002, Vol. 36(3).
6. Rycroft R., Self-Organizing Innovations Networks: Implications for Globalization, The George Washington Center for the Study of Globalization, Washington 2003.
7. UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development, Harnessing Knowledge and Technology for Development, 2008.
8. Zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki. Stanowisko RSSG, w: Procesy innowacyjne w polskiej gospodarce, Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport Nr 26, Warszawa 2005.

Wybór uczelni a zadowolenie studenta – studium przypadku

1. Wprowadzenie

Silna konkurencja między uczelniami prywatnymi wymaga nie tylko skupienia uwagi na właściwym gospodarowaniu zasobami uczelni, ale także na ocenie zadowolenia studenta. Wśród prywatnych szkół wyższych wygrywa ten, kto jest w stanie zaspokoić potrzeby szeroko rozumianego klienta, którym jest student. Artykuł niniejszy przedstawia badania, których celem było porównanie czynników zadowolenia studenta, na przykładzie dwóch wybranych uczelni prywatnych.

2. Orientacja na klienta koniecznością w zarządzaniu szkołą wyższą

Proces globalizacji, przemian społecznych wymusił konieczność dostosowania się szkół wyższych do nowych warunków otoczenia. Z uwagi na większą konkurencję wiele uczelni zmuszonych jest do podejmowania działań, których celem jest podnoszenie efektywności funkcjonowania szkół wyższych. Aby dobrze zarządzać uczelnią, niezbędna jest odpowiednia wiedza na temat jej funkcjonowania. Uczelnie wyższe powinny się przekształcić w takie instytucje, które odpowiadają na zapotrzebowanie rynku. Proces zmian demograficznych nasila jeszcze to zjawisko. Dlatego konieczne jest ciągle podnoszenie nowoczesnej oferty dydaktycznej, jakości kształcenia, bazy dydaktycznej oraz nowoczesnych form przekazywania wiedzy. Nowoczesna uczelnia to taka, która zna potrzeby i oczekiwania studenta, proponuje bogatą ofertę dydaktyczną, wysoką jakość kształcenia, oraz posiada bardzo dobre zaplecze badawcze.

3. Metodyka przeprowadzonych badań

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 383 studentów w dwóch uczelniach prywatnych z województwa dolnośląskiego. Obie szkoły zajmują się kształceniem w zakresie ekonomii i zarządzania. Badanie stanowi kontynuację badań wstępnych na temat identyfikacji czynników zadowolenia studentów, które przeprowadzono

w Politechnice Wrocławskiej z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego¹. W badaniu wzięło udział 215 respondentów uczelni 1 (WS1) oraz 168 respondentów z uczelni 2 (WS2).

Ocenę zadowolenia studenta określono na podstawie wcześniejszej identyfikacji czynników satysfakcji studenta, do których można zaliczyć:

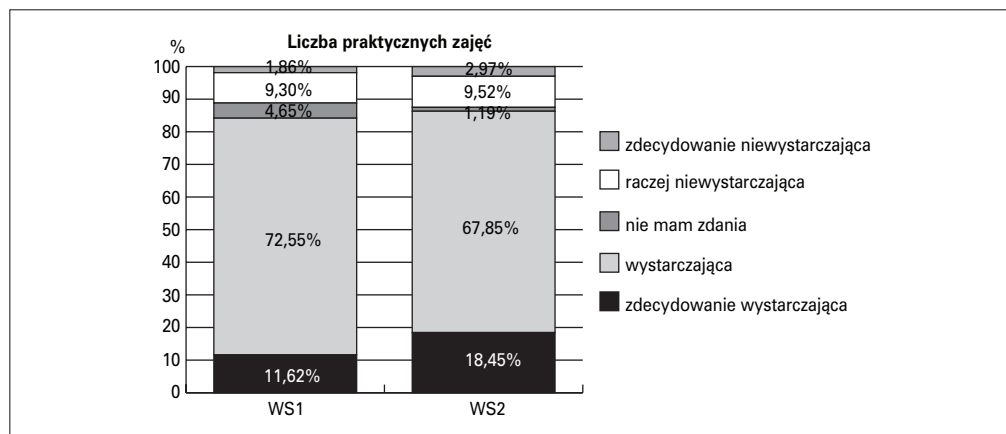
- proces dydaktyczny,
- prowadzący zajęcia,
- biblioteka i uczelniane zaplecze,
- jakość obsługi w dziekanacie.

4. Proces dydaktyczny

Jakość procesu dydaktycznego powinna stanowić jeden z ważniejszych elementów decydujących o wyborze konkretnej uczelni. To bowiem dzięki procesowi kształcenia student zdobywa wiedzę i nabywa umiejętności, które będą wykorzystywane w przyszłej jego pracy. Wśród czynników mających wpływ na jakość procesu dydaktycznego szczególnie wyróżnić można:

- liczbę praktycznych zajęć,
- liczbę godzin lektoratów,
- ofertę kursów wybieralnych,
- przeładowanie dnia zajęciami.

Rysunek 1. Zadowolenie studentów z liczby praktycznych zajęć



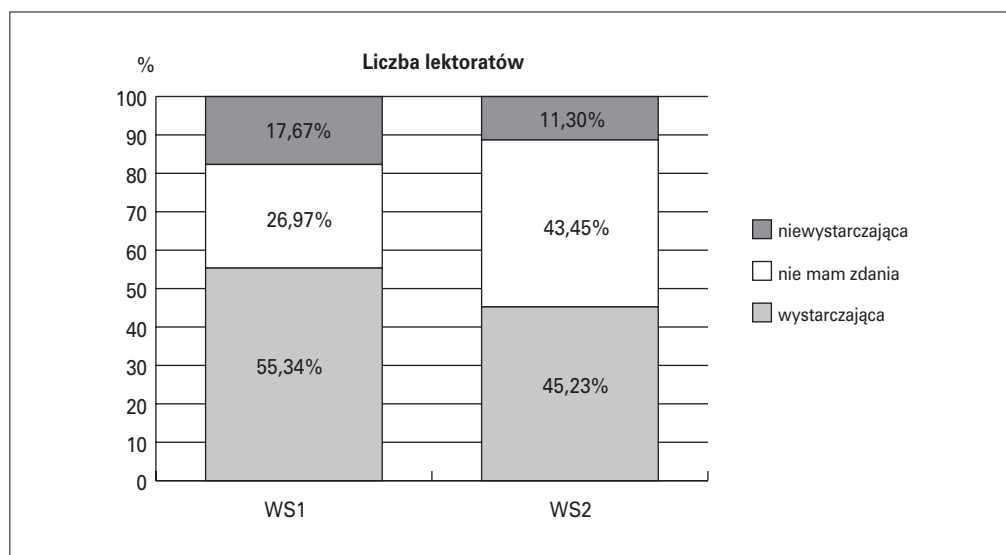
Źródło: opracowanie własne.

¹ R. Ryńca, D. Kuchta, A. Klaus, Identyfikacja czynników satysfakcji studenta na przykładzie Politechniki Wrocławskiej. Doskonalenie usług edukacyjnych w szkołach wyższych w procesie integracji z Unią Europejską, Wyd. WSM, Legnica 2009.

Rysunek 1 przedstawia wyniki satysfakcji studentów z liczby praktycznych zajęć. 84,17% studentów uczelni WS1 uważa, że ich liczba jest wystarczająca. Jedynie około 11,16% podało, że powinna być większa. Wśród studentów drugiej uczelni prywatnej odsetek zadowolonych studentów z praktycznych zajęć jest nieco większy i wynosi około 86,3%. Wyniki w obu badanych uczelniach pokazują, że zdecydowana większość studentów pozytywnie ocenia możliwość zdobycia praktycznych umiejętności, co się wydaje szczególnie istotne z punktu widzenia pracodawcy.

Poza umiejętnościami praktycznymi szczególne znaczenie wśród pracodawców przykłada się do znajomości języków obcych. Dlatego uczelnie wyższe oferują studentom możliwość nauki różnych języków obcych na różnych poziomach zaawansowania (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Zadowolenie studentów z liczby prowadzonych lektoratów



Źródło: opracowanie własne.

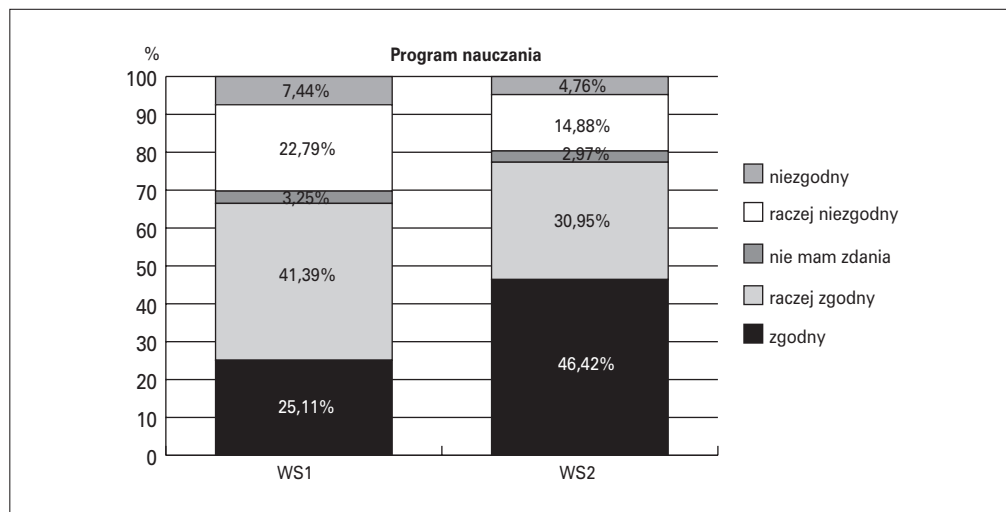
Rysunek 2 pokazuje, że ponad 55% studentów uczelni WS1 uważa, że liczba lektoratów jest wystarczająca. Wśród studentów drugiej uczelni (WS2) odsetek ten jest niższy i wynosi 45%.

Zastanawiający jest fakt, że ponad 43% badanych nie ma zdania na temat liczby zajęć z języka obcego, co można tłumaczyć małym zainteresowaniem nauką języka obcego. Dobre nauczanie języka obcego w dużej mierze uzależnione jest od profesjonalnej kadry dydaktycznej. Z przeprowadzonych badań wynika, że

32% badanych studentów WS1 i 33% WS2 uważa, że liczba *native speakerów* jest wystarczająca. Dla ponad 60% (61% – WS1 i 65% – WS2) liczba zatrudnionych obcokrajowców uczących języka obcego nie ma znaczenia. Można wysunąć zatem wniosek, że dla badanych studentów zatrudnianie obcojęzycznych dydaktyków nie wydaje się celowe.

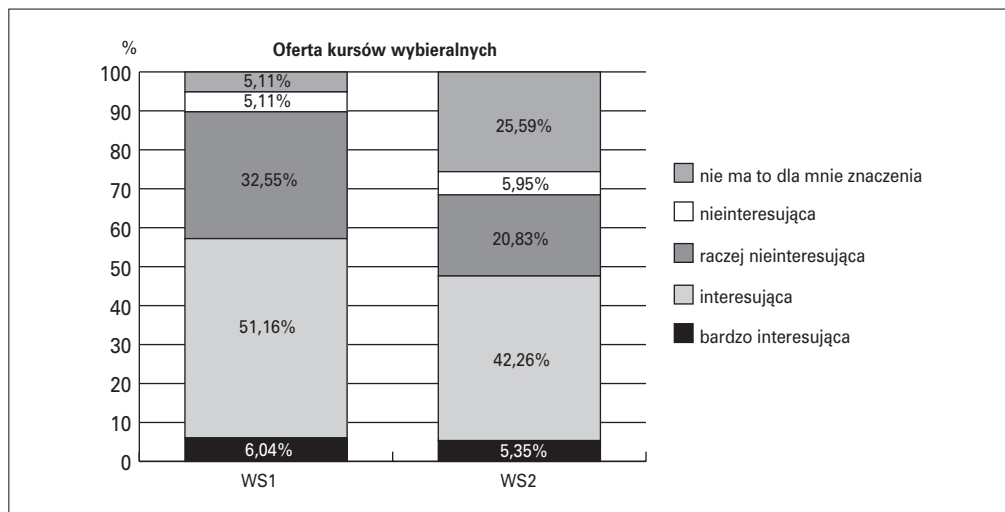
Istotnym czynnikiem wchodzącym w obszar procesu dydaktycznego jest program nauczania. To bowiem od jego atrakcyjności w dużej mierze będzie zależał obraz absolwenta. Wydawałoby się, że przy ocenie uczelni studenci winni zwracać uwagę, czy oferowane im zajęcia i kursy dodatkowe spełniają ich oczekiwania co do realizacji określonego kierunku studiów, który wybrali (zob. rysunek 3).

Rysunek 3. Zadowolenie studentów z programu nauczania



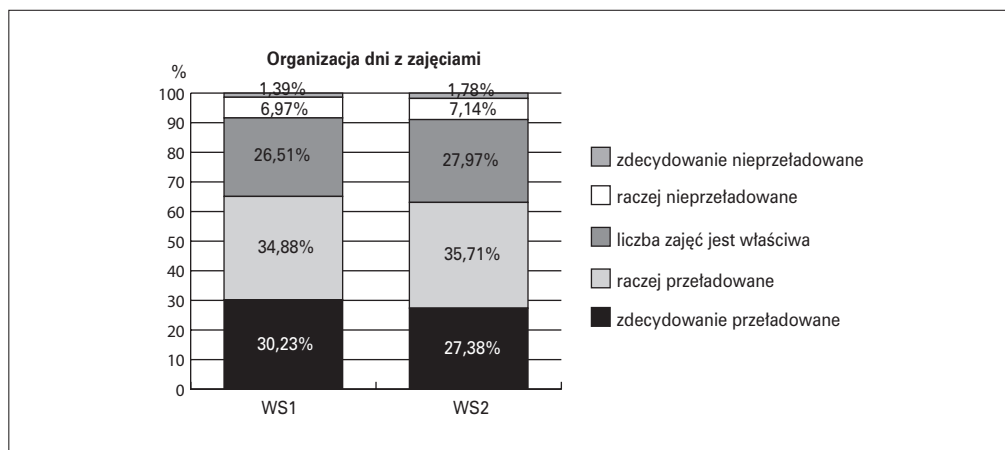
Źródło: opracowanie własne.

Wśród studentów WS1 ponad 66% uważa, że program nauczania jest zgodny z ich oczekiwaniami. Jedynie niespełna 31% respondentów jest niezadowolonych z oferowanego im programu. Wśród studentów WS2 nieusatisfakcjonowanych jest około 19%. Wysoki odsetek niezadowolonych studentów powinien być sygnałem dla władz uczelni, aby zwiększyła atrakcyjność swojej oferty, szczególnie poprzez skierowanie szerokiego wachlarza kursów wybieralnych, na których słuchacze mogliby zdobyć wiedzę z interesującego ich zakresu (zob. rysunek 4).

Rysunek 4. Zadowolenie studentów z oferty kursów wybieralnych

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 4 widzimy, że ponad 57% badanych studentów WS1 jest zadowolonych z oferty kursów wybieralnych. W WS2 odsetek ten jest mniejszy i wynosi około 48%. Niepokoić może fakt, że dla ponad 25% słuchaczy tejże uczelni oferta kursów wybieralnych nie ma znaczenia. Powyższe wyniki mogą zastanawiać, gdyż oferta kursów wybieralnych umożliwia poszerzenie wiedzy z interesującego zakresu poza obowiązkowym minimum programowym.

Rysunek 5. Zadowolenie studentów z organizacji dni z zajęciami

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając zadowolenie studenta, należy także wziąć pod uwagę czas spędzany na zajęciach dydaktycznych (por. rysunek 5). Dla obu badanych uczelni około 27% studentów uważa, że jest on właściwy. Większość badanych bez względu na szkołę wyższą jest niezadowolona z organizacji dni z zajęciami. Można zatem wysunąć wniosek, że studenci są przemęczeni liczbą godzin dydaktycznych, szczególnie, jeśli zajęcia są rozłożone w ciągu całego dnia z wieloma „okienkami”.

Oceniając natomiast jakość kształcenia w badanych uczelniach, należy stwierdzić, że wypada ona zdecydowanie korzystniej dla uczelni WS1. Ponad 53% studentów tej uczelni jest zadowolonych z jakości procesu dydaktycznego. Wśród respondentów WS2 odsetek zadowolonych jest mniejszy i wynosi niespełna 35%. Niezadowolonych z jakości kształcenia jest ponad 60%. Powyższe wyniki powinny zainteresować władze uczelni. Przy dużej konkurencji między ośrodkami akademickimi, a szczególnie między uczelniami prywatnymi, tak wysoki odsetek niezadowolonych powinien budzić niepokój.

Uczelnia WS1 lepiej wypada przy ocenie procesu dydaktycznego. Jej studenci są bardziej zadowoleni z liczby praktycznych zajęć, wielkości grup zajęciowych, lepiej oceniają także ofertę programową swojej uczelni, ofertę kursów wybieralnych, jak i liczbę lektoratów.

5. Prowadzący zajęcia

Oprócz odpowiednio zorganizowanego procesu dydaktycznego, szczególne znaczenie, mające wpływ na zadowolenie studentów z wybranej uczelni, mają wysoko wykwalifikowani pracownicy. Dobry wykładowca, w oczach studenta, to osoba, którą cechuje:

- kompetencja i profesjonalizm,
- doświadczenie praktyczne,
- przyjazne nastawienie do studenta.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 70% studentów WS1 jest zadowolonych z kompetencji swoich wykładowców. Wśród badanych drugiej uczelni WS2 odsetek ten jest nieco mniejszy i wynosi około 67%. Niezadowolonych jest zaledwie 7% w WS1 i 14% w WS2. Wyniki te mogą świadczyć, że studenci pozytywnie oceniają swoich wykładowców, ich wiedzę oraz umiejętność jej przekazywania.

W celu podnoszenia efektywności prowadzonych zajęć dydaktycznych na uczelniach prywatnych, na których zostały przeprowadzone badania, dokonuje się okresowej oceny pracy wykładowcy. Przeprowadzana ewaluacja ma charakter anonimowy, dokonywana jest w formie kwestionariusza ankietowego po zakończeniu każdego semestru. Szczególne znaczenie ma ocenianie wykładowcy z punktu widzenia jego stosunku do uczestnika kursu. Badania pokazują, że studenci dwóch

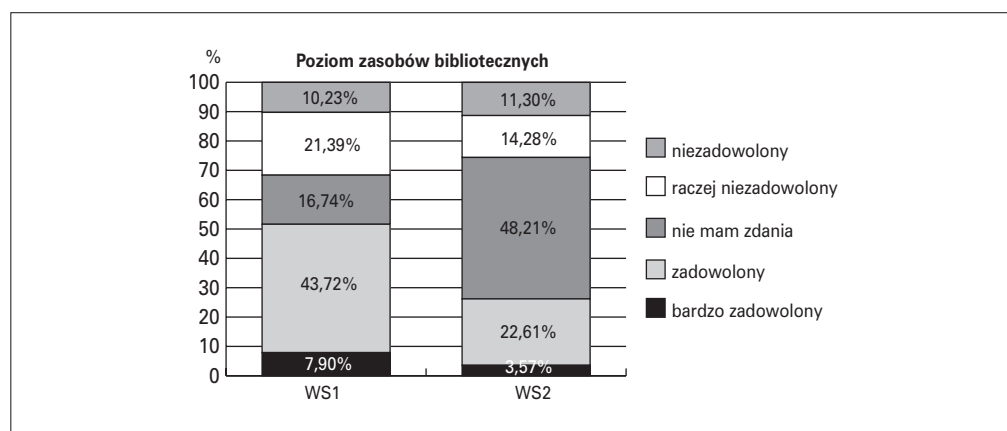
badanych uczelni pozytywnie oceniają nastawienie swoich wykładowców do nich. Ponad 83% studentów WS1 i niespełna 79% w przypadku WS2 postrzega przyjazne relacje między nimi a wykładowcami. Wyniki te nie powinny dziwić, gdyż to na uczelniach prywatnych przywiązuje się większą troskę do opinii studenta oraz jego zadowolenia. Przy ocenie ostatecznej wykładowcy istotnym czynnikiem brany pod uwagę przez władze obu uczelni jest to, czy studenci uwzględniają łatwość zaliczenia kursu. Może się bowiem okazać, że wykładowcę oceniono źle wyłącznie dlatego, że był wymagający czy surowy. Z przeprowadzonych badań wynika, że 52% studentów WS1 i 61% WS2 przy ocenie wykładowcy bierze pod uwagę łatwość zaliczenia prowadzonego przez niego kursu. Aspekt ten powinno się uwzględnić przy ostatecznej ocenie pracowników przez władze uczelni. Nie jest bowiem prawdą, że wymagający i niepobłażliwy dydaktyk jest nieskuteczny.

Reasumując, w przeprowadzonych badaniach lepiej zostali ocenieni dydaktycy z WS1. Studenci tejże uczelni lepiej ocenili ich kompetencje, doświadczenie praktyczne oraz przyjazne nastawienie. Niepokoić może jedynie fakt, że przy ocenie wykładowcy w przypadku obu uczelni w dużym stopniu brana jest pod uwagę łatwość zaliczenia prowadzonego kursu.

6. Biblioteka i uczelniane zaplecze

Duży wpływ na ocenę szkoły wyższej ma stan uczelnianego zaplecza. Znaczną rolę odgrywa także biblioteka, a szczególnie bogactwo i dostępność zasobów bibliotecznych (zob. rysunek 6).

Rysunek 6. Zadowolenie studentów z poziomu zasobów bibliotecznych



Źródło: opracowanie własne.

Ponad 50% studentów WS1 jest zadowolonych z zasobów bibliotecznych swojej uczelni, i około 33% niezadowolonych. Wśród studentów WS2 odsetek zadowolonych jest mniejszy i wynosi około 26%. Na uwagę zasługuje odsetek badanych, którzy nie mają zdania co do wielkości zasobów bibliotecznych swojej uczelni. W przypadku WS2 jest to ponad 48%. Brak wiedzy na temat wielkości zasobów bibliotecznych mógłby pokazywać, że taki właśnie odsetek studentów rzadko korzysta z usług swojej uczelnianej biblioteki, a to wydaje się niepokojące.

Innym, ważnym czynnikiem przy ocenie biblioteki, poza jej księgozbiorem, są także godziny jej pracy. Ponad 69% studentów WS1 jest zadowolonych z godzin pracy biblioteki, 21% wolałoby, aby dostępność do księgozbiorów była większa. Wśród studentów uczelni WS2 niezadowolonych jest znacznie więcej, bo aż 31%. Także dla ponad 39% respondentów tejsze szkoły wyższej dostęp do zasobów uczelnianej biblioteki nie ma większego znaczenia. Oznaczać to może, że osoby te nie są w ogóle zainteresowane korzystaniem z usług swojej uczelnianej biblioteki, co może być spowodowane niską oceną zasobów bibliotecznych (por. rysunek 6).

7. Uczelniane zaplecze

Poza uczelnianą biblioteką ważnym czynnikiem, mającym wpływ na zadowolenie studenta, jest także liczba komputerowych „otwartych” laboratoriów. Około 37% studentów WS1 jest zadowolonych z liczby „otwartych” komputerowych laboratoriów. Ponad 40% studentów tejsze uczelni widzi potrzebę zwiększenia liczby „otwartych” laboratoriów. Odsetek zadowolonych wśród studentów WS2 jest znacznie mniejszy – jedynie 23%. Mała liczba komputerowych laboratoriów w obu uczelniach jest prawdopodobnie związana z faktem, że funkcjonują one stosunkowo niedawno i ciągle są na etapie budowy swojego zaplecza.

Duże znaczenie przy ocenie satysfakcji studentów z zaplecza swojej uczelni ma także dostęp do bezprzewodowego Internetu na terenie kampusu. Dzięki niemu możliwe jest bowiem szybkie dotarcie do szerokiego źródła informacji czy uczelnianego extranetu. Bezprzewodowy Internet umożliwia łatwy kontakt z wykładowcami poprzez pocztę elektroniczną, czy stronę WWW.

Badania pokazują, że ponad 78% studentów WS1 jest zadowolonych z bezprzewodowego Internetu na terenie uczelni. Jedynie niespełna 14% badanych uważa, że obecny zasięg na terenie uczelni jest niewystarczający. Druga badana uczelnia niestety w ogóle nie ma dostępu do WiFi, co powoduje duże niezadowolenie wśród studentów.

Równie ważnym czynnikiem wpływającym na zadowolenie studentów jest także wygląd uczelnianych budynków oraz jego otoczenie. Ponad 90% studentów WS1 ocenia je pozytywnie, niezadowolonych jest niespełna 3%. Zupełnie inaczej

przedstawiają się wyniki w drugiej szkole wyższej. Tam zadowolonych jest niepełna 35%. Ponad 44% nie ma zdania co do wyglądu uczelnianego kampusu, a niezadowolonych jest około 20% badanych. Duży odsetek niezadowolonych respondentów w przypadku WS2 związany jest między innymi z tym, że uczelnia ta boryka się z brakiem pomieszczeń wykładowych, przez co jest zmuszona do wynajmu sal dydaktycznych od innych instytucji.

Kolejnym czynnikiem, mającym także wpływ na zadowolenie studentów, jest komfort i wyposażenie sal wykładowych. Obecnie w przypadku wielu uczelni standardem staje się wyposażenie sal wykładowych w nowoczesny sprzęt multimedialny, dobre jakościowo nagłośnienie czy ergonomiczne krzesła, a nawet klimatyzacja. Czynniki te, podobnie jak wygląd uczelnianych budynków, stają się bowiem nie tylko wizytówką uczelni, ale także poprawiają komfort prowadzonych zajęć. Wśród badanych uczelni ponad 75% studentów WS1 jest zadowolonych z wyposażenia i komfortu sal dydaktycznych. Niezadowolonych jest jedynie 17%. Dla pozostałych badanych wyposażenie i komfort sal wykładowych nie mają większego znaczenia. W przypadku drugiej szkoły wyższej odsetek zadowolonych jest zdecydowanie mniejszy i wynosi jedynie 24%. Pozostała grupa badanych studentów jest niezadowolona z wyposażenia i komfortu sal wykładowych.

Istotny wpływ na zadowolenie studentów ma możliwość realizacji pozalekcyjnych zainteresowań w różnego rodzaju kołach naukowych czy sekcjach sportowych. Są one nie tylko sposobem spędzania wolnego czasu, ale dają także możliwość własnego rozwoju, czy własnej kreatywności. Wśród studentów uczelni państwowych ponad połowa (53%) jest zadowolona z możliwości realizacji swoich naukowych, jak i sportowych zainteresowań. Jedynie 19% uważa, że uczelnia nie zapewnia ciekawych form spędzania wolnego czasu. Wśród respondentów uczelni prywatnych odsetek zadowolonych wynosi jedynie 35%. Ponad 26% nie jest usatysfakcjonowanych zapleczem sportowym, jakim dysponuje uczelnia.

Oceniając zaplecze uczelni, należałoby wspomnieć także o możliwości realizacji pozalekcyjnych zainteresowań w różnego rodzaju kołach naukowych czy sekcjach sportowych. Stanowią one bowiem alternatywną formę spędzania wolnego czasu. 47% studentów WS1 jest zadowolonych z możliwości realizacji pozalekcyjnych zainteresowań. Jedynie 14% uważa, że dotychczasowa oferta nie jest interesująca. Wśród studentów WS2 odsetek zadowolonych wynosi niespełna 20%, a 38% oczekiwałoby większej możliwości własnego rozwoju poza godzinami wykładów.

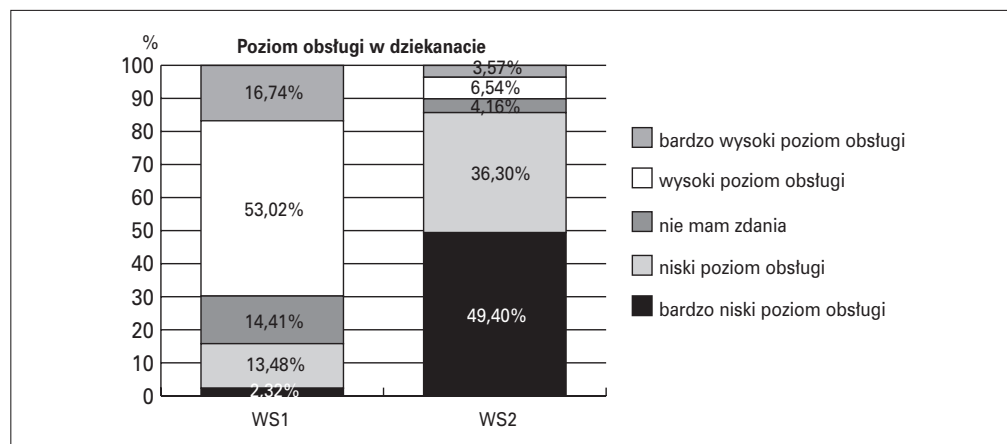
Reasumując, zadowolenie studentów z uczelnianego zaplecza wypada korzystniej dla WS1. Zdecydowana większość studentów tej uczelni jest usatysfakcjonowana z poziomu zasobów uczelnianego księgozbioru. Lepiej oceniają także dostęp do swojej biblioteki. Studenci WS1 są bardziej zadowoleni z liczby

komputerowych laboratoriów, z dostępu do bezprzewodowego Internetu, wyglądu, jak i wyposażenia uczelnianych obiektów. W przypadku drugiej uczelni spełnienie niektórych wymagań nie będzie łatwe, gdyż uczelnia ta funkcjonuje stosunkowo od niedawna. Niemniej jednak, chcąc pozyskać do siebie nowych studentów w dłuższej perspektywie, potrzebne będzie podjęcie odpowiednich działań mających na celu poprawę uczelnianego zaplecza.

8. Jakość obsługi w dziekanacie

Dziekanat jest miejscem, od którego zaczyna się kontakt studenta z uczelnią. Tutaj składane są po raz pierwszy dokumenty aplikacyjne kandydatów na studia, tutaj także najczęściej następuje pierwszy kontakt studenta z władzami uczelni.

Rysunek 7. Poziom obsługi w dziekanacie



Źródło: opracowanie własne.

Ponad 69% studentów WS1 jest zadowolonych z obsługi w dziekanacie. Jedynie 14% widzi potrzebę poprawy jakości obsługi, w szczególności zmiany nastawienia wobec studenta. W drugiej uczelni odsetek zadowolonych jest znacznie mniejszy i wynosi niespełna 9%. Zaskakujący jest fakt, że prawie połowa (49,4%) studentów negatywnie ocenia jakość obsługi w dziekanacie. Powyższe wyniki wydają się zupełnie niezrozumiałe w przypadku prywatnych szkół wyższych, gdzie student jest przecież podstawowym źródłem dochodu.

Na WS1 w celu poprawy jakości obsługi dziekanatu zdecydowano się wprowadzić opiekuna, pracownika odpowiedzialnego za obsługę konkretnego rocznika studentów – przez cały okres trwania studiów – tak zwanego opiekuna roku. Z przeprowadzonych badań wynika, że większość studentów chciałaby, aby w ich

dziekanacie był opiekun roku. Odsetek ten jest szczególnie wyraźny w przypadku WS2 (co nie powinno dziwić w sytuacji dużego niezadowolenia z obecnej obsługi w dziekanacie) i wynosi prawie 80%. Wydaje się, że wprowadzenie opiekuna usprawniłoby kontakt studenta z dziekanatem, zmniejszyłoby biurokrację, jak i umożliwiło lepszą wymianę informacji pomiędzy obydwoma stronami, co w konsekwencji miałyby swoje odzwierciedlenie w ocenie jakości dziekanatu w przyszłości.

Oceniając zadowolenie studentów z pracy dziekanatu, należy zwrócić uwagę, że wypada ona korzystniej dla WS1. Dziwić powinien natomiast fakt, że z takim dużym odsetkiem niezadowolonych studentów mamy do czynienia w uczelni prywatnej, która powinna szczególnie dbać o dobre relacje ze swoimi studentami.

9. Podsumowanie

Z uwagi na fakt, że student w uczelniach prywatnych stanowi ciągle podstawowe źródło ich przychodu wydaje się, iż ocena czynników satysfakcji studenta powinna być przedmiotem zainteresowania władz uczelni. Współcześnie, wybór szkoły wyższej w dużym stopniu jest uzależniony od dotychczasowej reputacji, jak i opinii. Z przeprowadzonych badań wynika, że uczelnia WS1 wypada w tym porównaniu lepiej niż WS2. Nie możemy jednak wyciągać jednoznacznych wniosków co do prywatnych ośrodków akademickich. Różnią się one bowiem kadrami dydaktyczną, ofertą kształcenia, infrastrukturą, jak i zapleczem dydaktycznym.

Dynamiczne zmiany w otoczeniu szkół wyższych, a szczególnie rozwój społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, globalizacja procesów kształcenia, zwłaszcza w wyniku rozwoju Internetu i nowych technologii komunikacji, coraz większa konkurencja rynku edukacyjnego, oraz rosnąca mobilność studentów, wymusza konieczność dostosowania się szkół wyższych do nowych warunków otoczenia². Uwarunkowania te sprawiają, że uczelnie w swojej działalności powinny uwzględnić ocenę zadowolenia studentów z wybranej szkoły wyższej. Zgodnie ze znaną zasadą – bez pomiaru nie ma dobrego zarządzania, istotne wydaje się dokonywanie okresowych badań czynników satysfakcji studentów. Bowiem wiedza na temat wykładanych treści programowych, warunków studiowania, organizacji studiów i wszystkich innych aspektów składających się na odczucia studentów ma istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji zarządczych oraz podnoszeniu efektywności danego ośrodka akademickiego, jakimi są przecież prywatne szkoły wyższe.

² M. Pluta-Olearnik, Rozwój nowych form edukacji na poziomie wyższym – wyzwania i szanse dla polskich uczelni, w: Marketing szkół wyższych, red. G. Nowaczyk, M. Kolański, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej.

10. Bibliografia

1. Ryńca R., Kuchta D., Klaus A., Identyfikacja czynników satysfakcji studenta na przykładzie Politechniki Wrocławskiej, Referat konferencyjny: Międzynarodowa Konferencja Naukowa z cyklu Poszukiwanie Modelu Szkoły Wyższej nt. Doskonalenia Usług Edukacyjnych w Szkołach Wyższych w Procesie Integracji z Unią Europejską, Szklarska Poręba 2008.
2. Pluta-Olearnik M., Rozwój nowych form edukacji na poziomie wyższym – wyzwania i szanse dla polskich uczelni, w: Marketing szkół wyższych, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej.

Systemy wynagradzania w warunkach kryzysu gospodarczego

1. Wprowadzenie

Wynagrodzenia stanowią istotny obszar strategii zarządzania zasobami ludzkimi, przyczyniając się do osiągnięcia wyznaczonych celów, zarówno w obszarze funkcji personalnej, jak i całej organizacji. Stanowią z jednej strony dochód dla osób świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa, a z drugiej są ważnym składnikiem kosztów pracy. Pełnione przez wynagrodzenia funkcje sprawiają, że znajdują się one w kręgu zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków, w szczególności zaś właścicieli i pracowników, w tym kadry menedżerskiej. Wynagrodzenia, będące istotnym czynnikiem motywowania ludzi do pracy, powinny więc wspierać osiągnięcie celów wynikających ze strategii firmy. Można wskazać kilka argumentów na rzecz strategicznego znaczenia wynagrodzeń w organizacji:

- 1) wynagrodzenia są jednym z podstawowych narzędzi podnoszenia efektywności pracy na poziomie jednostek, zespołów i całej organizacji. Umiejętne połączenie polityki i praktyki wynagradzania z zadaniami i ocenianiem pracowników w znacznej mierze decyduje o osiągnięciu założonego poziomu efektywności;
- 2) rosnące znaczenie wynagrodzeń wynika z faktu, że stanowią one znaczącą i wykazującą tendencję wzrostową część kosztów operacyjnych, zwłaszcza w sektorze usług;
- 3) wynagrodzenia są instrumentem pozyskiwania i retencji pracowników w organizacji, szczególnie tych utalentowanych, z wysokim potencjałem możliwości, czy też zajmujących kluczowe pozycje w firmie;
- 4) strategiczne znaczenie wynagrodzeń wynika z jego powiązań z innymi elementami w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. rekrutacją i selekcją, zarządzaniem efektywnością, rozwojem pracowników, racjonalizacją zatrudnienia. Zapewnienie wysokiej spójności polityki i praktyki wynagradzania z innymi procesami HR przyczynia się więc do podnoszenia ich efektywności i osiągnięcia celów zarządzania zasobami ludzkimi¹.

¹ Trendy w systemach wynagrodzeń w świetle zmian na rynku pracy. Raport z badań statutowych, maszynopis, red. A. Poczowski, Kraków 2009, s. 40.

Zmienność otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa, sprawia, że wynagrodzenia są szczególnie wrażliwym obszarem zarządzania pracownikami i podatne są na wpływy wielu czynników, jak: zmiany koniunktury gospodarczej, sytuacji na rynku pracy, zmiany w przepisach prawa pracy i obszarach pokrewnych, a także czynników społeczno-kulturowych. Na zmiany w systemach wynagradzania ma wpływ również wewnętrzny kontekst zarządzania, w ramach którego dominujące znaczenie mają: strategia, stosowane rozwiązania strukturalne, kultura organizacyjna.

Kryzys gospodarczy, z jakim mamy do czynienia w Polsce w ostatnich dwóch latach, przyczynił się do zmian w wielu obszarach funkcjonowania firm, w tym w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Jak zatem na przeobrażenia zachodzące na rynku pracy w dobie kryzysu reagowały przedsiębiorstwa w kwestii kształtowania systemów wynagradzania. Przyjęta teza zakłada, że pogorszenie koniunktury gospodarczej i związane z tym zmiany na rynku pracy prowadzą do rekonfiguracji systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach poprzez eksponowanie w głównej mierze funkcji kosztowej i ograniczanie świadczeń dodatkowych. Zachodzące zmiany w wynagrodzeniach mają stworzyć systemy, które będą motywowały pracowników, staną się konkurencyjne na rynku, a równocześnie oszczędne dla organizacji w zakresie generowanych kosztów. Podstawą weryfikacji przyjętej tezy są badania empiryczne przeprowadzone w maju 2009 roku przez pracowników Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie².

2. Kryzys gospodarczy a zmiany w systemach wynagradzania

Kryzys gospodarczy, z którym mamy do czynienia zarówno w skali światowej, jak i w wymiarze krajowym, przyczynił się w przypadku wielu przedsiębiorstw do konieczności wdrażania programów oszczędnościowych, których efektem było zmniejszanie zatrudnienia, wdrażanie procesów derekrutacyjnych, realizowanych przede wszystkim w postaci zwolnień indywidualnych i grupowych, ograniczanie wydatków przewidzianych na rozwój pracowników, a także wprowadzanie zmian w systemach wynagradzania. W wyniku przeprowadzonych badań 15% firm z ogółu analizowanych wskazało, że czynnikiem determinującym zachodzące zmiany w systemach wynagradzania jest koniunktura gospodarcza, natomiast 20% wskazało na sytuację finansową firmy, ściśle związaną z sytuacją gospodarczą (zob. tabela 1).

² W badaniach ankietowych wzięło udział 45 przedsiębiorstw działających w Polsce. Największą grupę wśród badanych stanowiły firmy z sektora przemysłowego (56%), a pozostałe reprezentowały różne branże w sektorze szeroko rozumianych usług, m.in. handel (11%), instytucje finansowe (7%). Struktura badanych przedsiębiorstw, według ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników, przedstawiała się następująco: 64% stanowiły duże firmy zatrudniające ponad 500 pracowników, 13% – firmy zatrudniające od 251 do 500 pracowników, 16% – firmy zatrudniające od 51 do 250 osób, 7% – firmy zatrudniające do 50 osób.

Tabela 1. Czynniki wywołujące zmiany w systemach wynagradzania

Określenie czynnika	% wskazań
1. Polityka firmy	21
2. Trendy panujące na rynku pracy	20
3. Sytuacja finansowa firmy	20
4. Koniunktura gospodarcza	15
5. Oczekiwania pracowników	12
6. Presja związków zawodowych	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W kontekście danych przedstawionych w tabeli 1, istotne jest ustalenie częstotliwości dokonywanych zmian. Otóż 42% przedsiębiorstw przeprowadza zmiany regularnie, 53% twierdzi, że zmiany wprowadzane są sporadycznie, zaś w dwóch przypadkach zmian nie dokonuje się wcale. Odnosząc powyższe wyniki do zmian w wynagrodzeniu zasadniczym w relacji rok do roku (2008–2009), można stwierdzić, że w przypadku 51% badanych firm wynagrodzenie wzrosło, w 44% pozostało na niezmiennym poziomie, zaś tylko w przypadku 5% zmalało. Oznacza to, że w obszarze wynagradzania pracowników negatywne efekty kryzysu zostały odroczone w czasie, i wykorzystane przez firmy w 2009 roku. Ponadto świadczy to o selektywnym wpływie zmian gospodarczych na kształtowanie systemów wynagradzania pracowników. Potwierdzają to badania, bowiem wśród aktualnie (2009 rok) odczuwanych skutków kryzysu wymieniono (zob. tabela 2):

- zamrożenie wynagrodzenia zasadniczego,
- ograniczenie premii,
- ograniczenie dodatkowych świadczeń,
- obniżkę wynagrodzenia.

Tabela 2. Skutki kryzysu gospodarczego dla systemu wynagradzania

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
Zamrożenie wynagrodzenia zasadniczego	10	27
Ograniczenie premii	9	24
Zmiany w systemie nagradzania	8	22
Ograniczanie dodatkowych świadczeń	7	19
Obniżka wynagrodzenia	2	5
Inne: podwyżka poprzez zwiększenie udziału premii	1	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Zmiany zachodzące na rynku pracy stanowią także podłoże koniecznych modyfikacji systemów wynagradzania i ich składników. W zależności od stopnia, w jakim sytuacji kryzysowe wpływają na pozycję konkurencyjną firm, zakres wspomnianych zmian może być bardzo różny (por. tabela 3). Większość badanych firm (58%) wykorzystuje sytuację kryzysu gospodarczego do wprowadzenia modyfikacji określonych składników w systemach wynagradzania. W większości przypadków oznacza to opracowanie nowych zasad premiowania czy też przyznawania innych świadczeń pracowniczych.

Tabela 3. Typowe podejścia do wynagrodzeń w okresie kryzysu gospodarczego

Charakterystyka podejścia	% wskazań
1. Reagowanie na zmiany w ramach istniejącego systemu wynagrodzeń	31
2. Dostosowywanie się do zmian poprzez modyfikację pewnych składników systemu wynagrodzeń	58
3. Wykorzystanie zmian w otoczeniu do gruntowanej rekonfiguracji systemu wynagrodzeń	4
4. Brak odpowiedzi	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W przypadku 4% badanych firm zmiany dokonujące się w otoczeniu są wykorzystywane do kompleksowej rekonfiguracji istniejących systemów wynagradzania. Tego typu działania wskazują na stosowanie proaktywnej strategii wynagradzania, wykorzystującej sytuację kryzysową do wprowadzania gruntownych zmian, swoistej rewitalizacji istniejącego systemu wynagrodzeń pod kątem uczynienia z niego skutecznego narzędzia budowania konkurencyjności firmy na przyszłość. W aspekcie korzyści, jakie uzyskują pracodawcy i pracownicy z tytułu lepszych rezultatów pracy, wyróżnić można takie formy³:

- w których pracownicy nie odnoszą żadnych korzyści; typowym przykładem jest forma czasowa (płace miesięczne, dniówkowe, tygodniowe, godzinowe, oparte tylko na stawce taryfowej),
- w których całość zarówno korzyści, jak i ewentualnych strat przypada pracownikom; typowym przykładem jest forma akordowa,
- w których korzyść jest dzielona pomiędzy pracownika a przedsiębiorstwo według określonego klucza podziałowego; należą do nich wszystkie tak zwane formy bonusowe i prowizyjne wynagrodzenia,

³ T. Oleksyn, Praca i płaca w zarządzaniu, wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 175.

- w których korzyść jest dzielona pomiędzy pracownika a przedsiębiorstwo w sposób uznaniowy; przykładem może być czasowo-premiowa forma wynagrodzenia.

Rekonfiguracja systemów wynagradzania w warunkach kryzysu gospodarczego może służyć osiągnięciu zróżnicowanych celów. Wśród zasadniczych celów zmian było wymieniane zmniejszenie kosztów wynagrodzeń oraz zwiększenie siły motywacyjnego oddziaływania płacy (por. tabela 4). Warto zwrócić uwagę na rozkład odpowiedzi w przypadku „zmniejszenia kosztów wynagrodzeń”, jako priorytetu zmian w wynagrodzeniach, które uzyskały nie tylko najwyższą liczbę wskazań jako najważniejsze zadanie, ale również wysoki odsetek odpowiedzi jako zadanie najmniej ważne (35%). Wydaje się to potwierdzać, wspomnianą wcześniej, selektywność wpływu kryzysu gospodarczego na zmiany w systemach wynagradzania pracowników.

Tabela 4. Priorytety zmian wprowadzonych w systemach wynagrodzeń pod wpływem kryzysu gospodarczego

Priorytety zmian wprowadzonych w systemach wynagrodzeń	Znaczenie poszczególnych zmian (w %)				Średnie wagi
	1	2	3	4	
1. Zabezpieczenie dochodów pracowników	13	35	39	13	2,5
2. Zwiększenie (utrzymanie) motywacyjności wynagrodzeń	39	26	30	4	2,0
3. Zmniejszenie kosztów wynagrodzeń	48	17	0	35	2,2
4. Troska o kształtowanie harmonijnych stosunków pracy	0	22	30	48	3,3

1 – zadanie najważniejsze, 2 – zadanie ważne, 3 – zadanie mniej ważne, 4 – zadanie najmniej ważne.

Uwaga: na powyższe pytania odpowiedzi udzieliły 23 firmy (51%).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki badań wskazują na dominację motywacyjnej i kosztowej funkcji wynagrodzeń, jako przesłanek podejmowania zmian w systemach wynagradzania. Na trzecim miejscu uplasowała się funkcja dochodowa, a na czwartym funkcja społeczna. Dlatego też konieczna jest:

- analiza każdego składnika wynagrodzeń pod kątem jego przydatności do realizacji poszczególnych funkcji i subfunkcji płacy, uwzględniająca fazę w cyklu rozwojowym firmy lub jej segmentów oraz ich potencjał rozwojowy,

- taki dobór składników wynagrodzeń, aby łącznie stworzyły pakiet sprzyjający osiągnięciu celów organizacji⁴.

3. Plany zmian w systemach wynagradzania

Początek 2009 roku przyniósł względne ustabilizowanie się sytuacji na rynkach, co nie oznaczało stagnacji w działaniach na rzecz poprawy efektywności wynagrodzeń. Jak potwierdzają badania, 71% badanych firm planuje dokonanie zmian w systemach wynagradzania, z czego 41% stwierdziło, że zmiany te będą dotyczyły wynagrodzenia zasadniczego. 24% badanych firm nie dokona żadnych zmian, a dwie firmy nie określiły, czy zmiany będą wprowadzone, czy też nie.

Tabela 5. Planowane zmiany w systemach wynagradzania

Zmiany w systemach wynagradzania	Liczba firm	Odsetek badanych firm
Tak	32	71
Nie	11	24
Nie wiem	2	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na system wynagrodzeń w danym przedsiębiorstwie składają się, obok wynagrodzeń stałych, także ruchome, określane mianem wynagrodzeń zmiennych, których podstawą kształtowania są efekty pracy, jak np. stopień wykonania zadania, wyniki okresowej oceny pracowniczej, wyniki pracy komórki organizacyjnej, w której jest zatrudniony pracownik, lub efekty funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Ponieważ efekty pracy mają charakter zmienny, dlatego też ta część systemu wynagradzania jest zmienna. I właśnie w tym obszarze wynagrodzeń planowane są zmiany (47% wskazań). W następnej kolejności wskazano na przeobrażenia, które dokonają się jeśli chodzi o wynagrodzenie zasadnicze. Szczegółowe dane dotyczące obszarów planowanych zmian w systemie wynagradzania przedstawia tabela 6.

⁴ Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce, red. S. Borkowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 14.

Tabela 6. Obszary planowanych zmian w systemie wynagradzania

Planowane zmiany	Liczba wskazań	Odsetek firm
System premiowania	26	47
Wynagrodzenie zasadnicze	14	26
Składniki pozafinansowe	6	11
Zasady przyznawania nagród	5	9
Inne: szkolenia, związanie systemów wynagradzania z kompetencjami, wartościowanie stanowisk pracy, przebudowa ZUZP	4	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

4. Podsumowanie

Pierwsze oznaki kryzysu gospodarczego, jakie pojawiły się w 2008 roku, nie wpłynęły znacząco na zmianę w podejściu do kształtowania systemów wynagrodzeń. W wielu przedsiębiorstwach, pomimo pojawiających się sygnałów recesji, planowano dalszy wzrost wynagrodzeń, wynikający z doskonałej koniunktury lat poprzednich. Było to efektem z jednej strony krótkowzrocznie prowadzonej polityki przez zarządy firm, a z drugiej strony wynikało z ogromnej presji pracowników na wzrost wynagrodzeń. Gwałtowne załamanie się rynków finansowych na przełomie lat 2008/2009 zmusiło przedsiębiorstwa do podjęcia bardziej radykalnych kroków w kierunku podniesienia efektywności stosowanych rozwiązań w obszarze wynagradzania pracowników. W związku z trudnościami rynkowymi, wiele firm zaczęło poszukiwać nowych strategii wynagradzania na „trudne czasy”, pozwalających im przezwyciężyć kłopoty ekonomiczne oraz utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku. Reakcją na pierwsze oznaki kryzysu gospodarczego było zamrożenie płac zasadniczych oraz dokonanie zmian w systemie wynagrodzenia zmiennego. Priorytetem podejmowanych działań było obniżenie kosztów wynagrodzeń i zarządzania nimi, jakkolwiek nie we wszystkich firmach był to cel wiodący. Najczęściej praktykowanym podejściem do zmian w systemach wynagradzania była więc modyfikacja określonych jego składników, różnego rodzaju premii i świadczeń dodatkowych. Zmiany najczęściej dokonywano również w kontekście realizacji funkcji motywacyjnej. Badania potwierdziły selektywność wpływu kryzysu gospodarczego na kształtowanie wynagrodzeń. Analiza danych przedstawia obraz współczesnych przedsiębiorstw, które reagując na zmiany zachodzące na rynkach, podejmują działania zmierzające do podniesienia swojej efektywności i konkurencyjności. Dlatego w efekcie kryzysu najbliższy okres będzie związany

z ograniczeniem kosztów. Będzie się to dokonywać, być może, nie poprzez bezpośrednie obniżanie wynagrodzenia zasadniczego, ale z pewnością obejmie system wynagradzania i doprowadzi do ograniczenia funduszy przeznaczonych na świadczenia dodatkowe. Zostaną one poddane ocenie z perspektywy realizacji podstawowych funkcji wynagradzania, zwłaszcza kosztowej i motywacyjnej. Dlatego, pomimo ograniczeń budżetowych, który w wielu przedsiębiorstwach może zostać mocno okrojony, organizacje będą stawiały na motywowanie za pomocą dobrze przemyślanych i niedrogich rozwiązań pozafinansowych niematerialnych.

5. Bibliografia

1. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
2. *Trendy w systemach wynagrodzeń w świetle zmian na rynku pracy. Raport z badań statutowych*, maszynopis, red. A. Pochtowski, Kraków 2009.
3. *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, red. S. Borkowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Stopień internacjonalizacji, a wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność przedsiębiorstwa – wyniki badań

1. Wprowadzenie

Przez ostatnie kilka dekad ekspansja zagraniczna jest postrzegana jako jedna z ważniejszych dróg budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Praktyka gospodarcza dostarcza nam dowodów, że internacjonalizacja działalności, w tym w szczególności przy pomocy najbardziej zaawansowanej formy jaką są bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), jest skutecznym instrumentem wzmacniania konkurencyjności. Budujących przykładów nie trzeba szukać daleko, bowiem wystarczy spojrzeć na działalność korporacji międzynarodowych, które są uznawane za najbardziej konkurencyjne podmioty globalnej gospodarki.

Przedsiębiorstwa podejmują działalność gospodarczą poza granicami kraju macierzystego zakładając, że przyniesie ona im korzyści. Zgodnie z założeniami teoretycznymi skala uzyskiwanych korzyści z internacjonalizacji powinna wzrastać wraz ze wzrostem stopnia zaangażowania międzynarodowego. Potwierdzają to również wyniki przeprowadzonych badań¹, które jednak koncentrują się przede wszystkim na przedsiębiorstwach pochodzących z krajów rozwiniętych². Na tym tle interesująca wydaje się analiza zależności na przykładzie przedsiębiorstw z krajów rozwijających się.

¹ Należy podkreślić, że wyniki badań dotyczące zależności pomiędzy stopniem internacjonalizacji a wynikami działalności przedsiębiorstwa nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Wskazują one, że relacja pomiędzy zmiennymi może przyjmować postać liniową bądź nieliniową, co oznacza, że wpływ nie zawsze musi mieć charakter pozytywny. Ostatnie wyniki badań coraz częściej świadczą, że zależność ta może przyjmować postać krzywej nieliniowej, co znaczy, że wyniki przedsiębiorstwa mogą zarówno wzrastać, jak i spadać, w zależności od stopnia internacjonalizacji osiągniętego przez przedsiębiorstwo. Ponadto charakter nieliniowej zależności nie jest również definitywnie określony. Wskazuje się na przyjmowanie przez funkcję kształtu odwróconej litery „J”, litery „U”, odwróconej litery „U” czy horyzontalnej litery „S”. Zob. Ch-Ch. Hsu, D. J. Boggs, *Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition*, „The Multinational Business Review”, 2003, Vol. 1, No. 3, s. 23–49.

² Zob. J. H. Dunning, *The geographical sources of the competitiveness of firms: some results of a new survey*, „Transnational Corporations”, 1996, Vol. 5, No. 3, s. 1–29; J. H. Dunning, A. McKaig-Berliner, *The geographical sources of competitiveness: the professional business service industry*, „Transnational Corporations”, 2002, Vol. 11, No. 3, s. 1–38.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie ważnego i nieopisanego dotąd w literaturze przedmiotu zagadnienia odnoszącego się do znaczenia aktywności inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw za granicą w budowaniu ich konkurencyjności. W opracowaniu zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego w latach 2007–2008 wśród polskich inwestorów bezpośrednich przez zespół Uniwersytetu Mikołaja Kopernika³. Przedmiotem dyskusji jest ocena wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw na ich konkurencyjność oraz próba identyfikowania obszarów największych korzyści płynących z umiędzynarodowienia, w zależności od stopnia internacjonalizacji podmiotu.

2. Stopień internacjonalizacji, a wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskich inwestorów

Badając zależność pomiędzy stopniem internacjonalizacji a wpływem BIZ na ich konkurencyjność, należy się odnieść do klasycznej teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz teoretycznych założeń zjawiska bezpośrednich inwestycji zagranicznych⁴. Zakładają one, że internacjonalizacja przynosi korzyści podmiotom ją prowadzącym, jednakże ich charakter oraz siła różnią się w zależności od stopnia internacjonalizacji. Wstępnym fazom internacjonalizacji towarzyszą koszty związane z działaniem w odmiennym środowisku. Wynikają one z braku wiedzy oraz doświadczenia w obszarze prowadzenia aktywności na rynkach zagranicznych⁵. Początkowa nieznanomość warunków działania skutkuje uprzywilejowaną pozycją firm lokalnych i wyższymi kosztami transakcyjnymi, które w ostatecznym

³ Badanie pn. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw (skala, struktura, motywy i uwarunkowania, znaczenie dla konkurencyjności) przeprowadzone przez zespół badawczy w składzie: W. Karaszewski (kierownik), M. Jaworek, M. Kuzel, A. Szóstek, M. Szalucka, K. Długolecka w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego Nr 1 H02C 044 30.

⁴ Zob. J. Johanson, P. F. Wiedersheim, The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, „The Journal of Management Studies”, 1975, Vol. 12, No. 3, s. 305–322; J. Johanson, J.-E. Vahlne, The Mechanism of Internationalisation, „International Marketing Review”, 1990, Vol. 7, No. 4, s. 11–24; S. H. Hymer, The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, MIT Press, Cambridge–London 1976; J. H. Dunning, Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison-Wesley Publishing Company, Workingham 1993; P. J. Buckley, M. C. Casson, The Future of Multinational Enterprise, Macmillan, London 1976.

⁵ W literaturze przedmiotu wskazuje się na występowanie tzw. dystansu psychicznego, tj. czynników zakłócających prawidłowy przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem zagranicznym, a także „dystansu kulturowego”, który sprowadza się do różnic pomiędzy krajami z punktu widzenia kultury rozważanej w kilku wymiarach. Wśród czynników budujących dystans psychiczny największą rolę odgrywają różnice pomiędzy krajami w kategoriach języka, kultury, poziomu edukacji, praktyk biznesowych czy prawa. Zob. J. Johanson, J.-E. Vahlne, Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process, „Journal of International Entrepreneurship”, 2003, No. 1, s. 83–101; L. Merlin, Internalization as a Strategy Process, „Strategic Management Journal”, 1992, Vol. 13, s. 104.

rozhanku obniżają korzyści płynące z internacjonalizacji. Na początku internacjonalizacji sprowadzają się one najczęściej do uzyskania dostępu do nowych rynków zbytu, a także wybranych zasobów po niższym koszcie.

W myśl klasycznej teorii internacjonalizacji stopień zaangażowania międzynarodowego wzrasta wraz ze wzrostem wiedzy i doświadczenia. Bariery towarzyszące przedsiębiorstwu w początkowej fazie internacjonalizacji słabną. Jednocześnie zwiększająca się skala działalności potęguje natomiast korzyści płynące z aktywności międzynarodowej w postaci dywersyfikacji stopnia ryzyka prowadzonej działalności, korzyści skali i zasięgu, lepszego wykorzystania zasobów, dostępu do nowych zasobów, możliwości arbitrażu czy elastyczności i stabilności operacyjnej. Zwiększony zasięg działalności międzynarodowej poszerza możliwości podmiotu do optymalizacji alokacji posiadanych i tworzonych zasobów w wybranych krajach świata, zwiększając niewspółmiernie zdolność podmiotu do konkutowania. Niemniej jednak pogłębianie zaangażowania międzynarodowego powinno być dostosowane do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań podmiotu, bowiem nadmierne umiędzynarodowienie, niedostosowane do możliwości przedsiębiorstwa, jak i szans, jakie oferują zagraniczne rynki, może w ostatecznym rozrachunku doprowadzić do niewspółmiernie wzrastających kosztów, wynikających z rosnącej kompleksowości działania szczególnie w obszarze organizacji i zarządzania, która przyczyni się do osłabienia korzyści.

Jak już wspomniano we wstępie, światowe badania naukowe wskazują, że skala uzyskiwanych korzyści z internacjonalizacji wzrasta wraz ze stopniem zaangażowania międzynarodowego⁶. Jednakże do tej pory problematyka ta nie została jeszcze rozpoznana na gruncie polskich przedsiębiorstw. W dalszej części niniejszego opracowania zostaną przedstawione wyniki pierwszego w Polsce kompleksowego badania dotyczącego aktywności inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw, przeprowadzonego przez zespół Uniwersytetu Mikołaja Kopernika⁷.

Z przeprowadzonego badania wynika, że największe korzyści z internacjonalizacji działalności w formie BIZ odniosły przedsiębiorstwa o średnim stopniu

⁶ Zob. R. M. Grant, *Multinationality and Performance Among British Manufacturing Companies*, „Journal of International Business Studies”, 1987, Vol. 18, No. 1, s. 79–89; J. H. Dunning, *Multinational...*, *op. cit.*; R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics”, 1966, No. 2, s. 190–207; por. również przypis 1, s. 192.

⁷ Badaniem objęto całą zbiorowość przedsiębiorstw, mających siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, które podjęły inwestycje bezpośrednie za granicą. Za punkt wyjścia przyjęto bazę danych polskich przedsiębiorstw (inwestorów zagranicznych) udostępnioną przez Narodowy Bank Polski. Baza zawierała wykaz polskich inwestorów na koniec grudnia 2005 roku (506 podmiotów). W trakcie postępowania badawczego nastąpiła weryfikacja bazy i ostatecznie do udziału w badaniu zaproszono 496 podmiotów. Ogółem w badaniu uzyskano 102 prawidłowo wypełnione kwestionariusze badawcze, co oznacza zwrotność na poziomie 20,6%.

internacjonalizacji (zob. tabela 1)⁸. Przedsiębiorstwa tej grupy najczęściej wskazywały znaczącą poprawę potencjału konkurencyjności zarówno wobec głównych konkurentów na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych (odpowiednio: 37% oraz 45% wskazań). Jednocześnie w tej grupie podmiotów zidentyfikowano wysoki odsetek przedsiębiorstw deklarujących ogólną pozytywną zmianę potencjału (71% wskazań w stosunku do konkurentów na rynku macierzystym oraz 83% w stosunku do konkurentów na rynkach zagranicznych).

Tabela 1. Ocena wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych badanych przedsiębiorstw na ich potencjał konkurencyjności w stosunku do głównych konkurentów na rynku krajowym oraz na rynkach zagranicznych, według stopnia internacjonalizacji

Wyszczególnienie	Ocena w stosunku do głównych konkurentów na rynku krajowym				Ocena w stosunku do głównych konkurentów na rynkach zagranicznych			
	Stopień internacjonalizacji							
	niski	średni	wysoki	b. wysoki	niski	średni	wysoki	b. wysoki
	udział respondentów (%)							
Znacząca poprawa	12,5	36,6	22,2	16,7	29,2	45,2	16,7	41,7
Niewielka poprawa	33,3	34,1	55,6	58,3	41,7	38,1	55,6	41,7
Bez zmian	54,2	29,3	16,7	25,0	25,0	16,7	22,2	16,7
Niewielkie pogorszenie	0,0	0,0	5,6	0,0	4,2	0,0	5,6	0,0
Znaczące pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najmniejsze pozytywne zmiany w potencjale konkurencyjności w stosunku do konkurentów na rynku macierzystym zanotowano w grupie przedsiębiorstw o niskim stopniu internacjonalizacji. Tylko 46% przedsiębiorstw tej grupy zaobserwowało poprawę potencjału konkurencyjności, przy czym jedynie 13% uznało poprawę, jako

⁸ Stopień internacjonalizacji obliczono według tzw. indeksu transnacjonalizacji (*transnationality index*) liczonego jako średnia arytmetyczna trzech bardziej szczegółowych indeksów: transnacjonalizacji aktywów (wartości aktywów zagranicznych do aktywów ogółem), transnacjonalizacji sprzedaży (wartości sprzedaży za granicą do sprzedaży ogółem) oraz transnacjonalizacji zatrudnienia (wielkości zatrudnienia za granicą do zatrudnienia ogółem). W efekcie z grupy 100 przedsiębiorstw – inwestorów bezpośrednich biorących udział w badaniu – większość charakteryzowała się średnim stopniem internacjonalizacji (44%). Drugą grupę (25% ogółu) stanowiły podmioty sklasyfikowane jako przedsiębiorstwa o niskim stopniu internacjonalizacji. Najmniej liczną grupę (13%) tworzyły przedsiębiorstwa legitymujące się bardzo wysokim stopniem transnacjonalizacji.

istotną. Zaskakujący jest fakt, że na rynkach zagranicznych najsłabszy wpływ BIZ na potencjał konkurencyjności identyfikowały przedsiębiorstwa o wysokim stopniu internacjonalizacji (jedynie 17% podmiotów zaobserwowało istotną poprawę swego potencjału), mimo że odsetek podmiotów tej grupy, deklarujący pozytywne oddziaływanie BIZ na ich potencjał konkurencyjności, był zbliżony do podmiotów o niskim stopniu internacjonalizacji (odpowiednio: 72% i 71%).

Zastanawiająca jest również skala korzyści płynących z internacjonalizacji sklasyfikowanych jako podmioty o bardzo wysokim stopniu internacjonalizacji. Teoria oraz praktyka gospodarcza korporacji międzynarodowych pozwala przypuszczać, że ta grupa przedsiębiorstw powinna dostrzegać największe korzyści z prowadzonej ekspansji zagranicznej. Natomiast uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorstwa o najwyższym stopniu umiędzynarodowienia czerpią relatywnie niskie korzyści w stosunku do pozostałych grup przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim do grupy podmiotów o średnim stopniu internacjonalizacji. Jedynie w przypadku 17% podmiotów tej grupy uwidoczniły się znacząco pozytywne zmiany w potencjale wskutek podjęcia BIZ. W stosunku do konkurentów na rynkach zagranicznych noty BIZ, jako instrumentu służącego do budowy potencjału przedsiębiorstwa, plasowały się istotnie wyżej. Niemniej jednak odsetek przedsiębiorstw, które dostrzegły istotne pozytywne zmiany w swym potencjale, był niższy niż w przypadku grupy przedsiębiorstw o średnim stopniu internacjonalizacji⁹.

Interesujących wniosków dostarcza także pogłębiona analiza wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na poszczególne składniki potencjału konkurencyjności. Z analizy wskazań respondentów poszczególnych grup, wyłonionych na podstawie kryterium stopnia internacjonalizacji, wynika, że dla wszystkich grup składnikiem potencjału, na którym siła oddziaływania bezpośrednich inwestycji zagranicznych zarysowała się najwyraźniej, był „dostęp do rynku” (zob. tabela 2). Niezależnie od stopnia internacjonalizacji ankietowane podmioty dostrzegały znaczącą poprawę w obszarze składnika, przy czym najsilniejszy wpływ odnotowano w grupie podmiotów o wysokim stopniu internacjonalizacji. Wśród respondentów tej grupy istotną pozytywną zmianę wskutek zrealizowanych BIZ zaobserwowano również w zakresie poszerzania znajomości potrzeb i preferencji klientów (0,56), zaplecza produkcyjnego/usługowego (0,56) oraz znajomości zachowań konkurentów (0,53). Ponadto przedsiębiorstwa tej grupy relatywnie wysoko, na tle pozostałych grup badanych podmiotów, oceniły korzyści płynące z internacjonalizacji w formie

⁹ Por. M. Szalucka, Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, pod red. W. Karaszewskiego, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, s. 189–191.

BIZ, w obszarze takich składników potencjału, jak „stopień dywersyfikacji ryzyka” (0,42) oraz „zdolność do efektywnej alokacji zasobów” (0,47)¹⁰.

Nieco odmiennie kształtowały się oceny respondentów o bardzo wysokim stopniu internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa tej grupy znacznie wyżej, aniżeli pozostałe grupy przedsiębiorstw, oceniły pozytywny wpływ BIZ na innowacje w produktach i usługach (0,54 – drugie miejsce w hierarchii). Doceniły one również znaczenie BIZ w budowaniu wiedzy i umiejętności w zakresie technologii (0,46), a także struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (0,46). Ponadto wysoko w hierarchii oddziaływania BIZ odnotowano także: „zdolność do osiągania korzyści skali”, „wiedzę i umiejętności w zakresie organizacji”, „wiedzę i umiejętności w zakresie jakości”, „dogodność lokalizacji ze względu na normy prawne i ekonomiczne warunki działania”, „zdolność do zapewniania niezawodności dostaw”, a także „system zapewnienia jakości” oraz „kultura organizacyjna”. Znaczenie BIZ w kształtowaniu powyższych składników, przypisane przez ankietowane podmioty, było najwyższe na tle wszystkich wyróżnionych grup według rozpatrywanego kryterium. Potwierdzić to może założenie o wielokierunkowych korzyściach płynących z aktywności na rynkach zagranicznych w formie BIZ w przypadku przedsiębiorstw o relatywnie wyższym zaangażowaniu międzynarodowym¹¹.

Tabela 2. Oddziaływanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych badanych przedsiębiorstw na składniki ich potencjału konkurencyjności według stopnia internacjonalizacji

Wyszczególnienie	Ogólna ocena	Stopień internacjonalizacji działalności			
		niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
	wskaźnik oddziaływania ^a				
Badania i Rozwój	0,29	0,19	0,30	0,35	0,33
Zaplecze badawczo-rozwojowe	0,21	0,17	0,23	0,21	0,19
Wiedza i umiejętności w zakresie kreowania innowacji	0,31	0,25	0,32	0,32	0,31
Innowacje w produktach i usługach	0,39	0,25	0,41	0,44	0,54
Innowacje w procesach produkcyjnych	0,25	0,10	0,25	0,41	0,27

¹⁰ Obliczone dla omawianej grupy podmiotów wartości wskaźnika oddziaływania przyjęły najwyższe wartości w porównaniu z uzyskanymi wartościami w pozostałych grupach respondentów tego kryterium oraz z ogółem badanych przedsiębiorstw.

¹¹ Większa skala prowadzonej działalności pozwala na wykorzystywanie jednocześnie wielu różnych przewag pochodzących z odmiennych obszarów aktywności. Dzieje się tak między innymi dzięki szerszemu dostępowi do atutów lokalizacyjnych rynków zagranicznych, a także posiadanej już wiedzy i doświadczeniu związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej poza granicami kraju, które pozwalają na skuteczne eksploataowanie posiadanych przewag i możliwości.

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Ogólna ocena	Stopień internacjonalizacji działalności			
		niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
wskaźnik oddziaływania ^a					
Produkcja	0,30	0,21	0,31	0,34	0,34
Zaplecze produkcyjne (usługowe)	0,34	0,21	0,34	0,56	0,31
Poziom nowoczesności technologii	0,28	0,10	0,30	0,35	0,38
Wiedza i umiejętności w zakresie technologii	0,28	0,15	0,25	0,41	0,46
Kwalifikacje pracowników	0,40	0,35	0,36	0,44	0,50
Dostęp do zasobów pracy	0,31	0,25	0,32	0,29	0,38
Dostęp do zasobów naturalnych	0,20	0,15	0,27	0,21	0,04
Dostęp do materiałów i półproduktów/usług pomocniczych	0,28	0,19	0,33	0,21	0,31
Wiedza i umiejętności w zakresie logistyki	0,28	0,25	0,26	0,38	0,27
Relacje z dostawcami	0,32	0,31	0,38	0,24	0,27
System zapewnienia jakości	0,30	0,19	0,30	0,29	0,42
Wiedza i umiejętności w zakresie jakości	0,32	0,19	0,35	0,35	0,42
Sprzedaż i Marketing	0,43	0,39	0,44	0,46	0,44
Dostęp do rynku	0,58	0,52	0,55	0,68	0,65
Znajomość potrzeb i preferencji klientów	0,48	0,44	0,49	0,56	0,42
Znajomość zachowań konkurentów	0,42	0,40	0,41	0,53	0,38
Zdolność do zapewnienia niezawodności dostaw	0,31	0,21	0,33	0,29	0,42
Wiedza i umiejętności w zakresie marketingu	0,37	0,42	0,36	0,32	0,31
Relacje z klientami	0,45	0,38	0,52	0,38	0,42
Finanse	0,27	0,18	0,28	0,27	0,35
Zasób kapitału własnego	0,30	0,21	0,34	0,24	0,38
Dostęp do kapitału obcego	0,16	0,08	0,22	-0,03	0,35
Poziom kosztów	0,28	0,15	0,33	0,35	0,27
Wiedza i umiejętności w zakresie zarządzania finansami	0,26	0,27	0,16	0,38	0,35
Stopień dywersyfikacji ryzyka	0,33	0,19	0,33	0,42	0,38
Organizacja i Zarządzanie	0,29	0,26	0,27	0,26	0,42
Wielkość przedsiębiorstwa	0,35	0,29	0,34	0,35	0,42
Kultura organizacyjna	0,27	0,25	0,25	0,24	0,42

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Ogólna ocena	Stopień internacjonalizacji działalności			
		niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
wskaźnik oddziaływania ^a					
Struktura organizacyjna	0,28	0,23	0,24	0,29	0,46
Wiedza i umiejętności w zakresie organizacji	0,33	0,29	0,31	0,32	0,42
Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie	0,22	0,23	0,20	0,09	0,38
Wartości niematerialne	0,36	0,29	0,40	0,35	0,35
Reputacja przedsiębiorstwa	0,47	0,44	0,50	0,44	0,50
Marka produktów i usług	0,43	0,29	0,47	0,47	0,50
Inne prawa własności intelektualnej	0,17	0,15	0,23	0,15	0,04
Pozostałe	0,28	0,17	0,31	0,30	0,32
Zdolność do osiągania korzyści skali	0,34	0,27	0,34	0,35	0,42
Zdolność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe	0,40	0,29	0,45	0,41	0,42
Zdolność do efektywnej alokacji zasobów	0,36	0,17	0,41	0,47	0,38
Zdolność do efektywnej koordynacji zasobów	0,33	0,19	0,36	0,41	0,35
Dogodność lokalizacji ze względu na normy prawne i ekonomiczne warunki działania	0,31	0,17	0,35	0,29	0,42
Pozostałe relacje z otoczeniem	0,19	0,10	0,25	0,15	0,15
Inne	0,02	0,00	0,02	0,00	0,08

Objaśnienia: wskaźnik oddziaływania obliczono według formuły:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^k n_i w_i}{k \cdot N},$$

gdzie:

W – wskaźnik oddziaływania,

i – indeks oceny,

n_i – liczba wskazań danego czynnika na i -tym miejscu,

k – maksymalna ocena w skali od $-k$ do k ,

N – liczba respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie,

w_i – ocena odpowiadająca miejscu czynnika i .

Przyjmuje on wartość od -1 do 1 , przy czym wartości wskaźnika:

$-1 \leq w < -0,5$ oznacza wpływ bardzo negatywny,

$-0,5 \leq w < 0$ – wpływ negatywny,

$w = 0$ – brak wpływu,

$0 > w \geq 0,5$ – wpływ pozytywny,

$0,5 > w \geq 1$ – wpływ bardzo pozytywny.

Pogrubioną czcionką oznaczono dziesięć pierwszych składników potencjału, na które wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych był największy.

^a Wskaźnik oddziaływania obliczono według: W. Karaszewski, S. Sudoł, *Empirical Research on the Process of Transformation of Polish Companies in the Period of 1990–1995*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999, s. 17–18.

Źródło: M. Szalucka, *Wpływ bezpośrednich inwestycji...*, *op. cit.*, s. 201–202.

Analizując odpowiedzi przedsiębiorstw o średnim i małym stopniu internacjonalizacji, widoczna jest duża koncentracja największych korzyści płynących z BIZ w obszarze sprzedaży i marketingu. W ramach otrzymanych odpowiedzi od podmiotów o średnim stopniu internacjonalizacji na szczególną uwagę zasługuje bardzo wysokie znaczenie przypisane oddziaływaniu BIZ w zakresie relacji z klientami (0,52 – drugie miejsce w hierarchii). Ponadto przedsiębiorstwa tej grupy zaobserwowały również relatywnie wysoki wpływ BIZ w obszarze relacji z dostawcami (0,38 – pozycja ósma). Wśród przedsiębiorstw o niskim stopniu internacjonalizacji rozkład ocen wpływu czynnika na poszczególne składniki potencjału okazał się być bardzo zbliżony do rozkładu ocen przedsiębiorstw o średnim stopniu internacjonalizacji, przy czym jednak wartości wskaźnika były najniższe w porównaniu z uzyskanymi wartościami w pozostałych grupach.

Tabela 3. Ocena wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych badanych przedsiębiorstw na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, według stopnia internacjonalizacji

Wyszczególnienie	Stopień internacjonalizacji			
	niski	średni	wysoki	b. wysoki
	udział respondentów (w %)			
Brak wpływu	20,0	11,4	11,1	0,0
Wpływ w tym skala:	80,0	88,6	88,9	100,0
Wysoka	30,0	35,9	25,0	50,0
Średnia	25,0	56,4	62,5	41,7
Niska	45,0	7,7	12,5	8,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z przeprowadzonego badania wynika również, że niezależnie od osiągniętego stopnia internacjonalizacji bezpośrednie inwestycje zagraniczne przyczyniły się przede wszystkim do umocnienia obszaru sprzedaży i marketingu, w ramach którego – poza wymienionym już dostępem do rynku – najwyższe noty najczęściej

przypisywane były znajomości potrzeb i preferencji klientów, a także relacjom z klientami. Poza tym w opinii wszystkich badanych grup przedsiębiorstw bezpośrednio inwestycje zagraniczne odgrywają znaczącą rolę w budowaniu obszaru wartości niematerialnych, w tym przede wszystkim pozytywnie wpływają na reputację przedsiębiorstwa oraz w dalszej kolejności na markę produktów i usług¹².

Wyraźnie odmiennie pomiędzy wyodrębnionymi grupami przedsiębiorstw kształtowały się odpowiedzi dotyczące oceny wpływu BIZ na przewagę konkurencyjną badanych podmiotów (por. tabela 3). Otrzymane wyniki wydają się potwierdzać założenia stawiane w literaturze przedmiotu, w myśl których stopień oddziaływania BIZ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa rośnie wraz ze wzrostem zaangażowania międzynarodowego. Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że najsilniejszy wpływ czynnika odnotowano wśród przedsiębiorstw o bardzo wysokim stopniu internacjonalizacji. Wszystkie podmioty tej grupy obserwowały pozytywne oddziaływanie BIZ na ich przewagę konkurencyjną, przy czym połowa respondentów tej grupy uznała, że było ono wysokie. Jednocześnie najmniejsze korzyści z BIZ na poziomie przewagi konkurencyjnej identyfikowały podmioty o niskim stopniu internacjonalizacji. Wśród przedsiębiorstw tej grupy był najwyższy odsetek podmiotów deklarujących brak wpływu podjętej aktywności inwestycyjnej w formie BIZ na przewagę konkurencyjną. Respondenci tej grupy oceniali również najniższą siłę oddziaływania wskaźnika. Odpowiedzi pozostałych dwóch grup rozkładały się niemal identycznie¹³.

3. Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań nie w pełni odzwierciedlają wskazywane w teorii przedmiotu zależności pomiędzy stopniem internacjonalizacji a skalą oddziaływania czynnika na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Uzyskany materiał faktograficzny potwierdził, że najmniejsze korzyści z BIZ zarówno w odniesieniu do zmian na poziomie potencjału konkurencyjności, jak i przewagi konkurencyjnej, uwidoczniły się wśród przedsiębiorstw o niskim stopniu internacjonalizacji – co jest zgodne z wcześniej przyjętymi założeniami. Niestety, w przypadku pozostałych grup, wyłonionych według stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw, trudno o tak jednoznaczną interpretację. Na poziomie zmian w potencjale konkurencyjności można stwierdzić, że największe korzyści z internacjonalizacji działalności w formie BIZ odniosły przedsiębiorstwa o średnim stopniu internacjonalizacji (z kolei na

¹² Por. M. Szałucka, Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, pod red. W. Karaszewskiego, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, s. 200–202.

¹³ *Ibidem*, s. 214–215.

poziomie przewagi konkurencyjnej najsilniejszy wpływ czynnika zidentyfikowano jednoznacznie w przypadku przedsiębiorstw o bardzo wysokim stopniu internacjonalizacji). Relatywnie nisko, szczególnie w odniesieniu do konkurentów na rynku krajowym, wypadły oceny przedsiębiorstw cechujących się wyższym zaangażowaniem międzynarodowym, w tym przede wszystkim podmiotów o bardzo wysokim stopniu internacjonalizacji. Natomiast na rynku zagranicznym zaskoczeniem były bardzo małe korzyści z BIZ zidentyfikowane wśród przedsiębiorstw o wysokim stopniu internacjonalizacji. Jednocześnie we wszystkich wyłonionych grupach osiągnięte korzyści z internacjonalizacji koncentrowały się przede wszystkim w obszarze sprzedaży i marketingu, co pozwala stwierdzić, że ich zróżnicowanie było niewielkie, z pewnymi wyjątkami w przypadku przedsiębiorstw o wysokim i bardzo wysokim stopniu internacjonalizacji, co może potwierdzać wnioski płynące z literatury przedmiotu o zróżnicowaniu korzyści z umiędzynarodowienia, w zależności od osiągniętego stopnia internacjonalizacji.

Z czego wynika stwierdzona niespójność wyników? Taki stan może być rezultatem wciąż niskiej skali aktywności inwestycyjnej, która nierzadko dodatkowo sprowadza się jedynie do wspierania działalności eksportowej za pomocą BIZ (co ogranicza możliwości uzyskania potencjalnych korzyści płynących z internacjonalizacji). Ponadto, mimo osiągnięcia wysokiego stopnia internacjonalizacji przez niektóre badane przedsiębiorstwa, skala i zasięg ich działalności jest niewspółmiernie mniejszy od skali i zasięgu przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych. Przyczyn tego należy szukać przede wszystkim w braku odpowiedniej wiedzy i umiejętności w zakresie prowadzenia działalności międzynarodowej, a także w niewielkim doświadczeniu na arenie międzynarodowej. Nie bez znaczenia jest również niewystarczający stan ilościowy i jakościowy zasobów, niesprowadzający się jedynie do zasobów bezpośrednio stanowiących bariery rozwoju międzynarodowego, jak np. środki finansowe, ale również ujmujących zasoby szerszej, jak np. innowacyjne technologie, rozpoznawalne marki, wiedza i umiejętności w zakresie marketingu czy organizacji i zarządzania. Ponadto wydaje się również, że polskim przedsiębiorstwom nadal brakuje wiary w zwycięstwo i własne możliwości, które pozwolą na wykorzystanie szans, jakie oferuje internacjonalizacja.

4. Bibliografia

1. Buckley P. J., Casson M. C., *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan, London 1976.
2. Dunning J. H., McKaig-Berliner A., *The geographical sources of competitiveness: the professional business service industry*, „*Transnational Corporations*”, 2002, Vol. 11, No. 3.

3. Dunning J. H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Workingham 1993.
4. Dunning J. H., The geographical sources of the competitiveness of firms: some results of a new survey, „*Transnational Corporations*”, 1996, Vol. 5, No. 3.
5. Grant R. M., *Multinationality and Performance Among British Manufacturing Companies*, „*Journal of International Business Studies*”, 1987, Vol. 18. No. 1.
6. Hsu Ch-Ch., Boggs D. J., *Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition*, „*The Multinational Business Review*”, 2003, Vol. 1, No. 3.
7. Hymer S. H., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge-London 1976.
8. Johanson J., Vahlne J.-E., *Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process*, „*Journal of International Entrepreneurship*”, 2003, No. 1.
9. Johanson J., Vahlne J.-E., *The Mechanizm of Internationalisation*, „*International Marketing Review*”, 1990, Vol. 7, No. 4.
10. Johanson J., Wiedersheim P. F., *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*, „*The Journal of Management Studies*”, 1975, Vol. 12, No. 3.
11. Karaszewski W., Sudół S., *Empirical Research on the Process of Transformation of Polish Companies in the Period of 1990–1995*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999.
12. Merlin L., *Internalization as a Strategy Process*, „*Strategic Management Journal*”, 1992, Vol. 13.
13. Szałucka M., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, pod red. W. Karaszewskiego, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
14. Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „*The Quarterly Journal of Economics*”, 1966, No. 2.

Działania antykryzysowe firm sektora MSP

1. Wprowadzenie

Kryzys zapoczątkowany w 2007 roku w Stanach Zjednoczonych, w 2008 roku ogarnął już cały świat. Sytuacja ta dobitnie pokazuje skomplikowaną sieć powiązań w coraz bardziej globalizującej się gospodarce światowej. Postępujące procesy globalizacji, rozwój rynków kapitałowych i przedsiębiorstw ponadnarodowych oraz złożona i wciąż zagęszczająca się w wyniku tego sieć powiązań w gospodarce sprawiają, że nie tylko gospodarka, przedsiębiorstwa, ale także ryzyko, w tym również ryzyko bankructwa, podlegają globalizacji. Poza tym, co wyraźnie pokazuje obecny kryzys, „wirus” bankructwa rozprzestrzenia się tym szybciej, im silniejsze są powiązania niewypłacalnego przedsiębiorstwa z innymi, krajowymi i zagranicznymi partnerami¹. Zagrożenie to nabiera szczególnego wymiaru w sektorze małych i średnich firm, wśród których znaczący udział mają przedsiębiorstwa świadczące usługi dla krajowych i zagranicznych zleceniodawców.

Pojawiające się wraz z narastającym kryzysem problemy wymuszają na przedsiębiorstwach, niezależnie od ich wielkości, opracowanie planów działania, dzięki którym będzie możliwe zminimalizowanie negatywnych skutków niestabilnej sytuacji gospodarczej.

Znaczący wpływ firm sektora MSP na kondycję polskiej gospodarki oraz aktualność „problematyki kryzysowej” stały się przyczyną podjęcia tematyki dotyczącej sektora MSP w obliczu kryzysu. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podstawowych strategii kryzysowych, realizowanych w firmach sektora MSP na podstawie badań przeprowadzonych w formie studium przypadków. W badaniach oparto się na analizie przypadku trzech podmiotów gospodarczych (X, Y, Z) mających status firmy z sektora MSP, prowadzących działalność: firma X jest producentem dekoracyjnych materiałów budowlanych, firma Y jest firmą usługową działającą w sektorze metalurgicznym, firma Z jest firmą handlową, działającą w sektorze artykułów małego gospodarstwa domowego oraz artykułów przemysłowych.

¹ J. Rosiek, A. Zyguła, Kryzys finansowy a upadłość przedsiębiorstw – tendencje na świecie i w Polsce, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, pod red. J. Bielińskiego, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 23.

2. Pojęcie strategii w kontekście kryzysu

Zjawisko kryzysu jest szczególnie groźne dla firm z sektora MSP, ponieważ posiadają one z reguły mniej zasobów do walki z konsekwencjami niekorzystnych zjawisk na rynku. Sam kryzys natomiast często nawet nie dotyka bezpośrednio firm sektora MSP, ale ogranicza ich pole działania poprzez osłabianie kondycji dużych podmiotów gospodarczych, zleceniodawców sektora MSP.

W Polsce, w świetle badań przeprowadzonych w pierwszej połowie 2009 roku przez serwis internetowy firmy.net² na próbie 2310 przedsiębiorstw, nastroje polskich przedsiębiorców były podobne do tych panujących na świecie. Ponad 45% badanych postrzegало kryzys jako zagrożenie dla przyszłości firmy, ale, co wyróżniało naszych przedsiębiorców na tle innych krajów, aż 17,84% badanych firm widziało w nim szansę. Ponad 41% przedsiębiorców nie zauważyło wpływu kryzysu na sytuację finansową swojej firmy, a 7% zaobserwowało nawet wzrost przychodów w związku z kryzysem. Na pytania związane ze skalą odczuwania skutków kryzysu 54,76% badanych przedsiębiorców przyznało, że odczuwa skutki kryzysu – najczęściej w formie spadku przychodów – 51,04%. Prawie 39% (dokładnie 38,96%) przedsiębiorców zadeklarowało, że są przygotowani na skutki kryzysu, natomiast 36,80% stwierdziło, że nie potrafią jednoznacznie określić, czy kryzys będzie miał dla nich znaczenie pozytywne czy negatywne. Większość przedsiębiorstw uważała, że kryzys nie potrwa długo. Gorszą koniunkturę, trwającą jeszcze rok, prognozowało 35,93%, 2 do 3 lat – 38,57% ankietowanych. Pesymistycznych prognoz było niewiele – tylko 4,55% przedstawicieli firm uważa, że kryzys potrwa 5 lat, a nieco ponad 3%, że przeszło 5 lat. O dużym optymizmie badanych przedsiębiorców świadczy to, że aż 90,61% ankietowanych stwierdziło, że ich firmy przetrwają kryzys, nawet jeśli potrwa on dłużej niż rok.

Prowadzenie działalności gospodarczej w okresie kryzysu wymaga od przedsiębiorców wzmożonej kontroli wskaźników ekonomiczno-finansowych oraz koncentracji na planowaniu możliwych, przyszłych zdarzeń gospodarczych. W małych i średnich przedsiębiorstwach duże znaczenie przywiązuje się do zarządzania taktyczno-operacyjnego. Umożliwia to sprawny przebieg procesów w firmie, a także pomaga uzyskać krótkookresowy zysk. Zatem w praktyce podejście strategiczne w przypadku tych podmiotów ma mniejsze znaczenie. Diagnozowanie i planowanie strategiczne w tych podmiotach jest mniej usystematyzowane i sformalizowane. Nie oznacza to jednak, że jest ono zbędne, a w obliczu kryzysu gospodarczego nabiera istotnego znaczenia³. Jak wskazuje I. Mitroff z Marshall School

² <http://www.firmy.net>, „Czy kryzys uderza w Polskie firmy? – raport z badań”, 20 grudnia 2009 r.

³ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowywanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 86.

of Business, firmy mające przygotowane na kryzys plany działań mają większe szanse na przetrwanie. Badania przeprowadzone na amerykańskich przedsiębiorstwach wykazały, że np. zwrot z kapitału w firmach przygotowanych na kryzys jest dwukrotnie wyższy niż w firmach, które nie miały żadnych planów. Próby budowania i wprowadzania do realizacji takich planów sprowadza się *de facto* do opracowywania strategii.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji pojęcia strategia⁴:

- R. L. Ackoff utożsamia strategię z długofalowymi celami i sposobami ich realizacji, mającymi wpływ na system, jako całość,
- B. Birchee definiuje strategię, jako długofalową kombinację środków, która określa sposoby osiągnięcia celów,
- A. D. Chandler określa strategię za pewien wzorzec rozwoju organizacji,
- K. R. Andrews uważa, że strategia jest wzorcem, którego komponentami są główne cele, zadania i plany służące ich osiągnięciu, sformułowane jako odpowiedź na pytanie, czym jest działanie organizacji lub, czym być powinno,
- C. Hayden określa strategię, jako zbiór założeń, na podstawie których podejmuje się w przedsiębiorstwie decyzje dotyczące najpierw celów, następnie planowanych rodzajów działalności, sposobu kreowania nowych rodzajów działalności oraz sposobów zarządzania nimi.

Strategia jest zatem sposobem reagowania i przystosowywania organizacji do otoczenia. Wyraża ona aktywną postawę kierownictwa w kontaktach z otoczeniem, wolę samodzielnego kształtowania przyszłości organizacji, przy wykorzystaniu szans i przewyżczeniu zagrożeń⁵. Obecna sytuacja gospodarcza zmusza większość przedsiębiorstw do położenia nacisku na przewyżczanie barier ekonomiczno-gospodarczych, chociaż okres kryzysu to również wykorzystywanie szans, przejmowanie słabszych uczestników rynku, wchodzenie na nowe rynki.

Pojęcie strategii przedsiębiorstwa związane jest zazwyczaj z jego rozwojem. Za strategię rozwoju przedsiębiorstwa uważa się określenie długoterminowych celów działalności i warunków rozwoju przedsiębiorstwa oraz odpowiedniej alokacji zasobów przedsiębiorstwa, umożliwiających realizację wyznaczonych celów. W większości spotykanych w literaturze definicji pojęcie „strategia” utożsamiane jest z długim okresem działalności przedsiębiorstwa, dotyczy zazwyczaj horyzontu czasu od 4 do 8 lat. Podczas gdy obecny kryzys utożsamiany jest z cyklem koniunkturalnym Kitchina, którego czas trwania wynosi około 9 lat. Przy takim założeniu, czas trwania kryzysu możemy ograniczyć do maksymalnie 3 lat. Zatem

⁴ J. Rokita, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 2005, s. 20.

⁵ J. Klimek, Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006, s. 41.

działań podejmowanych w wyniku zaistniałego kryzysu nie można utożsamiać z działaniami rozumianymi jako typowe działania strategiczne o długookresowym horyzoncie czasowym. Jednak potoczne działania, podejmowane w krótkim okresie, ale mające na celu reakcję organizacji na gwałtowne zmiany zachodzące w jej otoczeniu i decydujące o dalszym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, możemy uznać za działania strategiczne. Mimo że horyzont czasowy podjętych działań nie jest tak długi jak w przypadku typowych działań wyznaczanych w ramach strategii rozwoju przedsiębiorstwa, ale będzie dotyczył z pewnością głównego przedmiotu strategii, jakim jest wykorzystanie posiadanych zasobów w celu nie tylko osiągnięcia jak najlepszych efektów, ale często wykorzystywanych w celu przetrwania podmiotu. W ramach podejmowanych działań w wyniku zmian w otoczeniu zmianie musiały ulec dotychczasowe plany strategiczne przedsiębiorstw. Celem tak zdefiniowanych działań strategicznych jest świadome przezwyciężanie skutków powstałych w wyniku kryzysu⁶.

3. Rodzaje strategii przedsiębiorstw sektora MSP w sytuacji kryzysu

Literatura przedmiotu prezentuje wiele rodzajów strategii, które rozwiązują różne problemy, spełniają różne zadania oraz zapewniają firmie różną elastyczność i dynamikę działania w środowisku. Zgodnie z trzema poziomami Zarządzania w firmie (poziom: firmy, biznesu i funkcjonalny) J. Penc sformułował trzy poziomy strategii⁷:

- 1) strategia firmy: określa, jaki rodzaj lub rodzaje działalności są lub będą w przyszłości realizowane przez firmę i poprzez jakie działania;
- 2) strategia biznesu: w jaki sposób określone działania muszą być prowadzone, aby firma mogła osiągnąć założone cele;
- 3) strategię funkcjonalne, m.in. marketingu, finansowa, produkcji itp.

Z. Pierścionek wyodrębnia z kolei następujące typy strategii, podejmowane przez firmę w zależności od jej zasobów i stanu otoczenia⁸: strategię wzrostu, strategię stabilizacji, strategię obronne, strategię kombinowane.

Najczęściej wskazywany w teorii jest podział ze względu na kryterium podejmowanych działań, tj. strategię defensywne i ofensywne. W ramach strategii defensywnych przedsiębiorstwo funkcjonuje, utrzymując bądź ograniczając swoją

⁶ M. Chmielewski, Strategie przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej, w: *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, pod red. J. Bielińskiego, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 48–49.

⁷ J. Penc, *Strategie Zarządzania*, Placet, Warszawa 1994, s. 167.

⁸ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1995, s. 164.

działalność. W ramach strategii ofensywnej przedsiębiorstwo działa aktywnie, rozwiązuje zaistniałe problemy, generując wartości dodane. W praktyce każda organizacja jest konglomeratem elementów strategii ofensywnych, jak i defensywnych, zależnie od rodzaju prowadzonej działalności, technologii, pozycji w branży czy sytuacji w otoczeniu.

Ponadto, można wyróżnić podział strategii ze względu na zakres działalności przedsiębiorstwa, czyli przytaczane przez J. Penca strategie funkcjonalne.

Do strategicznych wyborów defensywnych, podejmowanych przez menedżerów firm z sektora MSP, możemy zaliczyć następujące rodzaje działań⁹:

- ograniczanie wielkości planowanej produkcji – ograniczenie to może oznaczać zarówno zmniejszenie ilości oferowanych produktów/usług, jak i zmniejszenia oferowanego asortymentu. Działania takie mogą wynikać z oczekiwań co do zmian w wielkości popytu na oferowane produkty/usługi. W kontekście tego ogranicza się produkcję w swoich przedsiębiorstwach. W odniesieniu do badania przeprowadzonego przez portal firmy.net, aż 43,59% ankietowanych wskazało, że najbardziej odczuwalnym skutkiem kryzysu był spadek wielkości/ilości zamówień,
- redukcja kosztów działalności – w wyniku wdrażanych w firmach programów oszczędnościowych podlegają redukcji liczne kategorie kosztów, m.in.: koszty wynagrodzeń pracowników, koszty działalności marketingowej czy koszty szkoleń. Z badań portalu firmy.net wynika, że redukcja kosztów miała miejsce w przypadku 30,79% ankietowanych, a zmniejszenie budżetu działalności marketingowej planowało 17,35% przedsiębiorców. Chęć cięcia kosztów wynagrodzeń planowało jedynie 3,89% badanych przedsiębiorców, a 17,28% nie planuje podwyżek wynagrodzeń dla pracowników,
- ograniczenie zatrudnienia – działania tego typu można traktować jako element strategii cięcia kosztów przedsiębiorstwa. W przypadku badania przeprowadzonego przez portal firmy.net redukcję zatrudnienia planowało jedynie 3,68% badanych,
- redukcja inwestycji – jest to kolejne działanie, mające na celu ograniczanie kosztów i wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Prognozując zmniejszenie popytu, przedsiębiorstwa ograniczają wielkość wydatków, których celem jest zwiększenie w przyszłości potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa. W ramach badania portalu firmy.net 20,83% ankietowanych przedsiębiorców wskazało, że planują ograniczenie inwestycji,
- redukcja posiadanego majątku – działania te wiążą się zazwyczaj z chęcią ograniczania potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa, wynikającą z pro-

⁹ M. Chmielewski, *Strategie...*, *op. cit.*, s. 49–52.

gnozy zmniejszenia zapotrzebowania na oferowane przez przedsiębiorstwo produkty/usługi,

- rezygnacja z działań na niektórych rynkach – prognozując zmniejszający się popyt na niektóre z oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów/usług, następuje koncentracja działań na rynkach, które dla przedsiębiorstwa są najbardziej rentowne.

Stosowanie strategii defensywnych prowadzi do minimalizacji niepowodzeń i zachowania uprzednich zdobyczy, ograniczenia dużych zmian. Strategia defensywna nie stwarza warunków do rozwoju przedsiębiorstwa, a więc jest w zasadzie strategią przetrwania firmy.

Przedsiębiorstwa, które upatrują w sytuacji kryzysowej szansę na swój rozwój, ekspansję na nowe rynki, powinny natomiast zastosować jeden z wariantów działań antykryzysowych o charakterze ofensywnym. Strategie ofensywne nastawione są na działania przedsiębiorcze, wymagające elastyczności i odwagi, a często ryzykownej gry, w celu pomnażania korzyści. W strategii takiej przedsiębiorstwo przenosi punkt ciężkości ze strat na możliwości, z wielkości ryzyka na rozmiary korzyści. H. Ansoff wyróżnił cztery podstawowe typy strategii ofensywnych¹⁰:

- 1) opanowanie rynków, tj. wchodzenie na nowe rynki oraz rozszerzanie udziału na rynkach dotychczasowych przez wypieranie konkurencji wyrobami przedsiębiorstwa;
- 2) rozwijanie rynku – strategia polegająca na rozbudzaniu szerszych potrzeb, możliwych do zaspokojenia dotychczasowymi wyrobami przedsiębiorstwa;
- 3) rozwój nowych wyrobów – polega na projektowaniu i wprowadzaniu na rynek nowych wyrobów/usług, które zaspokajają stare bądź nowe potrzeby konsumentów;
- 4) strategia dywersyfikacji – najbardziej agresywna strategia, obejmująca zarówno innowacje produktowe i technologiczne, jak też opanowanie nowych rynków, stosowanie nowych form reklamy, usług na rzecz klientów, itp.

Ponadto można wyróżnić jeszcze¹¹:

- działania zmierzające do podniesienia produktywności – polegają one na lepszym wykorzystaniu posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów,
- restrukturyzację organizacji – planowana restrukturyzacja organizacji może dotyczyć różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, a jej celem powinno być podniesienie efektywności działania przedsiębiorstwa,
- wdrożenie nowych metod zarządzania – w czasie kryzysu wzrasta zainteresowanie z jednej strony metodami podnoszącymi efektywność działania,

¹⁰ J. Klimek, *Rola zarządzania...*, *op. cit.*, s. 47.

¹¹ M. Chmielewski, *Strategie...*, *op. cit.*, s. 52–53.

natomiast z drugiej strony działaniami, które mogą ograniczyć wielkość ponoszonego przez przedsiębiorstwa ryzyka,

- podwyższanie kwalifikacji pracowników – działania dokonywane przez rekrutację nowych pracowników o wyższych kwalifikacjach oraz szkolenia obecnych pracowników,
- pozyskiwanie nowych źródeł finansowania – trwający kryzys ograniczył możliwości finansowania działalności przedsiębiorstw z kredytów bankowych,
- szukanie możliwości do korzystnych fuzji i przejęć – problemy powstałe w wyniku trwającego kryzysu u dotychczasowych konkurentów mogą stworzyć możliwość nabycia tych podmiotów na wyjątkowo korzystnych warunkach,
- przenoszenie działalności do korzystniejszych lokalizacji – strategia tego typu wynika z poszukiwania oszczędności. Przedsiębiorstwo planuje zazwyczaj przeniesienie prowadzonej działalności do regionów, krajów, gdzie zasoby wykorzystywane w procesie produkcyjnym są tańsze w porównaniu z miejscem obecnego prowadzenia działalności,
- rozpoczęcie nowych inwestycji – działanie to podejmowane jest gdy przedsiębiorstwo prognozuje w przyszłości zwiększanie zapotrzebowania rynku na oferowane produkty/usługi lub planuje wejść na nowe rynki. Wówczas, w celu zwiększenia posiadanego potencjału produkcyjnego, musi rozpocząć budowę nowych zakładów.

W sytuacji kryzysu trudniejsze wydaje się stosowanie strategii ofensywnych, które charakteryzują się dużym ryzykiem oraz wymagają większej odwagi od przedsiębiorcy.

4. Działania antykryzysowe – studium przypadków

W tej części opracowania zostaną przedstawione i omówione zachowania antykryzysowe trzech przedsiębiorstw X, Y, Z w kontekście przedstawionych powyżej działań strategicznych. W tym celu podjęto badania prowadzone w formie studium przypadku (*case study*) w wybranych celowo przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą.

Jako metodę badawczą wybrano **metodę wywiadu** z prezesem zarządu każdej z omawianych firm. Zastosowaną techniką badawczą był wywiad swobodny, w którym jako narzędzie wykorzystano **dyspozycje do wywiadu**, obejmujące zestawienie problemów do omówienia. Wywiady przeprowadzono między 7 a 11 grudnia 2009 roku. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę respondentów.

Tabela 1. Charakterystyka członków wybranego zespołu zadaniowego

Właściwość	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3
Stanowisko w firmie	Prezes Zarządu	Prezes Zarządu	Prezes Zarządu
Liczba lat na obecnym stanowisku	6 lat	4 lata	10 lat
Płeć	Mężczyzna	Mężczyzna	Mężczyzna
Wiek	43 lata	42 lata	48 lat
Wykształcenie	Wyższe, magister/inżynier mechanik	Wyższe, magister prawa	Wyższe, magister ekonomii
Styl kierowania we własnej ocenie	Autokratyczny	Lider zmian	Demokratyczny
Doświadczenie zawodowe w latach	18 lat	20 lat	26 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przechodząc do charakterystyki wybranych do badania firm, można wskazać, że firmy działają w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, a ich siedziby znajdują się w regionie łódzkim. W tabeli 2 zaprezentowano charakterystykę działalności poszczególnych przedsiębiorstw.

Tabela 2. Charakterystyka działalności badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Firma X	Firma Y	Firma Z
Liczba lat prowadzenia działalności	15 lat	50 lat	10 lat
Forma prawna prowadzonej działalności	Spółka Akcyjna	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.
Dominujący profil prowadzonej działalności gospodarczej	Działalność produkcyjna	Działalność usługowa	Działalność handlowa
Poziom zatrudnienia	150 osób	35 osób	49 osób
Poziom rocznych obrotów	43 mln PLN	8 mln PLN	55 mln PLN
Domena działalności	Produkcja dekoracyjnych materiałów budowlanych	Usługi z zakresu chemicznej i elektrochemicznej obróbki metali	Import towarów przemysłowych i małego AGD z rynków wschodnich
Zasięg działalności	Krajowy oraz rynki UE	Regionalny, krajowy oraz rynki UE	Krajowy

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Firma X	Firma Y	Firma Z
Wielkość asortymentu	Szeroki asortyment produktów	Szeroki asortyment usług	Bardzo szeroki asortyment towarów
Pozycja na rynku	Widoczny na rynkach UE	Jeden z krajowych liderów w swojej branży	Jeden z krajowych liderów w swojej branży.
	W kraju jeden z liderów swojej branży	W regionie łódzkim nie ma konkurencji	
Główne grupy kooperantów biznesowych	Krajowe sieci marketów budowlanych, 60% produkcji	Regionalni klienci, 15% zleceń	Krajowe sieci marketów handlowych, centra handlowe, 95% transakcji
		Krajowi klienci, 50% zleceń	
	Europejskie sieci marketów budowlanych 40% produkcji	Zagraniczni klienci, 35% zleceń	hurtownie, odbiorcy detaliczni, 5% transakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Cechami wspólnymi omawianych przedsiębiorstw są: kapitałowe formy prawne prowadzonej działalności gospodarczej, krajowy zasięg prowadzonej działalności – w przypadku firmy X i Y również rynków europejskich, w ocenie klientów szeroki asortyment proponowanych produktów/usług, ugruntowana w swojej branży pozycja na rynku, oraz w przypadku firm X i Z współpraca z sieciami marketów handlowych ogólnych i branżowych (budowlanych). Natomiast czynnikami różnicującymi charakter omawianych działalności są przede wszystkim profil prowadzonej działalności oraz branża działania. Do różnic należy zaliczyć również wielkość osiągniętych obrotów w stosunku do wielkości zatrudnienia.

Podczas wywiadu zapytano prezesów zarządów firm X, Y, Z o realizowanie działań anty kryzysowych, zakres i formę tych działań oraz, czy wynikały one z wcześniej opracowanych dokumentów strategicznych, zakładających możliwość wystąpienia sytuacji kryzysu gospodarczego, czy były opracowywane „na gorąco” w momencie zidentyfikowania pojawiających się zagrożeń.

Wyniki wywiadu prezentują tabele 3, 4 i 5. W tabeli 3 ujęto informacje o podejściu do planowania w poszczególnych firmach oraz o skutkach, jakie wywarł kryzys na przyjęte i realizowane plany przedsiębiorstw.

Tabela 3. Wpływ kryzysu na planowanie działalności badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Firma X	Firma Y	Firma Z
Podejście do planowania w firmie	W firmie funkcjonuje formalny długookresowy plan rozwoju działalności, wskazujący kierunki rozwoju firmy i wyznacza cele strategiczne. Ponadto budowane są roczne plany produkcyjno-sprzedazowe, oparte na prognozie wielkości zamówień od dotychczasowych kontrahentów oraz trendach rozwojowych rynku, na którym działamy	Ponieważ firma przygotowuje się do wejścia na GWP, musi mieć krótko i długookresowe scenariusze rozwoju swojej działalności	Firma nie ma długookresowych planów działalności w formie przyjętych dokumentów. Plany krótkookresowe, (roczne i kwartalne) są opracowywane oraz regularnie monitorowane
Przed rozpoczęciem kryzysu firma miała plany strategiczne długookresowe/ średniookresowe/ krótkookresowe	Tak, firma miała plany strategiczne, taktyczne i operacyjne	Tak, firma miała plany strategiczne, taktyczne i operacyjne	Firma miała plany taktyczne i operacyjne
Kryzys wymusił zmianę przyjętych planów	Wywołany w 2007 roku kryzys spowodował zmianę planów przyjętych na rok 2008. Odroczone o rok rozpoczęcie budowy nowej hali produkcyjnej i magazynowej. W połowie 2008 roku wrócono do wstrzymanych planów. Budowa obiektów rozpocznie się w I kwartale 2010 roku	Dzięki dość stabilnej branży działania firmy, kryzys nie wymusił istotnych zmian w zakresie przyjętych planów. Niewielkiej korekcie uległa jedynie prognoza wyniku generowanego na transakcjach z kontrahentami zagranicznymi, którzy reprezentują branżę motoryzacyjną	Przełom lat 2008/2009 odznaczył się w naszej działalności znaczącą korektą planowanych obrotów. Powodem korekty wielkości obrotów był spadek zamówień ze strony naszych kluczowych klientów. W końcówce bieżącego roku sytuacja wróciła do poziomu sprzed dwóch lat

cd. tabeli 3

Wyszczególnienie	Firma X	Firma Y	Firma Z
Kryzys wymusił rezygnację z części założeń przyjętych w planach	Na początku 2007 roku firma planowała w ciągu 2 lat wejść na GPW. Symptomy kryzysu finansowego oraz zmiana nastrojów na parkiecie warszawskiej GPW wywołały rezygnację z tych planów	Nie odnotowaliśmy takich negatywnych zdarzeń	Trwający od 2007 roku kryzys skutecznie wstrzymał plany budowy własnych hal magazynowych
Kryzys wymusił całkowitą przebudowę założeń przyjętych w planach	Nie odnotowaliśmy takich negatywnych zdarzeń	Nie odnotowaliśmy takich negatywnych zdarzeń	Nie odnotowaliśmy takich negatywnych zdarzeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Obecny kryzys finansowo-gospodarczy nie wywołał w grupie badanych przedsiębiorstw szczególnie negatywnych skutków. Wydaje się, że dzięki prowadzeniu działalności planistycznej przedsiębiorstwa te uniknęły najsurowszych konsekwencji kryzysu. Nastąpiły jedynie okresowe przebudowy planów działania, polegające na dostosowaniu bieżącej skali działalności do zaistniałych warunków. Najwyższą cenę zapłaciła chyba firma X, która musiała odstąpić od planów wejścia na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, przez co pozbawiła się wpływu znaczących środków finansowych przeznaczonych na rozwój przedsiębiorstwa.

Prezesi badanych firm podjęli działania taktyczno-operacyjne mające przeciwdziałać skutkom kryzysu. Podzielono je na działania o charakterze defensywnym i ofensywnym. W tabelach 4 i 5 zaprezentowano odpowiedzi respondentów dotyczące zakresu działań defensywnych i ofensywnych, jakie podjęto w badanych firmach w celu ograniczenia skutków kryzysu.

Tabela 4. Działania ograniczające skutki kryzysu o charakterze defensywnym

Działania antykryzysowe	Firma X	Firma Y	Firma Z
Ograniczanie wielkości planowanej produkcji/sprzedaży	Kryzys nie wywarł wpływu na wielkość produkcji. Rynek, na którym działamy, cechuje się dużą	Kryzys nie wywarł szczególnego wpływu na liczbę realizowanych usług. Na skutek sygnałów	Kontraktowanie zamówień w naszej branży odbywa się z ponad półrocznym wyprzedzeniem.

cd. tabeli 4

Działania antykryzysowe	Firma X	Firma Y	Firma Z
	<p>dynamiką wzrostu, którą kryzys jedynie nieco wyhamował. W naszej firmie od 4 lat realizujemy średnio 25% wzrostu produkcji i planujemy je utrzymać w najbliższych 3 latach</p>	<p>płynących od naszych zagranicznych kontrahentów w 2008 roku i pierwszej połowie 2009 roku weryfikowaliśmy (ograniczyliśmy) plany sprzedażowe na rynkach UE. Kontrahenci z UE działają w sektorze motoryzacyjnym, który mocno odczuł skutki kryzysu</p>	<p>Dlatego początki kryzysu w Polsce (2008 rok) nie wpłynęły na wielkość zamówień. Obniżył się natomiast wskaźnik rentowności transakcji na skutek niekorzystnych zmian kursu dolara w stosunku do zakontraktowanych (stałych) cen w walucie polskiej. Pierwsze symptomy ograniczenia liczby zamówień (ujęte w prognozie firmy) pojawiły się na początku 2009 roku</p>
Redukcja kosztów działalności	Nie odnotowano	Nie odnotowano	<p>W 2008 roku podjęto wiele działań restrukturyzacyjnych, celem optymalizacji ponoszonych kosztów działalności, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • renegotjowano umowy z właścicielami powierzchni magazynowych • zoptymalizowano metraż zajmowanych powierzchni magazynowych, rezygnując z części powierzchni • zrezygnowano z usług firm zewnętrznych w zakresie obsługi magazynów, zwiększając obowiązki i czas pracy własnych pracowników magazynowych

cd. tabeli 4

Działania antykrzysowe	Firma X	Firma Y	Firma Z
Ograniczenie zatrudnienia/ wynagrodzenia	Nie odnotowano. W związku z realizowanym wzrostem produkcji zatrudniono 15 osób w 2008 roku i 20 osób w 2009 roku	Nie odnotowano	W połowie 2008 roku zredukowano zatrudnienie kadry o 5 osób (ponad 10% ogółu). Zweryfikowano politykę premiowania, ograniczając wysokość wypłacanych premii
Redukcja inwestycji	Okresowo wstrzymano realizację inwestycji, budowę nowego zakładu produkcyjnego i nowej hali magazynowej. Na bieżąco realizowano inwestycje służące utrzymaniu ruchu procesów produkcyjnych	Nie odnotowano	Wstrzymano budowę hali magazynowej
Redukcja posiadanego majątku	Nie odnotowano	Nie odnotowano	Nie odnotowano
Rezygnacja z działań na niektórych rynkach	Wycofano się z nierentownych, choć utrzymywanych rynków w Słowacji i Czechach	Nie odnotowano	Zrezygnowano z planów wejścia na rynek ukraiński. Rezygnacja była spowodowana przede wszystkim skutkami kryzysu na Ukrainie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 5. Działania ograniczające skutki kryzysu o charakterze ofensywnym

Działania antykrzysowe	Firma X	Firma Y	Firma Z
Opanowanie obecnych rynków	Podjęto działania mające na celu zwiększenie udziału w polskim rynku i objęcie pozycji lidera na krajowym rynku. Działania te były podyktowane	Nie odnotowano	Firma koncentruje się na utrzymaniu obecnej pozycji

cd. tabeli 5

Działania antykryzysowe	Firma X	Firma Y	Firma Z
	informacjami o osłabieniu kondycji kluczowych (dwóch) konkurentów krajowych		
Rozwijanie rynku	W związku z planowanym wzrostem zdolności produkcyjnych (budowa nowych obiektów) firma planuje wejście na rynek amerykański	W połowie 2009 roku rozpoczęto realizację nowej inwestycji poszerzającej zakres świadczonych usług. Po uruchomieniu nowej linii technologicznej firma będzie monopolistą w zakresie realizacji tej usługi w kraju. W połowie 2010 roku planowane jest również uruchomienie kolejnej nowej usługi	Nie odnotowano
Rozwój nowych wyrobów/usług	Firma w 2008 roku wprowadziła na rynek trzy nowe wzory budowlanych elementów dekoracyjnych. W 2009 roku wprowadzono cztery nowe wzory	W 2009 roku firma wprowadziła nową usługę w zakresie chemicznej obróbki metali	Firma uruchomiła sprzedaż elektroniczną
Strategia dywersyfikacji	Nie odnotowano	Nie odnotowano	W drugiej połowie 2009 roku firma poszerzyła swoją ofertę o wyroby odzieżowe (konsekwencja przejęcia importera odzieży z dalekiego wschodu)
Działania zmierzające do podniesienia produktywności	W przedsiębiorstwie realizowane są ciągłe działania zmierzające do kosztowej optymalizacji procesów produkcyjnych	Nie odnotowano	Nie odnotowano

cd. tabeli 5

Działania antykryzysowe	Firma X	Firma Y	Firma Z
Restrukturyzacja organizacji	Nie odnotowano	W związku z planowanym debiutem giełdowym w połowie 2009 roku dokonano zmiany formy prawnej ze Sp. z o.o. na Spółkę Akcyjną. Działania te nie były jednak konsekwencją obecnego kryzysu	Przeprowadzono restrukturyzację organizacyjną w związku z przejęciem nowego podmiotu. Stworzono nową, płaską strukturę organizacyjną
Wdrożenie nowych metod zarządzania	Nie odnotowano	Nie odnotowano	Nie odnotowano
Podwyższanie kwalifikacji pracowników	Nie odnotowano	Nie odnotowano	Nie odnotowano
Pozyskiwanie nowych źródeł finansowania	W konsekwencji ograniczenia polityk kredytowych w bankach Spółka zainteresowała się pozyskaniem finansowania nowej inwestycji z funduszy strukturalnych UE	Firma oczekuje na debiut giełdowy oraz rozpoczęła procedury pozyskania finansowania z funduszy strukturalnych UE	Nie odnotowano
Szukanie możliwości do korzystnych fuzji i przejęć	Nie odnotowano	Nie odnotowano	Przedsiębiorstwo przejęło na bardzo korzystnych warunkach importera odzieży z krajów dalekiego wschodu. Dzięki temu poszerzono zakres swojej oferty produktowej. Importowana odzież będzie kontraktowana do obecnych kontrahentów spółki Z
Przenoszenie działalności do korzystniejszych lokalizacji	Nie odnotowano	Nie odnotowano	Nie odnotowano

cd. tabeli 5

Działania antykryzysowe	Firma X	Firma Y	Firma Z
Rozpoczęcie nowych inwestycji	Rozpoczęto realizację inwestycji budowlanej, nowa hala produkcyjna wraz z nowymi liniami technologicznymi oraz nowa hala magazynowa	W połowie 2009 roku rozpoczęto budowę nowej linii technologicznej. Planowane zakończenie inwestycji to koniec I kwartału 2010 roku	Nie odnotowano

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badanych przedsiębiorstwach podjęto wiele działań, które pozwoliły sprawniej funkcjonować w okresie panującego kryzysu, wskazują na to odpowiedzi respondentów przedstawione w tabelach 4 i 5. Na zakres działań podejmowanych w konsekwencji występującego kryzysu oraz na obecną kondycję omawianych firm miały wpływ najczęściej indywidualne uwarunkowania, których nie należy zestawiać ze wskaźnikami prezentowanymi dla poszczególnych, przedstawianych w badaniu branż. Szczególnie zadziwiające, w stosunku do sektora producentów materiałów budowlanych, mogą się wydawać podejmowane działania i plany na przyszłość firmy X. Przedsiębiorstwo, działające w sektorze powszechnie uznanym za jeden z najbardziej dotkniętych skutkami kryzysu, zwiększyło w 2009 roku, w stosunku do 2008 roku, dynamikę sprzedaży i jej rentowność (dzięki obniżeniu cen surowców do produkcji). Osiągnięty wskaźnik dynamiki sprzedaży na poziomie 30% w stosunku do wskaźnika dla branży producentów materiałów budowlanych wynoszącego 3,9%¹² dla okresu styczeń–sierpień 2009 roku wskazuje na bardzo dobrą kondycję rynkową badanej firmy.

Uwagę zwraca również zależność występująca pomiędzy kondycją firmy a kryzysową polityką głównych kooperantów badanych przedsiębiorstw. Firmy Y i Z były zmuszone skorygować prognozy dotyczące obrotów ze swoimi partnerami biznesowymi, nie mając żadnego wpływu na podejmowane przez nich decyzje.

Wydaje się, że menedżerowie badanych przedsiębiorstw, dzięki podjętym działaniom mogą z optymizmem patrzeć w przyszłość. Dzięki planowaniu działalności zarządzanych przez siebie firm przed kryzysem 2007 roku, w chwili jego powstania mogli oni, po pierwsze zidentyfikować obszary działalności, na wyniki których kryzys zaczął oddziaływać w pierwszej kolejności, a następnie podjąć działania ograniczające skutki kryzysu i przejść do rynkowego kontraktaku.

¹² Dane z raportu GUS: Dynamika sprzedaży produkcji montażowo-budowlanej w okresie I–XII 2008 do 2009.

5. Podsumowanie

Każdy kryzys jest zjawiskiem wielowymiarowym (kryzys organizacyjny, gospodarczy, finansowy, personalny itd.). Niewątpliwie jest on przełomem w działaniu każdego przedsiębiorstwa, przełomem, którego konsekwencją może być upadek lub rozwój organizacji. Istotnym narzędziem, jakie znajduje się w rękach menedżerów przedsiębiorstwa, narzędziem reakcji na zjawiska (sytuacje) kryzysowe jest z jednej strony model biznesu przedsiębiorstwa – w nim tkwią potencjalne możliwości wykorzystania kryzysu jako pojawiającej się szansy, z drugiej zaś strony zdolność menedżerów – w krótkim okresie – do dokonania w nim adekwatnych, co do kierunków i trendów zmian, korekt i przekształceń¹³.

Wyniki prezentowanych badań, przeprowadzonych na grupie trzech łódzkich przedsiębiorstw, pozwalają postawić następujące wnioski:

- niekorzystne zjawiska gospodarcze, będące pochodną panującego kryzysu gospodarczego, bezpośrednio nie spowodowały szczególnie negatywnych skutków w badanych przedsiębiorstwach. Przedstawione problemy z bieżącą płynnością finansową firmy Z, wywołane wahaniami kursu dolara, były spowodowane błędami zarządzających przedsiębiorstwem, którzy nie skorzystali z instrumentów zabezpieczenia kursów walut,
- w przypadku przedsiębiorstw X i Z konsekwencją kryzysu było wstrzymanie planowanych do realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych. W firmie X – po dokładnym przeanalizowaniu konsekwencji zjawisk kryzysowych – decyzję odwołano i ponownie przystąpiono do realizacji inwestycji,
- uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa w konsekwencji podjętych działań antykryzysowych umocniły swoją pozycję w odniesieniu do bezpośrednich konkurentów. Firmy X i Y, podtrzymując decyzje o realizacji inwestycji budowlano-technologicznych, skorzystały na niższych kosztach realizacji tych inwestycji. Firma Z, pomimo problemów finansowych w fazie kryzysu w Polsce, ostatecznie przetrwała trudny okres, a następnie, dzięki korzystnemu przejęciu innego podmiotu gospodarczego, umocniła swoją pozycję konkurencyjną, poszerzając ofertę asortymentową,
- pojawiające się w doniesieniach medialnych informacje o nadchodzącym kryzysie oraz o jego skutkach w krajach zachodnich wyzwoliły w menedżerach zarządzających badanymi przedsiębiorstwami dodatkowe pokłady energii. W konsekwencji w przedsiębiorstwach podjęto działania restruk-

¹³ A. Szpittler, B. Nogalski, Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, pod red. J. Bielińskiego, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 80.

turyzacyjne, dokonano przeglądu stosowanych procedur, przeprowadzono analizy kosztów działalności, bezpośrednio prowadzących do podniesienia rentowności prowadzonych biznesów.

Słabością badań jest celowy dobór oraz mała liczba przedsiębiorstw. Uniemożliwia to sformułowanie wniosków o bardziej ogólnym charakterze. Warto jednak zwrócić uwagę, że prezentowane w literaturze, i potwierdzone badaniami I. Mitroff'a stwierdzenie, że *firmy posiadające przygotowane na kryzys plany działań mają większe szanse na przetrwanie*, znalazły swoje potwierdzenie również w badanej grupie przedsiębiorstw.

6. Bibliografia

1. Chmielewski M., Strategie przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, pod red. J. Bielińskiego, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
2. Janiuk I., Strategiczne dostosowywanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Difin, Warszawa 2004.
3. Klimek J., Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006.
4. Penc J., Strategie Zarządzania, Placet, Warszawa 1994.
5. Pierścionek Z., Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1995.
6. Raport GUS: Dynamika sprzedaży produkcji montażowo-budowlanej w okresie I–XII 2008 do 2009.
7. Rokita J., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 2005.
8. Rosiek J., Zyguła A., Kryzys finansowy a upadłość przedsiębiorstw – tendencje na świecie i w Polsce, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, pod red. J. Bielińskiego, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
9. Szpittler A., Nogalski B., Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu pod red. J. Bielińskiego, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
10. <http://www.firmy.net>, „Czy kryzys uderza w Polskie firmy? – raport z badań”, 20 grudnia 2009 roku.

Planowanie ryzyka strategicznego w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzenie

W związku z powszechnie przyjmowanym założeniem o wzroście niepewności otoczenia i nieprzewidywalności określonych zjawisk, czego przykładem jest ostatni globalny kryzys finansowy, będący zaskoczeniem dla większości gospodarek narodowych i przedsiębiorstw w nich funkcjonujących, pojawia się pytanie o sens i istotę efektywnego planowania strategicznego w organizacjach. Podstawowym problemem staje się wzrost ryzyka przyjmowanych strategii i sposób radzenia sobie z nim w planowaniu strategicznym. Menedżerowie coraz częściej uświadamiają sobie, że od ryzyka nie można uciec. Z treści Raportu Ernst & Young na temat ryzyk biznesowych w 2009 roku wynika, że tuż za pogłębiającą się recesją i załamaniem rynku kredytów, wzrosło znaczenie ryzyka w obszarze inicjatyw ekologicznych, konkurencji ze strony nowych graczy rynkowych, erozji modeli biznesowych, cięć kosztów, kapitału ludzkiego oraz reputacji. Badani członkowie zarządów największych przedsiębiorstw byli zgodni co do wzrostu ogólnego ryzyka strategicznego w ciągu kilku ostatnich lat. Coraz więcej menedżerów podkreśla, że zarządzanie ryzykiem nie jest już tylko procesem, ale jedną z najważniejszych współczesnych kompetencji menedżerskich¹.

W niniejszym artykule zostanie przedstawiona istota współczesnego ryzyka strategicznego i zaproponowane metody włączenia idei zarządzania ryzykiem w proces planowania. Przyjmując, że w wielu sytuacjach wybory strategiczne są związane z określonym ryzykiem, można postawić pytanie, czy ryzyko strategiczne może być przedmiotem planowania, czy też powinno być tylko elementem nowoczesnego planowania strategicznego. Podjęte rozważania mają pomóc w odpowiedzi na tak postawione pytanie. W artykule wskazano na problem rosnącej niepewności otoczenia, na zakres ryzyka strategicznego oraz na alternatywne podejścia w stosunku do zarządzania ryzykiem strategicznym w przedsiębiorstwach.

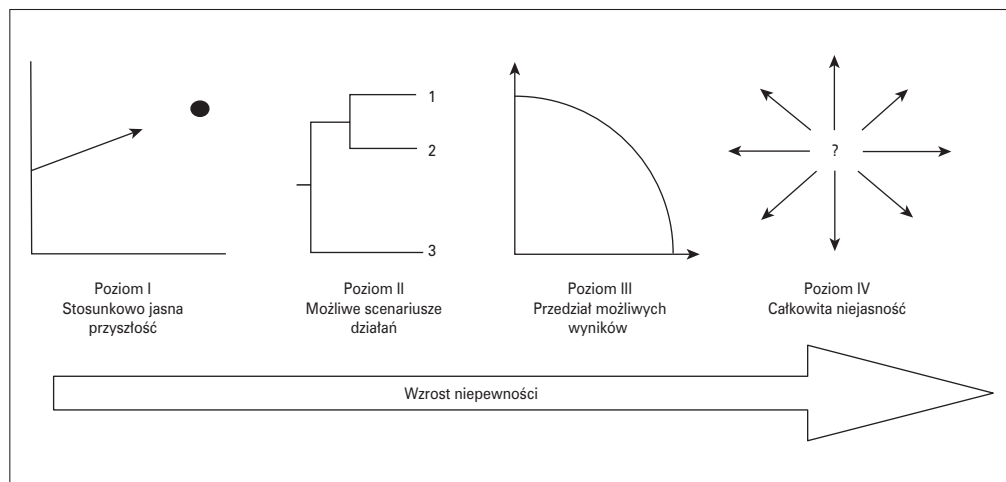
¹ Zob. The 2009 Ernst & Young business risk raport – The top 10 risks for global business, www.ey.com, 6 grudnia 2009 r.

2. Niepewność otoczenia i istota ryzyka strategicznego

Jednym z niebezpieczeństw przyjęcia założenia o spadku możliwości prognozowania otoczenia jest traktowanie niepewności w kategoriach binarnych. Zakłada się, że albo otoczenie jest pewne i może być przedmiotem precyzyjnych prognoz, albo niepewne, a zatem całkowicie nieprzewidywalne. Obydwa podejścia wiążą się z negatywnymi konsekwencjami. Przyjęcie pierwszego powoduje, że decydenci ukrywają wszelką niepewność związaną z wytyczonymi przez siebie decyzjami i planami, ze względu na konieczność uzasadnienia swoich strategii. Niedoszacowanie niepewności może prowadzić do strategii, która ani nie chroni przed zagrożeniami, ani nie wykorzystuje pojawiających się okazji. Z drugiej strony przyjmowanie założenia o nieprzewidywalności otoczenia może skłaniać menedżerów do całkowitej rezygnacji z rygoru analiz stosowanych w procedurach planistycznych i podejmowania decyzji wyłącznie opierając się na własnej intuicji. Takie podejście może prowadzić do niewyobrażalnych strat. Z kolei w wielu przypadkach niechętni ryzyku menedżerowie w warunkach bardzo niepewnego środowiska cierpią na paraliż decyzyjny, który z wiadomych względów jest szkodliwy dla przyszłości biznesu. Bardzo często przedsiębiorstwa koncentrują się wówczas na wewnętrznych usprawnieniach, jak *reengineering*, poprawa jakości, obniżenie kosztów, które są cenne same w sobie, ale nie mogą zastąpić strategii rozwoju. Rozważając problem niepewności, należy zatem odrzucić wskazane ekstremalne podejścia na rzecz pośrednich rozwiązań. Podchodząc do niepewności w sposób modelowy, można wskazać co najmniej cztery poziomy niepewności:

- poziom I – wskazuje na stosunkowo łatwą do przewidzenia przyszłość. W takich warunkach rozsądnym podejściem jest opracowanie jednej wizji przyszłości i sformułowanie adekwatnej do niej strategii przedsiębiorstwa,
- poziom II – wiąże się z różnymi możliwymi kierunkami rozwoju zdarzeń w przyszłości i wymaga opracowania alternatywnych scenariuszy. Pomocnymi narzędziami tu będzie analiza decyzji, modele oceny opcji czy teoria gier. Możliwe scenariusze są od siebie niezależne i stosunkowo łatwe do przygotowania, jednak trudno przewidzieć, który z nich się urzeczywistni,
- poziom III – pozwala na określenie przedziału możliwych zdarzeń w przyszłości. Wyznaczone przedziały zawierają pewną liczbę zmiennych, ale konkretny wynik może się znaleźć w każdym punkcie kontinuum. Nie można tu wyznaczyć zatem niezależnych scenariuszy,
- poziom IV – oznacza całkowitą niejasność i środowisko, które nie da się prognozować. Graficznie idee wyróżnionych stanów niepewności przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Stany niepewności



Źródło: opracowanie na podstawie: H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie, *Strategia w warunkach niepewności*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2004 r., s. 112–113.

Należy podkreślić, że w praktyce najrzadsze typy niepewności, z jakimi muszą borykać się menedżerowie, to poziom niepewności I i IV. Najczęściej bowiem w warunkach wzrostu niepewności pewne informacje o przyszłości mają decydenci. Można zatem przyjąć dominację stanów niepewności na poziomie II i III. Wraz ze wzrostem niepewności otoczenia wzrasta ryzyko podejmowanych decyzji. Należy podkreślić, że niepewność i ryzyko, w ujęciu klasycznym, nie są tożsamymi pojęciami². Coraz częściej jednak rozróżnienie to nie jest przestrzegane zarówno w praktyce, jak i w teorii. Prawdopodobieństwa skutków zdecydowanej większości decyzji podejmowanych w obszarach zarządzania i strategii są prawie nieznanne, dlatego termin „ryzyko” wyraźnie ulega rozszerzeniu i często odnosi się do wariantów zarówno ze znanym prawdopodobieństwem, jak i nieznanym³. Na tym etapie rozważań można zatem zdecydować o nierygorystycznym rozdzielaniu tych pojęć.

Podejmowanie ryzyka strategicznego, ogólnie ujmując, zawsze było tradycyjne w sposób domniemany, wpisane w proces planowania strategicznego.

² Zgodnie z klasycznymi definicjami F. Knighta z 1921 roku, należy rozróżnić pojęcia niepewności i ryzyka w naukach ekonomicznych. Pierwsze odnosi się do sytuacji, kiedy prawdopodobieństwo następstw decyzji jest nieznanne. Z ryzykiem mamy z kolei do czynienia, gdy nie możemy z całą pewnością przewidzieć skutku wyboru danej możliwości, ale mamy dostatecznie dużo informacji, aby określić prawdopodobieństwo osiągnięcia danego wyniku. Zob.: M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994, s. 470.

³ Na przykład W. F. Samuelson oraz S. G. Marks pojęcia niepewność i ryzyko stosują zamiennie dla opisu sytuacji, gdy istnieje więcej niż jeden możliwy wynik podejmowanej decyzji, zob.: W. F. Samuelson, S. G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 323.

Strategiczne wybory dotyczące decyzji: na które rynki wejść, w które produkty inwestować oraz, jak alokować zasoby, mogą przynieść rozczarowujące rezultaty, co bez wątpienia czyni proces planowania strategicznego ryzykownym. Niemal każdy wybór strategiczny obarczony jest określonym ryzykiem. Tradycyjne podejście do tego problemu ograniczało do ryzyka o charakterze czysto finansowym. Warto w tym miejscu odnotować, że 53% respondentów badań (członków zarządów przedsiębiorstw) przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych wyraziło przekonanie, że ryzyko strategiczne stanowi największe zagrożenie dla firmy, a tylko 15,7% uznało ryzyko finansowe za kluczowe⁴. Biorąc pod uwagę jeden z ważniejszych celów biznesowych, jakim jest ochrona i powiększanie wartości dla akcjonariuszy, należy zatem znacznie bardziej rozszerzyć spektrum rozpatrywanego ryzyka, które choć trudne do skalkulowania, w istotny sposób wpływa na wartość dla właścicieli biznesu, np. reputacja, właściwości branży, osobowość decydentów w przedsiębiorstwie, baza zasobów organizacji itp.

Dokonywane wybory strategiczne nie zawsze będą odpowiadać zasadzie minimalizacji szacowanego ryzyka. Zależy to w dużym stopniu od skłonności menedżerów (a przez ich decyzje i działania, pośrednio od skłonności organizacji) do podejmowania ryzyka⁵. Można w tym kontekście mówić o akceptowanym poziomie ryzyka (*risk appetite*), wyznaczonym z góry, który organizacja jest gotowa tolerować⁶. Preferencje względem ryzyka różnią się między firmami, w zależności od przyjętych celów, kultury korporacyjnej, dotychczas osiąganych wyników działalności, jak również ewoluowania warunków w ogólnym otoczeniu biznesowym. Akceptowalny poziom ryzyka może być wyrażony np. jako określona wartość kapitału lub wariancja dochodów. Jest to jedna z podstawowych zmiennych wejściowych w procesie planowania ryzyka strategicznego. Jednak jej ustalenie, ze względu na różne interesy interesariuszy przedsiębiorstwa, na ogół nie jest łatwe.

Ryzyko strategiczne wiąże się z działaniami korporacyjnymi, dotyczącymi przedsięwzięć ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów, przy czym ze względu na brak pełnej wiedzy, na podstawie której decyzje są podejmowane, skutki takich działań są trudne do przewidzenia. Nie tylko mogą oznaczać nieosiągnięcie zamierzonych celów, ale w skrajnych sytuacjach mogą doprowadzić

⁴ M. S. Beasley, M. F. Frigo, Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value, „Strategic Finance”, maj 2007 r., s. 27.

⁵ Liczne badania potwierdzają istotny wpływ osobowości menedżerów najwyższego szczebla (członków zarządu) na tolerowany przez organizację poziom ryzyka. Zob. np. A. Saini, K. D. Martin, Strategic Risk-Taking Propensity: The Role of Ethical Climate and Marketing Control, „Journal of Business Ethics”, 2009, 90, s. 593–606.

⁶ R. J. Chapman, Simple tools and techniques for enterprises risk management, John Wiley & Sons, LTD., Chichester 2008, s. 186.

korporację nawet do ruiny⁷. Ogólniej ujmując, ryzyko traktowane jest tu jako niepewność co do potencjalnych pozytywnych lub negatywnych wyników decyzji, które zostały podjęte⁸. Ryzyko strategiczne obejmuje zagrożenia związane ze zdarzeniami i trendami, które mogą zniszczyć perspektywy wzrostu oraz wpłynąć negatywnie na wartość firmy⁹. Spekttra potencjalnego ryzyka strategicznego można przedstawić w siedmiu kategoriach (zob. rysunek 2):

- 1) przedsięwzięcie;
- 2) klient;
- 3) technologia;
- 4) konkurencja;
- 5) marka;
- 6) branża;
- 7) stagnacja.

Wskazane obszary oraz wymiary ryzyka strategicznego należy traktować jako inspirację. Dla każdej organizacji szczegółowe kategorie ryzyka powinny być wyznaczane indywidualnie.

Generalnie ryzyko strategiczne dotyczy kluczowych elementów przyjętego biznesu modelu. Może dotyczyć np. zakłóceń więzi z klientami, erozji unikatowej propozycji wartości, stanowiącej podstawę strumienia dochodów czy migracji zysku przedsiębiorstwa. W najgorszym przypadku strategiczne ryzyko może zagrozić wszystkim kluczowym filarom biznesu. Jak zatem zabezpieczyć się przed takim ryzykiem? Niestety polityka ubezpieczeń, która świetnie minimalizuje ryzyko wielu zdarzeń, tu nie funkcjonuje, przynajmniej nie w tradycyjnym sensie.

Uwaga decydentów powinna być skupiona na kilku najważniejszych rodzajach ryzyka. Za większą część wahań poziomu przepływów pieniężnych zwykle odpowiedzialne są cztery do sześciu typów. Do najczęściej wymienianych należą: ryzyko związane z popytem, ryzyko związane z surowcami, ryzyko prowadzenia działalności w danym kraju, ryzyko operacyjne i walutowe¹⁰. Treść konkretnej listy powinna się zmieniać, w zależności od firmy, branży i regionu geograficznego. Mając na uwadze casus upadłości spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, mających miejsce w 2009 roku, m.in.: Monnari Trade, Krośnieńskie Huty Szkła, Techmex czy Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego „Łapy”, bankru-

⁷ L. S. Baird, H. Thomas, Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking, „Academy of Management Review”, 1985, 10 (2), s. 231.

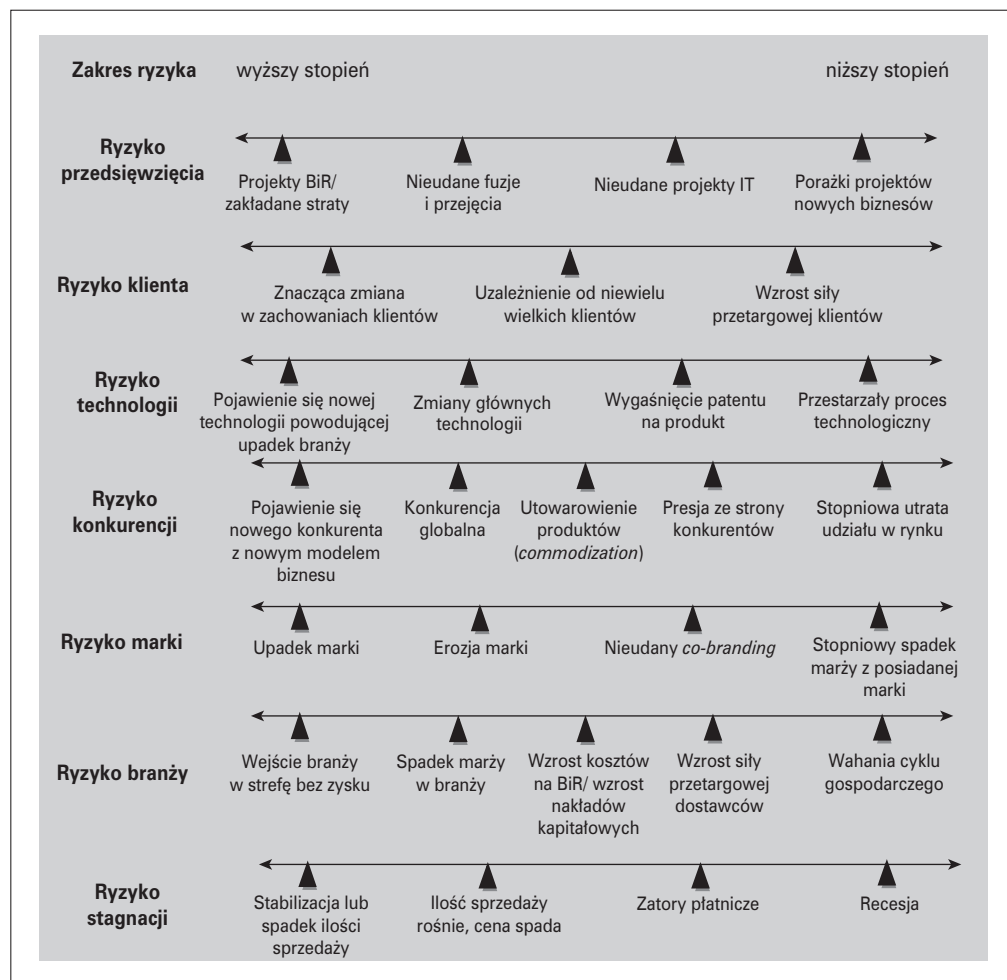
⁸ S. B. Sitkin, A. L. Pablo, Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, „Academy of Management Review”, 1992, 17 (1), s. 10.

⁹ Por. A. J. Słyszczak, J. Drzik, Ryzyko strategiczne – najgroźniejsze choć niedoceniane, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2005 r., s. 102.

¹⁰ K. Buehler, A. Freeman, R. Hulme, Sztuka akceptacji właściwego ryzyka, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2009 r., s. 94.

ctwa w Polsce w czasie kryzysu mają swoje podłoże przede wszystkim w kłopotach płynnościowych przedsiębiorstw, wynikających z takich głównych dwóch czynników, jak utrudniony dostęp do finansowania oraz obniżenie przychodów ze sprzedaży. Problemy te najczęściej są wynikiem niedostrzeżenia w porę ryzyka strategicznego, które mogłoby stanowić hamulec dla ryzykownych inwestycji w rynki zbytu.

Rysunek 2. Obszary ryzyka strategicznego



Źródło: A. J. Słyszczki, Finding the Upside Advantage in Downside Risk, „Strategic Finance”, November 2008, s. 10.

Zakładając, że ryzyko strategiczne uległo wzrostowi oraz, że ma decydujący wpływ na sukces wdrażanych strategii przedsiębiorstw, praktycy oraz teoretycy proponują różne rozwiązania. Do najistotniejszych należą:

- 1) włączenie ryzyka strategicznego w proces planowania strategicznego przedsiębiorstwa;
- 2) włączenie ryzyk o charakterze strategicznym do koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

Pierwsze podejście opiera się na uznaniu zarządzania ryzyka strategicznego jako równoważnego w stosunku do takich uznanych już w praktyce działań, jak zarządzanie ryzykiem finansowym, zarządzanie ryzykiem katastrof czy zarządzanie ryzykiem operacyjnym. Zarządzanie ryzykiem strategicznym traktowane jest jako proces równoległy lub niezależny od innych elementów systemu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa. W tym ujęciu zarządzanie ryzykiem strategicznym przedstawia się jako proces obejmujący etapy, które decydenci powinni wdrożyć do własnych działań. Najczęściej wymieniane to:

- identyfikacja ryzyka,
- analiza ryzyka,
- ocena ryzyka,
- odpowiedź na ryzyko,
- monitorowanie ryzyka,
- raportowanie,
- komunikacja w zakresie ryzyka strategicznego.

W ramach tego podejścia często proponowanym rozwiązaniem jest uwzględnienie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa dyrektora ds. ryzyka strategicznego.

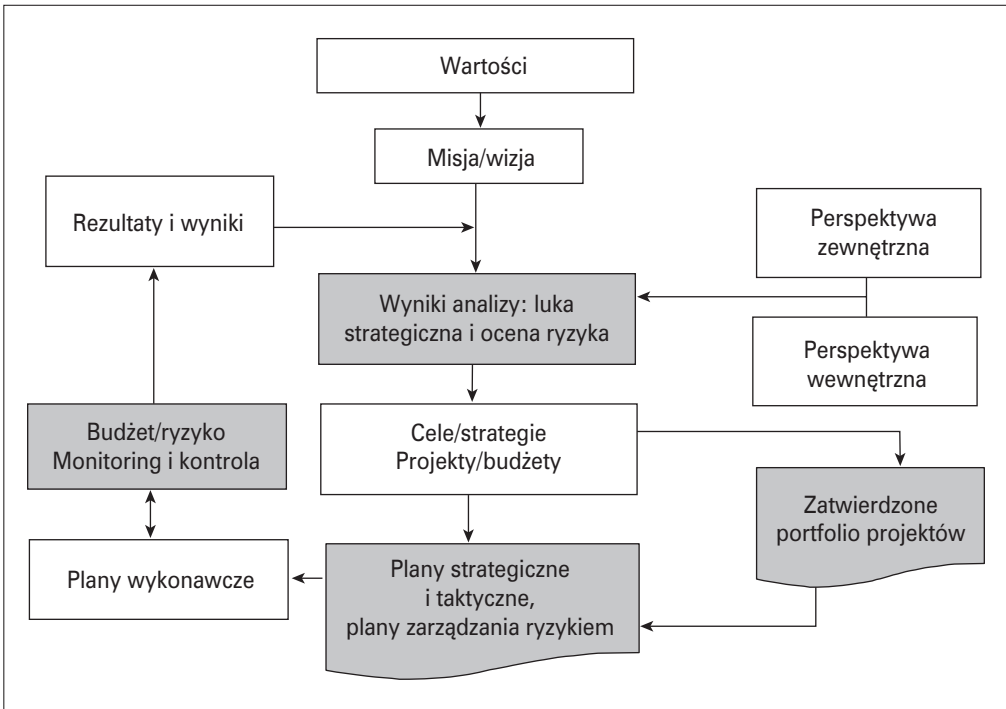
W celu uwypuklenia problemu ryzyka strategicznego wśród menedżerów, reprezentujących różne szczeble zarządzania, istnieje możliwość opracowania procedury uwzględnienia ryzyka w regularnym procesie planowania. Obejmuje ona takie zmienne wejściowe, jak: przyjęte w firmie wartości, misja oraz wizja, jak również analiza otoczenia zewnętrznego i wnętrza przedsiębiorstwa. Przykład takiego podejścia przedstawia rysunek 3.

W podejściu tym często niezbędne jest oddzielenie ryzyka inherentnego, które dotyczy czynników w biznesie regularnie wpływających na takie zmienne finansowe, jak kwestie operacyjne, zmiany popytu, zmiany cen i stóp procentowych od ryzyka *quantum*, oznaczającego zdarzenia o ogromnym wpływie, ale niewielkim prawdopodobieństwie wystąpienia. Wykaz tego typu ryzyka stanowi listę potencjalnych scenariuszy „nocnych koszmarów” menedżerów. Dopiero oddzielenie tych dwóch rodzajów ryzyk pozwala na przeprowadzenie bardziej efektywnych ilościowych analiz, które mogą być włączone w proces planowania strategicznego.

Drugie ujęcie przedstawia najbardziej zaawansowane podejście do zarządzania ryzykiem strategicznym. Najczęściej wiąże się z wdrożeniem w przedsiębiorstwie odpowiednich standardów i narzędzi do zintegrowanego zarządzania

ryzykiem w przedsiębiorstwie (*Enterprise Risk Management – ERM*). ERM rozważa na poziomie strategicznym interaktywne efekty różnych ryzykownych zdarzeń, przyjmując za cel utrzymywanie równowagi między portfelem ryzyk projektów przedsiębiorstwa a akceptowalnym przez właścicieli poziomem ryzyka.

Rysunek 3. Zintegrowane planowanie strategiczne z procesem zarządzania ryzykiem*



* Z uwagi na trwające dyskusje na temat różnic między misją i wizją, zrezygnowano z hierarchizacji tych pojęć.

Źródło: B. Paladino, Strategically managing risk in today's perillus markets, „Strategic Finance”, November 2008, s. 29.

3. Podsumowanie

Ryzyko strategiczne jest zjawiskiem powszechnym w działalności gospodarczej. Podejmowanie działań w kierunku redukcji ryzyka, jak również wykorzystywania jego pozytywnych stron, powinno być jedną z podstawowych funkcji systemu zarządzania strategicznego. Ryzyko nie powinno być traktowane jako dolegliwość w zarządzaniu, ale raczej jako czynnik pobudzający do przedsiębiorczości i stwarzający menedżerom możliwości wykazania się swoimi umiejętnościami.

Wydaje się, że aktualnym celem dla większości przedsiębiorstw jest wdrożenie idei zarządzania zintegrowanym ryzykiem, która jest w stanie w naturalny sposób zespolić w systemie zarządzania jak najszersze spektrum niepewności działań gospodarczych. Można przy tym wyrazić także nadzieję, że ożywione dyskusje praktyków i teoretyków na temat ryzyka, wysuwane na pierwszy plan zazwyczaj podczas kryzysów, nie znikną z pola widzenia, gdy ogólne warunki ekonomiczne ulegną zadowalającej poprawie.

4. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Blaug M., Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
2. Chapman R. J., Simple tools and techniques for enterprises risk management, John Wiley & Sons, LTD., Chichester 2008.
3. Samuelson W. F., Marks S. G., Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa 1998.

Artykuły prasowe:

1. Baird L. S., Thomas H., Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking, „Academy of Management Review”, 1985, 10 (2).
2. Beasley M. S., Frigo M. F., Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value, „Strategic Finance”, maj 2007 r.
3. Buehler K., Freeman A., Hulme R., Sztuka akceptacji właściwego ryzyka, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2009 r.
4. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P., Strategia w warunkach niepewności, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2004 r.
5. Paladino B., Strategically managing risk in today's perillus markets, „Strategic Finance”, November 2008.
6. Saini A., Martin K. D., Strategic Risk-Taking Propensity: The Role of Ethical Climate and Marketing Control, „Journal of Business Ethics”, 2009, 90.
7. Sitkin S. B., Pablo A. L., Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, „Academy of Management Review”, 1992, 17 (1).
8. Slywotzky J., Drzik J., Ryzyko strategiczne – najgroźniejsze choć niedoceniane, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2005 r.
9. Slywotzki A. J., Finding the Upside Advantage in Downside Risk, „Strategic Finance”, November 2008.
10. The 2009 Ernst & Young business risk raport – The top 10 risks for global business, www.ey.com

Rola restrukturyzacji w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzenie

Zmienność dzisiejszego otoczenia organizacji powoduje, że żyją one w warunkach permanentnego zagrożenia zjawiskami kryzysowymi. Zjawiska te z kolei do niedawna postrzegane były jako absolutne zagrożenie funkcjonowania organizacji, dziś stają się nieodłączną jej częścią. Kryzys przestaje być postrzegany jako zjawisko wyłącznie negatywne. Biorąc pod uwagę dzisiejszą sytuację gospodarczą, jest to dość trudne. Należy jednak zadać sobie pytanie, jak można wykorzystać to zjawisko do umocnienia swojego miejsca na rynku. Co zrobić, by pozycja strategiczna przedsiębiorstwa nie była zagrożona? Celem artykułu jest ukazanie roli restrukturyzacji w sytuacji zagrożenia w przedsiębiorstwie. Jest to jedno z rozwiązań, często stosowanych w praktyce zarządzania. Autorka na koniec rozważań teoretycznych przedstawia przykład przedsiębiorstwa z branży energetycznej poddanego udanemu procesowi restrukturyzacji.

2. Kryzys i sposoby wyjścia z niego

W życiu każdego przedsiębiorstwa kryzys jest zjawiskiem szczególnym. Z jednej strony możliwość jego wystąpienia może stać się przyczyną niszczących zagrożeń i w konsekwencji upadku przedsiębiorstwa, z drugiej zaś może je pobudzić do działania i stać się szansą dalszego rozwoju.

Nieuchronność pojawiania się negatywnych zjawisk we współczesnych organizacjach rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego ich wykrywania, diagnozowania, a następnie przewycięzania. To z kolei wymusza zrozumienie istoty tego zjawiska i jego przesłanek.

Pojęcie kryzysu, w odniesieniu do pojedynczej organizacji, nie ma jednoznacznych określeń w literaturze przedmiotu. W potocznym rozumieniu oznacza on sytuację trudną, która bądź to istnieje, bądź też może wystąpić. W znaczeniu uniwersalnym rozumiany jest jako punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, moment rozstrzygający, okres przełomu, etap lub zdarzenie, po którym następuje zmiana¹.

¹ M. K. Nowakowski, M. L. Rzemieniak, Kryzys i przetrwanie w marketingu, Difin, Warszawa 2003, s. 28.

Pomimo wielu różnorodnych definicji i podejść, zjawisko kryzysu rozpatrywane jest jako permanentna cecha współczesnego biznesu, „stały element gry” wpisany, zdaniem B. Wiczerzyńskiej, w pejzaż życia organizacji².

Kryzys nie stanowi już dla przedsiębiorstw sytuacji wyjątkowej. Jest raczej zdarzeniem nieuniknionym dla większości współczesnych organizacji. Dotyka on bowiem wszystkich przedsiębiorstw, nawet tych bardzo dobrze prosperujących. Należy pamiętać, że każda sytuacja kryzysowa jest wyjątkowa, specyficzna i wymaga podjęcia takowych działań, a sukces działań antykryzysowych uzależniony jest od wielu czynników. Do najważniejszych z nich można zaliczyć³:

- rzeczywiste przyczyny kryzysu i ich prawidłowa identyfikacja,
- główne objawy kryzysu,
- nasilenie i czas trwania kryzysu,
- dotychczasowa strategia działania firmy i jej dostosowanie do wymogów otoczenia,
- faza wzrostu organizacji,
- cechy ekonomiczne sektora i aktualna koniunktura w skali rynku,
- struktura kosztów i cen,
- struktura i kultura organizacji,
- zastosowane działania antykryzysowe.

B. Wawrzyniak dokonuje podziału działań antykryzysowych: **na reaktywne i proaktywne**. Reaktywne dostosowanie organizacji do otoczenia, według tego autora, oznacza likwidowanie skutków przeszłości organizacji. Działania proaktywne z kolei są próbami szybkiego dostosowania się do spotkania z przyszłością i stworzenia nowych, mocnych stron organizacji. Warto zaznaczyć również, że B. Wawrzyniak w swojej koncepcji proponuje dodatkowo rozróżnienie przyczyn kryzysu na te, związane z przedsiębiorstwem oraz te, które wynikają z zakresu i rodzaju prowadzonej przez organizację działalności⁴.

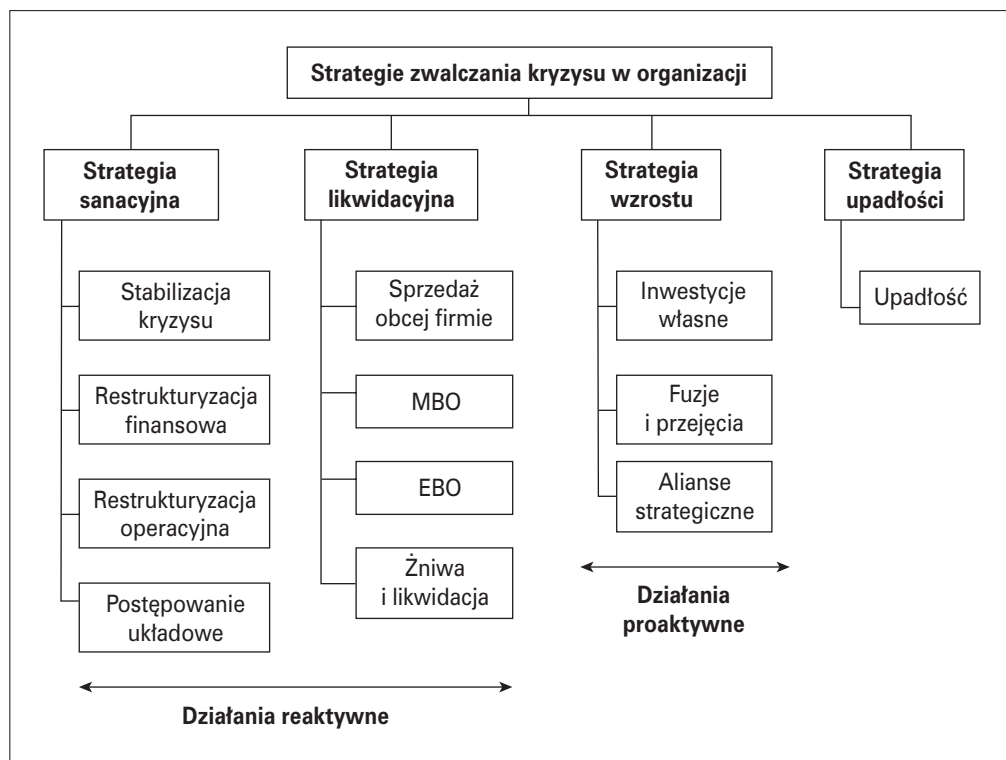
Inne podejście, prezentujące kompleksowy zestaw opcji strategicznych postępowania wobec kryzysu, proponuje A. Zelek. Autorka wyróżnia cztery podstawowe strategie antykryzysowe: strategię sanacyjną, likwidacyjną, wzrostu i upadłości (por. rysunek 1).

² B. Wiczerzyńska, Kryzys w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s. 17.

³ A. Zelek, Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 139.

⁴ B. Wawrzyniak, Odnowienie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa 1999, s. 69.

Rysunek 1. Strategie wyjścia z kryzysu w organizacji



Źródło: A. Zelek, Zarządzanie kryzysem..., *op. cit.*, s. 149.

Jak wynika z rysunku 1, w każdej z proponowanych strategii antykryzysowych można wyróżnić zestaw działań zarówno operacyjnych, jak i strategicznych. Każda z proponowanych opcji ma i zalety i wady. Każdą też stosuje się w innej sytuacji. W ramach **opcji sanacyjnej** celem, wokół którego koncentrują się działania antykryzysowe, jest stabilizacja, a w dalszej perspektywie uzyskanie trwałej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa w aspekcie finansowym i konkurencyjnym. Działania te oparte są z reguły na mniej lub bardziej sformalizowanych programach restrukturyzacyjnych, które odnoszą się, w zależności od źródeł kryzysu, do poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji (np. organizacji, technologii, finansów itp.). Szczególną formą opcji sanacyjnej jest postępowanie układowe, które skupia się na restrukturyzacji zadłużenia przedsiębiorstwa jako warunku do kontynuowania działalności.

Opcja likwidacyjna rozumiana jest jako zamierzona samolikwidacja przedsiębiorstwa. Jej celem jest wygenerowanie dodatkiego kapitału likwidacyjnego i ewentualne zainwestowanie go w inne obszary działalności.

Obie wymienione opcje należą do **działań reaktywnych**, czyli takich, które dostosowują organizację do otoczenia, likwidując skutki przeszłości.

Inny rodzaj działań charakteryzuje **opcję wzrostu**, uważaną za najkorzystniejszą propozycję postępowania w obliczu kryzysu w organizacji. Jest to zestaw działań o charakterze strategicznym, przyczyniających się do zwiększenia rozmiarów organizacji i poprawy jej pozycji rynkowej. W sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie zastosowanie tej opcji jest niezmiernie trudne, choć możliwe do realizacji⁵.

W praktyce najskuteczniejsza okazuje się **opcja o charakterze hybrydowym**, która integruje w sobie elementy różnych strategii i tym samym jest w stanie równolegle oddziaływać na zmiany w poszczególnych wymiarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pożądane są więc zestawy działań, zarówno o charakterze operacyjnym (zwalczające doraźne skutki kryzysu), jak i o charakterze strategicznym.

Według A. Zakrzewskiej-Bielawskiej w praktyce polskich przedsiębiorstw jedną z najbardziej popularnych opcji wyjścia z kryzysu, mieszającą się w ramach strategii sanacyjnej, jest **restrukturyzacja**. Należy jednak zaznaczyć, że choć proces ten często jest utożsamiany z ratowaniem firmy, której istnienie jest zagrożone, w praktyce dotyczy on także organizacji stabilnych i rozwijających się⁶.

3. Restrukturyzacja jako opcja wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu

W literaturze przedmiotu restrukturyzacja (podobnie jak kryzys) jest, ze względu na różnorodność płaszczyzn występowania zmian, bardzo różnie definiowana.

Według I. Durlika restrukturyzacja określana jest najczęściej jako systemowa przebudowa, modernizacja i unowocześnianie, czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko-menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy czy instytucji⁷.

Zdaniem A. Stabryły restrukturyzacja to postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich⁸.

⁵ Np. poprzez zastosowanie agresywnych strategii i technik wzrostowych, tak by doprowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa i wyeliminować tym samym zagrożenie kryzysem.

⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, Zarządzanie w kryzysie, w: I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 79.

⁷ I. Durlik, Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering. Teoria i praktyka, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 47.

⁸ A. Stabryła, Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16.

Podobną opinię na temat restrukturyzacji ma C. Suszyński, według którego restrukturyzacja to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa⁹.

Jak wynika z przytoczonych definicji, restrukturyzacja jest **radykalną zmianą** w obszarze co najmniej jednego wymiaru organizacji, mającą na celu dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w jego otoczeniu w taki sposób, aby nastąpiła poprawa wyników osiąganych przez organizację.

Procesy restrukturyzacyjne można podzielić na rozwojowe i naprawcze¹⁰. **Restrukturyzacja rozwojowa** realizowana jest w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji ekonomicznej, a jej celem jest osiągnięcie podwyższonej sprawności i efektywności przedsiębiorstwa oraz podniesienie jego atrakcyjności.

Restrukturyzacja naprawcza realizowana jest wtedy, gdy wskutek nie wprowadzenia zmian strukturalnych we właściwym czasie pojawia się zagrożenie dla dalszego efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa lub nawet zagrożenie jego istnienia. Może być traktowana jako alternatywa dla likwidacji lub upadku przedsiębiorstwa.

Kryzys organizacji skłania do przeprowadzenia restrukturyzacji naprawczej, której głównym celem jest zatrzymanie niekorzystnych tendencji ekonomicznych i wprowadzenie przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej.

Aby właściwie przeprowadzić proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa należy określić plan – program restrukturyzacji, który będąc podstawowym narzędziem urzeczywistniania procesu ratowania przedsiębiorstwa, jego reorganizacji, stanowi jednocześnie istotne uwarunkowanie jego skuteczności. Pozwala on w sposób uporządkowany i zintegrowany zapewnić wprowadzenie zmian składających się na kampanię przezwyciężania kryzysu w organizacji. Tym samym często decyduje o stopniu realizacji zamierzonych celów. Do typowych etapów restrukturyzacji można zaliczyć:

- szczegółowy opis **sytuacji ekonomicznej** przedsiębiorstwa – trzeba wziąć pod uwagę również takie informacje, jak: stan prawny organizacji, stan zatrudnienia oraz strukturę własnościową czy kapitałową przedsiębiorstwa – będzie to miało wpływ na dalszy przebieg procesu restrukturyzacji,
- analizę **przyczyn wystąpienia kryzysu** w organizacji – należy zwrócić uwagę szczególnie na przyczyny i symptomy sytuacji kryzysowej, gdyż podjęcie dalszych kroków antykryzysowych będzie uzależnione właśnie od nich,

⁹ C. Suszyński, Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami, PWE, Warszawa 1999, s. 67.

¹⁰ L. Dorozik, Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2006, s. 48.

- **analizę rynku**, na którym działa przedsiębiorstwo – szczególnie należy zwrócić uwagę na oferowane produkty i usługi, strukturę sprzedaży, konkurencję i jej udział w segmentach rynku – jest to niezbędne dla właściwego przeprowadzenia procesu restrukturyzacji,
- **przedstawienie zamierzonych działań**, mających na celu poprawę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa – szczególnie należy skupić się na restrukturyzacji majątku i zatrudnienia oraz działaniach, które umożliwią sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach rynkowych,
- **określenie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa**, jaka ma być osiągnięta po przeprowadzeniu procesu restrukturyzacji – firma będzie podejmować działania uzależnione od tego, co chce osiągnąć,
- **określenie źródeł finansowania działań, jakie firma zamierza podjąć** – firma, przystępując do procesu restrukturyzacji, powinna zastanowić się nad wszelkimi możliwymi sposobami finansowania, zarówno środkami własnymi, jak i pochodzącymi z kredytów, pożyczek i ewentualnej pomocy publicznej.

Z pewnością opracowanie dobrego programu restrukturyzacji jest niezbędne do właściwego jej przeprowadzenia. Posiadanie go jednak jest tylko początkiem. Warunkiem sukcesu restrukturyzacji jest konsekwencja i determinacja w działaniu, a proces wdrażania zmian w przedsiębiorstwie powinien być na bieżąco monitorowany.

Niewątpliwie restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest następstwem uświadomienia sobie potrzeby radykalnej zmiany w przedsiębiorstwie przez jego kierownictwo, wskutek złego stanu organizacji, czy kryzysu, przez jaki przechodzi. Im wcześniej zostaną zauważone trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a tym samym uświadomiona potrzeba procesu restrukturyzacji, tym większe będą szanse na efektywne wprowadzenie zmian. Niestety, z badań przeprowadzonych przez Roland Berger Strategy Consultants, dotyczących doświadczeń pozyskanych przez firmy europejskie podczas procesów restrukturyzacji, wynika, że na ogół mija zbyt długi czas od momentu identyfikacji kryzysu w organizacji do rozpoczęcia programu restrukturyzacji (w Polsce – 14 miesięcy)¹¹. Tymczasem wcześniejsze rozpoznanie kryzysu jest jednym z kluczowych czynników sukcesu przy wdrażaniu programu restrukturyzacji. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do rozpoznania kryzysu już na początku jego wystąpienia. Pomocne tu będą, tak propagowane w literaturze przedmiotu, a niedoceniane przez świat biznesu, systemy wczesnego ostrzegania¹².

¹¹ <http://monitory.idg.pl/news/78458/Firmy.wobec.kryzysu.i.restrukturyzacji.html> z 9 grudnia 2009 r.

¹² Modele jednoczynnikowe, wieloczynnikowe modele statystyczne, liniowy model prawdopodobieństwa, analizę logitową i probitową, algorytm podziału rekurencyjnego, analizę przeżycia, systemy ekspercyjne, modele oparte na sieciach neuronowych, modele oparte na zbiorach rozproszonych, metody wielokryterialne i inne.

Jedynie ciągły monitoring sytuacji przedsiębiorstwa pozwoli podjąć kadrze zarządzającej organizacją w kryzysie radykalne działania identyfikujące źródła niepokoju. Tym samym uchroni organizację od popadania w coraz to nowe sytuacje kryzysowe.

4. Przykłady

Firma X¹³ powstała w 1993 roku w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę akcyjną Skarbu Państwa. Działa w branży energetycznej. Do czerwca 2007 roku była przedsiębiorstwem energetycznym, które prowadziło statutową działalność w zakresie: wytwarzania, przetwarzania, przesyłania, dystrybucji oraz zakupu i sprzedaży energii elektrycznej, technicznej i handlowej obsługi odbiorców, budowy, rozbudowy, instalacji, modernizacji, eksploatacji, naprawy, remontów i konserwacji sieci i urządzeń elektroenergetycznych oraz wykonania przyłączy do sieci.

Kłopoty przedsiębiorstwa rozpoczęły się z chwilą, gdy Polska, przystępując do Unii Europejskiej, została zobligowana do dostosowania swoich wewnętrznych przepisów do prawa obowiązującego we Wspólnocie Europejskiej. Jednym z obszarów gospodarczych – niezwykle ważnym ze względu na strategiczne znaczenie dla gospodarki – wymagającym zmian był rynek energii elektrycznej. Do tej pory był on przykładem naturalnego monopolu, w którym klient nie miał możliwości wyboru dostawcy energii, co powodowało, że ceny nie były konkurencyjne. Firma X, dostosowując się do wymogów prawnych, musiała dokonać poważnych zmian w swojej strukturze organizacyjnej. Przede wszystkim należało wyodrębnić operatora systemu dystrybucyjnego, czyli pion zajmujący się dystrybucją wytworzonej energii elektrycznej. Według przepisów prawa musiał on być niezależny przynajmniej pod względem formy prawnej, organizacji i podejmowania decyzji. Do tego doszło wiele innych czynników, mających swoje źródło głównie wewnątrz organizacji. Są to: mało elastyczna struktura organizacyjna, co skutkuje opóźnioną reakcją na zmiany zachodzące na rynku, wynikający z niej niewłaściwy przepływ informacji, powodujący dezorganizację pracy oraz pojawiające się konflikty międzyludzkie, będące często wynikiem dysproporcji zadaniowych i personalnych poszczególnych osób. Po przeanalizowaniu bieżącej sytuacji firma X zdecydowała o konieczności dokonania restrukturyzacji. Na podstawie kompleksowych analiz ekonomiczno-finansowych oraz prawno-podatkowych zdecydowano się na **restrukturyzację poprzez wydzielenie**.

¹³ Autorka nie otrzymała zgody na ujawnienie nazwy firmy.

W związku z wydzieleniem z firmy X działalności związanej z wytwarzaniem i obrotem energią elektryczną, zakres działania firmy uległ ograniczeniu. Dokonano wielu zmian o charakterze organizacyjnym, m.in.: wyłączenie ze struktury organizacyjnej Pionu ds. Obrotu i Obsługi Klienta, zajmującego się obrotem energią elektryczną, zmianę zakresów zadań poszczególnych komórek organizacyjnych powodujących klarowny, nie ingerujący przydział obowiązków, przekształcenie komórki rozliczeń odbiorców w taki sposób, aby można było weryfikować wszelkie należności firmy. Usprawniono proces komunikacji wewnątrz organizacji poprzez wprowadzenie wewnętrznej sieci komputerowej oraz zwiększono decentralizację procesu podejmowania decyzji.

W wyniku podjętych działań restrukturyzacyjnych wypracowano rozwiązania dostosowujące sytuację firmy X do wymogów ustawowych. Dzięki temu firma nadal może funkcjonować, rozwijać się i realizować swoje działania statutowe. Przeprowadzona sprawnie restrukturyzacja doprowadziła do poprawy sytuacji wewnątrz organizacji, przywróciła jasny, klarowny system komunikacji, który jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Dodatkowo zwiększona decentralizacja procesu podejmowania decyzji powoduje działanie natychmiastowe, elastyczne, dostosowane do potrzeb indywidualnych klientów.

Przykładów firm, które wyszły z sytuacji kryzysowej dzięki podjętym działaniom restrukturyzacyjnym, jest dużo więcej. Bieżąca prasa poruszała ostatnio temat Spółki PKP Cargo, będącej na dobrej drodze do wyjścia z kryzysu. Jeszcze niedawno eksperci wróżyli tej firmie rychły upadek. Kryzys gospodarczy uderzył w spółkę z ogromną siłą, przewozy w pierwszych czterech miesiącach ubiegłego roku spadły o ponad 37%. Po maju straty ze sprzedaży za pierwsze pięć miesięcy tego roku sięgały już 222 mln zł. W obliczu zaistniałej sytuacji spółka przeprowadziła restrukturyzację. W jej ramach dokonano zmian systemowych i organizacyjnych oraz podjęto proces wyzbywania się zbędnego majątku, np. poprzez znaczną redukcję punktów utrzymania taboru. Wprowadzono także zmniejszanie i racjonalizację kosztów we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Jej ważnym elementem jest, uruchomiony w czerwcu 2009 roku, program dobrowolnych zwolnień. W ramach tego programu już w lipcu 2009 roku odeszło ze spółki ponad 4,5 tys. osób. Wszyscy pracownicy, którzy zdecydowali się dobrowolnie zrezygnować z pracy, otrzymali 15 tys. zł gratyfikacji, co ma zapewnić im środki finansowe w czasie poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia. Stan zatrudnienia, który w połowie 2008 roku wynosił ponad 44 tys. osób, na koniec 2009 roku osiągnął poziom około 30 tys. Ocenia się, że dzięki racjonalizacji zatrudnienia w spółce oszczędności kosztowe wyniosą ponad 200 mln zł w skali roku. Jak twierdzi Prezes PKP Cargo Wojciech Balczun, pełne skutki zainicjowanej w 2008 roku

restrukturyzacji firma powinna odczuć do końca bieżącego roku¹⁴. Dzięki procesowi skutecznie przeprowadzonej restrukturyzacji firma powinna już na koniec 2010 roku odnotować dodatni wynik finansowy.

5. Podsumowanie

Aby przedsiębiorstwa nie pozostawały w kryzysie, konieczne jest docenienie, opanowanie i właściwe wykorzystanie wszystkich możliwości, jakie daje dobry program restrukturyzacyjny. Jak wykazały przedstawione przykłady dobrze przeprowadzony proces restrukturyzacji pozwoli nie tylko opanować kadrze zarządzającej sytuację kryzysową w organizacji, ale i – jak to miało miejsce w przypadku firmy X – nie dopuścić do powstania kryzysu jawnego. Natychmiastowe podjęcie działań antykryzysowych pozwoliło na dostosowanie działalności organizacji do wymogów ustawowych oraz stało się szansą na dalszy rozwój firmy. Należy jednak pamiętać, że podstawowym warunkiem powodzenia procesu restrukturyzacji jest akceptacja zmian. Nie od dziś wiadomo, że ludzie boją się zmiany. W procesie przygotowania i wdrażania restrukturyzacji ważne jest więc przełamanie oporu, wywołanie pozytywnych odczuć uczestników procesu restrukturyzacji, a w samym przedsiębiorstwie – stworzenie warunków ułatwiających ich przyswajanie. Nie bez znaczenia jest również czas. Im wcześniej kadra kierownicza przedsiębiorstwa uświadomi sobie potrzebę wprowadzenia procesu restrukturyzacji, tym większe będą szanse na jego powodzenie. Szybkość wprowadzenia restrukturyzacji może być więc determinantą przeżycia organizacji. Jak wykazały jednak cytowane przez autorkę badania, czas ten w przypadku polskich przedsiębiorstw jest jeszcze zbyt długi.

Właściwe wykorzystanie możliwości, jakie daje proces restrukturyzacji, jest tym ważniejsze, że przewiduje się, iż kryzys globalny, który prawdopodobnie przyczyni się do powstania sytuacji kryzysowych wielu organizacji, będzie trwał jeszcze przynajmniej przez rok. W tym czasie jedne firmy poradzą sobie z kryzysem, przetrwają, a inne nie. Tymczasem kilkudziesięcioletnie doświadczenie polskich firm w zakresie restrukturyzacji i przezwyciężania za jej pomocą kryzysów w organizacji pokazuje, że jest to jeden z najbardziej skutecznych sposobów radzenia sobie z kryzysem i jego następstwami.

¹⁴ F. Nietz, Za rok wyjdziemy na prostą, „Gazeta Transportowa” z 3 września 2009 r.

6. Bibliografia

1. Dorozik L., Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2006.
2. Durlik I., Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering. Teoria i praktyka, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
3. Nietz F., Za rok wyjdziemy na prostą, „Gazeta Transportowa” z 3 września 2009 r.
4. Nowakowski M. K., Rzemieniak M. L., Kryzys i przetrwanie w marketingu, Difin, Warszawa 2003.
5. Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
6. Suszyński C., Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami, PWE, Warszawa 1999.
7. Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa 1999.
8. Wieczerzyńska B., Kryzys w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
9. Zakrzewska-Bielawska A., Zarządzanie w kryzysie, w: I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
10. Zelek A., Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna. Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003.
11. <http://monitory.idg.pl/news/78458/Firmy.wobec.kryzysu.i.restrukturyzacji.html> z 9 grudnia 2009 r.

Kreatywni pracownicy w sektorach nowej gospodarki

1. Wprowadzenie

Ważną siłą napędową gospodarki światowej od dwóch dekad są sektory nowej ekonomii, zatrudniające wyjątkowo liczną rzeszę pracowników wiedzy. Wiedzę w organizacji można powiększać ekstensywnie – przez akumulację i intensywnie – przez tworzenie jej nowych elementów. Wymaga to od pracowników nie tylko znajomości najnowszych narzędzi, metod i technik stosowanych w danej branży oraz umiejętności ich stosowania, ale przede wszystkim kreatywności.

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie analizy znaczenia kreatywności pracowników, jako źródła przewagi konkurencyjnej w sektorach nowej ekonomii, oraz zbadanie mechanizmów w zakresie polityki personalnej, dzięki którym twórczą aktywność pracowników wiedzy można pobudzać i wykorzystać.

2. Czym jest nowa gospodarka?

Nową ekonomię można definiować zarówno w ujęciu sektorowym, jak i w odniesieniu do grupy zawodów. Wiąże się z dziedzinami gospodarki, które od lat 90. ubiegłego wieku rozwijają się na całym świecie – a szczególnie szybko w USA – w związku ze zmianami w technologii informatycznej, głównie upowszechnieniem dostępu do Internetu, będącego zarówno przyczyną powstania, jak i rezultatem nowej ekonomii¹. Chodzi o dyscypliny, które David Friedman określił jako *wired economy*, takie jak: multimedia, design, oprogramowanie, rozrywka, komputery, przemysł biomedyczny, inżynieria, finanse i usługi dla biznesu².

Zgodnie z szerokim rozumieniem nowa gospodarka to zjawisko wzrostu maksymalnej stopy trwałego wzrostu gospodarczego, spowodowane upowszechnieniem i wzrostem znaczenia technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej. Należy rozróżniać pojęcia *high technology*, IT (lub ICT) oraz nowa gospodarka. Definicje wysokich technologii opierają się na doborze branż (dziedziny wysokich technolo-

¹ Economic and Statistics Administration, Office of Policy Development, Digital Economy 2000, Washington 2000, US Department of Commerce, s. 4.

² D. Friedman, The Fate of a Nation, „Los Angeles Times”, 1995, 20 August, http://articles.latimes.com/1995-08-20/opinion/op-37063_1

gii związane z komputerami, oprogramowaniem, Internetem, półprzewodnikami, biotechnologią, robotyką, telekomunikacją, elektroniką, zaawansowanymi technologiami), zawodów (proporcja zatrudnionych inżynierów i naukowców do pozostałych pracowników), lub udziału wydatków na R&D, albo poziomu zaawansowania wykorzystywanych technologii i informatyki w stosunku do innych branż. Z kolei sektor ICT obejmuje głównie produkcję sprzętu informatycznego i telekomunikacyjnego. Koncepcję nowej ekonomii można natomiast pojmować znacznie szerzej, jako część gospodarki narodowej będącej pod wpływem rozwoju technik ICT³.

Nowa gospodarka to również sektory nowych mediów – projektanci cyfrowi, projektanci stron internetowych i producenci branży rozrywkowej. Zajęcia te łączą umiejętności techniczne (pisanie kodów) i ekspresję artystyczną (design). Branżę nowych mediów definiuje wykorzystywanie komputera i Internetu do obróbki i tworzenia tekstów, dźwięków i obrazów. Powstają w niej informacje, produkty rozrywkowe i przedsięwzięcia kulturalne⁴.

Definicje branżowe nowej gospodarki są także zbliżone do przedsiębiorstw wiedzy. Zalicza się do nich przedsiębiorstwa świadczące usługi typu B2B (kancelarie prawne, biura księgowo, agencje doradztwa, agencje reklamowe, banki inwestycyjne) oraz instytucje badawczo-rozwojowe branż biotechnologicznych, farmaceutycznych i *high-tech*⁵.

3. Rynek pracy w sektorach nowoczesnych

Technologie informatyczne i pokrewne są odpowiedzialne za przyspieszony wzrost produktywności i zmiany w strukturze zatrudnienia, zmieniając także rynek pracy. Rozwój ICT zmienia zarówno strukturę popytu na pracę odnośnie do wymagań w zakresie kwalifikacji i sektora (dominacja usług), zwiększa poziom oraz modyfikuje podaż pracy. Można zakładać także wpływ na ograniczanie bezrobocia strukturalnego i frykcyjnego.

Rewolucja informatyczna doprowadziła do przetasowań w hierarchii zawodów, podnoszenia pozycji zawodowej specjalistów i menedżerów, a obniżenia rangi właścicieli kapitału. Powstaje wiele jednoosobowych podmiotów powiązanych z nową gospodarką (niezależni konsultanci, programiści, wykonawcy medialni, graficy)⁶.

³ W. B. Beyers, Services and the New Economy: elements of a research agenda, „Journal of Economic Geography”, 2002, No. 2, s. 3–6.

⁴ S. Christopherson, The Divergent Worlds of New Media: How Policy Shapes Work in the Creative Economy, „Review of Policy Research”, 2004, Vol. 21, No. 4, s. 543–545.

⁵ D. Jemielniak, Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 26.

⁶ W. B. Beyers, Services..., *op. cit.*, s. 11.

Kolejną cechą charakterystyczną rynku pracy nowej ekonomii jest eksternalizacja wiedzy i zatrudnienia. Przykładem może być *offshoring* usług IT z USA.

Rynek pracy nowej ekonomii jest dynamiczny, szczególnie w odniesieniu do popytu na pracę pracowników tworzących innowacje ICT. Prognozy rozwoju zatrudnienia w USA do 2012 roku w sektorach *high-tech* wskazują na największą dynamikę branż wydawców oprogramowania i dostawców usług internetowych⁷. W Polsce zaś w 2008 roku co dziesiąta oferta pracy była skierowana do informatyków, w tym prawie jedna trzecia do programistów⁸.

4. Kreatywność – kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej nowej ekonomii

W erze nowej ekonomii liczy się nie tylko technologia i informacja, ale przede wszystkim ludzka kreatywność, która może przekształcać istniejącą rzeczywistość we wszystkich dziedzinach ludzkiej aktywności. Zasoby „klasy twórczej” stanowią największy odsetek siły roboczej w: Holandii, Australii, Szwecji, Belgii, Szwajcarii, Danii, Norwegii, Finlandii i Niemczech (wszędzie ponad 40% siły roboczej)⁹. W innych krajach (Nowa Zelandia), aby wypełnić niedobory kadrowe w przemyśle *high-tech*, pracowników wiedzy wabi się sprzyjającą polityką imigracyjną i doskonałymi warunkami pracy.

Inspirowanie kreatywności pracowników, jako strategicznego elementu kapitału ludzkiego, jest trudne organizacyjnie. Nie można jej wzbudzić tradycyjnymi narzędziami: poleceniem, instrukcją, ani motywatorami pieniężnymi. Można ją rozbudzać, rozwijać, ale nie nią zarządzać. Efektów pracy często nie da się ani z góry zaplanować, ani po zakończeniu zmierzyć¹⁰. Ponadto pracownicy kreatywni są niezależnymi przedstawicielami profesji, z którą się silnie identyfikują. Prowadzić to może do walki i sporów kompetencyjnych z kadrą kierowniczą. Menedżer bywa przez nich postrzegany jako osoba niewystarczająco przygotowana do wypowiedzania się w danej kwestii zawodowej lub do kontaktów z klientami. Niektórzy pracownicy twórczy mogą odbierać swoich zwierzchników jako niekompetentnych w danej materii, piętrzących trudności, tworzących zbędne procedury i wymagania¹¹.

⁷ D. E. Hecker, High-technology employment: a NAICS-based update, „Monthly Labor Review”, July 2005, s. 59.

⁸ Portal www.qpracy.pl za: D. Jemielniak, Praca oparta..., *op. cit.*, s. 9.

⁹ R. Florida, The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent, Harper Business, New York 2002, s. 278.

¹⁰ R. Gil, P. T. Spiller, The organizational implications of creativity: the US film industry in mid-XXth century, National Bureau of Economic Research, Working Paper 13253, Cambridge 2007, s. 2–3.

¹¹ D. Jemielniak, Praca oparta..., *op. cit.*, s. 39.

5. Pozyskiwanie i rozwój talentów

Specjaliści nowej ekonomii są często grupą zawodową oderwaną od narodowych uwarunkowań kulturowych – wszyscy posługują się tymi samymi narzędziami, każdy choć w podstawowym stopniu włada angielskim, a zlecenia, które realizują, są szalenie mobilne w skali globalnej¹². To dla firm ich zatrudniających z jednej strony szansa (wykorzystanie *off-shoringu*), ale i zagrożenie ucieczką najlepszych.

Wobec występującej nadwyżki popytu na pracę kreatywnych pracowników wiedzy niezbędna jest długookresowa polityka planowania i rozwoju zasobów ludzkich: konieczność wczesnej rekrutacji, oferowanie pracy zdolnym absolwentom bez doświadczenia zawodowego i inwestowanie w ich rozwój. Niezbędna do tego jest ścisła współpraca z regionalnymi uczelniami, czego świetnym przykładem może być Dolina Krzemowa w USA, gdzie klastr firm IT ściśle współpracuje z licznymi i doskonałymi uczelniami technicznymi¹³.

Mimo rozwoju firm pośrednictwa pracy w Internecie, rekrutacja specjalistów wciąż opiera się przede wszystkim na sieci kontaktów osobistych; rzadko korzysta się z prasy.

Selekcja pracowników kreatywnych ma swoją specyfikę. Poziom i kierunek formalnego wykształcenia specjalistów nowej ekonomii nie stanowi ich podstawowego źródła kompetencji. Znacznie bardziej liczy się gotowość do samokształcenia, tempo uczenia się przy wykonywaniu pracy, sieć kontaktów zawodowych umożliwiająca konsultacje problemu, umiejętność pracy w zespole i realizacji wielu zadań jednocześnie (*multitasking*). Pracownicy powinni charakteryzować się także szczególnymi predyspozycjami osobowościowymi: wielokierunkowym myśleniem, otwartością, elastycznością oraz błyskotliwością.

Głównym źródłem wiedzy dla pracowników twórczych sektorów są fachowe publikacje, informacje i porady od kolegów z pracy oraz branżowe fora internetowe. Tej grupie personelu należy stworzyć warunki do ciągłego doskonalenia swoich kwalifikacji przez: urlopy naukowe, powierzanie zadań, programy samokształcenia, konferencje, zewnętrzne kursy i rotację pracy. Tradycyjne, zhierarchizowane i powolne formy uczenia się i wykorzystywania wiedzy w organizacji muszą być zastępowane przez praktyki zorientowane na dyskusję, przedstawianie, ekspresję i innowację¹⁴.

¹² *Ibidem*, s. 76.

¹³ *Ibidem*, s. 14–15.

¹⁴ S. Christopherson, *The Divergent...*, *op. cit.*, s. 545.

6. Rozwój nowych technologii a elastyczne formy zatrudnienia

Stabilność zatrudnienia w sektorze nowej ekonomii jest uwarunkowana kulturowo. Hindusi zmieniają pracę bardzo często, Japońscy programiści – tak jak pozostałe profesje w tym kraju – rzadko. W Europie dominuje w branży nowych mediów model zatrudniania profesjonalistów na stałe, natomiast w USA – na kontrakty. Ale nawet w Stanach Zjednoczonych nietrwałość miejsc pracy i fluktuacje zatrudnienia nie są cechą odróżniającą regiony z najbardziej rozwiniętym sektorem *high-tech* od najmniej rozwiniętych. Należy podkreślić, że formy zatrudnienia na czas określony, tak kojarzone z pracą w twórczych sektorach, nie muszą – i nie są – jedynym skutecznym rozwiązaniem¹⁵. Praca nad projektami często odbywa się w ramach firmy, a nie indywidualnie na rynku. Badania amerykańskie wskazały, że w branży *high-tech* nie zatrudnia się w większym stopniu pracowników w nietypowych formach niż w innych branżach¹⁶.

W formie telepracy przynajmniej jeden dzień w tygodniu już na początku obecnej dekady pracowało ponad 25 mln Amerykanów i 9 mln mieszkańców ówczesnej Unii Europejskiej¹⁷. Ale możliwość wchodzenia w interakcje „cyfrowo” zamiast „twarzą w twarz” nie spowodowała rozprzestrzeniania się miejsc pracy związanych z nową ekonomią. Nowoczesny biznes oraz badania i rozwój wymagają międzyludzkich interakcji. Badania wskazują, że kontakty telekomunikacyjne i bezpośrednie są w biznesie komplementarne, a nie substytucyjne. Pracownicy używający intensywnie Internetu do pracy w domu, nie spędzają w biurze mniej czasu¹⁸.

7. Motywowanie pracowników wiedzy

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, jak najlepiej nagradzać pracowników, aby osiągnąć zachowania kreatywne. Jednym z powodów jest z pewnością ogromna trudność wyceny rezultatu większości projektów – w efekcie w wielu firmach dominuje kryterium rynkowe. Dlatego warto doceniać nie tylko osiągnięcia pracowników twórczych, ale ich zaangażowanie i starania dochodzenia do celu. Skuteczne jest stosowanie wynagradzania za kompetencje, które podnoszą potencjał pracownika i uprawdopodobniają osiągnięcie zysków w przyszłości.

¹⁵ W Szwecji, która cieszy się rozwiniętym i innowacyjnym przemysłem medialnym, 85% pracowników w branży jest zatrudnionych na czas nieokreślony, a tylko 15% na kontraktach terminowych.

¹⁶ Zob. D. Neumark, D. Reed, *Employment relationships in the new economy*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 8910, Cambridge 2002, <http://www.nber.org/papers/w8910>.

¹⁷ R. B. Freeman, *The Labour Market in the New Information Economy*, „Oxford Review of Economic Policy”, 2002, Vol. 18, No. 3, s. 293–295.

¹⁸ D. H. Autor, *Wiring the Labor Market*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7959, Cambridge 2000, s. 6.

Pracowników wiedzy wynagradza się ponadprzeciętnie, a instrumentami finansowymi, które mogą wspierać innowacje, są na przykład plany udziału w zyskach, partycypacja własnościowa lub opcje na udziały spółki.

Motywować do innowacji pracowników twórczych można również wykorzystując pracę zespołową (dzięki Internetowi także w skali międzynarodowej), a także stosując indywidualne lub zespołowe upewnienie (*empowerment*). Podnosi to samodzielność, poczucie autonomii i odpowiedzialności za wynik. Praca zespołowa przyspiesza powstawanie innowacyjnych produktów i zwiększa ich wartość dzięki współpracy między różnymi działami organizacji (interdyscyplinarność)¹⁹. To pogłębia jednak problem oceny, które elementy, czyje pomysły i w jakim stopniu przyczyniły się do sukcesu lub porażki produktu²⁰.

Każda organizacja, szczególnie w branżach nowej ekonomii, musi znaleźć równowagę między swobodą nie przeradzającą się w chaos, a uporządkowaniem nie doprowadzającym do skostnienia. Nadmierna kontrola przynosi wiele skutków ubocznych, jak zniechęcenie i brak inicjatywy, wobec czego należy inwestować w motywację wewnętrzną pracowników. Profesjonalizacja zawodów twórczych w branży IT oznacza ponadto, że ludzie ci starają się wytworzyć swoisty etos i narzucać sobie wysokie standardy jakości pracy²¹.

8. Struktura i kultura organizacyjna wspierająca kreatywność

Nowa ekonomia kojarzy się z erą postbiurokratyczną, korporacjami inteligentnymi, sieciowymi, horyzontalnymi, złożonymi z samokierujących się jednostek. W praktyce jednak niewiele podmiotów działa według tych kanonów. Niektóre nowe technologie pomagają wręcz umacniać zasady biurokracji, silnej kontroli także tych pracowników, którzy do tej pory cieszyli się większą swobodą (np. pracownicy biurowi stale obserwowani przez kamery, monitoring korzystania z sieci komputerowej przez pracowników itp.). Pewne cechy biurokratycznej organizacji są kontynuowane w przedsiębiorstwach nowych technologii: kluczowa rola wiedzy profesjonalnej, tworzenie baz danych archiwizujących procedury, limitowanie dostępu do informacji (tajemnica organizacji).

„Złote kołnierzyki” stanowią elitę. Pracującą dużo, prawie wyłącznie umysłowo, zarabiającą dobrze lub bardzo dobrze, wykonując zadania wymagające kombinacji wiedzy i inteligencji. Ich pracy nie zastąpią maszyny, trudno ją bowiem zautomatyzować. Mają oni często do biurokracji stosunek bardzo negatywny,

¹⁹ E. Harden, D. L. Kruse, H. R. Blasi, Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and HR policies, National Bureau of Economic Research, Working Paper 14234, Cambridge 2008, s. 5–12.

²⁰ R. Gil, P. T. Spiller, The organizational..., *op. cit.*, s. 6.

²¹ D. Jemielniak, Praca oparta..., *op. cit.*, s. 42–43.

odrzucając narzucane zasady działania, wszelką standaryzację, eksponując niechęć do bycia nadzorowanym i poczucie autonomii, które nie buduje lojalności wobec organizacji²².

Kultura organizacyjna wyraża się także przez sposób zorganizowania pracy. Wyróżnikiem pracy twórczej jest to, że proces i miejsce pracy mają być dostosowane do wygody pracownika. Osobne pokoje lub wydzielone boksy pozwalają na skupienie, a przestrzeń wspólna – na niezbędne w pracy zespołowej formalne i nieformalne spotkania. Docenia się możliwość pracy o każdej porze dnia i nocy. Pracownicy często dojeżdżają do pracy rowerem, czasami nawet przychodzą z psem. Pracując długie godziny, potrzebują rekreacji w miejscu pracy: mini golf, bilard, piłkarzyki, boisko do koszykówki, stoły do ping-ponga. Standardem w miejscu pracy jest wyposażona kuchnia, dostępność napojów i przekąsek. Atmosferę w zespole budują także wspólne posiłki: wspólnie zamawiana pizza, przerwa na lunch w ogrodzie, przy grillu lub grupowe wychodzenie do pobliskich knajpek. Znaczenie ma także lokalizacja samej firmy: miłe miejsce pracy z bliskością rozrywek, punktów gastronomicznych, dostępem do stymulantów kreatywności, do specjalistycznej informacji i szkoleń²³.

Powszechnie akceptuje się swobodny strój programistów, jeśli nie ma potrzeby kontaktu z klientem: dominują bluzy sportowe, T-shirty i koszule w kratę. To ciekawy wyróżnik przedsiębiorstw opartych na wiedzy pracowników kreatywnych w stosunku do organizacji świadczących profesjonalne usługi dla biznesu (audyt, konsulting), gdzie obowiązują bardzo sztywne i wysokie standardy wyglądu. Także czas pracy zatrudnionych w twórczej gospodarce jest swobodny, co prowadzi często do zawłaszczania czasu prywatnego przez pracę zawodową. Trzymanie się stałych godzin pracy, nie zostawianie po godzinach jest oznaką rutyny, nudy. Czasami kultura zawodowa może wręcz narzucać rywalizację w zakresie zaangażowania i długości czasu poświęcanego na pracę.

9. Podsumowanie

Pracownicy kreatywni stanowią źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw będących liderami nowej ekonomii. Ich znaczenie, ograniczone zasoby na rynku pracy oraz specyfika wyróżniająca talenty sektora nowych technologii i mediów powodują, że firmy muszą podejmować przemyślaną, długofalową politykę zarządzania zasobami ludzkimi, aby ich pozyskać i utrzymać, a tkwiący w nich potencjał

²² *Ibidem*, s. 71–75.

²³ Przykład kampusu Microsoftu w Seattle za: P. Sommers, D. Carlson i in., Ten Steps to a High Tech Future: The New Economy in Metropolitan Seattle, The Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy, Discussion Paper December 2000, s. 22.

przekuć w innowacyjne produkty i usługi. Wymaga to elastycznego planowania zapotrzebowania na personel – między innymi z wykorzystaniem niestandardowych kontraktów zatrudnieniowych, zastosowania specyficznych źródeł rekrutacji (np. rekomendacji) i opieraniu się podczas selekcji na takich cechach, jak: nastawienie na rozwój, tempo uczenia się, umiejętność pracy w zespole i realizacji wielu projektów jednocześnie. Tempo zmian w branżach nowej gospodarki sprawia, że konieczne jest wspieranie i żądanie bezwarunkowego, permanentnego rozwoju pracowników. Natomiast od przełożonych pracujących tam specjalistów wymagać się powinno umiejętności oceny wyników pracy, w której wartość dodaną tworzy kreatywność, akceptacji odmiennej kultury pracy wielu przedstawicieli twórczych profesji i motywowania wykorzystującego cały wachlarz instrumentów materialnych i niematerialnych.

10. Bibliografia

1. Autor D. H., *Wiring the Labor Market*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7959, Cambridge 2000.
2. Beyers W. B., *Services and the New Economy: elements of a research agenda*, „*Journal of Economic Geography*”, 2002, No. 2.
3. Christopherson S., *The Divergent Worlds of New Media: How Policy Shapes Work in the Creative Economy*, „*Review of Policy Research*”, 2004, Vol. 21, No. 4.
4. Economic and Statistics Administration, Office of Policy Development, US Department of Commerce, *Digital Economy 2000*, Washington 2000.
5. Florida R., *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, Harper Business, New York 2002.
6. Freeman R. B., *The Labour Market in the New Information Economy*, „*Oxford Review of Economic Policy*”, 2002, Vol. 18, No. 3.
7. Friedman D., *The Fate of a Nation*, „*Los Angeles Times*”, 1995, 20 August, http://articles.latimes.com/1995-08-20/opinion/op-37063_1
8. Gil R., Spiller P. T., *The organizational implications of creativity: the US film industry in mid-XXth century*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 13253, Cambridge 2007.
9. Harden E., Kruse D. L., Blasi H. R., *Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and HR policies*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 14234, Cambridge 2008.
10. Hecker D. E., *High-technology employment: a NAICS-based update*, „*Monthly Labor Review*”, July 2005.

11. Jemielniak D., Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
12. McDowell L., Christopherson, S., Transforming work: New forms of employment and their regulations, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society”, 2009, No 2.
13. Neumark D., Reed D., Employment relationships in the new economy, National Bureau Of Economic Research, Working Paper 8910, Cambridge 2002, <http://www.nber.org/papers/w8910>
14. Sommers P., Carlson D. i in., Ten Steps to a High Tech Future: The New Economy in Metropolitan Seattle, The Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy, Discussion Paper, December 2000.

Summary

Anna Adamik

Network Cooperation in Modern MSP

The growing complexity and non-transparency of the environment and wider and wider areas of uncertainty intensify the domination of market risk in modern SMEs. In order to compete more effectively under these conditions, it is indispensable to learn to enter numerous interactions with others. The structure of ties of cooperation should be developed consciously. In recent years, networks have increasingly been the assumed form of these ties. Due to its numerous advantages, network cooperation may be recommended in order to improve the SMEs competitiveness.

In order to show the current state of network use by Polish SMEs, the paper presents some results of research done by the Department of Management of Łódź Polytechnic concerning practical cooperation of SMEs in the Łódź region. The research indicates that SMEs are slowly becoming open to network cooperation. About 50% of respondents are trying to practise it in different forms. The largest confidence is credited to suppliers, thanks to which they implement their cooperation with them relatively effectively in the form of federated or equivalent networks, and frequently as homogeneous partners.

Paweł Bartkowiak

Business University Strategy in Face of Unfavourable Demographic Changes in Poland

The period of business transformation in Poland affected, among others, the system of tertiary education. Since then there have been clearer and clearer forms of competition and rise in the significance of marketing orientation in Polish universities. Such elements as demographic decline, the process of growing commercialisation of educational services, intensifying competition among universities, higher students' and employers' demands as well as internationalisation of education constitute currently a set of determinants which must be considered by Polish universities. They are obliged to make a complex evaluation of their resources and possibility of functioning and anticipation as well as flexible adjustment to the changes in their environment. A student as the purchaser of services creates not only the university budget but first of all its prestige and reputation. The appropriate recognition of students' needs is a prerequisite for adjustment of the educational offer. The effectiveness of the accepted strategy will determine the future of universities in Poland.

Monika Chodorek

Symptoms of Global Economic Recession in Polish Companies

The process of globalisation creates new development opportunities for states, economies, companies and individuals. It also spreads negative phenomena, among others, the crisis phenomena. The present world recession is discernible in Poland and managers face the necessity of diversified reactions to the crisis consequences emerging in business companies.

The article presents opinions of selected Polish companies on the intensity of impact of crisis in the analysed entities. It shows symptoms of the crisis in different corporate areas. It also presents an array of actions undertaken by the examined companies in order to minimise or eliminate the effects of the crisis. In this group of actions there are both restructuring actions aimed at better utilisation of possessed resources and offensive actions that consist in searching for new markets, market niches or product diversification.

Jarosław Domański

Strategic Analysis in the Polish Third Sector

The present paper presents the current application range and the knowledge of methods of strategic analysis in the Polish non-governmental organisation. It is based on the author's own empirical research carried out on a randomly selected national sample of 200 public utility organisations. The current economic crisis undoubtedly affects also these companies. Different saving strategies pursued in business companies, the change in the structure of incomes and spending of the population will cause the decline in funds obtained by the non-profit organisations. In order to cope with the environment changes, they must put more emphasis on strategic management, first of all on the application of methods of strategic diagnosis. A brief presentation of the current knowledge of strategic management, together with the methods applied, is followed by the outline of the accepted methodology of research. The third part includes the results achieved, and eventually the conclusion is presented.

Marcin Geryk

University Intellectual Capital as a Source of Its Competitive Advantage

The university intellectual capital comprises organisational talents, but first of all the possessed scientific potential. Thanks to it, universities can build their market positions, making use of freedom and unhindered development of knowledge workers. At present, the role of intellectual capital is becoming so important that it arouses interest not only on the part of academic communities but also managers and politicians. Universities should perceive this oncoming wave in a peculiar way and learn to use its power. Intellectual capital is the most precious resource in the modern global economy. It creates new ideas and visions. In the case of university, it is the basic progress inspirer. Universities should stimulate the thinking processes of people thanks to the creation of the thinking society as well as through raising the intellectual level. Intellectual capital is the key element of human potential and plays an essential role in the way people make use of knowledge and their own intellect.

Żaneta Geryk

Personnel Strategy in Non-Public Universities in Face of Changes on the Educational Market

Human resources strategy plays an important role among functional strategies. The creation of an effective system of motivation together with the application of an

appropriate system of remuneration and incentives depends on the balance between external remuneration and internal incentives.

The knowledge of the participants sums up as the knowledge of respective elements of the organisation. These, in turn, constitute the knowledge and skill resources of the whole organisation, and this knowledge is effective both inside and outside the organisation. University is an example of such an organisation. The knowledge of university staff affects all remaining employees. Taking important strategic decisions connected with human resources management must be strictly correlated with the contents of mission, vision and also goals of the university. It is essential as the properly structured personnel strategy may seriously affect the extent of implementation of the mission and mandatory objectives by the university.

Wioletta Jakubowska

Intercorporate Relations in Modern Economy

Changes in the corporate environment decisively affect their performance and development of relations with other entities on the market. The article reviews the factors that have determined the changes in the perception of suppliers, customers and competitors. It also presents the basic typology of relations between companies, with special focus on horizontal relations. The last part presents both advantages and threats connected with the changes in relations between companies in the modern economy.

Zdzisław Jasiński

Adaptability of Employees as Precondition for Overcoming Disruption in the Organisation

The author assumes that modern organisations working under the condition of permanent disruption require the definite adaptive ability in order to survive. In this connection he emphasises the role of the human factor in overcoming emerging organisation threats. He describes the situations in which it is possible to undertake actions to eliminate or weaken the effects of disruptions. He defines the conditions for launching the adaptive potential of employees.

Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas, Leszek Bohdanowicz

Growth Strategy of Polish Companies in Relation to their Financial Results – Research Based Methodical Dilemmas

The article presents the results of authors' research of relations between growth strategies of Polish public companies (diversification strategy and internationalisation strategy) and their financial results. On the basis of research, carried out in the period of 2005–2007, of all Polish public companies listed on the Warsaw Stock Exchange, it is claimed that there are interdependences between the diversification strategy and the ROA variable in the form of positive relation between these types of variables (the higher the diversification, the better the ROA of companies). Simultaneously, it has been found out that there is practically no interdependence between the internationalisation strategy and company financial results.

Lilla Knop

Clusters – Prospects of Organisation, Region and Country

The article is aimed at answering the following questions:

- Are clusters in Poland at present becoming the way to implement innovation as well as cure for recession?
- Will imposition, formalisation and EU institutionalisation not upset the independence of companies and result in the abandonment of cluster structure creation?
- What conclusions from the research done so far should be drawn by management researchers?
- Are the applied programmes and instruments supporting the processes of clustering based on meeting the expectations of the involved companies, R&D centres, authorities and business related institutions?

The structure of answers to the questions is based on the perception of clusters from different perspectives: cluster developing organisations, regions, country and additionally Europe, which, changing its attitude, increasingly effects clusters.

Maria Wanda Kopertyńska

Impact of Economic Crisis on Motivation of Employees in Corporate Practice

The problem of motivation is no less significant in the time of crisis, on the contrary: it becomes more significant. Employers should do their best to survive the crisis without losing employees' motivation. That is why it is important to search for motivational influence on employees when the opportunity to motivate through wages is seriously limited and when labour costs are to be reduced not only by means of pay reductions but also redundancies.

The article, on the basis of research experience, indicates the approach of companies to employees' motivation. It appears that downsizing as well as pay reduction do not have to result in the lowering of employees' motivation when they are implemented properly with due respect for employees.

In crisis, there is a special role and significance of non-pay motivation, i.e. adequate communication, support for employees, training as well as employees' participation and cooperation in decision making.

Anna Kwiotkowska

Role of Open Innovations in Strategic Breakthrough

Within the open innovations, different scientific and research institutions cooperate with the industrial sector sharing knowledge, technology and competences developed through joint research projects and other initiatives. The key role in spreading and using the innovative knowledge, technology and products is played by all sorts of pro-innovation institutions. Among different forms to be taken by open innovations, the article focuses especially on the phenomenon of spin-off companies as one of the most innovative and effective ways of utilisation of research results. The article presents the concept of open innovations, and against this background, the phenomenon of establishment and development of spin-off firms as well as their classification. The conclusions resulting

from it have their consequences for working out a more detailed policy stimulating the development of this sort of undertakings in the form of long-term research programmes and international cooperation between private and public organisations.

Paweł Łukasik

Problems of Knowledge Management Strategy Selection

The article presents problems connected with the selection of knowledge management strategy. It is based on Polish and foreign literature. The major issue raised in the article is the selection of knowledge management strategy. It presents the basic types of management strategies like personalisation or codification. It also describes differences between the strategy of exploration and exploitation of knowledge. It presents the typology of knowledge management strategy from the synthetic perspective, with reference to the division into the strategies of new knowledge creation or making use of that in existence, transfer or creation of knowledge, concentration on the knowledge inside or outside the organisation.

Marek Matejun, Nina Buta

Directions of Changes in the Corporate Organisational Structure Based on Onninen

In response to the changes in the environment as well as internal factors, companies transform among others their organisational structure, which is treated as a basic tool of management and creation of desired organisational behaviours. It is the structural solutions that are perceived as a source of higher effectiveness of the organisation. This article is to analyse the causes and directions of changes in the structure of a selected company within 3 years, to determine the future trends and to declare proposals of changes in the organisational configuration. Onninen was deliberately chosen as the subject of research. The research was based on interviews and examination of documents. It has been found out that the organisation structure of the examined company undergoes continuous changes. The changes are caused by several factors, first of all the goals and strategy of the company and the whole Onninen group, organisational culture and other determinants. In the opinion of management, the structure evolves from the present hierarchical one towards the organic matrix structure. In response to the problems resulting from the current organisational configuration, some changes have been suggested in the organisational structure, whose implementation is only possible after the acceptance by the Onninen group headquarters.

Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

Performance and Growth Strategies of Capital Companies in Qualified Sport

The paper focuses on the changes in sport club strategies, caused by the transformations in Polish qualified sport and its environment. The research shows that sport companies are implementing a number of specific strategies, e.g. acquiring shareholders, development of stable relation with fans and supporters, take-over of assets of other

entities, mergers with other entities, floating on the stock market, internationalisation of activities, scouting, “sales” of athletes, leasing places in the highest classes of competition, liquidation and bankruptcy.

The choice of the strategy of performance and growth of sport companies is seldom made on the basis of a complex strategic analysis as well as analysis and evaluation of development options. In most cases the strategy results from coincidence of various circumstances and market forces game, which may be regarded as one of the most essential weaknesses of sport companies at the present performance level.

Magdalena Pichlak

Organisation Innovativeness Barriers – Attempt to Systemise

The literature on management focuses on the fact that discussions on organisation innovativeness barriers require research at two levels of analysis: organisational and individual. The article, identifying organisation innovativeness barriers, integrates both levels of analysis – combines the impact of factors perceived as “organisational” with “individual” factors affecting the organisation innovativeness. Every innovativeness barrier perceived by the innovator was confronted with at least one “organisational” cause of this barrier. The considerations included in the paper should be educational for entrepreneurs, helpful to formulate an effective innovation strategy that accounts for change implementation despite “organisational” and “subjective” factors hampering the process of generation or/and implementation of innovation in the organisation.

Agnieszka Pietras

Network Organisation in Knowledge Based Economy

One of the possible strategies of economic development of the country aimed at knowledge based economy consists in prioritising modern sectors of economy, with high employment in the traditional sectors. However, in Poland (as indicated in Strategy of Developing KBE in Poland by Ministry of Science and Higher Education, 13 July 2004), at the current level of development, in connection with deepening dualism of society due to the free market transformation, it is not advisable to follow the strategy that gives privileges to modern sectors of economy and guarantees employment in labour intensive traditional sectors. The alternative for the above mentioned strategy is the strategy based on the three-partite structure of development of the Polish economy. It is necessary to implement an effective system of regional support for innovativeness, developing partnership and cooperation between research entities and industry, strengthen and make use of academic and scientific and research regional potential to develop entrepreneurship and enhance competitiveness.

Andrzej Pomykalski

Innteractive Innovation Strategy

Innovation consists of human effort and capital necessary to launch new products and services on the market. Every organisation looks for its own solutions as the strategy explains its definite directions of development.

Innovation becomes then the issue of management of companies and public authority institutions – the state or region where human resources and appropriate capitals are grouped. Innovation is based, first of all, on a complex interaction between organisations and environmental factors. The paper presents deliberations on the support for this idea.

Radosław Ryńca

Choice of University in Relation to Student's Satisfaction – case study

Tough competition between private universities requires not only concentration on the process of resources management, but also assessment of students' satisfaction. The winner among private universities is the one that can satisfy the needs of its client, i.e. the student. The article shows the results of the research aimed at comparison of the elements of students' satisfaction based on the case study in two private universities.

Tomasz Sapeta

Remuneration Systems in the Condition of Economic Crisis

The changeability of modern corporate environment makes remuneration a specific area within human resources management, especially in the period of economic crisis. This article is devoted to the question of changes in the remuneration systems in organisations. The thesis assumes that the deterioration of the economic situation and the resultant labour market changes lead to reconfiguration of corporate remuneration systems through the exposition to a large extent of the cost function and the reduction of fringe benefits. The thesis has been verified by empirical research based on surveys carried out in several enterprises. The basic research problems included in the article refer to the factors triggering changes in the remuneration systems, the impact of crisis on remuneration systems, the priorities of changes introduced under the influence of economic crisis and the areas of changes planned within the analysed area. The conclusion suggests that the first symptoms of crisis did not affect significantly the change in the approach to the structure of remuneration systems. The priority of actions undertaken nowadays is to reduce costs of remuneration and its management, which is to be implemented through modification of specific components of remuneration systems.

Małgorzata Szalucka

Degree of Internationalisation in Relation to the Impact of Foreign Direct Investment on Company Competitiveness – research results

Foreign expansion is regarded as one of the most effective ways of corporate growth. Both the theoretical foundation of the phenomenon and the research in the area confirm that companies involved in internationalisation benefit from the process. The character and volume of the benefit depends on the achieved degree of internationalisation. The present paper is to present an important issue, not discussed in the literature so far, referring to the impact of foreign investment made by Polish companies on their competitiveness. The paper presents the results of research carried out among Polish

direct investors in the period of 2007–2008 by a research team from the Nicolaus Copernicus University. The discussion concerns the evaluation of the impact of direct investments made by Polish companies on their competitiveness and an attempt to identify the areas of largest benefits from internationalisation depending on the degree of internationalisation of the company.

Maciej Szczepańczyk

Anti- crisis Corporate Measures in the SME Sector

The paper is to present basic crisis strategies that are possible to apply in the conditions of SME sector as well as to present and evaluate "crisis plans" implemented in the examined companies.

Justyna Światowiec-Szczepańska

Corporate Strategic Risk Planning

The article points to the problem of the growing environmental uncertainty, the scope of strategic risk and alternative approaches to corporate strategic risk management. Strategic risk includes threats connected with events and trends which can destroy the prospects for growth and adversely affect the corporate value. It concerns such areas as undertakings, client, technology, competition, brand, industry and stagnation. The accepted level of risk appetite differs between companies depending on the goals, corporate culture performance so far as well as the evolution of conditions in the general business environment. Assuming that in a number of situations, strategic choices are connected with the definite risk, it is claimed that risk should be an element of the modern strategic planning.

Anna Walecka

Role of Restructuring in the Condition of Corporate Crisis

The study is to attract attention to the problem of the essence of corporate crisis and the ways to overcome it. The author focuses on restructuring as the option of overcoming the corporate crisis. The reality in Poland indicates that it still is one of the most effective ways of coping with crisis and its consequences.

The paper presents a company in which effective restructuring process enabled to contain the crisis situation, and also did not let the open corporate crisis to appear. Thanks to the anti-crisis measures, the performance of the company was adjusted to the regulatory requirements (energy sector) and the company was given a chance to continue its growth.

Kamil Zawadzki

Creative Workers in New Sectors of the New Economy

The present study defines the notions setting borders of analysis (new economy, IT sector, high tech). It discusses the specific nature of the labour market in sectors of new technology, analyses the significance of creativity as well as mechanisms to

stimulate the performance of knowledge workers. Creative workers are the source of competitive advantage of leaders of the new economy. Their significance, limited resources on the labour market and the specificity distinguishing talents of the sector of new technologies and media cause that companies must undertake well-thought long-term policies in the area of human resources management in order to acquire and retain them, and to forge their potential into innovative products and services. It requires appropriate recruitment tools, support and demand for unconditional and permanent development, acceptance of specific labour culture of a lot of representatives of creative professions and motivation using the whole spectrum of material and non-material instruments.