



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

numer 1(1) październik 2009, Rok wyd. I

ISSN: 2080-8461

Redaktor naczelna: Irena K. Hejduk
Zastępca redaktor naczelnej: Wiesław M. Grudzewski
Sekretarz redakcji: Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Wiesław Czyżowicz (SGH Warszawa), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Marian Hopej (Politechnika Wrocławska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Rafał B. Kuc (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Patrick Litzinger (Robert Morris University, USA), Joanna Poznańska (Seattle Pacific University, USA), Anna Rakowska (UMCS Lublin), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska)

**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Projekt okładki: Krzysztof Waloszczyk

© by Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Adres wydawcy i redakcji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej
Al. Jerozolimskie 200
02-486 Warszawa
Tel. 022 539 19 00, Fax 022 539 19 51
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne: Krzysztof Krauss

Skład i łamanie: Jan Straszewski

Druk: Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, www.fabrykadruku.pl

SPIS TREŚCI

Od redaktora.....	5
Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność	
NIEZBĘDNE, CHOĆ OBARCZONE DUŻYM RYZYKIEM, Wojciech Pisula	7
Teoria przedsiębiorstwa	
TEORIA, PRAKTYKA I WYZWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYSZŁOŚCI, Zbigniew Pastuszek	10
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania	
CONTINUOUS IMPROVEMENT MANAGEMENT, Mariusz Bednarek	29
Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne	
HIGH-TECH WZMACNIA POZYCJĘ PRZEDSIĘBIORSTWA, Zbigniew Chyba	34
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa	
KRYZYS W FIRMIE, Jan Klimek.....	44
Etyka w biznesie i zarządzaniu	
DOBRO WSPÓLNE, Sylwia Sysko-Romańczuk, Agnieszka Kruszyńska.....	52
Procesy globalizacji	
NOWY TRUDNY ETAP, Andrzej Wilk	60
Rozwój kapitału intelektualnego	
NA ŚCIEŻCE DO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ, Wiesław M. Grudzewski.....	68
Kształcenie i polityka kadrowa	
W EDUKACYJNEJ CYBERPRZESTRZENI, Irena K. Hejduk.....	79
Kronika wydarzeń	
PROFESOROWIE UCZELNI CHODKOWSKIEJ ORGANIZATORAMI KONFERENCJI NAUKOWEJ ORGMASZU, Krzysztof Krauss	90
DEKLARACJA UCZESTNIKÓW KONFERENCJI „ROLA NAUKI I EDUKACJI W SPOŁECZEŃSTWIE WIEDZY”.....	96
INAUGURACYJNE SPOTKANIE RADY REDAKCYJNEJ.....	99
STRESZCZENIA ARTYKUŁÓW.....	101
SUMMARIES OF ARTICLES.....	105

CONTENTS

Editor's Note	5
Entrepreneurship – Innovation, Effectiveness, and Efficiency	
VITAL, BUT SUBJECT TO RISK, Wojciech Pisula.....	7
Theory of Enterprise	
THEORY, PRACTICE AND STRATEGIC CHALLENGES OF THE ENTERPRISE OF THE FUTURE, Zbigniew Pastuszek	10
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
CONTINUOUS IMPROVEMENT MANAGEMENT, Mariusz Bednarek	29
Contemporary Organizational, Production and Technological Structures	
HIGH-TECH ENHANCES A COMPANY'S POSITION, Zbigniew Chyba	34
Methods of Analysis and Evaluation of Functioning of an Enterprise	
CRISIS IN A COMPANY, Jan Klimek	44
Ethics in Business and Management	
THE COMMON GOOD, Sylwia Sysko-Romanczuk, Agnieszka Kruszynska.....	52
Globalization Processes	
NEW DIFFICULT STAGE, Andrzej Wilk.....	60
Development of Intellectual Capital	
ON THE PATH TO COMPETITIVE EDGE, Wieslaw M. Grudzewski	68
Education and Human Resource Policy	
IN EDUCATIONAL CYBERSPACE, Irena K. Hejduk	79
Events	
PROFESSORS OF CHODKOWSKA UNIVERSITY – ORGMASZ CONFERENCE ORGANIZERS, Krzysztof Krauss.....	90
DECLARATION OF 'THE ROLE OF SCIENCE AND EDUCATION IN THE KNOWLEDGE SOCIETY' CONFERENCE PARTICIPANTS.....	96
INAUGURAL MEETING OF EDITORS.....	99
SUMMARIES OF POLISH	101
SUMMARIES OF ENGLISH.....	105

OD REDAKTORA

W liczącym już kilkaset pozycji spisie czasopiśmiennictwa naukowego stosunkowo skromną pozycję zajmują czasopisma poświęcone dość młodej dziedzinie wiedzy (choć mającej piękne tradycje w Polsce, wystarczy wymienić dwa nazwiska: profesorów Karola Adamieckiego i Tadeusza Kotarbińskiego), jaką jest nauka zarządzania i organizacji. Zupełnym marginesem są czasopisma z tego zakresu wydawane przez uczelnie niepubliczne, mimo że są one miejscem aktywności dydaktycznej i badawczej wybitnej kadry specjalistów z tego zakresu, a także obecnie stanowią najwydajniejszy nurt zasilania praktyki kadrami menedżerską zarówno podstawowego, jak i coraz częściej średniego i wyższego szczebla.

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, wydawca czasopisma, które mam zaszczyt redagować wspólnie z zespołem współpracowników, a przede wszystkim z działającą społecznie Radą Redakcyjną złożoną z licznej grupy czołowych przedstawicieli tej dyscypliny badawczej, umacnia swą wyróżniającą się, znajdującą potwierdzenie w ocenach Państwowej Komisji Akredytacyjnej pozycję we wspomnianym obszarze badań i dydaktyki. Zasadniczą misją czasopisma będzie aktywne uczestniczenie w rozwijaniu nauki zarządzania i organizacji oraz upowszechnianie dokonań i doświadczeń praktyki zarówno krajowych, jak i zagranicznych specjalistów z tego zakresu.

Licząc na współpracę Czytelników: pracowników naukowych, praktyków – menedżerów i organizatorów, a także ambitnych studentów działających w kołach naukowych, uczestniczących w podejmowanych w ich uczelniach badaniach itp., pragniemy stworzyć forum prezentacji osiągnięć i dylematów związanych z określonym tytułem czasopisma zakresem tematycznym. W szczególności, wypełniając misję, czasopismo pragnie koncentrować uwagę na takich obszarach aktywności badawczej i wdrożeń, jak e-ekonomia i e-zarządzanie. Jednocześnie będziemy dążyć do popularyzowania i wspierania współpracy międzydyscyplinarnej, służącej wykorzystywaniu dorobku innych dziedzin wiedzy (ekonomia, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka itp.) dla przyspieszania postępu w dziedzinie zarządzania i organizacji, a także zwiększenia efektywności podejmowanych inicjatyw i poszukiwań. Tym samym, opierając się na aktywności naukowej Czytelników, korzystając z tekstów, jakie Państwo będą przygotowywać z myślą o publikacji na łamach kwartalnika, pragniemy przyczynić się do osiągnięcia

przez działające w Polsce przedsiębiorstwa i instytucje przewagi konkurencyjnej na rynkach krajowym, europejskim i światowym.

Ważnym obszarem podejmowanej przez nas misji jest wspomaganie rozwoju naukowego młodych kadr. Nadal jest ich w polskiej nauce za mało i wciąż jeszcze niewystarczająco drożne są ścieżki ich dojrzenia naukowego. Ten fragment misji wyrażać się będzie szerokim otwarciem łamów czasopisma dla doktorantów ze wszystkich polskich uczelni oraz pracowników naukowych przygotowujących prace habilitacyjne. W kwartalniku będziemy systematycznie publikować komunikaty o prowadzonych pracach badawczych oraz wdrażaniu ich wyników.

Liczymy na Państwa współpracę. Oczekujemy tekstów do publikacji, sugestii i propozycji dotyczących problemów wartych bliższej refleksji. Będziemy wdzięczni za wszelkie uwagi krytyczne. Pomogą nam one lepiej służyć rzetelnemu wypełnieniu założonej misji.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Wojciech Pisula

NIEZBĘDNE, CHOĆ OBARCZONE DUŻYM RYZYKIEM

Przepowiadanie przyszłości będące naturalnym i oczywistym składnikiem opierającego się na innowacyjności zarządzania przedsiębiorstwem – jest bardzo interesujące. Zajmowali się nim wielcy magowie, wróżbici, czarodzieje i czarownice, władcy, politycy, dowódcy wojskowi, naukowcy oraz... od dawien dawna kupcy, handlowcy i wszelkiego rodzaju przedsiębiorcy. Trafne przewidywanie przyszłych zjawisk ekonomicznych stało się szybko niezwykle intratne, dlatego zdolność do przewidywania niezwykle silnie wkomponowała się w działalność przedsiębiorców. Przepowiadanie przyszłości jest też obecnie elementem wielu ciekawych profesji. Klimatolodzy starają się przewidzieć zmiany w klimacie, meteorolodzy pogodę, politolodzy wyniki wyborów, a ekonomiści zjawiska ekonomiczne.

Zmiany, jakim podlegają współczesne warunki produkcji, świadczenia usług i prowadzenia działalności gospodarczej, wyraźnie przyspieszają. Jednym z powszechnych zjawisk jest eksplozja technologiczna. Postęp technologii znacznie wyprzedza zmiany w organizacji i sposobie pracy. Aby uświadomić sobie skalę tego zjawiska, wystarczy zdać sobie sprawę, jak niewielką część możliwości naszych telefonów komórkowych wykorzystujemy na własne potrzeby. Paradoksalnie to właśnie człowiek, z całą swoją pomysłowością, plastycznością zachowania i twórczością, staje się czasem najbardziej zachowawczym elementem organizacji, kultywuje stare obyczaje, ignoruje nowe możliwości. Jednak człowiek także podlega zmianom, a ludzkie zdolności adaptacyjne wciąż nas zaskakują. Ulegając pokusie przewidywania przyszłości, można bez większego ryzyka stwierdzić, że to, co w sposób zasadniczy będzie wpływać na warunki pracy i działania przedsiębiorstw, to przede wszystkim zmiany w strukturze społecznej, w definiowaniu ról społecznych oraz zmiany demograficzne.

Nie ulega wątpliwości, że zorganizowane zespoły ludzkie działające w celu osiągnięcia zysku, wyodrębnione prawnie i ekonomicznie nadal będą podstawą rozwoju ekonomicznego. Jakie one będą? Jak odpowiedzą na wy-

zwania przyszłości? I jakie będą te wyzwania? Można sądzić, że te tworzone przez ludzi wolnych organizacje najszybciej odpowiedzą na wyzwania rynku i działanie czynników zewnętrznych. Dziś mamy dość mgliste wyobrażenie tego, co będzie się działo w przyszłym życiu społecznym i gospodarczym. Wiadomo już, że struktura demograficzna będzie się zmieniać. W środowisku pracy zaznaczać się będzie coraz wyraźniej obecność osób w wieku starszym. Co zrobić z osobami młodymi? Jak zmienić strukturę organizacji, aby potencjał ludzki został należycie wykorzystany i doceniony? Jak będzie zmieniał się czas pracy? Co w przyszłości będzie oznaczało „pójść do pracy”? Rozwój sieci, technologii komunikacyjnych wpłynie na definicję zespołów, a także sposobu i miejsca wykonywania pracy. Wpływa zresztą już dziś. Jednocześnie rośnie świadomość ekologiczna społeczeństw. W rozwiniętych społeczeństwach problem godzenia wartości, takich jak wspólne dobro, środowisko, sprawiedliwość, z zyskiem ekonomicznym przedsiębiorstw staje się ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje gospodarcze i polityczne.

Ważnym elementem zmian środowiska działalności gospodarczej są przemiany w warstwie kulturowej następujące w wielu krajach. Rozwój człowieka w coraz większym stopniu ukierunkowany jest na sukces indywidualny. Pojawia się również coraz więcej możliwości osiągnięcia sukcesu. W warunkach pracy ścieżki awansu zawodowego się urozmaicają. Wydłuża się czas trwania edukacji. Dorośli masowo kształcą się, zdobywają kolejne zawody i kwalifikacje, co pozwala na częste zmiany pracy i stylu życia.

W warunkach takich ciągłych i dynamicznych zmian przewidywanie przyszłości jest więc trudne i obarczone dużym ryzykiem błędu. Jednak tak jak w przeszłości planowanie, inwestowanie we własny rozwój, podejmowanie decyzji ekonomicznych będzie podyktowane przewidywaniami dotyczącymi przyszłości. Dziś, inaczej niż kiedyś, przewidywanie stało się domeną nauki. Powierzamy więc formułowanie prognoz nie magom, lecz naukowcom.

Przedsiębiorstwo to wyodrębniona jednostka organizacyjna, prawna (najczęściej) i gospodarcza. Tworzą je ludzie, technologie, cele i obszar działania. Funkcjonuje ono w rzeczywistości społecznej, prawnej, kulturowej i ekonomicznej. Z satysfakcją, jak sądzę, należy powitać pojawienie się na rynku wydawniczym nowego czasopisma naukowego: „Przedsiębiorstwo przyszłości”, na którego łamach będą się wypowiadać ekonomiści, specjaliści od zarządzania, prawnicy, socjologowie i psychologowie społeczni oraz wszyscy ci, którzy zechcą w sposób twórczy i metodologicznie prawidłowy uczestniczyć w debacie o przyszłości przedsiębiorstwa, kluczowym elemencie życia gospodarczego społeczeństw. To bardzo potrzebna inicjatywa i dobrze, że podjęła ją uczelnia, z którą osobiście jestem związany – Wyższa

Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej. Czasopism o tej tematyce, których mnóstwo jest w świecie, w Polsce nadal nie ma zbyt wiele. Formułowane w tych tekstach hipotezy krótkoterminowe będą weryfikowane na bieżąco. Te z odległym horyzontem czasowym pewnie przeżyją swych Autorów. O ich trafności będą przesądzać zjawiska, które będą obserwowane w przyszłym pokoleniu. Mamy więc o czym myśleć. Zachęcam do lektury numerów „Przedsiębiorstwa przyszłości”.

Wojciech Pisula – prof. dr hab., prorektor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w psychologii porównawczej.

Zbigniew Pastuszak

TEORIA, PRAKTYKA I WYZWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYSZŁOŚCI

Rozważania dotyczące przyszłości przedsiębiorstw są nieodłącznym elementem ich działalności. Każde obecnie funkcjonujące przedsiębiorstwo, które przetrwało na rynku krótszy lub dłuższy okres konkurowania z innymi podmiotami, można określić mianem przedsiębiorstwa przyszłości. Stwierdzenie takie jest truizmem, ale tak jest w rzeczywistości. Umiejętność przetrwania wiąże przeszłość i przyszłość przedsiębiorstwa i decyduje o sensie zachodzących w nim procesów i podejmowanych decyzji. Celem artykułu nie jest jednak charakterystyka stanu bieżącego i warunków prowadzenia biznesu we współczesnym świecie, gdyż już w momencie powstania tego tekstu opisywać on będzie przeszłość. Jego celem jest wskazanie pewnych – można wręcz stwierdzić – niezmiennych cech przedsiębiorstw i obszarów aktywności biznesowej, społecznej i kulturowej, które kształtują obecnie i będą determinować działalność przedsiębiorstw i innych organizacji w przyszłości.

W artykule poruszono teoretyczne zagadnienia ewolucji przedsiębiorstw do nowych form organizacyjnych, zaprezentowano wybrane wyniki najnowszych badań międzynarodowych dotyczących przedsiębiorstw przyszłości, przedstawiono przykład adaptacji wybranego polskiego przedsiębiorstwa do aktualnych trendów rozwoju globalnego otoczenia biznesowego oraz podjęto próbę określenia najbardziej pożądanых cech przedsiębiorstwa przyszłości.

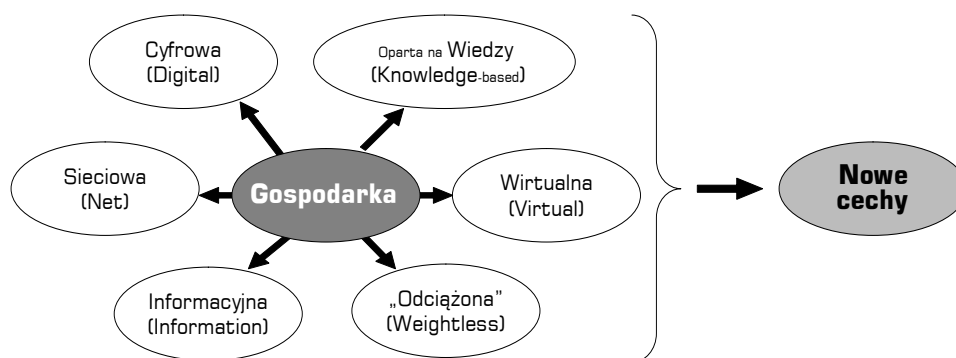
Analiza teoretyczna determinantów rozwoju przedsiębiorstw

Jakie czynniki determinują rozwój współczesnych organizacji? Co stymuluje ich ciągłą rekonfigurację i podążanie w kierunku organizacji przyszłości?

ści? Analizując pobieżnie literaturę przedmiotu¹, można stwierdzić, że czynniki te kumulują się w dwóch obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Pierwszy z nich jest związany bezpośrednio ze zmianami otoczenia globalnego i rozwojem współczesnej gospodarki. Zmiany te z jednej strony wymagają od przedsiębiorstw wykształcenia swoistych cech adaptacyjnych, z drugiej – powodują wieloaspektowe przekształcenia współczesnych organizacji i ich transformację do bardziej adekwatnych postaci (rys. 1).

Rys. 1. Perspektywy postrzegania i rozwoju współczesnej gospodarki



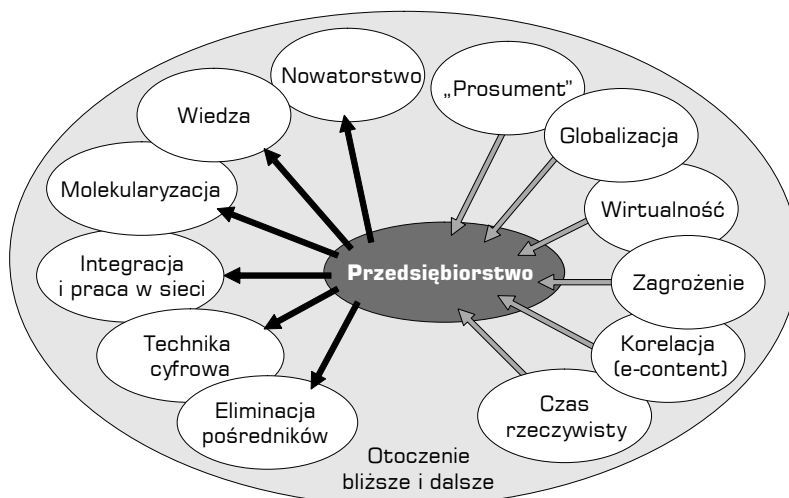
Źródło: opracowanie własne.

Transformacja ta odzwierciedla sieciowość gospodarki, jej wyraźną digitalizację oraz dążenie przedsiębiorstwa i jego partnerów biznesowych do form opartych na wiedzy i kapitale intelektualnym.

Przekształcenia drugiego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstw stanowią odpowiedź na wyzwania otoczenia zewnętrznego i koncentrują się na konieczności generowania i uwzględniania w ich działaniach czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, determinujących tworzenie nowych typów organizacji (rys. 2).

¹ Zob. np.: J. Kisielnicki, *Kapitał intelektualny w procesie zarządzania wiedzą: relacje i czynniki*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 4; A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002; A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes – strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001, L. Windham, K. Orton, *Dusza nowego konsumenta. Podstawy, zachowania i preferencje e-klientów*, CeDeWu, Warszawa 2001.

Rys. 2. Cechy współczesnej gospodarki i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym wymogiem mikro- i makrootoczenia w stosunku do przedsiębiorstwa, które w nim funkcjonuje, jest z jednej strony zdolność przedsiębiorstwa do wewnętrznej rekonfiguracji, z drugiej zaś – połączenie procesów rekonfiguracji z pewnymi czynnikami o charakterze zewnętrznym, występującymi na styku przedsiębiorstwa i jego otoczenia². Do trendów współczesnej gospodarki stymulujących wewnętrzne i zewnętrzne przeobrażenia przedsiębiorstw z pewnością można zaliczyć:

- konieczność przyjęcia Tofflerowskiego nastawienia „prosumenckiego”, uwzględniającego udział konsumenta i jego oczekiwania w różnorodnych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie;
- wymóg posiadania wewnętrznych zdolności przywódczych i organizacyjnych, umożliwiających permanentne uwzględnianie trendów i zagrożeń globalizacyjnych we wszelkich obszarach aktywności przedsiębiorstwa;
- umiejętność dążenia przedsiębiorstwa do strategicznego i operacyjnego wykorzystania procesów wirtualizacji, możliwości procesów opartych na rozwiązaniach czasu rzeczywistego;
- zdolność sprostania wymogom permanentnej innowacyjności i nowatorstwa oraz kompleksowego wdrażania rozwiązań opartych na wiedzy i technice cyfrowej;

² D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998.

- pozytywne nastawienie przedsiębiorstwa do szerszej integracji i współpracy w różnego typu sieciach (kooperacyjnych, biznesowych, informacyjnych itd.), z jednoczesnym ograniczeniem roli pośredników i funkcji pośrednich;
- świadomość konieczności wdrażania i stosowania rozwiązań biznesowych opartych na realizacji projektów, zarządzaniu procesami i molekularyzacji odwołującej się do zdolności tworzenia *ad hoc* efektywnych struktur i innowacyjnych procesów.

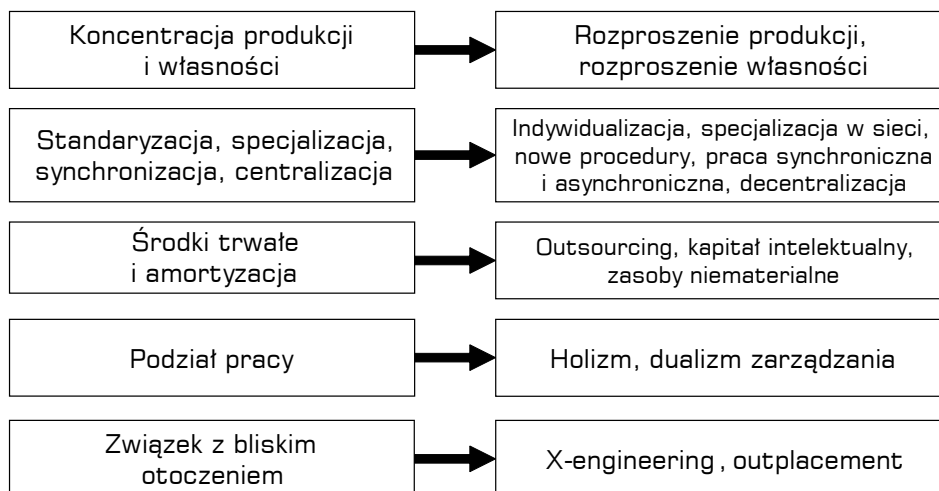
Wymienione trendy mogą wpływać na dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa pod warunkiem posiadania przez nie zdolności adaptacyjnych do zewnętrznych warunków tworzonych przez otoczenie oraz ukształtowania zdolności do operacjonalizacji tych trendów zewnętrznych w wewnętrznych strukturach i procesach³. Zdolność do adaptacji zewnętrznej wyróżnia się w tym przypadku głównie umiejętnością praktycznego i efektywnego wykorzystania czynników o charakterze egzogenicznym (jak dostęp do internetu, specyfika otoczenia biznesowego, społecznego, prawnego i kulturowego, polityka rządu, poziom gotowości biznesu i klientów do recepcji proponowanych rozwiązań⁴, istniejący system sieci: klientów i organizacji, świadomość trendów społecznych, holizm i elastyczność). Umiejętność wewnętrznej operacjonalizacji czynników zewnętrznych odnosić się będzie natomiast do cech endogenicznych, takich jak odpowiednio dobrani pracownicy, struktura sieciowa i interaktywność, sprawność operacyjna (np. umiejętność wykorzystania pracy zdalnej), permanentne innowacje, elastyczność w zakresie skali działalności, strategia globalnego rynku, implementacja systemów informatycznych czy poszanowanie prywatności bądź tworzenie procedur społecznej odpowiedzialności biznesu.

Od gospodarki industrialnej do przedsiębiorstw postindustrialnych

Opisane trendy wywołują stopniową ewolucję przedsiębiorstw z postaci typowej dla gospodarki industrialnej do postaci przedsiębiorstw postindustrialnych, charakterystycznych dla współczesnej gospodarki (rys. 3).

³ *E-readiness rankings 2009. The usage imperative*, „Economist Intelligence Unit” 2008; Grupa Li-zbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 173; W. Cellary, *Dla humanistów jedyną szansą jest komputer*, „Gazeta Wyborcza” z 1 sierpnia 2008 roku; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, ABC, Warszawa 1998, s. 363; R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 15–87.

⁴ Zob. Z. Pastuszak, *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2007.

Rys. 3. Trendy przekształceń przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce

Źródło: opracowanie własne.

W latach 90. ubiegłego wieku P. Drucker pisał, że: „w praktyce środki produkcji mogą już nie być w posiadaniu tych, którzy sądzą, że posiadają przedsiębiorstwo”⁵, co podkreślało rosnącą rolę wiedzy i jej udziału w procesach wytwórczych. Internet przyspieszył trend zyskiwania na znaczeniu aktywów niematerialnych kosztem aktywów materialnych, umocnił tworzenie nowych łańcuchów wartości i doprowadził do ulokowania aktywów niematerialnych w centrum działań biznesowych⁶. Zarazem coraz więcej menedżerów zaczęło przyjmować postawę zaprezentowaną w pracy Hamela i Prahalada⁷: „wiem, że to, co dociera do nas na posiedzenia zarządu, jest zasadniczo zgodne ze stosowanym przez nas modelem prowadzenia biznesu. Ja natomiast poszukuję projektów, które trochę odbiegają od utartych procedur, a które mogłyby zmienić nasz model robienia interesów”.

Zmiany otoczenia i warunków prowadzenia biznesu stymulowały i w dalszym ciągu stymulują rozwój nowych form organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Jedną z częściej omawianych w literaturze – i jednocześnie coraz częściej spotykanych w praktyce – są organizacje wirtualne (rys. 4).

⁵ P. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993.

⁶ C. Read, J. Ross, J. Dunleavy, D. Schulman, J. Bramante, *eCFO. Budowanie wartości w przedsiębiorstwach nowej ery*, IFC Press, Kraków 2004, s. 118–119.

⁷ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 48.

Rys. 4. Postrzeganie organizacji wirtualnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.H. Hayes, G.P. Pisano, D.M. Upton, *Strategic Operations: Competing through Capabilities*, Free Press, New York 1996; J.A. Byrne, R. Brandt, O. Bort, *The Virtual Corporation*, „Business Week” 1993, nr 8, s. 36–40; J. Kisielnicki, *Wirtualna organizacja – marzenie czy rzeczywistość*, „Computerworld” 1997, nr 16, s. 58; D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998; L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001; W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

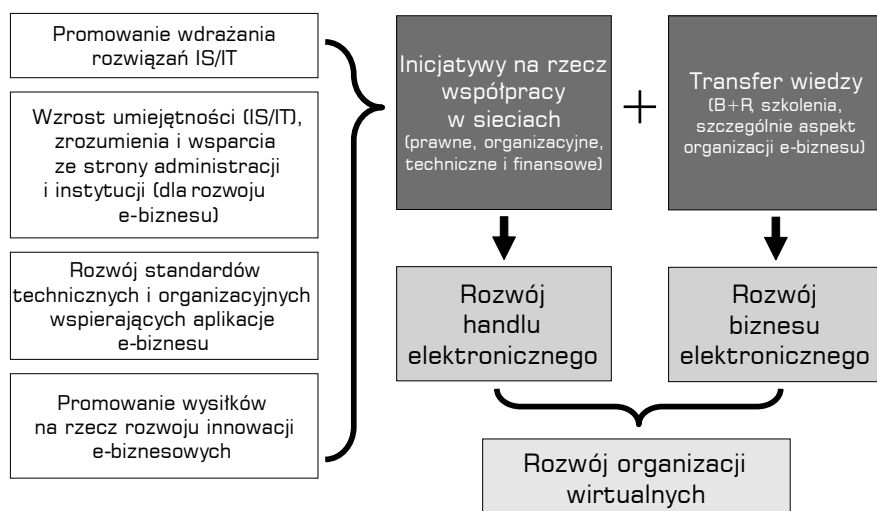
Organizacje takie są tworzone – zgodnie z definicją J. Kisielnickiego – „na zasadzie dobrowolności [...] dla realizacji wspólnego celu” i działają „w tak zwanej cyberprzestrzeni, a ich funkcjonowanie wymaga istnienia sieci komputerowej, najczęściej rolę tę spełnia internet”⁸. Ich głównym stimulatorem są opisane trendy rozwoju otoczenia zewnętrznego, przekładające się w efekcie na rozwój handlu i biznesu elektronicznego⁹ (rys. 5).

Równie istotne są także wspomniane czynniki wewnętrzne, umożliwiające rozwój organizacji wirtualnych w wyniku przekształceń ich sposobów działania oraz form kontaktów z otoczeniem (rys. 6). Jest to możliwe dzięki oparciu działalności z jednej strony na kapitale intelektualnym, z drugiej zaś – rozwiązaniach infrastrukturalnych, odwołujących się do aplikacji systemów informatycznych i internetu¹⁰.

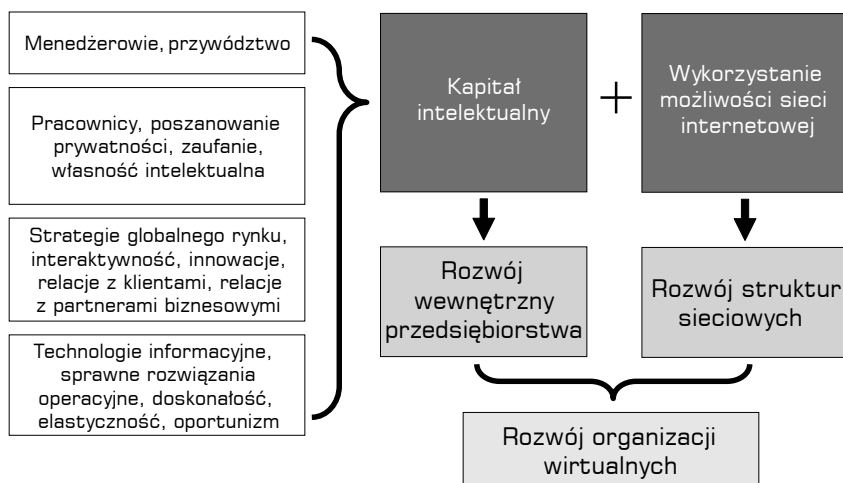
⁸ J. Kisielnicki, *MIS. Systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008, s. 357.

⁹ Handel elektroniczny to sprzedaż (lub zakup) produktów zachodząca pomiędzy różnymi podmiotami rynkowymi i odbywająca się z wykorzystaniem technologii informatycznych przynajmniej na etapie składania zamówienia. Biznes elektroniczny to procesy biznesowe zachodzące w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa z wykorzystaniem technologii informatycznych (*The European e-Business Report 2008...*, *op.cit.*, s. 278).

¹⁰ Zob. np.: J. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 63–86; A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006, s. 233; M. Castells, *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Rebis, Poznań 2003; A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy...*, *op.cit.*; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk,

Rys. 5. Kluczowe, egzogeniczne czynniki sukcesu organizacji wirtualnych

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem *The European e-Business Report 2008. The impact of ICT and e-business on firms, sectors and the economy*, 6th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Commission, Brussels 2009.

Rys. 6. Kluczowe, endogeniczne czynniki sukcesu organizacji wirtualnych

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem *The European e-Business Report 2008...*, *op.cit.*

Przedsiębiorstwo..., *op.cit.*; J. Kisielnicki, *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4.

Praktyka biznesu międzynarodowego

Jak pokazują realizowane od kilku lat badania IBM Global CEO Study, postrzeganie przez menedżerów czynników decydujących o konkurencyjności zarządzanych przez nich przedsiębiorstw podlega stopniowej ewolucji (tabela 1).

Tabela 1. Ewolucja priorytetów w działalności współczesnych przedsiębiorstw

Rok realizacji badań	2004	2006	2008
Kluczowe wnioski	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorytetem przedsiębiorstwa jest wzrost przychodów. 2. Zdolność reakcji na zmiany – nowa kluczowa kompetencja. 3. Poprawa wewnętrznych zdolności jest pierwszym krokiem do wzrostu firmy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Najważniejszy jest proinnowacyjny model biznesu. 2. Współpraca zewnętrzna przedsiębiorstwa jest nieodzowna. 3. Top management musi się aktywnie włączać i stymulować procesy innowacyjne. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest zmiana łańcucha wartości. 2. Odejście od integracji z klientem na rzecz integracji globalnej z sieciami podmiotów i klientów. 3. Nieodzowność proinnowacyjnego modelu biznesu.
Liczba wywiadów osobistych	456	765	1130

Źródło: *The Enterprise of the Future. IBM Global CEO Study*, IBM Global Business Services, Somers, NY, USA 2008.

Analiza wyników badań uwidacznia wyraźny trend szeroko pojętego otwierania się przedsiębiorstw na współpracę z ich otoczeniem. Jego przejawem jest między innymi stopniowe odchodzenie od współpracy w tradycyjnie pojmowanym, Porterowskim łańcuchu wartości i ewolucja w kierunku sieci wartości. Coraz istotniejszy więc staje się nie sam produkt, będący efektem realizacji procesów wytwarzania i współpracy podmiotów w łańcuchu wartości, ale umiejętność realizacji międzyorganizacyjnych procesów mediacyjnych, opartych na szerokich kompetencjach organizacyjnych ich uczestników i na tworzeniu sieci połączeń poszczególnych organizacji z nowymi klientami i partnerami.

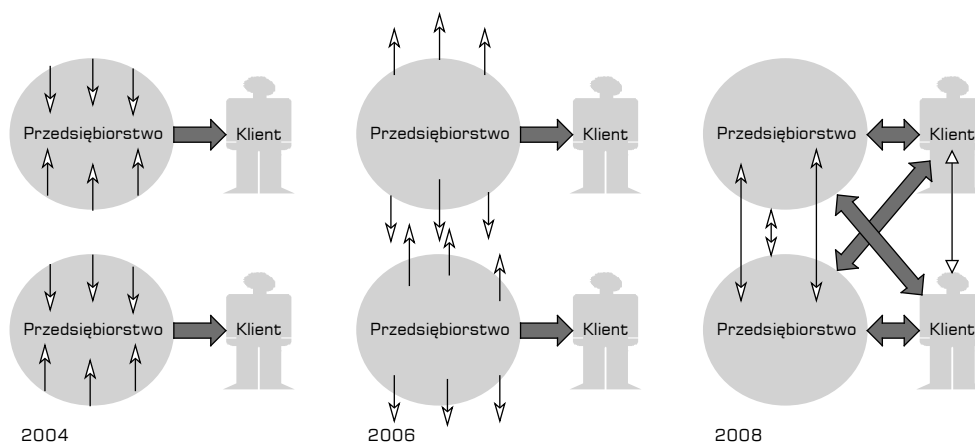
W efekcie wszystkie organizacje biorące udział w tych procesach stają przed koniecznością efektywnej realizacji licznych działań transformacyjnych, z których najistotniejsze to¹¹:

¹¹ Ø.D. Fjeldstad, *Transforming Value Creation: Implications for Business Models and Business Practices*,

- transformacja wiedzy do postaci produktów;
- transformacja usług realizowanych w sieci organizacji do postaci produktów;
- wykorzystanie sieci konsumentów w celu transformacji relacji zachodzących między nimi w produkty wytwarzane przez sieci organizacji;
- umiejętność sprzedaży wiedzy na temat tego, jak wykorzystywać nowe produkty oferowane przez sieci organizacji.

Przedsiębiorstwa stają się więc coraz częściej świadomymi uczestnikami sieci kooperacyjnych, zdolnymi z jednej strony do obiektywnej oceny własnych ograniczeń wewnętrznych, posiadanej wiedzy i kapitału relacji wewnętrznych i zewnętrznych, z drugiej zaś – potrafiącymi zaoferować indywidualną wartość dodaną do procesów i produktów realizowanych w międzyorganizacyjnych sieciach kooperacji (rys. 7).

Rys. 7. Transformacje przedsiębiorstw – sieci wartości



Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście procesy transformacji przedsiębiorstw do nowej, oczekiwanej przez otoczenie postaci wymagają występowania stymulatorów i katalizatorów o charakterze gospodarczym, społecznym, technicznym, itp. Bardzo dobry obraz tych potrzeb można zaobserwować, analizując metodyki oceny przekształceń gospodarki (służące na przykład do tworzenia rankingów *e-readiness*, czyli gotowości do funkcjonowania w gospodarce opartej na wykorzystaniu sieci internetowej), stosowane przez renomowane instytucje nauko-

BI Norwegian School of Management, Seminar on strategic management presentation, Oslo 2008.

we i badawcze. Można tu wymienić przykładowo cykliczne publikacje Harvard University poświęcone wskaźnikowi NRI – *Networked Readiness Index*, raporty OECD i Banku Światowego wykorzystujące wskaźniki KEI – *Knowledge-based Economy Index*, metodyki: CSPP – *The Computer Systems Policy Project*¹², CID – *The Center for International Development*¹³, APEC – *The Asian-Pacific Economic Cooperation Electronic Commerce Steering Group*¹⁴, WITSA – *The World Information Technology and Services Alliance*¹⁵ czy CIDCM – *Center for International Development and Conflict Management at the University of Maryland*¹⁶. W metodyce tygodnika „The Economist”, stosowanej systematycznie od roku 2000 i umożliwiającej dokonywanie miarodajnych porównań gospodarek, szczególnie w aspekcie problematyki rozwoju społeczeństwa informacyjnego, wartość wskaźnika *e-readiness* określana jest najczęściej w sześciu kategoriach: dostępności połączeń (*connectivity*), środowiska biznesowego, przyswajalności internetu przez klientów i biznes, otoczenia prawnego i politycznego, otoczenia społecznego i kulturalnego oraz poziomu wsparcia świadczenia e-usług.

Na podstawie analizy zawartości merytorycznej wymienionych obszarów badawczych możliwe jest określenie poziomu warunków oferowanych przez poszczególne gospodarki między innymi dla rozwoju przedsiębiorstw przyszłości.

Dania na czele, Polska w połowie stawki

W świetle wyników rankingu „The Economist”, opublikowanych w połowie 2009 roku krajem najlepiej przygotowanym do konkurencji w warunkach nowej gospodarki, oferującym najlepsze warunki funkcjonowania przedsiębiorstw przyszłości, jest Dania, zajmująca systematycznie pierwsze miejsce od 2004 roku (z wyjątkiem roku 2008). Pozycja Polski oscyluje w okolicy 32–41 miejsca na 65 badanych krajów.

Analizując poszczególne składowe wskaźnika (tabela 2), łatwo zauważyć, że w gospodarce polskiej stosunkowo najwyższy rozwój notowany jest w kategoriach określanych jako otoczenie biznesu i dostępność sieci internetowej. Zdecydowanie najgorzej jest w obszarze parametru najważniejszego z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw przyszłości, czyli przyswojenia

¹² www.cspp.org.

¹³ www.readinessguide.org.

¹⁴ www.apec.org.

¹⁵ www.witsa.org/papers/EComSurv.pdf.

¹⁶ <http://www.cidcm.umd.edu>.

podstawowych zasad funkcjonowania, zrozumienia cech, wymagań gospodarki sieciowej i społeczeństwa informacyjnego oraz wykorzystania charakterystycznych dla nich rozwiązań technicznych przez klientów i przedsiębiorstwa (ostatnia kolumna w tabeli 2 – *Consumer and business adoption*). W porównaniu z Danią (8,9 na 10 możliwych punktów) Polska uzyskała w tej kategorii jedynie 4,88 punktu, czyli poziom porównywalny z takimi krajami, jak Argentyna (4,83), Jordania (4,55) czy Filipiny (4,50).

Tabela 2. Pozycja Polski w rankingu *e-readiness* w 2009 roku

	Overall score	Connectivity	Business environment	Social and cultural environment	Legal environment	Government policy and vision	Consumer and business adoption
Category weight		20%	15%	15%	10%	15%	25%
Denmark	8,87	9,50	8,03	8,53	8,10	9,65	8,90
Sweden	8,67	9,10	7,85	8,63	8,50	9,15	8,63
Netherlands	8,64	9,50	7,80	8,23	8,70	8,50	8,75
Norway	8,62	9,10	7,83	8,13	8,05	8,75	9,15
United States	8,60	8,25	7,65	9,03	8,70	9,55	8,60
Australia	8,45	8,60	7,96	8,67	8,50	8,70	8,33
Singapore	8,35	8,15	8,15	7,57	8,70	9,18	8,48
Hong Kong	8,33	8,20	8,20	7,47	9,00	9,18	8,28
Canada	8,33	8,45	8,16	8,03	8,25	8,65	8,35
Finland	8,30	9,10	8,17	8,40	8,25	7,45	8,23
New Zealand	8,21	7,70	7,73	8,80	8,45	8,50	8,29
Switzerland	8,15	9,35	8,06	8,10	7,93	7,45	7,78
United Kingdom	8,14	8,85	7,03	7,93	8,10	8,00	8,48
Austria	8,02	8,00	7,28	7,93	8,70	8,05	8,23
France	7,89	7,75	7,35	7,83	7,85	8,80	7,85
Taiwan	7,86	7,70	7,53	8,10	7,38	8,55	7,84
Germany	7,85	8,40	7,66	8,13	8,05	6,50	8,08
Ireland	7,84	8,30	7,62	7,73	8,00	6,75	8,25
South Korea	7,81	8,05	6,99	8,57	7,28	9,20	7,05
Belgium	7,71	8,10	7,32	7,50	8,45	7,25	7,75
Bermuda	7,71	8,60	8,04	6,63	8,35	8,35	6,80
Japan	7,69	7,15	6,82	7,90	7,55	8,60	8,04
Malta	7,46	6,60	7,17	7,10	8,20	8,15	7,83
United Arab Emirates	6,12	6,05	7,10	5,67	5,00	6,35	6,18
Hungary	6,04	5,85	6,57	6,40	6,90	5,75	5,48
Slovakia	6,02	6,25	6,90	6,23	7,15	4,75	5,50
Latvia	5,97	6,05	6,27	6,27	7,50	5,40	5,28
Malaysia	5,87	4,80	6,81	5,57	7,00	6,05	5,80
Poland	5,80	5,75	6,92	5,97	6,78	5,50	4,88
Mexico	5,73	3,65	6,86	5,80	6,10	7,15	5,68

South Africa	5,68	4,30	5,94	5,57	7,20	5,95	5,93
Brazil	5,42	4,00	6,47	6,03	6,10	6,00	4,93
Turkey	5,34	4,85	5,94	5,93	5,45	5,35	4,98
Jamaica	5,33	5,15	5,70	5,70	6,65	5,00	4,70
Argentina	5,25	4,60	5,44	5,70	6,05	5,65	4,83
Trinidad & Tobago	5,14	4,15	6,38	5,57	6,15	5,70	4,20
Bulgaria	5,11	5,10	6,01	5,33	6,65	4,60	4,13
Romania	5,07	5,30	6,16	5,20	6,65	5,35	3,38
Thailand	5,00	3,65	6,54	4,83	6,35	5,90	4,18
Jordan	4,92	3,30	5,99	5,63	4,90	5,90	4,55
Saudi Arabia	4,88	4,30	6,16	5,50	4,75	5,50	3,90
Colombia	4,84	3,90	6,06	4,97	6,35	5,00	4,08
Peru	4,75	3,25	6,38	5,37	5,80	4,75	4,20
Philippines	4,58	2,95	6,13	4,57	4,55	5,35	4,50
Venezuela	4,40	4,05	3,86	5,03	4,70	4,90	4,20

Źródło: *E-readiness rankings 2009...*, *op.cit.*, s. 5.

Abstrahując od założeń metodologicznych autorów raportu, wywołujących pewne wahania oceny pozycji poszczególnych krajów w różnych latach (co wiąże się przede wszystkim z przyjętym systemem okresowego przyznawania zmiennych wag poszczególnym parametrom tworzącym podstawę analizy) wyniki uzyskiwane przez gospodarkę polską należy uznać za bardzo niepokojące. O ile bowiem (jak pokazują również inne badania dotyczące polskiej gospodarki i przedsiębiorstw¹⁷) poziom rozwoju technologicznego Polski jest stosunkowo wysoki, o tyle poziom umiejętności praktycznego wykorzystania możliwości tworzonych przez infrastrukturę i otoczenie, szczególnie w grupie klientów biznesowych i indywidualnych, jest relatywnie niski.

Bardzo wyraźnie koresponduje to z opinią Alvina Tofflera: „Europa i Stany Zjednoczone mają zaawansowane technologie, ale ciągle są rządzone za pomocą narzędzi z epoki przemysłowej”¹⁸. Jej trafność mogą dodatkowo wzmocnić wyniki badań przeprowadzonych przez IBM Global Business Services w 2008 roku. Obejmowały one między innymi analizę braków w zakresie umiejętności pracowniczych, jakie będą stanowiły w bliskiej perspektywie najistotniejsze zagrożenie dla współczesnych przedsiębiorstw. Ankietowani menedżerowie wskazywali¹⁹:

¹⁷ Zob. np. Z. Pastuszak, *Implementacja...*, *op.cit.*

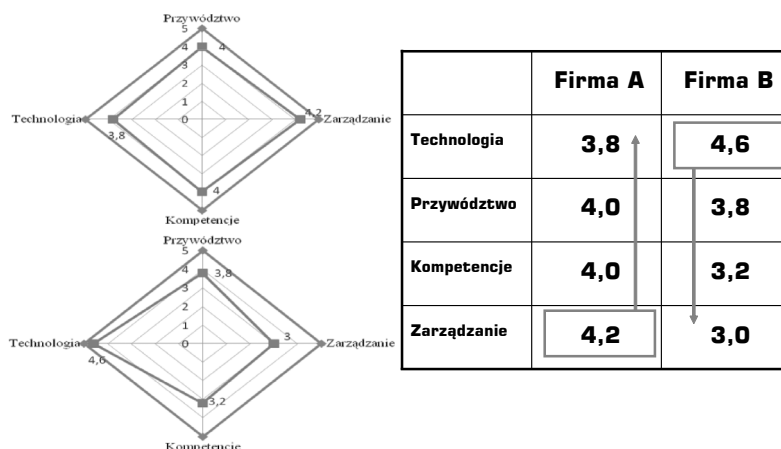
¹⁸ A. Toffler, *Wciąż tkwimy w fabryce*, wywiad dla „Wprost” 25.01.2009, s. 44–45.

¹⁹ *Adaptable Workforce. Unlocking the DNA of the IBM Global Human Capital Study 2008*, IBM Global Business Services, s. 20.

- niezdolność do szybkiego rozwoju umiejętności w odpowiedzi na zmianę bieżących i przyszłych potrzeb biznesu;
- brak zdolności przywódczych;
- niski poziom powiązania umiejętności pracowników z aktualnymi priorytetami organizacyjnymi;
- brak zdolności organizacji do przyciągnięcia i zatrudnienia odpowiednio wykwalifikowanych pracowników;
- niezdolność do szybkiego dopasowania i wykorzystania posiadanych zasobów kadrowych w odpowiedzi na nowe potrzeby otoczenia.

Odnosząc się bezpośrednio do warunków polskiej gospodarki, można dla potwierdzenia tych spostrzeżeń posłużyć się uproszczoną analizą porównawczą przedsiębiorstw telekomunikacyjnych: polskiego i francuskiego. Polskie przedsiębiorstwo zajmuje czołowe miejsce w kraju w sferze usług telekomunikacji naziemnej, francuskie, działające w tej samej branży, oferuje identyczny portfel produktów ponad 170 mln klientów na pięciu kontynentach (rys. 8).

Rys. 8. Porównanie poziomu *Net readiness* w przedsiębiorstwie francuskim (A) i polskim (B)



Źródło: wyniki badań własnych.

Analizę porównawczą przeprowadzono w 2008 roku z wykorzystaniem metodyki *Net readiness*²⁰. Menedżerowie wysokiego szczebla w przedsiębiorstwie francuskim (A) i polskim (B) wypełnili siatkę wrażliwości internetowej oraz kartę oceny gotowości sieciowej ich przedsiębiorstw. Umożliwiły one obliczenie średniego poziomu zaawansowania tych firm w czte-

²⁰ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes – strategie sukcesu...*, *op.cit.*

rech analizowanych obszarach, to jest: posiadania i zakresu wykorzystania technologii informacyjnej, zarządzania działalnością związaną z biznesem elektronicznym, kompetencji organizacji w tym zakresie oraz przywództwa e-biznesowego firmy.

Wnioski z tego prostego porównania są następujące:

1. W polskim przedsiębiorstwie najistotniejszą rolę odgrywa technologia informacyjna i nastawienie na wdrażanie rozwiązań technicznych zaliczanych do najlepszych na świecie. Może to świadczyć o faworyzowaniu technologii i przyjęciu błędnego założenia, że technologia stanowi panaceum na problemy działalności rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa. Jednak jak pokazują badania²¹ przeprowadzone z wykorzystaniem modelu akceptacji technologii (*Technology Acceptance Model*, TAM) F.D. Daviesa²², technologia jest jedynie narzędziem w rękach użytkownika, a o sukcesie jej wykorzystania decyduje głównie poziom nastawienia i umiejętności indywidualnych jej użytkownika.
2. Poziom przywództwa e-biznesowego w przedsiębiorstwie polskim jest porównywalny z przedsiębiorstwem francuskim, co może świadczyć o stosunkowo wysokim zainteresowaniu menedżerów polskiego przedsiębiorstwa tą sferą działalności, która stanowić może bardzo istotną determinantę rozwoju firmy w przeszłości.
3. Zdecydowanie mniej korzystnie wypada porównanie obu przedsiębiorstw w zakresie e-biznesowych kompetencji organizacyjnych. Może to świadczyć o – wskazanych w przywołanych wcześniej badaniach IBM – trudnościach z pozyskaniem kadr niższego szczebla o kompetencjach lepiej dostosowanych do celów i oczekiwań biznesowych przedsiębiorstwa, a także braku umiejętności kadry menedżerskiej w zakresie operacjonalizacji jej wizji strategicznych.
4. Potwierdzeniem ostatniego spostrzeżenia może być bardzo niski poziom zarządzania działalnością e-biznesową (czwarty obszar analizy), obejmu-

²¹ Zob. np. H. Sun, P. Zhang, *A Methodological Analysis of User Technology Acceptance*, „Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences”, Institute of Electrical and Electronics Engineers, IEEE 2004, s. 1–10; E. Fieft, *Design Factors Contributing to the Acceptance of Electronic Intermediaries*, „8th NOBEM/PREBEM Ph.D. Conference”, January 26 2005, Amersfoort, The Netherlands, s. 1–10; J. Lu, C.S. Yu, C. Liu, J.E. Yao, *Technology acceptance model for wireless Internet*, „Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy” 2003, t. 13, nr 3, s. 206–222; T. Dahlberg, N. Mallat, A. Öörni, *Trust Enhanced Technology Acceptance Model – Consumer Acceptance of Mobile Payment Solutions. Tentative evidence*, „Working Papers” 2004, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland, s. 1–10, czy np. M.H. Hsu, C.M. Chiu, T.L. Ju, *Determinants of continued use of the WWW: an integration of two theoretical models*, „Industrial Management & Data Systems” 2004, t. 104, nr 9, s. 766–775.

²² F.D. Davis, *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*, „Management Information Systems Quarterly” 1989, nr 13, s. 319–339.

jący między innymi zdolności organizacji do ustalenia krótkookresowych celów operacyjnych, zbudowania systemu wskaźników ułatwiających zarządzanie procesowe (KPI) czy zbudowanie efektywnych zespołów zadaniowych i zarządzanie nimi.

Opisując syntetycznie wnioski z powyższej analizy, można użyć w stosunku do badanego polskiego przedsiębiorstwa następującego stwierdzenia: dysponuje ono technologią i menedżerami o kompetencjach strategicznych, ale nie potrafią oni wykorzystać tych możliwości w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa (wykazują istotne braki w zakresie umiejętności czy możliwości efektywnego doboru pracowników i zorganizowania skutecznych procesów e-biznesowych w praktyce). Tymczasem umiejętności te, oprócz czynników rynkowych, stanowią klucz do sukcesu nowoczesnej organizacji²³. Gdyby więc na podstawie tej prostej analizy podejmowane były jakiegokolwiek działania klasyfikacyjne, to analizowane polskie przedsiębiorstwo nie mogłoby być zaliczone do grupy przedsiębiorstw przyszłości, choć – stosunkowo sprawnie – działa ono obecnie w branży telekomunikacyjnej, uważanej za jedną z najistotniejszych dla przyszłości gospodarki światowej.

Cechy szczególnie istotne

Najnowsze wyniki badań międzynarodowych podkreślają istotność cech, którymi powinno charakteryzować się przedsiębiorstwo przyszłości. Są nimi cechy syntetycznie zapisane w tabeli 3.

Tabela 3. Wyróżniające cechy przedsiębiorstw przyszłości

Cecha	Podstawowe umiejętności organizacyjne				
„Głód zmian”	Zmiany <i>ad hoc</i> , zmiany reaktywne	Ewolucja w kierunku zarządzania przez projekty	Zamiana portfolio produktów i programów działania	Zdolność do zmian antycypowanych, strategii innowacyjne	Permanentna zmiana jako strategia przedsiębiorstwa
Innowacyjność ponad wyobraźnię klienta	Permanentne badania klienta	Transparentność przekazu i kontaktu z klientem	Dwustronne interakcje z klientem	Środowisko techniczne i organizacyjne współpracy z klientem	Rozwój aspiracji klienta i stymulowanie jego potrzeb

²³ *The Enterprise of the Future. IBM Global CEO Study*, IBM Global Business Services, Somers, NY, USA 2008, s. 16.

Globalna integracja	Eksplorowanie globalnych możliwości	Nastawienie na specyficzne inicjatywy globalne	Systematyczna budowa globalnych zdolności organizacji	Globalne centra doskonałości	Globalne innowacje
Z natury „pozytywna autodestrukcja”	Stosowanie innowacyjnych modeli biznesu (BMI – <i>Business Model Innovation</i>)	Eksperymentowanie z BMI	Wprowadzanie rozwiązań BMI	Różnicowanie strategii BMI	Stosowanie radykalnych i wyprzedzających modeli BMI
Świadomość	Uległość przepisom	Strategiczna filantropia	Samoregulacja oparta na wartości	Efektywność połączona ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR – <i>Corporate Social Responsibility</i>)	Wykorzystanie strategii CSR jako platformy perspektywicznego wzrostu organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The Enterprise of the Future*, op.cit.; C.M. Christensen, J.H. Grossman, J. Hwang, *The Innovator's Prescription*, McGraw-Hill, New York 2008; M. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review” December 2008; W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst (eds.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*, John Wiley & Sons Publishers, Inc., New York 2008 oraz K. Oblój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 63.

Od przedsiębiorstw przyszłości wymagana będzie przede wszystkim umiejętność przyjęcia odmiennej perspektywy postrzegania zmian otoczenia. Przedsiębiorstwa nieustannie „bombardowane” tymi zmianami (w szczególności zmianami oczekiwań klienta) muszą uzyskać zdolność do traktowania ich jako nowego wyzwania i możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, nie zaś jako zagrożenia dla własnego rozwoju. W procesie tym bardzo ważną rolę odgrywać będzie umiejętność wieloaspektowej integracji przedsiębiorstwa z innymi podmiotami i klientami na rynku. Integracja ta musi obejmować najistotniejsze sfery i relacje: finansowe, techniczne, informatyczne, procesowe, projektowe, badawcze (szczególnie w strukturach projektowych, tak zwana molekularyzacja), innowacyjne modele biznesu (BMI) oraz przedsięwzięcia typu *project finance*²⁴.

Przedsiębiorstwa przyszłości stają przed strategicznym wyzwaniem permanentnych zmian. Przejawiać się one będą w postaci szybkości, umiejętności efektywnej odpowiedzi na zmianę trendów rynkowych oraz umiejętności

²⁴ Zob. np. Harvard Business School Project Finance Portal: <http://www.people.hbs.edu/besty/projfinportal/> oraz K. Czerkas, *Project Finance w polskiej praktyce. Zastosowanie w działalności deweloperskiej*, Twigger, Warszawa 2001.

stymulowania zmian oraz ich menedżerskiej wizji. Głównym wymogiem stanie się oparcie działalności organizacji na wewnętrznej kulturze zmian, a także na umiejętności operacjonalizacji procesu zmian poprzez wprowadzanie ustrukturyzowanych programów zmian ze wskaźnikami ich pomiaru, systemów oceny jakości procesów zmiany i inkubacji nowych produktów, usług i koncepcji modeli biznesowych, a ponadto zdolności do szybkiej reorganizacji możliwości inwestycyjnych w tym zakresie.

Przedsiębiorstwa przyszłości muszą cechować się zdolnością przewidywania potrzeb. Nie powinny dopuszczać do tego, by rynek je zaskakiwał. Cechować je powinna umiejętność głębokiej współpracy. Powinny być zdolne do utrzymywania takich relacji z klientami, które umożliwią im przejęcie inicjatywy, zaskakiwanie klientów atrakcyjną ofertą. Konieczne jest oparcie modelu biznesu na permanentnej innowacyjności. Niezmiernie istotna staje się precyzyjna wiedza na temat wewnętrznych procesów i możliwości organizacji w perspektywie konieczności utrzymywania kontaktów z siecią jej partnerów zewnętrznych. Chodzi głównie o umiejętność określenia:

- co w ofercie przedsiębiorstwa tworzy grunt do działania;
- co otwiera nowe segmenty lub rynki;
- czego się można nauczyć od otoczenia przedsiębiorstwa i jego klientów;
- czy prowadzona jest systematyczna ocena potencjalnych nowych rynków geograficznych;
- czy oferta globalnej konkurencji jest adekwatna lokalnie;
- czy przedsiębiorstwo jest zdolne do szybszej reakcji na zmianę potrzeb klientów niż konkurencja;
- czy stosowane przez przedsiębiorstwo systemy, rozwiązania techniczne i organizacyjne generują możliwości pozyskania nowych klientów.

Oczywiście pojawia się konieczność wieloaspektowej integracji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Wiąże się z tym nieodzowność opanowania przez przedsiębiorstwa przyszłości umiejętności pozyskiwania „skądkolwiek się da” i wykorzystywania „gdziekolwiek trzeba” lepszej wiedzy, zasobów, aktywów itd. Takie zdolności pozwolą lepiej dostosowywać model biznesu do globalnych trendów, rozwijać globalną współpracę i tworzyć nowe grupy biznesowe. Na tej drodze możliwy staje się rozwój kapitału intelektualnego i pozyskiwanie liderów „myślących i działających globalnie”, a także rozwój więzi międzyludzkich pozwalający na poprawę interakcji wewnętrznych i zewnętrznych oraz innowacyjności przedsiębiorstwa.

Wymóg naturalnej zdolności do pozytywnej autodestrukcji, zmierzającej do przełamywania stereotypów w działaniu, tworzenia nowej wartości i ciągłego rozwoju, wymagać będzie od przedsiębiorstw przyszłości umiejętności

radykalnej i permanentnej zmiany modelu biznesu. Będzie to stymulować trend wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego przedsiębiorstw przy jednoczesnym, adekwatnym poziomie rozwoju technicznego i procesowego. Bardzo istotne będzie również: umiejętne stosowanie polityki społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *corporate social responsibility*), oparcie procesów zewnętrznych i wewnętrznych na polityce zaufania²⁵, wychodzenie poza tradycyjną filantropię i umiejętne określanie oczekiwań klientów w zakresie CSR oraz współpraca z organizacjami cenionymi przez klientów (np. włączanie się w inicjatywy ekologiczne i inne działania z zakresu CSR, przy jednoczesnym bardzo wyraźnym określeniu i promowaniu wewnętrznej polityki CSR i spójności działań podejmowanych w firmie i w jej poszerzonym łańcuchu wartości z tą polityką).

Konkludując, strategicznym wyzwaniem dla przedsiębiorstw przyszłości jest²⁶:

- odporność na wpływ megatrendów, takich jak globalizacja, zmiany społeczne i demograficzne, postęp technologiczny, wszechstronność klientów, wymóg społecznej odpowiedzialności biznesu oraz nieprzewidywalność ryzyka;
- tworzenie i stosowanie innowacyjnych modeli biznesu zdolnego do szybkiej reakcji, to jest odchudzonego, partnerskiego, poszerzonego o sieci współpracy, otwartego i stabilnego;
- umiejętność reakcji i wykorzystania wsparcia zewnętrznych instytucji (finansowych, doradczych, itp.) w sferze kontaktów z klientami, ze środowiskiem biznesowym i konkurentami.

Bibliografia

1. *Adaptable Workforce. Unlocking the DNA of The IBM Global Human Capital Study 2008*, IBM Global Business Services, Somers, NY, USA, 2008.
2. Afuah A., Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Collins J., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwiędstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2007.
4. Grudzewski W.M., I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
5. Hartman A., J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes – strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.
6. Kisielnicki J., *MIS. Systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.

²⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

²⁶ S. Dirks, M. Keeling, R. Lyons, *Economic Development in a Rubik's Cube World*, IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services, Somers, NY, USA, 2008, s. 2.

7. Pastuszek Z., *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2007.
8. *The enterprise of the future. IBM Global CEO Study*, IBM Global Business Services, Somers, NY, USA 2008.
9. *The European e-Business Report 2008. The Impact of ICT and e-business on Firms, Sectors and the Economy*, 6th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Commission, Brussels 2009.
10. Toffler A., *Wciąż tkwimy w fabryce*, „Wprost” 25.01.2009.

Zbigniew Pastuszek – dr hab., dyrektor Instytutu Zarządzania na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

Mariusz Bednarek

CONTINUOUS IMPROVEMENT MANAGEMENT

Globalizm i zmienność otoczenia, w jakim działają współcześni przedsiębiorcy, powodują, że procesy ich dostosowywania się do ciągle innej rzeczywistości są jednym z ważniejszych czynników mogących zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed ryzykiem upadku. Na przestrzeni lat powstawały i ciągle rozwijają się oraz udoskonalają typowe metody i modele restrukturyzacji, które zdaniem ich autorów pomagają firmom odpowiednio reagować na dynamikę zmian otoczenia. Charakterystyką tych modeli jest selektywność ograniczania w czasie ich funkcjonowania.

Zmienność otoczenia jest ciągła, dlatego też procesy dostosowawcze w firmie muszą się charakteryzować ciągłością i kompleksowością. Ostatnio wielu autorów dyskutuje o możliwości zastosowania ciągłego doskonalenia zarządzania jako narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw przyszłości. Pojęcie to nie doczekało się do tej pory jednoznacznej definicji, modelu czy odpowiedniej metodyki. Jedną z prób rozwiązania tego problemu jest model ciągłego doskonalenia zarządzania (*Continuous Improvement Management*, CMI), będący narzędziem naprawczym pozwalającym firmie dostosować się do zmian otoczenia. Wielokrotne zastosowania CMI w przemyśle dowiodły, że ciągłe doskonalenie zarządzania pozwala osiągnąć lepsze wyniki procesów dostosowawczych niż typowy program restrukturyzacyjny, oraz wskazują, że implementacja ciągłego doskonalenia zarządzaniem prowadzi do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu, w jakim funkcjonują współczesne firmy.

Najbardziej istotną cechą otoczenia, w którym działa i działać będzie przedsiębiorstwo przyszłości, stanowi jego zmienność będąca pochodną: globalizmu, wysokiej dynamiki rozwoju naukowo-technicznego, niepewności rynkowej oraz wysokiej konkurencyjności.

Konsekwencją owej zmienności jest skracanie cyklu życia wyrobów, konieczność stałych usprawnień metod zarządzania czy sposobów restruktury-

zacji, nieodzowność ciągłego poszukiwania coraz doskonalszych i wydajniejszych technologii projektowania oraz wytwarzania. Cechy wyróżniające przedsiębiorstwo zdolne do stawiania czoła tak opisanej dynamice zmian to szczupłość, zwinność, inteligencja; jego system zarządzania zaś cechować powinna występująca w sposób ciągły adaptacyjność i innowacyjność.

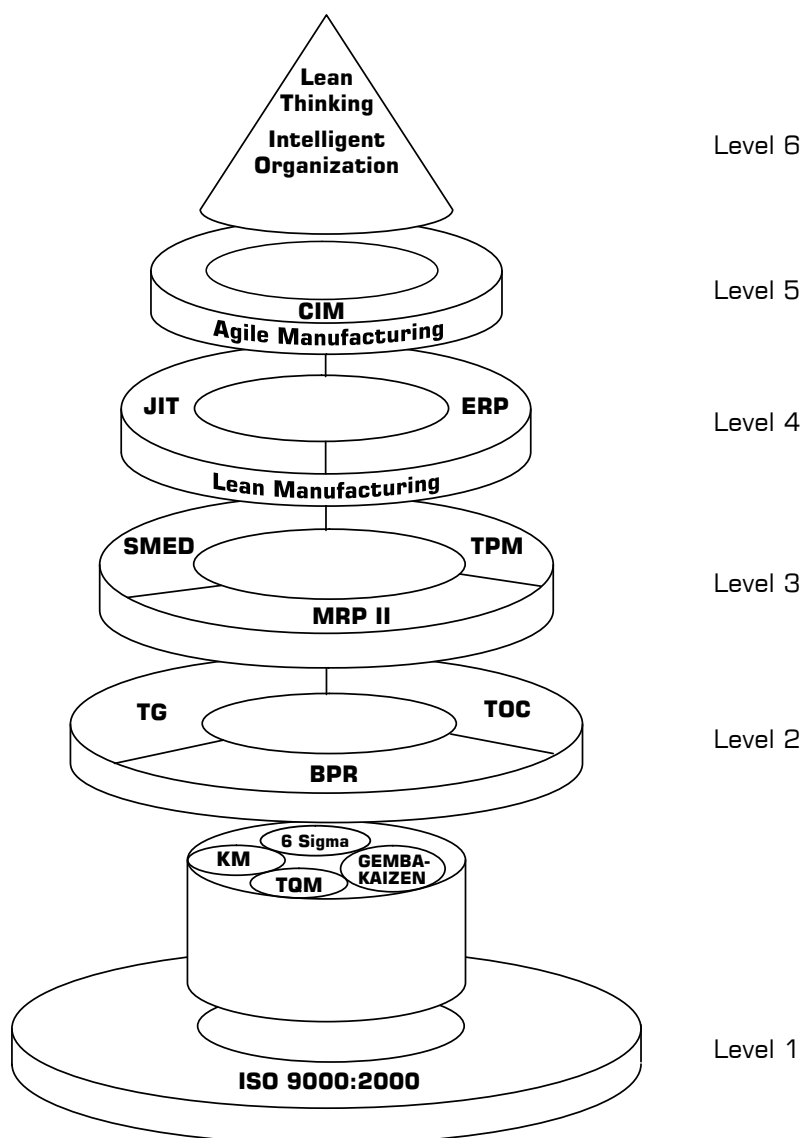
System zarządzania o takiej charakterystyce umożliwi przedsiębiorstwu płynne i dynamiczne dostosowywanie się do zauważonych zmian. Jednocześnie pozwoli on przedsiębiorstwu utrzymać lub polepszyć swą pozycję konkurencyjną na rynku. Powinien być to system oparty na CMI.

Model CMI tworzą różne elementy, z których za najbardziej istotne uznano:

- Reengineering – metodę restrukturyzacji procesowej przedsiębiorstwa – BPR;
- Zintegrowany system wytwarzania wspomaganego komputerowo – CIM;
- Wysoko zintegrowany system zarządzania zasobami przedsiębiorstwa – ERP;
- Normy tworzenia systemów jakości – ISO 9000;
- System dostaw na czas – Just in Time – JiT;
- Filozofie Stałego Udoskonalania – Gemba-Kaizen;
- Zintegrowany system zarządzania zasobami przedsiębiorstwa – MRP II;
- Technologie Grup – TG;
- Teorie Ograniczeń – TOC;
- System Pracy Bezawaryjnej –TPM;
- Kompleksowe Zarządzanie Jakością – TQM;
- Metodę szybkich przebrojeń – SMED.

Model CMI można przedstawić jako „proces nieustającego wdrażania w przedsiębiorstwie zmiennego, zależnego od indywidualnych cech charakterystycznych firmy zbioru metod, narzędzi i filozofii, które są wybierane i wdrażane w zależności od zmian wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Zmiany te, mające charakter ciągły, będą identyfikowane w procesie monitoringu lub controllingu”. W gruncie rzeczy jest to jedna z bardziej trafnych i pełnych definicji modelu CMI (zob. rys. 1).

Rys. 1. Model CMI



Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono rezultaty biznesowe możliwe do osiągnięcia dzięki zastosowaniu w przedsiębiorstwie modelu CMI.

Tabela 1. Rezultaty biznesowe zastosowania CMI

Rdzeń modelu i rezultaty biznesowe stosowanych metod	Poziom modelu	Stosowane metody	Rezultaty biznesowe stosowanych metod
KM – przekształcenie wiedzy pracowników w trwałą wartość dla organizacji i jej interesariuszy w trwałą wartość dla organizacji i jej interesariuszy TQM – przyjęcie filozofii jakości opartej na zasadach stałego i kompleksowego doskonalenia, współpracy, a nie współzawodnicstwa, oraz myślenia systemowego. KAIZEN, 6 SIGMA – stosowanie zasady nieustannego, stopniowego usprawniania, z zachowaniem równowagi pomiędzy wdrażaniem innowacji a utrzymywaniem sprawdzonych rozwiązań.	Organizacja inteligentna		<ul style="list-style-type: none"> • Doskonalenie umiejętności zawodowych pracowników. • Tworzenie wspólnej wizji organizacji. • Polepszenie umiejętności pracy w zespole. • Stosowanie zasad myślenia systemowego.
	Przedsiębiorstwo zwinne – <i>agile</i>	CIM	<ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. • Stworzenie i wdrożenie wysoko zautomatyzowanego i elastycznego systemu wytwarzania.
	Przedsiębiorstwo szczupłe – <i>lean</i>	JiT ERP	<ul style="list-style-type: none"> • Wdrożenie zasad JiT umożliwia wytwarzanie w pełni zgodne z zapotrzebowaniem rynku, eliminuje wszelkiego rodzaju marnotrawstwo, na stałe obniża koszt oraz podnosi poziom jakości i satysfakcji klientów. • Oparte na standardzie MRP II odwzorowanie w systemie wszystkich obszarów funkcjonalnych oraz uchwycenie i magazynowanie w zintegrowany sposób wszystkich transakcji umożliwia integrację i kontrolę kosztów.
	Doskonalenie procesów pomocniczych	SMED TPM MRP II	<ul style="list-style-type: none"> • Skracanie czasów przebrożeń umożliwi zmniejszenie liczności partii produkcyjnych, co poprawi szybkość reakcji na zmiany zapotrzebowania. • Proaktywna strategia utrzymania ruchu eliminuje marnotrawstwo przerw w wytwarzaniu oraz niedostosowanie zasobów materialnych do potrzeb Strumienia Wartości. • Połączenie procesów biznesowych w zintegrowany i scentralizowany system, który umożliwia równowagę dostaw i zapotrzebowania.
	Doskonalenie procesów głównych	TG	<ul style="list-style-type: none"> • Zaprojektowanie i wprowadzenie wysoko produktywnych komórek produkcyjnych oraz eliminacja strat występujących w procesach produkcyjnych. • Stworzenie płaskich i efektywnych struktur i procedur zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji procesów biznesowych. • Zdefiniowanie i eliminacja wąskich gardeł występujących w procesach realizowanych w przedsiębiorstwie.
		BPR	
		TOC	
Podstawy doskonalenia organizacji	ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> • Standaryzacja procesów i rezultatów działania przedsiębiorstwa nakierowana na zwiększenie satysfakcji klienta oraz skuteczność i efektywność zarządzania. • Przyjęcie podstaw doskonalenia jakości zarządzania jako klucza do sukcesu przedsiębiorstwa. • Uświadomienie kadrze znaczenia wartości dla klienta jako wyznacznika jakości rezultatów i efektywności działania przedsiębiorstwa. 	

Mariusz Bednarek – prof. dr hab. inż., kierownik Zakładu Organizacji Procesów Produkcyjnych na Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej. Był dyrektorem Center of Productive Technologies i profesorem na wydziale Industrial Engineering na Politechnice Monterrey w Meksyku, a także współpracownikiem General Motors Institute (USA). Od 27 lat wdraża rozwiązania z zakresu ciągłego doskonalenia zarządzania w przemyśle Polski, Ameryki Południowej, Kanady i USA (m.in. w zakładach Boscha, DelcoRemy, Mabe-GE, Eagle Pitcher, Mittal, Valeo, General Motors). Jest ekspertem UE oraz audytorem systemów jakości ISO 9000 i QS 9000.

Zbigniew Chyba

HIGH-TECH WZMACNIA POZYCJĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

O postępie cywilizacyjnym ludzkości w dużej mierze decydują, oprócz nowych źródeł energii i środków przekazywania informacji, nowe materiały. Opracowywanie nowoczesnych materiałów jest wymuszane potrzebami militarnymi, osiągnięciami naukowymi oraz rozwojem technologicznym. Istotną rolę odgrywają również problemy ekologiczne, które stymulują prace nad takimi technologiami, w których istnieją lepsze możliwości utylizacji odpadów¹. Materiały z tworzyw sztucznych przeważnie zalicza się do wyrobów wysokiej lub średniowysokiej techniki. Taką kwalifikację stosuje się na przykład w tabelach opartych na systemie EKD (Europejska Klasyfikacja Działalności), w której zarówno wyroby chemiczne, jak i włókna sztuczne zalicza się do średniowysokiej techniki. Z kolei według OECD² chemikalia, a wśród nich niektóre polimery, zalicza się do grupy wyrobów wysokiej techniki.

Budowanie przewagi

Nowe technologie, w tym także materiałowe, są jednym z najistotniejszych czynników przewagi konkurencyjnej. U podstaw każdej technologii leży wiedza. Występuje ona na trzech poziomach zależnych od stopnia jej bezpośredniej przydatności do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Poziomy te określa się jako badania podstawowe, badania rozwojowe oraz zastosowania wiedzy. W przypadku badań podstawowych jest to wiedza nowa, w odniesieniu do badań rozwojowych – wykorzystanie istniejącej wiedzy, nato-

¹ Por. W. Szlezyngier, *Tworzywa sztuczne*, t. 3, Wydawnictwo Fosze, Rzeszów 1999.

² Z. Wysokińska, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 92, opracowano na podstawie: *Classification of High Technology Products and Industries* – Document: DSTI/EAS/IND/STP (95)1, OECD, Paris, September, 1995.

miast w przypadku zastosowań – rozpowszechnienie wiedzy nadającej się do względnie szybkiego i szerokiego zastosowania.

Wiedza w organizacji odnosząca się do obszaru technologii ma służyć tworzeniu i zwiększaniu wartości produktów dla klientów. Przyczynia się ona ponadto do nadawania nowych wartości procesom i działaniom w organizacji oraz zwiększania wartości surowców, materiałów i komponentów, z uwzględnieniem sposobów ich pozyskiwania³. Przedsiębiorstwa dążące do uzyskania przewagi konkurencyjnej w dziedzinie nowych technologii stosują różne strategie. Oto kilka przykładów. W latach 80. XX wieku General Electric i Du Pont stały się dominującymi producentami polimerów na rynku amerykańskim i w skali globalnej.

General Electric, niejako przy okazji kontroli dostaw mas plastycznych dla wytwarzanego przez siebie sprzętu AGD, wszedł na rynek polimerów dwie dekady wcześniej, w latach 60. ubiegłego wieku. Kierowana przez J. Welcha korporacja zainwestowała znaczne środki w badania i rozwój polimerów. Wykorzystując trendy do globalizacji w branży i kładąc nacisk na dostosowanie się do wymagań nabywców tej grupy wyrobów, agresywnie dążyła do zwiększenia swego udziału w rynku⁴. W łańcuchu wartości firmy podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej General Electric w grupie polimerów przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Źródła przewagi w łańcuchu wartości firmy GE w produkcji polimerów

Infrastruktura firmy	Sprawne zarządzanie/ charyzma i wizjonerstwo J. Welcha		
Zarządzanie zasobami ludzkimi	wykwalifikowane kadry, sprawny system szkoleń	sprawna motywacja sprzedawców	
Rozwój technologii	najlepsza technologia	najlepsze wspieranie rozwoju nowych zastosowań, najlepsze techniki badań marketingowych	
	wysoka jakość produkcji, elastyczna produkcja	bardzo dobre plasowanie produktu na rynku, silna koncentracja na rozwojowych segmentach rynku, intensywna penetracja rynku, silne więzi personalne z klientami, elastyczność dostaw, intensywna promocja i kredytowanie sprzedaży	łatwe zastosowanie produktu, intensywne szkolenie nabywców
	zakupy	produkcja marketing/logistyka sprzedaży	serwis

Źródło: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 220, za: A.C. Hax, N.S. Majluf, *The Strategy Concept and Process*, 1990.

³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 219.

⁴ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 220.

W latach 80. ubiegłego wieku General Electric poszukiwał źródeł przewagi w działaniach marketingowych. W okresie późniejszym większy nacisk położono na rozwój technologiczny, zwiększono nakłady inwestycyjne na badania i rozwój. W przyjętej przez korporację strategii konkurowania wyeksponowano znaczenie dyferencjacji stosowanych środków. Na wypadek dalszego nasilenia się konkurencji w planach firmy założono zwiększenie nacisku na budowanie przewag w zakresie kosztów.

Interesująco przedstawia się na tym tle strategia konkurowania obrona przez firmę Du Pont. Początkowo, w latach 50. i 60., Du Pont kierował główną uwagę na innowacje. Inwestowano w badania i rozwój, tworzone nowe produkty, zapewniając im od razu należyłą ochronę patentową. Jednocześnie dbano o wysoką jakość produkcji i starano się maksymalizować rentę monopolową ze sprzedaży nowych wyrobów. Wprowadzono na rynek wiele produktów, których marki stały się nazwami własnymi. Taki jest źródłosłów między innymi celofanu, teflonu, dacronu, acetalu. Na przykład *Słownik języka polskiego PWN* już w latach 70. definiował słowo „celofan” nie jako markę określonego produktu, ale po prostu stwierdzał, że celofan to „cienka przezroczysta folia, trudno przepuszczająca wilgoć, otrzymywana z wiskozy z dodatkiem gliceryny, stosowana głównie do opakowań”. Acetal zdefiniowano w *Słowniku* jako „związek chemiczny powstający w wyniku działania alkoholu na aldehyd” itd. Podobnie do znaczenia tych określeń odnoszą się słowniki językowe w wielu innych krajach.

Tabela 2. Źródła przewagi w łańcuchu wartości firmy Du Pont w produkcji polimerów

Infrastruktura firmy	Tradycja i wizerunek firmy jako producenta tworzyw sztucznych				
Zarządzanie zasobami ludzkimi	paternalistyczna kultura zapewniająca bezpieczeństwo kadr, atrakcyjna dla naukowców wysokiej klasy		najlepszy system szkoleń, integracja kadry sprzedawców i serwisantów		
Rozwój technologii	najwyższy poziom B+R w zakresie polimerów, B+R oraz rozwój technologii prowadzone na skalę globalną		zaangażowanie w rozwój procesów technologicznych, włączanie w badania i rozwój procesów technologicznych klientów		
	bezpośrednie zakupy, niskie koszty zakupu materiałów	najwyższe korzyści skali, najwyższa jakość produktów, niskie straty w produkcji	rozwinięta sieć składów, możliwość szybkich dostaw	image wysokiej jakości, silna służba sprzedaży, integracja ze służbami marketingowymi innych oddziałów firmy	silnie rozwinięta sieć serwisowa, sprawne szkolenia nabywców, gwarancje wymiany wadliwych produktów
	zakupy	produkcja	logistyka sprzedaży	marketing	serwis

Źródło: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 221, za: A.C. Hax, N.S. Majluf, *The Strategy Concept and Process*, 1990.

Konkurencja ze strony General Electric wymusiła stałe usprawnianie technologii produkcji, maksymalizację korzyści skali, obniżkę kosztów oraz usprawnianie działań marketingowych. Źródła przewagi konkurencyjnej Du Pont w branży polimerów pod koniec lat 80. pokazuje tabela 2.

Porównanie orientacji strategicznych wskazuje, że w obu firmach na przełomie dwóch ostatnich dekad poprzedniego stulecia nastąpiła konwergencja ich strategii. Du Pont, firma wykorzystująca swą przewagę technologiczną, musiał pod wpływem konkurencji ze strony General Electric usprawnić funkcje marketingowe. General Electric, dysponując w przeszłości na rynku polimerów przewagą marketingową, został zmuszony do usprawnienia swych kompetencji technicznych i kosztowych. W efekcie obie firmy przeniosły swe działania zmierzające do uzyskania przewagi konkurencyjnej na obszar ponoszonych kosztów i jednocześnie skoncentrowały uwagę na atutach osiągniętych dzięki dyferencjacji swych produktów (ofert)⁵.

Innowacyjność technologiczna zapleczem konkurencji

Konkurowanie na rynku polimerów obu gigantów, skoncentrowane obecnie na kosztach i dyferencjacji ofert, nie byłoby możliwe bez ogromnego wysiłku – nieustająco kontynuowanego – włożonego w osiągnięcie doskonałości technologicznej, badania i rozwój otwierające nowe obszary zastosowań wytwarzanych produktów, wyzwalające ich nowe cechy użytkowe i niedostępne poprzednio właściwości. We współczesnej gospodarce innowacje produktu, technologiczne itp. są kluczem do sukcesu we wszystkich pozostałych obszarach działalności biznesowej. W szczególności odnosi się to do takich branż przemysłowych, jak chemia i nowe materiały, w których swymi dokonaniem zapisały się między innymi obie korporacje. Kojarzone z nimi produkty nie są jednak jedynymi zdobywającymi w tych dziedzinach przebojem współczesne rynki. Także one same nie są współcześnie tymi, których dominacja na światowych rynkach jest absolutna; nowi oferenci mogą podjąć z nimi rywalizację.

Wśród tworzyw o specjalnych właściwościach, które znalazły się w ofercie Du Ponta, a także innych producentów i dostawców, szczególne znaczenie mają tzw. elastomery wysokiej techniki. Kilka słów wyjaśnienia, o co chodzi w przypadku tych nowoczesnych materiałów wysokiej techniki. Elastyczność jest stanem fizycznym charakterystycznym wyłącznie dla polimerów. Od elastomerów służących do wytwarzania produktów high-tech oczekuje

⁵ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 222.

się równoczesnego spełnienia wszystkich lub przynajmniej 3–4 z następujących wymagań⁶:

- wysokiej odporności cieplnej (> 400 K) oraz dobrej odporności na silne czynniki utleniające;
- wytrzymałości mechanicznej >10 MPa w szerokim przedziale temperatur;
- zachowania stanu elastyczności w przedziale temperatur stosowania 240–520 K;
- odporności na ścieranie w podwyższonej temperaturze i przy znacznych obciążeniach dynamicznych;
- odporności na działanie niektórych mediów technicznych oraz pęcznienie;
- małej przepuszczalności par i gazów.

Większość kauczuków specjalistycznych nie spełnia jednocześnie wszystkich wymienionych wymagań. Obiecującym elastomerem jest bez wątpienia HNBR (tj. uwodorniony kauczuk butadienowo-akrylonitrylowy, otrzymany po raz pierwszy w 1983 roku). Du Pont – ale nie tylko on, bo również Dow Elastomers – wprowadził na rynek w roku 1997 nowy elastomer typu EPDM pod handlową nazwą Nordel IP. Otrzymano go w procesie katalizy metalocenowej, według technologii InsiteTM, umożliwiającej uzyskanie jednorodnego i czystego produktu o dobrej przetwarzalności.

Podobne produkty oferują również Exxon Chemicals i DSM, pod handlową nazwą DEX Plastomers. Produkty te jednak mają większą gęstość i właściwości pośrednie między elastomerami i termoplastami. Exxon Chemicals oferuje ponadto nowe rodzaje EPDM, stosowane do wytwarzania miękkich, porowatych profili oraz do izolacji kabli. Rok po wprowadzeniu na rynek przez Du Ponta oraz Dow Elastomers elastomeru o handlowej nazwie Nordel IP Union Corbide uruchomił produkcję EPDM, posługując się nową technologią polimeryzacji. Tak wytwarzany EPDM, stosowany w przemyśle budowlanym do wytwarzania białych profili do ram okiennych, opracował i wprowadził Enichem.

Poszukiwania idealnego elastomeru specjalistycznego, charakteryzującego się jednocześnie umiarkowaną ceną i znakomitymi właściwościami, trwają nadal. Według Tsuzuki (Toyota Co.) powinien on charakteryzować się olejoodpornością, odpornością na starzenie, termoodpornością oraz giętkością w obniżonej temperaturze. Ze względu na uwarunkowania strukturalne synteza takiego elastomeru jest jednak bardzo trudnym zadaniem.

⁶ Por. W. Rzymski, B. Wolska, *Elastomery specjalistyczne. Materiały High-Tech*, „Plastics Review” 2001, nr 7.

W elektronice i optoelektronice

Perspektywicznymi rynkami tworzyw specjalnych opartych na *high technology* są optoelektronika i optyka nieliniowa. Ich szybki rozwój w ostatnich latach wynika z gwałtownego wzrostu zapotrzebowania na przekazywanie i przetwarzanie informacji. Sprawna, obejmująca całe kontynenty współpraca systemów informatycznych wymaga przekazywania w krótkim czasie i bez zakłóceń wielkich ilości informacji. Tradycyjne metody polegające na zastosowaniu przewodów metalowych lub fal radiowych nie były w stanie sprostać rosnącym wymaganiom. Możliwość zwiększenia przepustowości linii komunikacyjnych stwarza modulacja sygnałów świetlnych przesyłanych światłowodami.

Przetwarzania sygnałów elektrycznych na optyczne i odwrotnie dokonuje się za pomocą laserów oraz specjalnych układów optoelektronicznych: modulatorów, przetworników, podwajaczy częstości i innych. Ich działanie opiera się na wykorzystaniu nieliniowych właściwości optycznych odpowiednich materiałów. Do tej pory najczęściej były stosowane wykazujące takie właściwości kryształy związków nieorganicznych, na przykład kwaśny fosforan amonu (KDP), niobian litu, kwarc. Obecnie coraz częściej znajdują zastosowanie nowe materiały polimerowe wysokiej techniki.

LNP Engineering Plastics wprowadził ostatnio na rynek nowe tworzywo przewodzące pod handlową nazwą Stat-Kon. Oparte jest ono na poliamidzie 12, wzmocnione zostało włóknami ze stali nierdzewnej. Charakteryzuje się bardzo dobrym przewodnictwem elektryczności. Stosowane jest tam, gdzie występuje duża liczba urządzeń elektronicznych (na przykład wokół silnika samochodowego) i gdzie gromadzą się ładunki elektrostatyczne, które podczas wyładowań mogą powodować destrukcję systemów elektronicznych.

Z kolei Hyperion Catalysis International (USA) wynalazł w ostatnich latach przewodzące mikrowłókna grafitowe (*Conductive Graphite Fibrils*). Mikrowłókna te mają średnicę 0,01 μm , a długość 1–10 μm . Po połączeniu z tworzywem polimerowym nadają mu cechy elektroprzewodności, nie pogarszając jego właściwości fizycznych. Wprawdzie elektroprzewodność zależy od rodzaju stosowanego tworzywa, ale efektywność tak wzbogaconych mikrowłókien jest w tym przypadku trzykrotnie większa od efektywności zwykłych włókien grafitowych.

Opracowano również nowe powłoki elektroprzewodzące składające się z 3,4-polietylenodioksytiofenu PEDT (typ Baytron P, producent: Bayer). Powłoki te, poza dobrymi właściwościami antystatycznymi, odznaczają się dobrą przezroczystością i odpornością na czynniki atmosferyczne. Dzięki tym cechom ich użyteczność przewyższa polimery napełnione sadzą lub gra-

fitem (otrzymywane z nich wyroby nie brudzą). Powłoki z PEDT wykazują podobny zakres przewodności elektrycznej (powierzchniowej) jak polimery napełnione sadzą.

Doskonałym przykładem ilustrującym bezpośrednie powiązanie między wymaganiami stawianymi przez współczesną technologię a możliwością otrzymania materiałów o specyficznych właściwościach są tworzywa ciekłokrystaliczne. Znajdują one zastosowanie w elementach elektrycznych i elektronicznych, kablach i połączeniach światłowodowych, urządzeniach medycznych, a także w technice lotniczej i kosmicznej. Charakteryzują się nadzwyczaj małą ilością zanieczyszczeń jonowych, co w przypadku zastosowań w elektronice jest zaletą w porównaniu z innymi materiałami⁷. W przypadku detali, którym stawia się wysokie wymagania, tworzywa ciekłokrystaliczne są lepszymi materiałami niż stopy metali lekkich czy inne tworzywa sztuczne.

Nanokompozyty – nowa klasa materiałów

Nową klasą materiałów w przemyśle tworzyw sztucznych są nanokompozyty polimerowe⁸. Powstały one w wyniku modyfikacji tworzyw tradycyjnych, polegającej na wprowadzeniu do matrycy polimerowej relatywnie małej ilości składnika rozdrobnionego do rzędu nanometrów (milionowych części milimetra). Wpływa to w zasadniczy sposób na osiągnięcie zadanych właściwości. Intensywne prace nad tą grupą tworzyw prowadzone są w największych ośrodkach badawczych USA, Japonii i Niemiec. Te kraje przeznaczają ogromne środki finansowe na badania i rozwój produkcji nanokompozytów i odgrywają w tej dziedzinie kierowniczą rolę.

Można podać przykłady rynkowego sukcesu nanokompozytów. Kilkuletnia, zainicjowana w 1997 roku współpraca między producentami samochodów (General Motors oraz firmami: BASELL i Southern Clay Products) przyniosła efekt w postaci części nadwozia wykonanych z nanokompozytów na bazie PP (polipropylenu). Według zapowiedzi z sierpnia 2001 roku już rok później miały się pojawić pochodzące z wytwórni General Motors samochody van: GMC SAFARI i Chevrolet ASTRO z pomocniczymi schodkami biegnącymi wzdłuż bocznych, rozsuwanych drzwi, wykonanych z nanokom-

⁷ J. Garbarski, *Materiały i kompozyty niemetale*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 95.

⁸ L. Piecyk, *Nanokompozyty polimerowe – tworzywa o nowych właściwościach*. „Vademecum tworzyw sztucznych i gumy” 2002, nr 1, s. 14.

pozytu. Samochody z takim zainstalowanym przez dealerów wielkogabarytowym elementem miały stanowić jedną z opcji oferowanych pojazdów.

Przewidywano, że do wykonania kilku tysięcy elementów rocznie BASELL będzie stosował materiał DX 277 zawierający 2,5% nanoglinki zamiast dziesięciokrotnie większej ilości talku. Dzięki temu waga pomocniczego schodka w tych modelach samochodu zmniejsza się o 20%, a skurcz prasowniczy wzrasta do 0,4%. Następuje też zwiększenie odporności na niską temperaturę z -10°C do -30°C w porównaniu z elementami napełnionymi talkiem. Te zapowiedzi zostały spełnione, co znalazło potwierdzenie w postaci przyznania General Motors przez Society of Plastics Engineers (SPE) nagrody Grand Award 2001 za ten wyrób jako zapoczątkowujący pojawienie się w zastosowaniach konstruktorskich i produkcyjnych nowej klasy wzmocnionych tworzyw.

Jednak nie tylko General Motors przeznaczył bardzo znaczne środki na nowe rozwiązania technologiczne. Podobnie uczyniła Toyota, podążyły ich śladem również Ford Motors i Volvo. Swoje zaangażowanie w prace nad nanokompozytami sygnalizują producenci surowców, jak Bayer Honeywell, Eastman, Clariant, RTP, Showa Denko czy UBE. Czołowi producenci polimerów BASELL i DOW muszą zatem przygotować się do sprostania przewidywanym trendom na rynku, odpowiednio do tego dostosować swe ośrodki badawcze i zdolności produkcyjne.

W milionach ton, w miliardach dolarów

Wtedy gdy BASELL i Southern Clay Products podjęły współpracę z General Motors w zakresie wykorzystania do produkcji samochodów nowych, dopiero wchodzących na rynek tworzyw, a więc w 2002 roku, chłonność globalnego rynku nanokompozytów polimerowych była szacowana na kilka tysięcy ton. Była to ledwie ułamek części światowego zużycia polimerów, które wynosiło ogółem około 185 mln ton rocznie. Jednak już w tym czasie przewidywano, że w połowie obecnej dekady tylko w Ameryce Północnej zużycie wyniesie około 25 tysięcy ton. Nie był to bynajmniej kres spodziewanego zapotrzebowania na nanokompozyty. Na przykład Bins&Associates opublikował prognozę, z której wynika, że już w przyszłym roku rynek nanokompozytów ukształtuje się na poziomie milionów ton rocznie i wartości około 4 mld USD.

Nie powstrzymywały tego triumfalnego pochodu nowego tworzywa jego wysokie początkowo ceny. Zdawano sobie bowiem sprawę, że kwestią bliskiego czasu jest opanowanie nowych technologii wytwarzania, co po-

zwoli na zdecydowane zwiększenie podaży nanokompozytów polimerowych i w ślad za tym znaczące obniżenie cen. Wraz z tym nastąpi upowszechnienie ich zastosowań – poza przemysłem samochodowym – w przemyśle opakowań, elektronicznym oraz wyrobów gospodarstwa domowego, a także – choć może początkowo na mniejszą skalę – w wielu innych.

Nanokompozyty polimerowe oferuje już wielu znanych producentów surowców dla przemysłu tworzyw sztucznych. W tabeli 3 zebrano informacje o wybranych firmach, opublikowane przez Bins&Associates, Sheyboygan, Wis.

Tabela 3. Dostawcy nanokompozytów polimerowych

Dostawca (nazwa handlowa)	Polimer-matryca	Nanonapełniacz	Przeznaczenie
Bayer AG (Durethan)	Nylon 6	Glinka organiczna	Folie barierowe
Clariant	PP	Glinka organiczna	Opakowania
Creanova (Vestamid)	Nylon 12	Nanorurki	Elektroprzewodzące
GE Plastics	PPO/Nylon	Nanorurki	Części samochodowe malowane
Honeywell (Aegis)	Nylon	Glinka organiczna	Butelki i folie barierowe
Hyperion	PET G,PBT,PC,PP	Nanorurki	Elektroprzewodzące
Kabelwerk Eupen of Belgium	EVA	Glinka organiczna	Kable i przewody
Nanocor (Imperm)	Nylon MDX6	Glinka organiczna	Butelki PET na piwo
Polymeric Supply	Poliester nienasycony	Glinka organiczna	Transport morski
RTP	Nylon 6, PP	Glinka organiczna	Wielostronne
Showa Denko (Systemer)	Nylon 6	Glinka, mika	Odporne na ogień
UBE (Ecobesta)	Nylon 6, 66	Glinka organiczna	Układy paliwowe
Unitika	Nylon 6	Glinka organiczna	Wielostronne
Yantali Haili Ind. &Com. of China	UHM WPE	Glinka organiczna	Rury w terenach sejsmicznych

Źródło: Bins&Associates.

* * *

Nowoczesne technologie, w tym także nowe materiały o zaawansowanych właściwościach, odgrywają kluczową rolę w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Do grupy ważnych w tej dziedzinie nowości należą polimery o specjalnych własnościach, zaliczane zarówno do wyrobów wysokiej, jak i średniowysokiej techniki. To już nie są tylko cenione mate-

riały opakowaniowe. Stanowią one materiały pomocnicze do wytwarzania wyrobów tak zwanej ultrawysokiej techniki, stosowanych w przemyśle lotniczym i w kosmonautyce.

W gospodarce opartej na wiedzy szczególną rolę odgrywają nowoczesne, „inteligentne” materiały, otrzymywane dzięki zastosowaniu zaawansowanych technologii. Przedstawione przykłady materiałów i technologii z zakresu chemii tworzyw sztucznych opartych na high-tech ilustrują praktycznie wykorzystywanie osiągnięć nauki i techniki w budowaniu mocnej pozycji konkurencyjnej firm, które potrafią w tych osiągnięciach dostrzec szanse dla siebie, mają odwagę wkraczać na tereny dopiero powstających możliwości i nie żałują na ten cel odpowiednich nakładów.

Bibliografia

1. Bins&Associates, *Dostawcy nanokompozytów polimerowych*, analizy publikowane przez firmę, 2001.
2. Chyba Z., *Wpływ nowoczesnych materiałów na rozwój przedsiębiorstw high-technology*, praca magisterska pisana pod kierunkiem prof. W. Grudzewskiego, Warszawa 2003.
3. *Classification of High Technology Products and Industries*, Document: DSTI/EAS/IND/STP (95)1, OECD, Paris, September 1995.
4. Garbarski J., *Materiały i kompozyty niemetalowe*, Wydawnictwa Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
5. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
6. Grudzewski W., I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
7. Hax A.C., N.S. Majluf, *The Strategy Concept and Process*, 1990.
8. Piecyk L., *Nanokompozyty polimerowe – tworzywa o nowych właściwościach*, „Vademecum tworzyw sztucznych i gumy” 2002, nr 1.
9. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
10. Rzymiski W., B. Wolska, *Elastomery specjalistyczne. Materiały High-Tech*, „Plastics Review” 2001, nr 7.
11. Szewczyk P., *Przyszłość jest już w drodze. Nanotechnologia wzbudza duże nadzieje*, „Plastics Review” 2001, nr 11.
12. Szlezyngier W., *Tworzywa sztuczne*, t. 3, Wydawnictwo Fosze, Rzeszów 1999.
13. Wysokińska Z., *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.

Zbigniew Chyba – mgr inż., doktorant na Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej.

Jan Klimek

KRYZYS W FIRMIE

Kryzys to ostatnio jedno z częściej używanych słów. Pojawia się niemal wszędzie, w mediach, w szkołach, w firmach. O kryzysie ludzie mówią w domu, na spotkaniach służbowych, na przystankach autobusowych. Wszędzie, niczym ogromne zagrożenie pojawia się widmo kryzysu. Czy faktycznie jest się czego bać, czy po prostu boimy się czegoś, czego nie znamy i czego nie rozumiemy? Jak mówi chińskie przysłowie: „Nie znać siebie i nie znać swojego wroga, to w 99% prawdopodobieństwo porażki. Znać siebie i nie znać swojego wroga, to w 50% prawdopodobieństwo porażki. Znać siebie i znać swojego wroga, to tylko 1% prawdopodobieństwa porażki”.

Dlatego najważniejsze jest poznanie. Jeśli wiemy, z czym mamy do czynienia, boimy się mniej, jesteśmy lepiej przygotowani i możemy opracować odpowiedni plan działania. Zrobić z nieznanego rzecz znaną – w tym wypadku zrozumieć, czym jest kryzys, nauczyć się wyszukiwać jego symptomy i przygotować plan działania do zastosowania w momencie pojawienia się kryzysowej sytuacji. Kryzys to także:

- punkt zwrotny inspirujący zmiany;
- znaczące emocjonalne zdarzenie lub radykalna zmiana statusu w życiu człowieka;
- chwila, kiedy decydujemy, czy dane działanie będzie trwało, ulegnie zmianie, czy zostanie zakończone;
- stan cierpienia związany z towarzyszącymi uczuciami zagrożenia czy lęku, przeżywanymi w związku z wymienionymi wydarzeniami.

Termin „kryzys” pochodzi z greckiego *krisis* i w sensie ogólnym oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Kryzys (*crisis* w języku angielskim) poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przeżyć negatywnych¹.

¹ Wikipedia, Wolna Encyklopedia, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Kryzys_\(definicje\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Kryzys_(definicje)), dostępne 8 czerwca 2009 roku.

Od początku swego istnienia mamy do czynienia z sytuacjami kryzysowymi. Życie każdego człowieka obfituje w zmiany. Żyjemy w niepewnym środowisku, gdzie jedno jest pewne – zmiana. Zachowań człowieka nie można kontrolować, przewidzieć, tak samo jak nie można przewidzieć i kontrolować przyrody, możemy jednak ograniczać sytuacje wywołujące kryzys i minimalizować jego skutki. Jednak nie da się ich wyeliminować do końca.

Makrootoczenie

Kryzys jest częścią naszego życia, dotyczy wszystkich, jest spodziewany, a nawet pożądanym. Wymaga od nas zmian, podejmowania nowych wyzwań, szukania nowych rozwiązań. Kryzys to często szansa, którą trzeba umieć odpowiednio wykorzystać i trzeba być do tego dobrze przygotowanym. Jak mówią aktorzy – najlepsza improwizacja to ta dobrze przygotowana. Przyczyny kryzysu w organizacji wynikają z czynników zewnętrznych i wewnętrznych, są to tak zwane czynniki egzo- i endogeniczne. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w ściśle określonym otoczeniu, które generuje zbiór czynników egzogenicznych. Otoczenie to charakteryzuje się zazwyczaj stosunkowo wysokim stopniem niepewności i zmienności, co może w znacznym stopniu wpływać na warunki funkcjonowania oraz efektywność działalności przedsiębiorstwa. W ujęciu tradycyjnym otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się na makrootoczenie i mikrootoczenie.

Makrootoczenie to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstw działających w danym miejscu i czasie. W skład czynników makroekonomicznych wchodzi między innymi klimat, stan infrastruktury, prawo, sytuacja gospodarcza regionu oraz kraju, upodobania mieszkańców, ich demograficzna segmentacja, normy kulturowe itp. Makrootoczenie ma największy wpływ na działalność przedsiębiorstw, gdyż w znacznym stopniu ogranicza oraz określa możliwości ich rozwoju i działania. Sytuacje kryzysowe są bardzo często wywoływane w momencie zaniku lub braku kontroli nad makrootoczeniem firmy. Można tu także mówić o makrootoczeniu korzystnym, wspierającym rozwój biznesu, oraz niekorzystnym, w których państwo oraz czynniki dodatkowe nie oddziałują pozytywnie na sferę biznesu².

Do czynników zewnętrznych można zaliczyć:

- kryzys makroekonomiczny;
- utrwalające się trendy spadku sprzedaży;
- niekorzystne wskaźniki dotyczące rozwoju sektora;

² M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 47.

- wzrastającą walkę konkurencyjną;
- pojawienie się substytutów;
- pojawienie się nowych technologii;
- zmiany w zakresie polityki podatkowej, koncesyjnej;
- deregulację oraz liberalizację rynku;
- zdarzenia losowe;
- lukę niedoboru – zmniejszenie się względnego udziału w rynku;
- niekorzystne zmiany w wizerunku firmy;
- utratę głównych nabywców lub dostawców.

Warto więc obserwować, co dzieje się na zewnątrz firmy, jak tworzy się jej otoczenie, co się dzieje z branżami podobnymi, z sektorem, w którym działa przedsiębiorstwo, jakie są trendy ekonomiczne, czy pojawiają się nowinki technologiczne. Trzeba przypatrywać się polityce, nowym ustawom, regulacjom, które mogą również mieć znaczący wpływ na funkcjonowanie firmy. To wszystko bowiem oddziałuje na kondycję przedsiębiorstwa.

W związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej pojawiły się nowe regulacje, do których firmy musiały się dostosować. Pozyskana w tej dziedzinie odpowiednio wcześniej wiedza dała możliwość lepszego przystosowania się do nowych warunków, a doraźnie również wykorzystania pojawiających się nowych możliwości. Przynależność do Unii Europejskiej nie chroni automatycznie przed pojawieniem się kryzysu. Nastąpiło ogólne załamanie gospodarcze na świecie, recesja, spadek sprzedaży, globalna zapaść. Dosięga ono każdego w mniejszym lub większym stopniu, również małe i średnie firmy, które jednak są dużo bardziej elastyczne niż duże koncerny.

Mikrootoczenie

Drugi rodzaj otoczenia przedsiębiorstwa to mikrootoczenie, nazywane także otoczeniem konkurencyjnym firmy. Kształtowane jest ono przez wszystkie podmioty gospodarcze, które tworzą z przedsiębiorstwem powiązania biznesowe. Należą do tej grupy: klienci, konkurenci, dostawcy, instytuty naukowe i inne organizacje związane z branżą. Pozycja konkurencyjna firmy – będąca jednocześnie jednym z podstawowych elementów strategii konkurowania – generuje możliwość jej oddziaływania na poszczególne elementy wchodzące w skład mikrootoczenia. Sytuacje kryzysowe w firmie są w praktyce dość często wywoływane przez mikrootoczenie, gdyż tworzy ono specyficzne sektorowe środowisko działania przedsiębiorstwa.

Efektywność funkcjonowania podmiotów gospodarczych zależy w znacznym stopniu także od działań oraz procesów zachodzących wewnątrz

firmy, czyli czynników endogenicznych. Czynniki te mogą wynikać z problemów bądź błędów w zarządzaniu firmą (bierzemy pod uwagę zarządzanie na wszystkich szczeblach, to jest strategicznym, taktycznym i operacyjnym). Determinanty kryzysu mogą wystąpić zgodnie z wymienioną koncepcją w różnych sferach firmy, takich jak: zarządzanie, marketing, produkcja, technologia, opracowanie strategii firmy, zarządzanie operacyjne³. Czynniki wewnętrzne to:

- błędnie zdefiniowany cel rozwoju firmy;
- brak monitoringu zmian zachodzących w otoczeniu;
- brak planowania długookresowego;
- błędna polityka rozwojowa;
- zachwiana komunikacja wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji;
- źle prowadzona gospodarka zasobowa;
- brak planowania oraz zarządzania zmianami;
- nieadekwatne rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie;
- problemy z płynnością finansową, straty finansowe;
- wzrost kosztów działalności;
- spadek wartości przedsiębiorstwa;
- konflikty wśród kadry;
- brak kompetencji kadry zarządzającej;
- rosnąca dźwignia finansowa w strukturze kapitału;
- zahamowanie procesów rozwojowych, innowacyjnych i inwestycyjnych.

Kryzys przybiera na sile w miarę pogłębiania się już istniejących problemów oraz pojawiania się nowych. Sytuacji tej towarzyszy najczęściej ogólna destabilizacja działania firmy. Pojawia się tzw. efekt domina oraz reakcja łańcuchowa. Za najczęstsze symptomy kryzysu uznaje się porażki i niepowodzenia w tych dziedzinach działalności firmy, które w znaczącym stopniu wpływają na ogólną kondycję przedsiębiorstwa.

Analizując istotę kryzysu organizacji, bardzo często przyjmuje się, że kryzys stanowi jedną z faz jej rozwoju, a jego pojawienie się kształtuje nową sytuację decyzyjną w organizacji. W początkowej fazie rozwoju sytuacji kryzysowej dochodzi do uśpienia czujności kierownictwa przedsiębiorstwa. Pierwsze symptomy kryzysu zostają błędnie ocenione. Sytuację tę charakteryzuje duża niepewność, gdyż decyzje podejmowane są w warunkach niewystarczającej ilości informacji oraz bardzo często pod presją czasu. Swoisty jest tu także element zaskoczenia. Nie jesteśmy w stanie do końca

³ G. Gierszewska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 38.

przewidzieć, jakie skutki będą miały podjęte decyzje lub zaimplementowane rozwiązania.

W kolejnej fazie dochodzi do zdecydowanego rozwoju sytuacji kryzysowej. Kadra zarządzająca działa pod silną presją czasu oraz otoczenia, co w znacznym stopniu utrudnia identyfikację zagrożeń pojawiających się w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu. Zaistniałe okoliczności prowadzą ostatecznie do sytuacji, w której dalsze istnienie firmy jest niemożliwe.

Obiektywny osąd jest trudny także wtedy, gdy firmy odnoszą sukcesy (rynkowe, ekonomiczne). Dochodzi do uspienia czujności organizacji oraz pokładania nadmiernego zaufania i wiary w skuteczność działania zarządu. W tego typu sytuacji zbyt optymistycznie jest oceniana kondycja firmy, ponadto popełniane są błędy w zarządzaniu. Często łączy się z tym także zbyt entuzjastyczna postawa kierownictwa oraz nadmierne zaangażowanie emocjonalne, co może prowadzić do zaistnienia kryzysu bądź jego pogłębienia⁴.

W globalnej skali

Globalny kryzys kwestionuje właściwie każdą postawę życiową. Powoduje dyskomfort niemal każdego. Stało się to, co musiało się stać. Bańka mydlana niekończących się wspaniałych inwestycji pękła, bo z pustego i Salomon nie należy, a tutaj już nie było z czego nalewać. Ludzie z dnia na dzień potracili fortuny. Wartość akcji spadła dramatycznie, rynki finansowe zachwiały się, co dotknęło każdego. Tak było na przełomie lat 20. i 30. poprzedniego stulecia i podobnie – choć w złagodzonej dotychczas formie – stało się pod koniec ubiegłego roku.

To jest chyba najistotniejszy czynnik zewnętrzny, na który przedsiębiorstwo nie ma wpływu. To, co się stało, zaskoczyło wielu, aczkolwiek liczne elementy gospodarki światowej od dawna niepokoiły ekonomistów i polityków. Wiedzano, że są to elementy niestabilne i lada chwila mogą runąć. Nikt jednak nie przewidział, że stanie się to w tak dramatyczny sposób.

Ekonomiści twierdzą, że kryzys potrwa jeszcze parę kwartałów. W pesymistycznych wersjach szacuje się, że odbicie się nastąpi w 2013 roku. Mało tego, wielu twierdzi, że kryzys ekonomiczny jeszcze na dobrą sprawę nie dotarł do Polski. Jesteśmy w komfortowej sytuacji z kilku względów. Po pierwsze, polska gospodarka była w bardzo dobrym stanie, gdy kryzys się rozpoczął, dlatego hamowanie nie jest tak drastyczne. Po drugie, wciąż jesteśmy wspomagani przez Unię Europejską. Fundusze unijne cały czas

⁴ G. Gierszewska, *Analiza strategiczna...*, *op.cit.*

napływają do Polski, dzięki czemu większe niż pochodzące z własnych zasobów są środki na nowe inwestycje. Przykładem są unijne programy zasilające rolnictwo czy przedsiębiorstwa. Po trzecie, jako gospodarka rozwijająca się jesteśmy w innej sytuacji ekonomicznej niż państwa Europy Zachodniej. Wciąż wzrastamy, z nami kryzys prawdopodobnie obejdzie się łagodniej. Nie zmienia to jednak faktu, że obecnie globalny kryzys stał się największym zagrożeniem dla funkcjonowania firm (choć – należy podkreślić – na kryzysie równie dobrze można zarobić). Pozostaje w tym momencie mieć nadzieję, że polscy przedsiębiorcy wykażą się kreatywnością, inwencją i zdolnościami do tego, aby z kryzysu czerpać korzyści, a nie na nim tracić. Dotyczy to w szczególności małych i średnich firm. Polacy wyróżniają się sporą przedsiębiorczością i firm tego rodzaju jest w naszym kraju bardzo dużo. Oto garść informacji odnoszących się do tej sfery funkcjonowania polskiej gospodarki:

- Obecnie w Polsce zarejestrowanych jest około 3,6 milionów firm, z których 98,9% to małe firmy, mające do 50 pracowników, w tym 92% to mikropodmioty zatrudniające do 5 osób. Aż 25% aktywnych małych firm jest skoncentrowanych na 6% powierzchni kraju, a kolejne 25% na 17% powierzchni kraju. Oznacza to, że ponad połowa wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw jest zlokalizowana na ¼ powierzchni RP.
- Większość podmiotów to zakłady osób fizycznych, gdzie średnio zatrudnione są około 4 osoby. Działalność gospodarczą prowadzą głównie mężczyźni w wieku 35–40 lat, ale 37% spośród przedsiębiorców to kobiety, co jest jednym z najwyższych wskaźników w Europie.
- Podstawowe znaczenie w momencie podjęcia działalności mają kontakty i doświadczenie z poprzedniej pracy. Bardzo istotna w początkowym okresie prowadzenia działalności jest pomoc rodziny lub partnera.
- Ponad 70% obrotów w pierwszym roku działalności firmy jest realizowane na rynku lokalnym bądź regionalnym. Ponad ⅔ początkujących przedsiębiorców sygnalizuje problemy z podatkami oraz w obszarze rozliczeń finansowo-księgowych.

W Polsce do czynników zewnętrznych mających znaczący negatywny wpływ na sytuację i funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorców należy przede wszystkim zawile prawo. Jest zbyt wiele przepisów i aktów prawnych regulujących działalność gospodarczą. Przedsiębiorcy często nie radzą sobie z wszystkimi zawiłościami urzędowymi, które na nich czekają. Niesprzyjające przedsiębiorcy prawo jest kolejnym elementem, który bar-

dzo utrudnia prowadzenie własnej firmy. Dodatkowo, sposób formułowania prawa w Polsce jest dla większości przedsiębiorców bardzo mało czytelny. A nade wszystko organy administracji samorządowej i rządowej mają ogromną przewagę nad przedsiębiorcą, istnieje dominacja biurokracji nad gospodarką rynkową. Zbyt wysokie są koszty egzekwowania należnych przedsiębiorcy praw w postępowaniu sądowym i administracyjnym, nierzadkie są przykłady korupcji.

Do barier i ograniczeń społeczno-politycznych na pewno należy zaliczyć też ciągłą zmianę koniunktury politycznej. Dodatkowo nie ma spójnej polityki państwa w stosunku do sektora małych i średnich przedsiębiorców. Traktowani są oni często jako ci, którzy i tak zawsze sobie poradzą, co sprawia, że rządowe wsparcie dla tego sektora nie jest zbyt duże. Jednak sami przedsiębiorcy również nie pozostają bez winy. Do najczęstszych ich błędów zalicza się:

- Brak umiejętności menedżerskich. Przedsiębiorcami są często ludzie o zupełnie innym wykształceniu niż ekonomiczne. Zarządzanie personelem czy zarządzanie w kryzysie opiera się więc często na intuicji. Nie wszyscy z nich uświadamiają sobie, że dobrze jest czasami zdać się na ekspertów, odbyć szkolenie czy przeczytać odpowiednią, fachową książkę podejmującą te tematy.
- Brak koncepcji marketingowej. Nie można koncentrować uwagi wyłącznie na produkcie. Nawet najlepszy towar nie zostanie sprzedany, jeśli ludzie nie będą wiedzieli o jego istnieniu. Na odpowiedniej promocji nie ma sensu oszczędzać.
- Nadmierny optymizm odnoszący się do wielkości rynku. Trzeba mierzyć siły na zamiary. Rzetelna ocena struktury rynku, na którym firma działa, ułatwi dostosowanie produktów do oczekiwań rynku i odpowie na pytanie, czy faktycznie jest to rynek dla naszej firmy, czy nasza firma ma możliwość rozwoju.
- Zbyt wysokie koszty uruchomienia przedsięwzięcia biznesowego, mylenie gotówki z zyskiem. Szczególnie w czasach prosperity gospodarczej zdarzają się firmy, które przeinwestowują swoje przedsięwzięcia. Potem, w czasach kryzysu okazuje się, że firma jest zadłużona, a inwestycje nie zwracają się w tempie, w którym zakładano. Trzeba pamiętać, że jest różnica między obrotem, który osiąga firma, a faktycznym zyskiem.
- Brak prawidłowej rachunkowości. Często przedsiębiorcy koncentrują uwagę na rzeczach, które w danym momencie nie są najistotniejsze, omijając te obszary działalności, które są najbardziej podatne na kryzys. Jeśli podejrzewamy, że dzieje się źle w naszej firmie, naj-

pierw przyjrzyjmy się finansom. To one najszybciej i najpełniej będą odzwierciedlać ewentualne zawirowania w przedsiębiorstwie.

Niektóre problemy sygnalizowane w tym artykule zostaną szerzej omówione w drugiej jego części. Będzie tam mowa między innymi o rodzajach kryzysów, jakie dotyczą firmy, i sposobach zapobiegania im oraz wychodzenia z nich.

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodniczący Związku Rzemiosła Polskiego, członek Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, organu doradczego Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej.

Sylvia Sysko-Romańczuk
Agnieszka Kruszyńska

DOBRO WSPÓLNE

We współczesnym świecie świadectwem sukcesu przestała być praca i boska predestynacja, ich miejsce zajął status materialny i jego oznaki¹. Najważniejszą treścią nowego stylu życia staje się konsumpcja i związane z nią przyjemności. Dodatkowo przekaz ten wzmacniają media, lansując opinię, iż samorealizacja i szczęście pochodzą nie z interakcji z ludźmi, lecz ze związków z rzeczami. Z tego powodu, w związku z coraz silniej uwidaczniającymi się negatywnymi aspektami indywidualizmu w życiu społecznym zaistniała potrzeba zbudowania nowych podstaw etycznych biznesu i podjęcia problematyki dobra wspólnego², tym bardziej, że kryzys tożsamości tej idei wiąże się z kryzysem gospodarczym.

Dotyczy to także Polski, w której poziom niezadowolenia społeczeństwa z obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej ciągle jest wysoki. Jego przyczyn należy upatrywać nie tylko w niekompetencji kolejnych ekip rządzących czy braku profesjonalizmu w działaniu na wszystkich szczeblach administracji, ale także w upowszechnianiu się kryzysu moralnego.

Spieniężona świadomość, spieniężona moralność

Obserwacja życia społecznego, politycznego i gospodarczego naszego kraju pozwala twierdzić, że wraz z wyzwoleniem od totalitaryzmu ideologiczno-politycznego i tworzeniem się społeczeństwa obywatelskiego nie na-

¹ D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1994, s. 111.

² Różni autorzy – bez względu na poglądy – na nowo zwracają się ku pojęciu dobra wspólnego. Na lewicy komunitariańscy krytycy klasycznego liberalizmu, tacy jak Michael Sandel, Robert N. Bellah, Benjamin Barber i Michael Walzer, podążają w nowych kierunkach. Podobnie komunitarianie na prawicy – innego raczej rodzaju – tacy jak Robert Nisbet, William A. Schambra, Peter Berger i Richard John Neuhaus. Osiągnięcie dobra wspólnego nie jest oczywiście uzależnione od uzyskania zgodnych wyników wszystkich badań. Ta jednak niezaplanowana zbieżność, prowadząca z wielu różnych kierunków ku temu samemu punktowi centralnemu, niewątpliwie zasługuje na uwagę. Por. M. Novak, *Wolne osoby i dobro wspólne*, Znak, Warszawa 1998.

stąpił oczekiwany wzrost poziomu moralnego ludzi. Wręcz przeciwnie. Wraz z transformacją systemu polityczno-gospodarczego nasiliły się różnego rodzaju patologie społeczne, a nawet pojawiły się nowe niepokojące zjawiska, jak duże bezrobocie, poszerzenie obszarów biedy, wzrost liczby przestępstw gospodarczych, oszustwa podatkowe³.

Negatywni bohaterowie tych zjawisk swoim postępowaniem zacieraają granice dobra i zła. Identyfikacja z wartościami katolickimi większości społeczeństwa polskiego ma charakter bardziej deklaracyjny niż faktyczny. Cnoty kultywowane w tradycji wiary nie przekładają się na działania ludzi, zaś cnoty zdobiące, o których pięknie pisała M. Ossowska⁴, bardziej pasują do rozważań intelektualnych aniżeli do realiów życia.

Socjologowie, opisując zmiany zachodzące w naszym społeczeństwie w latach 80. ubiegłego wieku, mówili o spieniężeniu świadomości społecznej. Obecnie mamy sytuację, którą można określić spieniężaniem moralności⁵. Kluczowe dla zrozumienia tego zjawiska są pojęcia sukcesu i bogactwa. Dla społeczeństwa polskiego wartości kultury zachodniej zawsze były bardzo atrakcyjne. Motyw sukcesu, typowy zwłaszcza dla kultury amerykańskiej, znalazł trwałe miejsce w świadomości Polaków wraz z otwarciem się w latach 90. gospodarki na procesy rynkowe.

Za R.K. Mertonem⁶ można stwierdzić, iż dążenie do sukcesu finansowego wiąże się z następującymi elementami: popędem posiadania właściwym naturze ludzkiej, określonymi społecznie oczekiwaniami, a także ideą, że oczekiwanie osiągnięcia sukcesu jest właściwe dla każdego.

Wynika z tego, iż człowiek jest moralnie zobowiązany do osiągnięcia sukcesu. W związku z tym pojawia się problem legalności środków, jakimi ten sukces można osiągnąć. Niestety, współczesna tak zwana popkultura, generując szczególnie silne oczekiwania sukcesu, upowszechnia zarazem negatywne wzorce metod jego zdobywania. R.K. Merton twierdzi, że wysokie aspiracje i jednocześnie ograniczone w rzeczywistości szanse ich realizacji skłaniają do zachowań dewiacyjnych.

Powstała więc w Polsce sytuacja, w której sukces pojmowany jako oczekiwana społecznie i sankcjonowana moralnie wartość przy niewielkich możliwościach jego realizacji wywołuje kryzys moralności i tworzenie się stanu nazywanego przez badaczy anomią społeczną. Zjawisko to oznacza taki stan

³ M. Gałuszka, *Etyka biznesu w społeczeństwie globalnym*, „Materiały i Studia”, WSMiB, Łódź 2001, nr 8, s. 108.

⁴ Zob. M. Ossowska, *Normy moralna. Próba systematyzacji*, PWN, Warszawa 1985.

⁵ M. Gałuszka, *Moralność i pieniądze: przykład poglądu studentów biznesu*, „Materiały i Studia”, WSMiB, Łódź 2001, nr 6, s. 172.

⁶ Zob. R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.

świadomości społecznej, w którym odnotowuje się rozbieżność pomiędzy celami kulturowymi a możliwościami ich realizacji, co prowadzi do rozpadu systemu wartości, poczucia bezsensu życia i erozji więzi społecznych. W konsekwencji ludzie są skłonni szukać sposobów realizacji sukcesu finansowego poza prawem, nawet wchodząc na drogę niemoralną.

Homo oeconomicus

Przedsiębiorcy mierzą swój sukces przede wszystkim kategoriami ekonomicznymi. Stawiają je wyżej od wartości etycznych⁷ i własnej odpowiedzialności społecznej. Podstawowym określeniem takiej postawy jest *homo oeconomicus*. Charakteryzuje się ona egotycznym motywem zysku, nastawieniem na efektywność partykularną, a jej racjonalność ma się wyrażać maksymalizacją użyteczności pojętej indywidualistycznie⁸.

Osoby zajmujące się biznesem starają się kreować swój wizerunek jako ludzi uczciwych, dobrych, sprawiedliwych i czystych moralnie, którzy ciężką pracą doszli do sukcesu materialnego. Badania pokazują jednak, że powszechne staje się zjawisko relatywizmu etycznego.

Przedsiębiorcy twierdzą, że rynek jest nieetyczny, i dlatego ich zachowania również muszą być nieetyczne. Jest to potwierdzenie starego paradygmatu, który R. de George nazwał mitem amoralnego biznesu. Prostą jego wykładnią jest teza, że biznes nie jest i nie będzie moralny, ponieważ istota działalności gospodarczej w warunkach pełnej konkurencji powoduje, że firmy nie mogą sobie pozwolić na działania zgodne z zasadami etycznymi⁹.

Zjawisko relatywizmu można wyjaśnić za pomocą teorii stadiów rozumowania moralnego L. Kohlberga¹⁰. Odpowiada ono poziomowi przedkonwencjonalnemu, który charakteryzuje się tym, że dylematy moralne są rozwiązywane z punktu widzenia interesu jednostek. Człowiek bagatelizuje prawa społeczne, zwracając uwagę na konsekwencje indywidualne. Ukie-
runkowanie instrumentalno-relatywistyczne powoduje, że stosunki międzyludzkie są generowane przez zasadę wzajemności: człowiek powinien dbać tylko o siebie i mieć zobowiązania jedynie wobec tych, którzy mu pomagają. W kontaktach międzyludzkich zaczyna przeważać egoizm i zasada wymien-

⁷ D. Kopycińska, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, W. Gasparski, J. Dietl (red.), PWN, Warszawa 2001, s. 197.

⁸ M. Gałuszka, *Etyka...*, *op.cit.*, s. 108.

⁹ R. de George, *Business Ethics*, MacMillan, New York 1982.

¹⁰ L. Kohlberg, *The Psychology of Moral Development*, New York 1984.

ności świadczeń, bezinteresowność i altruizm zaś przestają być faktami społecznymi, stają się w rosnącej mierze sloganami medialnymi.

Należy zdać sobie sprawę, że w gospodarkach transformujących się zachowania konkurencyjne podmiotów zostały nakreślone przez swoistą ewolucję charakteru relacji w otoczeniu. W gospodarce centralnie planowanej dominowały relacje zależności podmiotów gospodarczych od upolitycznionych instytucji. Z kolei gospodarka rynkowa, oparta na zasadach wolnej konkurencji, zerwała te relacje i umożliwiła przedsiębiorcom wywieranie większego wpływu na rozwój swoich firm. Uzyskana niezależność bez przyjęcia przez przedsiębiorców i kadre menedżerską pełnej odpowiedzialności za własną firmę i jej pracowników (odpowiedzialność etyczna), to znaczy bez przyjęcia w szerszym kontekście odpowiedzialności społecznej, prowadzi do sytuacji patologicznych. Koncentrowanie się na własnych korzyściach powoduje malwersacje finansowe, zawiązywanie patologicznych, nieformalnych związków pomiędzy firmami konkurującymi ze sobą w innych regionach w celu zniszczenia konkurencji na danym lokalnym rynku (strategia eksploatacji rynku, a nie jego rozwoju) itp.

Coraz bardziej uwidacznia się także autonomizacja działalności instytucji otoczenia rynkowego, na przykład instytucji finansowych. Nastawiają się one na realizację własnych interesów i własnej polityki bez oglądania się na konsekwencje, jakie ich postępowanie wywiera w uzależnionych od tych instytucji firmach, w rozwoju struktur lokalnych czy regionalnych¹¹.

Takie zachowania stoją w jawnej sprzeczności z dobrem ogółu. Stają się destrukcyjnym elementem życia społecznego, gdyż podkopują wzajemne zaufanie będące warunkiem *sine qua non* współpracy w ramach danej społeczności.

We wszystkich obszarach życia

Scharakteryzowane zjawiska wskazują na istnienie kryzysu moralnego i unieważnienie tradycyjnych wartości społecznych. Kryzys ten nie jest typowy tylko dla Polski. Można dziś mówić o ogólnoswiatowym kryzysie moralności, przy czym moralna dezorientacja dotyczy różnych obszarów życia, poczynając od polityki, przez reguły społecznego współżycia, po kwalifikację etyczną nowoczesnych wynalazków na przykład z obszaru technolo-

¹¹ S. Sysko-Romańczuk, A. Lozano, *Zdolność rozwojowa przedsiębiorstw a koncepcja ekosystemu biznesu. Empiryczne i teoriopoznawcze rezultaty badań*, „Zagadnienia naukoznawstwa” 2002, nr 3, s. 259–278.

gii medycznej. Tempo narastających negatywnych zmian instytucjonalnych, obyczajowych i mentalnych jest tak duże, że ludzie mają poczucie utraty kontroli własnego życia.

Elity rządzące – a w konsekwencji i społeczeństwo – straciły z pola widzenia kluczowe wartości będące punktem odniesienia, wywołując nieudolność działań i brak ich skuteczności. M. Crozier¹² nazwał to zjawisko mechanizmem panicznego zarządzania. W polskich współczesnych realiach oznacza ono krótkowzroczność, fragmentaryczność, rutynę, populizm, arogancję administracyjną itp. W obliczu przypadkowości i nieprzewidywalności zdarzeń człowiek coraz trudniej odnajduje uniwersalny wymiar swego losu. Jak pisze Z. Bauman¹³, z pielgrzymów znających cel i kierunek wędrówki staliśmy się nomadami czy też turystami szukającymi powierzchownych wrażeń.

Pozytywnym sygnałem jest to, że wiele danych świadczy o dynamicznym rozwoju etyki biznesu jako nowej i cieszącej się popularnością dyscypliny naukowej. Przechodzi ona okres zakorzenienia instytucjonalnego. Wyrazem tego mogą być znaczące wskaźniki przyrostu ilościowego wiedzy. Istota sprawy polega jednak na tym, aby dokonał się transfer tej wiedzy na rzecz ogólnego wzrostu poziomu moralnego¹⁴.

Do tego wzrostu konieczne jest spojrzenie na siebie i pozostałych uczestników rynku w układzie relacji współzależności, pozwalającej uzyskać efekt synergii w konkurencyjności na poziomie danego podmiotu, rynku lokalnego, regionalnego i kraju. Bardzo trudnym zadaniem jest zastępowanie skłonności do działań samoobronnych myśleniem wspólnotowym. Przejście od filozofii „samo-” do myślenia w kategoriach „współ-” nigdy nie jest zadaniem prostym, lecz osiągnięcie tego celu jest w życiu opłacalne.

Współzależność stanowi wyższy stopień zorganizowania jednostek niezależnych. Rozwój człowieka jako jednostki przebiega etapami: od całkowitej zależności w momencie przyjścia na świat, przez zdobywanie niezależności w procesie dorastania, aż po budowanie współzależności, gdy dorosły osobnik dojrzewa do tworzenia rzeczy większych niż sam może i potrafi osiągnąć. Podobny cykl przechodzą organizacje gospodarcze, które też muszą zdać sobie sprawę, że niezależność jest cenna i konieczna, jednak nie może być celem ostatecznym. Bez rezygnacji z pewnej części niezależności na rzecz współzależności w biznesie firmy nie osiągną wielkich rezultatów. Identycznie jest w życiu społeczeństw. Nie będzie ani spokoju, ani rozwoju,

¹² M. Crozier, *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Poltext, Warszawa 1996.

¹³ Zob. Z. Bauman, *Globalizacja*, PIW, Warszawa 2000.

¹⁴ M. Gałuszka, *Etyka...*, *op.cit.*, s. 111.

ani dobrobytu, gdy nie opanuje się sztuki dochodzenia do akceptacji i praktykowania współzależności, współdziałania.

Sukces przedsiębiorstwa należy rozpatrywać nie tylko w aspekcie efektywności ekonomicznej, ale także walorów etycznych działania¹⁵. Nie jest prawdą, że transparentne cechy kapitalizmu, takie jak własność prywatna, wolny rynek i konkurencja, dążenie do realizacji własnych interesów i ponoszenie ryzyka, nie dadzą się pogodzić z fundamentalnymi zasadami moralności. Znalezienie i dopracowanie się konsensusu w tej dziedzinie jest w pełni możliwe, podobnie jak w pełni możliwe jest istnienie moralnego kapitalizmu, w którym racjonalność ekonomiczna połączona jest z efektywnością i etyką działania¹⁶.

Oczywiście w sensie analitycznym te wielkości są od siebie niezależne. Łączy je jednak kontekst aksjologiczny – jakość działań ludzi¹⁷. Przedsiębiorstwo jest bowiem zbiorem wartości, zasad i reguł determinujących sposoby zachowania się i podejmowania decyzji przez jego uczestników. Szczególną rolę przypisuje się kadrze zarządczej, która z racji swego statusu pełni funkcję generatora i weryfikatora tych wartości, zasad i reguł¹⁸. Działanie fair play, uczciwość i rzetelność w działaniu¹⁹ mogą tworzyć etyczną przewagę konkurencyjną²⁰ i przyczynić się do budowania dobra wspólnego.

¹⁵ Sukces coraz większej liczby przedsiębiorstw opiera się na trzech „e”: efektywności, ekonomiczności i etyce. Dzisiejsze firmy doszły do wniosku, że etyczne postępowanie jest opłacalne, ponieważ zwiększa konkurencyjność firmy oraz zadowolenie społeczne jej interesantów. Wyróżniki firmy etycznej to między innymi przestrzeganie zdefiniowanych norm etycznych przez wszystkich pracowników niezależnie od funkcji, oddziaływanie firmy na społeczność lokalną, wspieranie inicjatyw lokalnych, uczciwość w komunikacji i wywiązywanie się z umów i zobowiązań. Specjaliści zalecają, aby nie poprzestawać na tworzeniu kodeksów etycznych. Firmy powinny tworzyć kompleksowe programy etyczne, które obejmowałyby między innymi ustalenie misji korporacji, zdefiniowanie standardów etycznych i zawodowych, utworzenie stanowiska do spraw etyki oraz regularne monitorowanie przestrzegania przyjętych norm. Podczas formułowania takiego kodeksu firmę może wspomóc konsultant do spraw etyki. Skuteczność tego rodzaju programów zależy od spełnienia trzech warunków. Po pierwsze, firma musi przeprowadzić badania wśród wszystkich stron, których kodeks będzie dotyczył, przed jego wprowadzeniem w życie. Po drugie, zarząd nie może narzucić kodeksu – powinien on zostać zaakceptowany jako własność wszystkich pracowników. Po trzecie, wprowadzenie kodeksu w życie należy połączyć z programem szkoleń. Praktyka wskazuje, że na pracowników efektywnie działa przykład zarządu, który sam przestrzega reguł kodeksu. R. Kaczyńska-Maciejowska, *Etyka – warunek prawdziwego sukcesu*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 8, s. 90–96.

¹⁶ M. Gałuszka, *Etyka...*, *op. cit.*, s. 109.

¹⁷ L.V. Ryan, *Etyka a wyniki finansowe firmy: amerykański punkt widzenia*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 1999, s. 90–98; *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 1999, s. 7.

¹⁸ W.D. Guth, R. Tagiuri, *Personal Yalness and Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, nr 43, s. 124.

¹⁹ Analiza hasel wyborczych kandydatów i ich ugrupowań, szczególnie w drugiej połowie lat 90. w Polsce wskazuje na częste wykorzystywanie argumentu uczciwości.

²⁰ D.M. Driscoll, W.M. Hoffman, E.S. Petry, *The Ethical Edge: Tales of Organizations that Have Faced*

Platon, Sumerowie, Arystoteles

Refleksja etyczna odnosząca się do życia gospodarczego ma wielowiekową tradycję sięgającą czasów starożytnych Sumerów bądź Arystotelesa. Pierwsze wzmianki na temat dobra wspólnego pojawiły się u Platona, który we „wspólnym pożytku” dostrzegał drogę do dobrobytu państwa zapewniającego szczęście jego obywatelom. Podobne rozumienie dobra wspólnego, w postaci określenia *salus populi* (pomyślność społeczeństwa), funkcjonowało w prawodawstwie rzymskim.

Troska o dobro ludu, szczególnie w pierwszych wiekach, była podstawowym nakazem władz, co dość spektakularnie akcentowano w herbach władców i na frontonach budynków użyteczności publicznej. W V wieku dobro wspólne przyjęło formułę pokoju i uporządkowanej zgody. Za pierwszego teoretyka dobra wspólnego uważa się św. Tomasza z Akwinu, który uczynił je fundamentem życia społecznego. Dobro wspólne, podkreślał, jest ładem wszechświata, w którym uczestniczy dobro jednostek łączących swoje wysiłki w zabieganiu o osiągnięcie szczęścia. W okresie nowożytnym pojęcie to kształtowało się równoległe z procesem uświadamiania sobie istnienia i konieczności respektowania podstawowych praw osoby ludzkiej²¹.

Współcześnie w definiowaniu dobra wspólnego podkreśla się, że jest ono „sumą warunków życia społecznego, jakie bądź zrzeczeniem, bądź poszczególnym członkom społeczeństwa pozwalają osiągnąć pełniej i łatwiej własną doskonałość”²². W podejściu tym chodzi, z jednej strony, o dobro wspólne w relacjach między jednostką a społecznością, a z drugiej – o zabezpieczenie potrzeb i właściwych dążeń innych grup społecznych. Koncepcja dobra wspólnego zatem wyklucza takie dążenia innych wspólnot (np. przedsiębiorstw), których celem jest zniszczenie lub lekceważenie dobra innej strony. Chodzi po prostu o dobro wszystkich i każdego. Chodzi zarówno o rozwój przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia szeroko rozumianego (innych przedsiębiorstw, organizacji i instytucji).

Moral Crisis, MasterMedia Limited, New York 1995, p. XII, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, W. Gasparski, J. Dietl (red.), PWN, Warszawa 2001, s. 96.

²¹ Godność osoby ludzkiej zakłada poszukiwanie dobra wspólnego. Każdy powinien troszczyć się o budowanie i wspieranie instytucji, które poprawiają warunki życia ludzkiego. *Katechizm Kościoła Katolickiego*, p. 1926, oraz A. Derdziuk, *Dobro wspólne*, http://www.nik.gov.pl/o_nik/publikacje/kp/20023017.pdf; J. Śrucina, *Dobro wspólne*, w: *Encyklopedia katolicka*, t. 3, R. Łukaszyk, L. Bieńkowski, F. Gryglewicz (red.), Lublin 1979, k. 1379–1380.

²² Sobór Watykański II, Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym, *Gaudium et spes*, nr 26.

Praktyczny rozwój koncepcji dobra wspólnego jest coraz bardziej potrzebny zwłaszcza w społeczeństwie globalnym. Biznes globalny oraz społeczeństwo potrzebują zasad moralnych, oczekują pewności, że świat zmierza w dobrym kierunku, a gospodarka zaspokajająca coraz lepiej potrzeby ludzkie będzie mogła racjonalnie się rozwijać. Takie podejście sprzyja pomnażaniu dobra wspólnego, choć w praktyce nie jest ono łatwe w realizacji, wymaga bowiem zapewnienia konkurującym przedsiębiorstwom takich warunków, w których żadna ze stron nie będzie musiała ponosić ofiar na rzecz innych. Wszystkie zasygnalizowane zjawiska sugerują potrzebę prowadzenia moralnego biznesu opartego na jasnych zasadach i kodeksach. Trzeba dążyć do zapewnienia biznesowi możliwości rozwoju, a obywatelom ogólnego dobrobytu.

Bibliografia

1. Banaszak J., H. Wiśniewski, *Podstawy ekologii*, Wydawnictwo Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1999.
2. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
3. Gałuszka M., *Moralność i pieniądze: przykład poglądu studentów biznesu*, „Materiały i Studia” WSMiB, Łódź 2001, nr 6.
4. Harbison F., *Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development*, „Quarterly Journal of Economics” 1956, nr 70.
5. Karta Polityki Polskiej według Jana Pawła II, opracowania na podstawie przemówienia Jana Pawła II wygłoszonego w Parlamencie 11 czerwca 1999 r. w Warszawie.
6. Moor J.F., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, „Harvard Business Review” 1993, May/June, nr 71.
7. Moor J.F., *The Death of Competition*, „Fortune” 4/15/96, nr 133.
8. Novak M., *Wolne osoby i dobro wspólne*, Znak, Warszawa 1998.
9. Walczak-Duraj D., *Etyczność polskiego rynku w opiniach przedsiębiorców*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 1999.
10. Walker J.P., *New Growth Theory and Development Assistance*, „Policy Paper” April 1996, 96/03, SP76A.

Sylwia Sysko-Romańczuk – prof. dr hab., pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Systemów Zarządzania Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Agnieszka Kruszyńska – doktorantka w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Andrzej Wilk

NOWY TRUDNY ETAP

Spadek popytu oraz związane z nim zahamowanie eksportu i wywołany tym międzynarodowy kryzys finansowy oznaczają fazę wstępną nowego, trudnego etapu globalizacji.

„Dobiega kresu długi okres rynkowego liberalizmu i rozpoczynają się nowe czasy interwencjonizmu państwowego, regulacji i pełzającego protekcjonizmu. Odwróceniu ulegają tendencje globalizacyjne, co podważa stary aksjomat, że wspólny światowy rynek przynosi korzyści wszystkim. Kurczą się globalne obroty, przepływy kapitału i ruchy imigracyjne. Nie przeoczono tego, że najmniej szkód ekonomicznych doznały kraje, które – jak Chiny i Indie – w znacznej mierze odizolowały swe finanse od świata”¹ – pisze Roger C. Altman. Jego zdaniem następuje zahamowanie globalizacji. Nie jest to jednak oczywiste, Chiny bowiem, kreując wysoki popyt wewnętrzny i utrzymując wysokie tempo wzrostu, ograniczają zjawiska kryzysowe w skali światowej. Nie jest więc przypadkiem, że wewnętrzna polityka gospodarcza Chin i Indii stała się przedmiotem zainteresowania analityków i publicystów w wielu krajach. Stopniowo pogłębia się zrozumienie współzależności globalnych.

Nierównomierne korzyści

Wspólny światowy rynek daje korzyści wszystkim, ale w bardzo różnym stopniu. Dystrybucja korzyści z globalizacji jest wysoce nierównomierna. Nowy układ sił w gospodarce światowej oznacza utrzymywanie współzależności jej głównych ogniw i – prawdopodobnie – zmienioną dystrybucję korzyści. Janos Kornai, analizując przyczyny kryzysu finansowego, przypomina, że w gospodarce kapitalistycznej nastąpiło poważne osłabienie odpowiedzialności menedżerów za uzyskiwane wyniki finansowe.

¹ R.C. Altman, *Globalizacja w odwrocie*, „Gazeta Wyborcza” z 11–12 lipca 2009 roku, s. 24.

Występują sytuacje podobne do tych, które miały miejsce w gospodarce socjalistycznej, kiedy „życzliwy” budżet państwa ratował przed upadkiem nieefektywne przedsiębiorstwa, a pozycja dyrektorów tych przedsiębiorstw zależała w większym stopniu od powiązań politycznych aniżeli od wyników gospodarowania.

„Jeżeli rozluźniają się ograniczenia budżetowe – jeśli zasada »wygrywający zyskuje, przegrany płaci« sama z siebie już nie obowiązuje – to powinniśmy ją przynajmniej w jakimś stopniu wymuszać. Winowajcy, którzy doprowadzili bank lub przedsiębiorstwo do ruiny, nie powinni dłużej otrzymywać sowitych wynagrodzeń, nie powinni spotykać się z uznaniem, jeśli odejdą ze stanowiska i uda im się znaleźć inną, tak samo lukratywną posadę, tak jakby ich reputacja nie doznała uszczerbku. W Stanach Zjednoczonych i we Francji w niektórych przypadkach podejmowano odpowiednie kroki w tym kierunku, ale na razie są to sporadyczne wyjątki. Zresztą w tych sensacyjnych przypadkach chodziło raczej o to, aby uniemożliwić aroganckim prezesom wypłacanie sobie olbrzymich premii. Nie padła jednak ani jedna propozycja, aby ci, którzy odpowiadają za doprowadzenie firmy na skraj upadłości, także mieli swój osobisty udział w stratach poniesionych przez bank lub przedsiębiorstwo, tak samo jak mieli udział w jego zyskach w czasach prosperity”².

Tymczasem realia aktualnego kryzysu finansowego sprawiają, że znane i wielokrotnie opisywane przypadki widać w nowym świetle. Pod koniec 1979 roku w USA poruszenie wywołało wystąpienie Chrysler Corporation do rządu federalnego o gwarancje kredytowe. Stosunek mediów i opinii publicznej do tego wystąpienia był bardzo krytyczny. Apelowano do rządu o „niewyciąganie bankrutów z dołka”. Ówczesny prezes Chylera Lee Iacocca w swej *Autobiografii* podkreślił jednak, że wszystkie kredyty zostały spłacone do końca 1983 roku. „Nie prosiliśmy o żadną darowiznę i nie dostaliśmy nic za darmo. Powszechnie uważano, że byliśmy wielką, monolityczną firmą, która nie zasługiwała na pomoc. By obalić ten mit, tłumaczyliśmy, że w gruncie rzeczy stanowimy zespół drobnych przedsiębiorstw. Jesteśmy spółką funkcjonującą dzięki jedenastu tysiącom dostawców i czterem tysiącom agentów. Niemal wszyscy ci ludzie byli drobnymi biznesmenami, nie zaś grubymi rybami. Trzeba nam było pomocnej dłoni, a nie jałmużny”³.

² J. Kornai, *Widmo socjalizmu krąży nad światem?* „Gazeta Wyborcza” z 11–12 lipca 2009 roku, s. 24.

³ L. Iacocca (we współpracy z W. Novakiem), *Autobiografia*, KiW, Warszawa 1990, s. 254–255.

Potrzeba wyrzeczeń

Lee Iacocca wiedział doskonale, że przewyciężanie sytuacji kryzysowych oznacza potrzebę wyrzeczeń. „W wojnie o ocalenie Chryslera byłem generałem. Z pewnością jednak nie walczyłem samotnie. Najbardziej dumny jestem z koalicji, jaką udało mi się stworzyć. Dowodzi to, jak bardzo w ciężkich czasach przydaje się współpraca z innymi. Zacząłem od zredukowania moich poborów do jednego dolara rocznie. Jako człowiek grający główną rolę, musiałem dać przykład do naśladowania. Gdy ktoś zostaje przywódcą, inni śledzą każdy jego ruch... Biorąc za rok pracy dolara, nie chciałem wcale zostać męczennikiem. Wyzaczyłem sobie takie pobory, gdyż musiałem wstąpić w szranki. Zrobiłem to, aby móc spojrzeć w oczy Dougowi Fraserowi, przewodniczącemu związku zawodowego, i powiedzieć: »Oto czego oczekuję od was, chłopcy«. W takiej sytuacji nie mógł mi przecież powiedzieć: »Ty sukinsynu, a jakieś ty poniósł ofiary?«. Oto dlaczego to zrobiłem – z ważnych, chłodno skalkulowanych, pragmatycznych względów. Chciałem, by nasi pracownicy i dostawcy pomyśleli: »Mogę podporządkować się facetowi, który sam daje taki przykład«⁴.

W obecnej sytuacji zdarzają się również wyrzeczenia, jednak ich skala jest nieporównywalna. Prezes General Electric, Jaff Immelt w lutym 2009 roku zrezygnował z trzyletnich premii w postaci opcji o wartości 11,7 mln USD⁵. Roczna pensja Immelta (z której nie zrezygnował) wynosi 3,3 mln USD.

Przeżywający obecnie poważne trudności General Electric w ciągu ostatnich trzydziestu lat był przedmiotem zainteresowania zarówno mediów, opinii publicznej, jak i badaczy zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania. W wielu publikacjach objęcie w 1981 roku kierownictwa General Electric przez Jacka Welcha zostało uznane – z dwóch powodów – za wydarzenie przełomowe.

Po pierwsze, Welch dokonał redefinicji kluczowych kompetencji (*core competencies*) kierowanej przez siebie korporacji. W poprzednich latach uznawano, że w General Electric takimi kompetencjami były umiejętności inżynierskie, kreatywność i innowacyjność w dziedzinie techniki, a zwłaszcza elektrotechniki. Welch przeforsował pogląd, że w warunkach globalnej konkurencji kluczowe znaczenie dla firmy ma innowacyjność i kreatywność w różnych

⁴ L. Iacocca, *Autobiografia, op.cit.*, s. 274.

⁵ „Zarządzanie na świecie” 2009, nr 3 (maj – czerwiec), s. 6. W tym okresie nastąpił spadek wartości akcji. Dlatego Immelt uznał, że na premię nie zasłużył. Poprzednik Immelta, Jack Welch w 2001 roku otrzymał nagrodę w wysokości 16,7 mln USD. W latach poprzednich jego nagrody były rzędu kilkudziesięciu milionów rocznie.

sferach działań biznesowych. Pod jego kierownictwem General Electric stał się koncernem nabywającym przedsiębiorstwa znajdujące się na listach rankingowych na pierwszym lub drugim miejscu pod względem osiągniętych zysków i pozbywającym się firm nierokujących nadziei na wysoką zyskowność (*profitability*).

Kiedy w 2001 roku Welch odchodził na emeryturę, dziedziną biznesową General Electric przynoszącą najwyższe zyski były usługi finansowe. W 2008 roku ta dziedzina w znacznej mierze spowodowała krytyczną sytuację koncernu⁶.

Po drugie, Jack Welch uznał, że najlepsze – według przyjętych kryteriów finansowych – wyniki mogą osiągać najlepsi kierownicy i pracownicy oceniani w sposób ciągły, podobnie jak w przypadku studentów wyższych uczelni. Wyniki ocen były znane zainteresowanym. Mieli oni możliwość podejmowania starań na rzecz poprawy wyników, albo – gdy nie chcieli lub nie mogli tego uczynić – poszukiwania innej pracy.

Trudny wzorzec

Podejście takie Welch uznawał za uczciwe i eleganckie. Natomiast jego krytycy, a zwłaszcza pracownicy, którzy opuścili General Electric, twierdzili i twierdzą, że oznacza to instrumentalne traktowanie pracowników, negację takich wartości, jak lojalność, doświadczenie i zasługi wynikające z długiego stażu pracy, i jest przejawem anachronicznego darwinizmu społecznego. Welch twierdzi, że „wszędzie słyszymy o organizacjach, które podupadają i kuleją z powodu typowo ludzkiej skłonności do zaciemniania jasnego i ważnego przekazu, za pomocą fałszywej uprzejmości lub nieuzasadnionego optymizmu. Skłonność ta ujawnia się szczególnie wtedy, gdy dochodzi do rozmowy o słabych wynikach. Często szef nie rozmawia z pracownikiem, który słabo pracuje, i nie mówi, że coś jest źle, aż do jakiegoś krytycznego momentu, wówczas po prostu wyrzuca go z pracy. To nieuczciwe wobec pracownika i bardzo szkodliwe dla biznesu”⁷.

Jack Welch został uznany za wybitny przykład przywódcy transformacyjnego, który w sposób skuteczny potrafił sformułować nową wizję organizacji, zmobilizować znaczną część pracowników na rzecz jej realizacji i konsekwentnie instytucjonalizować wprowadzane zmiany. Zdaniem wielu autorów Welch

⁶ J. i S. Welch, *Winning – odpowiedzi*, Wydawnictwo Emka, Warszawa 2007, s. 90.

⁷ A. Wilk, *Zeitgeist przywództwa a polska transformacja*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2007, nr 1(26), s. 159.

ustanowił trudny do osiągnięcia wzorzec przywódcy, powodujący znaczne podniesienie wymagań i oczekiwań wobec czołowych menedżerów wielu innych korporacji amerykańskich. Znalazło to wyraz między innymi w tym, że okres pełnienia funkcji na szczeblu naczelnym uległ znacznemu skróceniu.

Realia międzynarodowego kryzysu finansowego stwarzają zapotrzebowanie na wysokiej jakości przywództwo. Aktualny jest archetyp przywódcy-odnowiciela, który potrafi określić kierunek zmian i przeciwdziałać upadkowi zagrożonego przedsiębiorstwa⁸. Podejście Welcha okazało się skuteczne jako metoda generowania efektów finansowych. Metoda ta oznacza jednak stosowanie nadmiernej presji, która nie sprzyja zaangażowaniu pracowników, utożsamianiu się z przedsiębiorstwem i kreowaniu zaufania w stosunkach międzyludzkich. A czynniki te są ważne dla firmy, która chce przetrwać sytuacje kryzysowe. Dlatego niektórzy badacze zastanawiają się, czy Jack Welch był w większym stopniu przywódcą, czy „poganiaczem”.

Kryzys zaufania

Kryzys współczesny jest kryzysem zaufania, który rozpoczął się aferami Enronu i Parmalatu, spowodowanymi nieuczciwością menedżerów i kreatywną księgowością. Afera Enronu wywołała w USA presję społeczną na rzecz powrotu do prawnego regulowania operacji finansowych. Nie były to przypadki jedyne. Po katastrofie w marcu 2005 roku w rafinerii British Petroleum w Teksasie podważone zostało zaufanie do deklaracji kierownictwa tej firmy na rzecz jej społecznej odpowiedzialności. Od tego czasu wzrósł sceptycyzm wobec deklaracji innych przedsiębiorstw na ten temat⁹.

Rezultatem stała się ustawa Sorbanesa-Oxleya oznaczająca koniec deregulacji zalecanej w waszyngtońskim konsensusie. Dziś powszechnie uważa się, że zapobieganie sytuacjom kryzysowym jest możliwe przez świadome kształtowanie kultury wysokiego zaufania w organizacji. Sprzyjają temu następujące czynniki:

- wspólne wartości. Są one istotne nie tylko w pracy, ale również w życiu codziennym. Niekoniecznie muszą bezpośrednio dotyczyć stanowiska pracy, ale społeczności, środowiska, w którym jednostka funkcjonuje;

⁸ Przypadek ten został przedstawiony bliżej w artykule: A. Wilk, *Misja, wizja i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 8.

⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchovicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 104–105.

- wspólna misja i cele. Ludzie muszą zmierzać do tych samych celów i być w ich realizację zaangażowani;
- otwarte i autentyczne przywództwo. Nie jest możliwe tworzenie atmosfery zaufania, jeżeli lider nie obdarza i nie jest obdarzany zaufaniem;
- kultura konsensusu, a nie przymusu. Przymus pociąga za sobą konieczność jego wywierania, jeśli chcemy zrealizować określone zadania. Zaufanie wyzwala wewnętrzną motywację do wykonywania tych zadań, które są trwalsze i skłaniają do większego wysiłku;
- atmosfera zabawy i przyjemności. Najbardziej innowacyjne firmy to te, w których ludzie doświadczają satysfakcji i radości z działań. Mniej boją się ośmieszenia, a dzięki temu są bardziej otwarci na poszukiwanie nowych pomysłów i eksperymentowanie. Radość w miejscu pracy jest oznaką, że kultura organizacji jest kulturą zaufania i otwartości (jako zaprzeczenia dogmatyzmu);
- chęć nauki, a nie obwiniania. W kulturze doszukującej się winy ludzie nie są skłonni ufać innym i nie są otwarci. Jeżeli ludzie odkryją, że będzie im przypisywane każde niepowodzenie, zaufanie zostanie zburzone albo nigdy nie zostanie zbudowane;
- uczciwa i autentyczna komunikacja. Jest to krytyczny element w budowaniu zaufania. Bez prawidłowej komunikacji zawsze będzie dochodzić do nieporozumień i ukrywania prawdziwych informacji¹⁰.

Prewencja

Zarówno przykłady historyczne, takie jak głośna swego czasu zaskakująca kariera Ivara Kreugera, jak i współczesne, w szczególności Bernarda Madoffa, skłaniają do wniosku, że szczególnie niebezpieczne w biznesie są działania osób o predyspozycjach przestępczych. Osoby te pozyskują zaufanie, aby je wykorzystywać do własnych, egoistycznych celów. Prewencyjne identyfikowanie i eliminowanie tego rodzaju osób jest niezwykle trudne. Pozbawiony skrupułów przedsiębiorca przez długi czas może działać, mając opinię człowieka „skutecznego w interesach”. Dopiero w szczególnych okolicznościach przedostaje się do publicznej wiadomości fakt, iż podejmowane przez niego działania są bądź były sprzeczne z moralnością i prawem.

Obdarzony sprytem menedżer może dokonywać czynów przestępczych w kilku różnych przedsiębiorstwach, jeżeli potrafi się kamuflować i wchodzić

¹⁰ B. Hołyst, *Psychologia kryminalistyczna*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 462–463.

w sojusze z wpływowymi osobistościami. Specjaliści z zakresu psychologii kryminalistycznej zwracają uwagę między innymi na występowanie w tej grupie osób określanych jako psychopaci wtórni, których żadne doświadczenie z przeszłości nie jest w stanie odwieść od nieuczciwych praktyk uprawianych w biznesie. Występuje u nich deficyt lęku. Są to zazwyczaj osoby o przyjemnej powierzchowności, o wyglądzie budzącym zaufanie. Robią dobre wrażenie na otoczeniu, uważane są za opanowane i życzliwie nastawione do innych. W rzeczywistości natomiast są nieszczerzy, skłonni do kłamstw i oszustwa.

Umiejętność wpływania na innych umożliwia im manipulowanie współpracownikami, zwierzchnikami i kontrahentami. Bardzo często są to jednostki egocentryczne, niezdolne do odczuwania empatii wobec innych, nieznające wyrzutów sumienia. Liczy się dla nich tylko osobista korzyść. Fachowcy charakteryzują ich w sposób następujący: powierzchowny urok osobisty, dość wysoki poziom inteligencji, nierzetelność, nieszczerłość, brak wyrzutów sumienia, występowanie nieodpowiednio umotywowanych zachowań społecznych¹¹.

Warto pamiętać o skromnych i ograniczonych, ale przecież w niektórych przypadkach dostępnych możliwościach identyfikowania i eliminowania osób o tego rodzaju charakterystykach. W procesie decyzyjnym służącym wyłanianiu kierowników naczelnego szczebla czasami wykorzystuje się *executive search*, czyli przeprowadzanie przez wyspecjalizowanych konsultantów poszukiwań bezpośrednich z wykorzystywaniem licznych metod, technik i narzędzi. Szczególnie przydatne dla ustalenia wiarygodności kandydatów są testy psychometryczne oraz analiza grafologiczna. Doświadczenia aktualnego kryzysu przemawiają na rzecz szerszego wykorzystywania tych narzędzi.

* * *

Noblista Paul Krugman wyraził pogląd, że w ciągu ostatnich trzydziestu lat makroekonomia „w najlepszym przypadku była bezużyteczna, a w najgorszym – zdecydowanie szkodliwa”. Podobnie jak inni znani ekonomiści widzi potrzebę ponownego sięgnięcia do pism Johna M. Keynesa i innych autorów, takich jak zapomniany Hyman Minsky, a także po prostu uważnego przeanalizowania doświadczeń chińskiej reformy gospodarczej, która w ciągu trzydziści lat przekształciła Chiny w globalne mocarstwo ekonomiczne.

Metody, jakie zostały w Chinach zastosowane, aby osiągnąć taką dynamikę wzrostu gospodarczego, nie zostały dotychczas przez ekonomistów

¹¹ „The Economist” z 18 lipca 2009 roku, s. 68.

dostatecznie zbadane i nadal nie są na ogół przez nich rozumiane. Czas, by z tych doświadczeń wyciągnąć wnioski, tym bardziej, że Chiny znajdują coraz liczniejszych naśladowców. W ciągu ostatnich kilkunastu lat na rynkach światowych pojawiły się przedsiębiorstwa transnarodowe pochodzące nie tylko z Chin, ale także z Indii, Rosji i Brazylii (grupa BRIC), różniące się pod wieloma względami od korporacji wywodzących się z USA, Europy Zachodniej czy Japonii, dość natomiast bliskie wzorcom czerpanym z Chin.

Aktualne zadania nauk o zarządzaniu to poszukiwanie środków zaradczych, które przedsiębiorstwa powinny stosować, aby zapobiegać sytuacjom kryzysowym.

Punkt wyjścia tego rodzaju poszukiwań to nowe, krytyczne spojrzenie na praktyczne doświadczenia i teoretyczne uogólnienia z okresu ostatnich trzydziestu lat oraz śmielsze niż dotychczas wchodzenie na obszary mało na razie rozpoznane.

Andrzej Wilk – dr inż., pracownik naukowo-dydaktyczny Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Wiesław M. Grudzewski

NA ŚCIEŻCE DO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Jak osiągnąć przewagę konkurencyjną? To pytanie towarzyszy codziennie każdemu, kto profesjonalnie zajmuje się zarządzaniem – zarówno praktycznie, jak i naukowo. W Polsce szczególnie aktualne jest ono wobec małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią 98–99% działających u nas podmiotów. Inaczej mówiąc, są one trzonem współczesnej polskiej gospodarki. Co stanowi klucz do odpowiedzi na zadane pytanie? Myślę, że jest nim wiedza.

Trzeba ją na wszelkie sposoby wspierać, rozwijać, jeśli mamy skutecznie budować przedsiębiorstwa reprezentujące co najmniej przeciętny w odniesieniu do aktualnych światowych standardów poziom techniki, technologii, organizacji i zarządzania oraz dystrybucji. Konkretnie: by przedsiębiorstwa te były przede wszystkim zdolne kreować wyroby wysokiej jakości reprezentujące high-tech, doskonałe pod względem myśli inżynierskiej i powstające przy bardzo niskich kosztach wytwarzania, pozwalających na opłacalną obecność na rynku z zastosowaniem konkurencyjnych cen. A przy tym, by można było – tworząc sprawną dystrybucję i posługując się nią – docierać do odbiorców szybko, przed rynkowymi rywalami.

Jeśli kluczem do osiągnięcia tak nakreślonych celów jest wiedza – a jest – to jej rozwijanie zgodne z oczekiwaniami i potrzebami wymaga efektywnego nią zarządzania. Takiego, które pozwala ją odpowiednio gromadzić, przechowywać, wykorzystywać, które prowadzi do powstania „banków wiedzy” umożliwiających szeroki do niej dostęp pracownikom różnych szczebli. Podkreślam: różnych szczebli, bo jak kiedyś zauważył jeden z szefów Panasonic, do sukcesu dochodzi się wtedy, gdy jest się zdolnym wykorzystać każdy gram inteligencji każdej jednostki, poczynając od ludzi zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, aż po najwyższe szczeble w strukturach organizacyjnych. Inaczej mówiąc, dążąc do sukcesu, trzeba stawiać na inteligencję każdego z robotników, menedżerów, specjalistów pracujących nad

nowymi technologiami i rozwiązaniami konstrukcyjnymi, nad wzornictwem wyrobów, nad organizacją produkcji i dystrybucji itp. i wykorzystywać ją.

Zasada ta jest konsekwentnie stosowana w tak zwanych azjatyckich tygrysach, o których z przekąsem w pewnym momencie mówiło się, że są dziś „trochę wyleniałe”. Teraz, gdy gospodarkę USA i Europy dotknął obecny pogłębiający się kryzys, „wyleniałość” tamtych „tygrysów” nabiera innej, znowu budzącej zazdrość barwy. Są to zatem wzory, które nic nie straciły ze swej aktualności. W warunkach konkurencji, która na nieporównywalną z przeszłością skalę stała się konkurencją światową, trzeba po nie tym bardziej zdecydowanie sięgać; po to, by skutecznie konkurować – nawet w najbliższym otoczeniu – trzeba ze swoim wyrobem znaleźć się na światowej liście. Na tę listę można trafić zarówno wtedy, gdy jest się wielkim, zatrudniającym setki czy tysiące pracowników przedsiębiorcą, jak i wtedy, gdy jest się zaledwie parooosobową firmą, lecz mającą wyrób o światowym standardzie.

Po prostu trzeba być dobrym, by znaleźć dla siebie miejsce na rynku – nie bójmy się tego słowa – światowym, ale także wtedy, gdy występuje się na rynku lokalnym. Rynek lokalny zresztą coraz częściej jest nim tylko pozornie, bo i on przez obecność produktów z najodleglejszych nieraz części świata staje się częścią rynku globalnego. Granice między regionami, krajami i kontynentami, zwłaszcza w sferze gospodarki, coraz skuteczniej zaciera się, a wraz z tym zacierają się granice obszarów konkurencji. Tę samą coca-colę kupuje się w drugistorze w małej miejscowości na preriiach Teksasu i w megaaglomeracji Nowego Jorku, w egzotycznej oazie Baharija na Pustyni Libijskiej, w tętniącym życiem dzień i w nocy Szanghaju i w przydrożnym barku nad jednym ze wspaniałych jezior Suwalszczyzny. Tę samą firmową lampę na biurko IKE-i (wyprodukowaną w Chinach, jak coraz więcej otaczających nas przedmiotów) spotyka się praktycznie w każdym z blisko 300 sklepów tej szwedzkiej firmy, rozrzuconych w 44 krajach na różnych kontynentach. Krótko mówiąc, ofertę najwyższej klasy trzeba mieć zarówno wtedy, gdy dąży się do skutecznego konkurowania w okolicy najbliższej, na lokalnym rynku, jak i wtedy, gdy z ofertą chce się dotrzeć daleko poza granice własnej miejscowości, własnego powiatu, województwa i kraju. I tu, i tam rynek jest już globalny lub globalny stanie się za chwilę.

Oczekiwana przez rynek i zapewniająca rynkowy sukces klasa wyrobu dotyczy nie tylko samolotów, samochodów, sprzętu gospodarstwa domowego, ale także chleba, piwa czy owoców. To też są produkty sprzedawane poza granicami lokalnych rynków, o czym łatwo się przekonać, oglądając zwłaszcza półki supermarketów, ale nie tylko ich. Dziś nawet w osiedlowym kiosku warzywnym obok siebie znajdują się główki kapusty z miejscowych gospodarstw oraz z Hiszpanii, młode ziemniaki z Cypru i z Polski, gruszki

z Izraela i z pobliskiego sadu. I nam udaje się na tę światową listę coraz częściej trafiać, choć nie tak często, jak być powinno. Wymieńmy choćby insulinę ludzką. Produkują ją (na potrzeby nabywców z całego świata) jedynie cztery przedsiębiorstwa w świecie, jedno z nich zaś to firma polska, opierająca się na polskiej myśli technicznej. Niestety, znacznie więcej można przytoczyć przykładów, gdy twórcza myśl polskich naukowców, inżynierów, innowatorów produkcji jest wykorzystywana za granicą i tam przynosi zyski, a nie w kraju. U nas ciągle jeszcze brak przekonania, wiary i uporów, że na tej drodze można budować autentyczną skuteczność konkurencyjną polskich przedsiębiorstw. Tę szansę dostrzegamy u innych, nie u siebie.

Akademicka przedsiębiorczość – tą nazwą określa się inicjatywy prowadzące od nauki do praktycznego rynkowego spożytkowania wynalazków czy procedur postlicencyjnych (bo i to jest bardzo ważnym we współczesnym świecie źródłem innowacyjnego postępu), do tworzenia produktów, technologii itp. o najwyższych standardach – pojawia się, ale w dalszym ciągu na nieproporcjonalną skalę do potrzeb i możliwości. Próbowaliśmy w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ policzyć, ile takich inicjatyw doczekało się dotychczas w Polsce realizacji. Naliczyliśmy około sześćdziesięciu firm, które wykorzystały polskie wynalazki, innowacje techniczne i technologiczne, badania naukowe i z niewielkich zakładów z czasem rozwinęły się w przedsiębiorstwa – na razie! – średnie, znakomicie dające sobie radę w świecie, dzięki swej innowacyjności autentycznie konkurencyjne. Potwierdza to, że zarządzanie nauką jest rzeczywiście kluczem do sprawdzającego się we współczesnych warunkach postępu naukowo-technicznego, do kreowania wysokiej jakości oferty produkcyjnej, usługowej itp., skutecznie zapewniającej sukces na zglobalizowanym rynku. Tym samym zaś prowadzi do odpowiednio wysokich zysków, których poziom z jednej strony powinien zapewnić godne wynagradzanie twórców nowoczesności i pracowników zatrudnionych przy ich praktycznym wykorzystywaniu, z drugiej strony – akumulowanie odpowiednio znaczących środków przeznaczanych na kapitałochłonne z natury rzeczy dalsze badania i opracowania kwalifikujące się do wysoce opłacalnego wdrożenia, kreujące kolejne zyski.

Istotnym elementem kreowania i rozwijania wiedzy, dzięki powstającym na tej podstawie nowym, o światowych standardach produktom, otwierającej dostęp do zglobalizowanych rynków, zapewniającej sukces w globalnej konkurencji – jest nie tylko „wiedza ukryta” (tak często określana jest wiedza gromadzona przez każdego z nas w swym umyśle), ale również „wiedza jawna”, zgromadzona w przeogromnych już zasobach literatury naukowej, książkach, czasopismach, raportach z badań, dokumentacji powstającej w trakcie konferencji i sympozjów naukowych itp. W tym miejscu, odnosząc się do

relacji między wiedzą a sukcesem rynkowym opierającym się na oferowaniu produktów i usług o najwyższej światowej klasie, wymienię kilka moim zdaniem szczególnie ważnych obszarów.

Do tych obszarów, na które warto zwrócić baczność, poszukując dróg przyspieszenia i umocnienia innowacyjności gospodarki, intensyfikacji postępu naukowo-technicznego, zaliczam przede wszystkim inżynierię materiałową. W jej obrębie na najwyższy priorytet z punktu widzenia efektywnego zarządzania nauką i jej gospodarczego wykorzystania zasługują nanomateriały i nanotechnologie. Stąd bierze początek wiele, w dużej części dopiero oczekujących na szerokie wdrożenie, najnowocześniejszych wyrobów i technologii zapowiadających i już tworzących przełom np. w medycynie – ale nie tylko tam. Obszarem takim z całą pewnością jest też mikroelektronika, automatyka, robotyka, informatyka, sieci IT. Obok tego, a właściwie równolegle do uwagi, jaką powinno się zwracać na poszczególne dziedziny nauki otwierające najobszerniejsze pole do poszukiwań innowacyjnych prowadzących do powstania i wprowadzania oferty produktów i usług o światowej klasie, najskuteczniej zapewniających sukces w warunkach konkurencji na zglobalizowanym rynku, warto kierować uwagę na tworzenie i racjonalne spożytkowanie odpowiadających współczesnym potrzebom struktur organizacyjnych. Szczególnie ważne jest to w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które bez skutecznych inicjatyw z tego zakresu mogłyby być stosunkowo łatwo zdominowane i zepchnięte na odległy margines przez wielkie struktury gospodarcze, ponadnarodowe konglomeraty, koncerny, kartele, giganty produkcyjne i handlowe.

Chodzi przede wszystkim o tworzenie i rozwijanie struktur sieciowych. Otóż nawet małe przedsiębiorstwo, które ma kompetencje określane jako szczególne umiejętności, może błyskawicznie rozwinąć się w bardzo dużą, znaczącą na rynku korporację, budując wokół siebie szeroką sieć kooperacyjną lub stając się jej aktywnym uczestnikiem. W tej sieci podporządkowanej czy po prostu zespolonej posiadanymi kompetencjami mała firma może występować zarówno (lub równolegle) jako dostawca, jak i jako odbiorca poszczególnych elementów produktów lub usług, stając się w tej sieci dzięki osiągniętej innowacyjności co najmniej wyróżniającym się partnerem.

Rozwój takich sieci jest gwałtowny i szybki, bowiem pozwalają one na znaczące obniżenie nakładów inwestycyjnych oraz wydatne przyspieszenie wdrożeń nowości technicznych i technologicznych. Taka sieć wzajemnie wspierających się i pobudzających do innowacji partnerów powstała między innymi wokół projektu budowy i wprowadzenia do produkcji Boeinga 777 (dziś powstają już jego następcy: Boeing 787 Dreamline i 747-8). Wytwarzająca je formalnie związana z Chicago firma (samoloty pasażerskie

i transportowe są obecnie tylko fragmentem jej działalności), o przychodach w ubiegłym roku zbliżonych do 61 mld USD, zatrudniająca ponad 160 tysięcy osób, w swym obecnym kształcie powstała z połączenia w 1997 roku Boeinga i McDonnell Douglas. W rzeczywistości jest ona niezwykle zróżnicowaną i niejednorodną siecią produkcyjną, badawczą, projektową, serwisową itd. Grupuje partnerów produkcyjnych i biznesowych z około siedemdziesięciu krajów. Tylko 10% części, detali, elementów (z trzech milionów składających się na Boeinga 777) produkowanych jest we własnych zakładach Boeinga. 20% części powstaje w firmach kooperujących zlokalizowanych w USA, 70% w firmach znajdujących się poza USA.

W przytłaczającej większości współpracującymi, uczestniczącymi w sieci dostawcami, serwisantami, ośrodkami stanowiącymi zaplecze projektowe i badawcze wyspecjalizowanymi w poszczególnych fragmentach ciągu technologicznego są przedsiębiorstwa drobne lub co najwyżej średniej wielkości, jednak każde z nich – nawet najmniejsze i położone najdalej od centrali, na drugim końcu świata – musi reprezentować najwyższy poziom techniki, najwyższy poziom jakości i najwyższą klasę niezawodności wytwarzanych przez siebie wyrobów. Tym samym każda z firm powiązanych z Boeingiem musi być liderem w swej specjalności. Dla innej miejsca nie ma.

Odpowiednio do tej rangi określają one swą pozycję konkurencyjną na globalnym rynku. Funkcjonowanie tak złożonej struktury (współpraca uczestniczących w powstawaniu samolotu kooperantów dostarczających każdą z trzech milionów części opiera się na zasadzie *just in time*) wymaga zastosowania programu organizacyjnego obejmującego każdy szczegół, którego precyzję do niedawna trudno było sobie wyobrazić. A i dziś przerasta ona wyobraźnię większości organizatorów procesów produkcyjnych i usługowych w naszym – i chyba nie tylko naszym – tradycyjnym przedsiębiorstwie. Do tej precyzji organizacji trzeba się będzie przyzwyczaić i przystosować, ponieważ globalny charakter rynku w dobie współczesnej, wysoko konkurencyjnej gospodarki nie pozostawia wyboru.

Tworzenie i rozwijanie przynajmniej zbliżonych do opisanego przykładu sieci współpracujących firm, z których każda osiąga światową klasę jakości, nowoczesności, niezawodności, staje się w coraz liczniejszych przypadkach koniecznością. Ich powstanie i precyzyjne, bezkolizyjne funkcjonowanie, stanowiące kolejny warunek osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wymaga umiejętności sprawnego i efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, czyli kapitałem ludzkim. Oznacza to nieodzowność skupienia wokół dążących do sukcesu na zglobalizowanym rynku firm ludzi nie tylko odpowiednio wykształconych, ale także nieustająco uczących się, uzupełniających i aktualizujących swoje kwalifikacje. Ten ostatni element zasługuje na szczególne podkreśle-

nie. Żyjemy i działamy w czasie, gdy nie można poprzestać na tym, że kiedyś ukończyło się odpowiednią szkołę (nawet najbardziej znakomitą, renomowaną, o długiej liście absolwentów zasłużonych dla kraju, gospodarki i nauki) oraz odbyło się staż czy praktykę w wysoko notowanych przedsiębiorstwach, instytucjach i innych podobnego rodzaju placówkach w kraju i za granicą. To nieprawda, że należy uczyć się na błędach. Uczyć trzeba się na uniwersytetach i na innych powołanych do tego, odpowiednio przygotowanych instytucjach kształcenia podstawowego i ustawicznego.

Coraz częściej pojawiają się specjaliści niepoprzestający na wiedzy z jednej dziedziny. Są niezwykle cennym elementem kapitału ludzkiego, którego waga rośnie wraz z zaostrzaniem się rywalizacji opartej na tworzeniu i gospodarczym wykorzystywaniu innowacji. Ambitni twórcy nowoczesności kształcą się na poziomie co najmniej dwóch albo trzech fakultetów. Taka szeroka płaszczyzna przygotowania pozwala na swobodniejsze poruszanie się w świecie innowacyjnych możliwości, otwiera dostęp do niezwykle inspirujących obszarów wiedzy międzydyscyplinarnej, w tradycyjnym modelu kształcenia na ogół niedostępnych. Nieocenionym, choć jeszcze nie zawsze docenianym i należycie, na szeroką skalę wykorzystywanym instrumentem wspomagania tak zdefiniowanych procesów kształcenia i aktualizowania oraz pogłębiania wiedzy stał się od kilkudziesięciu lat e-learning. Pozwala on przekazywać aktualną wiedzę dosłownie w każde miejsce na ziemi i w dowolnym, dogodnym dla odbiorców tej formy kształcenia czasie.

E-learning (oraz pochodne od tej formuły – *distance learning* czy *blended learning*) jest nawiązaniem do najlepszych tradycji epoki oświecenia, na co trafnie zwraca uwagę Maria Amata Garito, profesor Wydziału Psychologii Uniwersytetu Rzymskiego, oraz sięgających jeszcze średniowiecza dobrych tradycji czołowych europejskich uniwersytetów. „Na uniwersytetach średniowiecznych dyplomy były wspólne, studenci nie musieli wiązać się z jednym ośrodkiem, mogli uczęszczać na kursy we wszystkich istniejących uczelniach. Aby móc uczestniczyć w wykładach swoich profesorów, podróżowali z jednego miejsca na drugie, pieszo lub konno – na kurs prawa na uniwersytecie w Bolonii lub na kurs teologii na uniwersytecie w Paryżu. Także wykładowcy podróżowali z miejsca na miejsce. Najlepsi byli zapraszani przez uniwersytety, ponieważ ich obecność dodawała uczelni prestiżu i przyciągała tłumy studentów i młodzieży z całej Europy”¹.

Oczywiście kształcenie na odległość, którego współczesną formą stał się e-learning, nie jest niczym nowym. Już w 1728 roku w USA pojawiło się ogłoszenie o kursach korespondencyjnych, chociaż na ogół uważa się, że

¹ M.A. Garito, *Zmierzając ku wirtualnej edukacji*, „E-mentor” 2004, nr 1.

ten sposób zdobywania wiedzy, w którym nauczyciel zastępowany był przez różnego rodzaju podręczniki i materiały do samodzielnego opanowania przez uczącego się, znalazł rozwinięcie dopiero w połowie XIX wieku. Przez większość tego czasu było ono uważane za gorszą formę nauki. Niektórzy próbują ten dość rozpowszechniony i nie zawsze pozbawiony podstaw pogląd przenieść także na nowoczesne formy kształcenia zdalnego, na e-learning i jego pochodne. To jednak – przynajmniej w odniesieniu do e-learningu – złośliwość mająca niewielkie przełożenie na rzeczywistość.

Burzliwy od trzech końcowych dekad ubiegłego wieku – na ogół za datę otwierającą ten etap uważa się rok 1969, w którym powstała pierwsza uczelnia wykorzystująca infrastrukturę telekomunikacyjną, Open University w Wielkiej Brytanii – rozwój kształcenia na odległość jest skutkiem pojawienia się dwóch sprzyjających mu i inspirujących jego szybkie, szerokie rozpowszechnianie się okoliczności. Pierwszą jest powstanie zapotrzebowanie na wzrost kwalifikacji nie tylko kadry zarządzającej, a dosłownie wszystkich zatrudnionych w gospodarce narodowej. Drugą – pojawianie się niedostępnych w przeszłości środków technicznych, pozwalających mimo przestrzennego oddalenia (w innym miejscu przebywa uczący się, w innym nauczający) na bezpośredni kontakt uczącego się z nauczającym, na odtworzenie dzięki tym narzędziom komunikowania się tak cenionych zawsze w procesie nauczania a nieobecnych w tradycyjnych formach kształcenia na odległość relacji osobistych typu mistrz – uczeń.

Dostępne współcześnie nowe technologie umożliwiły zarówno łatwe dzielenie się pomysłami, jak i – poza rzeczywistym – także wirtualne „przemieszczanie się” w przestrzeni (niekiedy także w czasie) profesorów i studentów. Zdobywana w ten sposób, stale poszerzana i uaktualniana wiedza jest coraz wyżej cenioną wartością przez pracodawców i pracowników. Jeszcze do połowy ubiegłego wieku o szansach rozwojowych poszczególnych gospodarek decydowały posiadane zasoby materialne (w tym bogactwa naturalne i dostęp do nich) oraz wielkość znajdującego się w dyspozycji kapitału, a także jako czynnik niezbędny, choć stopniowo redukowany przez postęp techniki – obfitość i zarazem taniość rąk do pracy. Współcześnie na czoło wysuwa się zdolność innowacyjna, wymagająca wykorzystania wiedzy zarówno w zarządzaniu, jak i w wykonawstwie. Gospodarka oparta na wiedzy, określana skrótem GOW, stała się znakiem rozpoznawczym gospodarki objętej procesami globalizacji, a taką jest ona w XXI wieku i taką stała się już w końcowych dekadach XX wieku.

„System kształcenia jest najważniejszym, długoterminowym czynnikiem rozwoju społeczeństwa ukierunkowanego na konkurencję i innowację. Panuje powszechne przekonanie, że w warunkach globalizacji i integracji

inwestowanie w edukację i naukę staje się jedną z najważniejszych i najefektywniejszych form inwestycji². Z tego wynika zarówno konieczność wprowadzenia w przedsiębiorstwach ciągłego systemu kształcenia pracowników na wszystkich szczeblach organizacji, a także uznania, że niezwykle ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój gospodarki opartej na wiedzy jest istnienie i sprawne funkcjonowanie systemu przygotowującego przyszłych pracowników. To zadanie jest szczególnie pilne w Polsce, gdyż jak wynika z obliczeń opartych na opracowanej przez Bank Światowy metodologii³, pozostajemy daleko w tyle prawie we wszystkich dziedzinach charakteryzujących GOW, będących konsekwencją rewolucji naukowo-technicznej dokonującej się obecnie w świecie. Ocenia się, że według obliczeń opartych na metodologii Banku Światowego w zakresie wskaźnika charakteryzującego stan systemu edukacyjno-szkoleniowego zapóźnienie Polski w porównaniu na przykład ze Szwecją wynosi 31,6%, z Finlandią – 29,6%, z USA – 24,8%, z Koreą – 19,4%, zaś ze średnią dla krajów G7 – 21,9%⁴.

Bez zgromadzenia odpowiedniego kapitału intelektualnego oraz skutecznego posługiwania się nim nie byłoby szans na rozwijanie takich przyszłościowych dziedzin – które i dla naszego kraju są niezwykle interesującą perspektywą i gdzie już dziś dostrzegamy sukcesy – jak biotechnologie: nowe leki, nowe elementy zastępcze organizmu ludzkiego i wiele innych podobnych zastosowań. Zarządzanie kapitałem ludzkim powinno polegać na tym, by zapewnić warunki do kształcenia i doksztalcania na wysokim i najwyższym poziomie, a także tworzeniu gwarancji, że nikt, kto dysponuje odpowiednim talentem i determinacją uczynienia z niego użytku, nie zostanie z tej możliwości wykluczony ze względu na przykład na skromny status materialny rodziny, z której pochodzi. Powinno też opierać się na umiejętności wyławiania przez kadrę menedżerską talentów już od najwcześniejszych etapów przygotowania przyszłych pracowników do mających im przypaść zadań, wspomagania rozwoju jednostek kreatywnych (a nie po prostu odtwórczych) na każdym kolejnym etapie ich profesjonalnego dojrzenia, właściwego projektowania i realizowania ścieżki kariery zawodowej tych twórczych jednostek.

Kapitał ludzki gromadzony przez przedsiębiorstwo w przedsiębiorstwie jest bardzo ważnym, ale nie jedynym składnikiem kapitału intelektualnego. Pozostałymi elementami są między innymi:

² *Gospodarka oparta na wiedzy*, I.K. Hejduk, J. Korczak (red.), Politechnika Koszalińska, Koszalin 2006, s. 26.

³ 2002 Knowledge Assessment Matrix, Knowledge Assessment Methodology.

⁴ Obliczenie na podstawie tabeli dotyczącej porównania z Polską poszczególnych obszarów GOW, *Gospodarka oparta na wiedzy*, *op.cit.*, s. 25.

- kapitał intelektualny klienta (wykształcenie umiejętności wyboru dobrego produktu i wszechstronnego wykorzystywania jego walorów);
- struktura organizacyjna, techniczna, technologiczna i produkcyjna umożliwiająca maksymalnie racjonalne rozdzielenie zadań w zakresie wytwarzania poszczególnych elementów, detali, podzespołów i zespołów między własne zaplecze produkcyjne oraz zaplecze skupiające kooperantów, dostawców, dystrybutorów, serwisantów itp.;
- zdolność i gotowość obserwacji tego, co dzieje się wokół (zmieniające się potrzeby, oczekiwania, zachowania konkurentów), by nie dać się zaskakiwać;
- wyczulenie na dokonujący się postęp w zewnętrznych ośrodkach innowacyjnych, w placówkach badawczych, u wyspecjalizowanych wytwórców, prowadzące do tego, by natychmiast, gdy pojawiają się wartościowe nowości, dotrzeć do nich, nie dać się w tym wyprzedzić rywalom (na przykład przez zakup licencji i bezzwłoczne uruchomienie procedury postlicencyjnej).

Lista ta nie jest pełna. Dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej warto także uświadomić sobie, iż przedwcześnie część ekonomistów oraz specjalistów od zarządzania odesłała do lamusa ideę zarządzania strategicznego. Uczyniono to, wychodząc z założenia, że skoro gospodarka współczesna jest w dużej mierze gospodarką chaosu (co jest prawdą), samoczynne mechanizmy rynkowe są w stanie wszystko same uregulować, że to wystarcza, by zapewnić optymalność zachodzących w gospodarce procesów, w tym optymalność zachowań przedsiębiorstw, że wystarczy być jedynie odpowiednio elastycznym wobec zmieniających się okoliczności, a sukces na rynku ma się zapewniony.

Elastyczność w zarządzaniu jest nieodzowna. Bez niej nie dochodzi do pożądaných efektów. Zarządzanie strategiczne jest nadal konieczne w wielkich korporacjach, ma ogromne znaczenie również w małych czy średnich przedsiębiorstwach. Chodzi o to, by w przedsiębiorstwach wszelkich rodzajów i wielkości, stopnia skomplikowania struktur organizacyjnych itp. myśleć z wyprzedzeniem, w kategoriach perspektywicznych, a nie jedynie doraźnych. Tylko wtedy rzeczywiście realne jest długofalowe wykorzystanie zdarzeń, w języku nauki zarządzania nazywanych okazjami (ujawnianie się nowych, niezagospodarowanych nisz rynkowych, odkrycia badawcze otwierające horyzonty nieistniejących dotychczas zastosowań użytkowych, towarzyszące wydłużającej się średniej długości życia specyficzne potrzeby konsumpcyjne, usługowe itp.) oraz zapobieganie zagrożeniom mogącym stanowić nieprzekraczalną barierę rozwojową (na przykład ekologicznych i podobnych).

Kolejnym elementem kapitału intelektualnego, na który dotychczas nie zwracano uwagi, jest zarządzanie zaufaniem. Niektórzy sceptycznie odnoszą się do możliwości świadomego i celowego posługiwania się tym instrumentem, a jednak to nie iluzja, podobnie jak nie jest iluzją zdolność kreowania nowych, kiedyś nieuświadomianych przez klientów potrzeb. (Pojawienie się urządzeń GPS przeznaczonych do instalowania w samochodach osobowych, pozwalających bez zaglądnienia do mapy dotrzeć do dowolnej miejscowości i pod właściwy adres stworzyło nowy, bardzo szybko rozwijający się segment produktów dla tak zwanego przeciętnego klienta). Umiejętność zarządzania zaufaniem klienta wyodrębnia się z tradycyjnego marketingu i staje się podstawą zarówno podejmowanych działań promocyjnych, jak i wiązania odbiorcy z konkretnym, odpowiednio sprawnie posługującym się tym instrumentem dostawcy: producentem, placówką handlową itp.

Mapa dochodzenia do przewagi konkurencyjnej jest niezwykle bogata. Coraz mniej jest na niej miejsc nieznanych. W coraz szerszym zakresie nauka zarządzania pozwala korzystać z ogromnego bogactwa sposobów i form świadomego kierowania rozwojem, zdobywania i utrwalania przez przedsiębiorstwo mocnej i wzmacniającej się pozycji na zglobalizowanym, światowym rynku. Rynek ten jest światowy już nie tylko w tradycyjnym znaczeniu tego słowa, ale dosłownie prawie w każdym zakątku naszej planety, nie bez powodu określanej często jako globalna wioska. I chociaż wydawałoby się, że obecnie już nikogo o tym nie trzeba przekonywać, że także w naszym kraju jest to przyjmowane za fakt oczywisty (świadczy o tym choćby wszechobecność kierunku zarządzania na niemal wszystkich uczelniach o profilu ekonomicznym, technicznym itp., a jest ich kilkaset), praktycznie stwierdzenie to odbiega dość daleko od rzeczywistości.

Na ponad 12 tysięcy profesorów szkół wyższych mających odpowiedni tytuł naukowy samodzielnych pracowników naukowych z zakresu zarządzania jest niewiele ponad 300. Tymczasem tylko na uczelniach niepublicznych i w ich oddziałach wymienianych jest blisko 150 czynnych w nich kierunków nauczania określanych jako zarządzanie, w państwowych wyższych szkołach zawodowych – 15. Nie ma na stronach internetowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego podobnych informacji, szczegółowo charakteryzujących strukturę oferowanych kierunków nauczania w pozostałych publicznych szkołach wyższych. Można jednak założyć, że na ponad 100 uczelniach publicznych, także mających liczne oddziały zamiejscowe i filie, kierunków kształcących specjalistów z zakresu zarządzania w różnych dziedzinach jest niewiele mniej. Oznacza to, że liczba samodzielnych pracowników nauki o specjalności zarządzanie co najmniej równa się w przybliżeniu liczbie wydziałów, kierunków i specjalizacji, na których mieliby oni prowadzić wy-

kłady i inne zajęcia ze studentami, nadzorować i oceniać prace dyplomowe z tego zakresu, przeprowadzać egzaminy i zaliczenia.

Zestawienie tych liczb jest bardzo wątpliwym wskazaniem, iż uczelnie, których zadaniem jest przygotowanie kadry kierującej, projektującej itp., dają gwarancję należytego przygotowania odpowiednich specjalistów z zakresu zarządzania, nie mówiąc już o szkołach średnich zawodowych, do których zadań też powinno należeć przygotowanie organizatorów produkcji z pierwszej linii, mistrzów i brygadzystów. Bez nich zaś, specjalistów najwyższego i średniego szczebla, efektywne, oparte na mocnych podstawach naukowych zarządzanie zapewniające przewagę konkurencyjną na współczesnym rynku, jest dość trudne do wyobrażenia.

Wiesław M. Grudzewski – prof. zw. dr inż., członek korespondent Polskiej Akademii Nauk, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie oraz Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, przewodniczący Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.

Irena K. Hejduk

W EDUKACYJNEJ CYBERPRZESTRZENI

Początkowo formy nauczania na odległość były mniej lub bardziej udanymi próbami naśladowania tradycyjnego modelu edukacyjnego, ale jakość nauczania była niższa niż w systemach tradycyjnych. Dopiero zaimplementowanie wirtualnych środowisk edukacyjnych (VLE – *Virtual Learning Environments*; terminami o bardzo zbliżonym znaczeniu do e-learning są: *open learning, flexible learning, distributed education, virtual education*) i zmiana modelu nauczania umożliwiły rzeczywiste dodanie wartości do procesu nauczania. Tak Witold T. Bielecki z Akademii Leona Koźmińskiego, wiceprezes Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, członek założyciel i pierwszy – w latach 1993–1994 – prezes Zarządu Stowarzyszenia Menedżerów w Polsce, charakteryzuje współczesne kształcenie, nazywane kiedyś korespondencyjnym lub zaocznym (do dziś nazwy te, zwłaszcza kształcenie zaoczne, są powszechnie używane i występują w dokumentach regulujących tak zwany rynek oświatowy). Autor ten specjalizuje się w nowoczesnych metodach zarządzania i organizacji, zastosowaniach informatyki w zarządzaniu i biznesie, komputerowych systemach wspomagania decyzji w zarządzaniu, systemach doradczych i symulacyjnych grach decyzyjnych¹.

Główną i natychmiast postrzeganą zaletą e-learningu i form pokrewnych jest to, że w odróżnieniu od przeszłości i od postępowania dominującego w nauczaniu tradycyjnym studenci mogą się uczyć efektywnie tego, czego chcą, gdzie chcą i kiedy chcą. Ponadto do nich należy wybór formy, w jakiej chcą się uczyć. Tym samym podstawowymi korzyściami dla uczących się są dowolność czasu i miejsca nauki, zindywidualizowany tok nauczania, zindywidualizowany styl nauczania, dynamiczna prezentacja materiału, elastyczny proces dystrybucji materiałów oraz dowolność sprzętu i aplikacji, a dla nauczających – swoboda w wyborze lokalizacji i czasu przeznaczanego

¹ W artykule wykorzystano wyniki badań w ramach projektu badawczego (grantu) „Rozwój wirtualizacji kształcenia w dziedzinie nauk ekonomicznych w gospodarce opartej na wiedzy” realizowanych w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ pod kierunkiem prof. dr hab. Ireny K. Hejduk. Szersze omówienie wyników badań znajduje się w „Raporcie końcowym z realizacji projektu badawczego własnego 1h02d 017 30”.

na nauczanie, ułatwione śledzenie i zapisywanie indywidualnych postępów w nauce oraz w zasadzie brak ograniczeń sprzętowych i wykorzystywanych aplikacji².

Jednak i ten autor zastrzega się, że „pomimo tak wielu zalet nowoczesnych rozwiązań e-learningowych, przyszłość nauczania należy do tak zwanych rozwiązań hybrydowych, czyli skomponowanych w odpowiedniej proporcji metodach tradycyjnych z nowoczesnymi typu online”. Inaczej mówiąc, jak wynika z artykułu W.T. Bieleckiego pt. *Wpływ globalnej gospodarki sieciowej na e-learning*, w nadchodzącym czasie rozwiązania e-learningowe w mniejszym stopniu będą występować w czystej postaci. Przede wszystkim będą one wspierać stosowane dotychczas tradycyjne metody nauczania. Dopiero wtedy w pełni ujawnią się ich zalety. Dzięki temu staną się bardziej elastyczne i zapewnią swego rodzaju synergię. Opierając się na tych przesłankach, futuryści i wizjonerzy prezentują coraz śmielsze scenariusze edukacyjnej przyszłości, nierozzerwalnie związane ze specyfiką procesów globalizacyjnych (i tak też należy je analizować), zakładające pełne lub częściowe oparcie się na stale doskonalonym e-learningu. Oto niektóre z proponowanych scenariuszy:

- Scenariusz I. UCzenie w większości wypadków sprowadzi się do osobistego kontaktu wykładowcy z uczniem. Wybitni profesorowie będą mogli prowadzić prywatne wykłady, poświadczając swoim podpisem wiedzę zdobytą przez studenta. Rola uczelni sprowadzi się do nadawania licencji wykładowcom i wydawania odpowiednich dyplomów – w zależności od tego, jaki zestaw zaliczonych i potwierdzonych przez licencjonowanych wykładowców wykładów zostanie przedstawiony przez studenta.
- Scenariusz II. Nastąpi macdonaldyzacja edukacji. Wiedza stanie się standardowym dobrem masowym. Będzie istniało kilka bardzo powszechnych niedrogich standardów pozwalających zdobyć wiedzę w trybie *fast education*.
- Scenariusz III. Nauczyciele zostaną zastąpieni przez wyszukane oprogramowanie, co już sprawdza się w nauczaniu wielu przedmiotów, przede wszystkim ścisłych.

Na marginesie prezentowanych przez specjalistów scenariuszy odnoszących się do przyszłości modeli w pełni lub przynajmniej w części zindywidualizowanego kształcenia z wykorzystaniem e-learningu, warto – jak się wydaje – zwrócić uwagę na oparte na konkretnych doświadczeniach zastrzeżenia zgłaszane w tej sprawie przez Marię Zajac z Katedry Informatyki i Metod Komputerowych Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji

² Por. W.T. Bielecki, *Wpływ globalnej gospodarki sieciowej na e-learning*, „E-mentor” 2007, nr 2.

Narodowej w Krakowie, wcześniej adiunkta w Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej Szkoły Głównej Handlowej. Otóż podkreśla ona, że nawet przyjmując, iż miernikiem efektywności kształcenia także w systemie e-learningu są oceny wyników nauczania uzyskiwane przez uczących się, trzeba wszak pamiętać, iż porównując te wyniki, rozpatruje się skutki procesu, który już się zakończył, a nie sam proces nauczania. Nie dociera się przez takie podsumowujące spojrzenie do mechanizmów, od których zależą osiągane wyniki. Jej zdaniem znacznie ważniejsze jest „przeanalizowanie czynników, które determinują sam proces nauczania tak, aby można było go odpowiednio zaplanować i przygotować właśnie po to, by uzyskiwane efekty były jak najlepsze. Dotyczy to zarówno sposobu przygotowania treści dydaktycznych, jak i form ich przekazu”.

„Najogólniej rzecz ujmując – pisze Maria Zajac – chodzi o to, by materiał nauczania był opracowywany i przekazywany w sposób uwzględniający indywidualne preferencje oraz przyzwyczajenia osób uczących się. Zagadnienia te nabierają szczególnego znaczenia właśnie w kontekście kształcenia z wykorzystaniem internetu, gdyż ze względu na znacznie ograniczony kontakt ze studentem nauczyciel praktycznie nie ma możliwości obserwowania na bieżąco stylu pracy swoich podopiecznych, a co za tym idzie – tylko w niewielkim stopniu może indywidualizować sposób pracy z poszczególnymi uczniami czy studentami. Co więcej, na ogół treści dydaktyczne przygotowywane są z pewnym wyprzedzeniem i w momencie właściwej nauki nie ma już możliwości ich modyfikacji. Pojawia się zatem istotne pytanie: czy w kształceniu online w ogóle możliwe jest uwzględnienie różnych oczekiwań i preferencji uczestników tego procesu”³.

Na razie pytanie to pozostawmy na uboczu, powróćmy do zaprezentowanych scenariuszy. Specjaliści podkreślają, że praktyka wskazuje, iż e-learning wcale nie odbiera pracy szkoleniowcom. Twierdzą, że uzupełnia on, a nawet poszerza zakres szkoleń w organizacji. Zmieniając kulturę organizacyjną oraz model prowadzenia biznesu i obsługi klientów, umożliwia optymalizację procesów edukacyjnych i znaczne poprawienie efektów biznesowych. E-learning nie tylko usprawnia edukację i obniża jej koszty, pozwala na zindywidualizowanie szkolenia, uniezależnia szkolenie od godzin pracy, pozwala na dostarczanie kursu „na biurko”, na zredukowanie liczby delegacji itp., ale także wpływa na inne procesy mające duże znaczenie dla ekonomicznego wyniku organizacji. Pozwala bowiem wydajnie zarządzać materiałami szkoleniowymi i informacyjnymi, przyczynia się do wprowadzenia zarządzania wiedzą. Kolejną zaletą e-learningu jest to, że daje on przejrzysty

³ M. Zajac, *E-learning „szyty na miarę”, czyli o indywidualizacji w nauczaniu online*, „E-mentor” 2006, nr 5.

i pełny obraz umiejętności i kompetencji pracownika, zespołu oraz całej organizacji, co pozwala na efektywne zarządzanie personelem. Ponadto udostępnia mechanizmy zdalnych szkoleń i pracy, rozszerzając i uelastyczniając kanały komunikacyjne oraz ułatwia zrozumienie ekonomicznej wartości procesu szkoleń i doskonalenia kadry, gdyż oddaje do dyspozycji zaawansowane mechanizmy analityczne.

Powszechnie dotychczas funkcjonujący tradycyjny model edukacji przyzwyczajają do uczenia się „na wszelki wypadek”. Jest to mało efektywne. Zdobywana wiedza rzadko jest wówczas w pełni wykorzystywana. Osoby szkolone zdają sobie z tego sprawę i nie angażują się w naukę. W ten sposób jeszcze bardziej obniżają jakość procesu dydaktycznego. Na tego rodzaju szkolenia, seminaria czy krótkie spotkania o charakterze informacyjnym ich uczestnicy przychodzą nierzadko z obowiązku. Powszechny jest brak uwagi, bierne uczestnictwo, opuszczanie sali, myślenie o wszystkim innym tylko nie o tym, co jest przedmiotem szkolenia. Pracownicy często nie traktują szkoleń jako drogi do sukcesu zawodowego, szczególnie szkolenia wyjazdowe traktuje się niekiedy jako okazję do wyrwania się z pracy i miłego spędzenia czasu „na luzie”, w towarzystwie podobnie do szkolenia nastawionych osób.

Natomiast e-learning, dążąc do indywidualizacji procesu kształcenia i doksztalcenia jako skutecznie podwyższającego jego efektywność, proponuje model szkolenia dostosowanego do potrzeb osoby szkolonej (*just for me*), czyli organizowanego wówczas, kiedy jest potrzebne (*just in time*), oraz szkolenie określane jako realizowane „w stopniu wystarczającym” (*just enough*). Odnosi się to między innymi do kształcenia typu *life-time-learning*, przed którym nowoczesne techniki wirtualne otworzyły niedostępne w przeszłości możliwości.

Określenie *life-time-learning* jest anglojęzyczną nazwą kształcenia ustawicznego dostosowanego do potrzeb danej chwili. Inaczej mówiąc, oznacza proces uczenia się dokładnie takiej wiedzy i dokładnie w takim czasie, aby spełnić wymagania osoby uczącej się. Jest to zatem pojęcie nieco węższe od kształcenia ustawicznego w uniwersalnej formule, określanego w języku angielskim jako *continuing education* i polegającego na ciągłym doskonaleniu kwalifikacji, dokonującym się przez całe życie zawodowe, realizowanym poza podstawowymi tradycyjnymi schematami nauczania szkolnego czy uniwersyteckiego (odczyty, sympozja, konferencje szkoleniowe, nauczanie na odległość, kursy i szkolenia, szkoły wieczorowe dla pracujących, studia podyplomowe, studia doktoranckie, przy czym najbardziej ogólnej wiedzy dostarczają studia doktoranckie, zaś najbardziej specyficznej – wykłady, odczyty i kursy). Pojęcie *life-time-learningu* odnosi się do wiedzy, która również może być zdobywana przez całe życie, jednak ten rodzaj kształcenia

obejmuje swoiste dziedziny i treści. Przykładami są kursy i szkolenia, ale już nie studia doktoranckie czy studia podyplomowe.

Grunt dla rozwoju tego rodzaju maksymalnie zindywidualizowanego kształcenia typu *life-time-learning* tworzą szybko zmieniające się technologie i szybko dezaktualizująca się wiedza. Te czynniki sprawiają, że pracownicy, którzy chcą być stale najlepsi, w tym co robią, muszą intensywnie się dokształcać, co najszybciej, najsprawniej i najefektywniej można realizować dzięki kształceniu na krótkich, skondensowanych, internetowych kursach i szkoleniach. W ich toku, w przeciwieństwie do wiedzy uzyskiwanej samodzielnie z książek, konieczne jest położenie szczególnego nacisku na interakcję pomiędzy uczącym się a nauczycielem. Powinno jej sprzyjać wykorzystywanie elektronicznych środków przekazu do formułowania pytań kierowanych od nauczyciela do uczącego się i od uczącego się do nauczyciela za pośrednictwem formularzy WWW lub przez e-mail.

Szkolenia tego rodzaju mogą znaleźć zastosowanie w różnych dziedzinach. Krzysztof Piech w artykule pt. *Idea life-time-learning a kształcenie w systemie e-learning*⁴, którego uwagi i spostrzeżenia przedstawiono wyżej, pisze, charakteryzując doświadczenia w tej dziedzinie Szkoły Głównej Handlowej, że w zakresie stosowania *life-time-learningu* w dziedzinie ekonomii czy zarządzania „przyszłość tkwi w krótkich formach kształcenia o następujących, przykładowych tematach: zmiany prawa przedsiębiorstw po wejściu do UE, konsekwencje wprowadzenia danej ustawy (np. z dziedziny rachunkowości) dla przedsiębiorstw czy w ekstremalnej sytuacji nawet – jeśli byłaby bardzo duża elastyczność ze strony menedżerów e-learningu – konsekwencje danego zdarzenia na rynku w innym kraju (np. obniżenie pewnych ceł w USA) na rynek w Polsce”.

W dalszej części autor artykułu stwierdza: „Pracownicy zainteresowani pogłębianiem swojej wiedzy zamiast wertować ustawy, czytać specjalistyczną prasę i literaturę, udawać się na tradycyjne konsultacje do specjalistów, mogliby wziąć udział w tego typu kursie przez Internet. Przykładowo, z punktu widzenia dyrektora firmy, jego księgowy, zamiast tracić czas na nauczenie się, zrozumienie zmian wynikających z jakiejś ustawy czy dojazd na tradycyjne zajęcia, mógłby »wysłać« tegoż księgowego na kurs, który odbywałby się w miejscu pracy, w godzinach pracy, a w dodatku zapewnione by miał konsultacje z najlepszymi specjalistami z danej dziedziny, czy to z SGH, czy z firm prywatnych, którzy mogliby zostać poproszeni o udział w tego typu formie kształcenia. Stąd przykładowo wysoko interaktywne, krótkie studia podyplomowe czy nawet pojedyncze kursy, przy odpowiednim zaangażowaniu nauczycieli, miałyby moim zdaniem szanse powodzenia.

⁴ K. Piech, *Idea life-time-learning a kształcenie w systemie e-learning*, „E-mentor” 2003, nr 1.

Jest to jeden tylko z pomysłów na praktyczne wykorzystanie dobrodziejstw nowoczesnych technologii do celów praktycznego kształcenia, w oparciu o ideę *life-time-learning*⁷.

Toteż, pisze Krzysztof Piech, najbardziej predestynowane do rozwijania i stosowania szkoleń typu *life-time-learning* są wyższe uczelnie. To one bowiem skupiają czołówkę fachowców z poszczególnych dziedzin z bogatym doświadczeniem dydaktycznym. Specjaliści ci powinni być obeznani na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami światowej nauki. Uczelnie dysponują rozległymi kontaktami z ośrodkami uczelnianymi i badawczymi krajowymi i zagranicznymi, w uczelnianych czytelnich i bibliotekach – zwłaszcza na uczelniach o odpowiednio dużym dorobku i bogatych tradycjach – znajdują się wielkie zasoby publikacji, już teraz w coraz większym stopniu dostępnych także w postaci elektronicznej. Na razie jednak nie ma jeszcze w tym zakresie znaczących doświadczeń, to wciąż jest pole do nowych inicjatyw i eksperymentów. Jedną z nielicznych już urzeczywistnionych inicjatyw, pisze on, są prowadzone w Szkole Głównej Handlowej w tej formie wyspecjalizowane kursy przygotowawcze do studiów na tej uczelni, w których – przynajmniej teoretycznie – mogą brać w udział zainteresowane osoby z całej Polski, a nawet z zagranicy.

Tabela 1. Edukacja tradycyjna i kształcenie *just in time*

	tradycyjna edukacja	<i>just in time learning</i>
przekazywana wiedza	standardowa	indywidualizowana
termin uczenia (lekcji)	określony	dowolny, w zależności od potrzeb
miejsce uczenia	określone	dowolne (w pracy, w miejscu, gdzie wiedza jest potrzebna, przez Internet)
długość trwania nauki	określony (wyznaczony przez organizatora kursu, studiów)	dowolny (w zależności od potrzeb i możliwości uczącego się)
model zajęć: partycypacja uczącego się	pasywna	aktywna
dominująca jednostka w procesie edukacji	wykładowca	student
podstawowe źródła informacji	przekaz ustny, książki i artykuły (drukowane)	elektroniczny przekaz głosu i pisma, strony WWW, prezentacje
cel kształcenia	dostarczanie (dość ogólnej) wiedzy	dostarczanie takiej wiedzy, która jest aktualnie potrzebna
sposób i czas nauki	<i>plenty of time learning</i>	<i>just in time learning</i>

wymagania wobec ucznia	dużo czasu na naukę	samodyscyplina, motywacja do samokształcenia
koszty	100%	20–40%
okres obowiązywania paradygmatu kształcenia	XX wiek i wcześniej	XXI wiek (powstanie paradygmatu w ostatniej dekadzie XX wieku)

Źródło: K. Piech, *Idea life-time-learning...*, *op.cit.*

Sięgając po mechanizm zindywidualizowanego e-learningu, należy zarazem podjąć trud przebudowy mentalności uczestników kształcenia. Specjaliści akcentują potrzebę zastosowania odpowiedniego systemu motywacji, marketingu wewnętrznego, pomocy w opanowaniu technicznych niuansów, zachęcania do aktywnego uczestnictwa w zajęciach zarówno w przypadkach studiów podstawowych na różnych kierunkach w zawodowych i akademickich szkołach wyższych, jak i wszelkiego rodzaju szkoleniach. Szczególną uwagę, twierdzą oni, warto zwrócić na marketing wewnętrzny. Ma on do spełnienia kilka zadań: powinien przekazać podstawowe informacje o nowej formie nauczania, zachęcać do jej wykorzystywania, stawiać za przykład osoby, które dzięki nowym kompetencjom odniosły sukces. Specjaliści podkreślają, że im większy zakres pozytywnej motywacji pracodawca przedstawi pracownikom, tym łatwiej i szybciej e-learning stanie się podstawowym narzędziem rozwoju zawodowego.

Cytowana już poprzednio Maria Zając ostrzega jednak, że możliwość uczenia się w dogodnym dla każdego studenta, kursanta, ucznia miejscu i czasie, charakteryzująca system e-learningu, nie oznacza automatycznie satysfakcjonującej skuteczności kształcenia. Gdyby – pisze autorka – „wyłącznie możliwość swobodnego dostępu do wykładanych treści decydowała o skuteczności uczenia się, wyniki uzyskiwane w tej formie kształcenia byłyby z definicji zdecydowanie lepsze niż w kształceniu tradycyjnym, a tak niestety nie jest. Na ogół wyniki te są porównywalne w obu formach kształcenia”⁵.

Kontynuując tę myśl, dodaje, że kolejnym krokiem związanym z rozwojem i doskonaleniem e-learningu, przybliżającym do pełnego zindywidualizowania nauczania mającego zapewnić wyższą niż w innych formach kształcenia efektywność nauczania, stało się coraz częstsze stosowanie modelu gałęziowego udostępniania uczącym się materiału programowego. Pozwala on na swobodne poruszanie się po jego zawartości i stopniowo zastępuje uprzednio dominujący liniowy model układu treści, który pozwalał na przejście do kolejnych partii materiału dopiero po pozytywnym zaliczeniu wcze-

⁵ M. Zając, *E-learning...*, *op.cit.*

śniejszych modułów. „Znowu – stwierdza autorka – jest to pewien aspekt dostosowania procesu nauczania do indywidualnych potrzeb, jednakże ciągle materiał dydaktyczny prezentowany jest pod względem formy w identyczny sposób dla wszystkich studentów”.

Znanym negatywnym zjawiskiem występującym w nauczaniu tradycyjnym jest brak możliwości pełnego przystosowania wykładów do możliwości percepcyjnych wszystkich osób, do których są kierowane. Wykłady te są dostosowywane do możliwości percepcyjnych przeciętnego studenta, istniejącego (jak ma to miejsce przy każdej średniej statystycznej) tylko w abstrakcji, a nie w rzeczywistości. Podczas tak prowadzonych wykładów, przy zróżnicowanym poziomie wiedzy słuchaczy, pewna ich część się nudzi, bo przymuszana jest do słuchania znanych im już treści, część zaś nie rozumie przekazywanych treści, gdyż brakuje im wiedzy podstawowej. „W tym wypadku – pisze autorka – przekaz online uwzględniający zróżnicowane poziomy zaawansowania z pewnością ma cechy indywidualizacji. Rozwiązanie to posiada jednak dwie zasadnicze wady. Po pierwsze, wymaga przygotowania treści dydaktycznych z pewnym »nadmiarem«. Co więcej, konieczne jest opracowanie dodatkowych testów sprawdzających wiedzę, od których wyniku zależy wybór dalszej ścieżki nauczania”.

Te występujące jeszcze niedogodności i niekonsekwencje w nowoczesnym zdalnym nauczaniu, na przykład w nauczaniu online, są – zdaniem autorki – do usunięcia. Pisze ona: „Alternatywą dla różnych poziomów zaawansowania jest możliwość pominięcia pewnych partii materiału, jeżeli odpowiedni test wykaże znajomość zawartych w nich treści. Wskazane jest wówczas rozpoczynanie każdego modułu testem wstępnym mającym na celu ustalenie poziomu przygotowania osoby uczącej się. Jeżeli poziom ten nie jest wystarczający – sugerowany (bądź nawet wymuszany, w zależności od przyjętej strategii kursu) jest powrót do wcześniej prezentowanych treści. Natomiast, gdy test wykazał wystarczającą znajomość zawartego w kursie materiału, dopuszczalne jest pominięcie danego modułu i przejście do dalszego etapu nauki”.

Innym bardziej zaawansowanym rozwiązaniem prowadzącym do tego celu jest wykorzystanie elementów sztucznej inteligencji do śledzenia przebiegu procesu nauki. „W opracowanym kilka lat temu systemie WebTeacher, wykupionym później przez firmę Alatus i sprzedawanym pod nazwą Alatus LCMS – czytamy w artykule, opublikowanym w E-mentorze – zastosowano rozwiązanie oparte na sieci neuronowej, która potrafi się uczyć w oparciu o pobierane z systemu informacje na temat aktualnego poziomu wiedzy studenta. Specjalnie zaprojektowany system ekspertowy pozwala dobrać odpowiednią dla danego użytkownika »ścieżkę«, określającą dalsze etapy nauki. Autorzy tego rozwiązania wykorzystali system wielopoziomowych reguł

decyzyjnych, aby zaprogramować możliwość śledzenia przebiegu nauki na bieżąco i dostosowywania w zależności od uzyskiwanych wskaźników wielkości oraz rodzaju oferowanych porcji wiedzy”.

W dalszej części opisu autorka podkreśla, że w zależności od typu trudności, na jakie napotyka osoba ucząca się, na przykład od liczby popełnianych błędów lub od długości okresu czytania poszczególnych fragmentów, system prezentuje określoną wiedzę w sposób łatwiejszy lub trudniejszy. Długi czas czytania i dużo błędnych odpowiedzi wskazują na trudność w zrozumieniu materiału, co sygnalizuje potrzebę zmiany sposobu przekazywania wiedzy na łatwiejszy. Dlatego podkreśla: „Standardowo przyjmuje się dwa poziomy: zaawansowany i »dla początkujących«, choć oczywiście możliwe jest znacznie większe zróżnicowanie”⁶.

Pośrednim rozwiązaniem, przetestowanym w Szkole Głównej Handlowej, służącym bardziej konsekwentnemu personalizowaniu form przekazu treści i prowadzenia zajęć (badania dotyczące form prowadzenia zajęć objęły kilkadziesiąt ich scenariuszy realizowanych w trybie online) jest skojarzenie treści wykładu z korespondującym z nim nagraniem audio lub wideo. W tym przypadku uczący się sam decyduje, którą z dostępnych postaci wykładu wykorzysta. Jego samodzielność w tym względzie jest o tyle istotna, podkreśla autorka, że każdy człowiek ma swój własny, ukształtowany przez lata sposób uczenia się, zapamiętywania i przyswajania nowej wiedzy oraz umiejętności. Wiąże się on zarówno z warunkami środowiskowymi, w jakich student dorastał, jak i z pewnymi przyzwyczajeniami ukształtowanymi podczas wielu lat nauki szkolnej.

W warunkach, gdy „nowe technologie zmieniają świat”, także sposoby przekazywania wiedzy muszą się zmieniać, tym bardziej, że e-learning „spotyka się z entuzjastycznym przyjęciem ze strony wielu potencjalnych studentów, gdyż oferuje bardziej elastyczny dostęp do wyższego wykształcenia tym, dla których podjęcie studiów w klasycznych formach jest trudne lub niemożliwe. Z drugiej strony, kształcenie na odległość znajduje także entuzjastów wśród pracowników szkół wyższych, którzy widzą w tej formie kształcenia sposób na pozyskanie dużej liczby słuchaczy”⁷.

Optymizm dotyczący perspektyw rozwoju e-edukacji przełamującej bariery w dostępie do wiedzy, wynikające z geograficznego oddalenia od tradycyjnych centrów akademickich oraz trudności w pogodzeniu zajęć w tradycyjnym trybie nauczania z zaangażowaniem w pracę zawodową (co dotyczy w szczególności kształcenia podyplomowego i innych rodzajów kształcenia

⁶ M. Zając, *E-learning...*, *op.cit.*

⁷ Z. Marciniak, *Kształcenie na odległość – wyzwania i szanse*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Konferencja naukowa 16.XI.2006, [www. e-edukacja.net](http://www.e-edukacja.net).

ustawicznego), i jednocześnie oferującej kształcenie maksymalnie zindywidualizowane wynika przede wszystkim z uważanego dziś za oczywisty fakt, że w gospodarce XXI wieku „to wiedza jest najcenniejszym zasobem, który decyduje o rozwoju gospodarki. Produkty, których jest ona głównym składnikiem, są najbardziej konkurencyjne na rynkach międzynarodowych. Ograniczeniu ulega znaczenie zasobów naturalnych i nisko wykwalifikowanej siły roboczej, rośnie zaś rola kapitału ludzkiego. To wykwalifikowani pracownicy i naukowcy są najbardziej poszukiwani na rynku pracy i najlepiej opłacani. Przedsiębiorstwa, które inwestują w badania oraz efektywnie wykorzystują zewnętrzne źródła wiedzy rozwijają się dynamicznie i tworzą największą wartość dodaną”⁸.

Wiedza staje się coraz wyraźniej podstawą sukcesu firmy, w związku z czym – piszą autorki przywołanej publikacji – „kapitał intelektualny, który jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa, oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa odgrywa coraz większą rolę we współczesnej organizacji”. Nastaje zatem era wiedzy charakteryzująca się między innymi tym, że tradycyjne przedsiębiorstwa i inne organizacje funkcjonujące w gospodarce i życiu społecznym stają się instytucjami uczącymi się, co oznacza, że w tak skomplikowanym środowisku „jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być ludzie. Pojęcie instytucji uczącej się zakłada jej dążenie do rozwoju, ciągłe doskonalenie swoich pracowników, kształcenie ich i promowanie twórczego podejścia do pracy na wszystkich szczeblach. Organizacje uczące się, zachęcające swoich pracowników, aby rozwijali swe umiejętności i poszerzali doświadczenie – są bardziej skłonne do innowacji niż inne”.

U podstaw koncepcji organizacji uczącej się leżą założenia następujące: „uczenie się jest wartością”, „choć uczenie się przebiega stale, jego ilość i jakość są większe, gdy jest ono procesem świadomym, a nie pozostawionym losowi”, „uczenie się jest procesem ciągłym, nie ma początku ani końca”, „łatwiej utrzymać wyniki uczenia się, jeżeli dzieli się je z innymi ludźmi”⁹. Przytoczone stwierdzenia spointowano dodatkowo podkreśleniem: „Wiedza jest specyficznym rodzajem zasobów – w przeciwieństwie do wszystkich innych, przybywa jej w miarę używania. Zgodnie z teorią i praktyką zarządzania okazuje się, że inwestycje w aktywa intelektualne przynoszą dziś znacznie większe korzyści niż inwestycje w aktywa materialne”¹⁰.

⁸ E. Starbała, U. Wodzińska, *Wpływ nowoczesnych technologii informatycznych na procesy zarządzania wiedzą w organizacji*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy*, I.K. Hejduk, J. Korczak (red.), Politechnika Koszalińska, Koszalin 2006, s. 238.

⁹ E. Starbała, U. Wodzińska, *Wpływ nowoczesnych...*, *op.cit.*, s. 240–241.

¹⁰ E. Starbała, U. Wodzińska, *Wpływ nowoczesnych...*, *op.cit.*, s. 251.

W Polsce – trzeba zdawać sobie z tego sprawę – chociaż stopień skolaryzacji jest już bardzo wysoki, a pod względem liczby studentów w relacji do liczby mieszkańców znajdujemy się obecnie w czołówce światowej (56,3 studiujących na 1000 ludności, wyprzedzają nas jedynie Rosja z 64,0, Grecja i Finlandia z 58,7, Litwa z 58,4, USA z 57,7, Słowenia z 57,4, Łotwa z 57,3 studiującymi¹¹), mamy jednak bardzo dużo do odrobienia. Wciąż bowiem cięży spuścizna lat poprzednich, gdy po zrywie w bezpośrednim okresie powojennym nastąpił okres względnego spowolnienia. Z tego powodu, jak wynika z obliczeń opartych na opracowanej przez Bank Światowy metodologii uwzględniającej ten problem w szerszym kontekście¹², w zakresie systemu edukacyjno-szkoleniowego zapóźnienie Polski wynosi w stosunku do Szwecji 31,6%, do Finlandii – 29,6%, do USA – 24,8%, do Korei – 19,4%, zaś średnio do krajów G7 ogółem – 21,9%.¹³

Irena K. Hejduk – prof. dr hab., kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, profesor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, wiceprzewodnicząca Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ.

¹¹ Mały Rocznik Statystyczny, GUS Warszawa 2009, s. 552.

¹² 2002 Knowledge Assessment Matrix, Knowledge Assessment Methodology.

¹³ Obliczenie na podstawie tabeli dotyczącej porównania z Polską poszczególnych obszarów GOW, *Gospodarka oparta na wiedzy*, I.K. Hejduk, J. Korczak (red.), Politechnika Koszalińska, Koszalin 2006, s. 25.

Krzysztof Krauss

PROFESOROWIE UCZELNI CHODKOWSKIEJ ORGANIZATORAMI KONFERENCJI NAUKOWEJ ORGMASZU

Pod kierunkiem i z udziałem profesorów Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej – Ireny K. Hejduk oraz Wiesława M. Grudzewskiego, pod patronatem Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ 25 maja 2009 roku w Jachrance odbyła się konferencja naukowa poświęcona roli nauki i edukacji w społeczeństwie wiedzy. Wzięło w niej udział kilkudziesięciu naukowców z Polski i zagranicy. Obradowano w trzech panelach: „Kierunki rozwoju badań naukowych w europejskiej przestrzeni badawczej”, „Wyzwania edukacyjne w gospodarce globalnej” oraz „Perspektywy i konieczne kierunki zmian rozwoju naukowego w Polsce”.

W wystąpieniu inauguracyjnym obrady konferencji prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski, członek korespondent PAN, skoncentrował się na warunkach, jakie powinny być spełnione, by przedsiębiorstwo było w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną na współczesnym, zglobalizowanym rynku. Temat ten rozwija między innymi w publikowanym w bieżącym numerze „Przedsiębiorstwa przyszłości” artykule, zatytułowanym *Na ścieżce do przewagi konkurencyjnej*.

W pierwszym panelu („Kierunki rozwoju badań naukowych w europejskiej przestrzeni badawczej”), któremu przewodniczył prof. dr hab. Adam Noga z Akademii Leona Koźmińskiego, postawiono pytanie: kiedy integrująca się Europa, zgodnie z historycznymi już dziś zapowiedziami z Lizbony, podejmie rzeczywistą próbę dorównania dynamizmem innowacyjnym nadal pozostającym w tym zakresie na czele Stanom Zjednoczonym. Czy jest to w ogóle możliwe? Zamierzenie takie nadal jest aktualne i nie uważam, by było ono nierealne – mówił prof. dr hab. inż. Stanisław Tkaczyk z Politechniki Warszawskiej, członek Rady Redakcyjnej „Przedsiębiorstwa przyszłości”. W zasadzie jest zgoda, co powinno stanowić trzon inicjatyw z tego zakre-

su. Wśród czołówki podejmowanych przez naukę między innymi w naszym kraju wyzwań powinny się znajdować problemy biomedycyny, biomateriałów (z wykorzystaniem takich zdobyczy techniki, jak nanokryształy i inne ulepszacze powierzchni) oraz biomechaniki. W tej dziedzinie Polska ma dostrzegalne osiągnięcia i dobre zaplecze intelektualne. „Nie należy też zapominać – dodał prof. S. Tkaczyk – iż do grupy priorytetów powinny należeć poszukiwania nowatorskich, efektywnych rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania, bo nigdzie – także w wymienionych obszarach – nie dojdzie do właściwych efektów, jeśli podjęcie badań i wdrożeń nie znajdzie mocnego wsparcia w sprawnym mechanizmie planowania strategicznego oraz kierowania zachodzącymi procesami badań i wdrożeń, opartych na mocnych podstawach naukowych i starannej analizie doświadczeń”.

Prof. dr hab. Antoni Stasch (rektor Europäische Akademie für Führungskräfte GbR, Berlin i zarazem profesor KUL, ekonomista i fizyk, od lat przebywający za granicą i tam prowadzący działalność naukową) uważa, że dążąc do tego celu, trzeba po pierwsze, przejmować i upowszechniać („dotyczy to zwłaszcza nowych krajów unijnych”) najlepsze wzorce wypracowane w ramach podejmowanych w Unii Europejskiej inicjatyw, po drugie – nie ociągać się, nie wydziwiać, ale przejmować wzorce spośród tych, które już sprawdziły się w Stanach Zjednoczonych. „Nie ma czego się wstydzić. Japonia też przejmowała wzorce zewsząd, rozwijała je i na tej podstawie wyrosła obecna potęga technologiczna tego kraju”.

Obszarem instrumentów ekonomicznych i finansowych zajął się w swym wystąpieniu dr Marek Jabłoński (Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu). Problemy edukacji, oczekiwań i doświadczeń w tym zakresie podjęła mgr Danuta Dudek, zatrudniona w Szwecji, obecnie doktoryzująca się w Polsce. Do problemu rzadko dotychczas rozważanego – zarządzania bezpieczeństwem, nawiązał zabierający jako ostatni z referentów w tej części konferencji dr Leszek Buller, dyrektor Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ. Chodzi między innymi o bezpieczeństwo podejmowanych w przedsiębiorstwach inicjatyw badawczych i innowacyjnych, ochronę wyników przed bezprawnym ich przejściem przez konkurentów. Była to sfera działań długo u nas niedoceniana. Ostatnio jednak, wobec dotkliwie odczuwanych strat wywołanych lekceważeniem troski o bezpieczeństwo efektów badań i planowanych nowatorskich inicjatyw produkcyjnych, organizacyjnych, marketingowych itp., także w naszym kraju sytuacja zaczyna się zmieniać na korzyść. Pomocne było też to, że poważni zagraniczni inwestorzy, angażujący swe środki w przedsięwzięcia na terenie naszego kraju, domagali się audytów bezpieczeństwa.

Przebiegiem drugiego panelu („Wyzwania edukacyjne w gospodarce globalnej”) kierował prof. dr hab. Jan Klimek (Szkoła Główna Handlowa, członek Rady Redakcyjnej „Przedsiębiorstwa przyszłości”). Dyskutanci podkreślali, że kluczowe znaczenie dla przyszłości polskiej gospodarki ma jakość kadr, jakie przygotowuje nasz system edukacyjny. Dotyczy to wszystkich sektorów, również małych i średnich przedsiębiorstw, których płacących podatki, a więc aktywnych – mówił prof. J. Klimek – jest około 1,8 mln; zapewniają one zatrudnienie około 8 mln osób. Na ten sektor przeniósł się więc punkt ciężkości w naszej gospodarce, także jej zdolność do konkurencyjności na zglobalizowanym rynku.

Z kolei prof. dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk (Szkoła Główna Handlowa) podkreśliła, że trzeba przede wszystkim odnieść się do fundamentów, a więc w pierwszej kolejności odpowiedzieć na pytanie, po co jest nauka. Popularny jest pogląd, że nauka jest po to, by tworzyć wiedzę. Uważa ona, że ograniczając się do takiego zdefiniowania roli nauki, „czynimy wiedzę podmiotem, gdy tymczasem powinna ona być przedmiotem służącym człowiekowi do tego, by »bardziej być« i jest funkcją jego umysłu”. Funkcja umysłu, dodała, może wyrażać się w formie refleksji lub aktywności. „Menedżerowi przypada w udziale głównie aktywność, czyli podejmowanie decyzji, natomiast rolą środowiska naukowego jest przede wszystkim refleksja” – podkreśliła. Wiele uczelni przygotowujących kadrę menedżerską pracuje na tak zwanych case study, posługuje się indukcją od szczegółu do ogółu. „Powinno być zatem zjawiskiem korzystnym, że liczni młodzi adepci nauki związani z tymi uczelniami łączą pracę na uczelni z pracą w biznesie. Ułatwiać to powinno przechodzenie od tego, co szczególne, do tego, co ogólne. Tymczasem w bardzo wielu przypadkach tak nie jest”, bowiem „ich praca dotyczy zupełnie czego innego niż tego, czym ludzie ci zajmują się naukowo i służy tylko do tego, by dorobić do skromnego wynagrodzenia, jakie dziś ma do zaoferowania szkoła wyższa”. Tym samym nie pojawia się synergia wspomagająca przez związek z praktyką powstawanie i rozwijanie naukowej refleksji, a taka synergia jest bardzo pożądana i potrzebna. „To jedna z przyczyn, iż dość często uprawiana jest paranauka zamiast nauki rzeczywistej” – dodała.

Inny naukowiec zabierający podczas tego panelu głos, prof. dr hab. inż. Alberto Lozano-Platonoff (Uniwersytet Szczeciński, uczony meksykański i polski, autor ponad 70 prac polsko- i anglojęzycznych z zakresu zarządzania, członek Rady Redakcyjnej „Przedsiębiorstwa przyszłości”) krytycznie odniósł się do miejsca, jakie w polskiej nauce zajmuje nauka zarządzania. Jest ona swego rodzaju „ubogim kuzynem” klasycznej ekonomii. A przecież, podkreślał, od niej przede wszystkim zależy, jak postępować, by działać ra-

cjonalnie. Nauka zarządzania ma uczyć przedsiębiorczości, prowadzić do znajdowania rozwiązań bez oczekiwania, że powstające problemy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, korporacji czy kraju rozwiążą się same lub rozwiąże je za nas kto inny. Ekonomia, zauważył, jest nauką skoncentrowaną na wydawaniu pieniędzy, nauka zarządzania koncentruje się na tym, jak zarabiać pieniądze. Zmiana pozycji nauki zarządzania i praktyczne korzystanie z jej dorobku jest jego zdaniem jednym z ważnych elementów odpowiedzi na pytanie, jakie wyzwania stawia edukacji wkroczenie gospodarki w etap globalizacji, jeśli globalizacja ma prowadzić do pożądanych efektów.

Dążąc do wyprzedzenia innych i podniesienia swej konkurencyjności, co powinno być ambicją zarówno naszego kraju, jak i całej Europy, podkreślił prof. dr hab. inż. Krzysztof Santarek (Politechnika Warszawska), inny uczestnik panelu występujący z referatem, można oczywiście odwoływać się do tego, co jest, co dziś określa pozycję przedsiębiorstwa czy branży na rynku. To jednak, zauważył, droga mało skuteczna. Szans powinno się szukać przede wszystkim w dorobku nauki, osiągnięciach techniki i zaawansowanej technologii. Już teraz istnieją firmy, w których obsługą maszyn i aparatury zajmują się ludzie z dyplomami doktorów, ponieważ takiego poziomu kwalifikacji wymagają stosowane technologie (na przykład biotechnologie, mikroelektronika). Dopiero gdy przyjmie się takie spojrzenia na wymagania, jakie trzeba spełnić, by znaleźć się w czołówce, można oczekiwać sukcesu. W Polsce natomiast w zakresie przygotowania kadr o najwyższych kwalifikacjach wciąż występują bardzo silne bariery: proces dochodzenia do tych kwalifikacji jest silnie zburokratyzowany, oszczędza się na nakładach niezbędnych do osiągnięcia tego celu, sztywne są systemy organizacyjne. Skutek jest taki, że w Polsce brakuje obecnie około 30–40 tysięcy specjalistów.

Listę zabierających głos w tej części konferencji zamknął dr Adam Jabłoński (Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej). Obecny kryzys, powiedział, dotyczy gospodarki odwołującej się do wiedzy. Szczególnie w gospodarce o takim charakterze wychodzenie z sytuacji nieoczekiwanych powinno być jednym z ważnych nurtów przekazywania przyszłej kadrze kierowniczej przedsiębiorstw wiedzy z zakresu zarządzania. Nieodzowne jest przy tym wpojenie przekonania popartego instrumentarium naukowym, iż zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych podejmowane działania muszą być realizowane z pełnym poczuciem społecznej odpowiedzialności, z uświadomieniem sobie występujących warunków brzegowych, odnoszących się do tego aspektu realizowanych przedsięwzięć.

Ostatniemu, trzeciemu panelowi („Perspektywy i konieczne kierunki zmian rozwoju naukowego w Polsce”) przewodniczył prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski. Podkreślił, że chodzi nie tylko o to, by właściwie progra-

mując i intensyfikując rozwój działalności naukowej, wspomóc przełamanie kryzysu, w jakim znaleźliśmy się obecnie. Jeszcze ważniejsze, bo odnoszące się do długiego okresu, jest takie zaprogramowanie badań, ich rozwinięcie i praktyczne wdrożenie wyników, by strukturę polskiej gospodarki oraz jej funkcjonowanie uczynić w pełni nowoczesnymi. To znaczy, by być zdolnym do tworzenia własnych cennych, szybko trafiających do praktyki innowacji i zarazem, by być chłonnym na innowacje z zewnątrz, adaptowane bez osiągania się i od razu kontynuowane w postaci dobrze zorganizowanych i sprawnie przebiegających badań postlicencyjnych. Niezwykle istotnym elementem osiągnięcia nakreślonych w tej dziedzinie celów jest zatem odpowiedzialne zarządzanie kapitałem intelektualnym oraz położenie bez porównania większego niż dotychczas nacisku na sprawne, wydajne kształcenie kadr naukowych.

Zmiana struktury organizacji i funkcjonowania badań naukowych, systemu szkolnictwa wyższego, instytutów, słowem całego zaplecza naukowego, mówiła występująca jako kolejny referent prof. dr hab. Irena K. Hejduk (kierująca całością obrad konferencji), stanowi warunek niezbędny dostosowania się do wyzwań wynikających z deklarowanego przez nas, wspartego członkostwem w Unii Europejskiej uczestnictwa w europejskiej przestrzeni badawczej, rysujących się w tej przestrzeni priorytetów, z postępujących procesów globalizacji. Mimo że na naszych oczach dokonały się w kraju zmiany, które bez przesady można określić jako rewolucyjne, system organizacji nauki pozostał praktycznie taki jak był. Dotyczy to w szczególności uczelni państwowych, które nadal żyją z opłacanej przez budżet państwa dotacji podmiotowej i w dużej części środki te służą utrzymywaniu „nierobów naukowych”. Skromne środki, jakie w Polsce wydzielane są na naukę, w dużej części są po prostu marnotrawione na działalność udawaną, nikomu do niczego niepotrzebną.

Zabierający następnie głos prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik, prorektor ds. nauczania Politechniki Częstochowskiej, przypomniał, iż obok ścieżki uczelnianej zdobywania „ostróg naukowych” i odpowiednich do tego tytułów naukowych istnieje możliwość podjęcia badań i przygotowania na ich podstawie rozpraw doktorskich, a nawet habilitacyjnych w niektórych instytutach naukowo-badawczych blisko powiązanych z praktyką gospodarczą. Niestety, są próby ograniczania bądź wręcz likwidacji tej drogi dochodzenia do samodzielności badawczej, ze szkodą dla gospodarki i nauki. Niepokój wywołany tymi tendencjami podzielił dr Bogdan Ćwik, przedstawiciel stowarzyszenia absolwentów studiów doktoranckich organizowanych w ORG-MASZU. Poparł go dr Aleksander Werner, prawnik, który występował (skutecznie!) na drogę sądową w obronie działalności edukacyjnej instytutów

naukowych. „Takie jak opisano postępowanie w stosunku do instytutów naukowych – mówił – jest po prostu nadużywaniem władzy. Nie ma żadnych prawnie usankcjonowanych procedur upoważniających do wkraczania organów państwa w sferę wolności działalności naukowej”. Na jeszcze inne niepokojące zjawisko ograniczające możliwości rozwoju badań naukowych w Polsce zwrócił uwagę dr Tadeusz A. Grzeszczyk z Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, gdzie między innymi powstały odpowiadające najwyższym światowym standardom systemowe podstawy „inteligentnego zarządzania”. Chodzi o brak drożnego systemu przepływu informacji o efektach prowadzonych badań naukowych oraz nadal utrzymujące się niewielkie zainteresowanie przemysłu konkretnymi dokonaniem z tego zakresu, a przecież, podkreślał, „przemysł powinien być chłonnym i z niecierpliwością oczekującym nowych propozycji ich odbiorcą”. Nadzieją są docierające już do ośrodków prowadzących badania fundusze europejskie.

Każdy z paneli uzupełniły pytania kierowane do referentów oraz dyskusje nad problemami poruszonymi w wystąpieniach. Na zakończenie obrad zaaprobowano tezy do „Deklaracji”, w której krytycznie oceniono obecny stan polskiej nauki, opisano zjawiska budzące najwięcej niepokoju i zasygnalizowano kierunki postępowania mogące zdaniem uczestników konferencji umożliwić szybsze, zdecydowane znalezienie skutecznych rozwiązań przybliżających naukę do odgrywania roli przypadającej jej w zglobalizowanej gospodarce opartej na wiedzy.

Krzysztof Krauss – dziennikarz, ekonomista, sekretarz redakcji kwartalnika „Przedsiębiorstwo przyszłości”.

DEKLARACJA UCZESTNIKÓW KONFERENCJI „ROLA NAUKI I EDUKACJI W SPOŁECZEŃSTWIE WIEDZY”

My, uczestnicy odbywającej się 25 maja 2009 roku w Jachrance z inicjatywy Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ konferencji naukowej poświęconej roli nauki i edukacji w społeczeństwie wiedzy, z udziałem kilkudziesięciu naukowców oraz doświadczonych praktyków z Polski i polskich uczonych z zagranicy (Meksyk, Niemcy, Stany Zjednoczone, Szwajcaria, Szwecja, Włochy), wyrażamy głęboki niepokój stanem prowadzonych w naszym kraju badań, zwłaszcza w dziedzinie techniki, technologii i innych dyscyplin, przekładających się na efektywność w gospodarce oraz pogłębiającymi się zaniedbaniami w wykorzystywaniu tego dorobku, który w pracowniach polskich uczonych powstaje lub który jest do wykorzystania dzięki międzynarodowej współpracy w sferze B+R. Odzwierciedleniem wspomnianego stanu jest między innymi powiększająca się dysproporcja w zakresie uzyskiwanych patentów: w Polsce w ostatnich latach 20 na milion mieszkańców rocznie, w Czechach – 80, w byłej NRD, wciąż jeszcze najbardziej zacofanej części Republiki Federalnej Niemiec – 170, w najbardziej dynamicznie rozwijającym się obszarze Europy zwanym Cywilizacją Jeziora Bodeńskiego – 1200.

W związku z tym kierujemy APEL do: całego środowiska naukowego, kierownictw uczelni, instytutów naukowo-badawczych i wszystkich pozostałych placówek zaangażowanych w tworzenie i wdrażanie nowych dokonań naukowych, inżynierskich itp., stowarzyszeń naukowych, naukowo-technicznych, oświatowych, biznesowych, administracji państwowej i samorządowej, a w szczególności do kierownictw Ministerstw: Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Edukacji oraz Gospodarki, parlamentarzystów z sejmowych Komisji: Edukacji, Nauki i Młodzieży oraz Gospodarki i senackich Komisji: Nauki, Edukacji i Sportu oraz Gospodarki Narodowej:

- o szybkie, głębokie i prowadzące do konkretnych działań przeanalizowanie przyczyn istniejącej sytuacji oraz przygotowanie programu skoordynowanych, kompleksowych przedsięwzięć zarówno w wymiarze perspektywicznym, jak i czasu najbliższego, podejmowanych wspólnie przez władze wszystkich szczebli, środowiska biznesowe oraz jednoczące się w staraniach o wysoką efektywność nauki i wdrożeń jej osiągnięć środowiska naukowe;

- o natychmiastowe powstrzymanie niezwykle niebezpiecznych dla przyszłości naszego kraju oszczędności w wydatkach na badania, rozwój i wdrożenia, już dziś sprowadzonych poniżej jakiegokolwiek akceptowalnego poziomu, a także niepokojąco malejących nakładów na kształcenie młodych pokoleń Polaków, w tym zwłaszcza na poziomie wyższym;
- o opracowanie w wymiarze długofalowym zespołu działań prowadzących do co najmniej zbliżonego do średniej europejskiej udziału wydatków na badania i rozwój w produkcie krajowym brutto, konsekwentnie wprowadzanych w życie;
- o pełne wykorzystanie szans, jakie dla przełamania zapóźnień w tej dziedzinie tworzy członkostwo Polski w Unii Europejskiej, czemu powinna sprzyjać liczna reprezentacja środowiska naukowego oraz osób życzliwych temu środowisku i zarazem kompetentnych wśród niedawno wybranych posłów z naszego kraju do Parlamentu Europejskiego, a także równoległe aktywne rozwijanie współpracy naukowej i technicznej z wszystkimi pozostałymi krajami wyznaczającymi dziś i w przyszłości nowe perspektywy w dokonaniach badawczych i ich zastosowaniach;
- o wypracowanie w ścisłej współpracy ze środowiskiem gospodarczym oraz z odpowiedzialnymi za ten odcinek ogniwami administracji jasno zdefiniowanych priorytetów poszukiwań naukowych i wdrożeń, wynikających z obecnych i przyszłych potrzeb rozwoju naszego kraju, by zlikwidować zjawisko „czarnej dziury”, w jakiej wciąż jeszcze ginie duża część skąpych środków przeznaczanych na naukę i wdrożenia;
- o uświadomienie – w czym szczególnie pomocne powinny być Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych LEWIATAN oraz Konfederacja Pracodawców Polskich – kierownictwom organizacji gospodarczych, zwłaszcza dużych, zasobnych kapitałowo firm, nieodzowności zaangażowania się w inicjowanie, materialne i organizacyjne wspieranie prac badawczo-rozwojowych, dziś – w odróżnieniu od niemal wszystkich krajów europejskich i pozostałych krajów rozwiniętych – w naszym kraju ledwie śladowe, oraz o szerokie wykorzystywanie uzyskiwanych efektów, gdyż to jedyna droga do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na współczesnym zglobalizowanym rynku;
- o takie przebudowanie i radykalne unowocześnienie systemu przygotowania kadr dla polskiej nauki, by do działań twórczych i samodzielności badawczej dochodziły kolejne pokolenia w okresie naj-

większej zdolności do podejmowania wyzwań z tego zakresu, a więc pokolenia trzydziesto- i czterdziestolatków, nie zaś, jak obecnie, gdy habilitację uzyskuje się wraz z nagrodą jubileuszową za wysługę lat, a profesurę niemal w przeddzień przejścia na emeryturę.

Aktualność i waga apelu wynika z tego, że jeszcze do połowy ubiegłego wieku o szansach rozwojowych poszczególnych gospodarek decydowały posiadane zasoby materialne (w tym bogactwa naturalne i dostęp do nich) oraz wielkość znajdującego się w dyspozycji kapitału, a także jako czynnik niezbędny choć stopniowo redukowany przez postęp techniki – obfitość i zarazem taniać rąk do pracy. Współcześnie na czoło wysuwa się zdolność innowacyjna, wymagająca oparcia się na wiedzy zarówno w zarządzaniu, jak i w wykonawstwie. Gospodarka oparta na wiedzy, określana skrótem GOW, stała się znakiem rozpoznawczym gospodarki objętej procesami globalizacji, a taką jest ona w XXI wieku i taką stała się już w końcowych dekadach XX wieku. Z tego powodu formułujemy nasz apel, zawierający przynajmniej niektóre naszym zdaniem konieczne działania, by naukę polską wydobyć z obecnego stanu, budzącego powszechny i według naszego przekonania uzasadniony niepokój.

Jachranka, maj 2009 roku

Uczestnicy konferencji zwrócili się do całego środowiska naukowego w Polsce o poparcie zawartych w „Deklaracji” postulatów (kontakt za pośrednictwem strony internetowej Instytutu ORGMASZ: http://www.orgmasz.pl/rada_nauk.htm lub poczty elektronicznej „Przedsiębiorstwa przyszłości”: redakcja@chodkowska.edu.pl) oraz o dodatkowe sugestie, propozycje, uwagi: jak usprawnić funkcjonowanie nauki i procesu zastosowań osiągnięć nauki w praktyce zwłaszcza gospodarczej, jak lepiej ukierunkować podejmowane inicjatywy badawcze i wdrożeniowe, jak zapewnić pełniejsze finansowanie potrzeb w tej dziedzinie, jak otworzyć drogę do szybszego awansu naukowego osób dobrze do tej roli przygotowanych w okresie ich największej zdolności twórczej.

Krzysztof Krauss

INAUGURACYJNE SPOTKANIE RADY REDAKCYJNEJ

Bezpośrednio przed wakacyjną przerwą, 30 czerwca br. spotkali się członkowie Rady Redakcyjnej na swym inauguracyjnym posiedzeniu. Reprezentujący wydawcę – Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej prorektor tej uczelni, prof. dr hab. Wojciech Pisula wręczył akty nominacyjne redaktor naczelnej kwartalnika prof. dr hab. Irenie K. Hejduk, zastępcy redaktora naczelnego prof. dr. inż. Wiesławowi M. Grudzewskiemu oraz sekretarzowi redakcji mgr. Krzysztofowi Kraussowi. Ustalono między innymi, że w przyszłości – jeśli będzie takie oczekiwanie Czytelników – czasopismo stanie się dwumiesięcznikiem, a nawet być może ukazującym się z przerwą wakacyjną miesięcznikiem.

Przyjęto, iż podstawowymi działami tematycznymi czasopisma będą: 1. Teoria przedsiębiorstwa; 2. Procesy globalizacji; 3. Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne; 4. Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność; 5. Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa; 6. Rozwój kapitału intelektualnego; 7. Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji; 8. Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania.

Ustalono, że w czasopiśmie będą zamieszczane wyłącznie teksty pozytywnie zrecenzowane przez członków Rady Redakcyjnej, a gdy w jej gronie zabraknie odpowiedniego specjalisty – przez osobę poproszoną przez Radę Redakcyjną o wykonanie recenzji spośród grona wybitnych naukowców lub wyróżniających się swymi osiągnięciami praktyków w kraju lub za granicą. Członkowie Rady Redakcyjnej pełnią swe funkcje honorowo, podobnie na honorowych zasadach odbywa się publikacja przekazanych przez Autorów tekstów artykułów, recenzji, informacji itp. Rada Redakcyjna podkreśliła, że czasopismo ma charakter otwarty – zaprasza do współpracy wszystkich, którzy pragną zabrać głos w sprawach, które znajdują się w zakresie zainteresowań naukowych czasopisma, zarówno nauczycieli akademickich i szkół średnich, jak i doktorantów, angażujących się w działalność badawczą studentów, a także kadre menedżerską wszystkich szczebli.

Teksty należy udostępniać w formie elektronicznej. Powinny być zaopatrzone w przypisy (do 10 pozycji literatury) oraz w krótkie streszczenie w języku polskim i jeśli to możliwe, także w języku angielskim. W zasadzie nie powinny przekraczać 10–12 stron. Zalecono, by redakcja dążyła do tego, by opracowując teksty do druku, nie przekraczać wspomnianej objętości, proponować Autorom odpowiednie skróty bądź dzielenie tekstów na stosujące się do tych standardów samodzielne części.

Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność
NIEZBĘDNE, CHOĆ OBARCZONE DUŻYM RYZYKIEM

Wojciech Pisula

Przepowiadaniem przyszłości zajmowali się wielcy magowie, wróżbici, czarodzieje i czarownice, władcy, politycy, dowódcy wojskowi, naukowcy oraz... od dawien dawna kupcy, handlowcy i wszelkiego rodzaju przedsiębiorcy. W warunkach ciągłych i dynamicznych zmian przewidywanie przyszłości jest trudne i obarczone dużym ryzykiem błędu. Jednak jest ono niezbędne, gdyż na nim opiera się planowanie, inwestowanie w swój rozwój, podejmowanie decyzji ekonomicznych. Dziś, inaczej niż kiedyś, przewidywanie stało się jednak domeną nauki i trzeba je powierzać naukowcom, a nie różnego rodzaju magom. (s. 7–9).

Teoria przedsiębiorstwa

**TEORIA, PRAKTYKA I WYZWANIA STRATEGICZNE
PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYSZŁOŚCI**

Zbigniew Pastuszek

Rozważania dotyczące przyszłości przedsiębiorstw są nieodłącznym elementem ich działalności. Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące obecnie, które przetrwało na rynku krótszy lub dłuższy okres konkurowania z innymi podmiotami, można określić mianem przedsiębiorstwa przyszłości. Stwierdzenie takie jest truizmem, ale tak jest w rzeczywistości. Umiejętność przetrwania wiąże przeszłość i przyszłość przedsiębiorstwa i decyduje o sensie zachodzących w nim procesów i podejmowanych decyzji. W artykule poruszono teoretyczne zagadnienia ewolucji przedsiębiorstw do nowych form organizacyjnych, zaprezentowano wybrane wyniki najnowszych badań międzynarodowych, dotyczących przedsiębiorstw przyszłości, przedstawiono przykład adaptacji wybranego polskiego przedsiębiorstwa do aktualnych trendów rozwoju globalnego otoczenia biznesowego oraz podjęto próbę określenia najbardziej pożądanых cech przedsiębiorstwa przyszłości. (s. 10–28).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć
i systemów zarządzania

CONTINUOUS IMPROVEMENT MANAGEMENT

Mariusz Bednarek

Ostatnio wielu autorów dyskutuje o możliwości zastosowania ciągłego doskonalenia zarządzania jako narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw przyszłości. Pojęcie to nie doczekało się do tej pory jednoznacznej definicji, modelu czy odpowiedniej metodyki. Jedną z prób rozwiązania tego problemu jest przedstawiony w artykule model ciągłego doskonalenia zarządzania (*Continuous Improvement Management*, CMI), stanowiący narzędzie naprawcze służące dostosowywaniu się firm do zmian otoczenia. (s. 29–33).

Współczesne struktury organizacyjne,
produkcyjne i technologiczne

HIGH-TECH WZMACNIA POZYCJĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

Zbigniew Chyba

Postęp cywilizacyjny zależy przede wszystkim od rozwoju nowoczesnych materiałów wysokiej techniki, w tym materiałów polimerowych. Nowe technologie stanowią jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono strategię rynkowe światowych liderów w produkcji polimerów specjalnych – Du Pont i General Electric. Przedstawiono również nowe przykłady sukcesów rynkowych wybranych producentów tworzyw, ze szczególnym uwzględnieniem elastomerów i nanokompozytów. (s. 34–43).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

KRYZYS W FIRMIE

Jan Klimek

Kryzys jest wpisany w działalność firmy, jest częścią jej funkcjonowania. Może firmę zaatakować zarówno z zewnątrz, jak i od wewnątrz. Najtrudniejsza jest sytuacja wówczas, gdy atak ten nadchodzi z obu stron, a tak jest w wielu przypadkach obecnie. Dlatego poznanie, czym jest kryzys, a przede wszystkim odpowiednie przygotowanie się do stawienia mu czoła, stanowi jeden z kluczowych elementów decydujących o jakości zarządzania przedsiębiorstwem. (s. 44–51).

Etyka w biznesie i zarządzaniu

DOBRO WSPÓLNE

Sylwia Sysko-Romańczuk, Agnieszka Kruszyńska

Coraz silniej uwidaczniające się negatywne aspekty indywidualizmu w życiu społecznym sygnalizują wagę problematyki dobra wspólnego. Dla ekonomii jest to niezwykle ważne zagadnienie ze względu na to, iż kryzys tożsamości wiąże się z kryzysem gospodarczym. Refleksja etyczna odnosząca się do życia gospodarczego ma wielowiekową tradycję sięgającą czasów starożytnych Sumerów bądź Arystotelesa. Pierwsze wzmianki na temat dobra wspólnego pojawiły się u Platona, który we „wspólnym pożytku” dostrzegał drogę do dobrobytu państwa, zapewniającego szczęście jego obywatelom. Podobne rozumienie dobra wspólnego, w postaci określenia *salus populi* (pomyślność społeczeństwa), funkcjonowało w prawodawstwie rzymskim. (s. 52–59).

Procesy globalizacji

NOWY TRUDNY ETAP

Andrzej Wilk

Międzynarodowy kryzys finansowy przez spadek popytu i związane z nim zahamowanie eksportu oznacza fazę wstępną nowego, trudnego etapu globalizacji. Nie jest to jednak oczywiste, bowiem Chiny, kreując wysoki popyt wewnętrzny i utrzymując wysokie tempo wzrostu, ograniczają zjawiska kryzysowe w skali światowej. Nie jest więc przypadkiem, że wewnętrzna polityka gospodarcza Chin i Indii stała się przedmiotem zainteresowania analityków i publicystów w wielu krajach. Stopniowo pogłębia się zrozumienie współzależności globalnych. (s. 60–67).

Rozwój kapitału intelektualnego

NA ŚCIEŻCE DO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Wiesław M. Grudzewski

Kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest wiedza, co wymaga efektywnego nią zarządzania. To ona decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo występujące na zglobalizowanym rynku osiągnie sukces, występując z ofertą o światowej klasie a zarazem konkurencyjnej cenowo. Wydawałoby się, że dziś już nikogo o tym nie trzeba przekonywać, że także w naszym kra-

ju jest to przyjmowane za fakt oczywisty (świadczy o tym choćby wszechobecność kierunku zarządzanie na niemal wszystkich uczelniach o profilu ekonomicznym, technicznym itp., a jest ich kilkaset), praktycznie stwierdzenie to odbiega dość daleko od rzeczywistości. Tymczasem na ponad 12 tysięcy profesorów szkół wyższych w Polsce mających odpowiedni tytuł naukowy, samodzielnych pracowników naukowych z zakresu zarządzania jest zaledwie niewiele ponad 300. To bardzo wątpliwe wskazanie, by uczelnie, których zadaniem jest przygotowanie odpowiednich specjalistów z zakresu zarządzania, były w stanie wywiązać się z tego zadania. Bez tego zaś zarządzanie zapewniające przewagę konkurencyjną na współczesnym rynku jest trudne do wyobrażenia. (s. 68–78).

Kształcenie i polityka kadrowa

W EDUKACYJNEJ CYBERPRZESTRZENI

Irena K. Hejduk

Główną i natychmiast postrzeganą zaletą e-learningu i form pokrewnych jest to, że w odróżnieniu od przeszłości i postępowania dominującego w nauczaniu tradycyjnym studenci mogą się uczyć efektywnie tego, czego chcą, gdzie chcą i kiedy chcą. Ponadto do nich należy wybór formy, w jakiej chcą się uczyć. Tym samym podstawowymi korzyściami dla uczących się są: dowolność czasu i miejsca nauki, zindywidualizowany tok nauczania, zindywidualizowany styl nauczania, dynamiczna prezentacja materiału, elastyczny proces dystrybucji materiałów oraz dowolność sprzętu i aplikacji, natomiast dla nauczających – swoboda w wyborze lokalizacji i czasu przeznaczanego na nauczanie, ułatwione śledzenie i zapisywanie indywidualnych postępów w nauce oraz w zasadzie brak ograniczeń sprzętowych i wykorzystywanych aplikacji. (s. 79–89).

Entrepreneurship – Innovation, Effectiveness, and Efficiency

VITAL, BUT SUBJECT TO RISK

Wojciech Pisula

Great magicians, fortune-tellers, wizards and witches, rulers, politicians, military commanders, scientists, and... for a long time merchants, businessmen and entrepreneurs of all kinds have tried to predict the future. Under the conditions of continuous and dynamic changes predicting the future is difficult and subject to risk of failure. However, it is vital, because planning, investing in your development, taking economic decisions are based on it. Nowadays, different from previous times, forecasting has become a field of science and it should be turned over to scientists not magicians of all kinds. (pp. 7–9).

Theory of Enterprise

**THEORY, PRACTICE AND STRATEGIC CHALLENGES OF
THE ENTERPRISE OF THE FUTURE**

Zbigniew Pastuszek

Considerations as to the future of enterprises are an inseparable element of their activity. Every enterprise operating at present, which has survived competing with other enterprises for a shorter or longer time, can be classified as an enterprise of the future. This statement is a truism but it is so in reality. The skill of survival connects the past and the future of an enterprise, and determines the sense of processes occurring in it and of the decisions taken. The article touches on theoretical issues of the evolution of enterprises to new organizational forms, presents selected results of the latest international research concerning enterprises of the future, shows an example of adaptation of a chosen Polish enterprise to current trends of development of the global business environment and tries to determine the most desired features of the enterprise of the future. (pp. 10–28).

Designing Enterprises, Undertakings
and Management Systems

CONTINUOUS IMPROVEMENT MANAGEMENT

Mariusz Bednarek

Recently many authors have been discussing a possibility of using Continuous Improvement Management as a tool for restructuring enterprises of the future. This concept hasn't been given an explicit definition, model, or appropriate methodology. One of the attempts at solving this problem is a model of Continuous Improvement Management (CIM), presented in this article, which constitutes a tool used for helping companies to adjust to changes of the environment. (pp. 29–33).

Contemporary Organizational, Production
and Technological Structures

HIGH-TECH ENHANCES A COMPANY'S POSITION

Zbigniew Chyba

The progress of civilization mainly depends on new high technology materials. Modern technologies are one of the most important resources of competitive advantage of enterprises. In this article strategies of market leaders in producing new polymeric materials were presented. Then a few examples of successful producers of this kind of materials were shown, in particular elastomers and nanocomposites. New high technology materials are widely used in air and cosmo industries. (pp. 34–43).

Methods of Analysis and Evaluation
of Functioning of an Enterprise

CRISIS IN A COMPANY

Jan Klimek

A crisis is unavoidable in a company's activity, it is part of its functioning. It can attack a company both from the outside and the inside. The most difficult situation occurs when this attack comes from both, outside and inside, and at present this happens in many cases. Therefore learning what a crisis is, and first of all, properly preparing to face it, is one of the key elements determining the quality of managing an enterprise. (pp. 44–51).

Ethics in Business and Management

THE COMMON GOOD

Sylvia Sysko-Romanczuk, Agnieszka Kruszynska

More and more visible negative aspects of individualism in social life signal the importance of the problem of the common good. For economics it is an extremely important issue due to the fact that identity crisis in this sphere is related to economic crisis. Ethical reflection concerning economic life has existed as a tradition for many centuries as far back as ancient times of Sumers or Aristotle. First references to the common good were made by Plato who in 'common benefit' saw a way to a country's welfare ensuring happiness for its citizens. A similar understanding of the common good described as 'salus populi' (the society's welfare) existed in Roman law. (pp. 52–59).

Globalization Processes

NEW DIFFICULT STAGE

Andrzej Wilk

International financial crisis through a decline in demand followed by falling exports marks a preliminary stage of a new difficult stage of globalization. However, it isn't obvious, as on the other hand, China by creating high internal demand and maintaining high growth diminishes crisis phenomena on the world scale. Therefore, it didn't happen by chance that the internal economic policy of China and India has become an object of interest of analysts and publicists in many countries. The understanding of global interdependence is getting deeper. (pp. 60–67).

Development of Intellectual Capital

ON THE PATH TO COMPETITIVE EDGE

Wieslaw M. Grudzewski

The key to gaining a competitive edge is knowledge, which requires effective management of it. It determines whether an enterprise functioning on the global market will be successful when it presents a world class offer and at a competitive price as well. It would seem that today nobody needs convincing, and also in Poland it is accepted as a fact (this is confirmed for example by the fact that management studies are offered in almost all

economic, technical, etc. universities, and there are several hundreds of them), in practice this statement is quite far from reality. For example, among over 12,000 university professors in Poland with the right degree only a little over 300 have the highest qualification in management. Therefore it is doubtful that universities which aim at preparing appropriate management specialists could accomplish this task. Without it, management ensuring a competitive edge on the contemporary market is unimaginable. (pp. 68–78).

Education and Human Resource Policy

IN EDUCATIONAL CYBERSPACE

Irena K. Hejduk

The main and immediately visible advantage of e-learning and related forms is that differently from the past and from the traditional educational methods students can learn effectively what they want, where they want, and when they want. Moreover, they chose the form of learning. Thus, the basic benefits for the learner is free choice of time and place of learning, individualized program of learning, individualized style of learning, dynamic presentation of material, flexible process of material distribution as well as free choice of equipment and applications, while for the teachers – freedom to choose location and time earmarked for learning, facilitated monitoring and recording of individual learning results as well as in principle no limitations as far as equipment and used applications are concerned. (pp. 79–89).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Zapraszamy do współpracy. Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Prosimy przekazywać teksty (z krótkim streszczeniem i ewentualnie bibliografią nieprzekraczającą 10 pozycji) w formie elektronicznej jako załącznik do e-maila lub listownie nagrane na płytę CD, uzupełnione informacją o Autorze i adresie kontaktowym.

Uwaga: dołączając do tekstów elementy graficzne prosimy uwzględnić, iż artykuły publikowane są w technice czarno-białej.

Redakcja zastrzega sobie możliwość zaproponowania Autorom zmian tytułów i podtytułów, skrótów w tekstach i poprawek stylistycznych. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Rada Redakcyjna

Adres do korespondencji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
Redakcja kwartalnika „Przedsiębiorstwo przyszłości”
Al. Jerozolimskie 200
02-486 Warszawa
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
tel. 022 539 19 00, fax 022 539 19 51

Zamówienia na prenumeratę oraz numery archiwalne kwartalnika prosimy składać za pośrednictwem poczty elektronicznej.