



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 4 (17) październik 2013, Rok wyd. V

ISSN: 2080-8461



Redaktor naczelny: Bolesław R. Kuc
Zastępca redaktora naczelnego: Andrzej Wilk
Sekretarz redakcji: Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Huston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy, Rosja), Ryszard Grosset (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Wiesław M. Grudzewski (członek – korespondent PAN), Marian Hopej (Politechnika Wrocławska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Joanna M. Moczydłowska (Uczelnia Łazarskiego), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

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

Za opublikowane recenzowane artykuły przysługują 4 punkty do zaliczenia w dorobku naukowym (Komunikat MNiSW z 20 grudnia 1012 r. w sprawie wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznawanych za publikacje w tych czasopismach, część B, poz. 1172).

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. 22 539 19 00, Fax 22 539 19 51
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
www.chodkowska.edu.pl

Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata:
Wydawnictwo WSZiP im. Heleny Chodkowskiej, adres j.w., tel. 22 539 19 44,
e-mail wydawnictwo@chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne:

Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska, Andrzej Wilk (teksty anglojęzyczne)

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Marcin Lech

Skład i łamanie: Jan Straszewski

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

SPIS TREŚCI

Do Czytelników	5
Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego O NAUCE I METODOLOGII SŁÓW KILKA Miroslaw Bojańczyk	9
SPECYFIKA PRZEDSIĘBIORSTWA SPÓŁDZIELCZEGO Maria Heninborch-Buhaj	24
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania PODEJŚCIE PROCESOWE Grzegorz Kluj.....	39
Ludzie nauki i praktyki gospodarczej DLA SIEBIE, DLA RODZINY Jan Klimek	51
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa ZARZĄDZANIE MARKĄ WŁASNĄ Ingeborga Buczacka.....	61
Kształcenie i doskonalenie kadr CONTEMPORARY CHALLENGES OF THE EUROPEAN TERTIARY EDUCATION SYSTEM (artykuł w języku angielskim) Dariusz Leszczyński	72
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI Z PERSPEKTYWY PARADYGMATU GLOBALIZACJI Aleksandr A. Stepanov.....	84
BADANIA I ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY W LATACH 2007–2013 (POLITYKA SPÓJNOŚCI UE) Kamila Lenartowicz-Wójcicka	90
Recenzja WYKORZYSTANIE ANALIZY INTERESARIUSZY W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ ZDROWOTNĄ Iwona Lubimow-Burzyńska.....	103
Kronika wydarzeń BEZPIECZEŃSTWO WEWNĘTRZNE USAMODZIELNIONYM WYDZIAŁEM STUDIÓW W WYŻSZEJ SZKOLE ZARZĄDZANIA I PRAWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ Ryszard Grosset	107
PROFESOR JAN KLIMEK POWOŁANY DO KRAJOWEJ RADY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI Krzysztof Krauss.....	110
Streszczenia artykułów	111
Summaries of Articles	116

CONTENTS

To the Readers.....	5
Theory and Practice in Economic Development	
A FEW WORDS ON SCIENCE AND METHODOLOGY	
Mirosław Bojańczyk	9
SPECIFICS OF COOPERATIVE ENTERPRISE	
Maria Heninborch-Buhaj	24
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
PROCESS APPROACH	
Grzegorz Kluj.....	39
People of Science and Economic Practice	
FOR OURSELF, FOR FAMILY	
Jan Klimek	51
Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning	
MANAGING OWN BRAND	
Ingeborga Buczacka.....	61
Educating Human Resources	
CONTEMPORARY CHALLENGES OF THE EUROPEAN TERTIARY EDUCATION SYSTEM (article in English)	
Dariusz Leszczyński	72
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
MANAGING AN ENTERPRISE FROM THE PERSPECTIVE OF THE PARADIGM OF GLOBALIZATION	
Aleksandr A. Stepanov.....	84
RESEARCH AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT BETWEEN 2007 AND 2013 (EU COHESION POLICY)	
Kamila Lenartowicz.....	90
Review	
USING ANALYSIS OF STAKEHOLDERS IN MANAGING A HEALTHCARE ORGANIZATION	
Iwona Lubimow-Burzyńska.....	103
Chronicle of Events	
INTERNAL SECURITY – AS AN INDEPENDENT FACULTY AT CHODKOWSKA UNIVERSITY	
Ryszard Grosset	107
PROF. JAN KLIMEK APPOINTED TO THE NATIONAL COUNCIL OF ENTREPRENEURSHIP	
Krzysztof Krauss.....	110
Summaries in Polish	111
Summaries in English	116

DO CZYTELNIKÓW

O kryzysie w naukach ekonomicznych, czy też ogólnie w naukach humanistycznych, mówi się i pisze, odkąd sięgam pamięcią. Czego ma ów kryzys dotyczyć? Jeżeli skupimy uwagę na naukach o zarządzaniu – to kryzys podobno dotyczy „tożsamości”. Jeśli skupimy uwagę na nauce ekonomii – kryzys ma dotyczyć bezradności w wyjaśnianiu i przewidywaniu zdarzeń (zjawisk) ekonomicznych. Co może oznaczać kryzys tożsamości dziedziny nauki (dyscypliny naukowej)?

Ogólnie rzecz ujmując, oznacza on podważenie jej naukowych podstaw. Jeśli autor pracuje w szkolnictwie wyższym, prowadzi zajęcia (wykłady) i aktywnie zabiega o nadanie mu stopnia lub tytułu w określonej dziedzinie, a nieustępliwie podważa sens tej dyscypliny (jej podstawy ontologiczne, epistemologiczne, metodologiczne), czyli jej tożsamość, to sprawa kwalifikuje się raczej do psychiatrii niż do dyskusji w gronie specjalistów. Dwa lata spędziłem, przeszukując literaturę i próbując odpowiedzieć na pytanie: jakie są funkcje nauki i czy współczesne dyscypliny są dojrzałe do udzielenia odpowiedzi, jaki jest jej (ich) metodologiczny status¹?

Chodziło mi przede wszystkim o wyjaśnienie relacji między poszczególnymi funkcjami nauki i odpowiedź na pytanie, na czym polegają słabości metodologiczne nauk o zarządzaniu. Bezpośrednią przyczyną takich zainteresowań wiązała się z narastającym zniecierpliwieniem, dlaczego nauki ekonomiczne nie dostarczają oczekiwanych przez świat praktyków (menedżerów, biznesmenów) skutecznych podpowiedzi, jak szybko osiągać sukcesy w sferze gospodarczej.

Jedną z konkluzji rozważań w obszarze funkcji nauki było uświadomienie sobie, że współcześni badacze ze swoimi tradycyjnymi, prostymi narzędziami badań są bezradni wobec złożoności i wielowymiarowości rzeczywistości. W konsekwencji mnożą się różne systemy badawcze, różne szkoły i nurty, różne poziomy szczegółowości, a także różne systemy pojęć i metod. Każdy badacz, zgadzając się z tezą o różnorodności, „na siłę” dąży do swego ujednolicenia nauk o zarządzaniu według swoich wyobrażeń. W efekcie takich wysiłków powstają coraz to nowe koncepcje i koncepcyjki, które zamiast prostować, raczej pogłębiają pomieszanie przedmiotów i celów badań, pojęć, metod, narzędzi badawczych. Stan ten niewiele się zmienił od czasów słynnej

¹ B.R. Kuc, *Funkcje nauki. Wstęp do metodologii*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.

diagnozy Harolda Koontza, który w 1961 roku nazwał go dżunglą teorii (pojęć, definicji, paradygmatów i celów)².

Określenie „dżungla teorii” nie odnosi się tylko do nauk o zarządzaniu. Wśród ekonomistów również trwa dyskusja na temat metodologicznych słabości tej dyscypliny oraz wielości teorii, modeli i koncepcji. Pojawia się bolesny wątek, a mianowicie proponowane modele i rozwiązania mają relatywnie małą praktyczną użyteczność. Ujmując to skrótowo i w sposób uproszczony, model jest wymysłem (pomysłem) uczonego zza biurka, a praktyka jest rezultatem działania rynkowych sił niezależnych. Gdyby uczoney miał postawić swój dom (mieszkanie) w zakładzie o sprawdzalność głoszonego modelu – liczba propozycji zmalałaby prawdopodobnie do kilku procent, a może nawet do zera.

Każdy kryzys, zwłaszcza kryzys finansowy, obnaża słabości dyscyplin naukowych, których przedmiotem studiów i badań są przedsiębiorcy i gospodarka jako całość. W otwierającym kolejny numer czasopisma interesującym artykule – *O nauce i metodologii słów kilka* – dr Mirosław Bojańczyk twierdzi, że ostatni kryzys zaskoczył ekonomistów (!) i ożywił gasnącą dyskusję na temat stanu myśli ekonomicznej, podstawowych paradygmatów i kondycji nauki. Zdaniem tego autora do ekonomii jako dyscypliny naukowej adresowane są wielorakie zastrzeżenia, ale jedno jest szczególnie bolesne, a mianowicie, że dyscyplina ta straciła zdolność (możność) wyjaśniania zjawisk kryzysowych. Jeśli określona dyscyplina naukowa traci zdolność wyjaśniania (jeśli kiedykolwiek ją miała), czyli udzielania odpowiedzi na pytanie: dlaczego – to straci również zdolność przewidywania, czego oczekują konsumenci dyscypliny pod nazwą „ekonomia”. Istotą wyjaśniania jest poszukiwanie przesłanek uzasadniających stan rzeczy, który powstał za sprawą określonych przyczyn.

Takie wyjaśnienie to tłumaczenie, w odróżnieniu od dowiedzenia (uzasadnienia), w którym odpowiada się na pytanie, czy to, co stwierdziliśmy, jest prawdą. W dowodzeniu (uzasadnieniu) orzeka się o wartości logicznej stwierdzenia, w tłumaczeniu ważna jest pomysłowość i dociekliwość. Wyjaśniając, badacz szuka i ustala związki między stwierdzonymi faktami (uznanymi za prawdziwe). Wyjaśnianie jest do tego stopnia ważną funkcją, że cel nauki określa się jako poszukiwanie zależności przyczynowych.

² Określenie „dżungla teorii organizacji” zrobiło światową karierę. Jego autorem jest Harold Koontz, który użył go jako tytułu artykułu opublikowanego w 1961 r. Zostało ono powszechnie zaakceptowane jako określenie stanu, w jakim w owym czasie znalazła się teoria organizacji i zarządzania. Ten stan swoistego zamętu teoretycznego, terminologicznego i metodologicznego wiązał się ściśle z interdyscyplinarnością i próbami spojrzenia na problemy organizacji z bardzo odmiennych punktów widzenia. Wynikał także z różnych dróg, jakimi poszczególni badacze dochodzili do problematyki organizacji i zarządzania oraz często rozbieżnych źródeł ich inspiracji (M. Bielski, *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 26–27).

Mirosław Bojańczyk pisze, że „największą słabością nauki jest rosnący przez wiele lat schematyzm i formalizm, będący konsekwencją nadmiernej wiary w przydatność różnych modeli”.

Główną funkcją modelu (modeli) jest pomoc w wyjaśnianiu, a nie w implementowaniu wiedzy teoretycznej. Współcześnie wyróżnia się kilka modeli wyjaśniania: przyczynowe, genetyczne, teleologiczne, funkcjonalne, intencjonalne, nomotetyczne. Wyjaśnienia przyczynowe, genetyczne wskazują na zjawiska poprzedzające objaśniane zjawisko. Wyjaśnienia teleologiczne (od gr. *telos* – cel) i funkcjonalne objaśniają rolę (cel i funkcje) zjawiska w większej całości. Wyjaśnienia intencjonalne odczytują znaki, przekazy, intencje. Wyjaśnienia nomotetyczne odwołują się do praw. Wartość wyjaśnienia naukowego zależy od przyjętej metody badań naukowych. Każdy badacz pragnie poznać prawdę o tym wycinku rzeczywistości, który bada i który go interesuje. Im bardziej złożony przedmiot badań, tym bardziej wyrafinowane powinny być metody jego poznania. Dzięki nim możliwy jest precyzyjny opis rzeczywistości, a także jej wyjaśnienie, na podstawie którego przewiduje się nowe stany rzeczy. Operacyjnym celem każdego aktu poznania naukowego jest zdobycie wiedzy maksymalnie ścisłej, pewnej, ogólnej, prostej, a przy tym zawierającej jak najwięcej informacji. Operacyjnym celem każdego badania jest uzasadnienie twierdzeń o pewnym jednostkowym przedmiocie lub o pewnej ograniczonej czasowo i przestrzennie określonej klasie zjawisk. Od wiedzy „teoretycznej” (naukowej) do wiedzy „praktycznej” (użytecznej) wiedzie długa i kręta droga. Do dyskusji nad funkcjami nauki i słabościami metodologicznymi nauk ekonomicznych wrócimy w kolejnych numerach naszego czasopisma.

Prócz wspomnianego artykułu w obecnym numerze kwartalnika są ciekawe wypowiedzi młodych adeptów nauki. Grzegorz Kluj w artykule *Podejście procesowe* stara się uzasadnić, że w sytuacjach pogarszającej się kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa ratunkiem może być – mówiąc najkrócej – przebudowa biznesu przedsiębiorstwa „uwzględniająca podejście procesowe”. Autor polemizuje z określeniem „zarządzanie procesowe”, uważając je za błędne. Artykuł nie jest jednoznaczny w swej metodologicznej wymowie, ale może wywołać ciekawą dyskusję nad sposobami zarządzania w sytuacjach trudnych.

Jan Klimek, profesor Szkoły Głównej Handlowej, w artykule *Dla siebie, dla rodziny* przypomina, że 2 375 tys. osób (15% ludności należącej do odpowiedniej grupy wiekowej) to samozatrudnieni, dalsze zaś 630 tys. osób (4%) – ludzie pracujący na własny rachunek, jednocześnie zatrudniający w należących do nich firmach pracowników najemnych. Domenami działań obu grup są handel i usługi, rolnictwo oraz budownictwo. Ciekawie rysuje się udział firm rodzinnych w sferze działalności gospodarczej prowadzonej na własny rachunek.

Problematyka zarządzania własną marką jest tematem artykułu Ingeborgi Buczackiej, doktorantki Szkoły Głównej Handlowej. Autorka nie dostrzega niczego groźnego w upowszechniających się praktykach sprzedaży produktów pod marką sieci handlowej, a nie wytwórcy. Dość stanowczo deklaruje, że „znane i silne marki producenta, chociaż droższe, mają wszelkie szanse przetrwania i rozwoju”. Oby słowo stało się ciałem. By tak się działo, muszą być spełnione niezbyt wygórowane warunki: permanentne wprowadzanie innowacji, błyskawiczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe, uwzględnianie potrzeb klientów i budowanie zaufania do siebie w gronie konsumentów i partnerów handlowych.

Opuszczamy na chwilę gospodarkę i skupiamy się na kształceniu kadr potrzebnych tej gospodarce. W artykule *Współczesne wyzwania europejskiego systemu szkolnictwa wyższego* (tekst w języku angielskim) Dariusz Leszczyński, doktorant w Szkole Głównej Handlowej, polemizuje z przydatnością tradycyjnych modeli szkolnictwa wyższego. Uważa za przestarzałe rozdzielanie kierunków i form działalności na prowadzenie badań naukowych i edukację studentów. Przywołuje kategorię odpowiedzialności społecznej, adresując ją do systemu szkolnictwa akademickiego. Nazywa swoją propozycję „trzecią misją funkcjonowania uczelni wyższej”. Artykuł powinien wzbudzić zainteresowanie środowiska akademickiego i stać się kolejnym impulsem do niekończącej się dyskusji nad modelem szkolnictwa wyższego.

Czytelnikom, którzy interesują się procesami globalizacji, polecamy wypowiedź Aleksandra Stepanova, profesora nauk ekonomicznych Moskiewskiej Akademii Administracji Biznesowej, na temat zarządzania przedsiębiorstwami z perspektywy paradygmatu globalizacji. W artykule przedstawiono etapy przekształceń przedsiębiorstw narodowych w korporacje międzynarodowe i korporacji narodowych w korporacje transnarodowe. Na tle tych procesów Autor rozważa, jak w warunkach przekształcającej się gospodarki rosyjskiej zapewnić jej wysoką efektywność, która może być czynnikiem wzrostu konkurencyjności w skali globalnej.

Jako nowy redaktor naczelny nie zamierzam wprowadzać rewolucyjnych zmian. Chciałbym kontynuować dobre tradycje czasopisma otwartego na różne stanowiska i wysoki poziom naukowy wypowiedzi. Mam nadzieję, że uda mi się wykorzystać wieloletnie doświadczenie zdobyte w branży wydawniczej i pozyskać nowych współpracowników i nowych Czytelników. Swoją wizję przedstawię w następnym numerze czasopisma.

Bolesław Rafał Kuc
Redaktor naczelny

Mirosław Bojańczyk

O NAUCE I METODOLOGII SŁÓW KILKA

Kryzys, który jak zwykle zaskoczył ekonomistów, spowodował ożywione dyskusje dotyczące stanu myśli ekonomicznej, podstawowych paradygmatów i kondycji nauki. Pojawiły się głosy negujące możliwości wyjaśnienia zjawisk kryzysowych przez naukę (ekonomistów), a zwłaszcza możliwości przewidywania punktów zwrotnych w gospodarce, głównie kryzysów, oraz możliwości przeciwdziałania im.

Krytyka dotyczy przede wszystkim ekonomii głównego nurtu, czyli tej szkoły ekonomii, która dominowała od kilkadziesiąt lat w gospodarce światowej. Ekonomia neoklasyczna, bo o niej tu mowa, opiera się na wierze, że mechanizmy rynkowe są w stanie wyeliminować różne zakłócenia na drodze do równowagi rynkowej (leseferyzm).

Modele szkoły neoklasycznej

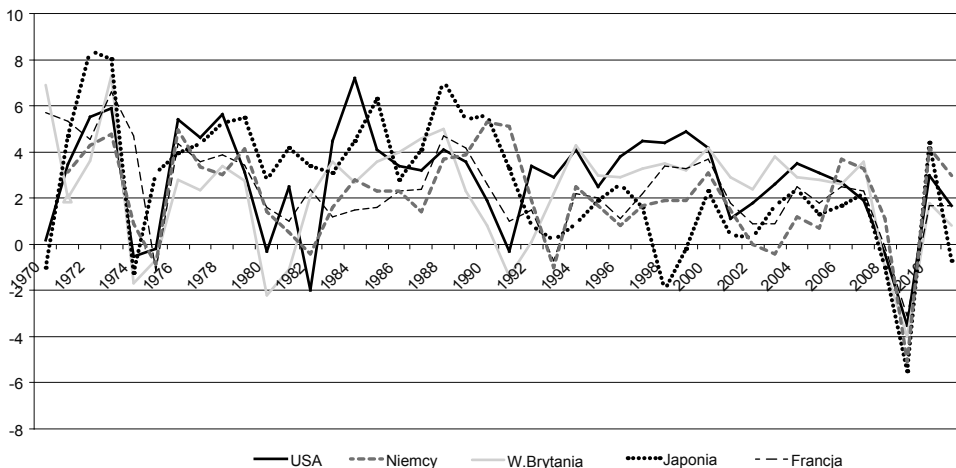
Tworzone w ramach tej szkoły modele pokazywały, w jaki sposób dokonywały się procesy dostosowawcze w gospodarce. Często opierały się one na nierealnych założeniach, dotyczących na przykład giętkości cen i płac, których szybkie zmiany miały umożliwiać procesy dostosowawcze. Innymi założeniami były idee racjonalnego inwestora (konsumenta) i pełnego dostępu do informacji. Racjonalny inwestor, znający swoje preferencje i dążący do maksymalizacji stóp zwrotu (krzywej użyteczności), działający jednocześnie w warunkach pełnej informacji, zgodnie z tymi założeniami podejmował wyłącznie racjonalne decyzje. Jeśli nawet niektóre decyzje nie były racjonalne, to nawzajem się znosiły (takie były kolejne założenia) i wpływ na rynek wywierali tylko racjonalni inwestorzy.

Te i inne założenia były konieczne, aby budować modele matematyczne. Nieracjonalnie działający inwestor w warunkach asymetrii informacyjnej nie poddaje się już takiemu modelowaniu.

Analiza działalności monopolii i związków zawodowych ujawniła, że ceny i płace niekoniecznie są elastyczne¹. Rozwój finansów behawioralnych zakwestionował z kolei racjonalność inwestorów. Ostatnie lata pokazały, że racjonalność w warunkach oddzielenia własności od zarządzania i agresywnych systemów motywacyjnych zaczęła się przemieniać w niczym nieograniczoną chciwość, stając się jednym z głównych czynników destabilizujących współczesny świat. Z modelowego punktu widzenia problemem może być zatem zarówno brak racjonalności, jak i nadmierna racjonalność, czy też raczej chciwość. Jedno i drugie nie poddaje się takiemu modelowaniu.

Dominacja przez wiele lat tego nurtu i związane z nim metody badawcze możliwe były dzięki długiemu okresowi względnie stabilnego rozwoju głównych gospodarek świata.

Rys. 1. Zmiany w PKB w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego.

Ten długi okres prosperity, z jakim mieliśmy do czynienia w ostatnich latach przed kryzysem, mógł sugerować, że rozwiązano problem cykliczności rozwoju, gdyż po krótkich okresach spadku bądź wolniejszego tempa wzrostu PKB w krótkim czasie następował powrót do szybkiego tempa wzrostu.

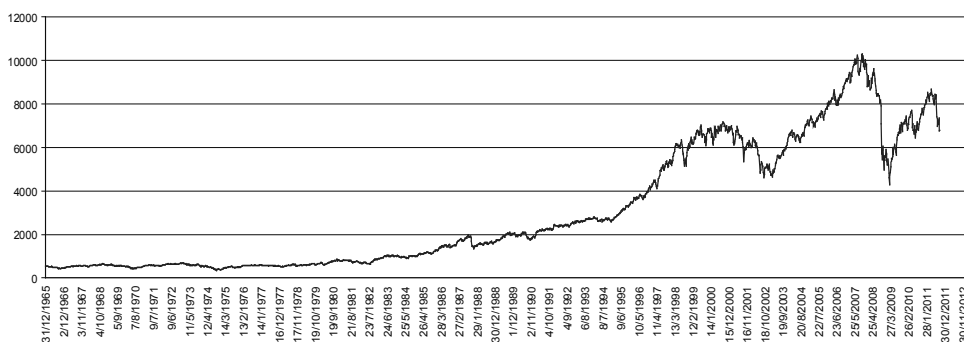
W takiej sytuacji łatwo było uwierzyć ekonomistom i inwestorom, iż uporano się z problemem okresowości rozwoju i znaleziono skuteczne narzędzia ograniczenia ryzyka inwestycyjnego. Utwierdzały w tym różne modele wykorzystujące do oceny ryzyka odchylenie stopy zwrotu określonego papieru

¹ Szerzej na ten temat w: M. Bojańczyk, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach niestabilności rynku kapitałowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

wartościowego od średniej rynkowej stopy zwrotu (zdywersyfikowany portfel lub indeks giełdowy). Prawdopodobieństwo przyszłych zdarzeń i ryzyko z tym związane ustalano na podstawie historycznej zmienności tych zjawisk. Takie założenie zupełnie nie pasuje do współczesnego, niestabilnego, szybko zmieniającego się i bardzo złożonego świata.

Rozwój świata w coraz mniejszym stopniu opiera się na ciągłości zdarzeń. Pokazuje to między innymi zmienność indeksów giełdowych (zob. rys. 2)². W takiej sytuacji spada coraz bardziej użyteczność historycznych informacji.

Rys. 2. Tygodniowe zmiany indeksu NYSE



Źródło: opracowanie własne.

Głównym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest możliwość szybkiego dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. Elastyczność przedsiębiorstw staje się głównym wyznacznikiem ich wartości we współczesnym świecie. Nawet dobre przedsiębiorstwa mogą szybko popaść w tarapaty, gdy nie są wystarczająco elastyczne i przewidujące.

Pułapka w niestabilnym świecie

Gdy okazało się, że proste modele niezbyt dobrze opisują rzeczywistość, zaczęto tworzyć bardziej skomplikowane. Wydawać by się mogło, że jest to logiczne – coraz bardziej złożony świat wymaga coraz bardziej złożonych modeli. Jednak złożoność świata to inna złożoność od tej, którą określano jako modelową. Stopień skomplikowania tych modeli powoduje, że niewiele

² Skrótowy charakter opracowania nie pozwala na pogłębioną analizę zmienności. Warto tu jednak zaznaczyć, że sama zmienność różnie będzie wyglądała w zależności od okresu analizy i stosowanej miary zmienności (np. zmiany o charakterze bezwzględny i względny). Można zatem stosunkowo łatwo dowodzić, że występuje zwiększona zmienność lub że w ogóle nie występuje.

osób jest w stanie je zrozumieć, co ułatwia ich wykorzystywanie do różnych manipulacji. Gdy jednak dokładniej się im przyjrzymy, a zwłaszcza różnym założeniom, szybko ujawnia się brak ich związku z realną gospodarką. Na świecie jednak jest tak wielu, którzy uwierzyli w skuteczność tych modeli, że trudno będzie to zmienić³. Ci różni „modelarze” nieraz jeszcze wyprowadzą nas na manowce. Jeżeli wzrośnie liczba tych, którzy uwierzą nawet w najgłębszy model i zaczną się zachowywać zgodnie z nim, to na końcu może się okazać, że taki model zaczyna się... sprawdzać. Coraz bardziej wyrafinowane modele i rosnące możliwości przetwarzania danych mogłyby sugerować, iż obecnie łatwiejszy jest proces prognozowania i planowania. Modele to jednak pułapka w niestabilnym świecie. Mamy tu do czynienia z pewnym wyścigiem: świat jest bardziej złożony, a więc modele też są coraz bardziej złożone, ale nie są przez to lepsze. Największą słabością nauki jest rosnący przez wiele lat schematyzm i formalizm, będący konsekwencją nadmiernej wiary w przydatność różnych modeli. To zupełnie nie pasuje do współczesnego świata.

Gospodarka rynkowa rozwija się w sposób cykliczny⁴. Cykliczność wskazuje na nieuchronność i powtarzalność kryzysów. Przyczyn takiego stanu często upatrywano w ekspansywnej polityce pieniężnej (Knut Wicksell, Friedrich Hayek i inni). Joseph Schumpeter jako główną przyczynę wymieniał natomiast innowacje umożliwiające trwały wzrost wydajności i zysków przedsiębiorstwa⁵. Charles Nelson i Charles Plosser w swojej teorii realnych cykli koniunkturalnych twierdzili, iż zmiany wydajności następują w sposób nieprzewidywalny, gdyż pojawianie się innowacji jest efektem skomplikowanych procesów, których nie da się modelować ani prognozować⁶.

W ostatnich latach można jednak zaobserwować wyraźne nasilenie różnych prób wykorzystania modeli do prognozowania tych zmian. Jak jednak zauważa Jeremy Siegel: „Prognozowanie cykli koniunkturalnych jest popularne nie dlatego, że się udaje, ale dlatego, że ewentualne zyski ze spekulacji, podejmowanej przy założeniu, że zmieni się faza cyklu, są duże”⁷.

³ Potwierdza to fakt, że na świecie powstało wiele funduszy, którymi zarządzają komputery (np. Medalion Fund, Superfund czy TFI Union Investment), a nie doradcy inwestycyjni. Superszybkie komputery, mające moc obliczeniową równą tysiącom zwykłych pecetów, analizują tysiące algorytmów opisujących ceny, obroty i różne zależności pomiędzy instrumentami finansowymi na różnych rynkach. Wykorzystując najnowsze osiągnięcia matematyki, statystyki i ekonometrii, budują modele ilościowe, które zdaniem ich twórców pozwolą zawsze wygrać z rynkiem, czyli wygrać i w hossie, i w bessie.

⁴ Pisał już o tym w XIX wieku francuski ekonomista C. Juglar. Od tego czasu cykliczność rozwoju była przedmiotem zainteresowań wielu ekonomistów (i nie tylko ekonomistów).

⁵ J.A. Schumpeter, *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York 1939.

⁶ C.R. Nelson, C.I. Plosser, *Trends and Random Walks in Macroeconomic Time Series: Some Evidence and Implications*, „Journal of Monetary Economics” 1982, September.

⁷ J. Siegel, *Markets and the Business Cycle*, „Financial Times – Mastering Investment”, 21 May 2001, s. 8.

Bardzo trudno jest przewidzieć, kiedy i jaki splot okoliczności spowoduje zmiany nastroju konsumentów lub inwestorów, a jeszcze trudniej przewidzieć zachowania polityków, których decyzje wywierają coraz większy wpływ na te nastroje. Niestabilność na rynkach kapitałowych, nieuchronność kryzysów, ryzykowne zarządzanie przedsiębiorstwami, ich znaczna, w pewnym sensie, powtarzalność prowadzą do pytania o możliwości modelowania tych procesów. Dyskusje dotyczące możliwości modelowania wolnego rynku toczą się od dawna. W tej kwestii wypowiadał się między innymi Friedrich Hayek, który widział wolny rynek jako system przetwarzania informacji⁸, oraz jego oponent Oskar Lange. Kluczową kwestią jest to, czy przetwarzanie ogromnej ilości informacji, które są podstawą podejmowania decyzji, dokonuje się według jakiegoś algorytmu, co jest warunkiem koniecznym symulacji różnych procesów.

Rozwój nauki (teoria złożoności obliczeniowej, teoria dynamicznych układów niestabilnych, procedury symulacji cyfrowej czy też teoria efektywności informacyjnej rynku) oraz szybko rosnące możliwości obliczeniowe ułatwiają tworzenie coraz bardziej skomplikowanych modeli, zwiększają szybkość obliczeń. Problem dotyczy jednak ich adekwatności teoretycznej i adekwatności praktycznej.

Ekonomia wiedzy niedoskonałej

Stworzenie modelu wolnego rynku (jego częścią mógłby być model rynku kapitałowego) pozwalałoby między innymi prognozować kursy walutowe, stopy procentowe, kursy akcji, zachowania konsumentów, inwestorów, polityków itp. Nie wydaje się jednak, aby było to możliwe. Bardziej prawdopodobne jest osiągnięcie adekwatności praktycznej, czyli zastosowanie uproszczeń rzeczywistości, ale tu pojawia się ryzyko popełnienia różnych błędów (ryzyko modeli).

W okresie niestabilności bowiem zawiodą modele wykorzystujące dane historyczne i nierealne założenia. Zdaniem Josepha Stiglitz: „Dominujące modele ekonomiczne fantazyjnie zakładały, że jednostki nie tylko są racjonalne, ale nawet hiperracjonalne – potrafią posługiwać się wyrafinowanymi metodami statystycznymi i wykorzystywać wszelkie dane historyczne w celu formułowania najlepszych (możliwych) przewidywań odnośnie do przyszłości... Standardowy model zakłada również, iż można wykupić ubezpieczenie na wypadek każdego wyobraźnego ryzyka. Te nierealistyczne założenia mają poważne implikacje”⁹.

⁸ F. Hayek, *The Pretence of Knowledge. New studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*, University of Chicago Press 1978, s. 34.

⁹ J.E. Stiglitz, *Freefall. Jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa 2010, s. 291–292.

Dokonujące się w gospodarce światowej gwałtowne zmiany powodują zatem konieczność przewartościowania w teorii ekonomii. Rośnie znaczenie wiedzy niedoskonałej, opierającej się na ekonomii behawioralnej. Zdaniem Andrzeja Wojtyny za sprawą ekonomii behawioralnej dokonuje się rekonstrukcja założeń koncepcji *homo oeconomicus*, a ekonomia złożoności kwestionuje tradycyjny sposób rozumienia równowagi i dynamiki systemów gospodarczych¹⁰. W warunkach burzliwych przemian spada użyteczność modeli opartych na stałych założeniach i prawidłowościach¹¹.

Robert Shiller zwraca uwagę, że modele powszechnie wykorzystywane przez ekonomistów do analizowania i prognozowania rynku nie uwzględniają baniek spekulacyjnych i w razie ich wystąpienia analitycy tracą orientację¹². John Maynard Keynes, pisząc o decyzjach podejmowanych w warunkach niepewności, twierdził, że w sytuacji, gdy nie ma podstaw do oszacowania przyszłych dochodów i opłacalności, to kluczowe decyzje inwestycyjne są wynikiem spontanicznej potrzeby działania (zwierzęcego instynktu). Zdaniem Georga Akerlofa i Shillera wszelkie modelowe rozumowanie odchodzi na bok, gdy w ludzkim działaniu ujawni się nagły i spontaniczny zwierzęcy instynkt¹³. W ich opinii wszelkie prognozy zawodzą, gdyż „tak wielu specjalistów od ekonomii i finansów zaszło zbyt daleko na drodze w kierunku racjonalnych oczekiwań i efektywnego rynku”¹⁴, a słabość modeli makroekonomicznych wynika z nieuwzględniania „zwierzęcych instynktów” niewyjaśniających mechanizmów pojawiania się euforii i następującego po niej skrajnego pesymizmu. Dobrze to wszystko widać, gdy zaobserwuje się na przykład codzienne zmiany indeksów giełdowych. Jak słusznie zauważa Marek Garbicz, mikroekonomiczne podstawy makroekonomii głównego nurtu zbudowane są wciąż na bazie nierealistycznych, neoklasycznych postulatów w postaci pełnej informacji, racjonalności podmiotów, kompletnych kontraktów i idei jedynej i stabilnej równowagi¹⁵.

Ekonomia klasyczna jest prosta i dość łatwa w formalizacji. Z tego wynika jej pociągająca elegancja matematyczna i atrakcyjność. Skala trudności

¹⁰ A. Wojtyna, *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, „Ekonomista” 2008, nr 1.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Rozmowa J. Żakowskiego z R. Shillerem, „Polityka – Niezbędnik Inteligenta” 5.07.2009 r.

¹³ G.A. Akerlof, R.J. Shiller, *Zwierzęcy instynkt – czy ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Emka, Warszawa 2011.

¹⁴ *Ibidem*, s. 217.

¹⁵ M. Garbicz, *Zapowiada się długa i wyczerpująca wojna pozycyjna (kryzys ekonomii, jej głównego nurtu czy incydent bez znaczenia*, w: *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), SGH, Warszawa 2010, s. 52.

w modelowaniu w warunkach niepewności rośnie jednak niebywale w porównaniu z ujęciem neoklasycznym.

W świecie finansowych spekulacji

Spekulacje finansowe od dawna były przedmiotem zainteresowań nie tylko nauk społecznych, ale również ścisłych. Rozwój gier losowych we Francji w XVII wieku przyczynił się do rozwoju rachunku prawdopodobieństwa, którego podstawy zostały stworzone przez Blaise'a Pascala. Z rachunku prawdopodobieństwa wyrosła statystyka matematyczna i teoria ruchów Browna wykorzystywana przez współczesne teorie rynków finansowych i metody inżynierii finansowej. Ma ona zastosowanie między innymi do opisu zmiany cen akcji na giełdzie, wyceny kontraktów terminowych oraz spekulacji finansowych. Pisał już o tym 1900 roku Louis Bachelier¹⁶. Matematyka finansowa jako samodzielna dyscyplina naukowa zaczęła się rozwijać w latach 40. XX wieku. Zajmowali się tym między innymi naukowcy związani ze stworzonym przez Paula Samuelsona wydziałem ekonomii Massachusetts Institute of Technology.

Wątpliwości związane z zastosowaniem różnych modeli spowodowały, że próbowano posiłkować się osiągnięciami innych nauk. W latach 90. XX wieku w ekonomii zaczęto wykorzystywać osiągnięcia fizyki. Pojawiło się pojęcie ekonofizyki. Metody używane w fizyce zaczęto stosować do zarządzania ryzykiem finansowym, wyceny kontraktów terminowych czy analizy rynków finansowych. Przykładem prób wykorzystania fizyki są zachowania stadne (procesy perkolacji)¹⁷, teoria gier (wykorzystanie teorii szkieł spinowych)¹⁸ czy analiza fluktuacji trendów po krachu na giełdzie (teoria skalowania dla układów krytycznych)¹⁹. Łatwiej jest zbudować model, przyjmując założenie, że jedna przyczyna powoduje określony skutek, tak jak w przyrodzie czy fizyce, ale przenoszenie metod z fizyki i przyrody do ekonomii świadczy o niezrozumieniu specyfiki nauk społecznych.

Jak zauważył Clive Cookson, próba poszukiwania przez finansistów żelaznych praw rządzących postępowaniem ludzi jest ciężkim przypadkiem

¹⁶ L. Bachelier, *Théorie de la Spéculation*, „Annales Scientifiques de l'Ecole Normale Supérieure” 1900, t. 17.

¹⁷ J.P. Bouchaud, R. Cont, *Herd behavior and aggregate fluctuations in financial markets*, „Macroeconomics Dynamics” 2000, vol. 4, s. 170.

¹⁸ D. Challet, M. Marsili, Y-Ch. Zhang, *Minority games: interacting agents in financial markets*, Oxford University Press 2004.

¹⁹ S. Drożdż, F. Ruf, J. Speth, M. Wójcik, *Imprints of log-periodic self-similarity in the stock market*, „The European Physical Journal B” 1999, vol. 10.

„zazdrośczenia fizyce”²⁰. Zresztą nie tylko fizyce. Coraz częściej finansiści współpracują z matematykami-biologami, próbując wykorzystać na przykład wiedzę dotyczącą naturalnych ekosystemów. Finanse są w tym przypadku traktowane jako „złożony system adaptatywny”. Już siedem lat temu Bank Anglii zaczął eksperymentować z modelami komputerowymi opisującymi system bankowy jak sieć połączeń ekologicznych. W 2006 roku Bank Rezerwy Federalnej zlecił 100 ekspertom z różnych dziedzin analizę podobieństwa między ryzykiem systemowym w sektorze finansowym i w rozmaitych dziedzinach nauki i techniki²¹.

Trudno znaleźć model, który uwzględniałby mechanizmy cyklu koniunkturalnego. Dowodzą tego fakty: nie przewidziano recesji w latach 2001–2002 ani wejścia na ścieżkę wzrostu w latach 2003–2004, ani aktualnego kryzysu. Modele ekonometryczne zasilane w dane z okresów stabilności mogą bardziej zaszkodzić niż pomóc²². Zdaniem Tomasza Szapiry: „Pewne prognozy wychodzą zaskakująco dobrze, a jednak trzeba powiedzieć, że są nieskuteczne. Ten paradoks wynika stąd, że inwestor zarabia na zmianie kursu. Tymczasem analiza ekonometryczna może prowadzić do ponad 90-procentowej trafności przewidywania wartości kursu i niemal 100-procentowej nietrafności przewidywań zmiany tendencji spadkowej czy wzrostowej na przeciwną. Wtedy bez innych sygnałów nie wiadomo, czy sprzedać czy zatrzymać waluty. (...) Sposoby decydowania są tak różne, że nie dają się ubrać w zestaw aksjomatów i modeli. Efekty indywidualnych decyzji też są zróżnicowane, a ich wpływ na kurs uśrednia się, tworząc wypadkową, co nie pozwala ocenić ich odrębnie. Inwestor ze swoją intuicją jest trudny do kontrolowania”²³.

Niestabilny rynek bardzo utrudnił planowanie i prognozowanie. W ostatnich latach doszło do namnożenia się baniek finansowych i skrajnej niestabilności, których nie da się wytłumaczyć z użyciem dotychczasowych modeli makroekonomicznych²⁴. Z niestabilnością rynków kapitałowych związane są ogromne wahania kursów walutowych i papierów wartościowych. Na ich poziom wpływa wiele czynników, z kolei ich zmiany destabilizują sytuację finansową przedsiębiorstw, budżety gospodarstw domowych i budżet państwa.

Ekonomiści wykorzystują do prognozowania sytuacji na rynkach kapitałowych różne modele oparte na wskaźnikach makroekonomicznych, inwestorzy często wykorzystują analizę techniczną lub fundamentalną. Do

²⁰ C. Cookson, G. Tett, C. Cook, *Finansiści szukają ratunku w biologii i w fizyce*, „Financial Times”, przedruk: „Dziennik. Gazeta Prawna” 4–6.12.2009 r.

²¹ *Ibidem*.

²² M. Bojańczyk, *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa 2010, s. 268.

²³ T. Szapiro, *Ekonometria ma logikę czarnej skrzynki*, „Inwestor Finansowy” 16.09.2005 r.

²⁴ W. Münchau, *Odliczanie do następnego kryzysu już się zaczęło*, „Financial Times” 19.10.2009 r.

określenia zmienności instrumentów finansowych używane są między innymi szeregi czasowe ze stałym parametrem zmienności (model geometrycznego ruchu Browna²⁵, model Ornsteina-Uhlenbecka, model skoku i dyfuzji, model Coxa-Rossa-Rubinsteina) i ze zmiennym parametrem zmienności (modele deterministyczne – CEV, ARCH, modele stochastyczne)²⁶. Istniejące modele jednak nie są w stanie precyzyjnie określić zmian kursów walutowych, stóp procentowych, podatków itp.

Podejmowane są próby budowania różnych scenariuszy, ale niemożliwe jest określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Niewielkie zmiany jednego z czynników (jedna informacja) mogą wyrzucić ogromny wpływ na poziom tego prawdopodobieństwa („efekt motyla”). Modele nie mogą sobie poradzić zwłaszcza z krótkookresowymi zmianami tendencji, a na rynku kapitałowym zaznacza się skłonność do skrócenia horyzontu inwestycyjnego. Innym poważnym problemem jest nieciągłość zmian, co jest jedną z głównych charakterystyk procesów globalizacyjnych. Jeżeli nawet model w sposób poprawny pokaże na przykład osłabienie złotego jako konsekwencję rosnącego deficytu, to zanim do tego ewentualnie dojdzie, mogą nastąpić liczne zmiany w różnych kierunkach.

Można by powiedzieć, że jest to problem spekulantów inwestujących krótkookresowo. Niestety, ich zachowania wywierają zbyt duży wpływ na całą gospodarkę i nie można odpowiedzialnie stwierdzić, iż nie będą one miały znaczenia dla innych uczestników rynku w długim okresie²⁷.

W okowach głównego nurtu

Ekonomia, tak jak inne nauki, ma swoją metodologię, narzędzia i język. Definiując pojęcie metodologii, można przyjąć, że jest to sposób poznawania świata akceptowany w określonej dyscyplinie naukowej. Przedmiotem zainteresowania metodologów są między innymi:

- podstawowe założenia i wytyczne, hipotezy, tezy i paradygmaty;
- metody badawcze;
- sposoby gromadzenia i analizy danych;
- sposoby prezentacji wyników.

²⁵ P. Wilmott, *Derivatives. The Theory and Practise of Financial Engineering*, Wiley 1999.

²⁶ W modelach deterministycznych przyjmuje się założenie, zgodnie z którym możliwe jest jednoznaczne oszacowanie parametru zmienności dla poszczególnych okresów na podstawie przeszłych informacji. W modelach stochastycznych przyjmuje się założenie, że przyszły poziom zmienności nie może być dokładnie oszacowany na podstawie informacji obecnie dostępnych. Zmienność zmienia się tu w sposób losowy, a źródło losowości jest inne niż źródło zmian poziomu cen.

²⁷ M. Bojańczyk, *Menedżerowie...*, *op.cit.*, s. 269.

Jedną z kluczowych kwestii jest proces weryfikacji: kto powinien to robić i jak powinien on przebiegać? Ważną rolę odgrywa też poprawność języka i pojęć ekonomicznych. Ekonomista opisuje świat, a metodolog podpowiada mu, jak to zrobić; ekonomia zaś jest częścią prakseologii, której przedmiotem badań są między innymi motywy i przyczyny dokonywanych wyborów. Do analizy zjawisk ekonomicznych można wykorzystywać metodologię ilościową lub jakościową²⁸. Metody ilościowe to przede wszystkim metody statystyczne bądź symulacje komputerowe. Za pomocą metod statystycznych poszukuje się średnich lub różnych odchyień w uporządkowanej liczbie przypadków, a także korelacji (współzależności) dwu lub więcej zmiennych. Metody jakościowe to zwłaszcza metoda monograficzna (uwzględnia przede wszystkim informacje w formie jakościowo-opisowej, subiektywna, uzależniona od sądu prowadzącego), analiza i konstrukcja logiczna (metoda myślowego eksperymentu opierająca się na analizie i syntezie²⁹).

W metodologii ilościowej często przyjmuje się założenie, że jeśli nawet zjawiska społeczne różnią się od fizycznych, to jedne i drugie mogą być badane takimi samymi metodami. W metodologii jakościowej podkreśla się, że zjawiska społeczne różnią się od fizycznych, i dlatego muszą być badane odmiennymi metodami. Dominujący przez wiele lat nurt ekonomii wywarł istotny wpływ na sposób prowadzenia badań naukowych. Spowodował, że wśród metod badania hipotez (ich pozytywna weryfikacja lub falsyfikacja) zdecydowanie dominują metody ilościowe. W tak pojmowanej ekonomii za podstawowe narzędzie badawcze przyjmuje się model, czyli ilościowe uściślenie rzeczywistości. Te prace, które posługują się metodami jakościowymi, z założenia uznawane są więc za gorsze. Ważne jest tylko to, co można policzyć, precyzyjnie opisać i zweryfikować. W warunkach niestabilności trudniej jest jednak przeprowadzić taki dowód.

Ponieważ nauka ekonomii bada regularność zjawisk, w warunkach niestabilności coraz trudniej jest zidentyfikować te prawidłowości. W epoce gospodarki opartej na wiedzy mamy do czynienia z ekonomią wiedzy niedoskonalej, wiedzy niepewnej. Z tego powodu, zdaniem Roberta Frydmana i Michaela Goldberga, konieczna jest zmiana akcentów w naukach ekonomicznych z analizy ilościowej na rzecz analizy jakościowej³⁰. Wynika z tego, że coraz bardziej złożony świat nie może być analizowany za pomocą modeli będących uproszczonym obrazem rzeczywistości i wykorzystujących nierealne

²⁸ Jest to jeden z możliwych podziałów. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele innych podejść.

²⁹ Analiza, czyli rozłożenie problemu naukowego na elementy składowe i badanie każdego z nich oddzielnie. Synteza powinna łączyć te elementy w nową całość.

³⁰ R. Frydman, M.D. Goldberg, *Imperfect Knowledge Economics: Exchange Rates and Risk*, Princeton University Press, New Jersey 2007, s. XIII.

założenia. Toteż metodologia ilościowa, w takich warunkach, coraz częściej się nie sprawdza. Trzeba zwiększyć zakres metodologii jakościowej, ale ta jest trudniejsza do jednoznacznego zweryfikowania.

Dyskutując o różnych modelach, należy pamiętać o ryzyku modelu, ryzyku modelu wyceny czy też o ryzyku modelu ryzyka. W niestabilnym i nieciągłym świecie jednym z głównych problemów staje się nieuzasadnione rozszerzenie stosowalności modeli³¹. Te z nich, które dość dobrze sprawdzały się w czasach stabilności i ciągłości, nie muszą być równie dobre w okresie niestabilności, kiedy determinizm historyczny staje się mniej wyraźny. Przypisując nadmierną wagę kwestiom metodologicznym, ryzykujemy tym, że będziemy mieli do czynienia z przerostem formy nad treścią. Ważniejsze jest, aby poprawnie pisać (zgodnie z obowiązującymi paradygmatami i metodologią), niż poszukiwać nowych rozwiązań. Ten nadmierny schematyzm, formalizm i uniwersalizm badań naukowych stoi w dużej sprzeczności z ekonomią ewolucyjną, ekonomią wiedzy niedoskonałej i ekonomią złożoności.

Można odnieść wrażenie, że najlepszymi ekonomistami są dzisiaj matematycy i ekonometrycy, a więc najlepszymi naukowcami są ci, którzy piszą poprawnie, zgodnie z metodologią ilościową i jako podstawową metodę weryfikacji badań stosują różne modele. Jest to zgodne z postulatem, dawno już temu zgłoszonym przez Antoine'a Cournota, przedstawiciela szkoły lozańskiej (matematycznej), aby ograniczyć ekonomię tylko do zjawisk mierzalnych. Czy jest zatem czas i miejsce dla ekonomistów badających realne procesy i różne motywy podejmowania decyzji? Ci, którzy stosują nierealne założenia i uproszczone modele, zapewne będą się przed nimi bronić. Najczęstszym zarzutem w stosunku do tych, którzy wykorzystują metodologię jakościową, jest niestosowanie modeli do weryfikacji swoich hipotez. Powinni zastosować do weryfikacji tego, co krytykują (błędne założenia i ryzyka modeli), to, co krytykują (modele).

Tak się chyba nie da tego zrobić. W nauce, z jednej strony, narasta świadomość konieczności rewolucyjnych zmian, a z drugiej strony występuje silna obawa przed nowym i nadmierne przywiązanie do starego. Proponowanie nowego to burzenie starego, czyli narażanie się tym, którzy stare tworzyli i uwierzyli w ich skuteczność, zarazem szukanie nowego nie jest prostym procesem. Często w drodze do prawdy błądzimy, popełniamy błędy. Ważne

³¹ Nadmierne rozszerzenie stosowalności dotyczy też badań ankietowych. Niektóre rzeczy za ich pomocą można badać (np. jakie kwiatki Pani lubi?), a innych w zasadzie nie (motywy działania menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw), ponieważ różna będzie wiarygodność odpowiedzi na jedno i drugie pytanie. Odpowiedź na pierwsze pytanie ma charakter neutralny dla odpowiadającego, i dlatego zapewne udzieli on prawdziwej odpowiedzi. W drugim wypadku sytuacja jest zupełnie inna. Chciwy menedżer raczej nie przyzna się do tego, że jest chciwy.

jest jednak, aby cały czas jej szukać. Pozwólmy na samodzielność, myślenie i poszukiwanie nawet metodą prób i błędów.

Odejście od schematów metodologicznych nie musi być złe – czym ryzykujemy w takiej sytuacji. To nie jest argumentacja przeciwko metodologii. Wręcz przeciwnie. Istnieje pilna potrzeba przyjrzenia się różnym kwestiom z tym związanym i zastanowienia się, na ile one pasują do coraz bardziej złożonego i niestabilnego świata. Metodologia badań naukowych też musi podlegać zmianom. Nie ma uniwersalnych struktur, metod badawczych. Tu też znaczenie ma adekwatność historyczna polegająca na tym, że jeśli pewne paradygmaty i modele sprawdzały się i były skuteczne w określonym okresie historycznym (w ówczesnych uwarunkowaniach), to nie znaczy, że sprawdzą się w każdym innych warunkach.

Czy te dwa światy można zbliżyć?

Dotychczasowe rozważania prowadzą do wniosku, że często mamy do czynienia z oderwaniem nauki od praktyki. Jest to konsekwencją między innymi dominacji w długim okresie szkoły neoklasycznej i nadmiernego wykorzystywania uproszczonych modeli, co stanowi problem ogólny (ogólnoświatowy), a także postaw świata nauki – świat nauki stał się zamknięty, hermetyczny, oderwany od rzeczywistości, co jest jednak w znacznym stopniu problemem lokalnym, mocno zakorzenionym na przykład w Polsce³².

Tymczasem coraz bardziej niestabilny świat potrzebuje nauki do wyjaśnienia tej złożoności i niestabilności oraz zaproponowania rozwiązań. W jednym i drugim przypadku nie ma zgody wśród ekonomistów. Zwolennicy dwóch szkół (ekonomii podażowej i popytowej lub inaczej neoklasycy i neokeynesiści) okopali się i nie chcą zmienić swoich poglądów. Dobrze by było, aby ze względu na istniejące problemy przedstawiciele różnych nauk zajmujących się tymi zagadnieniami odrzucili dotychczasowe spory (wiele dyskusji sprowadza się do pytania, kto winien: rynek czy państwo) i spróbowali dostrzec podstawowe mechanizmy i sprzeczności oraz zaproponowali konkretne rozwiązania.

Różne naukowe teorie nie powinny zbyt odrywać się od praktyki, zwłaszcza obecnie, gdy mamy do rozwiązania tak ważne problemy. Można by tu przytoczyć wypowiedź Johna Kaya: „Modele ekonomiczne to ilustracje i metafory, które nie są w stanie wszechstronnie opisać nawet części tego świata, którym się zajmują. (...) Z teorii można wiele się nauczyć – byle tylko

³² Chodzi tu głównie o nauki ekonomiczne. W naukach technicznych związek nauki z praktyką jest dużo ściślejszy.

nie brać jej zbyt serio”³³. Czy jesteśmy zatem skazani na takie postrzeganie nauki? Z doświadczenia wiadomo, że jeżeli modele zbyt odciągają od rzeczywistości, to stosuje się różne zabiegi, które pozornie to eliminują. Przyjmowanie na przykład założenia, że różne odchylenia mają przeciwne znaki i że ich suma jest równa zeru lub że w długim okresie mamy do czynienia z regresją do średniej, jest dość powszechne w różnych modelach. Jest to założenie bardzo wygodne, niestety – niczym nieuzasadnione, zwłaszcza w obecnych warunkach³⁴.

Coraz bardziej potrzebne jest podejście heterogeniczne, odbiegające od dotychczasowych standardów analizy zjawisk. Burzliwość przemian powoduje konieczność przewartościowania w teorii ekonomii (ekonomia złożoności), tymczasem większość prognoz nie uwzględnia złożoności współczesnego świata. Rośnie w takiej sytuacji znaczenie również ekonomii ewolucyjnej, która za kluczowe zjawiska w życiu gospodarczym uznaje nierównowagę, irracjonalność, przypadek, innowację, konkurencję, kryzys i ewolucję typu biologicznego, a nie w kontekście statycznej równowagi i mechanistycznej ekonomii neoklasycznej³⁵. Zakładając niemożliwość precyzyjnego przewidywania indywidualnych zachowań, ekonomia wiedzy niedoskonalej koncentruje się na prawidłowościach jakościowych, a nie ilościowych.

Istotne znaczenie ma zatem odejście od wątpliwych założeń budowy wielu modeli w ekonomii i finansach. Takie nierealne założenia bowiem powodują, że mamy do czynienia z jednej strony – z rzeczywistością realną, z drugiej – z rzeczywistością naukową.

We współczesnym świecie kluczowe znaczenie zyskuje zaufanie³⁶ i różne uwarunkowania psychiczne (emocjonalne, a nie racjonalne) opisywane przez ekonomię behawioralną. Modele najpierw powodują wzrost zaufania, ponieważ wydaje się, że dzięki nim można wszystko przewidzieć, zaplanować i zabezpieczyć się przed różnymi rodzajami ryzyka, a utwierdza w tym fakt, że wielu ekonomistów posługujących się takimi modelami dostało Nagrodę Nobla. W efekcie wiara w modele i nadmierny optymizm sprzyjają powstawaniu baniek spekulacyjnych. Gdy jednak wyjdzie na jaw, że realna gospodarka

³³ J. Kay, *Nadszedł koniec epoki efektywności rynków*, „Financial Times”, przedruk „Dziennik. Gazeta Prawna” 18–19.10.2009 r.

³⁴ Różne badania dotyczące zmienności np. indeksów giełdowych wykazały, że w długim okresie mamy do czynienia z regresją do średniej. To mogło być interpretowane jako powrót, w długim okresie, na trwałą ścieżkę wzrostu i zachęta do długoterminowego inwestowania. Jeśli tak nawet było w przeszłości, to obecnie istnieje wiele argumentów przemawiających za tym, iż szybko nie powrócimy do sytuacji sprzed kryzysu, kiedy analogicznie do poprzednich kryzysów następował wieloletni okres szybszego rozwoju.

³⁵ A. Głapiński, *Ekonomia ewolucyjna a rozwój i kryzys*, w: *Nauki ekonomiczne...*, *op.cit.*, s. 75.

³⁶ Szerzej na ten temat w: M. Bojańczyk, *Niestabilna gospodarka, upadek zaufania i co dalej? Wizjonerzy i prepersi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

zachowuje się inaczej niż „modelowa”, zaufanie zaczyna szybko spadać. Pękają te bąble i szybko spadają kursy akcji. Czasami szybciej, niż to wynika z realnych procesów.

Równie niebezpieczna dla nauki i praktyki jest wzajemna niechęć naukowców i praktyków (menedżerów). Menedżerowie i praktycy uważają, że naukowcy nie sprawdzają się w rynkowych działaniach. Ich zdaniem naukowcy (ekonomiści) zajmują się modelami (teoriami) oderwanymi od rzeczywistości. Twierdzą, że naukowcy często oddalają się od bieżącego życia gospodarczego. Zamiast zrozumieć i poprawnie opisać rzeczywistość, tworzą rozmaite modele i chcą, aby rzeczywistość się do nich dostosowała. Jeśli ta niepokorna rzeczywistość nie chce się dostosować do ich modeli, jest to wystarczające, aby nie lubić rzeczywistości i menedżerów. Jednak samo mówienie o praktyce i powszechne stosowanie tak zwanych *case studies* także może się okazać niewystarczające do zrozumienia tych procesów i zbliżenia nauki do praktyki. Dodatkowym problemem jest to, że naukowcy, głównie zwolennicy zwiększonej roli państwa (keynesiści, postkeynesiści), o wszystko złe obwiniają najczęściej menedżerów, nie dostrzegając złożoności przyczyn i skutków, w tym również błędów państwa.

Powszechne są także stwierdzenia praktyków, że „jeśli ktoś jest dobrym menedżerem i ma doświadczenie praktyczne, to nie może być naukowcem” lub „ekspert nie może być naukowcem”. Z kolei w nauce źle postrzegani – zwłaszcza przez tych, którzy niewiele wspólnego mają z praktyką, sami nie podejmowali decyzji i nie brali za nie odpowiedzialności, nie ryzykowali swoich pieniędzy – są ci, którzy mają doświadczenie w praktyce.

Skrajności, jak zwykle, są niebezpieczne. Te podziały są bardzo szkodliwe zarówno dla nauki, jak i praktyki. Odejście od nierealnych założeń to zmiana dominującej metodologii. Bez założeń upraszczających nie ma modeli matematycznych. Zmianie podejścia do praktyki dobrze by służyło wysłanie wielu naukowców na praktyki, a zmianie podejścia menedżerów do naukowców zachęcanie tych pierwszych do dalszej nauki. Słuchając wypowiedzi jednych i drugich, można stwierdzić, że nic nie wskazuje, aby cokolwiek w najbliższej przyszłości miało się z tym zmienić. Naukowcy są bardzo przywiązani do swoich teorii, czują się z nimi pewnie i często trwają przy nich z tego względu, że to zabezpiecza ich interesy. Sprzeczność interesów to podstawowa przyczyna braku możliwości rozwiązania wielu problemów.

Dowodząc usilnie, iż wszystko można policzyć, wyrządzono szkodę tym modelom. Rośnie niechęć do ich wykorzystywania, choć mają one swoją wartość! Nie trzeba tylko ich nadużywać czy opacznie interpretować. Pamiętajmy, że „nie wszystko da się policzyć i nie wszystko, co da się policzyć, jest ważne”. Nie twórzmy świata cyborgów, który składałby się głównie z racjonalnych

inwestorów i konsumentów działających według ściśle określonych reguł (formuł) oraz naukowców, którzy wszystkie zjawiska o charakterze społecznym i gospodarczym zapisaliby i wyjaśniali za pomocą skomplikowanych modeli.

* * *

Wiele z poruszanych w artykule kwestii jest bardzo dyskusyjnych. W nauce jednak bardzo ważne jest stawianie pytań, również trudnych i niepopularnych. Istotne jest, aby sprowokować dyskusję, ponieważ przedstawione tu dylematy, problemy, nierozstrzygnięte kwestie wymagają ciągłej krytycznej wymiany opinii, poglądów i formułowania nowych teorii, aby wyprowadzane z niej wnioski lepiej opisywały otaczający nas świat i stwarzały większe szanse na formułowanie przez naukowców rekomendacji ułatwiających rozwiązywanie rzeczywistych problemów.

Bibliografia

- Akerlof G.A., Shiller R.J., *Zwierzęcy instynkt – czy ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Emka, Warszawa 2011.
- Bojańczyk M., *Niestabilna gospodarka, upadek zaufania i co dalej? Wizjonerzy i prepersi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Bojańczyk M., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach niestabilności rynku kapitałowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Frydman R., Goldberg M.D., *Imperfect Knowledge Economics: Exchange Rates and Risk*, Princeton University Press, New Jersey 2007.
- Hayek F., *The Pretence of Knowledge. New studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*, University of Chicago Press 1978.
- Nelson C.R., Plosser C.I., *Trends and Random Walks in Macroeconomic Time Series: Some Evidence and Implications*, „Journal of Monetary Economics” 1982, September.
- Siegel J., *Markets and the Business Cycle*, „Financial Times – Mastering Investment” 21 May 2001.
- Wojtyna A., *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, „Ekonomista” 2008, nr 1.

Mirostaw Bojańczyk – dr, wykładowca w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, menedżer, autor ponad 60 publikacji w języku polskim i angielskim.

Maria Heninborch-Buhaj

SPECYFIKA PRZEDSIĘBIORSTWA SPÓŁDZIELCZEGO

Na całkowitą wartość przedsiębiorstwa spółdzielczego składają się kapitał materialny (rzeczowy i finansowy) oraz kapitał intelektualny, który jest syntezą kapitału społecznego, ludzkiego i organizacyjnego¹. W literaturze przedmiotu występują różne określenia kapitału społecznego. Według Deepa Narayana jest to „klej” zespalający grupy, a Wojciech Dyduch kapitał społeczny nazywa „spoiwem” wypełniającym przestrzeń społeczną między ludźmi poprzez interakcje w ramach sieci i powiązań². W ujęciu tym kapitał społeczny staje się kluczową determinantą przedsiębiorczej infrastruktury kooperacyjnej.

W aspekcie ekonomicznym i społecznym zarządzanie przedsiębiorstwem spółdzielczym przejawia się w realizowaniu przez zrzeszonych członków pewnych wspólnych zasad i wyraża się formułowaniem celów spółdzielni odmiennych od celów innych przedsiębiorstw prywatnych oraz stosowaniem swoistych instrumentów ich rywalizacji.

Zaufanie na co dzień

Szczególne znaczenie w rozwoju ruchu spółdzielczego mają więzi przedsiębiorstw spółdzielczych z ich członkami, co prowadzi do budowy zaufania oznaczającego, że określonej osobie czy organizacji można zawierzyć, że jej słowa czy informacje są prawdziwe, że osoba ta czy organizacja ma odpowiednie umiejętności i potrafi je należycie, odpowiedzialnie wykorzystać. Zaufanie można przedstawić w następujących wymiarach:

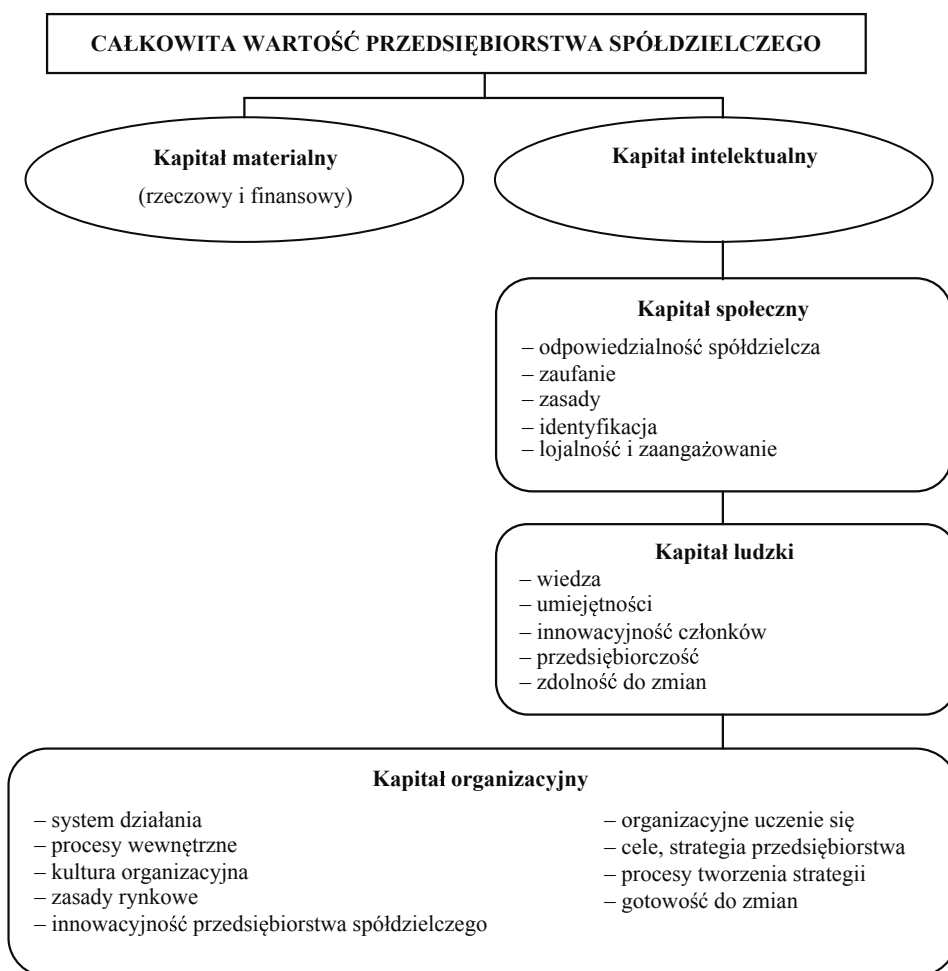
- wiarygodności własnej, opartej na kompetencji (zaufanie kompetencyjne), budowanej przez kompetencje i umiejętność przyznania się do błędów;
- konsekwencji odnoszącej się do przestrzegania podjętych zobowiązań, dotrzymywania obietnic oraz umów formalnych;

¹ M. Heninborch-Buhaj, *Spółdzielczość – elementy wspólne i rozbieżności*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 3(16).

² B. Jamka, *Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości*, w: *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, B. Jamka (red.), Difin, Warszawa 2012, s. 28.

- skłonności do zaufania, czyli otwartości na współpracę, gotowości do ufania innym członkom spółdzielni oraz zarządzającym, a także kierowania się zwykłą życzliwością, co czyni ten wymiar zgodnym z zaufaniem do dobrej woli³.

Rys. 1. Elementy wartości przedsiębiorstwa spółdzielczego



Źródło: opracowanie własne.

Z praktyki wiadomo, że na zaufanie trzeba sobie zapracować. Stracić je można szybko, natomiast trudno jest je odbudować. Brak zaufania wiąże się z najwyższym ryzykiem. Jeden z byłych prezesów Unilever Naill Fitzgerald

³ A. Sałkowska, *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstw*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 12.

często powtarzał, że można znać wszystkie fakty, liczby, wszystkie potrzebne dowody oraz mieć poparcie z zewnątrz, jeśli jednak nie budzi się zaufania otoczenia, współników, partnerów itp., nie osiągnie się niczego, donikąd się nie dojdzie. Jim Burke, jeden z dyrektorów generalnych firmy Johnson & Johnson, podkreślał wielokrotnie w swoich wypowiedziach, że bez zaufania nie osiągnie się założonych celów. Słowo „zaufanie” uosabia niemal wszystko, co potrzebne, aby odnieść sukces. Tak jest we wszystkich relacjach międzyludzkich: w małżeństwie, stosunkach społecznych itp. Na dłuższą metę to samo dotyczy biznesu, zwłaszcza działającego w sferze publicznej.

Zaufania można skutecznie nauczać i można się go skutecznie uczyć, jest dzięki temu pożądanym elementem zakładanej i realizowanej strategii. Wpływa ono w wymierny sposób na szybkość działań i koszty, jest funkcją zarówno charakteru, jak i kompetencji. Składa się na nie zaufanie do siebie, zaufanie w innych relacjach, zaufanie w przedsiębiorstwie, na rynku oraz zaufanie społeczne. Efekty zwrotne osiągniętego poziomu zaufania są zróżnicowane. Przy niskim zaufaniu występuje najczęściej spowolniona szybkość działania, słaba jakość oraz często wysokie koszty. Wysokiemu zaufaniu towarzyszy z kolei zwiększona szybkość działania, wysoka jakość oraz niskie koszty.

Zaufanie w sferze zarządzania przedsiębiorstwem przyczynia się do osiągnięcia większej:

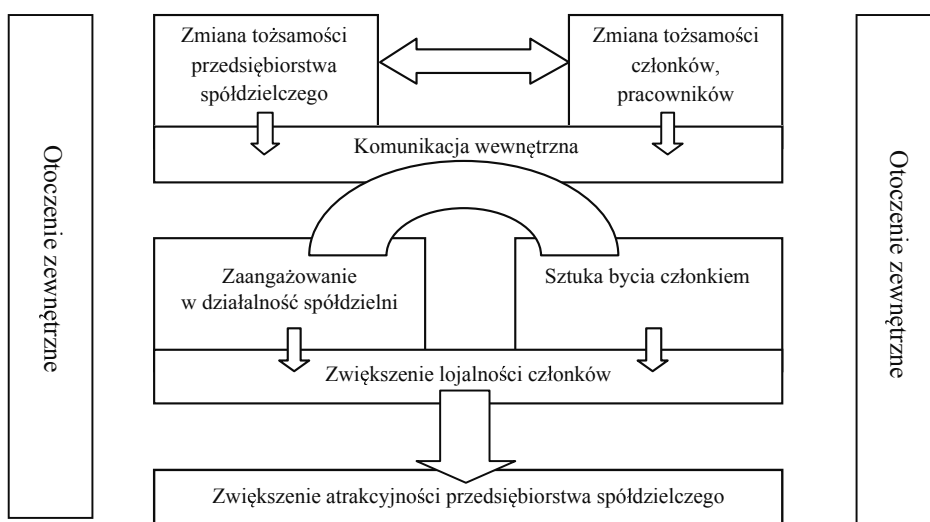
- skuteczności (robienia właściwych rzeczy);
- sprawności (wykonywania działań we właściwy sposób);
- jakości (zadowolenia i satysfakcji członków przedsiębiorstwa spółdzielczego);
- innowacji (ciągłej poprawy);
- jakości życia (zapewnianie poczucia bezpieczeństwa, inspiracji do pracy);
- produktywności (dążenia do tego, by wykorzystując umiejętności, robić więcej).

W przedsiębiorstwie spółdzielczym występuje integralny związek zaufania z efektywnością zarządzania: strategicznego, wiedzą, innowacjami, zasobami ludzkimi, łańcuchem dostaw, jakością, komunikacją oraz zarządzaniem przez cele. Specyfika przedsiębiorstw spółdzielczych polega na dwukierunkowym podejściu do zarządzania, to jest do działalności przedsiębiorstwa jako takiej oraz do pracowników przedsiębiorstwa, członków spółdzielni. Korzystając z osiągniętego poziomu zaufania, spółdzielnie opierają działalność na wartościach samopomocy, samoodowiedzialności, demokracji, sprawiedliwości i solidarności. Tradycją ruchu spółdzielczego jest wyznawanie przez członków spółdzielni takich wartości etycznych, jak uczciwość, otwartość, odpowiedzialność społeczna i troska o innych.

Nieprzypadkowo opisane przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (ICA) zasady określające wartość kapitału społecznego w przedsiębiorstwie spółdzielczym obejmują: dobrowolne i otwarte członkostwo, demokratyczną kontrolę członkowską, ekonomiczne uczestnictwo członków, autonomię i niezależność, kształcenie, szkolenia i informację, współpracę pomiędzy spółdzielniami oraz troskę o społeczność lokalną. Należy jednak zadać pytanie: czy wszystkie wymienione zasady są respektowane w praktyce zarządzania? Niestety, trudno o w pełni pozytywną odpowiedź.

Kolejnymi składowymi kapitału społecznego są identyfikacja i zaangażowanie. Identyfikacja (jako uczenie się roli społecznej) wynika w przedsiębiorstwie spółdzielczym najczęściej z silnych więzi społecznych łączących osobę utożsamiającą się z innymi członkami przedsiębiorstwa. Przekonanie i nastawienie członków przedsiębiorstwa spółdzielczego, dzielenie się wiedzą, korzystanie z niej w codziennej pracy, wzbudzanie zaangażowania w dużej mierze zależy od tego, jak wartości takie jak praca zespołowa, inicjatywa, kreatywność, pozytywne nastawienie do zmian funkcjonują w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa spółdzielczego, z których każde ma pod tym względem swoją specyfikę.

Rys. 2. Poprawa lojalności i zaangażowania członków w przedsiębiorstwie spółdzielczym



Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie uznawane jest za nieodłączny atrybut kompetencji. Budując zaangażowanie w przedsiębiorstwie spółdzielczym, należy kłaść nacisk na energię i koncentrację członków na wykonywanych zadaniach. Ważne jest

też to, jak członkowie spółdzielni odnoszą się do siebie i jaki mają stosunek do zarządzających nią. Ponadto istotne jest, aby wszyscy pracownicy-członkowie spółdzielni, jako współwłaściciele i współzarządzający przedsiębiorstwem, mieli zapewniony dostęp do informacji i konsultacji na poziomie pozwalającym im na właściwe wypełnianie tej funkcji. Podnoszenie na wysoki poziom lojalności czy zaangażowania w przedsiębiorstwie spółdzielczym pracowników-członków spółdzielni wymaga często czasu, wiedzy i umiejętności. Nie są to procesy łatwe, ale są one konieczne. Prowadzące do tego celu drogi przedstawia rys. 2.

Zarządzający przedsiębiorstwem spółdzielczym powinni reagować na sygnały płynące z otoczenia zewnętrznego, co wiąże się z elastycznością działania oraz zdolnościami przystosowawczymi.

Początek diametralnych zmian

Istotnym czynnikiem prowadzącym do poprawy lojalności i zwiększenia zaangażowania członków spółdzielni jest zmiana tożsamości samego przedsiębiorstwa spółdzielczego oraz tożsamości kadry. Według Jerzego Altkorna na tożsamość organizacji składa się odpowiedni zestaw atrybutów przekazywanych otoczeniu, służący wykreowaniu przez spółdzielnię jej własnego obrazu. W tym ujęciu wizerunek wyraża percepcję tożsamości przez otoczenie i stanowi odpowiedź na pytania, czym jest organizacja i po co ona istnieje⁴

Na wspomnianą tożsamość przedsiębiorstwa spółdzielczego składają się następujące elementy: misja, kultura organizacyjna, system tożsamości wizualnej, integracja członków z przedsiębiorstwem, społeczna odpowiedzialność oraz budowanie korzystnej reputacji w otoczeniu. Momentem przełomowym (punktem zwrotnym) prowadzącym do przeobrażeń tożsamości jest ten, od którego zaczynają się w przedsiębiorstwie diametralne zmiany zarówno w sferze zarządzania przedsiębiorstwem, jak i w jego relacjach z otoczeniem. Mogą mieć one wymiar obiektywny lub subiektywny. Obiektywne są wtedy, gdy realnie dokonują się w systemie zarządzania, strukturze organizacyjnej itp. Charakter subiektywny mają wtedy, gdy w ten sposób postrzegane są przez zarządzających lub członków i pracowników przedsiębiorstwa, subiektywne jest także lokowanie ich początku w określonym czasie.

Kolejnym, często niedocenianym czynnikiem odnoszącym się do kierunku podejmowanych działań i mającym wpływ na podniesienie poziomu lojalności

⁴ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 9.

i zaangażowania jest komunikacja wewnętrzna. W praktyce wskazuje się na nią jako na fundament innych aktywności. Sprawność komunikacji jest w sferze zarządzania bardzo silnym narzędziem oddziaływania, brak sprawności w tej dziedzinie znacząco obniża szanse osiągnięcia zakładanego celu.

Jednym z ważniejszych komponentów koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym jest kapitał ludzki. Kapitał ludzki to zasób wiedzy i umiejętności, postawy, motywacje oraz zdolności poszczególnych pracowników (członków) do sprawnego wykonywania zadań, adaptacji do zmian oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań. Obejmuje on zatem potencjał intelektualny, moralny, psychiczny i fizyczny pracowników i jest nieodłącznie z nimi związany, to bowiem ludzie pozyskują wiedzę, przekazują ją innym oraz wykorzystują w praktyce na przykład do kreowania innowacji z tego kapitału, ze zdolności intelektualnych człowieka, powstają wszystkie pozostałe zasoby niematerialne przedsiębiorstwa. Można więc stwierdzić, że kapitał ludzki w przedsiębiorstwie spółdzielczym odgrywa co najmniej równie ważną rolę jak inne kapitały, o których wcześniej wspomniano.

Na kapitał ten składają się: wiedza, umiejętności, innowacyjność członków, przedsiębiorczość oraz zdolność do zmian. Spotykane w literaturze definicje kapitału ludzkiego mogą być sklasyfikowane w trzech wymiarach i obejmują:

- kompetentność rozumianą jako połączenie wiedzy i umiejętności;
- motywację do wykorzystania wiedzy i umiejętności;
- zręczność intelektualną, będącą zarówno możliwością transferowania wiedzy pomiędzy różnymi kontekstami, jak i potencjalną sprawnością innowacyjną, służącą polepszeniu wiedzy i doskonaleniu przedsiębiorstwa, a także możliwością wykorzystywania oraz powiększania wiedzy i umiejętności w praktycznym działaniu⁵.

Działalność przedsiębiorstwa spółdzielczego na rynku powinna cechować się ekspansywnością, innowacyjnością oraz przedsiębiorczością. Pojęcie ekspansji, czy też używając innego określenia – ekspansywności (z łac. *expansio* – rozszerzanie się), jest synonimem dynamiki, gwałtownego rozwoju, głośnego zaznaczania swojej obecności; to umiejętność wyróżnienia się i ekonomicznej prezentacji, a nawet rozszerzanie zasięgu oddziaływania. Powszechne rozumienie innowacyjności – druga z wymienionych cech – wiąże się z kreowaniem nowej rzeczywistości, jej udoskonalaniem, rozwojem, twórczym rozmachem. Według Petera Druckera innowacyjność jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia

⁵ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2001, s. 72.

nowych działań. Innowacyjności można się nauczyć, można ją praktykować⁶. Współcześnie innowacyjność jest warunkiem i podstawą konkurencyjności. Innowacje w spółdzielniach można generować na przykład za pomocą nowych rozwiązań marketingowych i zarządczych. Przedsiębiorczość – trzecia ze wspomnianych cech – wiąże się z kolei wprost z innowacyjnością, gdyż efektem działań przedsiębiorczych są innowacje, choćby organizacyjne, polegające na zmianach w zakresie systemów i organizacji procesów zarządzania. Kiedy organizacja nie jest przedsiębiorcza, szybko ujawniają się tego skutki, przybierające postać niepowodzenia⁷.

Nie można przy tym zapominać, iż spółdzielnie mają wielu partnerów, podobnie jak wszystkie inne przedsiębiorstwa. Należą do nich członkowie, pracownicy, dostawcy, klienci, samorządy lokalne, którzy z kolei tworzą tak zwane grupy interesów. Na ogół przedsiębiorczość przejawia się w poszukiwaniu bardziej skutecznych sposobów działania również w odniesieniu do partnerów, inicjowanie wspólnie z nimi lub wobec nich procesu zmian przy nadarzącej się okazji, podejmowanie działań związanych z umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi, także takich, które są obciążone ryzykiem.

W odnajdywaniu właściwych odpowiedzi na określone impulsy z otoczenia bądź wnętrza przedsiębiorstwa spółdzielczego pomocne są zdolności do zmian. Mogą być one moderowane zarówno czynnikami „twardymi” (zasobami rzeczowymi, finansowymi czy informacyjnymi), jak i czynnikami „miękkimi” (związanymi z otwartością ludzi na nowe idee, z ich kreatywnością, chęcią uczenia się, skłonnością do podejmowania ryzyka)⁸. Ryzyko wiąże się z tym, że zawsze łatwiej zainicjować proces, niż doprowadzić do owocnych, trwałych skutków, których brak spowoduje niemożność podjęcia kolejnej inicjatywy, niesprawność w przebiegu kolejnych zmian. Zdarza się zatem, że chociaż następuje nagromadzenie się w przedsiębiorstwie zmian „na górze”, brak jest szans zaimplementowania ich w całej organizacji, ich ostatecznego wdrożenia⁹.

Należy także wziąć pod uwagę główne atrybuty zmiany, która powinna być postrzegana jako coś nowego, przy czym najczęściej chodzi o nowość w sensie względnym, a nie w sensie absolutnym. Powinna być działaniem

⁶ B. Jamka, *Przedsiębiorczość a innowacyjność*, w: *Potencjał ludzki...*, op. cit., s. 22.

⁷ M. Heninborch-Buhaj, *Stymulowanie kreatywności jako wyzwanie ery konceptualnej wobec zarządzania przedsiębiorczością pracowników*, w: *Potencjał ludzki...*, op. cit., s. 96.

⁸ G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 74.

⁹ P.M. Senge i inni, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyków*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 31.

świadomym, wynikiem racjonalnego wyboru i zaangażowania. Trudno mówić o zmianie dopóty, dopóki pojawiające się obiektywne jej przesłanki czy impulsy nie zostaną przełożone na określone decyzje, dopóki określone działania nie zostaną podjęte. Dokonywanie zmian jest immanentnie związane z rolą menedżera przedsiębiorstwa, przy czym specyfika jego pracy w przedsiębiorstwie spółdzielczym znacząco odbiega od warunków pełnienia funkcji menedżera w przedsiębiorstwie niespółdzielczym¹⁰. Oto najważniejsze różnice:

- praca pod stałą obserwacją członków spółdzielni;
- inne zasady podziału wypracowanego zysku;
- uwzględnianie w procesie decyzyjnym faktu, że zarówno klienci, jak i dostawcy są jednocześnie właścicielami;
- brak wśród bodźców motywacyjnych możliwości nabywania prawa własności majątku spółdzielni;
- potrzeba efektywnej współpracy z członkami zrzeszenia, polegającej na częstej wymianie informacji dotyczących szczególnie sposobów działania, aktualnych i przyszłych potrzeb oraz wyników finansowych spółdzielni, jak również wyboru kierunków rozwoju spółdzielni;
- specyficzny rodzaj przywództwa, polegający na takim stylu współpracy, który przyciągnie członków i pracowników spółdzielni, składając ich do przedłużenia menedżerowi kontraktu;
- konieczność uwzględniania zabezpieczenia potrzeb materialnych i niematerialnych członków spółdzielni przy jednoczesnym realizowaniu celu spółdzielni jako przedsiębiorstwa¹¹.

„Nie wiem”, „nie potrafię”, „nie chcę”

Mając na względzie skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem spółdzielczym, menedżer powinien mieć odpowiednie kompetencje z zakresu zarządzania organizacją, finansami, formułowania strategii, planowania, organizowania i motywowania. Niezbędna jest również wiedza z obszarów interdyscyplinarnych: rachunkowości, ekonomii, marketingu i prawa. W szczególności jednak powinien mieć zdolność do dokonywania zmian, które na współczesnym rynku odgrywają niebagatelną rolę. „Od inicjatywy menedżera

¹⁰ G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian...*, *op.cit.*, s. 19.

¹¹ A. Kozuch, *Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 76–77.

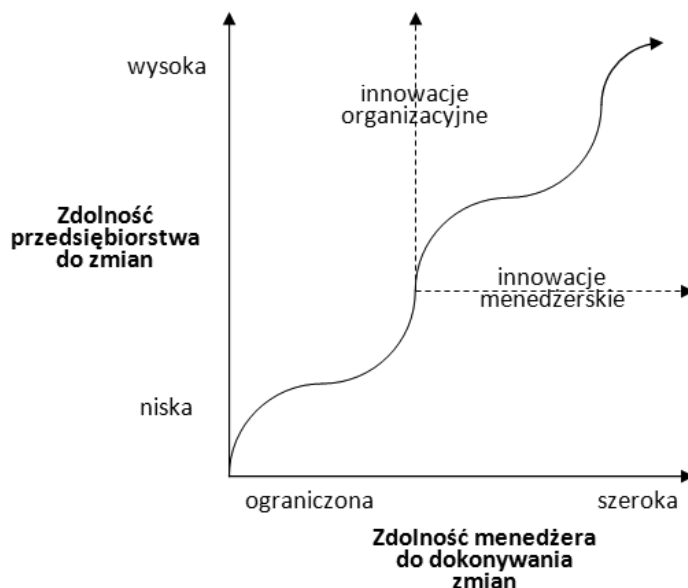
oraz umiejętności dostrzegania i wykorzystania szans uzależniona jest zarówno bieżąca kondycja spółdzielni, jak i jej przyszłość¹².

Ważną determinantą sprawności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw spółdzielczych jest kreowanie elastyczności. „Elastyczność jako pożądaną atrybut współczesnego przedsiębiorstwa jest możliwa do osiągnięcia poprzez zaangażowanie ludzi, ich intencyjne, świadomie ukierunkowane decyzje i działania”¹³. Ważne jest jednak również, aby zarządzanie przez profesjonalistę – menedżera nie naruszało zasad i wartości spółdzielczych, natomiast w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia gospodarczego żadnej wątpliwości nie powinna wzbudzać celowość powierzenia przedsiębiorstwa spółdzielczego menedżerowi.

W ocenie menedżerów spółdzielnie mogą kierować się takimi samymi kryteriami jak spółki, biorąc pod uwagę przede wszystkim ich ekspansywność. W dłuższym okresie weryfikatorem pracy menedżera jest rynek. To rynek pozwala, w oparciu o właściwe dla niego metody i kryteria, oceniać skuteczność działań każdego przedsiębiorstwa i jego kadry zarządzającej, także przedsiębiorstwa spółdzielczego. Natomiast w krótszym okresie weryfikacja pracy menedżera może polegać na przykład na okresowych i wyrównanych kontrolach organizowanych przez organy samorządu spółdzielni. Przy okazji warto odwołać się do modelu elastyczności Volberda. Kładzie się w nim nacisk na współzależność dwóch istotnych komponentów: zdolności przedsiębiorstwa do zmian i zdolności do nich menedżera. Oba komponenty elastyczności powinny pozostawać ze sobą w równowadze. Przewaga jednego z nich nie zapewnia oczekiwanego pożytku. Nie da się umiejętnościami kręgu zarządzających zrekompenzować zdolności organizacji do reagowania na zmiany. Analogicznie jest w przypadku prowadzenia samochodu. Elastyczność (podatność, zwinność), podkreśla autor przywołanego modelu, jest kombinacją umiejętności kierowcy i właściwości samochodu. To równowaga tych czynników umożliwia należyte prowadzenie samochodu (kontrolę), inne czynniki, jak stan drogi czy warunki atmosferyczne, stanowią jedynie elementy otoczenia.

¹² *Ibidem*, s.77.

¹³ G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian...*, *op.cit.*, s. 144.

Rys. 3. Paradoks elastyczności

Źródło: G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 144.

Bardzo ważnym aspektem związanym z wprowadzaniem zmian jest czynnik ludzki, ludzie bowiem odgrywają kluczową rolę we wspieraniu zmian bądź ich hamowaniu. Najczęstsze przyczyny oporu przed zmianami ilustruje rys. 4, przedstawiający tak zwaną piramidę oporu.

Rys. 4. Piramida oporu

Źródło: M. Zięba, *Czynniki wpływające na powodzenie inicjatyw wdrażania zmian w firmie*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 348.

Przyczyna określana jako „nie wiem” jest konsekwencją nieinformowania pracowników przedsiębiorstwa (członków spółdzielni) o zmianach, powodach ich wprowadzania oraz potencjalnych korzyściach dla pracowników i całego przedsiębiorstwa uzyskanych w wyniku dokonanych zmian. Wyeliminowanie tej bariery polega na poświęceniu należytej uwagi komunikacji z członkami spółdzielni czy wręcz włączenie ich w proces przygotowywania i implementacji zmian. W praktyce jednak nie zawsze jest to możliwe, przesądza o tym rodzaj zmiany.

Kolejna przyczyna, określana jako „nie potrafię”, wynika z braku odpowiednich, warunkujących wdrożenie określonych zmian umiejętności i zdolności osób, których zmiany dotyczą (przykładowo, zmiana ma polegać na wdrożeniu systemu informatycznego w przedsiębiorstwie, a pracownicy nie potrafią obsługiwać komputera). Jednym ze sposobów pokonania tej bariery jest odpowiednie szkolenie oraz emocjonalne wsparcie okazywane pracownikom szkolącym się przez ich zwierzchników-menedżerów.

Ostatnią zobrazowaną na rysunku przyczyną, na którą w szczególności warto wskazać, to „nie chcę”. Jest ona najtrudniejsza do przewyciężenia, wymaga bardzo zindywidualizowanego podejścia do pracowników, którzy w określonym momencie są niechętni podejmowanej inicjatywie zmiany, prezentują wobec niej postawę krytyczną. Skutecznym i zarazem najlepszym sposobem na przełamanie oporu jest w tym przypadku włączenie osób dotychczas niechętnych zmianom do współuczestnictwa w ich przygotowaniu lub zapewnienie im wsparcia przez coaching, zindywidualizowaną opiekę przygotowanego do udzielenia pomocy trenera¹⁴.

Istotą coachingu jest wykorzystanie już posiadanych zasobów wiedzy i umiejętności osoby objętej opieką trenera do opanowania nowych kwalifikacji oraz rozbudzenie u tej osoby motywacji do usprawnienia swego postępowania, towarzyszenie jej w tym. Zasadą jest dobrowolność, wykluczenie jakiegokolwiek dyrektywności, pobudzanie myślenia przez wykorzystanie na przykład odpowiednio dobranych pytań i jednocześnie poszanowanie samodzielności w poszukiwaniu na nie odpowiedzi, okazywanie tej osobie szacunku, uznania dla uzyskiwanych postępów, wyrobienie świadomego skupienia się na osiągnięciu założonego celu.

¹⁴ M. Zięba, *Czynniki wpływające na powodzenie inicjatyw wdrażania zmian w firmie*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 348–349.

Kapitał organizacyjny

Na skuteczność wdrażania zmian w przedsiębiorstwie spółdzielczym składają się więc kultura organizacyjna, komunikacja, zaangażowanie (poświęcenie) członków i pracowników spółdzielni, odpowiedzialność za wprowadzane zmiany oraz traktowanie zmian jako modelu zarządzania procesem, a nie jako incydentalnego wydarzenia. Trzeba przy tym zadbać o harmonijne ułożenie współpracy pomiędzy zawodowym menedżerem a organami spółdzielni, co wymaga ścisłego rozgraniczenia kompetencji menedżera i organów samorządowych oraz corocznego rozliczania przez walne zgromadzenie władz spółdzielni, w tym także pracy zatrudnianego przez przedsiębiorstwo spółdzielcze menedżera. Niezbędny jest zatem odpowiedni kapitał organizacyjny, stanowiący ostatni element składowy kapitału intelektualnego, a tworzą go takie komponenty, jak system działania, procesy wewnętrzne, kultura organizacyjna, zasady rynkowe, innowacyjność przedsiębiorstwa, organizacyjne uczenie się, cele, strategia przedsiębiorstwa, procesy tworzenia strategii oraz gotowość do zmian.

Wymienioną w tym wyliczeniu kulturę organizacyjną stanowi, jak pisze Barbara Kozusznik, „przestrzeń, w której działające jednostki dzięki przyjętym regułom komunikują się ze sobą i realizują zadania na tyle sensownie, że daje to tym jednostkom poczucie tożsamości”¹⁵. Według przywoływanego przez tę autorkę amerykańskiego psychologa Edgara Scheina kultura organizacyjna jest „wzorcem podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy”¹⁶. Na ogólną kulturę przedsiębiorstwa, dodajmy w ślad za cytowanym źródłem, składa się kilka rodzajów kultur: władzy, roli, zadania i jednostki.

Elementem kapitału organizacyjnego jest także organizacyjne (czyli wewnątrz określonej organizacji) uczenie się, realizowane w przedsiębiorstwie spółdzielczym na trzech poziomach: członka-pracownika przedsiębiorstwa spółdzielczego, zespołu oraz organizacji jako całości. Pomocą na poszczególnych poziomach mogą być na przykład:

- opracowanie substrategii organizacyjnego uczenia się, uwzględnianej w ogólnej strategii przedsiębiorstwa spółdzielczego, to jest uczenia się w oparciu o inspirację, doświadczenie i zarządzanie wiedzą;

¹⁵ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 257.

¹⁶ *Ibidem*.

- stworzenie inspirującego środowiska dla tych działań, to jest środowiska samodzielnego uczenia się, wypracowującego wspólne wizje czy partycypacyjne podejmowanie przez nie decyzji;
- opracowanie systemu zarządzania wiedzą, to jest skanowanie otoczenia, dzielenie się wiedzą oraz raportowanie wiedzy;
- podejmowanie działań związanych z uczeniem się w oparciu o doświadczenie, czyli uczenie się na próbach i błędach, ocenianie przyszłych doświadczeń, stosowanie dobrych praktyk oraz ciągłe doskonalenie systemu zarządzania wiedzą.

Podsumowując, kapitał intelektualny rośnie wtedy, gdy powiększa się nie jeden z zasobów niematerialnych, lecz ich zbiór zespalany ukierunkowaniem strategicznym. Przedsiębiorstwo ma wówczas szanse powodzenia, ale nie stuprocentowe, wiadomo bowiem, że bez pieniędzy – jak powiadają niektórzy – i niebo jest wątpliwe¹⁷.

* * *

Ze względu na szczupłe ramy niniejszego artykułu, skupiłam się na fragmencie podjętego tematu: na niematerialnych formach zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym odwołujących się do jego specyfiki. Reasumując: podnoszenie i unowocześnienie poziomu zarządzania w spółdzielniach jest aktualnym, bardzo istotnym wyzwaniem warunkującym racjonalne gospodarowanie przedsiębiorstwem spółdzielczym. Trzeba w nich dążyć do wypracowania i utrwalenia systemu zarządów społecznych wspartych w kierowaniu spółdzielnią odpowiednio przygotowaną kadrą menedżerów. Tym ostatnim przypada jednak tylko działalność operacyjna oparta na starannie opracowanej strategii, uwzględniającej plany gospodarcze spółdzielni i plany świadczeń dla jej członków.

Najbardziej pożądaną cechą spółdzielczości jest dzisiaj elastyczność działania, będąca ważnym warunkiem jej dobrego funkcjonowania, a przede wszystkim stanowiąca determinantę jej rozwoju. Z jednej strony zbyt często jeszcze skamieniały system zarządzania, z drugiej zaś strony niechęć, a niekiedy nawet opór członków-pracowników spółdzielni wobec zamiarów zmian podejmowanych przez kadrę zarządzającą przyczyniają się do tego, że obecnie funkcjonujący model spółdzielczości nie cieszy się poparciem społecznym, ma zbyt mało zwolenników. Częstym czynnikiem wpływającym na taki stan rzeczy jest niezrozumienie wymagań gospodarki rynkowej i niedostosowanie do nich metod zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym.

¹⁷ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, op.cit., s. 71.*

Jest to następstwem niedobrych przyzwyczajzeń, ułomności mentalności ludzkiej, której nie można zmienić z dnia na dzień. Można jednak doprowadzić do jej zmiany przez odpowiednią praktykę działania, polegającą na włączaniu członków-pracowników spółdzielni, krok po kroku, w przygotowanie, a potem implementację działań usprawniających. Aby zachować tak zwaną gotowość do zmian, trzeba się do nich odpowiednio przygotować, toteż ważne jest ciągłe doskonalenie wszystkich przygotowujących się do zmian, projektujących je i uczestniczących w ich realizacji. Odpowiednie zarządzanie wiedzą pozwoliłoby uniknąć, a przy najmniej zmniejszyć liczbę osób niezadowolonych i sprzeciwiających się jakimkolwiek zmianom.

W szczególności kadra spółdzielni jest bardzo często nieprzygotowana do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji rozwojowej czy naprawczej. Brak wiedzy i zarazem wewnętrznego przekonania o tym, co jest słuszne, a co nie, powoduje rozliczne, skrótowo wymienione już problemy, tworzy bariery w zarządzaniu. Aby wzmocnić obecną pozycję przedsiębiorstw spółdzielczych, należy przede wszystkim:

- nadążać za przeobrażeniami rynkowymi;
- wykorzystać potencjał partycypacyjny w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym;
- zacieśniać stosunki z członkami i opierać je na bardziej realistycznych i spójnych podstawach;
- wzmocnić aktywność zarządów we wszelkich przedsięwzięciach społeczno-rozwojowych i innowacyjnych, w ich inspirowaniu i realizacji;
- ciągłą pracą zwiększać zaufanie, lojalność, zaangażowanie oraz kooperację wśród członków, pracowników, zarządu i partnerów;
- dbać o stałe zwiększanie świadomości ekonomicznej członków;
- upowszechniać doświadczenia spółdzielni osiągających sukces w zakresie tak zwanych dobrych praktyk;
- pełniej korzystać z zakorzenienia członków spółdzielni i ich rodzin w społecznościach lokalnych w celu polepszenia w opinii publicznej wizerunku spółdzielczości;
- aktywniej angażować spółdzielnie w inicjatywy o charakterze lokalnym, co może pozytywnie wpłynąć na zmianę postrzegania przez otoczenie sektora spółdzielczego.

Bibliografia

- Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Heninborch-Buhaj M., *Spółdzielczość – elementy wspólne i rozbieżności*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 3(16).
- Heninborch-Buhaj M., *Stymulowanie kreatywności jako wyzwanie ery konceptualnej wobec zarządzania przedsiębiorczością pracowników*, w: *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, B. Jamka (red.), Difin, Warszawa 2012.
- Jamka B., *Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości*, w: *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, B. Jamka (red.), Difin, Warszawa 2012.
- Jamka B., *Przedsiębiorczość a innowacyjność*, w: *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, B. Jamka (red.), Difin, Warszawa 2012.
- Kożuch A., *Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2001.
- Sałkowska A., *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstw*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3.
- Senge P.M. i inni, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyków*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zięba M., *Czynniki wpływające na powodzenie inicjatyw wdrażania zmian w firmie*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.

Maria Heninborch-Buhaj – dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej; specjalizuje się w naukach o zarządzaniu.

Grzegorz Kluj

PODEJŚCIE PROCESOWE

Współczesne przedsiębiorstwo pracujące w szybko zmieniającym się otoczeniu musi zapewnić sobie warunki do odpowiednio szybkiego pozyskiwania informacji i ich umiejętnego przyswajania. Wymaga to od organizacji ciągłego doskonalenia i usprawniania swojego funkcjonowania. W pewnym momencie kontrola przebiegu procesów biznesowych w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych sprawowana z wykorzystaniem tradycyjnych metod przestaje być skuteczna, a nawet możliwa, powstają bariery hierarchiczne¹, następuje rozmycie odpowiedzialności.

Mnożenie procesów kontrolnych służących poprawie niekorzystnego stanu rzeczy przedłuża czas realizacji procesu i powoduje dodatkowe koszty. Odpowiedzią na pogarszającą się sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa może być przebudowa biznesu przedsiębiorstwa uwzględniająca podejście procesowe.

Zamiennie z pojęciem „zarządzanie procesami”?

W latach 90. ubiegłego wieku, głównie dzięki pracom Michaela Hammera i Jamesa Champy’ego oraz Thomasa H. Davenporta, podejście procesowe nabrało dużego rozgłosu. Hammer i Champy jako pierwsi opowiedzieli się za radykalnym podejściem do zarządzania procesami. Ich koncepcja: Business Process Reengineering (BPR) była jedną z metod radykalnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa².

Pojęcia „podejście procesowe/zarządzanie procesowe” określane są w literaturze zamiennie z pojęciem „zarządzanie procesami”. Można jednak dostrzec znaczące różnice pomiędzy tymi sformułowaniami. Skłania to do twierdzenia, że pojęć tych nie można traktować jako synonimów. Istotą podejścia procesowego bowiem jest odejście od klasycznej organizacji przedsiębiorstwa nastawionej na funkcjonalną strukturę organizacyjną i skupienie uwagi na

¹ Przykładem może być efekt silosu.

² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 57.

procesach, szczególnie tych związanych z klientami i dostawcami zewnętrznymi. Drugim aspektem podejścia procesowego jest nacisk na znaczenie kultury organizacyjnej w skutecznym funkcjonowaniu firmy, a w szczególności na inicjatywy oddolne i pracę zespołową.

Główny cel takiego podejścia to usprawnienie działania organizacji tak, aby spełniała zmieniające się oczekiwania klientów. Piotr Grajewski wiąże to podejście z postrzeganiem organizacji jako zbioru odpowiednio połączonych działań zespołowych prowadzących do tego, aby w ich efekcie powstała wartość, za którą jest gotów zapłacić klient. Podejście to neguje dotychczasowy podział pracy oparty na sztywnym podziale obowiązków.

Procesowe zarządzanie organizacją według tego autora obejmuje nie tylko zarządzanie procesami. Stanowi ono także „systemową rekonfigurację w kierunku architektury organizacji wspierającej dynamizm procesowego działania całości”. Można przez to rozumieć, że procesowe zarządzanie organizacją powinno być wspomagane „procesowym charakterem systemu organizacyjnego, definiowanym jako organizacja procesowa”. Struktura organizacji procesowej powinna więc uwzględniać procesy, a nie tylko funkcje, lub może integrować procesy z funkcjami. Procesowe zarządzanie organizacją ma szeroki wymiar i dokonywane jest na wszystkich szczeblach hierarchicznych i decyzyjnych³. Stanisław Nowosielski twierdzi, że orientacja procesowa zaleca kompleksowe myślenie o procesach jako o powiązanych ze sobą czynnościach. Identyfikowanie procesów i relacji występujących pomiędzy nimi ułatwia lepsze zrozumienie, jak funkcjonuje organizacja, oraz umożliwia ich doskonalenie, co razem ma pozytywny wpływ na nią jako całość⁴.

Piotr Grudowski twierdzi, że podejście procesowe „odrzuca paradygmat klasyków nauk organizacji i zarządzania, oparty na podziale pracy, strukturze funkcjonalnej, hierarchicznej kontroli, ekonomii skali, w ramach którego działania prowadzone są z reguły przez niewspółdziałające struktury funkcjonalne, realizujące własne zamierzenia, najczęściej niespójne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa”⁵. Kazimierz Zimniewicz jest zdania, że w przypadku wdrożenia podejścia procesowego miejsce dotychczasowych

³ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 20–24. Podobną opinię wyrażają Geary A. Rummler i Alan P. Brache, patrząc na podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa w trzech aspektach: strategicznym, operacyjnym i stanowisk pracy – więcej w: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000, s. 61 i n.

⁴ *Procesy i projekty logistyczne*, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40. Zob. także G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie...*, *op.cit.*, s. 61 i n.

⁵ P. Grudowski, *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, s. 20–21.

komórek funkcjonalnych zajmują zespoły odpowiedzialne za proces. Taki zespół nie składa się z przedstawicieli komórek funkcjonalnych, lecz tworzy odrębną całość⁶.

Zarządzanie procesowe można zatem zdefiniować jako określony sposób podejścia do zarządzania organizacją, wykorzystujący informacje i postulaty zawarte w jej misji, wizji i strategii (w tym cele strategiczne) oraz zidentyfikowanych procesach. Proces podlega ciągłemu doskonaleniu, rozumianemu między innymi jako redukcja nieciągłości, skracanie czasu trwania, a także systematycznej korekcie nieprawidłowości stwierdzonych dzięki dokonywanym stałym pomiarom. Niezmiernie istotne jest regularne podnoszenie jakości produktu będącego efektem procesu oraz jego efektywności i skuteczności w oparciu o priorytet udzielony wartości dodanej i optymalne wykorzystanie zasobów kierowanych do procesu. Dzięki procesowemu spojrzeniu na organizację unikamy także efektu silosu związanego z funkcjonalnym charakterem struktury organizacyjnej⁷.

Metody postępowania

Autor niniejszego artykułu do celów przygotowywanej w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej rozprawy doktorskiej przeanalizował opisane w literaturze metodyki zarządzania procesami. Na tej podstawie można stwierdzić, że zarządzanie procesami to konkretny zestaw metod postępowania, zawierający bardziej szczegółowe zasady (metodyki), niż zakłada to podejście procesowe/zarządzanie procesowe, będące jedynie ogólnymi wytycznymi i postulatami związanymi z tematyką procesów w organizacji. W części przedstawionych metodyk zarządzania procesami są wyraźnie widoczne wpływy reengineeringu procesów, gdzie uwaga skupiona jest na samym procesie. Można jednak wymienić pewne wspólne cechy analizowanych metodyk.

Generalnie każdą z nich charakteryzuje etap przygotowania, na którym władze organizacji wyznaczają główne cele realizacji procesów i zarządzania procesami, a także dokonują opisu działań i określają akceptowany poziom kosztów i ryzyka. Na tym etapie dochodzi również do wyboru zespołu wdrażającego i dokonuje się jego przeszkolenia, a także następuje identyfikacja procesów, przygotowywany jest model organizacji koncentrujący się wokół wymagań klienta. Określona zostaje efektywność firmy oraz procesy,

⁶ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 104.

⁷ Więcej na ten temat patrz: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie...*, *op.cit.*, s. 32–34.

w których tworzona jest największa wartość dodana. W zgodzie z określonymi celami identyfikowane są procesy i tworzone ich mapy oraz system kontroli⁸.

Na etapie wdrożenia wprowadza się w życie rozwiązania zaprojektowane we wcześniejszej fazie. W przedstawionych metodykach można także zauważyć doskonalenie opisanych procesów jako element cyklu kierowania nimi, możliwe dzięki stworzonemu wcześniej systemowi kontroli procesu. Etap ten pozwala na mniej lub bardziej radykalną poprawę efektywności lub skuteczności procesu, a także określa szanse na tę poprawę.

Podsumowując powyższą analizę, można stwierdzić, że zarządzanie procesami to systematyczne projektowanie, realizacja, kontrola i doskonalenie działań przedsiębiorstwa w celu zwiększenia jakości produktów i usług.

W organizacji procesowej procesy pełnią funkcję służebną wobec klientów tej organizacji. Z tego względu Raymond Manganelli i Mark Klein⁹ zaproponowali utworzenie modeli klientów organizacji w celu zrozumienia potrzeb odbiorcy, a także określenia relacji organizacja – klient. W organizacji procesowej dostawcy usług rozumieją, że to klienci są stroną decydującą o produkcie bądź usłudze im oferowanej w tym sensie, że albo ją akceptują i kupują, albo nie. Z tego powodu organizacja procesowa powinna być ukierunkowana na klienta i zaspokajanie jego potrzeb. Klient jest członkiem organizacji procesowej. Dlatego też, jak słusznie zauważa Grajewski, ma pewne uprawnienia:

- na klienta ukierunkowana jest perspektywa procesu;
- klient nie dostrzega struktury organizacyjnej ani podejścia w zarządzaniu organizacją – nie jest to w sferze jego zainteresowań;
- klient dostrzega i ocenia jedynie produkty i usługi dostarczane przez organizację i poziom zaspokojenia przez nie swoich potrzeb;
- procesy tworzy się niejako od końca, czyli od określenia oczekiwań klientów, a następnie się cofa, projektując procesy w taki sposób, aby osiągnąć rezultat oczekiwany przez klienta¹⁰.

Powyższe rozważania można rozpatrywać, odwołując się do modelu ciągłego doskonalenia systemu zarządzania opracowanego przez Mariusza Bednarka. Podstawą w tym modelu jest norma ISO 9000:2000¹¹. Stanowiąc fundament wszelkich działań restrukturyzacyjnych. Wdrożenie ISO bowiem

⁸ Za pomocą wskaźników (KPI – przyp. G.K.).

⁹ R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 57–58.

¹⁰ P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 70.

¹¹ Obecnie dostępne są nowsze wersje norm serii ISO 9000:2000 – ISO 9004:2001 System zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania z listopada 2001 r., ISO 9000:2006 System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia z września 2006 r., PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania z lutego 2009 r.

uporządkowuje działalność przedsiębiorstwa, stabilizując na określonym poziomie jakość jego produktów i usług. Autor ten wymienia następujące główne przyczyny wdrażania ISO przez firmy europejskie¹²:

- klienci wymagają, aby dostawca miał system zarządzania jakością zgodny w normą;
- stosowania norm ISO wymagają międzynarodowe regulacje państwowe dotyczące dostaw;
- pojawiają się naciski konkurencji;
- przedsiębiorstwa wyrażają chęć uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach z partnerami, którzy mają certyfikat ISO.

Bednarek wymienia także przesłanki, które powinno spełnić przedsiębiorstwo wdrażające ISO 9000:2000¹³. Są nimi:

- orientacja na klienta;
- wdrażanie zasad pracy zespołowej i przywództwo;
- zwracanie uwagi na zaangażowanie się wszystkich pracowników w zagadnienia jakości;
- podejmowanie decyzji na podstawie danych i ich analizy;
- zachowanie obopólnych korzyści w relacjach z dostawcami.

Po porównaniu powyższych wyliczeń z omawianymi wcześniej dotyczącymi podejścia procesowego trudno nie zauważyć istotnych podobieństw w podejściu do działań zarządczych. Dlatego też organizacje, które z różnych powodów nie zamierzają wdrażać tej normy, mogą wdrożyć preferowane w niej podejście procesowe do zarządzania. Jest wiele zalet tego rozwiązania. Zalicza się do nich na przykład uniknięcie stałych kosztów związanych z auditingiem wewnętrznym i zewnętrznym, który okresowo musi być przeprowadzany, oraz tych elementów ISO, które nie są niezbędne dla samego uporządkowania i zestandaryzowania przedsiębiorstwa, jak księga jakości, stanowiąca obszerny dokument opisujący przedsiębiorstwo. Zamiast tego można zbudować repozytorium procesów¹⁴ wraz z ich opisami, które są wystarczające do zarządzania tymi procesami.

¹² Więcej w: M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007, s. 75–79.

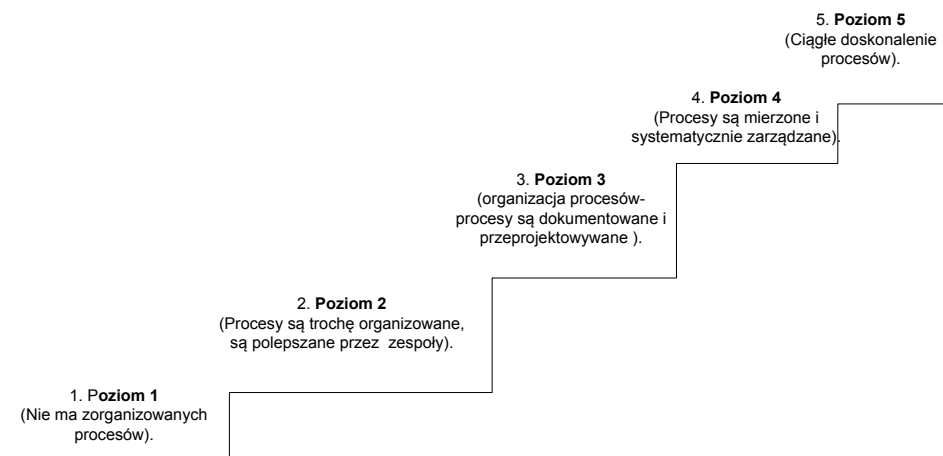
¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Repozytorium procesów to elektroniczna baza danych, w której gromadzi się wszelkie informacje związane z procesami w organizacji, np. architekturę procesów, mapy procesów, karty procesów, szablony dokumentów używanych w procesach itd.

Pięć faz przekształcania

Przedsiębiorstwo chcące zarządzać procesami musi zrozumieć strukturę i zależności występujące pomiędzy zastosowanymi procesami. Można je mapować na różnym poziomie szczegółowości stosownie do potrzeb. Jeżeli proces ma być analizowany i doskonalony, mapa musi być szczegółowa. Ujednolicony sposób nazywania procesów pomaga zrozumieć ich naturę i zakres¹⁵. Niezwykle istotną kwestią jest odpowiednia dojrzałość przedsiębiorstwa, niezbędna do zarządzania procesami, oznaczająca między innymi pozbycie się wyłącznie jego wertykalnego postrzegania, wzrost zaufania czy też, jak już wspomniano, nacisk na pracę zespołową. Organizacja Object Management Group (OMG), opowiadając się za stopniowym przekształcaniem organizacji w kierunku orientacji procesowej, opracowała składający się z pięciu faz model procesu przekształcania organizacji właśnie w tym kierunku. Model przedstawiono na rys. 1.

Rys. 1. Proces kształtowania organizacji ukierunkowanej na procesy – CMM (capability maturity model)



Źródło: P. Harmon, *Process Maturity Models*, „Business Process Trends” 2007, vol. 5, no 5; P. Harmon, *Architecture and Process Management*, „Business Process Trends” 2012, vol. 10, no 7; Object Management Group, *Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0*, <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/> (data dostępu: 20.09.2013).

¹⁵ *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, M. Ciesielski (red.), PWE, Warszawa 2009, s. 211–214.

Ważne jest także patrzenie na procesy przez pryzmat ich rezultatów zamiast wąskiego pojmowania swoich obowiązków wywodzących się w linii prostej z funkcjonalnego postrzegania organizacji. Brak świadomości procesowej, czyli postrzeganie organizacji przez funkcje (równoznaczne najczęściej z pionami funkcjonalnymi, takimi jak pion księgowości, pion produkcyjny, pion sprzedaży), prowadzi, o czym wspomniano wcześniej, do powstawania efektu silosu, czyli trudności w wykorzystaniu zależności międzyfunkcjonalnych w rozwiązywaniu powstających problemów i wyzwań wynikających z konieczności szybkiej reakcji na pojawiające się dla przedsiębiorstwa szanse. Jedynie kadra kierownicza wysokiego szczebla jest w stanie odegrać rolę kanału komunikacyjnego pomiędzy poszczególnymi pionami funkcjonalnymi, a wszyscy zdajemy sobie sprawę z ograniczonych możliwości każdorazowego angażowania managementu w takich przypadkach.

Podobnie jest z oderwanymi od podejścia procesowego inicjatywami podnoszącymi efektywność działania (świadomie nie używa się sformułowania „optymalizacja procesu”). Działania takie prowadzone są wyłącznie w odniesieniu do określonego pionu funkcyjnego lub komórki organizacyjnej. Osoby zarządzające obszarami, w których podnoszona jest efektywność, chętnie budują na tej podstawie swój PR, nie zdając sobie sprawy, że w skali całej organizacji efekty mogą być odwrotne¹⁶.

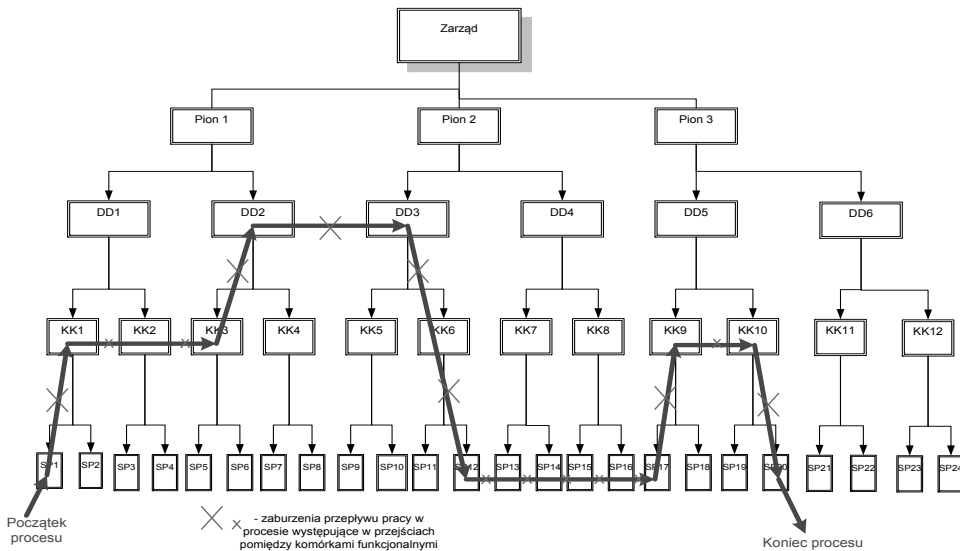
Restrukturyzacje przedsiębiorstw często nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorstwa niejednokrotnie nie dostrzegają, że prawdziwym źródłem ich problemów są liczne nieciągłości procesów występujące na styku komórek funkcjonalnych, co zademonstrowano na rys. 2 (s. 46). W komórkach tych pracownicy pozbawieni możliwości samodzielnego działania muszą konsultować się z przełożonymi (a ci często ze swoimi przełożonymi) nawet w mało istotnych kwestiach. Bywa to przyczyną dodatkowych błędów, nieporozumień, nadmiernego wydłużania czasu trwania procesu, powstawania barier hierarchicznych, rozmycia odpowiedzialności. Mnożenie ograniczających opisane zjawiska procesów kontrolnych poprawiających niekorzystny stan rzeczy wydatnie przedłuża czas realizacji oferowanych usług lub dostawy produktów, co wpływa niekorzystnie na wizerunek przedsiębiorstwa.

Efektem takich działań jest coraz gorsza pozycja rynkowa firmy, coraz niższy poziom jej usług, a w konsekwencji postępująca utrata udziałów w rynku. Dlatego też, jak słusznie twierdzi Bednarek, na początku zmian w przedsiębiorstwie należy wpłynąć na odpowiednie przesunięcie kultury

¹⁶ Ł. Tartanus, *BPM – co to jest?*, http://www.procesowcy.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=54:bpm-co-to-jest&catid=44:artykuy. Dostęp (data dostępu: 10.09.2012).

organizacyjnej w kierunku procesowym, a następnie – po osiągnięciu satysfakcjonującego poziomu świadomości wśród pracowników i zgromadzeniu odpowiedniej dokumentacji – przystąpić do zarządzania procesami¹⁷.

Rys. 2. Model procesu w odniesieniu do struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Procesy i projekty logistyczne*, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 90, M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2011, s. 14.

Opierając się na przedstawionym modelu procesu, można wymienić – w odniesieniu do struktury funkcjonalnej – oprócz opisanych wcześniej następujące zalety wdrożenia zarządzania procesami:

- zmniejszenie liczby wąskich gardel w procesach dzięki zmniejszeniu liczby przejść pomiędzy komórkami funkcjonalnymi w strukturze przedsiębiorstwa. Korzyścią jest poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jako pochodna poprawy efektywności procesu (będącej sumą czynności wykonywanych w poszczególnych komórkach funkcjonalnych, gdyż większość procesów ma charakter międzyfunkcyjny);

¹⁷ Analizując model ciągłego doskonalenia M. Bednarka, można wywnioskować, że zmianę kultury organizacyjnej można osiągnąć przez wdrożenie ISO. Niewątpliwie wdrożenie tego standardu wpływa pozytywnie na kulturę organizacji w aspekcie procesowym. Jednakże ISO należy wdrożyć tylko wtedy, kiedy jest to uzasadnione biznesowo. W innych przypadkach można wdrożyć samo podejście procesowe, które da podobny efekt końcowy, ale bez ponoszenia określonych kosztów związanych z ISO.

- zmniejszenie liczby mechanizmów kontrolnych. Każdy proces, przebiegając przez granice kolejnych działów, uruchamia za każdym razem mechanizmy pomiarowe, kontrolne i koordynacyjne, spajające w całość łańcuch operacji wykonywanych w procesie. Każde przekazanie z komórki do komórki informacji, dokumentu itd. wymaga co najmniej dwóch mechanizmów kontrolnych – w komórce, która przekazuje, i w komórce, która otrzymuje (skąd my to znamy: jakaś sprawa utknęła w jakimś dziale...). Można zauważyć, że im bardziej złożony jest proces, tym więcej komórek funkcjonalnych jest na jego drodze, w konsekwencji jest więcej możliwości wystąpienia błędów i przekłamań;
- w uzasadnionych przypadkach, na podstawie dokonanych analiz, istnieje możliwość przesunięcia zasobów pomiędzy elementami struktury organizacyjnej;
- szerokie możliwości wykonywania benchmarkingu zebranych danych o procesach przebiegających w podobnych jednostkach organizacyjnych wchodzących w skład określonego przedsiębiorstwa w celu identyfikacji i wdrożenia w nim najlepszych praktyk.

Wymienione korzyści związane z wdrożeniem zarządzania procesami w przedsiębiorstwie uzasadniają twierdzenie, że do ich realizacji potrzebna jest przynajmniej podstawowa wiedza o procesach, którą należy wcześniej przekazać uczestnikom tych działań.

Warunki nieodzowne i pożądane

Na podstawie przytoczonych opinii i faktów można także stwierdzić, że wdrożenie podejścia procesowego powinno poprzedzać wdrożenie zarządzania procesami. Bez wcześniejszej zmiany zorientowania organizacji w kierunku procesowym podejmowanych przez nią działań doskonalić się nie da lub takie doskonalenie będzie się odbywało przez pryzmat funkcji, co byłoby zaprzeczeniem idei podejścia procesowego. Opracowanie kolejności wdrażania poszczególnych procesowych koncepcji zarządczych w przedsiębiorstwie nie przesądza jednak jeszcze o rozwiązaniu wszystkich występujących problemów, jest raczej początkiem trudności związanych z wprowadzeniem opracowanych koncepcji w życie. Jeden z podstawowych problemów to opór pracowników różnych szczebli zarządzania.

Ross Webber na temat oporu pracowników pisze następująco: „Każda zmiana wywołuje szok, przed którym ludzie starają się uchronić przez trzymanie się zwyczajów, przeszłości, nawet jeśli nie odpowiadają one wymogom

teraźniejszości. W ten sposób ludzie chronią istniejący sposób życia, posiadaną wiedzę i kwalifikacje, wyznawane wartości”¹⁸. Podobne zdanie na temat oporu wśród personelu ma Ferdynand Michoń: „Każdy człowiek z pewnym doświadczeniem w pracy zna to uczucie niepewności, które go ogarnia z chwilą, gdy zaczynają się rozchodzić pogłoski o możliwych zmianach organizacyjnych w instytucji, w której pracuje. Nawet wtedy, gdy wprowadzona zmiana została poprzedzona wyjaśnieniami, zaniepokojenie pracownika nie zmniejsza się, ponieważ nie wie on, jaki wpływ może wyrzucić ta zmiana na jego dalsze losy”¹⁹. Cytat ten kładzie szczególny nacisk na właściwą komunikację w procesie zmiany.

Kolejny cytat z pracy Webbera dotyczący oporu wobec zmian: „Każdy twórczy pomysł krytykuje to, co już istnieje. Opór wobec zmiany stawiają zwłaszcza ci, którzy budowali istniejący porządek. W walce o te porządki angażowali swoją osobowość i uzależnili swoje kariery od swoich wcześniejszych decyzji. Im jest trudno uwierzyć [wyobrazić sobie? – przyp. G.K], że warunki zmieniły się i potrzebna jest kolejna zmiana”. Autor ten zwraca więc uwagę na kolejne istotne źródło oporu wobec zmian: brak wyobraźni ludzi wynikający z myślenia w kategoriach przeszłości²⁰. Przeprowadzając zmianę, nie można zapominać o wspomnianych uwarunkowaniach.

Co może być dodatkową przeszkodą w praktycznej realizacji opisanych działań? Oprócz oporu przeciwko przeprowadzeniu samej zmiany mogą to być na przykład uwarunkowania historyczne związane z poprzednimi okresami funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdy działało ono wcześniej w innej strukturze, a następnie zostało wydzielone i sprzedane innym podmiotom lub zgrupowane w większej organizacji. Drugi wariant zdaje się trudniejszy do restrukturyzacji od pierwszego, w którym kupione i wchłonięte przedsiębiorstwo musi się dostosować do warunków kupującego. Połączenie kilku działających wcześniej samodzielnych jednostek w jedną większą organizację to z jednej strony olbrzymie możliwości związane z benchmarkingiem wewnętrznym, dysponowaniem połączonymi zasobami itd., z drugiej – konieczność zarządzania co prawda formalnie połączonymi, lecz wewnętrznie silnie zróżnicowanymi organizmami, z próbą scalenia ich w jeden, najlepiej z uzyskaniem na końcu efektu synergii.

Zdaniem autora wymieniony wcześniej benchmarking może być podstawą procesu scalania przedsiębiorstwa oraz wdrożenia w nim najpierw

¹⁸ R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 476–477.

¹⁹ F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW, Warszawa 1981, s. 218–219.

²⁰ R. Webber, *Zasady zarządzania...*, *op.cit.*, s. 476–477.

podejścia procesowego, a następnie zarządzania procesami²¹. Do szerokiego benchmarkingu może służyć na przykład ankieta obciążenia pracą stanowiska pracy²². Dzięki niej można w sposób kontrolowany grupować stanowiska pracy w przedsiębiorstwie. Oprócz pomiaru obciążenia pracą istotna wydaje się także informacja dotycząca poziomu rozwoju (dojrzałości) poszczególnych jednostek organizacyjnych wchodzących w skład przedsiębiorstwa. Tylko wtedy można wdrażać podejście procesowe i zarządzanie procesami, gdy znamy stan istniejącej organizacji w kontekście jej różnic rozwojowych.

Z dużą dozą pewności można stwierdzić *a priori*, że wyniki badań będą świadczyć o znacznych rozbieżnościach w poziomach dojrzałości poszczególnych jednostek wchodzących w skład organizacji. Może się okazać, że jedne jednostki organizacyjne mają wdrożone ISO albo podejście procesowe i zarządzanie procesami, gdy w innych tylko o tym słyszano. Co wtedy? Odpowiedź na to pytanie sugeruje potrzebę wydzielenia okresu przedwdrożeńowego, przeznaczonego na wyrównanie poziomów rozwoju poszczególnych jednostek; w tym czasie między innymi zostanie przeprowadzona diagnoza sytuacji zarządczej poprzedzona badaniami stanu aktualnego w jednostkach wchodzących w skład firmy. Następnie, dzięki wdrażaniu najlepszych praktyk, można doprowadzić jednostki organizacyjne do porównywalnego poziomu dojrzałości. To bardzo ważne, gdyż trudno jest mówić o rozwoju organizacji jako całości, gdy wewnątrz istnieją „przepaści” pomiędzy jej elementami składowymi. Niewątpliwie wymaga to podejmowania trudnych decyzji.

* * *

Dużym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa jest wdrożenie zarządzania procesowego (oczywiście, jeżeli przedsiębiorstwo uzna, że wystąpiła potrzeba wdrożenia standardu ISO – powinno tego dokonać). Zarówno podejście procesowe, jak i ISO powodują istotną zmianę w filozofii działania firmy, polegającą głównie na tym, że informacja w przedsiębiorstwie jest wprowadzana do systemu zarządzania w kontekście jego otoczenia. Dzięki temu podejściu usprawnia się współpraca także pomiędzy pracownikami,

²¹ Oczywiście kolejne poziomy doskonalenia przedsiębiorstwa omówione w modelu ciągłego doskonalenia M. Bednarka mogą stanowić kolejne etapy jego restrukturyzacji. Jednak, zdaniem autora, najważniejsze są początkowe etapy, gdyż jak się mówi, tylko na dobrym fundamencie można wybudować wysoki budynek.

²² Można ją także nazwać kwestionariuszem. Więcej na ten temat w: G. Kluj, *Zarządzanie procesowe czy funkcjonalne – dyskusja na temat modelu zarządzania w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych sektora elektroenergetyki funkcjonujących w burzliwym otoczeniu*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, W. Szymański (red.), Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 218–219.

którzy są zapoznani między innymi z przebiegiem całego procesu, w którym uczestniczą, jego celem oraz swoją rolą w nim (jest to znacznie szersze spojrzenie na wykonywaną przez siebie pracę w aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa niż w przypadku spojrzenia jedynie przez pryzmat funkcji).

Orientacja na procesy pozwala spojrzeć na działalność przedsiębiorstwa w sposób wykraczający poza granice działów funkcjonalnych oraz poza granice przedsiębiorstwa. Pozwala więc skuteczniej reagować na zmiany w otoczeniu. W realizacji procesów uczestniczą przecież zarówno pracownicy firmy (jako klienci wewnętrzni), jak i jej klienci zewnętrzni i partnerzy biznesowi, a sprawny system dostarczający informacji o procesach to sprawnie funkcjonujące przedsiębiorstwo.

Bibliografia

- Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
- Grudzewski M., Hejduk I., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, M. Ciesielski (red.), PWE, Warszawa 2009.
- Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, W. Szymański (red.), Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

Grzegorz Kluj – mgr inż., absolwent Wydziału Elektrycznego Politechniki Warszawskiej, specjalista ds. zarządzania procesami w Centrali Spółki PGE Dystrybucja S.A., doktorant w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej.

Jan Klimek

DLA SIEBIE, DLA RODZINY

Kim są przedsiębiorcy w Polsce? Postawienie tego pytania jest jak najbardziej na miejscu i w dobrym czasie. Według maksymalnie zobiektywizowanych badań, a więc pomijających firmy istniejące tylko „na papierze”, zarejestrowane, lecz niepodjęjące żadnej działalności, osoby pracujące na własny rachunek stanowiły blisko piątą część naszego społeczeństwa w wieku stosownym do aktywności zawodowej. Licząc zaś z pomagającymi im w tym członkami rodzin – ponad piątą część. Dokładnie: najnowszy raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), na podstawie danych pochodzących z prowadzonych przez GUS Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) oraz analiz prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński określanych jako Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL), informuje, że w Polsce około 2375 tys. osób (15% ludności należącej do tej grupy wiekowej) stanowią samozatrudnieni, a dalsze ponad 630 tys. osób (4%) to ludzie pracujący na własny rachunek, jednocześnie zatrudniający w należących do nich firmach pracowników najemnych. Ponadto około 600 tys. osób z rodzin osób prowadzących działalność gospodarczą pomaga im w prowadzeniu rodzinnego biznesu¹.

Część osób wymyka się przy tym z tak zakreślonego schematu, ponieważ są jednocześnie pracownikami najemnymi i osobami samodzielnymi gospodarczo, występującymi w statystykach i analizach jako pracujący na własny rachunek. Należę do nich osobiście, gdyż niezależnie od tego, iż od lat jako profesor Szkoły Głównej Handlowej prowadzę zajęcia ze studentami, czyli wykonuję pracę najemną, jestem przedsiębiorcą kontynuującym rodzinną rzemieślniczą tradycję, czynnym działaczem samorządu rzemieślniczego i small businessu, małej i średniej przedsiębiorczości. Przedsiębiorcy różnej wielkości nie są zatem zjawiskiem marginalnym w naszym kraju. Są bardzo znaczącą częścią współczesnego społeczeństwa, podobnie jak w innych rozwiniętych krajach europejskich i pozaeuropejskich.

¹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 85–86.

Wyróżniki pracodawców i samozatrudnionych

W cytowanym raporcie PARP z 2012 roku, w rozdziale przygotowanym przez Dorotę Węclawską pt. *Charakterystyka przedsiębiorców w Polsce na podstawie danych BAEL i BKL*, znajdują się informacje bliżej opisujące środowisko osób utrzymujących się z pracy na własny rachunek, wyróżniki zarówno pracodawców prowadzących biznes na szerszą lub nieco szerszą skalę, zatrudniających pracowników najemnych, jak i osób samozatrudnionych, w zasadzie uprawiających tę działalność wyłącznie samodzielnie lub z pomocą najbliższej rodziny. W obu przypadkach są to – statystycznie rzecz ujmując – osoby starsze od ogółu pracowników najemnych. Przeciętnie liczą 45 lat, natomiast średnia wieku pracowników najemnych kształtuje się nieznacznie powyżej 39 lat. Nieznacznie młodsi od osób prowadzących działalność gospodarczą na własny rachunek są wspomagający ich w tym członkowie rodzin (średnio 43 lata).

Wyższa średnia wieku osób podejmujących samodzielną działalność gospodarczą – w każdym razie dotychczas, bo obecnie sytuacja się zmienia, wielu młodych ludzi już na starcie, po ukończeniu uczelni lub technikum, rozpoczyna od pracy „na swoim”, od utworzenia (najczęściej) mikrofirmy – ma swoje zalety: przedsiębiorcy w Polsce mogą dzięki temu korzystać z wcześniej zdobytego doświadczenia czy to z pracy najemnej, czy też wcześniejszej działalności gospodarczej. Niemniej zarówno pracownicy, jak i osoby utrzymujące się z pracy na własny rachunek są w Polsce młodsi – średnio o dwa lata – niż w pozostałych krajach Unii Europejskiej. Tylko w Estonii, Malcie, Łotwie, Słowacji, Litwie i Czechach przedsiębiorcy są jeszcze młodsi niż w Polsce.

Inny charakterystyczny wyróżnik środowiska przedsiębiorców i osób samozatrudnionych przytaczany przez Dorotę Węclawską w raporcie PARP: „Według danych Labor Force Survey z IV kwartału 2011 roku dla krajów Unii Europejskiej stopa przedsiębiorczości w Polsce była o 4 p.p. wyższa niż średnia dla 27 krajów członkowskich. Jedynie 2 państwa (Włochy i Grecja) miały wyższą stopę przedsiębiorczości niż Polska”².

Komentarz do tych faktów nie jest bynajmniej oczywisty ani jednoznaczny. To, że odsetek osób decydujących się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej jest w Polsce wyższy niż średnio w Unii Europejskiej, może dowodzić, iż jesteśmy bardziej inicjatywni, po prostu bardziej przedsiębiorczy i samodzielni niż w „starej Europie”. Przypomnijmy: czas przełomu, jakim na początku lat 90. ubiegłego wieku były tak zwane reformy Balcerowicza, którym przejściowo towarzyszyły masowe bezrobocie (prawie 3 mln w 1993

² *Ibidem*, s. 97.

roku) oraz drastyczny pod względem zaspokojenia elementarnych potrzeb spadek poziomu życia większości społeczeństwa, nie skutkował bynajmniej masowymi demonstracjami, buntami itp. Wyróżniał się przede wszystkim eksplozją „polowych łózek” na ulicach miast i dziesiątkami innych podobnych, samodzielnych inicjatyw. I chociaż podejmowane były praktycznie bez jakiegokolwiek pomocy ze strony państwa i administracji samorządowej, pozwoliły wielu rodzinom przetrwać ten trudny okres we względnie znośnej kondycji i następnie „odbić się od dna”.

Istnieje jednak także inne, alternatywne lub równoległe wyjaśnienie. Pisze o nim Dorota Węclawska: „Prowadzenie własnej firmy może być odpowiedzią na rosnącą wraz z wiekiem niepewność zatrudnienia oraz możliwości rozwoju”³. Ta niepewność – dodajmy – wraz z docieraniem do naszego kraju echa światowego kryzysu narasta ponownie i tak jak wówczas samozatrudnienie i masowe powstawanie nowych małych firm i mikrofirm staje się dla wielu osób dotkniętych bezrobociem sposobem na poradzenie sobie z zagrożeniem ubóstwem, utratą stabilizacji życiowej.

Oto dalsze informacje o osobach zajmujących się w naszym kraju działalnością gospodarczą na własny rachunek. W przypadku pracodawców najczęściej obszarem aktywności jest handel i naprawy (29%), budownictwo (17%) oraz przetwórstwo przemysłowe (13%). Rzadziej jest to transport, gospodarka magazynowa i łączność (7%), rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (6%), ochrona zdrowia i pomoc społeczna (4%), najrzadziej – edukacja (2%). Samozatrudnieni najaktywniejsi są w rolnictwie (52%), poza rolnictwem – głównie w handlu i naprawach (13% ogółu), budownictwie (7%), przetwórstwie przemysłowym oraz transporcie, gospodarce magazynowej i łączności (4%), a także w ochronie zdrowia i pomocy społecznej (2%) oraz marginalnie w edukacji (1%).

Co do poziomu wykształcenia to wyróżniają się *in plus* przedsiębiorcy (czyli korzystający w tworzonych przez siebie firmach z pracowników najemnych). Ich przygotowanie mierzone odsetkiem absolwentów wyższych uczelni lub co najmniej średnim wykształceniem odbiega w górę od przeciętnego w Polsce i w każdej z pozostałych grup pracujących. Natomiast *in minus* od przeciętnego poziomu wykształcenia odbiega grupa osób ze statusem „samozatrudnieni”. Jedynie pomagający im członkowie rodzin prezentują średnio jeszcze niższy poziom przygotowania szkolnego.

Zarówno pracodawcy, jak i osoby samozatrudnione mieli najczęściej – ponad 40% – przygotowanie techniczne (inżynieria, procesy produkcyjne, budownictwo). Odnosi się to jednak przede wszystkim do mężczyzn. Wśród nich zdecydowanie dominuje wykształcenie o takim profilu, zwłaszcza w grupie

³ *Ibidem*.

pracodawców (ponad połowa). Kobiety – generalnie rzadziej decydujące się na samodzielną działalność gospodarczą, jedynie 32% w grupie pracodawców, 35% w grupie osób samozatrudnionych – choć na ogół lepiej wykształcone, rzadziej kończą uczelnie czy szkoły o profilu technicznym. Najczęściej mają przygotowanie z obszaru nauk społecznych, ekonomii i prawa.

Miejscem zamieszkania pracodawców jest przede wszystkim miasto (blisko 70%), osób samozatrudnionych zaś częściej wieś (ponad 60%) niż miasto (blisko 40%).

W rodzinnym gronie

W sferze działalności gospodarczej na własny rachunek wysoki, a wśród najliczniejszych przedsięwzięć biznesowych, czyli w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, zdecydowanie najwyższy jest udział firm rodzinnych. „W Europie aż 75% firm stanowi rodzinne inicjatywy” – stwierdza Joanna Żukowska z Instytutu Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej. Dzieje się tak nie tylko w grupie małych i średnich przedsiębiorstw, ale także – statystyka dotyczy Europy – „wśród 100 największych firm, 25 należy właśnie do tej grupy, generują 55% PKB, zapewniając więcej miejsc pracy aniżeli pozostałe przedsiębiorstwa. W Polsce firmy rodzinne stanowią najliczniejszą grupę polskiej sfery biznesowej. Jak podaje »Rzeczpospolita« na swojej »Liście 2000«, co dziesiąta firma o rodzimym kapitale to przedsiębiorstwo rodzinne”⁴.

Autorka uzupełnia to zestawienie informacją, iż „250 najpotężniejszych firm rodzinnych [w Europie] generuje roczne dochody na poziomie 1,2 bln dolarów”. W Unii Europejskiej aż 55% przedsiębiorstw jest uważanych za firmy rodzinne. Przodują Włochy (99%), Niemcy (75%), Wielka Brytania (75%) oraz Hiszpania (71%). Biznesy rodzinne są również popularne – a niekiedy jeszcze bardziej – w krajach pozaeuropejskich. W Stanach Zjednoczonych 90% wszystkich przedsiębiorstw to firmy rodzinne, w Meksyku – 80%⁵.

Nie ma ścisłej definicji firmy rodzinnej i być może z tego względu w polskim systemie statystycznym, nadzorowanym i realizowanym przez GUS oraz jego agendy terenowe, takie pojęcie nie występuje. Ale ten stan rzeczy powinien się wkrótce zmienić, gdyż – jak pisze Ewa Więcek-Janka

⁴ J. Żukowska, *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Zukowska%20Joanna%20-%20Polskie%20firmy%20rodzinne%20a%20kryzys.pdf> (data dostępu: 20.09.13).

⁵ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004, s. 16–17.

władze gospodarcze i polityczne zauważają, jak istotny dla rozwoju kraju jest sektor przedsiębiorstw rodzinnych, zwłaszcza kształcenia przedsiębiorczości indywidualnej wśród następných pokoleń⁶. Pod wpływem zaleceń Unii Europejskiej następuje przystosowanie również polskich rozwiązań prawnych do współczesnych standardów.

W literaturze najczęściej pojawiają się dwie definicje przedsiębiorstwa rodzinnego. Dennis T. Jaffe opisuje takie przedsiębiorstwo jako „jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność”⁷. John A. Davis i Renato Tagiuri ujmują tę definicję nieco szerzej, przedstawiając przedsiębiorstwo rodzinne jako „organizację, w której dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na kierownictwo firmy poprzez: wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności”⁸. Niektórzy autorzy idą jednak dalej i twierdzą, że „jeśli rodzina zdecyduje, że firma jest rodzinna, to tak właśnie jest”, gdyż zdarza się, że wielu członków rodziny pomaga swoim bliskim (rodzicom, dzieciom, rodzeństwu itp.) w prowadzeniu biznesu, mimo że formalnie nie są w nim zatrudnieni.

Mimo różnic w definiowaniu pojęcia firmy rodzinnej można wyróżnić jej podstawowe cechy. Oto one:

- przedsiębiorstwo rodzinne stanowi podstawową część majątku rodzinnego (lub przedsiębiorstwa, gdyż rodzina może przecież mieć więcej niż jedną firmę, na przykład piekarnię i sklep lub sieć sklepów z pieczywem, może też mieć dwie lub więcej firm z różnych branż lub obszarów działalności). Członkowie rodziny – choć bynajmniej nie muszą to być wszyscy – sprawują w niej zarząd bezpośrednio lub pośrednio przez zatrudnionych w niej menedżerów lub z udziałem menedżerów. Zarząd pośredni jednak dotyczy praktycznie wyłącznie dużych firm rodzinnych, takich jak Honda, Ford, Siemens, w Polsce Mokate, Eris, Blikle;
- mimo że firma taka powstaje z kapitału własnego lub pożyczonego w banku, od osób bliskich, osób zaprzyjaźnionych itp., rodzina nie jest typowym inwestorem. W większości przypadków (choć zdarzają się odstępstwa) właściciele nie wprowadzają akcji swych firm (ani nie mają zamiaru wprowadzać) do obrotu publicznego. Charakteryzują się zazwyczaj ostrożnością w podejmowaniu strategicznych,

⁶ E. Więcek-Janka, *Przedsiębiorstwa rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw, w: Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, T. Łuczka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.

⁷ D.T. Jaffe, *Working with the Ones You Love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA, Conari 1990, s. 27–36.

⁸ J.A. Davis, R. Tagiuri, *Bivalent attributes of the family firm*, Owner Managed Business Institute, Santa Barbara, CA, s. 62–73.

nieodwracalnych decyzji, niechętnie podejmują ryzyko, co niestety często bywa obciążeniem, a nie zaletą;

- ostrożność wynika z tego, że właściciele firm rodzinnych upadek należącego do nich przedsiębiorstwa uważają zazwyczaj – i nie bez racji – za groźbę utraty dorobku życia. Dlatego też ujawnia się tendencja, znacznie wyraźniejsza niż w przypadku akcjonariuszy spółek akcyjnych, do bardziej drobiazgowego, niemal codziennego kontrolowania stanu biznesu, śledzenia każdego szczegółu;
- występuje silne przywiązanie do tradycji i mocna zazwyczaj identyfikacja ze społecznością lokalną, z której wywodzą się właściciele, rozwinięte poczucie lojalności wobec niej oraz ceniienie własnej reputacji;
- przywiązanie do samodzielności, uważanej za jedną z najcenniejszych wartości, miewa jednak też następstwa ujemne: występuje niekiedy brak akceptacji dla rozwijania współpracy z innymi firmami oraz dla budowania partnerskich stosunków wewnątrz przedsiębiorstwa z osobami spoza rodziny i spoza grona właścicieli. Pojawiająca się w związku z tym nieufność wobec innych bywa hamulcem w wykorzystywaniu nowych idei w biznesie, nowej techniki, umiejętności i entuzjazmu młodych wykształconych kadr, także potencjalnych następców obecnych właścicieli czy współwłaścicieli.

Komentarz odautorski do przedstawionego opisu, będący spojrzeniem ekonomisty: firma staje się rodzinna wtedy, gdy stanowi własność więcej niż jednego członka rodziny, a więc co najmniej dwóch osób należących do rodziny: obojga małżonków, rodziców i dzieci czy rodzeństwa. Nie musi to być pełna własność. Wystarczy, że wielkość udziału we własności zapewnia rodzinie wystarczającą kontrolę nad działalnością firmy i że zapewnione jest spadkobranie przez kolejne pokolenia członków rodziny. Spojrzenie łączące elementy ekonomiczne z socjologicznymi, dominującymi w tym powiązaniu, prezentuje jeden z najbardziej znanych polskich przedsiębiorców – właściciel firmy rodzinnej, zarazem znakomity uczony – matematyk, informatyk, specjalista z zakresu zarządzania, prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle. Podkreśla on, że firmy rodzinne wyróżnia etos pracy i duma zawodowa. Odpowiedzialność za firmę pojmowana jest także jako sprawa honoru zaangażowanych w niej emocjonalnie właścicieli, panują w niej rodzinne stosunki, duża jest w nich odporność na wahania koniunktury. W firmach o takim charakterze własny, osobisty majątek traktowany jest jako naturalne zaplecze finansowe firmy.

Odwołując się do trafnego spostrzeżenia Ewy Więcek-Janki, należy jednak dodać, że firma rodzinna stanowi przede wszystkim kategorię socjologiczną, kategorią ekonomiczną jest w dalszej kolejności. Przywołuje ona przy tym fragment zamieszczonego w „Ekonomice i Organizacji Przedsiębiorstwa”

(1993, nr 2) artykułu K. Safina: „Cele realizowane w przedsiębiorstwach rodzinnych można podzielić na dwie podstawowe grupy:

- moralne i etyczne obejmujące: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu;
- ekonomiczne, do których zalicza się: wzrost zysku, zwiększenie udziału w rynku, osiągnięcie i realizację celów sprzedaży”⁹.

Przyspieszone tempo

W polskich oficjalnych statystykach, jak już wcześniej wspomniano, dotychczas nie wyodrębniono pojęcia firmy rodzinnej. Analizując ich sytuację, trzeba więc posługiwać się albo różnego rodzaju badaniami ankietowymi, sondażowymi, wywiadami środowiskowymi itp., albo sięgać po dane pośrednie. Na ogół analitycy posługują się kombinacją pozyskiwanych dwutorowo informacji. W pierwszym przypadku są to sygnalizowane między innymi w cytowanym już poprzednio raporcie PARP prowadzone przez GUS Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) oraz sporządzany okresowo przez badaczy z Uniwersytetu Jagiellońskiego Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL), w drugim – też szeroko wykorzystywane w tym raporcie – dane dotyczące sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Zarówno bowiem w Polsce, jak i w innych krajach w tym sektorze skupia się największa część firm rodzinnych, dominują zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa. Przyjmuje się więc dość powszechnie, że tendencje występujące w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw dość wiernie odzwierciedlają tendencje i zjawiska występujące w grupie firm rodzinnych¹⁰.

⁹ E. Więcek-Janka, *Przedsiębiorstwo rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, op.cit.

¹⁰ Zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej 96/280/WE z 6 kwietnia 1996 roku, uzupełnionymi dokumentem o sygnaturze 2003/361/WE z 6 maja 2003 roku, na których opiera się obecnie także polskie prawodawstwo, mikroprzedsiębiorcą jest ten, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec roku obrotowego nie przekroczyła 2 mln euro; małym przedsiębiorcą jest ten, kto w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec roku obrotowego nie przekroczyła 10 mln euro; średnim przedsiębiorcą jest ten, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln euro (lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec roku obrotowego nie przekroczyła 43 mln euro). Pozostałe przedsiębiorstwa zaliczane są do dużych, wśród których często wyróżnia się grupę największych, zatrudniających ponad 500 pracowników i osiągających odpowiednio duży obrót (lub sumę aktywów).

Jeśli posłużyć się zatem uproszczonym, ale bliskim realiów schematem, że small business jest swego rodzaju symbolem przedsiębiorstwa rodzinnego, to nadrabianie przez nasz kraj dystansu pod względem zasięgu biznesu rodzinnego jest w ostatnich latach bardzo wyraźne. Po przeprowadzonej na początku obecnej dekady weryfikacji liczby firm zarejestrowanych w systemie REGON było ich ogółem – nie licząc osób prowadzących indywidualne gospodarstwa rolne – w roku 2011 blisko 3,9 mln, co prawda nieco mniej niż rok wcześniej, ale o około 22% więcej niż w 2000 roku¹¹. Nie ma tak dokładnych danych dotyczących lat wcześniejszych, ale na przykład w ciągu blisko dwóch dekad w przemyśle przyrost podmiotów gospodarczych wyniósł blisko 51%, a w budownictwie był praktycznie trzykrotny¹²! W tej strukturze przedsiębiorstw 94,8% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 4,3% – przedsiębiorstwa małe, 0,1% – przedsiębiorstwa duże¹³.

Innymi nieco kryteriami niż po prostu liczba przedsiębiorstw posługuje się PARP w swej najnowszej edycji *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*. W rozdziale poświęconym charakterystyce tego sektora jego autorzy: Jacek Łapiński, Magdalena Nieć, Grzegorz Rzeźnik i Robert Zakrzewski podkreślają, że około 48% wartości dodanej brutto, będącej wkładem tego segmentu gospodarki narodowej (przedsiębiorstw) do wytworzonego PKB, pochodzi z firm małych, średnich i mikro. To dużo, ale nadal jeszcze jest to mniej niż średnio w Unii Europejskiej. Na przykład w Unii Europejskiej mikroprzedsiębiorstwa dostarczają w sumie 21,6% wartości dodanej brutto powstającej w przedsiębiorstwach, w Polsce 16,3%, przedsiębiorstwa małe – w Unii Europejskiej 18,8%, w Polsce 12,9%¹⁴. Wydaje się, że tłumaczyć to można przede wszystkim niższym poziomem wydajności, zarówno w przeliczeniu na jednego pracownika, jak i – te dane przytacza cytowany raport – na poszczególne przedsiębiorstwa.

„Przeciętna firma w Polsce – piszą autorzy raportu – generuje wyraźnie mniejszą wartość dodaną brutto niż przedsiębiorstwo w Unii Europejskiej. Najlepiej pod tym względem wypadają małe firmy w naszym kraju, które według danych za 2009 rok wytwarzają ponad połowę wartości dodanej brutto przeciętnego przedsiębiorstwa tej kategorii w UE-27 (53,5%; 401,6 tys. euro), następnie średnie i duże – nieco mniej niż połowę (odpowiednio: 47,2%; 2,1 mln euro i 44,2% oraz 23,6 mln euro)”¹⁵.

¹¹ Rocznik Statystyczny GUS 2012, s. 716.

¹² Lata 1993–2011: Rocznik Statystyczny GUS 1993, s. XL–XLI, Rocznik Statystyczny GUS 2012, s. 716.

¹³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011, op.cit.*, s. 21–22.

¹⁴ *Ibidem*, s. 19.

¹⁵ *Ibidem*, s. 21.

Niestety, jak podkreślają autorzy, pod względem wkładu w PKB najbardziej od średniej unijnej wciąż jeszcze odbiegają mikrofirmy, „których wartość dodana brutto stanowi nieco ponad jedną czwartą przeciętnego poziomu tej klasy w UE–27 (28,0%; 18,0 tys. euro)”. Ale dodają: „Wszystkie grupy przedsiębiorstw w Polsce co do zasady wykazują tendencję wzrostową w tym zakresie”¹⁶.

Istotnym, wymagającym rozwiązania problemem, gdy chodzi o kondycję tworzących główny, podstawowy obszar funkcjonowania familijnego biznesu segment małych i średnich przedsiębiorstw, jest więc obecnie nie dalszy wzrost ilościowy, ale inne działania. Pod względem ilościowym, jak wcześniej już wspomniano, nie odbiegamy znacząco od średniej unijnej, a nawet wyprzedzamy niektóre, wyżej od nas lokowane pod względem zaawansowania ekonomicznego kraje unijne. W szczególności dotyczy to mikroprzedsiębiorstw (do 9 osób zatrudnionych), których „gęstość” w naszym kraju jest nieporównywalnie wyższa niż średnia unijna (w grupie firm małych, zatrudniających od 10 do 49 osób, pozostajemy w tyle: ich udział w strukturze przedsiębiorstw jest o ponad połowę mniejszy niż w Unii Europejskiej). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości podkreśla jednak, że struktura polskich przedsiębiorstw stopniowo upodabnia się do unijnej, ponieważ „od roku 2008 postępuje spadek dynamiki firm mikro oraz wzrost liczby firm dużych”¹⁷.

Problemem podstawowym (podobnie jak w całej gospodarce) jest nieproporcjonalność nakładów pracy do efektów pracy. Polacy – dziś w stopniu jeszcze wyższym niż dawniej – nie należą do uchylających się od pracy. Pod względem liczby przepracowanych godzin w tygodniu jesteśmy w ścisłej światowej czołówce: 39,4 godzin w tygodniu (w roku 1990 – 34,1), co na liście ponad 40 krajów wymienianych w Roczniku Statystyki Międzynarodowej GUS daje nam miejsce w pierwszej dziesiątce. Mniej czasu poświęcają pracy między innymi Austriacy, Finowie, Francuzi, Irlandczycy, Holendrzy, Szwajcarzy, Szwedzi i wielu innych. Natomiast efekty pracy, mierzone wartością powstających w ciągu godziny w jej wyniku produktów i usług, plasują nas na bardzo odległej pozycji: 12,52 USD. Rekordzistami są Amerykanie – 40,3 USD w ciągu godziny pracy, blisko tego wskaźnika są Luksemburczycy (36,53 USD), Norwegowie (36,06 USD), Francuzi (35,26 USD), Holendrzy (34,22 USD), Brytyjczycy (31,33 USD), Szwedzi (31,18 USD) i Niemcy (30,36 USD). Przed nami są między innymi Estończycy (24,33 USD), Litwini (14,42 USD), Łotysze (14,71 USD), Czesi (13,21 USD), Słowacy (19,43 USD), Słoweńcy (21,86 USD), nawet – i to znacznie – Grecy (17,09 USD), o których inni mówią dziś z przekąsem – i nie bez racji – jako o „żyjących na rachunek innych”. Za

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*.

nami w tej statystyce są w Unii Europejskiej praktycznie jedynie Bułgarzy (10,93 USD), Rumuni (5,88 USD) i Węgrzy (10,91 USD)¹⁸.

Przełamywanie tej bariery: nieproporcjonalności efektów do nakładów pracy jest podstawowym kierunkiem i warunkiem awansu polskiej gospodarki jako całości i co najmniej w podobnym stopniu – rodzinnych przedsiębiorstw. Ich ilościowa pozycja jest już wysoka, ale ekonomiczna nadal znacznie odbiega od tego, co osiągnięto w pozostałych krajach Unii Europejskiej, nie wyłączając części krajów, które podobnie jak my znalazły się w UE stosunkowo niedawno i relatywnie niedawno wyszły z obszaru scentralizowanej gospodarki państwowej. Podstawowym narzędziem przybliżającym do wysokiej efektywności nakładów pracy jest – jak wszędzie współcześnie – odpowiednio silne nasycenie gospodarki innowacyjnością, zdolnością do tworzenia i wchłaniania postępu naukowo-technicznego (produktowego i technologicznego), zdolnością adaptacyjną do osiągnięć wypracowywanych przez innych i – bez czego żaden z tych warunków nie jest możliwy do spełnienia – własnej kreatywności. Nieprzypadkowo mówi się, że żyjemy w epoce wiedzy i że gospodarka współczesna opiera się na wiedzy.

Bibliografia

- Jaffe D.T., *Working with the Ones You Love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkley, CA, Conari 1990.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004.
- Davis J.A., Tagiuri R., *Bivalent attributes of the family firm*, Owner Managed Business Institute, Santa Barbara, CA.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Więcek-Janka E., *Przedsiębiorstwa rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw, w: Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, T. Łuczka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
- Żukowska J., *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Zukowska%20Joanna%20-%20Polskie%20firmy%20rodzinne%20a%20kryzys.pdf> (data dostępu: 20.09.2013).

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie tej uczelni, przedsiębiorca, prezes Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach, wiceprzewodniczący Związku Rzemiosła Polskiego, lider Polsko-Szwajcarskiego Projektu dla Wspierania Przedsiębiorczości w Polsce, ekspert Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli.

¹⁸ Rocznik Statystyki Międzynarodowej GUS, Warszawa 2012, s. 171–172, 189.

Ingeborga Buczacka

ZARZĄDZANIE MARKĄ WŁASNĄ

Pojęcie marki znane jest praktycznie od stuleci¹, mimo to stosunkowo niedawno zaczęto podchodzić do zarządzania marką w sposób usystematyzowany i przemyślany. Stało się tak dzięki... jednemu człowiekowi i dwóm mydłom. Chodzi o dwa produkty pod dwiema różnymi markami – Ivory i Camay, ten sam producent (Procter & Gamble), ten sam wizjoner (Neil McElroy). To on w latach 30. XX wieku zrewolucjonizował podejście do zarządzania marką².

Dzięki jego staraniom w Procter & Gamble utworzono kompletne zespoły specjalistów pochodzących z różnych pionów. Ich zadaniem było opracowanie najlepszej strategii marketingowej i sprzedażowej dla jednego, konkretnego brandu. Poprzednio wszyscy zatrudnieni w firmie menedżerowie pracowali jednocześnie i niezależnie od siebie nad różnymi używanymi w niej markami, którymi oznaczano poszczególne produkty tego producenta.

Z dokładnym adresem

Zgodnie z wizją McElroya zespoły zarządzające określoną marką, wyposażone w prawo do podejmowania decyzji, miały docierać ze swym przekazem dotyczącym marki do celowo dobranego, wydzielonego segmentu rynku. Dzięki temu wspomniane dwa różne mydła produkowane przez Procter & Gamble nie konkurowały już ze sobą na rynku. Z założenia każde z nich kierowane było do dokładnie określonych, odrębnych grup konsumentów³. Było to nowatorskie podejście, stopniowo kopiowane przez inne firmy. Dzięki niemu producenci z szerokim portfolio produktów należących do tej samej kategorii,

¹ I. Buczacka, *Przeszłość i teraźniejszość marki własnej*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 3(16).

² D. Daye, *Great moments in branding: Neil McElroy Memo*, 12.06.2009, http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/06/great-moments-in-branding-neil-mcelroy-memo.html#UQj0_LAxdg (data dostępu: 30.01.2013).

³ *American Business, 1920–2000: How It Worked – P&G: Changing the Face of Consumer Marketing*, 02.05.2000, Working Knowledge for Business Leaders. Cambridge, MA: Harvard Business Review, <http://marketresearch.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=marketresearch&cdn=b2b&tm=17&f=11&tt=2&bt=0&bts=0&zu=http%3A//hbswk.hbs.edu/archive/1476.html> (data dostępu: 30.01.2013).

sprzedawanymi jednak pod różnymi markami, mogli zwiększać udziały w sprzedaży kosztem prawdziwych konkurentów, a nie produkowanych przez siebie artykułów. Zarządzanie marką zatem jest ważną częścią marketingu. Jest bez wątpienia procesem długofalowym, wymagającym w fazie początkowej znacznych nakładów finansowych. W dłuższej perspektywie jednak te wysiłki i nakłady przynoszą wymierną korzyść, wydatki na marketing stają się opłacalną inwestycją.

Doprowadzenie do tego, by marka stała się istotnym niematerialnym aktywem przedsiębiorstwa, wymaga nie tylko inwestowania w badania marketingowe czy ponoszenia nakładów na promocję i reklamę. Przede wszystkim konieczne są spójne działania prowadzące do wywołania u nabywców skojarzeń produktu (bądź grupy produktów) z określoną marką.

Aby markę można było wykorzystywać jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, niezbędne jest ciągle zabieganie o pozytywny jej wizerunek oraz błyskawiczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy, gdyż uznana marka powinna być dla klienta gwarantem korzyści i określonego poziomu zadowolenia. Powinna powodować, że klient, otrzymując produkt o cechach, na których mu zależy i które ma mu zapewnić producent, gotów jest zapłacić cenę wyższą niż za produkt pochodzący od innego producenta. Dzieje się tak, ponieważ część konsumentów ceni sobie na przykład prestiż, jaki zapewnia mu posiadanie produktu określonej marki, a także zależy im (i wielu innym) po prostu na gwarancji wysokiej jakości.

Silna marka to ważny zasób przedsiębiorstwa, gdyż siła marki to „zestaw skojarzeń i zachowań po stronie konsumentów, firmy i uczestników kanałów dystrybucji, które powodują, że marka może się cieszyć szczególną i trwałą przewagą konkurencyjną”⁴. Skoro jednak na rynku dostępnych jest wiele silnych marek oferujących podobne cechy, gwarantujących podobną jakość, dlaczego konsument dokonuje wyboru tej, a nie innej marki? Dlaczego wraca po ten sam produkt lub dlaczego zmienia go na inny, podobny, lecz opatrzony inną marką? Na te pytania odpowiada dziedzina nauki określana jako psychologia zachowań konsumenckich.

Uprawiający ją naukowcy od lat próbują określić czynniki wpływające na podejmowanie decyzji konsumenckich. Z kolei specjaliści zajmujący się marketingiem w przedsiębiorstwach wytwarzających i sprzedających produkty starają się wykorzystać w działaniach swoich firm ustalone przez naukę i doświadczenie zjawiska kierujące postępowaniem konsumentów. Do potwierdzonych przez naukę faktów należy między innymi ten, że klienci (dzięki zabiegom stosowanym na przykład przez sieci handlowe, często we

⁴ G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.

współpracy z producentami różnych dóbr) spontanicznie podejmują decyzję o zakupie, ale konkretną markę produktu wybierają, kierując się przekonaniem o wyjątkowej, wyróżniającej wartości danego produktu lub po prostu w oparciu o obietnicę czy gwarancję producenta.

Także coraz większa liczba detalistów, zwłaszcza bardziej znaczących graczy, ma w swoim portfolio produkty sprzedawane pod markami własnymi, a więc markami sprzedawcy, a nie pod markami producentów. Produkty dobierane są celowo przez zabiegających o własną markę detalistów, odpowiednio do różnych segmentów cenowych w ramach wielu różnych kategorii. Konsekwencją jest to, że detaliści, zajmujący się z założenia „tylko” dystrybucją produktów, muszą obecnie sięgać po specjalistów zawodowo zajmujących się zarządzaniem markami własnymi, ich promocją, strategiami sprzedażowymi itd. Wraz z tym powstaje konieczność zwiększenia przez tych detalistów nakładów na rozwój, szkolenia czy wręcz zatrudnienie nowych menedżerów. Innymi słowy, sieci detaliczne podchodzą do tematu zarządzania markami własnymi podobnie jak producenci marek „zwykłych”, w sposób coraz bardziej profesjonalny i usystematyzowany.

Kluczowa rola zaufania

Zaufanie, zwłaszcza w czasach niestabilności ekonomicznej czy wręcz kryzysu gospodarczego, to często jeden z niewielu stałych odnośników pozwalających przetrwać trudne chwile przedsiębiorstwu zarówno produkcyjnemu, jak i specjalizującemu się w dystrybucji. Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie, jego kooperanci, partnerzy czy wreszcie konsumenci potrzebują pewności, że nie stracą na kontaktach z określoną firmą. Ufając w intencje czy kierowane do nich zapewnienia, żywią przekonanie, że ich partner zachowa się w przewidywalny, określony sposób i że otrzymają produkt o spodziewanej jakości czy spełniający ich zadeklarowane oczekiwania.

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji zaufania rozpatrywanego z różnych punktów widzenia i uwzględniających różne aspekty. Pojęcie zaufania można interpretować między innymi w następujących kategoriach⁵:

- dyspozycji, czyli mentalnego, subiektywnego stosunku wobec drugiej strony (oceny, przewidywania, oczekiwania);
- decyzji, czyli intencji (zamiaru) polegania na drugiej stronie, przez co ufający staje się od niej zależny;

⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Kraków 2009, s. 17.

- zachowania, które wypływa z aktu powierzenia czegoś drugiej stronie.

Kenneth Arrow, amerykański laureat Nagrody Nobla z 1972 roku w dziedzinie ekonomii, podkreślał bardzo wymierny aspekt zaufania. Polega on na wzroście efektywności zarówno produkcyjnej, jak i systemowej. Twierdził, że niemal każda transakcja handlowa zawiera element zaufania. Jego brak oznacza zacofanie gospodarcze⁶. Według Piotra Sztompki⁷, socjologa, zaufanie polega na przekonaniu, że niepewne przyszłe działania innych ludzi będą dla nas korzystne, co dotyczy także darzonych zaufaniem działań producentów, dostawców czy detalistów. Bez względu na to, do jakiej definicji się odwołamy, zaufanie należy uważać za podstawowy składnik kapitału społecznego, ponieważ napędza ono współpracę. Im większy jest poziom zaufania w obrębie społeczności, tym większe prawdopodobieństwo współpracy⁸.

Tak ważny zasób przedsiębiorstwa, jakim jest zaufanie, wymaga ciągłych starań o jego zachowanie bez uszczerbku. Wielu graczy rynkowych bowiem doświadczyło, że raz nadszarpnięte zaufanie trudno jest odbudować. Nie bez powodu zarządzanie zaufaniem stało się istotnym punktem styku innych sposobów czy obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Zaufanie jest niezbędnym elementem na wielu płaszczyznach: wewnątrz firmy, wśród pracowników (na przykład w zespołach wielofunkcyjnych), w kontaktach z otoczeniem firmy (dostawcami, dystrybutorami) czy odbiorcami wytwarzanych dóbr czy usług.

Zarządzanie zaufaniem to kompleks działań służących kreowaniu systemów i metod, które pozwalają uzależnionym podmiotom na dokonywanie ocen i podejmowanie decyzji odnoszących się do niezawodności potencjalnych operacji obarczonych ryzykiem a związanych z innymi jednostkami (ocena wiarygodności innych jednostek), a także umożliwiających uczestnikom i właścicielom tych systemów wzrost oraz stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów (budowanie własnej wiarygodności)⁹.

Przedsiębiorstwo, które uzyskało u swoich partnerów (wewnętrznych czy zewnętrznych) kredyt zaufania i które swoją działalnością stale udowadnia, że jest godne zaufania, unika sytuacji niejasnych oraz podejmowania wątpliwych etycznie decyzji, może liczyć na wiele wymiernych korzyści¹⁰. Zyskuje między innymi przyzwolenie na większą kreatywność i innowacyjność, szansę na

⁶ K. Arrow, *The Limits of Organisation*, Oxford University Press, New York 1974.

⁷ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.

⁸ R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995, s. 258, 264–265.

⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchovicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, *op.cit.*, s. 67.

¹⁰ R.K. Sprenger, *Zaufanie# 1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 29–61; S.M. Covey, R.R. Merrill, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu*

obniżenie kosztów transakcyjnych, silniejsze przywiązanie pracowników, wzrost motywacji wewnętrznej czy skuteczniejsze zarządzanie. W sumie osiąga przez to wzrost zysków (i wartości firmy), przywiązanie klienta oraz przewagę konkurencyjną.

Z punktu widzenia relacji handlowych między przedsiębiorcą a klientem (bądź po prostu konsumentem) zaufanie przekłada się wyraźnie na przewagę konkurencyjną firmy. Lojalny klient skłonny jest zapłacić wyższą cenę za produkt, w który wierzy, firmie, której wierzy i której ufa. Dzięki takiej postawie broni on jednocześnie – pośrednio – dostępu do rynku przedsiębiorcom konkurencyjnym¹¹. Dlatego tak wielu przedsiębiorców kładzie ogromny nacisk na to, jak ich firmy postrzegane są na zewnątrz. Za wszelką cenę usiłują przywiązać klientów do siebie na stałe. Jest to zapewne trudniejsze i bardziej czasowo-, praco- i kosztochłonne niż pozyskanie nowych klientów, ale oni nigdy nie są pewnymi konsumentami. Zrażeni cokolwiek do firmy, do której trafili w gruncie rzeczy przypadkowo, uwiedzeni reklamowym spotem czy sugestią sprzedawcy, mogą łatwo od tej firmy odejść, skierować się do innej.

Dobra renoma, nieoceniony skarb

Przedsiębiorcom stawiającym sobie za cel przywiązanie do siebie klienta zależy na zbudowaniu marki budzącej zaufanie konsumentów. Spełniająca ich oczekiwania marka więc musi w szczególności mieć cechy czy właściwości, o których występowaniu zapewnia producent, musi gwarantować wysoką jakość lub unikatowość. Oczywiście, klient czy konsument może nabrać zaufania do marki, kierując się nie tylko doświadczeniem własnym, ale również innych osób uznawanych przez niego za wiarygodne. Ponadto może czerpać wiadomości na temat interesujących go produktów z materiałów marketingowych przedsiębiorstwa czy źródeł publicznych. Porada eksperta, recenzje czy publikowane w prasie lub internecie ogólnodostępne rankingi to wciąż cenione źródła informacji.

Ciekawe wnioski płyną z analizy zachowań internautów korzystających z możliwości zakupu konkretnego produktu przez portal internetowy. Badania przeprowadzone w Katedrze Rynku i Konsumpcji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w ramach projektu „Polski e-konsument – typologia,

przyspieszyć sukces w biznesie, Rebis, Poznań 2009, s. 30–41 oraz W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, *op.cit.*, s. 53–63.

¹¹ W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, *op.cit.*, s. 58.

zachowania” (2008–2011)¹² wskazują, że specyficzna grupa konsumentów, jaką są internauci, przed dokonaniem zakupu poszukuje tak zwanej obiektywnej informacji o interesującej ich ofercie. Trzech na czterech internautów przed zakupem produktu w internecie poszukuje i porównuje dostępne w nim opinie użytkowników produktu oraz oferty różnych producentów. Co drugi e-konsument poszukuje i porównuje informacje o wiarygodności i renomie firmy, której produkty zamierza nabyć. Prawie wszyscy badani e-konsumenci porównują informacje o cenach wybranych produktów.

Najbardziej poszukiwane są informacje o nowych produktach oferowanych w internecie. Dowodzi to, że bez względu na miejsce dokonywania zakupu konsument, poza analizowaniem warunków zakupu, interesuje się opiniami dotyczącymi konkretnego produktu oraz próbuje sprawdzić wiarygodność i renomę firmy. W mniejszym stopniu jest wrażliwy na oferty nowości, do których nie ma zaufania lub nie natknął się na dotyczące tych produktów recenzje innych osób.

Tak zwane drzewo decyzyjne klienta lojalnego w stosunku do konkretnej marki ulega znacznemu skróceniu. Taki klient rezygnuje z porównywania różnych cech produktu (zapach, kolor, waga itd.), wybiera po prostu określoną, najlepszą jego zdaniem markę. Powinien jednak zdawać sobie sprawę z ryzyka, jakie ponosi, wybierając preferowaną przez siebie markę produktu. Leslie de Chernatony wymienia przykładowo:

- ryzyko sposobu wykonania (w jakim stopniu dana marka jest zgodna z opisem funkcji, które ma spełniać);
- ryzyko finansowe (czy marka zapewni odpowiednią wartość za wydatkowaną cenę);
- ryzyko czasu (czy konsument musi poświęcić więcej czasu na ocenę nieznanymi marek, a jeżeli marka okaże się nieodpowiednia, to ile czasu zostało zmarnowane);
- ryzyko społeczne (czy marka uzyska akceptację rodziny, znajomych oraz czy zakup wpłynie na zmianę ich opinii o nabywcy);
- ryzyko psychologiczne (czy konsument dobrze czuje się jako posiadacz określonej marki)¹³.

Niewątpliwie przedsiębiorstwa mające w swoim portfolio marki cieszące się wysokim zaufaniem mogą liczyć na lojalnych klientów nawet w czasach kryzysu. Mogą mieć nadzieję, że wierni klienci, stojąc przed wyborem zakupu, wybiorą ponownie produkt ich marki, ponieważ marce ufają. Na zaufanie do marki (które pośrednio przekłada się na zaufanie do przedsiębiorcy) składa się

¹² *Jakich informacji poszukuje e-konsument?*, 28.03.2011, <http://24finanse.pl/2011/03/jakich-informacji-poszukuje-e-konsument/> (data dostępu: 30.01.2013).

¹³ L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk 2003, s. 40.

nie tylko wiara w wysoką jakość oferowanych produktów, unikatowość cech i właściwości, ale doceniane są te przedsiębiorstwa, które klienci znają od lat, którym udało się przetrwać poprzednie kryzysy, które są wysoko cenione także za działania pozabiznesowe (na przykład wspieranie akcji charytatywnych). Nie oznacza to jednak, że mogą nadmiernie zwiększać ceny, by złagodzić efekt rosnących kosztów prosperowania czy rekompensować sobie spadek sprzedaży lub konsumpcji swoich produktów. Nie jest to z pewnością właściwy sposób osiągania celu.

Jako przykład działań pozabiznesowych wspierających pozytywny obraz marki może posłużyć program społeczny Procter & Gamble i UNICEF-u „1 paczka = 1 szczepionka ratująca życie”. Każdej kupionej w czasie trwania akcji paczce pieluszek lub chusteczek Pampers z logo UNICEF-u towarzyszył fundowany przez markę Pampers zakup jednej szczepionki ratującej życie dziecka w krajach objętych programem szczepień prowadzonym przez UNICEF, między innymi w Kongo, Etiopii i Burkina Faso¹⁴. Innym przykładem jest coroczna, organizowana od 1999 roku przez Procter & Gamble i Fundację Polsat, akcja „Podaruj Dzieciom Słońce”, jedna z pierwszych w Polsce (i jak dotychczas największa) inicjatywa marketingowa biznesu społecznie zaangażowanego. Co roku firma przeznaczona na wyznaczony cel społeczny pieniądze, przy czym konsument biorący udział przez swe zakupy w takiej akcji nie musi ponosić żadnych dodatkowych wydatków czy wysiłku. Wystarczy kupić produkt z listy znanych marek, a część zysku z ich sprzedaży będzie przekazana na wyznaczone działania¹⁵.

Dobra renoma versus niska cena

Kryzys gospodarczy i zmniejszanie siły nabywczej konsumentów prowadzą do zmiany ich nawyków zakupowych, skłaniają do poszukiwania ofert atrakcyjniejszych cenowo. To dobry czas dla dystrybutorów stosujących sprzedaż pod własną marką. Konsumenti, którzy uważali dotychczas produkty markowe za lepsze, dające im więcej gwarancji, pewności i poczucia udanych zakupów, wybierają coraz częściej porównywalne produkty o niższej cenie, sprzedawane pod marką własną sieci handlowych. Także w tym przypadku zaufanie do marek własnych pomagają budować (podobnie jak w przypadku

¹⁴ Materiały ze strony Procter & Gamble, http://www.pg.com/pl_PL/programy_spooleczne/pampers_unicef.shtml (data dostępu: 30.01.2013).

¹⁵ Materiały ze strony Procter & Gamble, http://www.pg.com/pl_PL/programy_spooleczne/pds.shtml (data dostępu: 30.01.2013).

marek producentów) osobiste doświadczenie, opinie znajomych, recenzje, rankingi i testy.

Wyniki badania przeprowadzonego przez firmę konsultingową Accenture w maju i czerwcu 2012 roku na grupie 500 amerykańskich respondentów wykazały, że chociaż w dalszym ciągu podstawowym wyznacznikiem wyboru marki własnej zamiast marki producenta jest cena (66% respondentów), zaufanie do marek własnych rośnie. Połowa pytanых wybiera marki własne, ponieważ postrzega jakość oferowaną przez te produkty jako porównywalną z wyrobami oznaczonymi markami producentów. Co więcej, 42% ankietowanych kupuje produkty sprzedawane pod marką własną detalisty, ponieważ mu ufa. 28% respondentów ocenia nawet jakość produktów marki własnej jako lepszą niż marki producenta. Jednocześnie konsumenci amerykańscy wskazali, że w ciągu ostatnich lat sieci rozszerzyły portfolio marek własnych. Tego zdania jest 48% respondentów w USA, a 36% uważa nawet, że produkty marek własnych to po prostu inna marka na półce. Co więcej, aż 77% badanych twierdzi, że nie zrezygnowałiby z kupowania produktów marki własnej na korzyść produktów oferowanych pod marką producenta nawet wtedy, gdyby ich dochód rozporządzalny wrócił do poziomu sprzed recesji¹⁶.

Można się oczywiście spierać, czy przykład z rynku amerykańskiego jest miarodajny także dla rynków innych krajów, tym bardziej, że Stany Zjednoczone dotkliwiej niż wiele innych krajów odczuły skutki kryzysu gospodarczego ostatnich lat. Okazuje się jednak, że podobne poglądy wyrażane są przez konsumentów z państw Europy Zachodniej i Polski. Przykładowo, z raportu dotyczącego Polski z 2011 roku, przygotowanego przez Inspekcję Handlową na zlecenie Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów¹⁷ wynika, że poprawiła się jakość produktów żywnościowych oferowanych przez sieci handlowe pod marką własną. W Polsce największy udział w sprzedaży produktów oznaczonych marką własną mają sieci dyskontowe, w 2010 roku było to ponad 55% i zaznacza się tendencja rosnąca¹⁸. Wzrost udziałów marek własnych w tym kanale dystrybucji był możliwy przede wszystkim dzięki wzrostowi organicznemu. W 2011 roku Biedronka świętowała otwarcie 1800. sklepu (w ciągu roku otwartych zostało 300 nowych placówek), rok później sieć powiększyła się o kolejnych 200 sklepów¹⁹.

¹⁶ *Study: Consumer trust in private label growing*, 13.07.2012, <http://www.nationaljeweler.com/nj/independents/a/~29138-Study-Consumer-trust-in-private> (data dostępu: 30.01.2013).

¹⁷ *Marka własna coraz lepszej jakości*, 20.01.2012, http://www.podatki.biz/artykuly/16_16399.htm?idDziału=16&idArtykulu=16399 (data dostępu: 30.01.2013).

¹⁸ PAP, *Marki własne skazane na sukces*, 12.10.2011, <http://finanse.wp.pl/kat,7069,title,Marki-wlasne-skazane-na-sukces,wid,13888752,wiadomosc.html> (data dostępu: 30.01.2013).

¹⁹ Dane ze strony sieci Biedronka www.biedronka.pl, http://biedronka.pl/o_nas/biedronka/kim_jestesmy/ (data dostępu: 30.01.2013).

Początkowo dyskonty nie cieszyły się tak dużą akceptacją jak obecnie, ale zmiana wizerunku na przykład Biedronki przyciąga również zamożniejszych klientów, omijających dotychczas ten kanał, niejako wstydzających się robienia tam zakupów. Aktualnie po zmianie wyglądu i organizacji sklepów, rozszerzeniu oferty o produkty uprzednio w tej sieci niesprzedawane, wprowadzeniu większej liczby znanych marek producentów, do tego dyskontu powoli przekonują się również niezdecydowani czy nieufni konsumenci. Wyniki „Rankingu Marek” z 2012 roku, przygotowywanego od 2004 roku przez redakcję „Rzeczpospolitej” i firmę Acropolis, najlepiej świadczą, w jakim stopniu to zachodzi. Marka Biedronka zajęła trzecie miejsce, a wartość marki wzrosła w 2012 roku o 61%²⁰. Również w 2012 roku po raz pierwszy nagrodzono rekordzistów wzrostów wartości marek w ciągu ostatnich sześciu lat.

W „Złotej Szóstce” znalazły się trzy marki, które przez ostatnich sześć lat najwięcej zyskały na wartości, a także trzy, które nie mają sobie równych pod względem dynamiki budowy tej wartości. W ciągu sześciu lat wartość marki Biedronka wzrosła o 729%²¹. Podobnie przedstawia się sytuacja produktów sprzedawanych pod markami własnymi przez detalistów z innych kanałów dystrybucyjnych w Polsce. Coraz częściej marki własne sprzedawców przyciągają konsumentów nie tylko poszukujących artykułów żywnościowych, ale także artykułów chemicznych. Konsumenci Carrefoura wybierają już około 20% produktów chemicznych opatrzonych marką własną detalisty²². Konsumenci robiący zakupy w drogeriach Rossmann mają do wyboru około 14 tys. produktów marek pochodzących od różnych dostawców, ale aż 12,86% tych produktów stanowią artykuły marki własnej. To ponad 30 marek obejmujących, zgodnie z deklaracją Rossmann, produkty wysokiej jakości w korzystnych cenach²³.

Produkty te zdobywają zaufanie konsumentów dzięki wynikom testów magazynu „Öko-Test”, od lat zajmującego się oceną kosmetyków, leków, żywności i artykułów gospodarstwa domowego. Część kosmetyków ma certyfikaty gwarantujące wysoką jakość lub potwierdzające stosowanie wyłącznie składników naturalnych²⁴.

²⁰ Komunikat prasowy *Biedronka na podium w Rankingu Najcenniejszych Marek*, 20.12.2012, <http://biedronka.pl/str/4/i/1274.php> (data dostępu: 30.01.2013).

²¹ *Ibidem*.

²² J. Filipek, *Marki własne to nie tylko Carrefour, Tesco i Biedronka*, 29.05.2012, http://manager.money.pl/strategie/psychologia_biznesu/artykul/marki,wlasne,to,nie;tylko;carrefour;tesco;i;biedronka,145,0,1094801.html (data dostępu: 30.01.2013).

²³ Dane ze strony Rossmann: www.rossmann.com.pl, <http://www.rossmann.com.pl/oferta/marki-wlasne> (data dostępu: 30.01.2013).

²⁴ *Ibidem*.

W gazetce promocyjnej Tesco zatytułowanej *Znane marki w niskich cenach*²⁵ produkty marki własnej tej sieci wymieniane są obok produktów renomowanych producentów różnych kategorii, poświęca się im osobne strony gazetki. Pod znakiem zapytania więc stoi kwestia, czy odnotowywany wzrost sprzedaży produktów marek własnych jest rzeczywiście następstwem jedynie obecnego spadku siły nabywczej konsumentów, poszukujących tańszych ofert w trudnej dla siebie sytuacji materialnej.

Wyniki rankingów czy konkursów wskazują, że detaliści uzyskali już kredyt zaufania konsumentów. Starają się to zaufanie utrzymać, walczą o lojalność klientów i pozyskiwanie nowych. Czynią to na wiele sposobów: praktycznie nie ma sieci handlowej, która nie oferowałaby kart lojalnościowych, stałej promocji typu „Pewniak” czy „4 w cenie 3” czy jeszcze silniej pobudzającej wyobraźnię kupujących ofert tak zwanych BOGOFF (Buy One Get One Free, czyli po prostu „kup 2 w cenie 1”). Znany jest program Payback, proponowany między innymi przez Real we współpracy z wieloma innymi partnerami (stacje benzynowe itd.).

* * *

Zaufanie do marki produktu, zwłaszcza w czasach braku stabilizacji gospodarczej, jest niezmiernie istotnym zasobem. Należy je pielęgnować, dbać o trwałe związanie z sobą klientów, zabiegać o ich lojalność, i zarazem – to bardzo istotne – unikać nietransparentnych, wątpliwych etycznie działań. Zadaniem nadrzędnym przedsiębiorstwa jest takie zarządzanie zaufaniem, by można było dzięki niemu budować przewagę konkurencyjną. Konsument waży ryzyko, którym obarczony jest każdy wybór. Decyzję o zakupie i poziomie lojalności wobec produktu i firmy podejmuje, mając na uwadze jej wizerunek. Czy jednak rosnąca atrakcyjność produktów występujących pod marką własną dystrybutora nie powoduje zagrożenia dla roli i znaczenia marki producenta? Wydaje się, że znane i silne marki producenta, chociaż droższe, mają wszelkie szanse przetrwania i rozwoju. Jednakże tylko wtedy, gdy będą permanentnie wprowadzać innowacje, błyskawicznie reagować na zmieniające się warunki rynkowe, odpowiadać na potrzeby klientów oraz ustawicznie pracować nad budowaniem zaufania do siebie w gronie konsumentów i partnerów handlowych.

²⁵ Gazetka promocyjna Tesco *Znane marki w niskich cenach*, oferta ważna 17.01–30.01.2013, <http://www.tesco.pl/promocje/gazetki/47-katalog-znane/warszawa-goclaw-ul-fieldorfa-41-centrum-handlowe-goclaw/swf> (data dostępu: 30.01.2013).

Bibliografia

- American Business, 1920–2000: How It Worked – P&G: Changing the Face of Consumer Marketing*, 02.05.2000, Working Knowledge for Business Leaders, Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- Arrow K., *The Limits of Organisation*, Oxford University Press, New York 1974.
- Buczacka I., *Przeszłość i teraźniejszość marki własnej*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 3(16).
- Chernatony L. de, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk 2003.
- Covey S.M., Merrill R.R., *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Rebis, Poznań 2009.
- Daye D., *Great moments in branding: Neil McElroyMemo*, 12.06.2009, http://www.brandingstrategy-insider.com/2009/06/great-moments-in-branding-neil-mcelroy-memo.html#_LAXdg (data dostępu: 30.01.2013).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Kraków 2009.
- Sprenger R.K., *Zaufanie# 1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.

Ingeborga Buczacka – mgr, absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pracownik Procter & Gamble, doktorantka w Katedrze Systemów Zarządzania macierzystej uczelni.

Dariusz Leszczyński

CONTEMPORARY CHALLENGES OF THE EUROPEAN TERTIARY EDUCATION SYSTEM

Tertiary education in Europe is characterized by a high degree of heterogeneity, which is reflected in the way the universities are organized, governed and operationally managed. The initiation of the Bologna process in 1999 triggered series of reforms that were aimed to make the European higher education more compatible, comparable and competitive with other academic centers around the world, as well as more attractive for students. The main objectives laid out by its founders focused on: the introduction of a three-tier degree educational system which comprised of the bachelor, master and doctorate degrees; a quality assurance program, as well as the mutual recognition of qualifications and periods of study among member states. Through the realization of these goals, the member countries would remove the obstacles related to student mobility across Europe and should foster the migration of academic teachers, as well as researchers.¹

The Bologna process paved the way for the establishment of the European higher-education area (i.e. EHEA), which was officially launched in March 2010 by the Ministers of 47 participating countries who adopted the Budapest–Vienna Declaration. During the next decade, the objective is to consolidate the EHEA in order to make it operational. Since the beginning of the year 2002, governments from the 32 European countries have been involved in the Copenhagen process, which concentrates its efforts at fostering the development of vocational education and training systems within Europe. The overall goal of this academic project is to assist and encourage a greater number of individuals to take advantage of more extensive use of professional educational opportunities available within the secondary and tertiary education systems, in the workplace, or through private training providers.²

¹ Eurostat Statistical Books, 2011, *Europe in figures: Eurostat Yearbook 2011*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, pp. 193–195.

² *Ibidem*.

The challenges for European universities within a knowledge-based economy

The aspirations of the European Union member states to create a Europe of knowledge, prepared to embrace the requirements of the dynamically changing global environment, could be a source of opportunities for the academic community, on the one hand, while, on the other hand, it also poses some major challenges. This is because these institutions conduct their activities in an increasingly globalized economy and constantly evolving business environment, that is characterized by intensive competition to attract and retain outstanding talents, as well as by emerging challenges that have to be addressed, to which these academic institutions need to adapt and adjust.

The most profound changes that need to be addresses can be classified into the following six major categories: increased demand for higher-education services; internationalization of education and research; development of effective and close co-operation between universities and industry; proliferation of places where knowledge is produced; reorganization of knowledge, as well as the emergence of new expectations.³

The prevailing low birth rates within the European nations coincide with the experienced higher demand for tertiary education services. This trend will continue in the near future because many governments adopted policies to increase the number of students graduating from universities. The second factor affecting this positive tendency is associated with the emergence of new needs in education related to lifelong learning within the professional group segment. European universities need to address this change, while at the same time preserving the quality of teaching standards and ensuring a fair access to rendered services.⁴

In the more globalized world economy, we are experiencing the internationalization of education and scientific research. Unfortunately, European universities offer students and researchers a far less attractive educational experience in comparison with the one offered by their North American counterparts. This occurs because they are not able to reach a critical mass in the number of students required to create academic research networks, or to offer joint university courses and diplomas. Moreover, the rigidities in the EU labour market, lower level of entrepreneurship in the economy and fewer employment opportunities for graduates in innovative sectors only exacerbate

³ Commission of the European Communities, 2003, *The role of universities in the Europe of Knowledge*, Communication from the European Commission, Brussels, pp. 6–9 (website: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0058:FIN:en:pdf>, accessed: 2012–Feb–17).

⁴ *Ibidem*, pp. 6–7.

this unfavourable outcome. As a result, the North American universities not only attract more students in terms of volumes than their European counterparts, but also educate more foreigners in high-tech sectors. These adverse developments are reflected in an inadequate level of research funding, an insufficient cooperation with the commercial sector, lower patenting rates and spin-off creating rates, in comparison with those reported by the North American academic centers.⁵

Studies within the European Union member states indicate that the cooperation between academic institutions and the industry needs to be intensified with regards to innovation, new business start-ups and the transfer, as well as the dissemination of knowledge. This can be achieved by the licensing of university intellectual property as well as the creation of spin-offs, and novel start-ups that commercialize ideas generated within educational institutions.⁶

The constantly changing business climate compels global corporations to subcontract more of their research activities to the highest ranking educational institutions around the world. As a result, high-tech enterprises establish their research facilities near best-performing universities. This means that more academic institutions must function in an increasingly competitive environment to attract new sponsors that fund innovative research activities and thus uphold their international reputation. Therefore, the role and contribution of universities to technological innovations, as well as the linkages between academic establishments and the commercial sector must change very soon in order to recognize the emerging global trends.⁷

European universities need to focus on the reorganization of knowledge, which can be viewed as two trends that pull in opposite directions. The first one refers to the diversification and specialization of knowledge; the emergence of cutting edge and very specific areas of research, as well as teaching. The opposite trend refers to the requirement imposed upon the academic institutions to adapt to the interdisciplinary nature of scientific inquiries that are associated with the emergence of new problems affecting a modern society. Sustainable development, life-threatening medical diseases, risk management, climate change or regional conflicts are some examples of these challenges. Thus, the reorganization of knowledge should combine the academic pursuit for new research findings and at the same time its conversion into novel products, processes and technologies that bring about benefits to society.⁸

⁵ *Ibidem.*

⁶ *Ibidem*, pp.7–8.

⁷ *Ibidem*, p. 8.

⁸ *Ibidem.*

European tertiary academic centers need to embrace the new expectations imposed upon teaching and research, which stem from the emergence of the knowledge-based economy and the information-age society. These are associated with the increasing requirement for the provision of innovative scientific and technical education, the need for acquisition of horizontal skills, as well as the development of lifelong learning systems.⁹

Traditionally, European universities rely on government funding as the main source of revenue to cover their expenditures of research and educational activities. The increased international competition within the academic sector, requires that institutions of higher learning are ensured with the supply of sufficient and sustainable financial resources. In order to be adequately prepared to address the new developments, European universities should also seek alternative sources of funding, such as: private donations; sale of services at commercial rates to the business sector; contributions from students in the form of tuition and enrollment fees; revenues from the application of research results, or the creation of spin-off companies in collaboration with the industry.¹⁰

Despite the significant endeavors already undertaken since the signing of the Bologna declaration in 1999, the challenges presented above indicate that more profound reforms are still required within the tertiary education systems of European countries if these academic centers are to successfully compete with the best universities from North America, as well as the dynamically developing economies from Asia.

Overview of the first and second mission of European universities

The origin of the traditional mission and the role of the university in society dates back to the inception of the Platon's Academy. It was further developed in the late Middle Ages when the first concept of the European academic institution as a research establishment emerged. This higher-education model has been improved during the Renaissance. During the Age of Enlightenment, it was integrated with the national cultures and the state organs of administration within respective countries. In the 19-th century, the period of rapid development of new technology and an increased progress of our civilization, two famous academic institutions emerged. Wilhelm von

⁹ *Ibidem*, pp. 8–9.

¹⁰ *Ibidem*, pp. 11–16.

Humboldt founded the Berlin University, and Napoleon Bonaparte established the Imperial University in France. These two historic personalities provided us with the traditional vision of a continental university, referred here in as the research university model. Therefore, the first mission of the European university can be formulated as the acquisition and the development of new knowledge through the conduct of scientific research, subject to the binding values of the academic ethos, and the transfer of its results to scholars, students, as well as to the general public.¹¹

The traditional research university enjoys a favored position within society as the exclusive supplier of scientific knowledge and elites. It also assumes full responsibility for their quality. The research university is entirely self-governed by the corporation of scholars, representing the academic community united through ethos, and operates in isolation from any external influences. It relies primarily on the state to finance its research and educational activities. Moreover, the government acts as the guardian and guarantor of its freedoms and institutional autonomy, thus protecting the academic ethos which binds the scholars of the university against any detrimental impact of the external environment. This traditional model of the European academic institution remains to be still widely accepted by the scientific community nowadays.¹²

However, the research university model also has many disadvantages. It is no longer relevant in the 21-st century in the age of a knowledge-based economy and internationalization of the education system. The research university enjoyed a favoured position, and its autonomy was protected by the state, as a result it was important only to „itself” and did not have to justify its significance towards its external environment. Therefore, it did not need to be socially responsible to the society at large. Although the research university was open to the general public, however, access to it has been restricted to students gifted with exceptional intellectual capacities and attitudes. Thus, it provided comprehensive education only to academically talented elites of society. Moreover, the financing of all its activities has been provided by the state with no need for any detailed accounting because the research university was regarded as a tertiary educational institution of social trusteeship since its community was bound by the academic ethos.¹³

In the second half of the 20-th century, we witnessed an immense human progress in many areas of life, which led to the emergence of the

¹¹ E. Chmielecka, *Przemiany modelu uniwersytetu we współczesnej Europie*, in: *Współczesna cywilizacja Zachodu. Atuty i słabości*, J. Osiński (Ed.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, pp. 225–240.

¹² A. Chmielecki, E. Chmielecka, *Axiology*, Student textbook for the Doctoral Programme in Management and Economics, Collegium of World Economy, Warsaw School of Economics, Warsaw 2011, pp. 68–69.

¹³ *Ibidem*, pp. 67–71.

knowledge-based economy and the information-age society. This societal progress required a new set of skills from employees that no longer could be provided by the traditional research university model. To address this educational market demand many private and public academic institutions have been established. They adopted a more business-oriented approach to the management of university, realization of its goals and activities. These institutions provided a wide range of academic services to a broad base of students leading to a transition of university education from the small supply of comprehensively developed elites to a mass character of studies that provided numerous graduates possessing a very narrow set of skills.¹⁴

Thus, all these developments contributed to the emergence of the new model of an academic institution referred to in the scientific literature as the enterprise university. The creation of this generic type originates from the idea to link the higher-education organization with its immediate social environment as a key factor that impacts its development and the formulation of its mission. It was initially described by Burton Clark in 1983 who proposed the concept of a “triangle of coordination”, which depicted the relative independence of the university, the state and society. As a result, the second mission of the European tertiary institution can be formulated as the supply of a wide range of applicable educational products and services, which are tailored to the direct needs of its customers in a specific market. The satisfaction of the internal stakeholders is the fundamental criterion and the norm of its operation.¹⁵

The enterprise university is one of many providers of professional skills and knowledge, which must legitimize their existence on the market by competing with other academic organizations by supplying its services to meet the needs of the student audience. Thus, by creating a mass market for education it degrades the role of the elites developed by the traditional research university model. Its goal is to meet the needs of customers with satisfactory results in terms of quality of rendered services and their practical usefulness in the market. The enterprise university must justify its importance to its stakeholders by displaying the ability to meet their requirements and at the same time to achieve economic efficiency by generating profits.¹⁶

The academic community represents a group of action, which is connected through business interests. Therefore, it is accountable to a wide range of stakeholders. It is being governed by a professional manager and not a representative body of scholars. Its operation regulators are focused on achieving economic

¹⁴ E. Chmielecka, *Przemiany...*, *op.cit.*, pp. 225–240.

¹⁵ A. Chmielecki, E. Chmielecka, *Axiology*, *op.cit.*, p. 69.

¹⁶ *Ibidem*, p. 70.

efficiency to ensure its activities are profitable. The new knowledge it discovers and innovations it develops are subject to intellectual property rights, which can be traded on the market. The activities of the enterprise university may be funded in part from the public coffers. In this case, it must also be answerable to the state for the use of these financial resources and subject to external control. This academic institution is indispensable for the establishment of a modern society of knowledge because it is characterized by the flexibility of structures due to its efficient manner of operation, which enables it to adapt quickly in reaction to the changing needs of the educational market.¹⁷

The enterprise university generic model also has several flaws. It does not behave as a socially responsible entity that influences a broadly understood external environment, which reaches beyond its internal stakeholders. The enterprise university may be fully subordinated to the market and use exclusively economic efficiency as the regulator of its internal control at the expense of the academic ethos and its identity. As a result, it cannot entirely fulfill the role of a tertiary educational institution, which has the primary mission of serving the truth and the development of scientific knowledge. As one of many suppliers of tailor-made educational services it is interested in acquiring a large number of customers willing to pay for its academic programs irrespective of the quality of admitted candidates in terms of intellectual capabilities and ethical attitudes. Therefore, the graduates of this institution may be equipped with less comprehensive knowledge than under the traditional research university model, which developed highly educated elites for the benefit of society.¹⁸

In real life none of the two generic types described herein exist in their ideal forms. They merely represent theoretical categories, which characteristic features are adopted by actually operating academic institutions in the process of developing their mission statements and objectives that are aligned with their respective long-term strategies.

The need to develop a third mission for European universities

The described above two generic models of academic institutions are no longer suitable in the 21-st century within the knowledge-based economy and the information-age society. The research university neglects the concept of social servitude while the enterprise university model disregards the idea of

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ *Ibidem*, pp. 70–71.

serving the truth, which refers to the discovery and dissemination of objective knowledge. To overcome these problems European academic institutions devise various ways of combining the best features of both models. As a result, they formulate mixed mission statements and develop organizational structures that strike a balance between the characteristics of a generic research university and an ideal enterprise university.

A viable alternative solution is to develop a new model for the European academic establishments referred to in the literature as a public enterprise of social responsibility, a university of co-responsibility or simply put as the third mission organization. The adoption of this optional lows institutions of higher education, on the one hand, to focus their efforts on scientific research and education of students, while, on the other hand, to respond to the changing expectations of the external environment.¹⁹

The idea of developing a new model for the operation of tertiary education institutions, especially within the most advanced nations, has been an ongoing issue within the academia during the 21-st century. In a recent project undertaken throughout 2004–2006, twelve European teams connected with their respective universities and developed a framework for research activities. It had a strong emphasis on the implementation of the third mission within contemporary universities. The participating scholars designed a conceptual framework, which consisted of eight dimensions, namely: human resources, intellectual property, spin-offs, contracts with industry, agreements with non-profit organizations, participation in policy making, involvement in social and cultural life, as well as the public understanding of science. For each identified broad category, a core of set indicators and descriptors has been proposed. The objective of the scholars at the seminar was to describe the ways in which academic institutions could be drawn into the involvement of the implementation of the social responsibility university model.²⁰

The presented in this article challenges that face European universities in the 21-st century provide us with many arguments why tertiary educational institutions should consider the adoption of the third mission. There are a variety of ways in which these academic establishments could define and adopt the socially responsible university model in order to become more

¹⁹ R.A. Barnett, *Knowledge Interests and Knowledge Policies: Re-thinking the University in the Twenty-first century*, in: *Re-thinking the University after Bologna: New Concepts and Practices beyond Tradition and the Market*, Universitair Centrum Sint-Ignatius Antwerpen, Antwerpen 2009, pp. 103–120.

²⁰ P. Laredo, *Toward a third mission for Universities*, UNESCO research seminar for the Regional Scientific Committee for Europe and North America on „Main transformations, challenges and emerging patterns in Higher Education Systems” UNESCO workshop, working paper, 2007, 5–6 March, Paris, pp. 1–11 (website: http://portal.unesco.org/education/es/files/53913/11858787305Towards_a_third_Mission_universities.pdf/Towards_a_third_Mission_universities.pdf, accessed: 2013–Feb–15).

competitive with their North American counterparts. One such initiative may involve the establishment of a closer cooperation with the business sector in order to commercialize innovations and creative ideas. They also could seek alternative sources of funding to finance scientific research projects leading to technological or intellectual breakthroughs. European universities may take action to enhance the quality of the research and teaching to exceed the required standards of excellence in order to create a more competitive academic environment for domestic, as well as foreign students. Moreover, they could assist society at large by providing applicable solutions to more challenging problems that affect many countries within the more globalized world economy, such as: the sovereign debt crisis in Europe; environmental threats and climate change; depletion of natural resources or hunger in developing nations.

Most-recent research indicates that there is a large performance gap between the best European universities and their North American counterparts. There are two main reasons for this state of affairs. The first one relates to the fact that European nations as a group fail to invest enough funds in the educational activities of their academic institutions. For example, the total combined public and private outlays on tertiary education within the EU-25 countries accounts for only 1.3% of GDP, which contrasts significantly with the 3.3% figure of the expenditures incurred by the USA. The second reason is associated with a group of management-related factors, which comprise: poor governance of academic institutions, insufficient autonomy granted to universities, and the exposure to „perverse incentives” that adversely impact performance. Researchers recommend that the reform process of tertiary education in Europe should consider both groups of variables simultaneously. The greater independence of universities also increases the efficiency of their spending on various academic programs and activities.²¹ These findings provide us with an additional set of arguments, which should encourage European academic institutions to undergo more radical changes in the way they operate. As a result, these establishments could adopt the concept of the social responsibility university model that should assist in improving their overall performance.

²¹ P. Aghion, M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, A. Sapir, *Why reform Europe's Universities?*, The Bruegel Policy Brief Series, 2007, No. 4, September, Brussels, pp. 1–8 (website: <http://www.bruegel.org/download/parent/34-why-reform-europes-universities/file/390-why-reform-europes-universities-english/>, accessed: 2013–Feb–18).

Conclusion

The so-called „third mission” of universities is referred to in the literature as the social responsibility model, or even as „the community engagement and partnership.”²² It can be viewed as the viable alternative to the two main missions of academic institutions, namely: research and teaching. These key roles of tertiary academic establishments have been described in details within this article along with their corresponding generic types (i.e. the research and enterprise university models). It was argued that the two ideal models of the European university are no longer suitable in the 21-st century within the knowledge-based economy and the information-age society by providing many of their drawbacks. Moreover, the third mission of academic institutions was explained along with the accompanying concept of the socially responsible university model.

Many arguments were presented that European academic institutions need to undergo a more comprehensive reform than the one commenced with the Bologna process if they are to overcome the pending challenges ahead and become more competitive with their North American counterparts. The rectification of the higher-education system can be initiated by defining the third mission for universities and the adoption of the associated social responsibility university model. One of the key elements of this reform can be the provision of more investment outlays (e.g. an additional 1% of the annual GDP per nation) on the development of the tertiary academic institutions per annum within each European country. This extra funding may come from the public purse, the private resources, or a combination of both these sources. To adequately and more efficiently utilize these funds, it can be argued that academic institutions should be given more autonomy in such areas as: the management of their budgets; hiring and firing of scholars; the structuring and prioritizing of educational curriculum; the conduct of the research activities, as well as the determination of remuneration of the academic staff. Moreover, they should be more involved in the collaboration with the business sector in research to commercialize ideas created within universities. Finally, European academic institutions should encourage greater feedback and participation of students in the design of the curricula of studies.

The theme of the third mission for tertiary educational establishments has been voiced in the academic circles since the beginning of the 1980s. However, most recently it has also gripped the attention various policymakers with

²² H.G. Schuetze, *The 'third mission' of universities: Community engagement and service*, in: *The Community Engagement and Service Mission of Universities*, P. Inman and H.G. Schuetze (Eds.), National Institute of Adult Continuing Education (NIACE), Leicester 2010, pp. 13–32.

regards to the discussions on the reforms and the future of higher-education in the world at international forums, like the one held periodically by the OECD.²³

Finally, the author would like to emphasize that European universities as educational establishments engage with their external environment in many and often complex ways. Their impact on society is influenced by their roles, tradition, culture, or even geographical location. The socially responsible involvement of universities as part of their third mission may include a variety of activities, such as: courses and lectures for the general public on current world problems; active consulting by the scholars in public institutions, or contributions to societies and associations that develop as well as process knowledge. Moreover, they may engage with their broadly defined social environment in many other ways, in which the academic community may voice contemporary world problems as speakers and critics at public international forums. Finally, the realization of the third mission of universities may also be associated with the contribution to the economic development of their respective nations. This pro-active involvement could include such initiatives as: technology transfer; collaboration in research projects with the business sector; establishment of science and technology parks, or the creation of spin-off companies by academic researchers and university graduates.

Bibliography

- Aghion P., Dewatripont M., Hoxby C., Mas-Colell A., Sapir A., *Why reform Europe's Universities?*, The Bruegel Policy Brief Series, 2007, No. 4, September, Brussels, pp. 1–8 (website: <http://www.bruegel.org/download/parent/34-why-reform-europes-universities/file/390-why-reform-europes-universities-english/>, accessed: 2013–Feb–18).
- Barnett R.A., *Knowledge Interests and Knowledge Policies: Re-thinking the University in the Twenty-first century*, in: *Re-thinking the University after Bologna: New Concepts and Practices beyond Tradition and the Market*, Universitair Centrum Sint-Ignatius Antwerpen, Antwerpen 2009, pp. 103–120.
- Chmielecka E., *Przemiany modelu uniwersytetu we współczesnej Europie*, in: *Współczesna cywilizacja Zachodu. Atuty i słabości*, J. Osiński (Ed.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, pp. 225–240.
- Chmielecki A., Chmielecka E., *Axiology*, Student textbook for the Doctoral Programme in Management and Economics, Collegium of World Economy, Warsaw School of Economics, Warsaw 2011, pp. 1–86.
- Commission of the European Communities, *The role of universities in the Europe of Knowledge*, Communication from the European Commission, Brussels 2003, pp. 1–23 (website: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0058:FIN:en:pdf>, accessed: 2012–Feb–17).
- Eurostat Statistical Books, *Europe in figures: Eurostat Yearbook 2011*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2011, pp. 1–692.

²³ *Ibidem*.

Laredo P., *Toward a third mission for Universities*, UNESCO research seminar for the Regional Scientific Committee for Europe and North America on „Main transformations, challenges and emerging patterns in Higher Education Systems,” UNESCO workshop, working paper, 2007, 5–6 March, Paris, pp. 1–11 (website: http://portal.unesco.org/education/es/files/53913/11858787305Towards_a_third_Mission_universities.pdf/Towards_a_third_Mission_universities.pdf, accessed: 2013–Feb–15).

Schuetze H.G., *The ‘third mission’ of universities: Community engagement and service*, in: *The Community Engagement and Service Mission of Universities*, P. Inman and H. G. Schuetze (Eds.), National Institute of Adult Continuing Education (NIACE), Leicester 2010, pp. 13–32.

Dariusz Leszczyński – mgr, słuchacz studium doktoranckiego w Szkole Głównej Handlowej (Kolegium Gospodarki Światowej).

Aleksandr A. Stepanov

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI Z PERSPEKTYWY PARADYGMATU GLOBALIZACJI

Współcześnie proces globalizacji określany jest jako „znaczące wzrastanie wolumenu handlu międzynarodowego, finansowych i inwestycyjnych przepływów przy ich pogłębiających się korelacjach”¹. Wyjątkowość etapu globalizacji rozwoju ekonomicznego, w odróżnieniu od etapu poprzedniego – międzynarodowej integracji ekonomicznej (etapu handlu międzynarodowego), polega na tym, że korporacje narodowe jednych krajów realizują we własnych interesach ewentualne korzyści produkcyjne innych krajów, przekształcając się tym samym w korporacje transnarodowe. Natomiast w warunkach handlu międzynarodowego każde państwo kieruje się wyłącznie osiągnięciem własnych korzyści z tego handlu².

We współczesnym świecie normą w stosunkach międzynarodowych jest twarda, bezwzględna konkurencja obejmująca rynki zbytu, posiadanie zasobów naturalnych, inwestycji, wpływów politycznych i gospodarczych. Wszystkie rodzaje działań stają się coraz bardziej globalne, ponieważ rozmywają się pojęcia granic geograficznych, przyspiesza się tempo postępu naukowo-technologicznego i wzrasta jego rola jako czynnika konkurencyjnej walki. Rosną również wymagania klientów dotyczące jakości produktów i świadczenia usług.

W warunkach ostrej konkurencji

Jeśli postawimy sobie w Rosji cel, bo z tej perspektywy podejmuję przede wszystkim temat, aby wygrać ostrą konkurencję, to jednym z ważniejszych obszarów reform instytucjonalnych w sferze gospodarki jest jej dostosowanie

¹ „Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnyye otnosheniya” 1996, nr 12, s. 93.

² A.I. Kostyayev, *Globalizatsiya ekonomiki i problemy razvitiya APK Rossii. Materialy naguchno-prakticheskoy konferentsii*, Pushkin, S.-Petersburg 2002.

do zmieniających się warunków zewnętrznych, w których ma funkcjonować, zwiększenie trwałości oraz wydajności zasobów naturalnych, jak też przyjazność dla środowiska. Nie wystarczy, że będzie się pracować więcej niż w przeszłości. Zwycięzcami będą ci, którzy będą w stanie zorganizować działalność przedsiębiorstwa tak, żeby cały zespół koncentrował się na obsłudze klienta i jego potrzeb w zakresie produktów i usług. Biznesowe relacje z zamawiającymi i innymi organizacjami powinny podlegać tylko dwóm celom: sprostanie wymaganiom klientów i penetracja rynku.

Dlatego jednym z podstawowych organizacyjno-ekonomicznych zadań Rosji jest, moim zdaniem, przebudowa starego stuletniego systemu zarządzania przedsiębiorstwem według surowych formalnych reguł, procedur i kompetencji (które do tej pory wykorzystywane są w większości przedsiębiorstw: przemysłowych, budowlanych, rolniczych, produkcji towarów, jak również w firmach, które świadczą usługi) i zastąpienie go przedsiębiorczym zarządzaniem typu menedżerskiego. Paradygmat zarządzania opracowany w okresie stabilnego rozwoju bowiem przestaje działać. Kryzys ekonomiczny przekształca się w kryzys zarządzania. Rola zarządzania w najbliższej i bardziej odległej przyszłości będzie polegać nie na tym, żeby stać na szczycie hierarchicznej piramidy i stamtąd dowodzić, ale na tym, żeby zarządzać sprawami firmy, konkretnego przedsiębiorstwa, przejawiać inicjatywy, podejmować samodzielne decyzje, brać odpowiedzialność za zespół i społeczeństwo w ogóle, jak też za osiągnięte przez nich wyniki.

Zwycięskie będą te firmy, przedsiębiorstwa i organizacje, które nie tyle będą się obawiać szybkiego tempa zmian, ile z przekonaniem zachęcać będą do rozwoju.

Intelektualizacja pracy

Jest to możliwe tylko pod warunkiem, że nieustannie zwiększana będzie rola intelektualizacji pracy menedżerów i wszystkich pracowników. Chodzi o podwyższanie poziomu wiedzy, umiejętności, kwalifikacji i etyki pracy. Fachowiec jest najważniejszym dobrem, czynnikiem decydującym o produktywności pracy i przełomowości technologii. Wiadomo, że ten sam proces technologiczny prowadzony przez wykwalifikowanego i nisko wykwalifikowanego pracownika odbywa się jakościowo inaczej. Kwalifikacje pracowników wpływają nie tylko na efektywność produkcji, ale też na sytuację ekonomiczną całej firmy. Z tego powodu bez szkolenia, dyscypliny i edukacji etycznej konkretnych wykonawców procesu produkcyjnego nie można przewyciężyć niegospodarności ani osiągnąć maksymalnego zwrotu z zainwestowanego kapitału.

W dzisiejszej globalnej gospodarce w przedsiębiorstwach priorytetem stają się ciągle szkolenia wszystkich pracowników, na różnych szczeblach. Roczne wydatki na szkolenia i wzrost kwalifikacji nie powinny być postrzegane jako zbyt kosztowne nakłady pieniężne, ale jako sposób na zwiększenie efektywności działalności przedsiębiorstwa. Kształcenie ustawiczne pozwoli każdemu pracownikowi znaleźć najlepsze rozwiązania pojawiających się problemów.

Drugim, równie ważnym celem jest doskonalenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W ostatnich latach w większości przedsiębiorstw (zwłaszcza zajmujących się handlem, finansami i działalnością konsultingową, ale też w sektorze usług) zauważalny był proces wykluczenia z rynku pracy osób w wieku 40 lat i starszych, a także formowanie zespołu złożonego z osób należących do tylko jednej grupy wiekowej, zorientowanej na swoje interesy korporacyjne. Takim personelem łatwiej jest manipulować. Daleko mu jeszcze od emerytury. Pracownicy dostają wynagrodzenia w kopertach, zatrudnieni są w warunkach minimum zabezpieczenia socjalnego. Każdemu to pasuje, a zwłaszcza pracodawcom. Z drugiej strony w wielu firmach zaangażowanych w działalność produkcyjną, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach specjalizujących się w produkcji przemysłowej i rolnej, gdzie warunki pracy są mało atrakcyjne dla młodego pokolenia pracowników, personel składa się głównie z ludzi w wieku przedemerytalnym i emerytalnym.

Badania pokazują, że zarówno jeden, jak i drugi sposób doboru kadry nie ma przyszłości, jest on niebezpieczny dla gospodarki jako całości. Nadszedł czas, aby wypracować na państwowym poziomie zasady polityki kadrowej, która uwzględni optymalne proporcje starych i młodych pracowników oraz zagwarantuje pełne prawa socjalne. Zespół składający się z pracowników w różnym wieku jest bardziej doświadczony i zaradny życiowo, ma większe morale, charakteryzuje się wysoką produktywnością pracy. Wówczas doświadczenie i kwalifikacje ludzi w starszym wieku z czasem stają się dziedzictwem młodego pokolenia i pomagają w opanowaniu zawodowego mistrzostwa.

Powinna wzrastać funkcja i znaczenie zarządzania przepływami finansowymi i kształtowanie optymalnego bilansu. Pieniądze stają się drogim i ograniczonym zasobem przedsiębiorstwa.

Wsparcie nauki

Szczególnym zasobem przedsiębiorstw są opracowania naukowe, które przeszły sprawdzian produkcyjny. Kwestia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa nie może być rozwiązana (w warunkach naukowo-technologicznej

rewolucji, która przetoczyła się na całym świecie) bez wykorzystania najnowszych, wypracowanych przez naukę krajowych technologii z obszaru ekonomii, organizacji i zarządzania. Technologie te określają poziom wydajności pracy, zużycie energii, zużycie materiałów i ogólny standard pracy ludzi.

Należy jednak pamiętać, że niematerialny produkcyjny zasób w Rosji dotychczas był słabo wykorzystany. Sprawa nie dotyczy tylko stanu gospodarki. Problem tkwi w otwartości menedżerów i specjalistów na innowacje, jak też w nieskuteczności obecnego systemu wdrożeń osiągnięć nauki. W gospodarce rynkowej nie istnieje system wprowadzania najnowszych osiągnięć w powszechnie pojętym znaczeniu. Po prostu mamy do czynienia ze zwykłą wymianą technologii. Nie da się inaczej przetrwać w twardych warunkach konkurencji. Wymaga to przede wszystkim wiedzy, której niestety czasami brak. Jest to jeden z powodów tego, że ewolucyjna zmiana technologii nie stała się jeszcze normą w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Chciałbym wspomnieć o jeszcze jednej kwestii, mającej wyjątkowe znaczenie w transformacji systemu zarządzania i jego adaptacji do trudnych warunków konkurencyjnych.

Monitoring gospodarczej, finansowej i rolniczej działalności przedsiębiorstw położonych w obwodzie riazańskim Federacji Rosyjskiej, prowadzony w ciągu ostatnich trzech lat, wykazał, że szybki wzrost gospodarczy wielu firm nie wiąże się z dodatkowym włączeniem zasobów materialnych do ich aktywów, ale wynika głównie z wyższego poziomu przedsiębiorczości. Implementowanie w firmie takich instrumentów zarządzania, jak plan produkcyjno-finansowy, wewnętrzny rachunek kosztów, dźwignie kontroli wyników działalności gospodarczej pomaga określić zestaw celów na najbliższą, średnią i długą przyszłość, jak też opisać procedurę monitorowania osiągnięcia celów działania.

Nie ma gospodarki bezplanowej

Wielu kierowników i specjalistów przedsiębiorstw, zwłaszcza w sektorze rolnym, uważa, że w szybko zmieniającym się świecie okresu przejściowego mało jest istotnych punktów, które można zaplanować. Twierdzą oni, że zarówno cena, jak i dostępność zasobów są na tyle nieokreślone, że nie można nawet wspominać o oczekiwanych wynikach wydajności, że nie można ufać prognozom ani przewidzieć realizacji planów produkcyjnych. W związku z tym przekształcili funkcjonowanie swoich przedsiębiorstw w porządek „chaosu gospodarczego”.

Próba spojrzenia w przyszłość nie jest łatwa, niemniej jednak wartość planowania jest bardzo wysoka. Planowanie jest świadomym ukierunkowaniem

energii zespołu, aby osiągnąć określony rozsądny cel. Życie gospodarcze w każdej dziedzinie składa się z wielu osobnych operacji gospodarującego obiektu, które określane są motywami rachunku handlowego, własnego rozrachunku i opłacalności, finansowania siebie. Celem bowiem wszelkiej aktywności gospodarczej jest to, żeby otrzymać więcej za mniej, zrealizować dodatnie wartości różnic. Dlatego faktycznie w świecie nigdy nie istniała i nie istnieje nieplanowana gospodarka. Każde przedsiębiorstwo musi mieć plan jako niezbędny element zarządzania, który przewiduje organizację racjonalnego korzystania z podstawowych elementów produkcji – ziemi, pracy i kapitału, tak aby w przyszłości, w wyniku działalności produkcyjnej stworzyć dużą ilość dóbr ekonomicznych i aby działalność produkcyjna łączyła się z celami i zadaniami podmiotu gospodarczego.

Jedynie w warunkach systemu socjalistycznego zdecydowana większość przedsiębiorstw przemysłowych, szczególnie przemysłu obronnego, pracowała z silnym wsparciem państwa i rzadko myślała o opłacalności prowadzonej działalności. W warunkach globalizacji wartość planu wielokrotnie wzrasta, choć sam plan biznesowy, kalkulacje finansowe i inne narzędzia zarządzania gospodarczego nie wyeliminują przyczyn niegospodarności. Ważna rola przypada kierownictwu przedsiębiorstwa oraz liderom wewnętrznym będących na własnym rozrachunku gospodarczym jednostek firmy („z jednego żołnierza nie masz wojownika”). Mają oni bowiem prawne, organizacyjne i kontrolno-wykonawcze kompetencje. Wynika z tego, że wprowadzenie w życie planu i kalkulacji finansowej oraz ożywienie mechanizmu gospodarczego i ekonomicznego (zapewniając mu nową jakość) wymaga wysoko wykwalifikowanego zespołu kierowników, będących społecznie, moralnie i intelektualnie odpowiedzialnymi przywódcami społeczności, podzespołów, jak też wszystkich, którzy powierzyli im prawo do kierowania sobą.

Tak więc, bez względu na to, jakiej formy zarządzania nie przyjmiemy, jaki by nie był rodzaj własności ziemi i podstawowych środków produkcji, jakie nie byłyby warunki polityczne i społeczno-ekonomiczne prowadzenia działalności gospodarczej, podstawą należytego funkcjonowania każdego podmiotu gospodarującego powinna być racjonalność, co nie jest możliwe bez posiadania odpowiedniej wiedzy, bez przemyślanego rozrachunku i oceny perspektyw. Tak mają się sprawy teraz, tak było w okresie poprzedzającym reformy, a nawet we wcześniejszych okresach, i tak będzie zawsze. W przeciwnym razie inwestowanie w gospodarkę jakichkolwiek środków jest bezsensowne. Pozostawienie jej zaś w stanie nędznej egzystencji jest zbyt kosztowne zarówno dla państwa oraz całego społeczeństwa, jak i dla samego zespołu, którego praca składa się na wyniki przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Goncharov V.V., *Rukovodstvo dlya vysshogo upravlencheskogo personala (Opyt luchshikh promyshlennykh firm SSHA. Yaponii i stran Zapadnoy Yevropy)*, M.P. Suvenir, Moskva 1993.
- Kostyayev A.I., *Globalizatsiya ekonomiki i problemy razvitiya APK Rossii. Materialy naguchno-prakticheskoy konferentsii*, Pushkin, S.-Petersburg 2002.
- „Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnyye otnosheniya” 1996, nr 12.
- Polyanskiy S.YA., *Organizatsionno-ekonomicheskiye aspekty formirovaniya effektivnoy sistemy upravleniya sel'skokhozyaystvennymi predpriyatiyami. Tezisy doklada na mezhdunarodnoy naguchno-prakticheskoy konferentsii. «Nauka i innovatsii agropromyshlennogo kompleksa»*, g. Kemerovo, 16–19 oktyabrya 2007 goda.
- Stepanov A.A., *Formirovaniye integrirovannykh proizvodstvenno-innovatsionnykh sistem promyshlennykh predpriyatiy v usloviyakh modernizatsii rossiyskoy ekonomiki*, OOO „Izdatel'skiy Dom Tsentrosoyuza”, Moskva 2011.
- Vesnin V.R., *Menedzhment. Uchebnik*, 2-ye Izdaniye. Prospekt, Moskva 2004.

Aleksandr Annayarovich Stepanov – prof. dr hab. nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Zarządzania i Kierowania Projektami Moskiewskiej Państwowej Akademii Administracji Biznesowej.

Kamila Lenartowicz-Wójcicka

BADANIA I ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY W LATACH 2007–2013 (POLITYKA SPÓJNOŚCI)

Najistotniejszym elementem wpływającym na wzrost konkurencyjności Unii Europejskiej w latach 2007–2013 była polityka spójności. Przeznaczono na nią 347 mld euro i środki te stanowiły największe źródło finansowania inwestycji w zatrudnienie i wzrost gospodarczy. Adresatami były konkretne obszary państw członkowskich. Przygotowaniem było opracowanie w 2006 roku strategicznych wytycznych Wspólnoty dla spójności na ten okres. Precyzowano w nich kierunki realizacji polityki spójności Unii Europejskiej, co pozwoliło określić obszary, mające spowodować osiągnięcie celów strategii lizbońskiej¹.

Fundamentalnym celem było wzmocnienie, przez zniesienie dysproporcji w poziomie rozwoju różnych regionów, łączności gospodarczej (pomiędzy obszarami bogatymi a biednymi), społecznej (kapitał ludzki), terytorialnej (lepsze powiązanie obszarów biedniejszych z obszarami centralnymi Unii). Tym samym polityka spójności miała być podstawowym narzędziem wzrostu europejskiej integracji, jej priorytetami zaś konwergencja, konkurencyjność regionalna i zatrudnienie oraz europejska współpraca terytorialna².

Konwergencja na pierwszym miejscu

Pierwszym celem polityki spójności w tym okresie była konwergencja, której zadaniem była pomoc w tworzeniu nowych miejsc pracy w regionach najbiedniejszych (PKB na mieszkańca nieprzekraczający 75% średniej unijnej). Na wykonanie tego założenia przewidywano około 80% środków

¹ A. Filipek, *Fundusze Unii Europejskiej. Komentarz do rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006. Perspektywa finansowa 2007–2013*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.

² *Komentarz do aktów prawnych regulujących wdrażanie funduszy strukturalnych i funduszu spójności 2007/2013. Perspektywa finansowa 2007–2013. Pakiet rozporządzeń dotyczących polityki spójności*, M. Dołowiec (red.), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.

zarezerwowanych na politykę spójności. Około 16% środków z polityki spójności zarezerwowano na podnoszenie konkurencyjności regionalnej i wzrost zatrudnienia w regionach niekwalifikujących się do objęcia programem: konwergencja oraz zmiany na rynku pracy. Z kolei na europejską współpracę terytorialną, czyli działania służące współpracy na poziomie transgranicznym, transnarodowym i międzyregionalnym, przeznaczono około 4% środków zarezerwowanych na politykę spójności.

Polska była w tym czasie największym beneficjentem europejskiej polityki spójności. Otrzymaliśmy z programu obejmującego lata 2007–2013 około 67 mld euro (w tym 66,6 mld euro zostało przekazane na wykonanie celu: konwergencja, 731 mln euro – na europejską współpracę terytorialną). Realizowaliśmy te cele, korzystając z pięciu programów operacyjnych zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz szesnastu regionalnych programów operacyjnych, których dysponentami były zarządy poszczególnych województw.

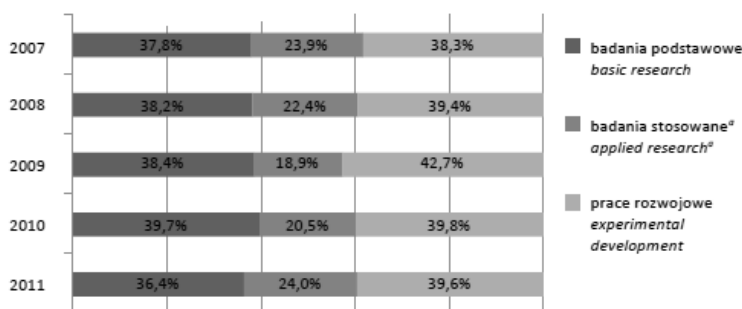
W latach 2007–2013 określono również zasady, według których prowadzona była polityka spójności w całej Unii Europejskiej. Składały się na nie: wieloletnie programowanie, współfinansowanie, ewaluacja, partnerstwo, zachowanie systemu wypłat zaliczek, wspólna odpowiedzialność oraz zachowanie zasady $n+2^3$.

Istotnym elementem służącym osiągnięciu celów założonych w polityce spójności była działalność badawczo-rozwojowa (B+R). Pojęciem tym określa się regularnie prowadzone prace o charakterze twórczym, podejmowane dla wzrostu zasobu wiedzy oraz znalezienia nowych jej zastosowań. Dzieli się ona na badania podstawowe i stosowane oraz prace rozwojowe. Badania podstawowe obejmują zarówno prace teoretyczne, jak i eksperymentalne, niemające jeszcze właściwego ukierunkowania na uzyskanie określonych zastosowań w praktyce. Badaniami stosowanymi są takie prace badawcze, które polegają na zdobyciu wiedzy mającej konkretne zastosowanie w praktyce. Natomiast prace rozwojowe mają służyć zastosowaniu nabytej już wiedzy do projektowania nowych procesów, usług czy wyrobów lub istotnego ulepszenia już istniejących⁴.

³ K. Kokocińska, *Polityka regionalna w Polsce i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.

⁴ *Nauka i technika w 2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 11–12.

Rys. 1. Struktura bieżących nakładów wewnętrznych na badania i prace rozwojowe według rodzajów badań w latach 2007–2011 (ujęcie w %)



Źródło: *Nauka i Technika w 2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 54.

Beneficjenci B+R

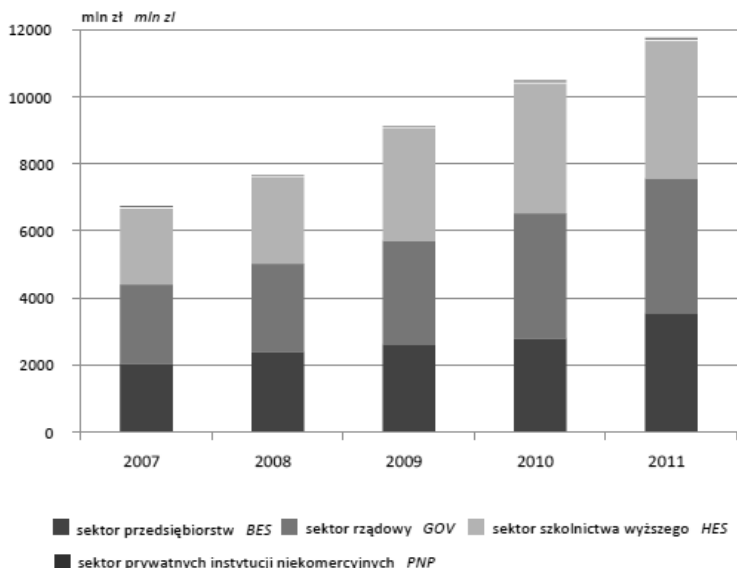
Beneficjentami tego priorytetu były jednostki naukowe, przedsiębiorcy (zwłaszcza sektor małych i średnich przedsiębiorstw), jednostki organizacyjne, których przedmiotem działalności było zarządzanie pracami badawczo-rozwojowymi i ich organizowanie, sieci naukowe i konsorcja naukowo-przemysłowe (w tym centra doskonałości, centra zaawansowanych technologii), polskie platformy technologiczne. Byli nimi także naukowcy, studenci, podmioty realizujące projekty foresight, w tym podmioty wykonujące w sposób ciągły zadania służące rozwojowi, promocji i zastosowaniom praktycznym nauki, a także wspierające wzrost innowacyjności gospodarki, jednak same nieprowadzące badań naukowych lub prac rozwojowych: przedsiębiorcy, jednostki naukowe, jednostki administracji publicznej, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej oraz minister właściwy ds. nauki⁵.

W ramach osi priorytetowej 1 wspierane były tylko projekty B+R należące do następujących grup tematycznych: Info (obejmującej technologie informacyjne i telekomunikacyjne, sieci inteligentne, telekomunikacyjne i teleinformatyczne nowej generacji, takie jak optoelektronika, nauki obliczeniowe), Techno (obejmującej nowe materiały i technologie, nanotechnologie, projektowanie systemów specjalizowanych, mechatronikę, technologię i inżynierię chemiczną) oraz Bio (obejmującej biotechnologię i bioinżynierię, postępowanie biologiczne w rolnictwie i ochronę środowiska, nowe wyroby i techniki

⁵ *Ibidem*.

medyczne). Ograniczenie tematyczne nie dotyczyło projektów celowych i projektów aplikacyjnych realizowanych przez studentów i doktorantów oraz projektów badawczych, których liderami będą wybitni uczeni z zagranicy⁶.

Rys. 2. Nakłady wewnętrzne na badania i prace rozwojowe w sektorach instytucjonalnych w latach 2007–2011 w Polsce (według *Podręcznika Frascati*)



Źródło: *Nauka i Technika w 2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 53.

W statystycznym ujęciu

Niniejszy artykuł stanowi głównie podsumowanie danych statystycznych za lata 2007–2011, ponieważ większość danych statystycznych za lata 2012–2013 nie była jeszcze w chwili jego opracowania (połowa 2013 roku) dostępna. Charakteryzowane w nim nakłady wewnętrzne na działalność B+R obejmowały wydatki poniesione w roku sprawozdawczym na prace wykonane przez jednostkę sprawozdawczą, niezależnie od źródła pochodzenia środków. Składały się na nie nakłady bieżące i inwestycyjne na środki trwałe związane z działalnością B+R, nie zalicza się do nich amortyzacji środków trwałych. Nakłady te przedstawia się w ujęciu brutto, nawet w takim przypadku, gdy koszty były niższe z powodu ulg czy rabatów przyznanych po wykonaniu prac B+R.

⁶ *Ibidem*.

Nakłady wewnętrzne na działalność B+R poddaje się badaniu na podstawie kategorii kosztów (nakłady bieżące i nakłady inwestycyjne) oraz źródeł finansowania, czyli źródeł pochodzenia środków przeznaczanych na tę działalność przez jednostki ją wykonujące⁷.

Nakłady wewnętrzne na badania i prace rozwojowe (GERD) w 2011 roku kształtowały się na poziomie 11 687 mln zł. Liczba zatrudnionych na potrzeby działalności B+R w Polsce w 2011 roku osiągnęła poziom 134,6 tys. osób, spośród których pracownicy naukowo-badawczy (badacze) to 100,7 tys. osób. Zatrudnienie w ekwiwalentach pełnego czasu pracy (EPC) osiągnęło poziom 85,2 tys. EPC, w tym pracownicy naukowo-badawczy – 64,1 tys. EPC.

Intensywność prac B+R definiowana jako udział nakładów wewnętrznych na badania i prace rozwojowe w PKB w 2011 roku sięgnęła 0,77%. Od 2007 roku wskaźnik ten wzrósł o 35,1% (o 0,2 p. proc.).

W 2010 roku Polska znalazła się na 20. pozycji wśród krajów UE pod względem wskaźnika intensywności prac B+R. Był on 2,7 razy niższy niż dla całej Unii⁸.

Tabela. Wybrane wskaźniki GERD i PKB (ceny bieżące)

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010	2011
Nakłady wewnętrzne na badania i prace rozwojowe (GERD) w mln zł	6673	7706	9070	10 416	11 687
PKB w mln zł	1 176 737	1 275 508	1 344 505	1 416 585	1 523 245
Relacja nakładów wewnętrznych na B+R do PKB w %	0,57	0,60	0,67	0,74	0,77
Nakłady wewnętrzne na B+R na 1 mieszkańca w zł	175	202	238	207	303
PKB na 1 mieszkańca w zł	30 873	33 462	35 210	36 778	39 538

Źródło: *Nauka i technika w 2011, op.cit.*, s. 49.

⁷ *Ibidem*, s. 16.

⁸ *Ibidem*.

Według raportu *An Analysis of the efficiency of public spending and national policies in the area of R&D* z 2009 roku efektywność i wydajność wydatków na B+R (prywatnych i rządowych) w krajach OECD zależała od osiągniętego poziomu gospodarczego (mierzonego przez PKB *per capita*) i wzrastała, gdy gospodarka się rozwijała. W większości państw wraz ze wzrostem gospodarczym rósł udział prywatnych inwestycji w sferę B+R.

W Polsce w 2011 roku na 1000 osób pracujących w sferze B+R zatrudnionych było 5,3 (w EPC). Wskaźnik ten był ponaddwukrotnie niższy niż dla całej UE (12,0). W 2010 roku Polska uplasowała się na 24. pozycji wśród krajów Unii według wielkości zatrudnienia w działalności B+R (w EPC) na 1000 pracujących oraz na 22. pozycji pod względem zatrudnienia badaczy (w EPC) na 1000 pracujących⁹.

Liczba osób określanych jako zasoby ludzkie dla nauki i techniki (HRST) kształtowała się w 2011 roku na poziomie 7,5 mln (w tym 3,2 mln osób miało wykształcenie wyższe i pracowało na potrzeby nauki i techniki). Środki przeznaczone przez rząd na naukę w 2011 roku wyniosły 4 510,9 mln zł, co stanowiło 1,4% planowanych wydatków budżetu państwa. Najwięcej z tych środków finansowych przeznaczono na nauki inżynieryjne i techniczne – 5,5 mld zł, nauki przyrodnicze – 3,0 mld zł, medyczne i nauki o zdrowiu – 1,3 mld zł. Na pozostałe grupy nauk (rolnicze, społeczne i humanistyczne) przekazano w sumie około 1,9 mld zł.

Na jednego zatrudnionego w naukach inżynieryjnych i technicznych poniesiono nakłady sięgające 175,6 tys. zł/EPC, w naukach przyrodniczych – 172,0 tys. zł/EPC, w medycznych i naukach o zdrowiu – 114,9 tys. zł/EPC, w rolniczych – 139,0 tys. zł/EPC, w społecznych – 64,7 tys. zł/EPC, a w humanistycznych – 43,0 tys. zł/EPC¹⁰.

Większe zaangażowanie przedsiębiorstw

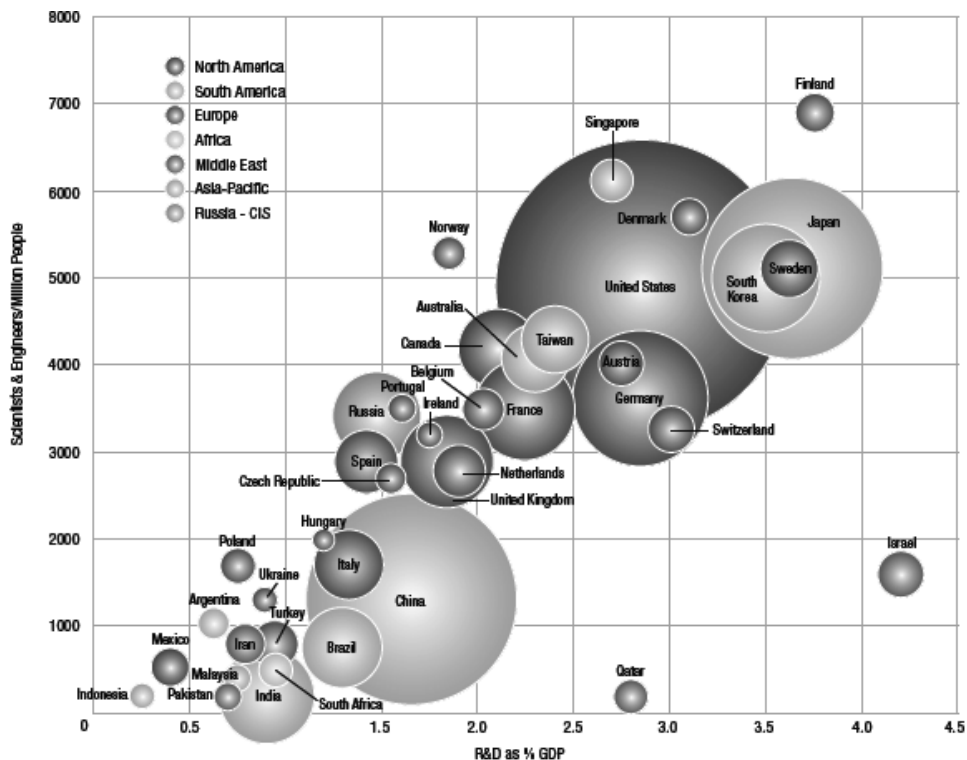
Udział nakładów wewnętrznych na badania i prace rozwojowe sektora przedsiębiorstw w nakładach krajowych ogółem w 2011 roku kształtował się na poziomie 30,1% (BERD = 3,5 mld zł). Z kolei udział środków przedsiębiorstw krajowych w finansowaniu działalności B+R sięgał 28,1%, co stanowiło 3,3 mld zł. W przedsiębiorstwach w tym czasie nastąpiło największe zaangażowanie środków własnych w prace badawcze i rozwojowe. Osiągnęło ono aż 80,3%. Na jednego zatrudnionego w sektorze przedsiębiorstw w 2011

⁹ *Ibidem.*

¹⁰ *Ibidem.*

roku przeznaczono 180,3 tys. zł/EPC, w tym 21,9 tys. zł/EPC to środki z budżetu państwa¹¹.

Rys. 3. Względne roczne wydatki na B+R poszczególnych państw w 2012 roku



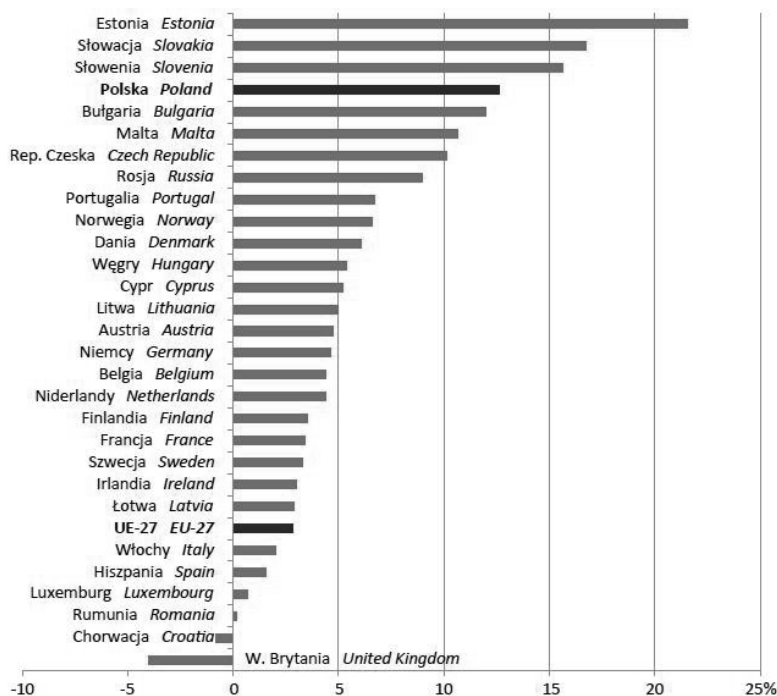
Źródło: Battelle, R & D Magazine, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy, CIA World Factbook, OECD w: http://www.rdmag.com/sites/rdmag.com/files/GFF2013Final2013_reduced.pdf.

W strategii lizbońskiej przewidywano, że poziom wydatków na badania i rozwój technologiczny w całej Unii Europejskiej wyniesie 3% PKB. Tymczasem wiadomo już dziś, że osiągnięcie tej wartości okazało się nierealne. Aktualna wartość tego wskaźnika wynosi około 1,9% PKB. Występuje również zmniejszenie środków na badania i rozwój technologiczny przez sektor prywatny. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być nie tylko trwający kolejny rok kryzys finansowy ze wszystkimi tego konsekwencjami, ale także niedopasowanie programu badań i rozwoju technologicznego do praktyki

¹¹ *Ibidem*.

życia gospodarczego, chociaż podejmowano liczne starania, by dobrze służyły gospodarce i społeczeństwu¹².

Rys. 4. Średnioroczne tempo wzrostu nakładów wewnętrznych na badania i prace rozwojowe według wybranych krajów Europy w latach 2007–2011



Źródło: baza danych Eurostatu w: *Nauka i Technika w 2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 52.

Badania naukowe i innowacje z założenia wpływają na wzrost zatrudnienia, poziomu dobrobytu oraz poprawę jakości życia. Badania i rozwój są ważnym źródłem wzrostu gospodarczego, a co za tym idzie – przyczyniają się do powstawania nowych miejsc pracy. W ten sposób nowe technologie przyczyniają się do zmniejszania ubóstwa, łagodzą problemy zdrowotne, sprzyjają bardziej skutecznej ochronie środowiska naturalnego.

Dlatego starano się dobrze określić kierunki inwestowania w badania i rozwój technologiczny. Pierwszym takim działaniem podjętym przez Unię Europejską, mającym spełniać to założenie, było umacnianie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami a publicznymi instytucjami badawczymi oraz placówkami szkolnictwa wyższego.

¹² T. Kierzkowski (red.), A. Jankowska, R. Knopik, *Fundusze strukturalne oraz Fundusz Spójności*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.

Przykładem takich działań miała być pomoc w zakładaniu regionalnych i ponadregionalnych centrów doskonałości. Drugim działaniem, jakie miano realizować, powinien być rozwój kompetencji w Unii Europejskiej w zakresie B+R, powodujący skupienie się na rozwijaniu infrastruktury badawczej oraz kapitału ludzkiego, charakteryzujących się wysokim potencjałem wzrostu.

Kolejnym zadaniem, na jakim miały się skupić państwa członkowskie Unii Europejskiej, było wsparcie udzielane w razie kontynuowania działalności z zakresu badań i rozwoju technologicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Kładziono też nacisk na transfer technologii mający polegać na umożliwieniu tym przedsiębiorstwom dostępu do usług z zakresu B+R w instytucjach badawczych finansowanych ze środków publicznych. Opieka miała być objęta regionalne inicjatywy transgraniczne i transnarodowe z myślą o zwiększeniu współpracy badawczej oraz rozwijanie zdolności w dziedzinach szczególnie ważnych dla polityki badawczej UE¹³.

Dopełnieniem wymienionych zadań w zakresie działalności B+R było zmniejszenie dzięki współpracy kosztów związanych ze zdobyciem nowej wiedzy, uzyskanie efektów synergii między współpracującymi w osiągnięciu tego celu podmiotami. Internacjonalizacja działalności B+R była często związana ze współpracą z zagranicznymi partnerami, przenoszeniem funkcji badawczych za granicę w formie na przykład inwestycji typu greenfield. Pozytywnym objawem był obserwowany w tym okresie wzrost zaangażowania korporacji transnarodowych i wysoko technologicznych przedsiębiorstw w działalność B+R w filiach zlokalizowanych za granicą. Motywem takiego działania było poszukiwanie nowej technicznej wiedzy, uzyskanie do niej dostępu oraz zmniejszenie czasu tworzenia nowych rozwiązań¹⁴.

Niestety, z obszernej listy założeń mających zapewnić Unii Europejskiej wyraźny awans w sferze B+R tylko część została w pełni zrealizowana. Toteż, chociaż jeszcze nie ma ostatecznego rozliczenia rezultatów realizacji strategii lizbońskiej, jest jasne, że jej efekty odbiegają od zakładanych w dużym stopniu.

Rekomendacje na przyszłość

Przedstawione fakty upoważniają do wyciągnięcia co najmniej kilku wniosków odnoszących się do przyszłości. Przede wszystkim, mimo wciąż jeszcze nieprzełamanego kryzysu, który dotknął przeważającą większość

¹³ T. Kierzkowski (red.), A. Jankowska, R. Knopik, *Fundusze strukturalne...*, op.cit.

¹⁴ M.A. Weresa, *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, Wyd. PWN, Warszawa 2012, s. 245–253.

świata i wszystkie bez wyjątku kraje europejskie, trzeba kontynuować starania i z większą konsekwencją niż dotychczas dążyć do zapewnienia Unii Europejskiej co najmniej równorzędnej pozycji w dynamizmie postępu naukowo-technicznego, w intensywności i efektywności zaplecza B+R gospodarki państw członkowskich i wspólnoty jako całości. Z tego względu Unia Europejska powinna zwiększać środki pieniężne na badania i rozwój technologiczny, nie szukając w tej dziedzinie pozornych oszczędności. Należy zarazem podejmować odpowiednie działania zmierzające do ich właściwego, bardziej przemyślanego niż dotychczas wykorzystania, zachęcać rządy i społeczeństwa do korzystania z wygospodarowywanych i przeznaczanych na ten cel środków. Taki kierunek działań Unii Europejskiej pozwoli na zdobycie czołowej pozycji, do czego obecnie wciąż jeszcze daleko.

Szczególnie aktywnego działania, podporządkowanego myśli o nadrobieniu zacofania i o rozwoju technologicznym, powinno się oczekiwać w naszym kraju. Na tle innych krajów Unii Europejskiej Polska bowiem wypada bardzo słabo. Przykładowo: według danych Eurostatu na badania i rozwój w 2011 roku Polska przeznaczyła tylko 0,77% PKB. Tym samym nadal znajdujemy się na szarym końcu państw inwestujących w B+R. Polska w rankingu innowacyjności opracowanym przez Komisję Europejską zajęła wówczas 23. miejsce wśród 27 wtedy państw członkowskich Unii Europejskiej (obecnie – 28 państw). W tym samym czasie liderzy w tym obszarze przeznaczyli odpowiednio: 3,37% (Szwecja), 3,09% (Dania), 2,84% (Niemcy) i 3,78% (Finlandia) PKB na działania służące postępowi naukowo-technicznemu. Zarazem, dodajmy, Unia Europejska jako wspólnota jest największym donatorem pomocy rozwojowej dla państw członkowskich, stąd pochodzi ponad połowa całej oficjalnej pomocy rozwojowej na świecie (średnia dla całej Unii w 2011 roku oscylowała około 1,26% PKB)¹⁵.

Według danych Krajowego Systemu Informatycznego KSI SIMIK 07–13, od początku uruchomienia programów do 19 maja 2013 roku złożono w Polsce 263,9 tys. wniosków (poprawnych pod względem formalnym) na całkowitą kwotę dofinansowania (zarówno środki unijne, jak i środki krajowe) 546,5 mld zł. W tym samym okresie podpisano z beneficjentami 84 718 umów o dofinansowanie na kwotę 353,9 mld zł wydatków kwalifikowalnych, w tym dofinansowanie pochodzące z Unii Europejskiej 244,5 mld zł, co stanowi 87,1% alokacji na lata 2007–2013. Wartość wydatków beneficjentów uznanych

¹⁵ *Polski system zachęt na badania i rozwój (R&D) jest niekonkurencyjny – dobre praktyki są jednak na wyciągnięcie ręki*, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/627d26c4cb93d310VgnVCM-3000003456f70aRCRD.htm (data dostępu: 05.03.2013 r.).

za kwalifikowalne, wynikająca ze złożonych wniosków o płatność, wyniosła 209 mld zł, a w części dofinansowania UE – 148,3 mld zł¹⁶.

Ministerstwo Gospodarki w dokumencie *Program Rozwoju Przedsiębiorczości 2020* zgłosiło projekt znaczących zmian w polskim systemie ulg podatkowych na działalność B+R. Miałyby one polegać na tym, że przedsiębiorstwo, które prowadzi prace B+R, upoważnione byłoby do odliczenia od podatku należnego 26% kosztów prowadzonych działań badawczo-rozwojowych, w tym 100% kosztów będzie odliczanych od podstawy opodatkowania. Taki system ulg podatkowych miałby korzystny wpływ szczególnie na przedsiębiorców mających przychody już pozwalające rozwinąć działalność B+R, ponieważ zwrot z podatku miałby nastąpić po zakończeniu roku fiskalnego.

Trudniejsza natomiast, jeśli pomysł ten zostanie zrealizowany, może być na przykład sytuacja przedsiębiorców typu start-up, którzy rozpoczynając działalność, nie posiadaliby jeszcze odpowiednich środków finansowych. Firmy te mogłyby jednak korzystać z finansowania w postaci dotacji opartych na kalkulacjach systemu ulgi podatkowej. Takie rozwiązanie ułatwiłoby im start, a dotacje mogłyby być ewentualnie współfinansowane z funduszy unijnych.

Od 2014 roku Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach projektu „Pakiet dla innowacji” planuje możliwość przeznaczenia przez przedsiębiorców 1% płaconego przez nich podatku dochodowego od osób prawnych na wsparcie najlepszych instytucji naukowych¹⁷.

* * *

Wzrost znaczenia sektora nauki w gospodarce następuje przez realizowanie badań nad nowoczesnymi technologiami i ich rozwój. W Polsce potrzebna jest współpraca rządu, środowiska naukowego i gospodarczego w zakresie działalności badawczo-rozwojowej. Tylko taka współpraca może zapewnić powstanie warunków sprzyjających rozwojowi tej działalności. Po pierwsze – rząd powinien stworzyć bardziej zintegrowane rozwiązania prawne, precyzyjnie określić strategiczne obszary i cele polityki spójności oraz działania, jak je osiągnąć. Wzrost sprawności wdrażania efektów działalności badawczo-rozwojowej w gospodarce można osiągnąć przez zwiększenie punktów doradztwa i wsparcia prawnego oraz ulgi podatkowe.

¹⁶ *Postępy w realizacji Narodowej Strategii Spójności 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, http://www.mrr.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie/wykorzystanie_funduszy/sprawozdania_tygodniowe/Strony/poziom_realizacji_programow_na_lata_2007_2013.aspx (data dostępu: 19.05.2013 r.).

¹⁷ *Polski system zachęt...*, *op.cit.*

Po drugie – państwo powinno zwiększyć nakłady na działalność badawczo-rozwojową z puli środków przeznaczanych na naukę, upowszechnić system promocji prac B+R, a tym samym ich komercjalizację. Dzięki temu powstałyby bardziej sprzyjające warunki do rozwoju zaplecza badawczo-rozwojowego. Z kolei na polu gospodarki polityka spójności powinna powodować wzrost zdolności absorpcyjnej gospodarki na działalność badawczo-rozwojową (gwarancje, poręczenia, ubezpieczenia przed ryzykiem itp.).

Należy oczekiwać, że w perspektywie lat 2014–2020 wsparcie w zakresie B+R z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) będzie obejmować wszystkie regiony UE. Niemniej większe środki finansowe powinny płynąć do regionów najsłabiej rozwiniętych. Równolegle nieodzowne jest zwiększenie efektywności współpracy na granicach zewnętrznych UE, ponieważ w ten sposób można by wzmocnić potencjał służący osiągnięciu założonego przez Unię celu.

Podobnie dobrze służyłoby efektywności realizacji celów polityki spójności w zakresie B+R zapewnienie bardziej konsekwentnej „koncentracji tematycznej”, polegającej na lokowaniu środków finansowych UE w obszarach najistotniejszych dla rozwoju poszczególnych państw oraz wspólnoty jako całości, a także powiązanie inwestycji w postęp naukowo-techniczny, na przykład przez powiązanie nakładów na infrastrukturę z zadaniami z zakresu B+R, kształcenia oraz doskonalenia kapitału ludzkiego. W każdym z tych działań lista priorytetów polityki spójności powinna być precyzyjnie określona z poszanowaniem interesów wszystkich państw członkowskich, ona sama zaś powinna być motorem realizacji strategii rozwojowej UE.

Bibliografia

- An Analysis of the efficiency of public spending and national policies in the area of R&D*, 2009.
- Battelle, R & D Magazine, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy, CIA World Factbook, OECD w: http://www.rdmag.com/sites/rdmag.com/files/GFF2013Final2013_reduced.pdf.
- Filipek A., *Fundusze Unii Europejskiej. Komentarz do rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006. Perspektywa finansowa 2007–2013*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- Kierzkowski T (red.), Jankowska A., Knopik R., *Fundusze strukturalne oraz Fundusz Spójności*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Kokocińska K., *Polityka regionalna w Polsce i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
- Komentarz do aktów prawnych regulujących wdrażanie funduszy strukturalnych i funduszu spójności 2007/2013. Perspektywa finansowa 2007–2013. Pakiet rozporządzeń dotyczących polityki spójności*, M. Dołowiec (red.), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
- Nauka i technika w 2011*, GUS, Warszawa 2012.

Polski system zachęt na badania i rozwój (R&D) jest niekonkurencyjny – dobre praktyki są jednak na wyciągnięcie ręki, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/627d26c4cb93d310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm (data dostępu: 05.03.2013 r.).

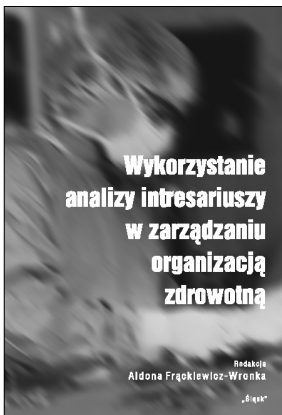
Postępy w realizacji Narodowej Strategii Spójności 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, http://www.mrr.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie/wykorzystanie_funduszy/sprawozdania_tygodniowe/Strony/poziom_realizacji_programow_na_lata_2007_2013.aspx (data dostępu: 19.05.2013 r.).

Weresa M.A., *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, Wyd. PWN, Warszawa 2012.

Kamila Lenartowicz-Wójcicka – mgr, doktorantka w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Iwona Lubimow-Burzyńska

**WYKORZYSTANIE ANALIZY INTERESARIUSZY
W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ ZDROWOTNĄ**
Aldona Frączkiewicz-Wronka (red.)
Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2012



Organizacje sektora publicznego, działając w chaotycznym otoczeniu, muszą dążyć – jak pisze redaktor monografii we wstępie – do identyfikacji różnorodnych i złożonych współzależności pomiędzy grupami interesów wewnątrz instytucji, a także w relacjach z organizacjami z otoczenia zewnętrznego.

Współcześnie podejmowane decyzje i tworzone strategie stanowią najważniejsze elementy kreowania polityki poszczególnych podmiotów sektora publicznego. Dlatego też, jak zauważają autorzy, skutecznym narzędziem pomocnym w identyfikacji i rozwiązywaniu problemów jest analiza relacji jednostki z interesariuszami i przyjmowanych przez nich postaw. W związku z tym wzrasta zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu teorii interesariuszy. Z wyrazem uznania należy więc spojrzeć na inicjatywę zespołu prof. A. Frączkiewicz-Wronki, w skład którego weszli: A. Austen, W. Czakon, K. Szymaniec, K. Dyaczyńska, S. Ostrowska, J. Acedański, A. Adamus-Matuszyńska, K. Burda-Świerz i M. Wronka, którzy podjęli się tego zadania w ramach projektu „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną”. Celem publikacji było pogłębienie stanu wiedzy na temat praktyk związanych z identyfikacją interesariuszy, uzależnienia decyzji zarządzających od posiadanych przez nich zasobów i budowania relacji z nimi. Pozycja ta stanowi na polskim rynku wydawniczym oryginalne i nowatorskie dzieło oparte na dogłębnej analizie interesariuszy sektora usług zdrowotnych i ich wpływu na proces podejmowania decyzji przez zarządzających tym sektorem.

Książka składa się z siedmiu zintegrowanych ze sobą rozdziałów. Cztery pierwsze mają charakter wstępny i omawiają teorię i znaczenie interesariuszy

w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych oraz podjęcie zasobowe i podjęcie zależności zasobowej do kształtowania relacji z interesariuszami i zarządzania organizacją publiczną. Ponieważ teoria interesariuszy wywodzi się z zarządzania strategicznego i teorii nadzoru nad przedsiębiorstwem służącego akcjonariuszom, analizuje ona i wyjaśnia oczekiwania i zachowania interesariuszy, relacje pomiędzy nimi i w stosunku do organizacji. Zakłada, że interesariusze mogą wpływać na kierunki i zmiany celów organizacji, jej funkcjonowanie i efektywność. W omawianej monografii autorzy wykorzystują metodykę identyfikacji interesariuszy oraz ich wpływu na zarządzanie organizacją sektora prywatnego i przenoszą ją do zarządzania organizacją sektora publicznego.

W pierwszym rozdziale (autorstwa A. Frączkiewicz-Wronki) został omówiony proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, przedstawione zostały różnice między podejmowaniem decyzji w organizacjach publicznych i prywatnych oraz znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach sektora publicznego. Autorka w tym rozdziale stawia bardzo interesujące pytanie, czy identyfikowane są ograniczenia budowania strategii organizacji publicznej oparte tylko na miarach efektywnościowych.

W rozdziale drugim (autorstwa A. Austen i W. Czakona) przedstawiono teorię interesariuszy jako podstawę budowy strategii organizacji publicznych. Interesujące jest przedstawienie znaczenia sieci w odniesieniu do organizacji publicznych.

W rozdziale trzecim (autorstwa K. Szymaniec) omówiono teorię zasobową organizacji oraz rozszerzono jej zastosowanie na organizacje publiczne. Szczególną uwagę zwrócono na teorię zasobów niematerialnych, które w opinii autorki mają atrybuty zasobu strategicznego. Dokonano porównania teorii zasobowej organizacji prywatnej i publicznej.

Rozdział czwarty (autorstwa K. Dyaczyńskiej) dotyczy teorii zależności zasobowych i wykorzystania jej w procesie podejmowania decyzji menedżerskich, kształtowania relacji z interesariuszami i zarządzania organizacją publiczną. Przedstawiono dwie podstawowe zmienne odgrywające kluczową rolę z punktu widzenia teorii zależności zasobowej w sektorze publicznym.

Treścią kolejnego rozdziału (autorstwa S. Ostrowskiej) jest omówienie interakcji interesariuszy, stworzenie mapy strategii oraz sposobów mierzenia wartości interesariuszy w publicznej jednostce ochrony zdrowia. Na uwagę zasługuje przedstawienie relacji między interesariuszami w procesie konstruowania relacji i monitoringu MSC (Mission Oriented Scorecard) na podstawie analizy przypadku. Dokonano w tym studium interesującego zestawienia celów strategicznych, mierników i działań organizacji zdrowotnej. Zestawienie

to ujęto w perspektywie finansowej, mając na względzie interesariuszy, procesy wewnętrzne oraz rozwój.

Rozdział szósty (autorstwa A. Frączkiewicz-Wronki, A. Austen i J. Ace-dańskiego) porusza niezwykle ważną kwestię identyfikacji relacji między efektywnością organizacji, zasobami, interesariuszami i przyjmowaną strategią postępowania w procesie decyzyjnym. Rozdział ten oparty jest na wynikach przeprowadzonych badań. Autorzy określają w nim poziom efektywności zakładów opieki zdrowotnej, zależność między orientacją na zasoby a efektywnością organizacji, warunki stosowania orientacji na zasoby w kontekście oczekiwań interesariuszy. W interesujący sposób omówiono strategię zarządzania relacjami z interesariuszami a efektywnością organizacji oraz zakres godzenia oczekiwań interesariuszy w kontekście zasobów.

W rozdziale siódmym (autorstwa A. Adamus-Muszyńskiej, K. Burdy-Świerz i M. Wronki) przedstawiona została organizacja w przestrzeni publicznej, ocena wykorzystania analizy interesariuszy w zakładach opieki zdrowotnej, identyfikacja interesariuszy oraz określenie wpływu i znaczenia interesariuszy badanych podmiotów. Następnie w formie tabelarycznej omówiono działania podejmowane w procesie budowania relacji z interesariuszami.

W zakończeniu A. Frączkiewicz-Wronka jeszcze raz podkreśliła, że w zarządzaniu organizacją publiczną znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, chociaż odnoszenie ich do organizacji publicznych wymaga uwzględnienia ich specyfiki, a proces podejmowania decyzji cechuje niższy poziom racjonalności niż w przypadku organizacji prywatnych. Ponadto szczególnego znaczenia nabiera kontekst otoczenia i pozycja interesariuszy.

Rozdziały w omawianej monografii oparte są na bardzo bogatej literaturze obcojęzycznej. W załącznikach zamieszczono narzędzia, którymi posłużono się podczas badań, takie jak sondaż diagnostyczny i jedno- oraz wielokrotne studium przypadku. Recenzowana praca jest bardzo cenną inicjatywą zespołu autorów pod kierunkiem naukowym prof. A. Frączkiewicz-Wronki, stanowiącą próbę identyfikacji wpływu interesariuszy na zarządzanie organizacją publiczną oraz bez wątpienia stanowi niezwykle istotny wkład do dyskusji o czynnikach wpływających na efektywność organizacji sektora publicznego. Jest opracowaniem w pełni oryginalnym i nowatorskim, prezentującym w sposób syntetyczny problematykę jakości i użyteczności zasobów organizacji publicznych w realizacji zadań i celów przed nimi stawianych. Stanowi interesującą lekturę dla menedżerów organizacji publicznych, władz jednostek samorządowych, polityków i działaczy

społeczno-gospodarczych, którym efektywność realizacji zadań publicznych powinna być bliska.

Autorami monografii są członkowie zespołu kierowanego przez prof. dr hab. A. Frączkiewicz-Wronkę z Uniwersytetu Zielonogórskiego: A. Austen, W. Czakon, K. Szymaniec, K. Dyaczyńska, S. Ostrowska, J. Acedański, A. Adamus-Matuszyńska, K. Burda-Świerz i M. Wronka.

Iwona Lubimow-Burzyńska – dr, adiunkt w Katedrze Makroekonomii i Finansów Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Ryszard Grosset

BEZPIECZEŃSTWO WEWNĘTRZNE USAMODZIELNIONYM WYDZIAŁEM STUDIÓW W WYŻSZEJ SZKOLE ZARZĄDZANIA I PRAWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ

W nowym roku akademickim w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej istniejący od 2009 roku kierunek studiów: bezpieczeństwo wewnętrzne przekształcony został w samodzielny wydział ze studiami I i II stopnia (licencjat, magisterium). Przewidziane jest także rozwinięcie szerokiej oferty kształcenia podyplomowego. Program studiów i sposoby jego urzeczywistniania są ściśle związane z realiami. Opiera się on na powiązaniu teorii z praktyką, na analizie rzeczywistych zdarzeń, rozwiązywaniu autentycznych problemów, na stałym podążaniu za zmianami, jakie niesie ze sobą życie. Na studiach przygotowywane są kadry wysoko wykwalifikowanych specjalistów dla wszystkich dziedzin związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa państwa, gospodarki i obywateli.

Są trzy filary zapewniające osiągnięcie tak nakreślonych celów:

- bezpośrednia, systematyczna współpraca z przyszłymi pracodawcami absolwentów wydziału (okresowe, co najmniej dwa razy w semestrze, konsultacje z przedstawicielami potencjalnych pracodawców, w tym przede wszystkim z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych, Policją, Państwową Strażą Pożarną, przedstawicielami samorządów terytorialnych);
- wykładowcy i opiekunowie studentów „z najwyższej półki”;
- aktywna działalność naukowa.

W odniesieniu do współpracy z przyszłymi pracodawcami szczególnie znaczenie przywiązywane jest do autentycznych, a nie – co niestety niekiedy jeszcze w Polsce się zdarza – pozorowanych praktyk zawodowych. Odbywane są one po czwartym semestrze kształcenia w ponad 50 instytucjach i służbach, takich jak : komendy główne Państwowej Straży Pożarnej (PSP),

Policji i Straży Granicznej oraz komendy wojewódzkie i powiatowe tych służb, Biuro Ochrony Rządu, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, centra zarządzania kryzysowego wszystkich szczebli organizacji administracji publicznej.

Szereg porozumień zapewnia wpływ przyszłych pracodawców na treść i zakres wiedzy przekazywanej studentom, co czyni te studia bardzo atrakcyjnymi z punktu widzenia szybkiej adaptacji absolwentów w przyszłym miejscu pracy i klarowności ich kariery zawodowej. Kładziony jest nacisk nie tyle na przekaz wiedzy o charakterze encyklopedycznym, ile na zapoznanie studiujących z całością problemów składających się na zagadnienia bezpieczeństwa wewnętrznego, pomoc studentom w znalezieniu w tej przestrzeni najodpowiedniejszego dla nich miejsca w realizacji osobistych zamierzeń, ambicji i aspiracji. Na przykład w trakcie praktyki ustalany jest z opiekunem studenta temat jego pracy dyplomowej, ukierunkowany na rozwiązanie (pod kierunkiem promotora) problemów istotnych dla instytucji udostępniającej praktyki, tu też student zyskuje możliwość zbierania materiałów potrzebnych do jej przygotowania.

Instytucja, w której odbywana jest praktyka, otrzymuje do dyspozycji i ewentualnego wykorzystania egzemplarz pracy dyplomowej, jednocześnie zapewnia ona – po obronie pracy na uczelni – uprzywilejowane traktowanie absolwenta podczas naboru kadr. Instytucje, z którymi uczelnia współpracuje w organizacji praktyk, uczestniczą w corocznej modyfikacji programów studiów na tym kierunku, co pozwala między innymi na bieżącą (z udziałem praktyków) analizę tak zwanych przypadków krytycznych – dla celów dydaktycznych i prowadzonych przez kadrę wydziału prac naukowo-badawczych. Nieomal na bieżąco są omawiane i analizowane w ramach zajęć dotyczące zagadnień bezpieczeństwa zdarzenia zachodzące we współczesnym świecie, jak katastrofy naturalne i cywilizacyjne, wojny, akty terroru.

Cenne dla słuchaczy jest porozumienie zawarte z Komendantem Głównym Policji. Na mocy tej umowy absolwenci bezpieczeństwa wewnętrznego w WSZiP zwolnieni są z części teoretycznej szkolenia dla kandydatów do służby w Policji, co oczywiście wymagało wprowadzenia do programu nauczania zmian sugerowanych przez tego ewentualnego pracodawcę absolwentów wydziału.

Uzyskującemu w nowym roku akademickim samodzielność wydziałowi bezpieczeństwa wewnętrznego kierownictwo uczelni starało się zapewnić maksymalnie kompetentną kadrę nauczającą. Związali się z nim wybitni specjaliści z zakresu wszystkich subdyscyplin bezpieczeństwa, osobowości naukowe i „legendy” poszczególnych służb. Sferą zagrożeń naturalnych zajmuje się prof. dr hab. Szczepan Dąbkowski, współtwórca polskiego systemu ochrony meteorologicznej i systemu przeciwdziałania powodziom oraz ograniczania ich skutków. Zajęcia ze studentami i badania naukowe dotyczące epidemiologii, bioterroryzmu oraz bezpieczeństwa zdrowotnego są domeną płk. prof. dr. hab.

Tadeusza Płusy, wysoko cenionego specjalisty z tego zakresu. Starszy bryg. prof. dr hab. Melania Pofit-Szczepańska zajmuje się problemami bezpieczeństwa przemysłowego. Teorię bezpieczeństwa wyklada gen. broni prof. dr hab. Tadeusz Jemioło. Zagadnienia związane z bezpieczeństwem ekonomicznym oraz logistyką bezpieczeństwa przedstawia studentom płk. dr hab. Jerzy Telep, prof. WSZiP.

Budowanie bezpieczeństwa społeczności lokalnych to obszar zainteresowań dr. Krzysztofa Gawkowskiego, działacza samorządowego i radnego sejmiku samorządowego województwa mazowieckiego. W arkana wiedzy o policji wprowadza nadinsp. Józef Semik, były zastępca Komendanta Głównego Policji, oraz komisarz dr Robert Maciejczyk, funkcjonariusz Komendy Głównej Policji. Ratownictwo to dziedzina, która jest „moim podwórkiem”, to znaczy gen. por. dr. prof. WSZiP Ryszarda Grosseta, niegdyś zastępcy Komendanta Głównego PSP i byłego szefa Obrony Cywilnej Kraju, oraz st. kpt. dr. Marcina Anszczaka, oficera Komendy Wojewódzkiej PSP w Białymstoku.

Kolejne obszary objęte programem nauczania wydziału to zabezpieczenie granic RP i funkcjonowanie strefy Schengen (gen. Tadeusz Frydrych, były zastępca Komendanta Głównego Straży Granicznej), ochrona informacji niejawnych (między innymi gen. bryg. Marek Dukaczewski, były Szef Wojskowych Służb Informacyjnych), ochrona osób, obiektów i obszarów (gen. dyw. Grzegorz Mozgawa, były szef Biura Ochrony Rządu). Nie mogą też być obce absolwentom wydziału zagadnienia związane z militarną sferą bezpieczeństwa. Problematykę tę przybliży gen. dyw. dr prof. WSZiP Stanisław Krysiński, jeden z nielicznych polskich dowódców dużych zgrupowań NATO i wieloletni oficer Sztabu Generalnego Wojska Polskiego. Ta kadra dbająca o wysoki poziom nauczania i prowadzonych prac badawczych jest stale rozbudowywana, między innymi w związku z rozpoczęciem kształcenia w roku akademickim 2013/2014 na drugim poziomie studiów na kierunku: bezpieczeństwo wewnętrzne.

Istotnym dopełnieniem działalności dydaktycznej i drogą do nieustannego modernizowania treści przekazywanych studentom jest aktywność naukowa kadry. Pracownicy i współpracownicy uczelni specjalizujący się w tej problematyce zrealizowali bądź realizują cztery projekty badawcze finansowane ze środków Unii Europejskiej oraz cztery projekty zlecone przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Od powstania tego kierunku studiów wydali oni 12 pozycji książkowych z zakresu bezpieczeństwa, opublikowali liczne artykuły w prasie naukowej (w tym w wydawanych przez naszą uczelnię czasopismach „Przedsiębiorstwo Przyszłości” i „Państwo Prawne”), przeprowadzono osiem konferencji naukowych.

Ryszard Grosset – dr inż., prof. WSZiP, gen. por., były zastępca Komendanta Głównego PSP i szefa Obrony Cywilnej Kraju.

Krzysztof Krauss

PROFESOR JAN KLIMEK POWOŁANY DO KRAJOWEJ RADY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

W skład niedawno utworzonej przez wicepremiera, ministra gospodarki Janusza Piechocińskiego Krajowej Rady Przedsiębiorczości powołany został członek Rady Redakcyjnej „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, przedsiębiorca ze Śląska i zarazem profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, najbardziej prestiżowej uczelni ekonomicznej w naszym kraju – dr hab. Jan Klimek, specjalizujący się w ekonomice obrotu towarowego i usług oraz zarządzaniu. Według ogłoszonej deklaracji Rada ta ma „stanowić forum wymiany poglądów, postulatów i ocen pomiędzy przedsiębiorcami, administracją i przedstawicielami środowisk naukowych. Jej działalność ma stanowić inspirację i wsparcie ministra gospodarki w tworzeniu jak najlepszych warunków rozwoju przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności, poprawy uregulowań prawnych oraz szerszej aktywności na globalnym rynku”.

Profesor Jan Klimek, oprócz działalności badawczej i dydaktycznej (Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, dyrektor instytutu przedsiębiorstwa) jest autorem licznych publikacji książkowych, artykułów naukowych i popularyzatorskich, zamieszczanych między innymi na łamach naszego kwartalnika, oraz czynnym działaczem społecznym przede wszystkim w środowisku rzemieślniczym i drobnej wytwórczości. Był posłem na Sejm III i IV kadencji, wcześniej wiceprzewodniczącym, a następnie przewodniczącym Rady Miejskiej w Mysłowicach. Jest wiceprzewodniczącym Związku Rzemiosła Polskiego, prezesem Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach. Reprezentuje środowisko rzemieślnicze w Komisji Trójstronnej, gdzie przewodniczy zespołowi ds. ubezpieczeń społecznych. Jest liderem Polsko-Szwajcarskiego Projektu dla Wspierania Przedsiębiorczości w Polsce oraz ekspertem Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli.

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

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego
O NAUCE I METODOLOGII SŁÓW KILKA
Miroslaw Bojańczyk

Kryzys, który jak zwykle zaskoczył ekonomistów, spowodował ożywione dyskusje dotyczące stanu myśli ekonomicznej, podstawowych paradygmatów i kondycji nauki. Pojawiły się głosy negujące możliwości wyjaśnienia zjawisk kryzysowych przez naukę (ekonomistów), a zwłaszcza możliwości przewidywania punktów zwrotnych kryzysów w gospodarce i możliwości przeciwdziałania im. Największą słabością nauki jest rosnący przez wiele lat schematyzm i formalizm, będący konsekwencją nadmiernej wiary w przydatność różnych modeli, co nie pasuje do współczesnego świata. Z tego punktu widzenia Autor przedstawia różne dominujące w środowiskach naukowych teorie i podkreśla, że ważne jest, aby sprowokować dyskusję z nadzieją, że wyprowadzane z niej wnioski będą lepiej opisywały otaczający nas świat i stworzą większe szanse na formułowanie przez naukowców rekomendacji ułatwiających rozwiązywanie rzeczywistych problemów. (s. 9–23).

SPECYFIKA PRZEDSIĘBIORSTWA SPÓŁDZIELCZEGO

Maria Heninborch-Buhaj

Tradycją ruchu spółdzielczego jest wyznawanie przez członków spółdzielni takich wartości etycznych, jak uczciwość, otwartość, odpowiedzialność społeczna i troska o innych. W rozwoju ruchu spółdzielczego szczególne znaczenie mają więzi przedsiębiorstw spółdzielczych z ich członkami, co prowadzi do budowy zaufania mającego integralny związek z efektywnością zarządzania strategicznego. Zbyt często jeszcze jednak skamieniały system zarządzania, niechęć (a niekiedy nawet opór) członków-pracowników spółdzielni wobec zmian przyczyniają się do tego, że obecnie funkcjonujący model spółdzielczości nie cieszy się odpowiednio szerokim poparciem. Częstym czynnikiem wpływającym na taki stan rzeczy jest niezrozumienie wymagań gospodarki rynkowej i niedostosowanie do nich metod zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym. (s. 24–38).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania

PODEJŚCIE PROCESOWE

Grzegorz Kluj

W pewnym momencie kontrola przebiegu procesów biznesowych w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych z wykorzystaniem tradycyjnych metod przestaje być skuteczna, a nawet możliwa. Przekroczona zostaje określona masa krytyczna, powstają bariery hierarchiczne, następuje rozmycie odpowiedzialności. Mnożenie procesów kontrolnych służących poprawie niekorzystnego stanu rzeczy przedłuża czas realizacji procesu i generuje dodatkowe koszty. Odpowiedzią na pogarszającą się sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa może być przebudowa biznesu przedsiębiorstwa uwzględniająca podejście procesowe. Zamiennie określane jest ono w literaturze jako „zarządzanie procesami”, ale Autor uważa to za błąd. Istotą zarządzania procesowego jest odejście od klasycznej orientacji nastawionej na funkcjonalną strukturę organizacyjną i skupienie uwagi na procesach, szczególnie związanych z klientami i dostawcami zewnętrznymi, połączone z naciskiem na znaczenie kultury organizacyjnej w skutecznym funkcjonowaniu firmy, a w szczególności z docenieniem inicjatywy oddolnej i pracy zespołowej. (s. 39–50).

Ludzie nauki i praktyki gospodarczej

DLA SIEBIE, DLA RODZINY

Jan Klimek

Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Polsce około 2375 tys. osób (15% ludności należącej do odpowiedniej grupy wiekowej) stanowią samozatrudnieni, dalsze ponad 630 tys. osób (4%) to ludzie pracujący na własny rachunek, jednocześnie zatrudniający w należących do nich firmach pracowników najemnych. Ponadto około 600 tys. osób pomaga im w rodzinnym biznesie. Statystycznie rzecz ujmując, osoby te są starsze od ogółu pracowników najemnych. Niemniej zarówno pracownicy, jak i osoby utrzymujące się z pracy na własny rachunek są w Polsce młodszy – średnio o dwa lata – niż w pozostałych krajach Unii Europejskiej. Najczęściej obszarem aktywności pracodawców jest handel i naprawy, budownictwo oraz przetwórstwo przemysłowe, osób samozatrudnionych – rolnictwo, a poza rolnictwem – handel i naprawy oraz budownictwo. Gdy chodzi o poziom wykształcenia, wyróżniają się *in plus* przedsiębiorcy korzystający z pracowników najemnych, *in minus* odbiegają pod tym względem osoby ze statusem „samozatrudnieni”. W sferze działalności gospodarczej na

własny rachunek wysoki, a w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw zdecydowanie najwyższy, jest udział firm rodzinnych. (s. 51–60).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa;

ZARZĄDZANIE MARKĄ WŁASNĄ

Ingeborga Buczacka

Obecny kryzys gospodarczy i zmniejszanie siły nabywczej konsumentów prowadzą do zmiany ich nawyków zakupowych, skłaniają do poszukiwania ofert atrakcyjniejszych cenowo. To dobry czas dla dystrybutorów stosujących sprzedaż pod własną marką. Konsumenty, którzy uważali dotychczas produkty markowe za lepsze, dające im więcej gwarancji, pewności i poczucia udanych zakupów, wybierają coraz częściej porównywalne produkty o niższej cenie, sprzedawane pod marką własną sieci handlowej, z której korzystają. Autorka nie uważa jednak, że ten stan rzeczy powoduje zagrożenia dla roli i znaczenia marki producenta. Znane i silne marki producenta, chociaż droższe, mają wszelkie szanse przetrwania i rozwoju. Jednak tylko wtedy, gdy przestrzegać będą zasady permanentnego wprowadzania innowacji, błyskawicznego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe, odpowiadania na potrzeby klientów, ustawicznej pracy nad budowaniem zaufania do siebie w gronie konsumentów i partnerów handlowych. (s 61–70).

Kształcenie i doskonalenie kadr

CONTEMPORARY CHALLENGES OF THE EUROPEAN TERTIARY EDUCATION SYSTEM

WSPÓŁCZESNE WYZWANIA EUROPEJSKIEGO SYSTEMU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

(artykuł w języku angielskim)

Dariusz Leszczyński

Autor przybliży czytelnikom sześć kategorii wyzwań, przed którymi stoją obecnie – w okresie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz postępującego procesu umiędzynarodowienia systemów kształcenia akademickiego – wyższe uczelnie w Europie. Przedstawiono charakterystyczne cechy modeli szkolnictwa wyższego oraz wady dwóch tradycyjnych, a także związanych z nimi misji. Pierwszy z modeli koncentruje się na prowadzeniu badań naukowych w celu uzyskania nowej wiedzy, natomiast drugi skupia się głównie na edukacji studentów, przygotowując absolwentów do wejścia na coraz bardziej konkurencyjny rynek pracy. Zdaniem Autora artykułu jednym ze sposobów rozwiązania przedstawionych problemów jest zastosowanie

w praktyce założeń modelu społecznej odpowiedzialności oraz sformułowanie na tej podstawie tak zwanej trzeciej misji funkcjonowania uczelni wyższej. Ponadto zaprezentowano kilka przykładów działań prowadzących do pełniejszego zaangażowania uczelni w realizację misji społecznej odpowiedzialności w wersji akademickiej. (s. 72–83).

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny
**ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI
Z PERSPEKTYWY PARADYGMATU GLOBALIZACJI**

Aleksandr A. Stepanov

Postępujący proces globalizacji charakteryzuje się narastającym powiązaniem rozmiarów handlu międzynarodowego, przepływów finansowych i inwestycyjnych. Wyróżnikiem obecnego etapu w stosunku do etapu poprzedniego: międzynarodowej integracji ekonomicznej (handlu międzynarodowego) jest to, że w pierwszym przypadku narodowe korporacje z poszczególnych krajów realizują we własnym interesie produkcję w innych krajach, przekształcając się tym samym w korporacje międzynarodowe. W drugim przypadku korporacje narodowe jednych krajów realizują we własnych interesach ewentualne korzyści produkcyjne innych krajów, przekształcając się tym samym w korporacje transnarodowe. Normą w stosunkach międzynarodowych staje się ostra, bezlitosna rywalizacja o rynki zbytu, zasoby surowców, inwestycje, wpływy polityczne i ekonomiczne. Autor rozważa, jak w warunkach przekształcającej się gospodarki rosyjskiej zapewnić jej rosnącą konkurencyjność, wysoką efektywność. (s. 84–89).

**BADANIA I ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY W LATACH
2007–2013 (POLITYKA SPÓJNOŚCI)**

Kamila Lenartowicz-Wójcicka

Polityka spójności Unii Europejskiej jest najistotniejszym elementem wpływającym na wzrost konkurencyjności całej wspólnoty. W ramach polityki spójności na lata 2007–2013 przeznaczyla ona 347 mld euro. Środki te stanowiły największe źródło finansowania inwestycji w zatrudnienie i wzrost gospodarczy. Fundamentalnym celem europejskiej polityki spójności było wzmocnienie powiązań gospodarczych (pomiędzy obszarami bogatymi a biednymi), społecznych (kapitał ludzki), terytorialnych (lepsze powiązanie obszarów biedniejszych obszarami centralnymi Unii) prowadzące do zniesienia dysproporcji w poziomie rozwoju różnych regionów. Drogą do celu miało być zwiększenie znaczenia sektora nauki w gospodarce. W mającej

to umożliwić strategii lizbońskiej założono poziom wydatków na badania i rozwój technologiczny na poziomie 3% PKB w całej UE. Niestety, był on znacznie niższy i tylko część celów udało się osiągnąć. Do najistotniejszych przyczyn (poza kryzysem, który dotknął całą gospodarkę światową) było niedopasowanie programu badań i rozwoju technologicznego do praktyki życia gospodarczego. (s. 90–102).

Recenzja

**WYKORZYSTANIE ANALIZY INTERESARIUSZY
W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ ZDROWOTNĄ**

**Aldona Frączkiewicz-Wronka (red.),
Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2012**

Iwona Lubimow-Burzyńska

Organizacje sektora publicznego, w tym ochrony zdrowia, działając w chaotycznym otoczeniu, powinny dążyć do identyfikacji różnorodnych i złożonych współzależności pomiędzy grupami interesów wewnątrz instytucji, jak również w relacjach z organizacjami z otoczenia zewnętrznego. Dlatego też, podkreślają Autorzy opracowań zamieszczonych w monografii, omawiających wyniki badań prowadzonych w ramach projektu „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną”, narzędziem pomocnym w identyfikacji i rozwiązywaniu występujących problemów jest analiza relacji jednostki z interesariuszami i przyjmowanych przez nich postaw. W związku z tym wzrasta zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu teorii interesariuszy. Dzieło to, w pełni oryginalne i nowatorskie, prezentuje w sposób syntetyczny, za pomocą metod badawczych takich jak sondaż diagnostyczny, wywiady oraz jedno- i wielokrotne studium przypadków, problematykę jakości i użyteczności zasobów organizacji publicznych w realizacji zadań i celów przed nimi stawianych i stanowi interesującą lekturę dla menedżerów organizacji publicznych, władz jednostek samorządowych, polityków i działaczy społeczno-gospodarczych, którym efektywność realizacji zadań publicznych powinna być bliska. (s. 103–106).

Theory and Practice in Economic Development

A FEW WORDS ON SCIENCE AND METHODOLOGY

Mirosław Bojańczyk

Crisis, which as usually surprised economists, started lively discussions on the state of economic thought, basic paradigms and the condition of science. The possibility of explaining crisis phenomena through science (economists) is being questioned, especially the possibility of forecasting crisis turning points and preventing them. The main weakness of science is growing schematics and formalism being the consequence of excessive belief in usability of various models that do not fit the modern world. Taking this point of view the author present various theories dominating in the world of science and emphasizes that in order to provoke discussion with the hope for conclusions that will describe the world better and create prospects for formulating recommendations to solve existing problems. (p. 9–23).

SPECIFICS OF COOPERATIVE ENTERPRISE

Maria Heninborch-Buhaj

Traditionally the cooperative movement and its members can be characterized by honesty, openness, social responsibility and care for other people. Relationships between cooperative enterprises and its members are of great importance in the development of cooperative movement, which leads to creating trust being integrally related to effective strategic management. However, often still old-fashioned management system and unwillingness (or sometimes even resistance) of members/employees of cooperatives towards changes, contribute to the fact that the current model of cooperative is not widely accepted. Often this situation is caused by the lack of understanding of market economy requirements and unsuitable methods of managing cooperative enterprise. (p. 24–38).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

PROCESS APPROACH

Grzegorz Kluj

At some point controlling business processes in internal and external relations using traditional methods becomes ineffective or even impossible. Specified critical mass is exceeded, hierarchical barriers are established and responsibility is blurred. Multiplying control processes in order to improve this state increases the realization time of a process and generates extra costs. The answer to worsening economic situation of an enterprise is reorganizing its business according to the principles of process approach. This term is often described in literature as “process management” but author perceives this as an error. The idea of process management is going away from the classic orientation on the functional organization structure and focusing on processes, especially ones related to external clients and suppliers together with emphasis on the importance of the organizational culture in successful functioning of a company, particularly praising grassroots initiatives and teamwork. (p. 39–50).

People of Science and Economic Practice

FOR ONESELF, FOR FAMILY

Jan Klimek

According to Polish Agency for Enterprise Development about 2375 thousand people in Poland (15% of population in a given age group) are self-employed, another 630 thousand (4%) are people self-employed and hiring employees in their businesses. Moreover, about 600 thousand people help in family businesses. Statistically, these people are older than employees. However, both employees and people running their own business in Poland are younger – on average 2 years – than on other EU countries. Usually the fields of activity for employers are trade and repairs, building industry and processing industry; for self-employed – agriculture, trade and repairs and building industry. The level of education is higher in the group of employers and lower among the self-employed. The number of family businesses is the highest in the small and medium business sector. (p. 51–60).

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's
Functioning

MANAGING OWN BRAND

Ingeborga Buczacka

The current economic crisis and decreasing consumers' purchasing power lead to changing their buying habits and forces them to look for more attractive offers. This is a good time for distributors selling products under their own brand. Consumers, who have so far treated brand products as better, giving them more guaranty and satisfaction in shopping, more often start to buy comparative products at lower prices sold under the seller's own brands. Author observes however, that this situation does not pose a threat to the role and importance of the producer's brand. Well known and strong brands of the producer are likely to survive and develop. However, this will happen only when producers will continuously implement innovations, react quickly to changing market conditions, meet consumers' needs and keep on building trust among consumers and partners. (p. 61–70).

Educating Human Resources

CONTEMPORARY CHALLENGES OF THE EUROPEAN TERTIARY EDUCATION SYSTEM

Dariusz Leszczyński

The author introduces to the readers six categories of challenges which European universities must face today in the age of a knowledge-based economy and the ongoing process of internationalization of tertiary education. The scholar describes the characteristic features and drawbacks of two generic university models, as well as the mission statements that are associated with them. The first model focuses its attention on the conduct of academic research in order to acquire new scientific knowledge. In turn, the second one concentrates on teaching students or preparing graduates to enter the increasingly competitive job market. The author argues in the paper that one of the ways to overcome the highlighted problems is the adoption of the social responsibility university model and to formulate on its basis the so-called third mission by the tertiary education institutions. Moreover, some practical examples of engagements are provided of how European universities could become more involved with society by the application of the social responsibility mission from the academic perspective. (p. 72–83).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade
**MANAGING AN ENTERPRISE FROM THE PERSPECTIVE
OF THE PARADIGM OF GLOBALIZATION**

Aleksandr A. Stepanov

The process globalization is characterized by increasing relations between international trade and financial and investment flows. The present stage differs from the previous – international economic integration, international trade – in that national corporations in particular countries utilize the advantages of offshoring production to other countries therefore transforming into international corporations. In the other case the national corporations of some countries utilize the production capacity of other countries, therefore transforming into transnational corporations. Fierce, ruthless fight for markets, control of resources, investments as well as economic and political influences is becoming a norm. Author discusses how, in the conditions of changing Russian economy, to ensure its growing competitiveness and high efficiency. (p. 84–89).

**RESEARCH AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT
BETWEEN 2007 AND 2013 (EU COHESION POLICY)**

Kamila Lenartowicz-Wójcicka

EU cohesion policy is the most important element that affects the competitiveness of its entire structure. EU cohesion policy for 2007–2013 has allocated 347 billion euros. These measures constitute the largest source of funding for investment in jobs and growth. The fundamental objective of the European cohesion policy is to strengthen the economic connectivity (between rich and poor areas), social (human capital), territorial (better link the poorer areas of the central areas of the Union) by removing disparities in the level of development of the various regions. Thus, cohesion policy is an essential tool for the growth of European integration. The growing importance of the science sector in the economy is by performing work related to research and development of new technologies in orientation adopted as particularly important for the socio-economic development of the country. The Lisbon Strategy made the level of spending on research and development to 3% of GDP in the EU. However, it can be very difficult to achieve this value. The current value of this ratio is around 1.9% of GDP. At this rate there is also a reduction of funds for research and technological development by the private sector. The reason for this state of affairs can be mismatch the research and development of technology to the practice of the economy. (p. 90–102).

Review

**USING ANALYSIS OF STAKEHOLDERS IN MANAGING
A HEALTHCARE ORGANIZATION**

Aldona Frączkiewicz-Wronka (ed.)

Wydawnictwo Naukowe "Śląsk", Katowice 2012

Iwona Lubimow-Burzyńska

Public sector organizations, including healthcare, operating in a chaotic environment ought to strive for identifying various and complex relations between stakeholders inside the organizations, as well as relations with external organizations. Therefore, as the authors of papers from this monograph discussing the results of studies conducted within the project "Using Analysis of Stakeholders in Managing Public Organization" emphasize, analysis of relations of a given unit with the stakeholders and their attitudes is an efficient tool in identifying and solving problems. As a consequence, there is a growing need for knowledge in the field of stakeholders theory. The book, fully original and innovative, using research methods such as diagnostic survey, interviews and case studies presents synthetically the problems of quality and usefulness of public organizations' resources in realization of their goals and might be of interest for managers in public organizations, local government authorities, politicians and social-economic activists, for whom the effective realization of public goals is important. (p. 103–106).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” są recenzowane przez recenzentów naukowych, których listę ustala Rada Redakcyjna. Listę stałych recenzentów publikujemy na stronie internetowej czasopisma: http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

W przypadku gdy tekst wymaga opinii specjalisty spoza grona stałych recenzentów ze względu na podejmowany temat lub z innych uzasadnionych powodów, Rada Redakcyjna upoważnia redaktora naczelnego do powołania recenzenta zewnętrznego o wyróżniającym się dorobku naukowym lub wyróżniających się dokonaniach zawodowych w danej dziedzinie.

Opinia recenzenta jest wiążąca. Jeżeli Autor tekstu nie zgadza się z niezakwalifikowaniem tekstu do druku, przysługuje mu odwołanie do redaktora naczelnego bądź wskazanego przez niego zastępcy. Decyzja redaktora naczelnego albo upoważnionego zastępcy jest ostateczna i tekst artykułu nie podlega dalszej weryfikacji.

Informacje zamieszczane na stronach informacyjnych (kronika wydarzeń, komunikaty, pro memoria i podobne) nie wymagają recenzji. O ich umieszczeniu na stronach kwartalnika decyduje redaktor naczelny, upoważniony przez niego zastępca albo sekretarz redakcji.

Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Przesyłane artykuły powinny zawierać bibliografię nieprzekraczającą 10 pozycji, streszczenie w języku polskim i angielskim, informację o Autorze oraz dane kontaktowe. Autor wyraża zgodę na publikację zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej w internetowym wydaniu kwartalnika prezentowanym na podanej wyżej stronie. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Do druku kwalifikowane są wyłącznie teksty oryginalne w języku polskim lub angielskim. Dopuszczalne są przedruki artykułów, dokumentów itp., które redakcja poleca szczególnej uwadze Czytelników, z wyraźnym podaniem źródła, z którego materiały te pochodzą. Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorowi zmian tytułów, podtytułów i śródtytułów oraz poprawek stylistycznych. Artykuły przyjmowane są wyłącznie w formie elektronicznej (adres: redakcja@chodkowska.edu.pl).

Zapraszamy pracowników naukowych, doktorantów, studentów podejmujących próby samodzielnych poszukiwań naukowych, doświadczonych specjalistów – praktyków z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych, takich jak ekonomia, nauki techniczne, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka, do publikowania na łamach kwartalnika.

Rada Redakcyjna

Dear Readers!

All articles published in the quarterly “Enterprise of the Future” are reviewed by scientific reviewers appointed by the Editorial Council. The list of regular reviewers is published on the website: http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

If a text, due to the subject or for any other justified reason, requires opinion from specialist not listed on our website the Editorial Council entitles the Editor to appoint an external reviewer with considerable scientific or professional experience in a given field.

The reviewer’s opinion is binding. If the author does not agree with the decision not to print the text they may appeal to the Editor or the appointed deputy. The Editor’s or the appointed deputy’s decision is final and the text is not subject to further verification.

Texts printed on the information pages (chronicle of events, announcements, pro memoria, etc.) do not require reviewing. The decision to print them is upon the Editor, the appointed deputy or the secretary.

The length of texts should not exceed 10 standard pages. The submitted articles ought to include bibliography of no more than 10 items, summary in Polish and English, information on the Author and contact data. Author expresses consent to publish both in printing and in the on-line edition of the quarterly published on our website (website address above). Authors are not entitled to any fee for the published texts.

The published texts must be originally written in Polish or English. We allow reprints of articles, documents, etc., with clearly specified source, specially recommended by the editorial staff to our readers. The editorial staff reserves the right to suggest alteration to the title, head titles and internal titles, as well as stylistic corrections. Articles may be submitted by e-mail only (address: redakcja@chodkowska.edu.pl).

We encourage academics, students pursuing individual scientific research, experienced specialists from the field of management and related fields such as economics, technical sciences, sociology, psychology, law, philosophy and ethics to publish their articles in our quarterly.

Editorial Council