



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

numer 2(3) kwiecień 2010, Rok wyd. II

ISSN: 2080-8461



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

Rada Redakcyjna:

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

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

Projekt okładki: Krzysztof Waloszczyk

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

ISSN 2080-8461

Adres wydawcy i redakcji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa
Tel. 22 539 19 00, Fax 22 539 19 51
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
www.chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne: Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Anna Kocyłowska

Skład i łamanie: Jan Straszewski

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

SPIS TREŚCI

Od redaktora.....	5
Ludzie nauki i praktyki gospodarczej	
UCIECZKA DO PRZODU, Konrad Jaskóła.....	9
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa	
CZTERY PODEJŚCIA DO RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW, Wojciech Nasierowski.....	17
Teoria przedsiębiorstwa	
MODELE ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU A KONCEPCJA VBM ORAZ CSR, Adam Jabłoński.....	33
Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność	
KREATYWNOŚĆ U PODSTAW, Jan Klimek.....	49
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania	
ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ORIFLAME COSMETICS AB (artykuł w języku angielskim), Danuta Dudek.....	58
Rozwój kapitału intelektualnego	
OUTSOURCING I JEGO SKUTKI, Aleksandra Zaleśna.....	67
Kształcenie i polityka kadrowa	
ZAGRANICZNE DOŚWIADCZENIA E-LEARNINGU, Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk.....	75
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny	
KRAJE ARABSKIE SZANSĄ POLSKIEGO BIZNESU, Beata Śliwińska.....	86
Recenzja	
METODY OSIĄGANIA ELASTYCZNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW. OD ZARZĄDZANIA ZASOBOWEGO DO PROCESOWEGO, Irena K. Hejduk.....	101
Kronika wydarzeń	
DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA WYŻSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA I PRAWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ W WARSZAWIE, Zofia Bolkowska.....	105
PRAWNA ZASADA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, Krzysztof Krauss.....	111
Pro memoria	
ZMARŁ PROF. JAN SZACHUŁOWICZ.....	114
Streszczenia artykułów	117
Summaries of articles	122

CONTENTS

Editor's Note	5
People of Science and Economic Practice	
ESCAPE FORWARD, Konrad Jaskola.....	9
Methods of Analysis and Evaluation of the Functioning of an Enterprise	
FOUR WAYS OF RESTRUCTURING AN ENTERPRISE, Wojciech Nasierowski	17
Theory of Enterprise	
MODELS OF SUSTAINABLE BUSINESS VS VBM AND CSR CONCEPTS, Adam Jabłonski.....	33
Entrepreneurship – Innovation, Effectiveness and Efficiency	
CREATIVITY FROM INCEPTION, Jan Klimek.....	49
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT ORIFLAME COSMETICS AB (The article in English), Danuta Dudek	58
Intellectual Assets Development	
OUTSOURCING AND ITS EFFECTS, Aleksandra Zalesna	67
Educational and Personnel Policy	
FOREIGN EXPERIENCE OF E-LEARNING, Wieslaw M. Grudzewski, Irena K. Hejduk.....	75
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
ARAB COUNTRIES – A CHANCE FOR POLISH BUSINESS, Beata Sliwinska.....	86
Reviews	
METHODS OF ACHIEVING FLEXIBILITY OF ENTERPRISES. FROM RESOURCE MANAGEMENT TO PROCESS MANAGEMENT, Irena K. Hejduk	101
Chronicle of Events	
CHODKOWSKA UNIVERSITY: SCIENTIFIC RESEARCH ACTIVITY OF THE FACULTY OF MANAGEMENT, Zofia Bolkowska	105
LEGAL PRINCIPLE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT, Krzysztof Krauss	111
Pro memoria	
PROFESSOR JAN SZACHUŁOWICZ DIED	114
Summaries in Polish	117
Summaries in English	122

OD REDAKTORA

W kwietniowym wydaniu kwartalnika gościmy mgr. inż. Konradę Jaskółę, jednego z czołowych polskich menedżerów, prezesa zarządu spółki akcyjnej Polimex-Mostostal, twórcę sukcesów tej wyróżniającej się nie tylko na polskim rynku spółki z branży inżynierjno-budowlanej. W ubiegłym roku wartość sprzedaży spółki wyniosła 5 miliardów złotych, zysk przekroczył 150 milionów złotych. Dzieli się on z Czytelnikami „Przedsiębiorstwa Przyszłości” swoimi doświadczeniami, jak doprowadzić do rozkwitu przedsiębiorstwa. A nie jest to jego pierwszy sukces. Pod kierownictwem Konrada Jaskóły jako prezesa zarządu i dyrektora generalnego od roku 1992 niemal do końca lat 90. płocka Petrochemia (wcześniej był w niej inżynierem produkcji i kierownikiem zakładu, potem dyrektorem produkcji kombinatu) zderzyła się z międzynarodową konkurencją na polskim rynku paliw, zachowując na nim dominującą pozycję. Z kolei jako wiceprezes zarządu, a następnie prezes z powodzeniem przeprowadził przez procesy transformacji spółkę Polimex-Cekop, przekształconą w 1995 roku w spółkę akcyjną, sprywatyzowaną dwa lata później.

Pisze on, że obowiązkiem szefa firmy jest przewidywanie, co znajduje się za symbolicznym zakrętem, który pojawia się co chwilę. Także wtedy, gdy osiąga się sukces, nieustannie trzeba szukać odpowiedzi na pytania: czy musimy zwolnić, czy odwrotnie – możemy przyspieszyć, co nas czeka w dalszej perspektywie, co zrobić, żeby nie zostać w tyle, za innymi. „Filozofia ucieczki do przodu, którą wyznaję – podkreśla w swym artykule – to dbanie, aby ta przewaga konkurencyjna była stała, to ciągła budowa potencjału firmy, stabilne finansowanie, odpowiednie gospodarowanie zasobami ludzkimi i środkami produkcji, dostosowanie do cykli koniunktury, a wręcz – paradoksalnie – dostosowanie cykli koniunktury do wizji firmy”.

Wsparciem i rozwinięciem tych spostrzeżeń, wzbogaconym bogatą prezentacją dorobku nauk zarządzania w tym zakresie, jest artykuł *Cztery podejścia do restrukturyzacji przedsiębiorstw* dr. hab. Wojciecha Nasierowskiego, profesora w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ. Podkreśla on, że restrukturyzacja przedsiębiorstw jest we współczesnym biznesie typowym działaniem wymuszonym zmianami. Przekształcenia mogą być realizowane w ramach różnych koncepcji, zmiany zaś mogą dotyczyć reguł prowadzenia biznesu, zarówno w otoczeniu, jak i w wewnętrznych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Zawsze jednak podstawowym

elementem sukcesu, niezależnie od branży, w której działa przedsiębiorstwo, jest jakość.

W pewnym sensie dopełnieniem tych rozważań są spostrzeżenia dr. Adama Jabłońskiego z Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, współwłaściciela firmy doradztwa biznesowego OTTIMA plus w Dąbrowie Górniczej i prezesa zarządu Europejskiego Forum Odpowiedzialności Ekologicznej w Katowicach. W artykule *Modele zrównoważonego biznesu a koncepcja VBM oraz CSR* pisze, że konkurowanie przedsiębiorstw w warunkach zmian rynkowych wymaga zastosowania nowych paradygmatów zarządzania, podobne jak nastanie epoki innowacyjności społecznej oraz hierarchii związanej z tworzeniem sieci połączeń między ludźmi, organizacjami i przedmiotami. Wynikające z tego nowe podejście do kreacji modeli biznesu tworzonych w stanie niestabilności jako stałej cesze globalnych systemów gospodarczych wiąże się z wydłużaniem cyklu dochodzenia do przewagi konkurencyjnej na rynku. Wobec sieciowości rynkowej osiągnięcie założonego biznesu staje się możliwe dzięki systemowej zasadzie równowagi w projektowaniu i wdrażaniu założonego modelu biznesu. Powstały w ten sposób model zrównoważonego biznesu, realizowany na krawędzi chaosu, opiera się na trzech elementach mierzonych w firmie: zadowoleniu klientów, zadowoleniu pracowników oraz przepływach gotówkowych.

Częściowo do osobistych doświadczeń odwołuje się w artykule *Kreatywność u podstaw* dr hab. Jan Klimek, który jest nie tylko profesorem Szkoły Głównej Handlowej, ale również przedsiębiorcą i działaczem rzemieślniczym w Polsce i na forum międzynarodowym. Pisze on, że przedsiębiorczość definiowana jako zdolność człowieka do tworzenia i wizualizowania szans, przejmowania kontroli nad możliwościami, absorbowania i organizowania niezbędnych środków, prowadząca do tworzenia nowych dóbr opiera się na trzech filarach. Są nimi: kontrolowanie możliwości, pozyskiwanie środków i otrzymywanie rezultatów, przy czym kluczem jest informacja, wiedza oraz know-how.

Nad aspektem zarządzania kapitałem ludzkim zastanawia się mgr inż. Danuta Dudek, doktorantka w Szkole Głównej Handlowej, pracownica sztokholmskiej centrali Oriflame Cosmetics AB. Swoją pracę napisaną i opublikowaną w języku angielskim (*Human Capital Management at Oriflame Cosmetics AB*, czyli *Zarządzanie kapitałem ludzkim w Oriflame Cosmetics AB*) poświęca tworzeniu biznesowej wartości dodanej oraz poprawie osiągnięć personalnych pracowników i całej organizacji. W artykule omówiona została metoda zarządzania kapitałem ludzkim w Oriflame Cosmetics AB w oparciu o przeprowadzoną analizę SWOT tego procesu.

Jeszcze inny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstw przedstawia dr inż. Aleksandra Zaleśna, adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży. Zastanawia się nad outsourcingiem (tytuł artykułu: *Outsourcing i jego skutki*) polegającym na wydzieleniu z przedsiębiorstwa macierzystego określonego obszaru (funkcji) i przekazaniu go do realizacji innym podmiotom. Efektem powinny być redukcja kosztów, uproszczenie struktury organizacyjnej oraz koncentracja firmy na kluczowych działaniach. Nie w każdym jednak przypadku te cele są osiągnięte. Trafne decyzje outsourcingowe zwiększają wartość kapitału intelektualnego, ale nietrafne mogą doprowadzić do zmniejszenia wartości tego kapitału lub zagrozić utratą pozycji konkurencyjnej.

W kwietniowym numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” znalazły się, oprócz recenzji książki Stanisława Kasiewicza, Joanny Ormińskiej, Waldemara Rogowskiego i Wiesława Urbana, zatytułowanej *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, jeszcze dwa artykuły, w których zostały podjęte istotne problemy wiążące się z jednej strony z przygotowaniem kadr dla gospodarki, z drugiej – z funkcjonowaniem przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych o odrębnych od naszych tradycjach kulturowych. W pierwszym przypadku jest to wspólny artykuł prof. dr. inż. Wiesława M. Grudzewskiego (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej oraz Katolicki Uniwersytet Lubelski oraz niżej podpisanej, Szkoła Główna Handlowa) zatytułowany *Zagraniczne doświadczenia e-learningu*, w drugim – artykuł Beaty Śliwińskiej, doktorantki w Szkole Głównej Handlowej pod wyjaśniającym jego treść tytułem *Kraje arabskie szansą polskiego biznesu*.

Zapraszam do lektury, a także nadsyłania własnych propozycji publikacji, w tym ewentualnych polemik z tekstami, jakie dotychczas ukazały się na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Konrad Jaskóła

UCIECZKA DO PRZODU

Według *Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego konkurencja to współzawodnictwo, rywalizacja. *Encyklopedia zarządzania* określa przewagę konkurencyjną jako osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów. Przewaga ta jest relatywną miarą funkcjonowania firmy na rynku. Pozwala na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom i lepszych niż oferty konkurencji. Wyraża się to w wyższej jakości produktu, niższej cenie i lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym zaspokojeniu potrzeb klienta.

Jak się buduje przewagę konkurencyjną w korporacji? Najłatwiej – jeśli już się to kiedyś zrobiło.

Bez gotowych wzorców

W mojej karierze zawodowej udało mi się już raz zrestrukturyzować ogromny organizm gospodarczy. W latach 90. kierowałem płocką Petrochemią, przemianowaną potem na PKN Orlen. Przez 10 lat byłem tam dyrektorem produkcji, siedem lat pełniłem funkcję prezesa zarządu. Nie było wtedy gotowych wzorców. W latach 80. obowiązywało centralne sterowanie, dekadę później zaczynaliśmy dopiero uczyć się, na czym polega gospodarka rynkowa i zarządzanie firmą za pomocą mechanizmów rynkowych przy wiodącej funkcji rachunku ekonomicznego. Było to pojęcie, które można było traktować czysto intuicyjnie, ponieważ w poprzednim ustroju, w naszych realiach po prostu nie mogło ono funkcjonować.

Głównym zadaniem była wtedy produkcja i niewielkie były możliwości wpływu na funkcje pośrednie. Ropę naftową dostarczała jedna centrala handlu zagranicznego, a paliwa odbierała druga. Dopóki nie zmieniło się otoczenie polityczno-ekonomiczne, dopóty niewiele można było zrobić, analizując rynek. Przyszedł jednak czas i na to. Wykorzystano każdą okazję,

by przejmując funkcje zaopatrzenia w surowce i sprzedaży wytwarzanych produktów, przejmować niebagatelne marże z tego tytułu. Zgromadzone w ten sposób środki finansowe wsparte liniami kredytowymi pozwoliły na całkowitą modernizację potencjału produkcyjnego i struktur organizacyjnych, co stało się podstawą bardzo zyskowej i jednej z najnowocześniejszych rafinerii ropy naftowej i producenta paliw płynnych w Europie.

Obecna sytuacja jest zupełnie inna. Sposób na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w korporacji budownictwa przemysłowego można określić jako nieustanną ucieczkę do przodu. Wyobraźmy sobie widok, który dla naszej spółki jest jednym z efektów codziennej pracy: fragment autostrady, zakręcającej i niknącej za tym zakrętem. Jest tu wiele symboli. To my zajmujemy się – między innymi – budową dróg, dróg szybkiego ruchu i autostrad. Jesteśmy więc na tej drodze i musimy nią dalej podążać, ale naszym zadaniem jest przewidywanie, co znajduje się za zakrętem. Czy musimy zwolnić, czy odwrotnie – możemy przyspieszyć? Co nas czeka w dalszej perspektywie? Co zrobić, żeby nie zostać w tyle, za innymi?

Myśląc o tym, żeby istnieć na rynku, żeby powiększać swój udział na nim, zarząd, a zwłaszcza prezes, musi przewidzieć, co kryje się za tym zakrętem. Trafne decyzje w tym miejscu, ale na okres, kiedy już się tam znajdziemy – tworzą przewagę konkurencyjną.

Filozofia ucieczki do przodu, którą wyznaję, to dbanie, aby ta przewaga konkurencyjna była stała, to ciągła budowa potencjału firmy, stabilne finansowanie, odpowiednie gospodarowanie zasobami ludzkimi i środkami produkcji, dostosowanie do cykli koniunktury, a wręcz – paradoksalnie – dostosowanie cykli koniunktury do wizji firmy. To wreszcie rola szefa firmy. W ten sposób realnie odpowiadamy na spowolnienie gospodarcze, które mamy obecnie w kraju. Nie nazywam tego kryzysem, to przede wszystkim wyzwanie. Twierdzę, że nie znajdujemy się w kryzysie gospodarczym. Jeśli już, nazwałbym to kryzysem moralnym w biznesie, biorąc chociażby pod uwagę zjawiska korupcyjne.

Budowanie wielkiej firmy

W jaki sposób znów udało się zbudować wielką firmę? W chwili obecnej Polimex-Mostostal jest rzeczywistym liderem sektora inżynieryjno-budowlanego w Polsce. Wartość sprzedaży całej grupy sięga 5 miliardów złotych, a w roku 2009 osiągnięty został – według wstępnej oceny – zysk przekraczający 150 milionów złotych. Skala działania Polimeksu na tle polskiej konkurencji jest imponująca. Firma wyraźnie się wybija. Osiągnęliśmy to

dzięki wielu czynnikom. Komplementarność naszych działań wyraża się tym, że znakomicie pełnimy funkcję generalnego wykonawcy, realizując najbardziej skomplikowane, specjalistyczne projekty z zakresu budownictwa przemysłowego, infrastrukturalnego i ogólnego, a także w przemyśle naftowym, gazowym czy chemicznym oraz w energetyce.

Nasze wieloletnie doświadczenie wynika między innymi z tego, że obecny Polimex jest następcą centrali handlu zagranicznego Polimex-Cekop, która w latach 80. i 90. ubiegłego wieku była odpowiedzialna za projekty przemysłowe nie tylko w Polsce, lecz także w krajach należących do Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej. Polimex-Cekop sprowadzał do tych krajów całe cukrownie, cementownie, budował w Afryce, Libii, wysyłał tam tysiące pracowników. Do dziś korzystamy z ich doświadczeń, z wypracowanych w ten sposób referencji.

Jednym ze sposobów na ucieczkę przed konkurencją jest zachowywanie elastyczności działania i nadążanie za tym, co się dzieje na rynku. Aby to osiągnąć, należy odpowiednio dywersyfikować portfel usług, produkcji i relacji z klientami. Polimex jako przedsiębiorstwo budowlane jest pod tym względem unikatowe na rynku polskim, ponieważ oferuje wyjątkowo szeroką gamę usług. Poza wspomnianymi firma jest generalnym wykonawcą obiektów wspomagających ochronę środowiska, a także autostrad i dróg szybkiego ruchu; ponadto modernizuje infrastrukturę kolejową, buduje gotowe obiekty przemysłowe, centra logistyczne, stadiony sportowe i inne obiekty użyteczności publicznej.

Nie sposób nie wspomnieć o kolejnym bardzo ważnym obszarze naszej działalności. Jest nim produkcja konstrukcji metalowych, krat podestowych, a także świadczenie usług cynkowniczych (technologia zabezpieczeń antykorozyjnych polegająca na wysokotemperaturowym pokrywaniu cynkiem powierzchni elementów stalowych). W listopadzie 2009 roku uruchomiliśmy olbrzymią fabrykę konstrukcji metalowych wytwarzanych w nowoczesnych technologiach. Wytwórnia jest pomyślana przede wszystkim jako zaplecze budowy ciężkich konstrukcji stalowych, takich jak wiadukty, mosty, ale produkuje również wyposażenie dla energetyki (na przykład elementy dużych bloków energetycznych, słupy i inne konstrukcje).

Pomysł zbudowania nowej wytwórni to efekt weryfikacji obranej w tej dziedzinie strategii. Zaniechaliśmy penetrowania rynku w tym obszarze, kupowania i ratowania przed bankructwem chylących się ku upadłości spółek. Takie rozwiązanie bowiem okazało się bardzo kłopotliwe. Nie tylko z tego powodu, że trzeba było znaleźć odpowiedni obiekt i zainwestować w jego modernizację, doposażenie, adaptację do nowych zadań. Bardzo istotne było

również to, że nabywając taki obiekt, nabywało się jednocześnie już ukształtowaną, trudną do zmiany mentalność zespołów pracowniczych.

Atutem naszego nowego zakładu jest lokalizacja w Siedlcach, gdzie są dobrzy, doświadczeni pracownicy z referencjami, gdzie jest relatywnie tania siła robocza, gdzie w niedalekiej przyszłości będzie autostrada, co jest bardzo ważne z punktu widzenia logistyki.

Elastyczność i poszukiwanie nowych możliwości

Co robić, mając takie zaplecze produkcyjne i takie możliwości realizacji wielu tak zróżnicowanych projektów? Przede wszystkim powinno się stale analizować rynek, antycypować jego zachowanie w zakresie podaży i rodzaju projektów. Dywersyfikacja nie jest ustalona raz na zawsze. Należy bardzo elastycznie podchodzić do zmian na rynku i wciąż szukać najlepszych możliwych rozwiązań. Ważna jest analiza wiarygodności partnerów nie tylko z punktu widzenia bezpieczeństwa związków z nimi, ale również z punktu widzenia realizowania dla nich projektów i pomysłów, wypłacalności kontrahentów, a także analiza partnerów pod względem ich oczekiwań wobec nas.

Kolejnym elementem umożliwiającym ucieczkę do przodu jest dostępność środków finansowych – partnera i naszych, gdyż gwarantem właściwego funkcjonowania jest stabilne finansowanie realizowanych projektów. Trzeba przecież wesprzeć finansowo cały proces inwestycyjny i ogromną liczbę kontraktów. Stabilna, silna firma ma ułatwione kontakty z instytucjami finansowymi. Liczy się więc marka i wizerunek, na które pracuje się przez lata. Bardzo ważna jest również zdolność do pozyskiwania gwarancji, szczególnie dla bardzo dużych projektów. Na ogół wynoszą one 10% wartości kontraktu, stanowią tak zwaną gwarancję dobrego wykonania. Przekłada się to często na ogromne kwoty. Gdy na przykład przystępujemy do projektu w branży energetycznej za miliard złotych, to na wstępie trzeba przedstawić zamawiającemu gwarancje wartości 100 milionów złotych. Inaczej nie spełni się wymagań formalnych i nie można będzie zawrzeć kontraktu. W tym aspekcie należy właściwie odczytywać kwestię dostępności środków finansowych.

Następnym bardzo ważnym elementem jest potencjał ludzki. Mamy organizację, która w spółkach wykonujących kontrakty w pięciu segmentach zatrudnia około 14 tysięcy osób. Wartość sprzedawanych przez nas usług i wyrobów wynosi około 5 miliardów złotych. Ten zakres projektów jesteśmy w stanie zrealizować mniej więcej w połowie naszym potencjałem. W wielu przypadkach część robót, zwłaszcza infrastrukturalnych, mogą wykonywać

kooperujące z nami małe firmy. Mają one zdecydowanie niższe koszty – wydziałowe czy zarządu.

Nic tak nie boli szefa, struktury zarządzającej i rynku, jak konieczność zwalniania ludzi. Będąc tak dużą organizacją, musimy spełniać oczekiwania społeczeństwa. Spodziewa się ono, że tam, gdzie mamy znaczący potencjał ludzki, Polimex będzie stabilizować zatrudnienie w regionach, na przykład w okolicach Siedlec czy Płocka. Jak dotkliwie podważylibyśmy swoją wiarygodność, gdybyśmy nagle doprowadzili do grupowych zwolnień. Zatem – mamy organizację, ale w znakomitej części korzystamy z sił lokalnych. Jeśli realizujemy projekt w rejonie na przykład Brzeska, to angażujemy firmy transportowe z tamtego regionu. Po pierwsze – są one tańsze. Po drugie – zyskujemy w ten sposób akceptację miejscowej społeczności, ponieważ stajemy się regionalnym dużym pracodawcą.

Elastyczna struktura

Obecnie jako generalny wykonawca w przemyśle naftowym realizujemy największe projekty w Lotosie – program 10+ (800 milionów złotych) i w Orlenie – wytwórnię kwasu tereftalowego we Włocławku (500 milionów złotych). W pierwszej połowie 2010 roku projekty te będą na ukończeniu. Co dalej?

Od 10 lat nie może dojść do skutku prywatyzacja pozostałych zakładów chemicznych, w związku z czym nie możemy (na razie!) liczyć na inwestycyjne pakiety ze strony angażujących się w ich modernizację inwestorów strategicznych. Powstaje więc pytanie, jak dobrze wykorzystać posiadany potencjał? W sukurs idzie energetyka. To też jest przemysł aparaturowy, można więc planować rozszerzenie działalności w tym zakresie. A budownictwo jako obszar aktywności biznesowej? Do tej pory przede wszystkim koncentrowaliśmy się na budownictwie przemysłowym, ale jak wiemy, wartość inwestycji zagranicznych gwałtownie spada: z 17 miliardów euro w 2007 roku, przez 11 miliardów euro w 2008 roku do około 7 miliardów euro w 2009 roku. W sumie o blisko 40% w ciągu trzech lat.

Nie znaczy to, że budownictwo przestaje być atrakcyjnym polem biznesu. Bardzo blisko jest od budowania hal produkcyjnych do realizacji centrów logistycznych, galerii handlowych, stadionów sportowych. Oczywiście konieczne są referencje. Jeśli ich nie ma, znajdujemy partnera do konsorcjum i w ten sposób uczestniczymy w projekcie. Są to przykłady konieczności przewidywania i elastycznej struktury organizacji, aby w sytuacjach gwałtow-

nych zmian i niedostatku projektów w jednym obszarze móc z powodzeniem kierować posiadaną potencjał do realizacji innych projektów.

Dywersyfikacji funkcji towarzyszy dywersyfikacja geograficzna, czyli eksport wyrobów w świat oraz montaż zagraniczne, a także produkcja poza Polską (mamy spółkę na Ukrainie oraz holding spółek w Rumunii). Nie jest to łatwe. Zderzamy się z konkurencją, zwłaszcza z warunkami pracy i płacy na rynkach zagranicznych. Wymusza to utrzymanie odpowiedniej wydajności i optymalną organizację pracy.

Ważnym elementem dywersyfikacji geograficznej jest lokowanie za granicą produkcji. Ze względu na niższe koszty na zachodniej Ukrainie produkujemy wyroby stalowe, a w Żytomierzu budujemy ocynkownię. Liczymy, że obecna sytuacja polityczna i gospodarcza na Ukrainie się ustabilizuje i będzie to dla nas atrakcyjny rynek. Natomiast w Rumunii, która jest członkiem Unii Europejskiej, kupiliśmy holding spółek; pojawiają się tam strumienie środków finansowych, na przykład na drogi, a wraz z nimi możliwości biznesowe.

Poza tradycyjnymi schematami

Stworzenie w Polimeksie tak ogromnego organizmu gospodarczego może być pokazane na kilku przykładach. W 2002 roku w grupie kapitałowej Polimex-Cekop zatrudnionych było 6500 osób, sprzedaż osiągnęła poziom około 550 milionów złotych, zysk netto niespełna 6 milionów. Sytuacja była trudna, wręcz dramatyczna. W grudniu 2003 roku bank postawił kredyt Polimeksu w stan wymagalności, co oznaczało konieczność natychmiastowego jego spłacenia. W celu ratowania firmy należało podnieść kapitał, sprzedać wszelkie możliwe aktywa wraz z siedzibą. Jednocześnie w tym samym roku upadł Megadex, sztandarowa w tym czasie firma zajmująca się energetyką. Wiceprezes spółki otrzymał propozycję zbudowania w Polimeksie zakładu energetyki, w którym zostali zatrudnieni pracownicy likwidowanej firmy.

W portfelu Polimeksu znajdowała się spółka Mostostal Siedlce. Zapadła decyzja o nowatorskiej w tamtych czasach tak zwanej fuzji odwrotnej. Wyceniono obie spółki, ustalono parytet wymiany akcji i inkorporowano aktywa spółki-matki, Polimeksu, do spółki-córki, Mostostalu. Reakcje rynku były początkowo dosyć gwałtowne. Nie wierzono, że uda się z sukcesem przeprowadzić takie działania. Na efekty jednak nie trzeba było długo czekać. Już w 2004 roku grupa Polimex-Mostostal odnotowała 1,3 miliarda złotych sprzedaży i prawie 38 milionów złotych zysku netto.

W 2005 roku udało się bezkosztowo przejąć z upadającego katowickiego Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjnych kadre, z pomocą której zbudowaliśmy w firmie prężny zakład budownictwa drogowego. W 2006 roku kupiliśmy rodzinną spółkę Torpol o bardzo niewielkiej wysokości sprzedaży. Dziś spółka realizuje z powodzeniem największe modernizacje polskiej sieci kolejowej i sprzedaje usługi za około 600 milionów złotych.

W 2009 roku, mając w perspektywie osiągnięcie za ten rok sprzedaży w wysokości prawie 5 miliardów złotych, a zysku netto w granicach 150 milionów złotych, podjęto decyzję o konsolidacji grupy kapitałowej poprzez zakupienie tak zwanych resztówek akcji siedmiu spółek zależnych od Polimeksu. Transakcja polega na wyemitowaniu pakietu akcji w ilości relatywnej do ustalonego parytetu wymiany i przekazania mniejszościowym akcjonariuszom tych spółek akcji Polimeksu. W ten sposób, nie wydając gotówki, firma pozyska 100% akcji inkorporowanych podmiotów.

Korzyści z takiego połączenia są ogromne. Nastąpi pełna konsolidacja wyników inkorporowanych spółek, grupa odnotuje wzrost przychodów (głównie dzięki zniesieniu wewnętrznej konkurencji i usprawnieniu procesu ofertowania), a także obniżenie kosztów stałych i zmiennych. Ponadto są to przecież spółki, które działają w przemyśle aparaturowym, takim jak naftowym, chemicznym, energetycznym. Ten fakt tworzy ogromny potencjał. Do spółki zostają wcieleni pracownicy z ogromnym doświadczeniem i referencjami, którzy serwisują największe pracujące w polskiej energetyce maszyny, turbiny i kotły. To oznacza, że firma będzie w stanie brać udział w przetargach na największe bloki energetyczne (vide: Opole, Koźienice, Siekierki, Rybnik).

Tak zwanym wąskim gardłem jest w Polsce potencjał inżynierski, a zwłaszcza biura projektowe. W Polimeksie znaleziono rozwiązanie – własne biuro projektów. Obecnie zatrudnia ono 300 osób, może pochwalić się nowoczesną siedzibą i najlepszym wyposażeniem. Centrum Projektowe Polimex-Mostostal w znaczący sposób wspiera proces budowania ofert, pozyskiwania kontraktów w grupie i realizacji projektów technicznych.

Wizja i świadomość wymagań rynku

Opisane przykłady pokazują, jak penetrując możliwości rynku, można powiększać potencjał firmy, pod warunkiem że jej zarząd ma wizję rozwoju i świadomość wymagań rynku. Nie wolno spocząć na laurach. Trzeba kontynuować podejmowane działania, mając na względzie stale zmieniający się rynek. Tak właśnie dzieje się w Polimeksie-Mostostalu.

Last but not least... Ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa odgrywają menedżerowie spółki, a w szczególności – proszą wybaczyć, że wymienię stanowisko, które zajmuję, ale taka jest rzeczywistość – prezes zarządu. To on powinien być wizjonerem, wciąż weryfikować strategię działania korporacji. Do niego należy ocena segmentów rynku i on powinien „przynosić” wiedzę z zewnątrz do wykorzystania wewnątrz przedsiębiorstwa. Powinien być głównym łącznikiem firmy z otoczeniem, a przez to twarzą spółki – i to on głównie pracuje na jej wizerunek.

Prezes jest odpowiedzialny za strategiczne dysponowanie zasobami ludzkimi. To prezes ustanawia firmowe standardy i buduje znaczenie słowa „etyka” w biznesie (należy wyznawać zasadę: jeśli mam wymagać od innych, najpierw muszę wymagać od siebie, pod tym warunkiem mogę być wiarygodnym szefem i menedżerem). Prezes zarządu jest tą osobą, która „widzi za zakrętem” i musi tę wizję nie tylko przekazać kadrze, ale też doprowadzić do jej realizacji.

Budowanie przewagi konkurencyjnej to nie tylko cel do osiągnięcia, ale także niezbędne obecnie narzędzie pozwalające przetrwać warunki spowolnienia gospodarczego, budować i weryfikować strategię dalszego działania, wykorzystywać szanse. Trzeba stale pamiętać, że rozwój nie ma granic.



Konrad Jaskóła – prezes zarządu Polimex-Mostostal SA. Ukończył Politechnikę Śląską w Gliwicach, uzyskując dyplom magistra inżyniera chemika, a ponadto podyplomowe studia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W latach 1974–1999 pracował w Petrochemii Płock: do roku 1982 jako inżynier produkcji i kierownik zakładu, w latach 1982–1992 – dyrektor produkcji, następnie do roku 1999 był prezesem zarządu i dyrektorem generalnym. W latach 1999–2001 został powołany na stanowisko wiceprezesa zarządu Polimex-Cekop SA, a w 2001 roku objął stanowisko prezesa zarządu tej spółki. Od roku 2004 jest prezesem zarządu Polimex-Mostostal SA. Ponadto jest członkiem rad nadzorczych spółek grupy kapitałowej Polimex-Mostostal.

Wojciech Nasierowski

CZTERY PODEJŚCIA DO RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

We współczesnym biznesie restrukturyzacja przedsiębiorstw jest typowym działaniem wymuszonym zmianami. Zmiany mogą dotyczyć reguł prowadzenia biznesu zarówno w otoczeniu, jak i w wewnętrznych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Przeobrażenia wewnętrzne pojawiają się na skutek odmiennego sformułowania misji, potrzeby zastosowania nowych urządzeń, zmieniających się rezultatów działania lub nowego przywództwa. Zmiany zewnętrzne dotyczą internacjonalizacji działań, innowacji technicznych, rosnących wymagań klientów albo pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zarówno w zakresie projektowania, jak i wytwarzania stosowane są techniki komputerowe, a dzięki nim przepływ informacji jest często prostszy, szybszy i tańszy.

Zmieniają się najważniejsze zasady prowadzenia działalności gospodarczej. Jakość jest podstawowym elementem sukcesu niezależnym od branży, w której działa przedsiębiorstwo. Dylematami w zarządzaniu są kwestie koncentracji względem dywersyfikacji oraz ukierunkowanie na obniżenie kosztów albo zróżnicowanie wyrobów. Metody zarządzania są rozwijane, a wykorzystywanie różnych koncepcji organizacyjnych w różnych kulturach jest coraz lepiej opracowane. Zmiany organizacyjne mogą być konieczne ze względu na wszystkie albo jedynie specyficzne aspekty działania funkcjonalnych departamentów. Mogą dotyczyć drobnych albo podstawowych zagadnień i różnić się w zakresie czasowym oraz kosztowym ich oddziaływania. Jest to zagadnienie ważne dla praktyków zarządzania, a także jest obiektem zainteresowania teoretyków¹.

¹ S. Harvey, B. Millett, *OD, TQM and BPR: A Comparative Approach*, „Australian Journal of Management and Organisational Behaviour” 1999, nr 2, s. 30–42.

Przekształcanie przedsiębiorstw może być realizowane w ramach różnych koncepcji. Niniejszy artykuł dotyczy przekształcania przedsiębiorstw w ramach zarządzania strategicznego (ZS), kompleksowego zarządzania jakością (KZJ), reinżynierii przedsiębiorstwa (RP) oraz zintegrowanych systemów komputerowych (ZSK). Niektóre z tych koncepcji rozwinęły się w odrębne dyscypliny naukowe (np. ZS). Inne pojawiły się jako synonim metod zarządzania (np. KZJ) albo stały się „symbolami-lekarstwami” na brak efektywności (np. RP, ZSK). Występują jednak różnice w tych koncepcjach. Dotyczą przyjmowanych założeń oraz doświadczeń z ich używania, podstaw metodologicznych i popularności. Wymienione aspekty powodują problemy w wyborze optymalnej w danej sytuacji metody restrukturyzacji. Można przyjąć, że są to różne sposoby rozwiązywania problemów w biznesie – jest jednak możliwe, że występują podobieństwa w tych koncepcjach.

Artykuł dotyczy kwestii związanych z podobieństwami i różnicami pomiędzy czterema podejściami do restrukturyzacji. Opisano w nim podstawy tych podejść, porównano ich zalety i wady, mocne i słabe punkty. W podsumowaniu przedstawiono możliwości ich zastosowania.

Zarządzanie strategiczne: koncepcja restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Zarządzanie strategiczne jest zespołowym, systematycznym, długoterminowym planowaniem zagadnień ważnych dla przedsiębiorstwa i dotyczy przyszłych skutków aktualnych decyzji. Zastosowanie zasad zarządzania strategicznego pomaga jednostkom kierującym w:

- przewidywaniu konsekwencji bieżących decyzji i zmian w otoczeniu oraz określeniu hierarchii ważności elementów otoczenia;
- określeniu pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu, zidentyfikowaniu czynników sukcesu na rynku i określeniu sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej;
- określeniu celów i kierunków działania;
- koordynacji pozyskiwania i zużycia zasobów;
- udoskonalaniu komunikowania się w ramach przedsiębiorstwa i na linii przedsiębiorstwo – otoczenie.

Począwszy od lat 80. ubiegłego wieku kwestie zarządzania strategicznego zdominowały myślenie teoretyków i praktyków w zakresie kierowania organizacjami. Modele rozwiązywania problemów z wykorzystaniem programowania liniowego i modeli dynamiki Forestera okazały się niewystarczające, głównie ze względu na brak możliwości przewidywania przyszłości.

Nieuzasadnione stało się ekstrapolowanie przyszłości na podstawie analizy trendów. Fachowcy, niezależnie od tego, czy byli ekspertami w zakresie ekonomii, finansów, marketingu, historii, nauk politycznych, psychologii, socjologii, pedagogiki czy też innych dziedzin, mówili i pisali o strategicznych problemach rozwoju przedsiębiorstw. Wytworzyły się wtedy dwa podejścia do zarządzania strategicznego². Pierwsze przypisywało strategię do przedsiębiorstw (*prescriptive approach*), drugie opisywało, dlaczego strategię są takie, a nie inne (*descriptive approach*).

Podejście typu *prescriptive* wywodzi się ze szkoły harwardzkiej. Jego podstawy opisał Chandler³ w ramach tak zwanej szkoły nieformalnego projektowania. Książka *Strategia i struktura* zasygnalizowała podstawowe problemy w działaniu firmy, wynikające ze zmieniającego się otoczenia. Koncepcja ta jednak była niesformalizowana i nieprecyzyjna. Uszczegółowiły ją prace Ansoffa⁴ (z 1965 roku, polska wersja z 1985 roku) związane z formalnym procesem planowania długoterminowego oraz prace nad pozycjonowaniem przedsiębiorstw⁵. W podejściach tych istotne jest ustalenie obszarów charakteryzujących pozycję przedsiębiorstwa i określenie na tej podstawie sposobów ich działania. Podstawową tezę tych podejść jest: „zidentyfikuj zakresy, w których jesteś lub możesz być dobry, i dopasuj je do aktualnych i przyszłych potrzeb i wymagań rynku”.

Podejście to nadal dominuje w głównym nurcie prac z zakresu formułowania i wdrażania strategii. Podejścia opisowe (*descriptive approach*) w dużym stopniu wzbogacają zawartość formułowanych strategii. Opierają się one na innych założeniach epistemologicznych niż podejścia *prescriptive*, i dlatego wielu teoretyków uznaje, że ich łączenie jest metodologicznie niepoprawne. Innego zdania jest Mintzberg⁶, twórca szkoły eklektycznej.

Pomimo różnic w interpretacjach zarządzania strategicznego można wskazać pewne podobieństwa wygłaszanych opinii:

- zarządzanie strategiczne, zdefiniowane jako zbiór działań tworzących proces, może być opisywane w zakresie dwóch stadiów (faz): planowanie strategiczne oraz wdrażanie strategii;

² H. Mintzberg, *The Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, nr 3, s. 171–196.

³ A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge MA 1962.

⁴ Przykładowo I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

⁵ Przykładowo M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York 1980.

⁶ H. Mintzberg, *The Design School...*, *op.cit.*

- wymienione fazy mogą być podzielone na zbiór takich stadiów, jak: identyfikacja misji, analiza otoczenia i przemysłu, analiza przedsiębiorstwa, wybór podstawowych strategii, formułowanie strategii, opisanie planu biznesowego, opisanie struktury organizacyjnej, ocena i wybór strategii, po których następuje wdrożenie, a następnie kontrola rezultatów;
- proces zarządzania strategicznego, który ukierunkowany jest na daleką przyszłość oraz misję przedsiębiorstwa, również dotyczy działań operacyjnych.

Kiedy plan strategiczny został już zdefiniowany i oceniony, powinien pozostać niezmienny przez cały okres wdrażania. Tego typu podejście działałoby dobrze, gdyby otoczenie było stabilne, ale z reguły tak nie jest. Dlatego też tylko niewielka liczba korporacji wdraża zamierzone przez siebie strategie.

Zmiany strategiczne są często określane jako gwałtowne i podstawowe, tak jakby występowała tendencja do poszukiwania punktu przelomowego. Jednak kiedy organizacja przyjmie określoną strategię, zaczyna rozwijać się w ramach tej strategii, a zmiany występują jedynie stopniowo, drobnymi krokami⁷. Niektóre strategie funkcjonalne są zmieniane, inne pozostają takie same i jest coraz więcej dowodów na to, że zmiany strategiczne przedsiębiorstwa są lepiej opisywane w konwencji ciągłości⁸. Tak zwane podejście „uczenia się” określa, że organizacja dopasowuje się do zmieniających się warunków działania poprzez drobne zmiany⁹ albo organizacja rozpoznaje i odpowiada na drobne zmiany (*issue management*)¹⁰, albo rozpoznaje i reaguje na tak zwane słabe sygnały¹¹. Dlatego nowe strategie przynoszą rozwiązania w ramach stosowanych już struktur organizacyjnych i koncepcji rozwiązywania problemów: brak w tym kontekście poszukiwania nowych idei działania.

Metody stosowane w zarządzaniu strategicznym sugerują różne podejścia do zmiany organizacyjnej. Restrukturyzacja w ramach zarządzania strategicznego zawiera przeważnie następujące elementy¹²:

- zrozumienie przyczyn i potrzeby wprowadzenia zmiany (albo na skutek zmian – reakcja, albo przewidywanych zmian – antycypacja);
- powołanie nowego kierownictwa;

⁷ H. Mintzberg, *Patterns of Strategy Formation*, „Management Science” 1978, maj, s. 934–948.

⁸ G. Johnson, K. Scholes, R. Sexty, *Exploring Strategic Management*, Prentice Hall Canada, Scarborough 1989, s. 30.

⁹ J.B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Irwin 1980.

¹⁰ I. Ansoff, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, Engelwood Cliffs 1984.

¹¹ P. Lorange, R.T. Nelson, *How to Recognize and Avoid Organizational Decline*, „Sloan Management Review” 1987, wiosna, s. 41–48.

¹² W. Nasierowski, N.Md. Elahee, *Corporate turnaround in the developing countries dilemma*, „Business and the Contemporary World” 1995, nr 7, s. 167–180.

- podjęcie działań w celu zatrzymania pogarszania się pozycji finansowej i konkurencyjnej (albo rozpoznanie wpływu zmian na przyszłą pozycję finansową i konkurencyjną);
- wprowadzenie zmian doraźnych (na przykład sprzedaż części operacji) i restrukturyzacja finansowa;
- opracowanie i wdrożenie nowego planu strategicznego.

W czasie gdy działania biznesowe mają coraz częściej charakter globalny, a przedsiębiorstwa poddawane są presji radykalnych i fundamentalnych zmian, koncepcja zarządzania strategicznego okazuje się niewystarczająca. Nierozwiązany pozostaje dylemat wprowadzony przez Chandlera w 1962 roku: formułowania względem wdrażania albo strategii względem struktury. Koncepcje lansowane w ciągu ostatnich 30 lat wyostrzyły problemy koordynacji, strategicznych barier organizacyjnych i rozgraniczenia pomiędzy rozwiązaniami intuicyjnymi a tymi, które są podporządkowane rygorom podejść ilościowych. Dlatego też warto rozważyć możliwości dalszego rozwoju zarządzania strategicznego.

W tym zakresie prognozy nie są optymistyczne. Nie wypracowano sposobu kumulowania olbrzymiego dorobku teoretycznego i praktycznego. Książkę Mintzberga z 1998 roku *Strategic Safari* można uznać za próbę syntezy dotychczasowego dorobku. Mimo że zarządzanie strategiczne jest powszechnie stosowane i daje pozytywne rezultaty, współczesne tendencje w biznesie wnoszą zmiany i warunki działania, które nie mogą być w sposób skuteczny rozwiązywane przez modele zarządzania strategicznego. Idee ekonomii skali, specjalizacji, różnice pomiędzy zróżnicowaniem a najniższymi kosztami okazują się niekompletne albo nieadekwatne do rozwiązywania złożonych strategicznych problemów przedsiębiorstwa. Czyżby więc nastąpił zmierzch zarządzania strategicznego jako panaceum na rozwiązywanie problemów zarządzania? Być może problemy są zbyt skomplikowane, by próbować je rozwiązywać w ramach jednej „megateorii”. Tak więc sugestie o sytuacyjnym stosowaniu eklektycznych podejść mogą okazać się uzasadnione.

Kompleksowe zarządzanie jakością: koncepcja stałego usprawniania

Jeden z czynników – jakość bardziej niż wszystkie inne zwiększa udział w rynku. Połączenie jakości i dużego udziału w rynku gwarantuje zyskowość¹³. Jakość jest podstawową strategią w biznesie ukierunkowaną na dostarczanie wyrobów i usług, które za każdym razem spełniają wymagania

¹³ J.E. Ross, *Total Quality Management*, St. Lucie Press, Delray Beach 1993, s. 3.

i oczekiwania wewnętrznych i zewnętrznych klientów. Podnoszenie jakości wykorzystuje talenty i zaangażowanie wszystkich pracowników. Kompleksowe zarządzanie jakością ma zarówno techniczną, jak i kulturową stronę. Z praktyki¹⁴, a także nauczania takich autorytetów jakości, jak Deming, Juran i Crosby, wynikają następujące podstawy koncepcji kompleksowego zarządzania jakością¹⁵:

- ciągłość działania – dotyczy tego, że dalsze usprawnianie jest możliwe;
- ukierunkowanie na klienta – jakość jest koncepcją, która przyjmuje, że wymagania, potrzeby i oczekiwania wewnętrznych i zewnętrznych klientów muszą być zaspokojone za każdym razem;
- udoskonalanie procesu – konieczna jest analiza każdego z etapów procesu, który zaspokaja potrzeby klientów (od zaopatrzenia poprzez produkcję do dystrybucji i obsługi posprzedażnej). Muszą być podjęte działania redukujące zmienność wyjść i poprawiające niezawodność procesu. Niezawodny proces powoduje, że zamierzone wyjścia mieszczą się za każdym razem w ramach przyjętych kryteriów zmienności. Jeżeli zmienność nie może być zmniejszona, to należy przeprojektować proces;
- kompleksowe zaangażowanie się – rozpoczyna się od kierownictwa i wykorzystuje umiejętności wszystkich pracowników. Pracownicy na wszystkich poziomach (a także dostawcy i odbiorcy) są upoważnieni do tego, by usprawniać proces na przykład przez zmiany struktury, jeśli powoduje to usunięcie problemów i poprawienie zadowolenia klientów. Silne kierownictwo jest niezbędne, aby przeciwstawić się bezwładowi organizacji i oporowi przeciwko zmianom, aby zdefiniować jasno określone cele ukierunkowane na jakość oraz aby określać sposoby, dzięki którym jakość może być poprawiana. Zaangażowanie wszystkich pracowników pozwala poprawiać wyniki działania, a jednocześnie przyczynia się do większego zadowolenia z pracy.

Elementami wspierającymi wymienione sugestie są:

- kierownictwo – musi pomagać wszystkim zaangażowanym w proces poprawiania jakości przez skłonienie do wykorzystania danych statystycznych i przez nagradzanie tych, którzy efektywnie wykorzystują pryncypia kompleksowego zarządzania jakością;

¹⁴ Zob. GAO, *Management practices, US companies improve performance through self management Quality efforts*, General Accounting Office, Washington D.C. 1991, s. 9–10.

¹⁵ A.R. Tenner, I.J. DeToro, *Total Quality Management*, Addison Wesley 1992.

- szkolenia – jakość opiera się na umiejętnościach, nastawieniu każdego pracownika i zrozumieniu, czego się od niego wymaga. Szkolenia dostarczają informacji o misji, wizji, celach, strategii przedsiębiorstwa oraz tych umiejętności, które pomagają poprawić jakość wyrobów i usług;
- struktura pomocnicza – personel pomocniczy oraz konsultanci są potrzebni, aby wprowadzić zmiany w mentalności załogi przedsiębiorstwa i aby pomagać kierownictwu w realizacji tego zadania;
- sposoby porozumiewania się – są niezbędne, aby informacje o jakości i jej imperatywach były znane wszystkim pracownikom i aby wymusić rzetelny stosunek do zmian, dostęp do informacji o rezultatach i nowych procedurach oraz uzyskać odpowiedzi na pytania, dawać wsparcie i promować liderów jakości;
- nagrody i uznanie – informowanie i nagradzanie za sukcesy w zakresie podnoszenia jakości wskazuje pracownikom, czego się od nich oczekuje. Działania tego typu nie ograniczają się do promowania czy nagród finansowych. Dotyczyć one mogą także subtelnych gestów uznania, które przyczyniają się do zrealizowania zamierzonych celów poprawy jakości;
- mierzenie – używanie danych jest podstawowym elementem we wdrażaniu procesów kompleksowego poprawiania jakości. Pomiary są niezbędne, aby dowiedzieć się, jakie są rezultaty i w jaki sposób rezultaty te są przyjmowane przez klientów. Nie wystarczy opierać decyzji na subiektywnych przekonaniach lub wynikach niepotwierdzonych danymi statystycznymi.

„Kierownictwo ponosi odpowiedzialność za sukcesy organizacji i na bazie jej pozycji ma podstawy do tego, by określać kierunki działania”¹⁶. Niemniej kierownictwo jest najsłabszym ogniwem podczas wdrażania kompleksowego zarządzania jakością. Potwierdzają to dane ze Stanów Zjednoczonych, gdzie około dwóch trzecich inicjatyw w zakresie poprawy jakości było nieudanych¹⁷, co konsultanci i eksperci wiążą z niedoświadczeniem naczelnego kierownictwa i brakiem zrozumienia zagadnień jakości.

Stałe usprawnianie, które jest związane z ciągłością i powtarzalnością, pasuje do dalekowschodnich percepcji czasu. Występuje jednak inne określenie czasu: „To, co było wczoraj, minęło na zawsze, to dzisiaj jest chwilowe,

¹⁶ Tamże, s. 159–160.

¹⁷ M. Robson, *Quality management and management of quality*, „Journal of Quality and Participation” 1989, nr 12, s. 70–73; K. Doyle, *Who is killing total quality?*, „Incentive” 1992, nr 116, s. 12–19.

zawsze będzie druga szansa”¹⁸. Dlatego dzisiejsze problemy nie są postrzegane jako te, które powrócą. Kompleksowe zarządzanie jakością wymaga systematyczności, aby mogło przynieść rezultaty. Często poprzedzone jest wyrzeczeniami, które w krótkim okresie są trudne do zaakceptowania. Dodatkowo istniejące struktury władzy (zarząd, kierownictwo, związki zawodowe) mogą przyczynić się do tego, że wdrożenie omawianej koncepcji jest trudne¹⁹.

Przedstawiona analiza wykazuje, że występuje wiele uwarunkowań kulturowych, niezbędnych do tego, by wdrożyć kompleksowe zarządzanie jakością. Powszechnie praktykowane jest ukierunkowanie na klienta. Kolektywizm w Japonii powoduje, że nastawienie na jakość jest elementem szeroko rozumianej odpowiedzialności. Koncepcje stałego usprawniania, działania opartego na danych, analizie i udziale pracowników są dobrze ugruntowane w dalekowschodnich koncepcjach czasu, strukturze społecznej i współzależnościach pomiędzy pracownikami. Wynagrodzenie opiera się na płacy podstawowej, starszeństwie (stażu pracy), a także wynikach pracy grupowej.

W przeciwieństwie do rozwiązań japońskich amerykańska koncepcja organizacji pracy preferuje indywidualizm. Tu konflikty powstające między kierownictwem a pracownikami nie są bodźcem motywującym do wydajnej pracy.

Reinżynieria przedsiębiorstwa: zasada rozpoczynania od nowa

Reinżynieria przedsiębiorstwa (*Business Process Reengineering*) jest przedefiniowaniem i radykalną, gwałtowną zmianą procesów biznesowych, mającą na celu osiągnięcie zasadniczych usprawnień w zakresie krytycznych, aktualnych wskaźników działania, takich jak koszt, jakość, zysk, prędkość, niezawodność²⁰. „Reinżynieria biznesu nie dotyczy naprawiania czegośkolwiek [tak jak w przypadku zarządzania strategicznego i kompleksowego zarządzania jakością – przyp. W.N.]. Reinżynieria dotyczy rozpoczynania od początku, rozpoczynania od podstaw, bez obciążeń przeszłością. Zajmuje

¹⁸ S. Ronen, *Comparative and Multinational Management*, John Wiley & Sons, New York 1986, s. 133.

¹⁹ W. Nasierowski, D. Coleman, *Lessons learned from successful transfer of managerial techniques: Cultural Impediments to the transfer of TQM practices*, „International Journal of Management” 1997, nr 14(1), s. 29–39.

²⁰ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, Harper Business, New York 1993, s. 32.

się tym, jak zorganizujemy pracę dzisiaj, mając na względzie dzisiejsze wymagania na rynku, mając na myśli dzisiejsze działanie technologii. W centrum tej koncepcji jest idea braku ciągłości – tu: zidentyfikowania i odrzucenia przestarzałych reguł i podstawowych założeń używanych w przedsiębiorstwie. Podstawą reinżynierii jest »nieciągłe« myślenie, to znaczy określanie i odrzucanie przestarzałych reguł i podstawowych założeń dla przyjęcia nowych rozwiązań. To, jak ludzie i przedsiębiorstwa wykonują zadania dzisiaj, jest nieistotne dla tych, którzy zajmują się reinżynierią²¹.

Reinżynieria, choć jej założenia wydają się rewolucyjne, wywodzi się ze znanych koncepcji, na przykład zmniejszania wielkości przedsiębiorstwa bez uszczerbku dla wartości sprzedaży lub zysku – należy po prostu robić więcej z użyciem mniejszego poziomu zasobów. Reinżynieria zakłada, że istnieją trzy podstawowe czynniki zmian. Są to: wymagający klienci (rozumiejący swoje prawa), zwiększająca się konkurencja i stałe zmiany. Przypomina to model Portera pięciu sił konkurencyjnych²². Reinżynieria przedsiębiorstwa może być opisana jako sekwencja następujących kroków²³:

- krok pierwszy – zidentyfikowanie procesu do przekształcenia, dotyczące takich elementów, jak problemy z istniejącymi procesami, cele, które mają być osiągnięte, sposoby pomiaru rezultatów, opis wymagań klientów, ich priorytetów, ograniczeń związanych z procesami i kłopotów z ich wdrażaniem;
- krok drugi – wybór zespołu projektowego, z reguły składającego się z przedstawicieli kierownictwa przedsiębiorstwa i konsultantów;
- krok trzeci – zrozumienie procesu, a więc jego opisanie, zmierzenie, analizowanie i porównywanie do procesów w innych przedsiębiorstwach;
- krok czwarty – reinżynieria procesu w oparciu o nowe technologie i ich praktyczność;
- krok piąty – zweryfikowanie, czy są dostępne zasoby, aby zrestrukturizować przedsiębiorstwo, a także wdrożenie nowych procesów, które jest związane z przeszkoleniem, próbnymi wdrożeniami i oceną rezultatu.

Reinżynieria zatem nie jest ani szybkim, ani skutecznym sposobem rozwiązania problemów. Jedynie niewielka część przedsiębiorstw deklaru-

²¹ Tamże, s. 2 i 3.

²² W. Nasierowski, *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo INGO, Warszawa 1995.

²³ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the corporation...*, *op.cit.*; T. Furey, *A six-step guide to process reengineering*, „Planning Review” 1993, marzec-kwiecień.

jących dokonanie reorganizacji tak naprawdę się zreorganizowała²⁴. Pomimo zachwytów nad tą techniką stopień porażek w reinżynierii jest szacowany na 50%²⁵. Niemniej jednak tego typu podejście pasuje do amerykańskich stereotypów: „jeżeli coś się nie psuje, nie naprawiaj tego, a jeżeli psuje się, używaj reinżynierii”. Pozwala to na szybkie osiągnięcie spektakularnych rezultatów, a także na podkreślanie roli ideału lidera i zwycięzcy.

Zintegrowane systemy komputerowe: koncepcja zaakceptowania postępu technologicznego

Zintegrowany system komputerowy dotyczy ujednoczenia zasad przetwarzania danych w zakresie technicznych i operacyjnych zadań przedsiębiorstwa. W takich systemach zadania projektowania, planowania i kontroli są realizowane przez skomputeryzowane techniki projektowania (na przykład CAD, CAE), produkowania (na przykład maszyny sterowane numerycznie, robotyzacja, CAM) i techniki kierownicze wspomagające podejmowanie decyzji (MRP, planowanie operacyjne). Zintegrowany system komputerowy może być uznany za rozwiązanie konkurencyjne zwłaszcza wtedy, gdy strategie marketingowe przedsiębiorstwa podkreślają różnorodność wyrobów, ich częstą zmianę, i wtedy, gdy dział projektowania wyrobów może je zaprojektować, a dział sprzedaży może je na czas dostarczyć do klientów. Elementy te podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, zwiększają jakość i często obniżają koszty, a także zwiększają zyski.

Studenci są uczeni, że zintegrowany system komputerowy przyczynia się do zwiększenia elastyczności, wydajności i różnorodności oraz do bardziej ofensywnego reagowania na zmiany rynkowe. Dzięki niemu można pogodzić wymagania efektywności masowego produkowania z wymaganiami elastyczności (zróżnicowania) bez zwiększania kosztów. Oczekiwano zatem, że produkowanie stanie się źródłem elastycznych rozwiązań organizacyjnych, a stosowanie systemów komputerowych przyczyni się do poprawy pozycji konkurencyjnej i jakości²⁶. Rzeczywistość wykazuje jednak, że koszt zastosowania tego systemu jest z reguły wysoki, kapitał potrzebny do realizacji nie

²⁴ B. Ettorre, *Reengineering tales from the front*, „Management Review” 1995, nr 84(1), s. 13–18; Ch. Edwards, J. Peppard, *Forging a link between business strategy and business reengineering*, „European Management Journal” 1994, nr 12(4), s. 407–416.

²⁵ D.L. Revenaugh, *Business process re-engineering: The unavoidable challenge, model*, „The Developing Economies” 1994, nr 21, s. 27.

²⁶ W. Nasierowski, *Key issues in quality improvement*, „Southern Business Review” 1992, nr 18(2), s. 47–62.

jest łatwo dostępny. Kosztowne inwestycje nie przyczyniają się do uzyskania konkurencyjnych i finansowych korzyści w krótkim okresie. Zmiany organizacyjne są trudne do wprowadzenia, a przekroczenia kosztów inwestycji częste. Dla kierownictwa ryzykowne jest przeznaczenie znacznych kwot na sprzęt komputerowy, zwłaszcza wtedy, gdy oczekiwane korzyści nie są oczywiste. Przykładowo: wyrażenie zgody na kosztowne zautomatyzowanie procesu produkcyjnego, którego opłacalność będzie – co nie jest pewne – widoczna w przyszłości, może być nieodpowiedzialne. Ponadto wdrożenie systemów komputerowych często nie prowadzi do poprawy wydajności, a raporty z prac badawczych wykazują, że wdrożenie CAD/CAM nie poprawiło wydajności, a było tylko bardzo kosztowną „deską projektową”²⁷. Tańszym i bardziej skutecznym rozwiązaniem wymienionych problemów może być internacjonalizacja działalności.

Wdrożenie systemów komputerowych jest jednym ze sposobów strategicznego restrukturyzowania przedsiębiorstwa, który powoduje zmiany we wszystkich obszarach funkcjonowania. Z reguły, ze względu na ograniczenia finansowe i percepcję pracowników, systemów komputerowych nie daje się wdrożyć kompleksowo. Ponadto nierozstrzygnięta pozostaje kwestia, czy są one naprawdę potrzebne – być może jedynie szybciej będziemy produkować niepotrzebne wyroby. Powraca tu dylemat pomiędzy efektywnością alokacji zasobów a efektywnością techniczną, czyli czy wykonujemy właściwą pracę, czy też wykonujemy tę pracę właściwie²⁸.

Porównanie podejść do restrukturyzacji

Przedstawione cztery sposoby restrukturyzowania przedsiębiorstwa są w pewnej części podobne do siebie. Elementem stymulującym ich stosowanie jest chęć wdrożenia kompleksowych zmian i nadążania za wyzwaniem przyszłości. W zarządzaniu strategicznym jest to poszukiwanie sposobów sprostania nowym wymaganiom i zapotrzebowaniom. W kompleksowym zarządzaniu jakością jest to poszukiwanie lub stosowanie ulepszonych sposobów realizacji procesów. Z kolei reinżynieria przedsiębiorstwa to zdefiniowanie i zaprojektowanie na nowo podstawowych procesów. W zintegrowanych systemach komputerowych dąży się do zastosowania nowoczesnych technik otwierających

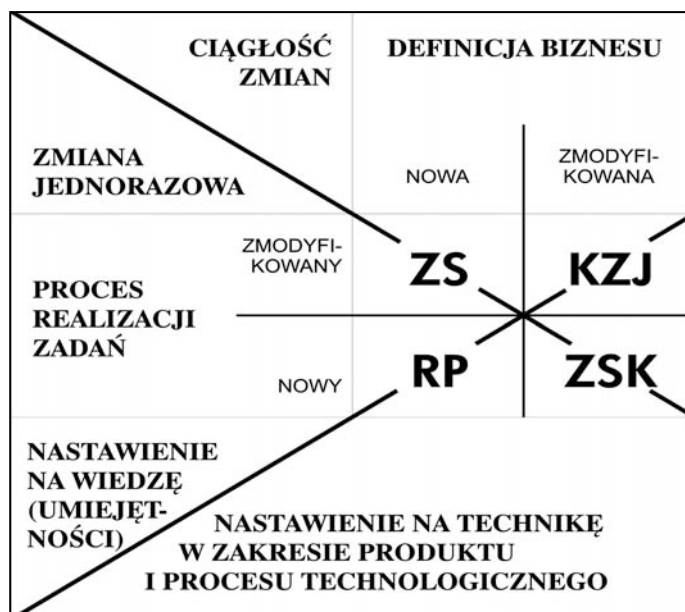
²⁷ C.A. Beatty, J. Gordon, *Barriers to the implementation of CAD/CAM systems*, „Sloan Management Review” 1988, lato, s. 25–33.

²⁸ S. Katz, *Indicators for complex innovation systems*, „Research Policy” 2006, nr 35(7), s. 893.

możliwości stosowania nowych rozwiązań. Każde z podejść stawia pytanie – co dalej, ale w różny sposób:

- zarządzanie strategiczne – co nowego można robić?
- kompleksowe zarządzanie jakością – jak to robić lepiej?
- reinżynieria przedsiębiorstwa – jak tego nie należy robić?
- zintegrowane systemy komputerowe – jak to robić inaczej?

Rys. 1. Podstawowe różnice w podejściach do restrukturyzacji przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie cztery podejścia uwzględniają zarówno aktualne, jak i przyszłe potrzeby klientów. Przyjmuje się, że ich zastosowanie przyczyni się do obniżenia poziomu „wejść” potrzebnych do uzyskania „wyjść”, za które klienci są gotowi zapłacić. Podejścia te zakładają, że zmniejszenie kosztów i podniesienie zadowolenia klientów są naczelnymi zadaniami (celami). Każde z nich może prowadzić do zmiany wielu parametrów działania przedsiębiorstwa: stopniowo w przypadku kompleksowego zarządzania jakością, gwałtownie w przypadku reinżynierii. Z rozwiązaniami pośrednimi mamy do czynienia w przypadku zarządzania strategicznego oraz zintegrowanych systemów komputerowych.

Każde z tych podejść ma swoje silne strony, co przysparza mu entuzjastów, ale także każde z nich ma słabości. Dlatego oczywiście można przyjąć,

że – z wyłączeniem przypadków i pomyłek we wdrażaniu – żadne z tych podejść w izolacji nie może rozwiązać wszystkich problemów. Opisane podejścia się uzupełniają, ale mogą być skutecznie wykorzystywane jedynie wtedy, kiedy spełnione są określone wymagania sytuacyjne.

Zakłada się, że zarządzanie strategiczne tworzy ogólne podstawy analizowania zmian, a pozostałe podejścia są alternatywnymi sposobami rozwiązywania problemów. Tendencja do rozgraniczenia procesu restrukturyzacji i zmiany strategii przedsiębiorstwa może być bardzo silna. Żeby przeciwdziałać tego typu problemowi, menedżerowie powinni w pierwszej kolejności zastanowić się, czy podstawowym problemem jest niska jakość, niska wydajność, wysokie koszty, nieodpowiednie zmiany procesów, czy też fundamentalna niemożność zrealizowania przyjętych celów w ramach przyjętych strategii. Wyjaśnienie tych kwestii jest ważne zarówno w odniesieniu do aspektów technicznych, operacyjnych, organizacyjnych, jak i kulturowych.

Decyzja odnośnie do wdrożenia nowych technologii powinna być postrzegana z punktu widzenia całej organizacji, a nie tylko z punktu widzenia najlepszego rozwiązania dla działu B+R (CAD/CAM), działu produkcji (zintegrowane systemy komputerowe) lub działu marketingu (komputerowe systemy informacji o klientach). Wszelkiego typu rozwiązania czy też kombinacje tych rozwiązań powinny być rozpatrywane kompleksowo. Duża elastyczność w zakresie projektowania i produkowania przyniesie ograniczone korzyści przedsiębiorstwu, jeżeli działa ono na stabilnym, konserwatywnym rynku. Rzetelne badania rynku nie będą miały dużej wartości, jeżeli dział B+R nie będzie w stanie zaprojektować, a dział produkcji wyprodukować wyrobu. Wtedy gdy technologia staje się elementem kompleksowej strategii (włączając w to strategię marketingowe), można osiągnąć stałe podnoszenie wydajności.

Automatyzacja może ukształtować bardziej skuteczne metody działania, ale to wcale nie znaczy, że nadaje sens podejmowanym działaniom. Dążenie do tego, żeby podnieść wydajność, na przykład przez zintegrowane systemy komputerowe, może być nieuzasadnione wtedy, gdy koszty robocizny są wyjątkowo niskie (w krajach rozwijających się). Pytania na temat jakości mogą nie mieć znaczenia wtedy, gdy rynki są zmonopolizowane, ochraniające przez przepisy, a klienci nie wiedzą, co to znaczy jakość²⁹.

Każde z przedstawionych podejść podkreśla znaczenie procesu-sposobu, w jaki „wejścia” są zmieniane w „wyjścia”. Procedury w nich stosowane rozpoczynają się od określenia potrzeb czy ograniczeń procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, a następnie przechodzi się do przeprojektowywania od

²⁹ W. Nasierowski, *Key issues in quality...*, *op.cit.*

„wyjścia” (tego, co jest potrzebne odbiorcom finalnym) do „wejścia” (czyli tego, co jest potrzebne do uzyskania „wyjścia”). Jest to tak zwane podejście „z zewnątrz do wewnątrz” (co jest potrzebne w otoczeniu i czego ja mogę dostarczyć).

Istnieją także istotne różnice pomiędzy czterema opisanymi podejściami. Każde z nich można scharakteryzować swoistym nastawieniem do czasu: od jednorazowej zmiany – naprawy (reinzynieria przedsiębiorstwa) do ciągłości zmian (kompleksowe zarządzanie jakością). Dla Amerykanów, zdominowanych krótkimi okresami, indywidualizmem i idealizmem, wdrożenie rozwiązania kończy temat: to jest zakończone, wykonałem moją pracę. Potrzeba natychmiastowych wyników, fragmentacja czasu, ideał lidera i zwycięzcy – to elementy wprowadzane przez reinzynierię przedsiębiorstwa.

Kompleksowe zarządzanie jakością, tak jak kultury wschodnie, oparte jest na długich okresach planowania, pracy grupowej i relatywizmie. Kwestia osiągnięcia ideału na końcu procesu zmian nie istnieje, ponieważ do ideału można się jedynie zbliżyć, ale nie da się go osiągnąć; ponadto nie ma on końca, gdyż czas jest postrzegany cyklicznie, a nie liniowo.

W każdym z podejść różne są założenia odnośnie do roli jednostki w kształtowaniu zmian, interpretacji nowości i określania „poprawnych” rozwiązań. Na przykład przeprojektowywanie według założeń kompleksowego zarządzania jakością odbywa się w ramach istniejących ograniczeń procesu i ukierunkowane jest na zmniejszenie wpływu ograniczeń poprzez stałe usprawnianie (*kaizen*), reinzynieria przedsiębiorstwa zaś poszukuje zmian rewolucyjnych. Pojawiają się opinie, że zasady kompleksowego zarządzania jakością są sprzeczne z reinzynierią przedsiębiorstwa i że te podejścia określają niejako ekstremalnie przeciwstawne sposoby (pozostałe dwa podejścia można umieścić gdzieś pomiędzy nimi). Źródła różnic leżą w założeniach tych metod, a te są w jednych kulturach akceptowane, a w innych nie.

Kompleksowe zarządzanie jakością i reinzynieria przedsiębiorstwa analizują problemy z innych perspektyw. Sugerują także inne porównania: stabilność zatrudnienia a polityka zatrudniania (zwalniania), przyswajanie umiejętności a nauczanie „wiedzy”, praca grupowa a kontrola pracy, wzbogacanie pracy i rotacja a specjalizacja, nagradzanie grupowe a nagradzanie indywidualne, nagradzanie za staż i status a nagradzanie za wyniki. Niemniej jednak te dwa bardzo różne podejścia mogą się uzupełniać. Reinzynierię można polecić wtedy, gdy potrzebne są zmiany drastyczne, natomiast kompleksowe zarządzanie jakością, aby kontynuować proces zmian zainicjowany przez reinzynierię. Korzystając z zaleceń teorii uzależnień sytuacyjnych (*contingency theory*), omawiane podejścia do restrukturyzacji przyjmują odmienne metody projektowania. W zakresie działań operacyjnych oraz identyfikowania sposobu działania

(zarządzanie strategiczne), a także wyboru technologii produkowania (zintegrowane systemy) mogą być zastosowane zarówno kompleksowe zarządzanie jakością, jak i reinżynieria.

Przedstawione argumenty wskazują na jeszcze jeden punkt, nad którym należy się zastanowić: przed podjęciem prób stosowania różnych podejść do restrukturyzacji w otoczeniu innym niż to, z którego się wywodzą, niezbędne jest wprowadzenie zmian w każdym z nich. Problemy modyfikacji będą powracać, gdyż działalność gospodarcza jest coraz bardziej umiędzynarodowiona.

Bibliografia

1. Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Ansoff I., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, Engelwood Cliffs 1984.
3. Beatty C.A., Gordon J., *Barriers to the implementation of CAD/CAM systems*, „Sloan Management Review” 1988, lato.
4. Chandler A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge MA 1962.
5. Dixon J.R., Arnold P., Heineke J., Kim J.S., Mulligan P., *Business Process Reengineering: Improving in new strategic direction*, „California Management Review” 1994, lato.
6. Doyle K., *Who is killing total quality?*, „Incentive” 1992, nr 116.
7. Edwards Ch., Peppard J., *Forging a link between business strategy and business reengineering*, „European Management Journal” 1994, nr 12(4).
8. Ettore B., *Reengineering tales from the front*, „Management Review” 1995, nr 84(1).
9. Furey T., *A six-step guide to process reengineering*, „Planning Review” 1993, marzec-kwiecień.
10. GAO, *Management practices, US companies improve performance through self management Quality efforts*, General Accounting Office, Washington D.C. 1991.
11. Hammer M., Champy J., *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, Harper Business, New York 1993.
12. Harvey S., Millett B., *OD, TQM and BPR: A Comparative Approach*, „Australian Journal of Management and Organisational Behaviour” 1999, nr 2.
13. Johnson G., Scholes K., Sexty R., *Exploring Strategic Management*, Prentice Hall Canada, Scarborough 1989.
14. Katz S., *Indicators for complex innovation systems*, „Research Policy” 2006, nr 35(7).
15. Lorange P., Nelson R.T., *How to Recognize and Avoid Organizational Decline*, „Sloan Management Review” 1987, wiosna.
16. Mintzberg H., *Patterns of Strategy Formation*, „Management Science” 1978, maj.
17. Mintzberg H., *The Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, nr 3.
18. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Free Press, New York 1998.
19. Nasierowski W., *Zarządzanie rozwojem techniki*, PolText, Warszawa 1997.
20. Nasierowski W., *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo INGO, Warszawa 1995.
21. Nasierowski W., Elahee N.Md., *Corporate turnaround in the developing countries dilemma*, „Business and the Contemporary World” 1995, nr 7.

22. Nasierowski W., *Key issues in quality improvement*, „Southern Business Review” 1992, nr 18(2).
23. Nasierowski W., Coleman D., *Lessons learned from successful transfer of managerial techniques: Cultural Impediments to the transfer of TQM practices*, „International Journal of Management” 1997, nr 14(1).
24. Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York 1980.
25. Quinn J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Irwin 1980.
26. Revenaugh D.L., *Business process re-engineering: The unavoidable challenge, model*, „The Developing Economies” 1994, nr 21.
27. Robson M., *Quality management and management of quality*, „Journal of Quality and Participation” 1989, nr 12.
28. Ronen S., *Comparative and Multinational Management*, John Wiley & Sons, New York 1986.
29. Ross J.E., *Total Quality Management*, St. Lucie Press, Delray Beach 1993.
30. Tenner A.R., DeToro I.J., *Total Quality Management*, Addison Wesley 1992.

Wojciech Nasierowski – dr hab., profesor w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, specjalizuje się w zakresie organizacji i zarządzania. Tematem pracy doktorskiej były *Koncepcje pomiarów systemów organizacyjnych – ograniczenia i problemy*, pracy habilitacyjnej – *Zarządzanie rozwojem techniki i perspektywa krajowych systemów*. Autor licznych publikacji w kraju i za granicą.

Adam Jabłoński

MODELE ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU A KONCEPCJA VBM ORAZ CSR

Konkurowanie przedsiębiorstw w warunkach zmian rynkowych wymaga zastosowania nowych paradygmatów zarządzania. Podobne są konsekwencje nastania epoki innowacyjności społecznej oraz hierarchii związanej z tworzeniem sieci połączeń między ludźmi, organizacjami i przedmiotami. Nowe podejście do kreacji modeli biznesu tworzonych w stanie niestabilności jako stałej cechy globalnych systemów gospodarczych wiąże się z wydłużaniem cyklu dochodzenia do przewagi konkurencyjnej na rynku. Wobec sieciowości rynkowej drogą do osiągnięcia założonego biznesu stała się systemowa zasada równowagi w projektowaniu i wdrażaniu założonego modelu biznesu.

Optymalnym rozwiązaniem wydaje się powstały w ten sposób model zrównoważonego biznesu, realizowany na krawędzi chaosu. Według Jacka Welcha opiera się on na trzech elementach mierzonych w firmie: zadowoleniu klientów, zadowoleniu pracowników oraz przepływach gotówkowych.

Różne definicje, wspólny sens

Przedsiębiorstwa muszą ciągle budować i rozwijać unikatowe strategie hiperkonkurencyjne, jeśli chcą zwyciężyć na trudnym rynku permanentnej innowacji. Także wówczas, gdy występuje kryzys finansowy i gospodarczy, podejmowane działania muszą przyjmować charakter systemowy. Wobec występującego „społeczeństwa nadmiaru” nie gwarantują sukcesu działania doraźne, ukierunkowane na bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem. Obowiązuje zasada: reagować szybko, jeśli możliwe – antycypować i kiedy ma to sens – przeprowadzić zmianę. Trzeba przyjąć takie mechanizmy zachowań decyzyjnych, które w perspektywie zdynamizowanych celów i osiąganych wyników zagwarantują przedsiębiorstwu adekwatny do zasobów materialnych

i niematerialnych poziom skuteczności i efektywności biznesowej. Można ten cel osiągnąć, przyjmując model biznesu odpowiedni do występującej kultury agresywnej walki rynkowej. Staje się on dla konkurującego na rynku przedsiębiorstwa podstawą realizacji właściwej strategii rozwoju i wzrostu, prowadzącej do sukcesu biznesowego.

Skutki dzisiejszych decyzji biznesowych jednak nie od razu stają się widoczne. Występuje inercja czasu. Trzeba też zdawać sobie sprawę, że nie jest wykluczony wzrost ryzyka i niepewności w osiąganiu założonych celów. Przy założeniu, że efektem działań przedsiębiorstwa będzie utrzymanie ciągłości biznesu, rola stabilizatora podczas wdrażania decyzji zarządczych związanych z przyjętą strategią przypada modelowi biznesu. Wtedy można liczyć na zwycięstwo rynkowe i zachowanie odpowiedniej zdolności konkurencyjnej umacniającej przewagę przedsiębiorstwa w sytuacji niepewności rynkowej.

Nie ma jednej definicji modelu biznesu, jest ich co najmniej kilka, przy czym ich generalny sens jest podobny. Według definicji opracowanej przez L. Morrisa modelem biznesu jest zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia – i stanowi element najważniejszy – silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Model biznesu opisuje, jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości (dla nabywcy) mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców¹. Natomiast P. Banaszyk kieruje się założeniem, że rozumna natura działania polegającego na zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem jest ukryta w fenomenie modelu biznesowego. Ma on nie tylko znaczenie praktyczne jako analityczna konstrukcja wyobrażenia biznesu, lecz także poznawcze – jako instrumentarium spajania dorobku teoretycznego z zakresu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem².

H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom kładą nacisk na to, że model biznesu jest konstrukcją informującą o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje o tym, jak przez klientów i rynki, opanowane zasilenia i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać w ekonomiczne wyniki. Ich zdaniem podstawowymi składnikami modelu biznesu są:

- określenie proponowanej wartości, to jest oferowanej odbiorcom szczególnej funkcji albo właściwości;

¹ L. Morris, *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania 2003.

² P. Banaszyk, *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 26.

- określenie segmentu rynkowego, czyli wskazanie kategorii odbiorców oferowanej wartości;
- wskazanie struktury łańcucha wartości, według którego przedsiębiorstwo będzie wytwarzać i dystrybuować swoje produkty;
- oszacowanie struktury kosztów i oczekiwanego zysku, charakteryzujących wytwarzanie i sprzedaż produktów przedsiębiorstwa;
- opis pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, łączącym dostawców i odbiorców wraz ze wskazaniem potencjalnych sojuszników i konkurentów;
- określenie strategii konkurowania³.

Z kolei J.C. Linder i S. Cantrell uważają, że model biznesu to po prostu skoordynowany plan działania mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta poprzez optymalne wykorzystanie zasobów i relacji⁴.

Oto opinie innych autorów. P. Stähler: model biznesu jest uproszczeniem złożonej rzeczywistości, pomagającym zidentyfikować fundamenty biznesu oraz planować jego ewolucję⁵. G. Hamel: podczas definiowania modelu biznesu występuje korelacja pomiędzy modelem biznesu a strategią przedsiębiorstwa, przy czym na podstawowe komponenty biznesu składają się strategia, strategiczne zasoby, sieć wartości oraz powiązanie z klientami⁶. F. Betz: model biznesu jest kombinacją właściwej konfiguracji zasobów, sprzedaży, zysków i kapitału⁷. Natomiast C. Ott i W. Schiemann uważają, że model biznesu jest sposobem łączenia wizji i planu realizacji celów strategicznych, łączenia koncepcji działania z jego realizacją⁸.

Sięgnijmy do polskich autorów. K. Obłój zwraca uwagę, że model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Przyjmuje zarazem założenie, że skuteczny model biznesu jest szybko imitowany przez

³ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, nr 3, s. 533–534.

⁴ J.C. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, Chicago 2004, s. 7–9.

⁵ Stähler P., *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, MCM. St.Gallen, University of St. Gallen HSG 2001.

⁶ G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 74.

⁷ F. Betz, *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal” 2002, vol. 14, nr 1, s. 21–27.

⁸ C. Ott, W. Schiemann, *Rising Strategic Measurement to Turn Vision into Reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, nr 1, s. 15.

inne firmy⁹. M. Małkowska podkreśla, że łańcuch wartości jest modelem niezwykle przydatnym w analizie istniejących i potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, pozwala również odpowiedzieć na pytanie o dominujący typ przewagi pozycyjnej danego przedsiębiorstwa¹⁰. Według A.K. Koźmińskiego model biznesu może być – ale nie musi – podstawą i inspiracją do określenia strategii i przygotowania planu strategicznego. Możliwa jest jednak także „droga na skrót”, czyli bezpośrednie, szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce.

Strategie konkurowania

Z opisanych modeli biznesu wynika, że rywalizacja wewnątrz sektora wymusza na konkurujących ze sobą przedsiębiorstwach przyjęcie odpowiednich strategii konkurowania. Dążenie do zdobycia przewagi konkurencyjnej powoduje, że przedsiębiorstwa dokonują gruntownych ocen i analiz, odnoszą je do charakteru sektora i na tych podstawach wyznaczają swą linię strategiczną, zgodnie z którą wdrażają w życie podjęte decyzje strategiczne.

Wybór trafnej strategii wymaga często oparcia się na unikatowych zasobach bądź unikatowych kompetencjach, uwzględnia czynniki występujące zarówno w makrootoczeniu, jak i mikrooczeniu. Ich zmienność może znacząco wpływać na uzyskiwaną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Ryzyko popełnienia błędu i związana z tym niepewność również stają się kryterium wyboru właściwej strategii konkurowania.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć podstawowych sektorowych strategii konkurowania, których zastosowanie może spowodować realizację przyjętego modelu biznesu. Są to:

- strategia przywództwa kosztowego;
- strategia różnicowania;
- strategia najlepszych kosztów;
- strategia koncentrowania się na niszach rynkowych na podstawie niskich kosztów;
- strategia koncentrowania się na niszach rynkowych na podstawie różnicowania.

Cechy wyróżniające każdego rodzaju strategii przedstawiono w tabeli 1.

⁹ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.

¹⁰ M. Małkowska, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, *op.cit.*, s. 78.

Tabela 1. Cechy wyróżniające poszczególne rodzaje strategii sektorowych

Rodzaje cech	Strategia przywództwa kosztowego	Strategia różnicowania	Strategia najlepszych kosztów	Strategia koncentracji na segmencie (niszy)
Cel strategii	Dostęp do szerokiego zakresu rynku (wiele segmentów)		Wartość uświadamią przez nabywców	Wąski zakres rynku, gdzie potrzeby i preferencje nabywców są znacząco różne od reszty rynku
Podstawa przewagi konkurencyjnej	Niższe koszty niż konkurentów	Zdolność dostarczania nabywcom czegoś odmiennego od konkurentów	Więcej wartości za te same pieniądze	Niższe koszty lub specjalne cechy, które spełniają oczekiwania nabywców
Wachlarz asortymentowy (tak zwana linia produktów)	Dobry produkt podstawowy (bazowy) z niewielu wyróżniającymi go cechami (akceptowalna jakość, ograniczony wybór)	Wiele odmian produktów, szeroki wybór, silny nacisk na zróżnicowanie cech	Cechy produktów dobre lub doskonałe, zróżnicowane produkty luksusowe	Cechy produktu dostosowane do gustów lub specjalnych potrzeb
Procesy wytwórcze zorientowane na:	Znajdowanie sposobów obniżki kosztów własnych bez uszczerbku dla akceptowanych przez nabywców cech produktów i poziomu ich jakości	Kreowanie wartości dla nabywców, dążenie do osiągnięcia przez produkt przewagi nad produktami konkurentów	Połączenie ze sobą wysokiej jakości produktów prestiżowych z ich cechami właściwymi dla produktów o niskich kosztach	Dostosowanie produktów do wymagań niszy rynkowej
Marketing zorientowany na:	Wykazywanie zalet tych cech produktów, które umożliwiają obniżanie kosztów nabywców	Wykazywanie zalet tych cech produktów, które nabywcy są skłonni kupować; uzyskanie za te produkty ceny, która pokryje koszty różnicowania	Obniżanie cen produktów o cechach porównywalnych z produktami konkurentów albo tworzenie wyższej wartości użytkowej produktów	Informowanie, jak cechy produktów spełniają oczekiwania nabywców w niszy rynkowej
Realizacja strategii przez:	Oferowanie produktów cechujących się dobrą relacją pomiędzy ceną a wartością, współprzyczynianie się do osiągania przewagi w dziedzinie kosztów przez obniżanie kosztów traktowane jako ciągły proces we wszystkich obszarach prowadzonego biznesu	Określanie granicznego poziomu różnicowania; ciągły nacisk na rozwój innowacyjności utrudniającej konkurentom imitowanie działań strategicznych; koncentrowanie się na kilku kluczowych produktach będących narzędziem budowania wizerunku marki i reputacji	Rozwijanie unikatowych doświadczeń i równoczesne działania w celu obniżki kosztów i podnoszenia poziomu cech produktów	Obsługiwanie niszy rynkowej lepiej niż konkurenci, nieobniżanie wizerunku i wchodzenie do innych segmentów rynku

Źródło: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 95–96.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki realizowanej strategii przywództwa kosztowego jest zbudowane na dwóch założeniach. Pierwsze: firma zarządza lepiej niż jej konkurenci własnym łańcuchem wartości, osiągając w ten sposób niższe od nich łączne koszty całkowite. Drugie: można uzyskać niższe koszty całkowite, dokonując restrukturyzacji łańcucha wartości.

Postępując w ten sposób, można stworzyć platformę warunków brzegowych modelu biznesu, strategia przywództwa kosztowego zaś może zapewnić sukces, jeśli: ceny na produkty sektora są elastyczne, istnieje potrzeba standaryzacji produktów sektora, kupujący są wrażliwi na ceny, to jest akceptują raczej dolne pułapy cen, brak konkurencyjnych cenowo substytutów, wyroby standardowe w wystarczający sposób zaspokajają potrzeby nabywców, a także producentów chroni przed dostawcami wyższa siła przetargowa¹¹.

Strategia różnicowania (dyferencjacji), nazywana także strategią przywództwa jakościowego, polega na takim zróżnicowaniu produktu, które prowadzi do jego wyjątkowości i oryginalności. Tryb postępowania jest następujący. Firma wybiera spośród dostępnych jej zakresów działalności te, na których może zdobyć przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwo, walcząc o miejsce na rynku, koncentruje swą uwagę jednak nie na rywalizacji w obszarze kosztów i cen (co dominuje w modelu poprzednim), a przede wszystkim na nadaniu produktowi takiej wyróżniającej go cechy lub wyróżniających cech, które będą atrakcyjne dla nabywców i zostaną przez nich zaakceptowane. Firma zatem stara się wygrywać jakością produktu, jego funkcjonalnością, wyglądem, warunkami i prostotą użytkowania, poziomem dostępnych za jego pośrednictwem usług oraz sposobem jego dystrybucji¹².

Inna z alternatywnych strategii określana jest jako strategia najlepszych kosztów. Pozwala ona na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki akceptowanej przez klientów cenie i jednocześnie odpowiednio wysokiej jakości produktów, dobrym serwisie, właściwych cechach funkcjonalnych. Kluczem do sukcesu biznesowego jednak jest wówczas zadbanie o to, by firma ponosiła koszty niższe od kosztów ponoszonych przez jej konkurentów¹³.

Kolejna z tej dziedziny propozycja to strategia koncentrowania się na niszach rynkowych. Najpierw dobiera się segment danej gałęzi przemysłu umożliwiający redukcję kosztów do poziomu niskiego, a następnie dopasowuje się profil aktywności biznesowej firmy do tego, by mogła ona lepiej niż konkurenci zaspokajać potrzeby wybranego rynku częściowego. Sukces

¹¹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 96–99.

¹² Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 64.

¹³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, *op.cit.*, s. 102.

wynika wtedy albo z lepszego zaspokojenia potrzeb wybranego fragmentu rynku, albo z obniżki kosztów jego obsługi, albo z obu tych przesłanek łącznie¹⁴.

Wdrażając opisane strategie, należy pamiętać, że zarówno istniejąca, jak i potencjalna konkurencja, z jaką firma ma do czynienia, stanowi bez wątpienia jedno z najpoważniejszych źródeł ryzyka biznesowego. I to niezależnie od tego, czy zagrożenie wynika lub wyniknie z wprowadzenia przez rywala nowego, atrakcyjnego produktu przeznaczonego na daną część rynku, czy też z większego obniżenia przez konkurentów kosztów, czy po prostu pojawienia się na danym fragmencie rynku firmy od razu startującej z niższego od osiągniętych przez pozostałych uczestników rywalizacji poziomu kosztów¹⁵.

Dzisiaj wygrywają tylko i wyłącznie innowacyjne modele biznesu oparte na zasadach równowagi biznesowej odnoszącej się do wszystkich grup interesariuszy. Dlatego w warunkach hiperkonkurencji tak istotne jest rozważne rozpatrzenie wszystkich dostępnych modeli biznesu, staranne wyważenie ich zalet i niedostatków oraz zdolności firmy do ich praktycznego zastosowania. Nie jest to zadanie łatwe. Wiele przedsiębiorstw ma kłopoty z doбором odpowiedniego dla nich modelu biznesu, z uchwyceniem właściwych źródeł budowy swej strategii.

Wynika to między innymi z częstej jeszcze niepełnej znajomości uwarunkowań sektorowych wpływających na odpowiednie mechanizmy zarządzania. Niepełna orientacja w uwarunkowaniach sektorowych dotyczy głównie braku obejmującej całość zagadnienia wiedzy na temat dojrzałości sektora, jego atrakcyjności i stabilności. Dotyczy także bardzo jeszcze częstego braku umiejętności skutecznego działania w warunkach występujących presji, ograniczeń, szans i okazji.

Łączne zastosowanie koncepcji VBM i CSR

Istotnym czynnikiem eliminującym występującą w przedsiębiorstwie lukę strategiczną i operacyjną może być łączne stosowanie dwóch koncepcji zarządzania: VBM (*Value Based Management*) oraz CSR (*Corporate Social Responsibility*).

¹⁴ T.P. Tkaczyk, *Ryzyko gospodarowania a strategię konkurencji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 99.

¹⁵ M. Szczerbak, *Ryzyko strategiczne działalności przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczania*, w: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, A. Fierla (red.), Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 53.

Istnieje wiele definicji koncepcji VBM. Według A. Szablewskiego zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest współczesnym systemem zarządzania zawierającym narzędzia i procedury podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji mających na celu długoterminowy wzrost wartości przedsiębiorstwa i pomnażanie bogactwa jego właścicieli¹⁶. Natomiast T. Dudycz twierdzi, że zarządzanie wartością jest koncepcją kierowania przedsiębiorstwem, zakładającą skupienie działań i procesów zarządczych na maksymalizowaniu jego wartości w interesie właścicieli i zaangażowanych przez nich kapitałów. Podstawowy cel istnienia przedsiębiorstwa to podnoszenie jego wartości i temu powinno służyć sterowanie działalnością operacyjną i inwestycyjną przedsiębiorstwa. Właściciele są jedyną stroną, która maksymalizując własne korzyści, zarazem maksymalizuje roszczenia i oczekiwania innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem¹⁷.

W tym ujęciu wartość przedsiębiorstwa odpowiada idei podejścia dochodowego do wycen, która wiąże wartość z wynikami jego działalności. Zgodnie z tym podejściem przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile przynosi dochodu, począwszy od dzisiaj do nieskończoności¹⁸.

Oto kilka informacji o koncepcji CSR. Według K. Davisa i R. Blomstroma polega ona na tym, że społeczna odpowiedzialność kierownictwa korporacji nakłada na nie obowiązek wyboru takich decyzji i podejmowanych działań, które wyrażają dbałość zarówno o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i o ochronę oraz pomnażanie dobrobytu społecznego¹⁹. Koresponduje z tym ujęciem także jedna z pierwszych definicji odpowiedzialności społecznej sformułowana przez H.R. Bowena. Otóż twierdzi on, że obowiązkiem przedsiębiorcy jest stosowania takiej polityki, podejmowanie takich decyzji lub podążanie takimi drogami, które stanowią dla społeczeństwa pożądanym celem i wartością²⁰.

Nieco inny punkt wyjścia przyjmuje w swej definicji D.C. North. Podkreśla, że rozwiązywanie problemów współczesnej cywilizacji wiąże się z przechodzeniem od świata, w którym źródłem niepewności jest świat przyrody, do świata, w którym niepewność ta pochodzi ze świata społeczne-

¹⁶ *Strategie wzrostu wartości firmy*, A. Szablewski (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 15.

¹⁷ T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, „Studia i Monografie” nr 143, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 9.

¹⁸ *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, W. Skoczylas (red.), PWE, Warszawa 2007, s. 15.

¹⁹ K. Davis, R. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975, s. 13.

²⁰ H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, za: A.B. Carroll, *Corporate social responsibility*, „Business and Society” 1999, nr 38(3), s. 268–295.

go²¹. Interesujące jest spojrzenie na problemy związane ze zdefiniowaniem koncepcji CSR M.E. Portera i M.R. Kramera. Twierdzą oni, że nie ma wewnętrznej sprzeczności pomiędzy poprawianiem kontekstu konkurencyjnego a prawdziwym zaangażowaniem firmy w działalność na rzecz dobra społecznego²². Innymi słowy, zysk osiągnięty bez przestrzegania istniejących norm nie jest moralnie usprawiedliwiony, i dlatego przedsiębiorstwa powinny podlegać zewnętrznemu mechanizmowi kontroli społecznej²³.

Wiedza, kapitał intelektualny i kluczowe kompetencje

Skuteczna realizacja koncepcji CSR w wymiarze strategicznym jest możliwa wtedy, gdy do budowy pozycji konkurencyjnej wykorzysta się dorobek występujących w społeczeństwie poglądów dotyczących przede wszystkim roli aktywów niematerialnych. Wysuwają się tu na plan pierwszy koncepcje związane z wykorzystaniem wiedzy i możliwości tkwiących w kapitale intelektualnym organizacji. Oznacza to, że strategia wykorzystująca CSR wymaga zidentyfikowania zestawu zmiennych wspomagających, opartych głównie na wiedzy, kapitale intelektualnym oraz na kluczowych kompetencjach.

Budowane w oparciu o wiedzę kluczowe kompetencje stanowiące aktywa niematerialne są dla obserwatora zewnętrznego niedostrzegalne i trudne do imitacji. Nie mają substytutów, są trwałe. Po to jednak, by uzyskać wyraźną przewagę nad konkurentami, muszą być one oczywiście lepsze niż u nich. Są elementem specyfiki przedsiębiorstwa i zarazem wnoszą znaczący wkład w wartość postrzeganą przez klienta²⁴.

Ponieważ kapitał intelektualny firmy zyskuje swą wartość tylko wraz z wyborem odpowiedniej strategii, działania firmy zmierzające do tworzenia wizerunku związanego z odpowiedzialnością społeczną wymagają kreowania i modyfikacji już posiadanego kapitału. Zdarza się, że niewłaściwa struktura

²¹ D.C. North, *Understanding Economic Change and Economic Growth (Pojmowanie zmian ekonomicznych i wzrostu gospodarczego)*, w: *Globalizacja, marginalizacja, rozwój*, G.W. Kołodko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 137.

²² M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 66.

²³ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 32.

²⁴ A. Chodyński, *Wiedza jako zasób strategiczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*, A. Chodyński (red.), Wydawnictwo WSiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2006, s. 22.

kapitału intelektualnego (w tym szczególnie kapitału społecznego) uniemożliwia realizację strategii opartej na zasadach CSR. Barięą może być brak kluczowej wiedzy. Należy przy tym podkreślić, że zarządzanie firmą (w tym z wykorzystaniem wiedzy) i kształtowanie jej pozycji konkurencyjnej musi być powiązane ze zjawiskami występującymi w otoczeniu organizacji.

Powstaje zatem pytanie: jak połączyć ze sobą dwie koncepcje zarządzania – uwypuklone w koncepcji VBM oczekiwania udziałowców i jednocześnie spełnić potrzeby i oczekiwania innych interesariuszy, wyrażone w koncepcji CSR? Odpowiedzią jest wielowymiarowe spojrzenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości przy posiłkowaniu się koncepcją *shareholders*, dotyczącą spełnienia potrzeb udziałowców (akcjonariuszy firmy), oraz koncepcją *stakeholders*, związaną z zaspokojeniem roszczeń wszystkich interesariuszy firmy. Tak powstaje platforma współpracy opartej na równowadze osiągniętych celów z uwzględnieniem długoterminowego generowania dodatnich przepływów gotówkowych.

Źródłem wzrostu wartości przedsiębiorstwa mogą być nie tylko aktywa finansowe, ale także zachowanie środowiskowe. Świadomość występowania powiązań pomiędzy opłacalnością działalności firmy a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw sprawia, że zasady funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku się zmieniają. Korporacje transnarodowe aktywnie działają na rzecz stworzenia swojego wizerunku zgodnego z oczekiwaniami akcjonariuszy stawiających na wzrost sprzedaży. Myśląc strategicznie, włączają one i podnoszą rolę zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, przy czym nie traktują jej jedynie jako wyrazu społecznego poparcia i płynącej z rynku społecznej reputacji²⁵.

Sustainability Balanced Scorecard

Istotnym narzędziem budowy równowagi w stosunku do wszystkich interesariuszy może być *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Jest to oparta na założeniach zrównoważonego rozwoju karta wyników stanowiąca narzędzie kreacji modelu zrównoważonego biznesu. W swojej podstawowej konstrukcji opiera się na założeniach klasycznej strategicznej karty wyników, opracowanej w 1992 roku przez Kaplana i Nortona²⁶. Natomiast rdzeń

²⁵ T. Pakulska, M. Poniadowska-Jaksch, *Przedsiębiorstwa a otoczenie w warunkach globalizacji*, w: *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, K. Kuciński (red.), Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 51.

²⁶ R.S. Kaplan, D.W. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

SBSC wzbogaca tę koncepcję o strategiczne czynniki ekologiczne oraz społeczne. Są one w kreowanym modelu zrównoważonego biznesu analizowane w powiązaniu z dialogiem odbywającym się pomiędzy interesariuszami przedsiębiorstwa.

Ten model biznesowy, będący kombinacją aktywów materialnych i kapitału intelektualnego, służy realizacji odpowiedniej w danej sytuacji rynkowej strategii sukcesu²⁷. Jest on swego rodzaju kokpitem menedżerskim, budowanym z wykorzystaniem metodologii zrównoważonego rozwoju, nastawionym na spełnienie założeń równowagi korporacyjnej²⁸. Koncepcja ta interesująco wiąże zasady budowy i kaskadowania strategii w układzie odpowiednich perspektyw modelu klasycznej karty wyników, rozszerzonych na wszystkich poziomach zarządzania o aspekty ekologiczne i społeczne. Dzięki temu w odniesieniu do przyjętych jednocześnie w strategii przedsiębiorstwa zasad CSR następuje kompleksowe powiązanie teorii *stakeholders* z teorią *shareholders*.

W takim ujęciu w istotny sposób SBSC wspomaga i determinuje strategiczne cele ekologiczne i społeczne przedsiębiorstwa oraz stanowi odzwierciedlenie relacji zachodzących pomiędzy miękkimi i niefinansowymi czynnikami organizacji oraz jej wynikami finansowymi²⁹. Powstaje platforma pozwalająca na bezkonfliktowe, wzajemne wykorzystanie koncepcji VBM z koncepcją CSR. W wyniku tego tworzy się kompatybilny system kreowania wartości dla interesariuszy, umożliwiający osiąganie założonych wyników finansowych przedsiębiorstwa, gwarantujących zwycięstwo rynkowe w warunkach turbulencji zachodzących na rynku zmian strategicznych.

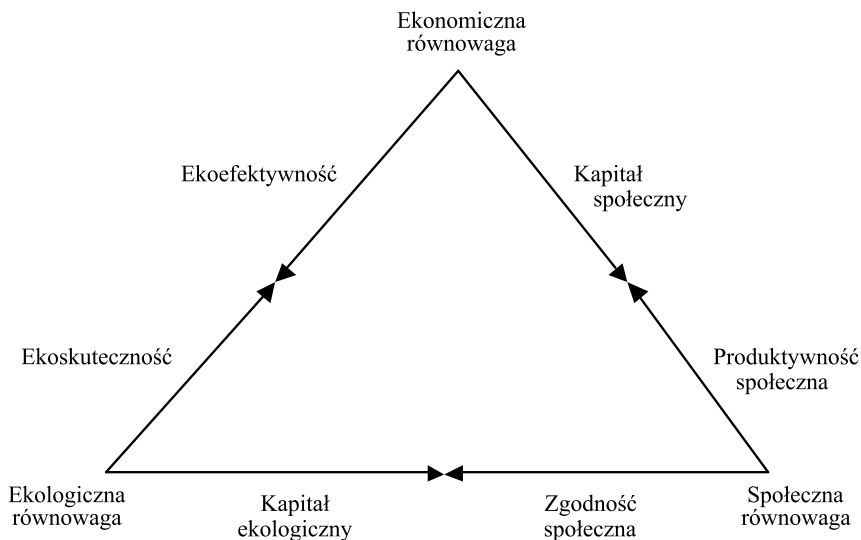
Podstawą w tym modelu jest przedstawione na rys. 1 drzewo równowagi, pozwalające na zbudowanie zgodności pomiędzy kapitałami ekologicznym, społecznym i ekonomicznym. Celem jest podporządkowane potrzeby zapewnienia równowagi ekonomicznej kreowanie efektywności oraz produktywności kapitału społecznego.

²⁷ M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2006, nr 2, s. 67.

²⁸ M. Epstein, P. Wisner, *Good Neighbours: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC*, Balanced Scorecard Report, Massachusetts: HBS Publishing, 2001, maj-czerwiec, s. 5.

²⁹ T. Bieker, T. Dyllick, C.U. Gminder, K. Hockerts, *Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard – Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte*, IWOe-Diskussionsbeitrag nr 94, Institut für Wirtschaft und Ökologie an der Universität St. Gallen, St. Gallen 2001, s. 3.

Rys. 1. Drzewo równowagi pomiędzy kryteriami ekologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi

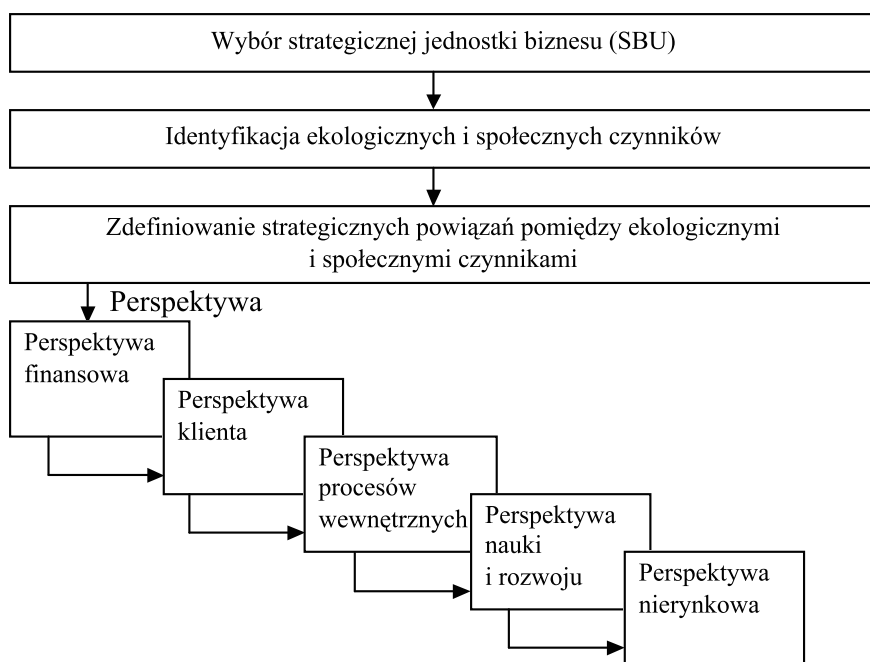


Źródło: K. Hockerts, *The Sustainability Radar (STAR). A Step towards Corporate Sustainability Accounting. Discussion Paper*, The New Economics Foundation, London 1996, s. 6.

W praktyce jednak często występują niezauważane przez zarządzających sprzeczności między celami organizacji, co może być przyczyną nieskuteczności w realizacji założonej strategii przedsiębiorstwa. Budowa SBSC zatem powinna spełniać następujące wymagania:

- procesy zachodzące w organizacji muszą być zarządzane zgodnie z zasadami VBM z uwzględnieniem ekologicznych i społecznych aspektów wynikających z zasad CSR;
- należy zapewnić zintegrowanie zasad VBM oraz aspektów ekologicznych i społecznych z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwa;
- SBSC w odniesieniu do aspektów ekologicznych i społecznych powinno zapewnić kaskadowanie strategii na poszczególne jednostki biznesu (SBU);
- w SBSC wymagane jest w tym celu wyznaczenie dodatkowej perspektywy, tak zwanej perspektywy nierynkowej (*non market perspective*).

Proces implementacji SBSC przedstawiono na rys. 2.

Rys.2. Proces formułowania SBSC

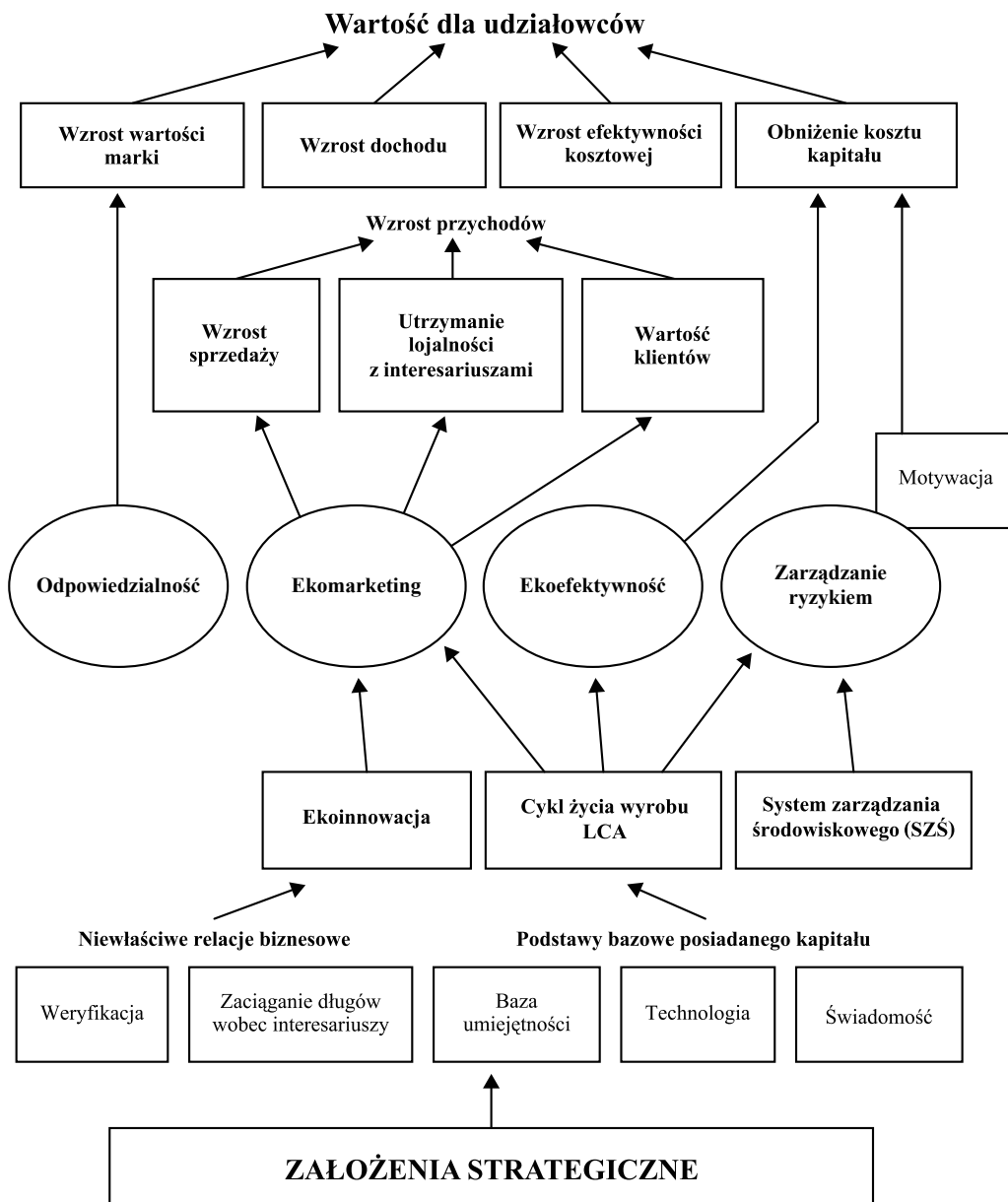
Źródło: F. Figge, T. Hahn, *Sustainable Value Addend – Measuring Corporate Contributions to Sustainability Beyond Eco-Efficiency*, Center for Sustainability Management, Lüneburg 2002, s. 3.

Strategiczne powiązania czynników społecznych i ekologicznych

Należy wyraźnie zaznaczyć, co wynika także z zamieszczonych rys. 2 i 3, że w przedstawionym modelu we wszystkich perspektywach klasycznej BSC oraz w nowej tak zwanej perspektywie nierynkowej nieodzowne jest zdefiniowanie strategicznych powiązań czynników ekologicznych i społecznych. To one bowiem wpływają bezpośrednio na osiągnięte wyniki i wyznaczają poziom zadowolenia poszczególnych grup interesariuszy, spowodowany stopniem wykorzystania wspomnianych czynników na potrzeby budowy wartości rynkowej firmy w jej strategii. Spełnieniu tego założenia może służyć mapa strategii obejmująca wyznaczone perspektywy. Poszczególne cele zdefiniowane według odpowiednich kryteriów społecznych i ekologicznych w określonych perspektywach powiązane są z miernikami, tak zwanymi *Key Performance Indicators* (KPI).

Rozbudowany przykład SBSC przedstawia rys. 3.

Rys. 3. Przykład SBSC



Źródło: K. Hockerts, *Corporate Sustainability Management – Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability*, w: *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, Bangkok, 21–24 January 2001, s. 4.

SBSC koncentruje się przede wszystkim na zbudowaniu właściwych relacji z interesariuszami. Relacje te wiążą kryteria ekologiczne i społeczne z takimi obszarami rozwoju organizacji i budowy jej wartości, jak ekomarketing, efektywność, ryzyko, innowacja, cykl życia wyrobu oraz funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskiem. System powiązań uwzględnia także aspekty technologiczne, czego rozwinięciem może być zastosowanie technologicznych map drogowych. Należy ponadto pamiętać, że finalnym produktem stosowania technologicznych map drogowych jest łączenie cząstkowych technologicznych map drogowych w jedną zintegrowaną mapę, stanowiącą wynikowy model strategii technologicznej firmy³⁰.

Przyczynia się to do wzrostu sprzedaży, zapewnienia i utrzymania lojalności klientów, budowy wartości klientów, a w dalszej konsekwencji do wzrostu wartości marki, wzrostu dochodów, wzrostu efektywności kosztowej i obniżenia kosztu kapitału. Ostateczny wynik znajduje odbicie w korzyściach odnoszonych przez udziałowców. Taki model osiągania wartości dla udziałowców wydaje się optymalny w obecnej rzeczywistości rynkowej. Narzędzie, jakim jest SBSC, można z powodzeniem stosować – mając świadomość istotnego znaczenia zasad zrównoważonego rozwoju w obecnej rzeczywistości biznesowej – do kreowania długoterminowej wartości przedsiębiorstwa także w warunkach polskich uwarunkowań gospodarczych.

Generalna konkluzja zaś jest następująca: zmienia się postrzeganie modelu biznesu. Model ten inspirowa głęboką zmianę zachowań organizacyjnych w gąszczu drapieżnej walki o rynek i klientów. Brak szerokiego spojrzenia ukierunkowanego na spełnienie potrzeb i oczekiwań interesariuszy może doprowadzić do szybkiej utraty przewagi konkurencyjnej. Wydaje się zatem celowe zwrócenie szczególnej uwagi na kreację nowoczesnych mechanizmów tworzenia zwycięstwa rynkowego z uwzględnieniem zasad zrównoważonego biznesu w przyjętych modelach biznesu.

Bibliografia

1. Betz F., *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal” 2002, vol. 14, nr 1.
2. Bowen H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, za: A.B. Carroll, *Corporate social responsibility*, „Business and Society” 1999, nr 38 (3).
3. Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, nr 3.

³⁰ M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Technologiczne mapy drogowe w zrównoważonej karcie wyników*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 1, s. 54.

4. Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975.
5. Jabłoński M., Jabłoński A., *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2006, nr 2.
6. Jabłoński M., Jabłoński A., *Technologiczne mapy drogowe w zrównoważonej karcie wyników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 1.
7. Kaplan R.S., Norton D.W., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
8. Linder J.C., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, Chicago 2004.
9. Morris L., *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania 2003.
10. Ott C., Schiemann W., *Rising Strategic Measurement to Turn Visio into Reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, nr 1.

Adam Jabłoński – dr, nauczyciel akademicki i pracownik badawczy w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej, współwłaściciel firmy doradztwa biznesowego OTTIMA plus w Dąbrowie Górniczej, prezes zarządu Europejskiego Forum Odpowiedzialności Ekologicznej w Katowicach.

Jan Klimek

KREATYWNOŚĆ U PODSTAW

Określenie „przedsiębiorczość” bywa niekiedy zamiennie używane z określeniem „kreatywność”, co jest co najmniej dużym uproszczeniem. By dotrzeć do istoty rozróżnienia tych dwóch pojęć i zarazem – paradoksalnie – ich w znacznym zakresie tożsamości, warto sięgnąć do metod, jakie formułuje semiotyka, „interdyscyplinarna nauka o znakach”, jak ją definiuje na swych stronach internetowych Polskie Towarzystwo Semiotyczne¹.

John Locke, urodzony w 1632 roku we Wrington angielski filozof, lekarz, polityk, politolog i ekonomista, któremu przypisuje się użycie po raz pierwszy tej metody do opisu zjawisk będących przedmiotem dociekań naukowych, w swej opublikowanej na początku ostatniej dekady XVII wieku fundamentalnej pracy *Rozważania dotyczące rozumu ludzkiego* pisał o semiotyce jako o „nauce o znakach (...). Jej zadaniem jest rozważać natury znaków, którymi umysł się posługuje, chcąc rzeczy zrozumieć albo przekazać innym swą wiedzę o nich”.

Pojęcia bynajmniej nietożsame

Semiotyka lubi posługiwać się relacją opozycji: określony element nabiera właściwego mu znaczenia tylko w opozycji do innego elementu (i odwrotnie). Czy jednak w przypadku pojęć „kreatywność” i „przedsiębiorczość” ta najprostsza semiotyczna relacja jest wystarczająca? Już w potocznym odczuciu nie ma między nimi opozycji, występuje raczej komplementarność. Im więcej jednego elementu, tym więcej drugiego. Czy w odwrotnej relacji jest podobnie?

Otóż kreatywność kojarzy się z twórczością, aktywnością, innowacyjnością. Sytuujemy ją raczej na poziomie psychologii działania jednostki niż na poziomie wymiernych efektów tych działań możliwych do zmierzenia,

¹ <http://www.pts.edu.pl/?news&nid=22>.

zważenia, policzenia. Ten drugi poziom – wymiernych efektów – chętniej i częściej przypisywany jest przedsiębiorczości jako rodzajowi ludzkiej aktywności nakierowanej na zazwyczaj mierzalne cele. W biznesie chodzi najczęściej o zysk, chociaż nie zawsze, a zwłaszcza nie zawsze chodzi o zysk doraźny. Może to być wystąpienie na rynku z ofertą bardziej konkurencyjną jakościowo lub cenowo od oferty konkurenta jako otwarcie drogi do zysków perspektywicznych, może to być opracowanie produktu wywołującego nowe potrzeby konsumentów, na przykład takiego, jakim stała się w latach 30. ubiegłego wieku nowoczesna pralka automatyczna.

Człowiek może być kreatywny na różne sposoby i w różnych dziedzinach. Może być kreatywny przez swą aktywność w sztuce, sporcie, polityce, gospodarce i w bardzo wielu innych obszarach. Jednakże artysta czy sportowiec jest przedsiębiorczy dopiero wówczas, gdy potrafi w wymierny sposób spożytkować efekty swego działania.

Na pewno człowiekiem kreatywnym był Teofil Ociepka, najwybitniejszy po Nikiforze polski malarz naiwny. Być może w odniesieniu do Nikifora, zwanego Nikiforem Krynickim, syna – jak się przypuszcza, bo dane te nie są pewne – ubogiej głuchoniemej Rusinki Eudokii Drowniak i być może jednego z malarzy odwiedzających w tym czasie krynicki pensjonat „Trzy Róże”, do którego jak i innych miejscowych schronisk i pensjonatów jego matka roznosiła wodę, określenie „przedsiębiorczość” dałoby się z trudem dopasować. Jednak w odniesieniu do Teofila Ociepki byłoby to trafieniem kulą w płot.

Nim nieporadnym życiowo Nikiforem zaopiekował się krynicki artysta malarz Marian Włosiński (wcześniej próbowało się nim opiekować małżeństwo Banachów, któremu Nikifor zawdzięcza pierwszą publiczną wystawę swych prac w warszawskim SARP w 1949 roku, potem było jeszcze wiele innych, między innymi w paryskiej galerii Diny Vierny, w Amsterdamie, Brukseli, Liege, Hajfie, Baden-Baden, Frankfurcie nad Menem, Hanowerze), zarabiał on sprzedawaniem przechodniom obrazków kreślonych na kawałkach tektury, okładkach zeszytów, strzępach papierów. Dziś te obrazy – a stworzył ich, jak się ocenia, około 40 tysięcy – warte są majątek (największy ich zbiór znajduje się w Muzeum Okręgowym w Nowym Sączu, w rodzinnej Krynicy w zabytkowej wili „Romanówka” znajduje się poświęcone mu muzeum). Wtedy sprzedawał je za co łaska i był to jego jedyny dochód.

Inaczej było z Teofilem Ociepką. Malował, ponieważ była to jego pasja, jego miłość. Mówił, że malowanie uważa „za Boże posłannictwo”. W jego obrazach „wyjątkowo misternie przeplatają się elementy zaczerpnięte z życia górników, śląskich baśni i legend oraz literatury okultystycznej. Cechuje je inwencja wyobrazeniowa i odwaga kolorystyczna. Wszystko razem tworzy

niezwykły konglomerat. Intryguje do dzisiaj antropologów i kolekcjonerów” – pisze Małgorzata Kitowska-Łysiak z Instytutu Historii KUL². Jednak ten urodzony w Janowie Śląskim twórca utrzymywał się z pracy w kopalni „Wieczorek”, a po osiągnięciu odpowiedniego wieku i stażu – z emerytury górniczej. Twórczość plastyczna, nawet gdy przynosiła dodatkowe dochody, nigdy nie była traktowana przez niego jako sposób zarobkowania.

Biznesmen Thomas Alva Edison

Zupełnie inny obraz kreatywności i przedsiębiorczości reprezentuje na przykład najpłodniejszy chyba wynalazca w historii Stanów Zjednoczonych (i nie tylko) Thomas Alva Edison, urodzony w 1847 roku w małym miasteczku Milan w stanie Ohio, w pobliżu jeziora Erie, skąd po siedmiu latach jego rodzice – a on z nimi – przeniósł się do innego niewielkiego miasteczka – Port Huron nad jeziorem o tej nazwie.

Edison był kreatywny od najwcześniejszego dzieciństwa, co zresztą w latach nauki szkolnej przysparzało mu sporo kłopotów. Naukę tę z powodu choroby (zaraził się szkarlatyną) rozpoczął później niż koledzy, bo w wieku ośmiu lat, i dość szybko – po paru miesiącach – przerwał, gdyż okazał się najgorszym uczniem w klasie. Nauczyciel nie był w stanie przymusić go, nawet stosując chłostę, do zapamiętania wiadomości, jakie jego zdaniem uczeń powinien ze szkoły wynieść. Mały Edison zadawał za to mnóstwo pytań. Potem jeszcze od czasu do czasu – z podobnym skutkiem – trafiał do innych szkół, aż uznał, że ciekawsze od opowieści nauczycieli są książki i stał się ostatecznie i raz na zawsze samoukiem. Był samoukiem, gdy w 1880 roku zakładał naukowe czasopismo „Science”, ukazujące się do dziś, najwyżej (oprócz brytyjskiego tygodnika „Nature”) notowane źródło informacji o najważniejszych odkryciach w dziedzinie nauk przyrodniczych oraz z uwagą śledzonych i żywo dyskutowanych publikacji poświęconych roli nauki we współczesnym świecie. Pozostawał samoukiem także wtedy, gdy w 1927 roku – na cztery lata przed śmiercią – został członkiem Narodowej Akademii Nauk w Waszyngtonie.

„Czysta” kreatywność nieskażona jeszcze żadnym osobistym interesem zainspirowana została przeczytaną w wieku dziewięciu lat książką opisującą różne proste eksperymenty naukowe i paranaukowe. Edison najpierw powtórzył wszystkie opisane w książce doświadczenia, potem rozpoczął własne: namówił kolegę do łyknięcia ogromnych ilości proszku stosowanego do

² <http://www.culture.pl>.

produkcji lemoniady z nadzieją, że spowoduje to jego lewitację (wytworzony przez proszek gaz miał unieść kolegę w górę, tak jak unosi się balon), kiedy indziej podłączył do kocich ogonów przewody elektryczne, gdyż spodziewał się, że koty, ocierając się o siebie, będą wytwarzać ładunki elektryczne...

Z czasem jego uwaga skierowała się ku mniej ekstrawaganckim przedsięwzięciom. Gdy rok później Edison został ostatecznie wyrzucony ze szkoły, zainteresował się bliżej elektrycznym telegrafem skonstruowanym przez brytyjskiego fizyka i wynalazcę Charlesa Wheatstone'a w 1837 roku. Telegraf ten został wyposażony jeszcze w tym samym roku przez Amerykanina Samuela Finleya Breese'a Morse'a w alfabet złożony z kropek i kresek i nazwany jego imieniem. Edison stał się najlepszym znawcą tego wciąż jeszcze uważanego za nowość wynalazku w swoim miasteczku i zainstalował go w tamtejszej stacji kolejowej, a sześć lat później stał się – dzięki podłączeniu kilku urządzeń telegraficznych do jednego przewodu – wysoko cenionym ekspertem z tej dziedziny już nie tylko na skalę miejscową, ale w całych Stanach Zjednoczonych.

Nieustanne eksperymentowanie sporo kosztowało; ponieważ w domu się nie przelewało, Edison zaczął dość wcześnie zarabkować. Najpierw jako sprzedawca gazet, potem napojów chłodzących i słodczy w pociągu kursującym między Port Huron a Detroit. Gdy ukończył 21 lat, ostatecznie usamodzielniał się, przeniósł się do Bostonu i podjął pracę w Towarzystwie Telegraficznym Western Union, przedsiębiorstwie działającym w dziedzinie, która go wówczas szczególnie pasjonowała. Boston był miejscem szczególnym, mieszczą się tu do dziś między innymi dwie najsłynniejsze uczelnie amerykańskie: powstały w 1861 roku z inicjatywy kilkudziesięciu miejscowych przedsiębiorców Massachusetts Institute of Technology, który dał początek wielu nowym gałęziom techniki, takim jak teleinformatyka, biotechnologia i nanotechnologia, oraz założony w 1636 roku, a więc jeszcze w czasach, gdy Stany Zjednoczone były kolonią brytyjską, Harvard University. Miasto jak magnes przyciągało niespokojnych duchem inżynierów-eksperymentatorów pasjonujących się innowacjami, przedsiębiorców otwartych na różnego rodzaju nowinki.

Było tu też mnóstwo sklepów oferujących materiały i przyrządy do eksperymentowania, gdzie w jednym z nich, należącym do Charlesa Williamsa, powstał swego rodzaju klub eksperymentatorów. Charles Williams był jednym z owych niespokojnych duchów i współpracował głównie jako dostawca niezbędnych elementów do opracowywanych wynalazków nie tylko z Thomasem Edisonem, który w budynku jego sklepu i warsztatu zainstalował swoje prywatne laboratorium, ale także z Josephem Stearnsem, Alexandrem Grahamem Bellem i innymi. Tam też Edison doszedł do wnio-

sku, że kreatywność wcale nie musi być jedynie kosztownym hobby, a może być – jeśli połączy się ją z przedsiębiorczością – źródłem przyzwoitych dochodów, znacznie większych niż te, z którymi stykał się dotychczas na przykład w swym rodzinnym domu; ojciec Edisona wprawdzie zarabiał na swą liczną rodzinę (było sześćcioro dzieci), prowadząc lokalną firmę handlującą drewnem budowlanym, a w końcu – gdy nie dało się z niej wyżyć – z obwoźnego handlu, jako komiwojażer wędrujący po różnych, często odległych miastach i miasteczkach Stanów Zjednoczonych i Kanady.

Pierwszym krokiem było zbudowanie urządzenia umożliwiającego automatyczne drukowanie aktualnych kursów akcji. Edison zaproponował je miejscowej giełdzie i gazecie „Boston Daily Telegraph”, gdzie się sprawdziło i wzbudziło zainteresowanie innych giełd i gazet (także w Nowym Jorku). Zarobił na tej transakcji 40 tysięcy dolarów, co w XIX wieku było sumą imponującą, wystarczającą na to, by uwolnić się od kłopotów materialnych, a także pozwalającą na zorganizowanie, wyposażenie i uruchomienie profesjonalnego, nastawionego na zysk laboratorium naukowego w Menlo Park w New Jersey. Obecnie Menlo Park jest częścią miasta Edison, kiedyś Raritan, nazwanego tak po latach na cześć wynalazcy.

Założeniem „fabryki wynalazków”, która już po dwóch latach współpracowała z kilkudziesięcioma pomysłodawcami, było: „jeden przełomowy wynalazek co pół roku, jeden mniej istotny co dziesięć dni...”. Potem dołączyły inne podobne laboratoria, w tym potężne West Orange (dziś jest to muzeum) oraz przedsiębiorstwa, które dały początek między innymi największej obecnie na świecie spółce kapitałowej General Electric. Edison był też twórcą pierwszej w świecie elektrowni publicznej w Nowym Jorku.

Laboratoria pracowały według własnych planów badawczych opierających się na pomysłach współpracowników i samego szefa. Drugą busołą ukierunkowującą poszukiwania badawcze „fabryk wynalazków” były zamówienia napływające z zewnątrz, od klientów, którzy sami nie dawali rady z rozwiązaniem problemów technicznych. Ostatecznie, jak się ocenia, w utworzonych i administrowanych przez Edisona laboratoriach powstało około 5 tysięcy patentów. Blisko 1100 z nich było wystawionych na jego nazwisko. Na liście dorobku laboratoriów Menlo Park i West Orange znalazły się między innymi: fonograf, silnik prądu stałego, prądnica prądu stałego, oscyloskop, płyta gramofonowa, perforowana taśma filmowa, kamera filmowa z rejestracją dźwięku, projektor filmowy, suche baterie alkaliczne, dyktafon, pióro elektryczne, wyrzynarka do wewnętrznego wyrzynania, a także betoniarka, lodówka, pierwsza na świecie guma syntetyczna i ... krzesło elektryczne.

Zdolność do tworzenia i wizualizowania szans

Droga, jaką przebył Thomas Alva Edison od dziecięcych zabaw przez młodzieńcze eksperymenty po zawodowe tworzenie i sprzedaż wynalazków za pokaźne honoraria, jest klasycznym przykładem rozbudzenia w sobie przedsiębiorczości, której podstawą była ujawniająca się od najmłodszych lat i nieustannie, przez samokształcenie rozwijana i umacniana kreatywność. Jest wiele definicji przedsiębiorczości. Najtrafniejsza wydaje się następująca: przedsiębiorczość to zdolność człowieka do tworzenia i wizualizowania szans, przejmowanie kontroli nad możliwościami, absorbowanie i organizowanie niezbędnych środków, prowadzące do powstania nowych dóbr.

Przedsiębiorczość opiera się na trzech podstawowych elementach: kontrolowaniu możliwości, uruchamianiu środków i uzyskiwaniu rezultatów, ale kluczem pozwalającym na ich uruchomienie i spożytkowanie jest informacja, wiedza oraz know-how. Może przybrać postać przedsiębiorczości indywidualnej bądź korporacyjnej, ale bywa też – nie jest to zjawisko rzadkie – zespoleniem tych dwóch postaci. Przedsiębiorczość indywidualna realizuje się przez przedsiębiorczą jednostkę wchodzącą w relacje na przykład biznesowe czy polityczne z otoczeniem, jest podejmowana osobiście oraz na własne ryzyko, z założeniem osobistych korzyści biznesowych (może być jednak także inny cel – korzyści polityczne lub prestiżowe). Z kolei przedsiębiorczość korporacyjna oznacza działania współpracującego ze sobą zespołu, w którym wyraźnie wyróżnia się lider; zespół tworzony jest na przykład przez kierownictwo i załogę firmy nastawionej na korzyści biznesowe (polityczne, prestiżowe i inne).

Istnieją też odmienne, dodatkowe podziały. Wyróżnia się na przykład przedsiębiorczość rodzinną czy wirtualną. Wyznacznikiem jest nie tyle istota przedsiębiorczości jako zjawiska społecznego, ekonomicznego, bo ta pozostaje uniwersalna, podobna w każdym przypadku, ile kształt i miejsce jej przejawiania się. Przedsiębiorczość rodzinna wyraża się w tworzeniu i kierowaniu firmą określaną jako „rodzinna”, to znaczy taką, w której dana rodzina jest właścicielem na tyle dużego firmowego kapitału, że może kontrolować działalność jednostki lub ma wystarczającą reprezentację w organach zarządzających do tego, by ingerować w bieżące zarządzanie. Niektórzy dodają, iż cechą przedsiębiorczości rodzinnej jest ponadto dążenie do tego, aby własność powstałego w jej wyniku przedsiębiorstwa rodzinnego przechodziła w naturalny sposób z pokolenia na pokolenie. Przedsiębiorczość wirtualna to z kolei taka, które realizuje się w cyberprzestrzeni i tylko pod tą postacią ma styczność z rzeczywistością realną. Kojarzona jest ona z rozwojem serwisu *the grid*.

Jak można przeczytać na stronach internetowych³, *the grid* jest systemem integrującym i zarządzającym zasobami będącymi pod kontrolą różnych domen (od instytucji po system operacyjny) połączonych siecią komputerową, nastawionym na oferowanie usług odpowiedniej, wysokiej jakości. Używa się w nim standardowych, otwartych protokołów i interfejsów ogólnego przeznaczenia (odkrywania i dostępu do zasobów, autoryzacji, uwierzytelniania). W sensie ogólnym, podkreśla na przykład autor hasła *grid* w Wikipedii, *grid computing* oznacza przetwarzanie danych traktowane jako usługa użyteczności publicznej. Inaczej mówiąc, dla klienta nie jest ważne, gdzie są przechowywane jego dane ani który komputer wykonuje zlecenie. Natomiast koncepcja *grid computing* widziana od strony usługodawcy oznacza alokację zasobów, współużytkowanie informacji oraz konieczność zapewnienia wysokiej dostępności.

Celem jest stworzenie prostego, lecz wielkiego i potężnego, wirtualnego komputera z ogromnej ilości połączonych, niejednorodnych systemów współdzielących różnego rodzaju zasoby. Ma on pozwolić na rozwiązywanie problemów dużej skali, w zakresie znacznie większym niż pozwalają na to wieloprocesorowe superkomputery lub lokalne klastry komputerowe. Pierwszy użył tego pojęcia Ian Foster, profesor na Uniwersytecie Chicagowskim, naukowiec pracujący w ANL (Argonne National Laboratory). Idea ta ciągle ewoluje, pojawiają się nowe obszary jej zastosowania.

Wracając do definicji ogólnej przedsiębiorczości (zdolność człowieka do tworzenia i wizualizowania szans, przejmowanie kontroli nad możliwościami, absorbowanie i organizowanie niezbędnych środków, prowadzące do tworzenia nowych dóbr), jest ona zatem niezwykle mozolnym, pracochłonnym procesem nieraz stanowiącym serię działań o sporym ryzyku obejmującym przedsięwzięcia od pomysłu do efektu, w przypadku przedsiębiorczości biznesowej – od pomysłu do powstania realnej wartości wprowadzanej na rynek. Próbując zdefiniować czynniki ukierunkowujące i motywujące ludzi przedsiębiorczych angażujących się w przedsięwzięcia biznesowe do kreowania odpowiednich pomysłów (bo z założenia powinni to być ludzie o zdolnościach kreatywnych, inni w warunkach tak ostrej jak obecnie konkurencji nie mają w biznesie szans), mających doprowadzić do „tworzenia nowych rzeczy”, można wyróżnić co najmniej kilka sytuacji zależnych bądź od cech danej osoby, bądź kontekstu zachodzących w otoczeniu lub na rynku wydarzeń.

³ <http://www.bing.com/search?q=the+grid&go=&form=QBRE&filt=lf>.

Czasem niezadowolenie, czasem przypadek...

Z literatury, ale przede wszystkim z praktyki wiadomo, że czynnikiem inicjującym dążenie do osiągnięć przez indywidualną lub korporacyjną przedsiębiorczość (a także rodzinną czy wirtualną) może być niezadowolenie z tego co jest, powodowane tym dążenie do zmiany istniejącego stanu rzeczy. Niekiedy impulsem staje się przypadek. Charakterystycznym przykładem jest powstanie nylonu. Został on wynaleziony, jak opisują Wiesław M. Grudzewski i Irena K. Hejduk w książce *Zarządzanie technologiami*, w następujących okolicznościach:

„W roku 1928 jeden z asystentów zatrudnionych w zajmującej się od ponad stu lat wytwarzaniem amunicji i materiałów wybuchowych firmie Du Pont zostawił przez roztargnienie na cały weekend włączony palnik pod naczyniem zawierającym pewną substancję chemiczną. Gdy po weekendzie zajrzał do pracowni, w naczyniu nad palnikiem zastał zespolone włókno. Był to nylon.

Wcześniej podobny efekt przemiany substancji chemicznej zauważono parokrotnie w laboratoriach niemieckich. Niemieccy naukowcy nie uznali jednak, by był to fakt wymagający zwrócenia uwagi. Inaczej było w laboratoriach Du Ponta. Trwało jednak kilka lat, nim ustalono, jak celowo wytwarzać nowe włókno. Gdy wreszcie tę zagadkę rozwiązano, przystąpiono do rozwijania produkcji. Dzięki temu, że niemieccy konkurenci zlekceważyli wcześniej przez nich notowane przypadki uzyskiwania nowego tworzywa, uważając je za »błąd badawczy«, Du Pont wyrósł na czołową potęgę w nowoczesnej chemii, zdominował rynek²⁴.

Czynnikami inicjującym może być też marzenie, wizja nowego, a także – co wcale nie jest rzadkie – radość tworzenia, satysfakcja powodowana tym, iż robi się coś użytecznego, nowego, na co nikt wcześniej nie wpadł. Takim przykładem było zbudowanie przez braci Wright (Wilbura i Orville'a) pierwszego zdolnego do lotu samolotu, który 17 grudnia 1903 roku uniósł się w powietrze na 33 sekundy i przebył trasę 36,5 metra (tego samego dnia odbyli nim jeszcze trzy przeloty, najdłuższy na odległość 270 metrów, trwający 59 sekund). Innym podobnym przykładem była inspirowana głównie radością tworzenia działalność wynalazcza Leonarda da Vinci, który był nie tylko genialnym artystą, ale także niezwykle płodnym innowatorem w sferze techniki (podobnie jak Thomas Alva Edison był w tej dziedzinie samoukiem). Pozostawił około 10 tysięcy szkiców i rysunków technicznych,

²⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 248.

w ówczesnych czasach fantastycznych, jak szkic spadochronu, śmigłowca, łodzi – według jednych autorów – napędzanych parą, według innych – mechanizmem pedałowym.

Oczywiście snuł marzenia, że dokonywane odkrycia przyniosą mu wymierne korzyści. Miała je przynieść na przykład zaprojektowana przez niego szlifierka do ostrzenia igieł o wydajności 480 tysięcy sztuk w ciągu dwunastogodzinnej dniówki, z której zastosowania dochód miesięczny miał wynieść około 5 tysięcy dukatów. Trudno się dziwić tym marzeniom, nigdy bowiem nie uwolnił się od kompleksu nieślubnego dziecka wiejskiej dziewczyny i mediolańskiego prawnika, który opiekę nad Leonardem powierzył swoim sędziwym rodzicom. Nie był co prawda człowiekiem ubogim, nie był też jednak mimo sławy, jaka go otaczała, i mimo opieki możnych mecenasów sztuki człowiekiem wolnym od trosk materialnych.

Większość wynalazków Leonarda da Vinci nie doczekała się wówczas realizacji, wiele pozostało jedynie na etapie studyjnych szkiców. Niektóre nabrały jednak konkretnego kształtu przynajmniej w postaci prototypu i przeszły próby praktyczne, na przykład działa wyrzucające pociski pod ciśnieniem pary. Oddany z niego strzał trzydziestokilogramową kulą osiągnął celu oddalonego o 1100 metrów, choć określenie „cel” jest dość umowne. Artysta i wynalazca, nie oglądając się na to, czy ktoś korzysta z jego propozycji różnych nowych machin i innych projektowanych urządzeń, nieustannie pracował nad kolejnymi, pobudzany do tego radością tworzenia. Był jak Edison niespokojnym duchem, tyle że Edison doszedł tą drogą do wielkiej fortuny, co nie w pełni stało się udziałem Leonarda da Vinci⁵.

Generalnie, przynajmniej gdy chodzi o sferę biznesową, źródeł pomysłów i możliwości przedsiębiorczych należy przede wszystkim poszukiwać wśród następujących czynników: oczekiwania klienta realne lub antycypowane, często opierające się na niezadowoleniu, tworzenie nowych potrzeb, a także wykorzystanie i udostępnianie istniejących zasobów oraz nowych technologii.

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

⁵ F.M. Feldhas, *Maszyny w dziejach ludzkości. Od czasów najdawniejszych do Odrodzenia*, Państwowe Wydawnictwa Techniczne, Warszawa 1958, s. 347–357.

Danuta Dudek

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT ORIFLAME COSMETICS AB

(ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ORIFLAME COSMETICS AB)

The role of human capital management is to create business value and improve performance in organizational and personal terms. Modern companies are those that try to maximize individual capabilities and engagement of employees regardless of their position in the corporate structure¹. The term „human capital” is used here to define the practices used in an organization (Oriflame Cosmetics AB) which work towards the long-term sustainability of the company. People’s potential that consists of competencies, intellectual skills and motivations is to be managed by the organization. To understand human capital it is important to point out its qualitative nature, difficulties in measurement, a slow-paced development within the organization and its uniqueness, difficult to copy².

The author of the essay works as a Skin Care Brand Manager at Oriflame Cosmetics AB based in Stockholm, Sweden.

Oriflame Cosmetics is over 40 years old, one of the fastest growing beauty companies on the market. Oriflame’s business model is based on direct selling present in 61 countries, of which the company is the market leader in more than half. The company offers a wide range of beauty products (about 900) as well as an opportunity to join the sales force (as of today over 3.1 million consultants). Company sells products worth 3.1 billion Euro annually and has 7500 employees worldwide (350 employees in the head office in Stockholm

¹ The human capital management <http://www.humancapitalmanagement.org/>, downloaded on June 10th 2009 8:57 pm.

² M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa, 2007, pp. 16–21.

and 122 scientists in R&D in Dublin). Oriflame branches are spread through four regions – EMEA, CIS, Asia, Latin America.

Global working

Oriflame represents a global working environment with opportunities to work in one of the countries where the company has a presence. Human capital management in the global environment is a challenging and complex process. Therefore, to ensure that the company not only attracts and recruits the best people available but also retains and develops them, the position of a Global Talent Manager was created three years ago. The author interviewed Carl Esselin who actually holds this position in order to get hot off the press information about processes that support human capital development³.

According to the Global Talent Manager the position is „to identify the people best suited to take on specific jobs within an organization. The goal is to get relevant information out to the managers in the organization so they can have as good a base as possible when they make decisions about employees. The important thing is to facilitate recruitment, both internally and externally. Because of the company’s growth, there is a need for people from outside, especially at the junior level, but there is a need to create an internal job market to allow people to grow in the organization.”

The company is very focused on fulfilling dreams and therefore tries to fill more key positions with internal people instead of recruiting from outside. There is a big potential to hire good candidates from within and key people to feel there’s a chance for personal and career growth.

Asked about the „key employees”, the global talent manager recalled great performers who are vital for the organization. They are performers that the company depends on for reaching Oriflame’s goals. Those people are being given high attention and high support for developing within their position and for staying in the organization. Surprisingly, those people are defined as high performers of low potential. The ones described as good/outstanding performers with high potential have high probability for a quick career in the company and should be given high attention and high support to move up in the organization in the near future. However, there is a risk of leaving the company by this group and this is taken into account by the organization. The next group of employees defined by the Global Talent Manager is „associates with estimated high potential that perform well under their potential in their

³ Interview with Carl Esselin July 9th 2009, Stockholm.

present role for one reason or another”. So the manager should find out why and then take appropriate measures, for instance relocation or personal development. And it’s worth mentioning that the last group of de-motivated or poor-performers are unlikely to develop within the organization and are sometimes harmful to the motivation of people around them. According to Carl Esselin, these should be relocated or asked to resign.

Stockholm head office has a special role to help to manage human capital in the organization and by creating opportunities for professionals to make dynamic switches between Stockholm office and the regions. However, there is no virtual system implemented to support the project. Instead, there is a focus put on each manager within the organization to sustain the right people to run business smoothly. This unique for the organization human capital management system has been highlighted by the global talent manager several times over the conversation and recognized as efficient, cost-effective and in line with the corporate culture.

SWOT analysis

To conduct a SWOT analysis applied to the human capital management at Oriflame, the specific areas can be treated as key factors to identify pluses and minuses of the system⁴:

1. Related to strengths and weaknesses:
 - company’s culture,
 - corporate governance,
 - organizational structure,
 - leadership,
 - employees’ qualification and skills,
 - career planning,
 - training and development programs,
 - labor cost,
 - recruitment,
 - work design and job design,
 - performance management,

⁴ C. Royal, L. O’Donnell, *Embedding the logic of human capital analysis in the investment markets: an open systems approach*, Conference Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, University of Limerick, Sept 8–9, 2005, pp. 518–526; C. Royal, L. O’Donnell, *Emerging human capital analytics for investment processes*, „Journal of Intellectual Capital” 2008, vol. 9, issue 3, pp. 367–379; M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa, 2007, pp. 102–107.

- succession planning,
 - rewards,
 - employees' involvement,
 - employees' absence rate;
2. Related to opportunities and threats:
- international labor law,
 - country labor law,
 - cosmetics market specifics,
 - consultants' and clients' attitudes towards the company, products, employees.

Taking into account the above factors of human capital management system, strong areas, as well as weak points to be developed further have been identified. Some of the factors (perceived by the author as more important than others) have been described in more detail than the others.

Strenghts

Corporate culture driven by three major values. Oriflame unique culture stands for three core values that define what the company is and how it works. These values are Togetherness, Spirit and Passion. Togetherness explained by „People who work together and share the same goals achieve greater results. They motivate each other and know that pulling together is more rewarding than going it alone.”⁵ Spirit stands for „People with a can-do spirit have a winning attitude and never give up. They are prepared and committed to do whatever it takes to succeed.” And Passion – „Passionate people have the power to change the world. They love what they do, they believe in it. They know deep down that they can make a difference.”⁶

Flat organizational structure and efficient corporate governance. The good example showing how an organization deals with difficulties is a recent situation of a shortage of managers caused by the recent move of the offices from Brussels, Malmo and Fribourg and the fact that the company is growing very fast, which means there is always a need to bring in external people. To counteract any possible turbulence, the company has short processes and creates a kind of a pool of talent, both internally and externally, that can fill positions when they become available. Since Stockholm's office run up and relevant candidates have been recruited, the feedback regarding all the

⁵ HRC The internal HR Magazine for Oriflame, No. 4, Sept 2008.

⁶ HRC The internal HR Magazine for Oriflame, No. 2, Nov 2007.

processes within the organization was gathered in order to collect knowledge and gain information what kind of processes should be developed.

Good leadership. The working environment is to empower employees to grow as professionals and as future leaders. Employees are being encouraged to continuously seek development to ensure the organization has the capacity to meet competence demands in the future. Focus on performance management is to make employees grow within the company and thus support internal succession planning and to give an opportunity to develop leadership skills both in employees' day-to-day work on various projects and leadership training program called Oriflame Way and Oriflame Academy Step I-III.

Highly qualified employees. The achievement of a sustained competitive advantage depends on the firm's capacity to develop and deploy its knowledge-based resources. However, not all resources are equally important for the achievement of this competitive edge.⁷ Therefore Oriflame identifies key employees and puts a big focus on developing them within the organization.

Relevant training programs realized through all steps of Oriflame Academy and adjusted to each particular employee's demands to deliver best suitable and relevant training. The training is of a wide area of development, such as leadership, winning, problem solving, presentation, communication skills etc.

Efficient recruitment campaigns. The move of the offices from Brussels and Malmo to Stockholm is proof of a well-organized relocation and recruitment project. Despite its high cost and massive loss of employees, this huge, unique recruitment process across all markets Oriflame operates in has been proven to be worth the effort in order to improve communication between different functions and create one global support office. Since almost ½ of the staff left the organization, the 'knowledge flow' was broken, however a good preparation of new comers and the involvement of the whole crew led the company to the upper level in just a few months after the move.

A very good work design. The space split by project groups not departments to let communication of different functions without effort. Always open space regardless of its location across all markets.

Simple and affordable succession planning realized around the year on all levels of management, including the head office and all the branches. By implementing this common tool for measuring both performance and behavior the company is able to align leadership and culture within the organization. There are four levels of the process in Oriflame.

⁷ J.R. Perez, P.O. de Pablos, *Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, issue 3, pp. 82–91.

1. Quarter one each year (departmental level)
 - Information to Regional Directors or Executive Committee.
 - Preparation for Succession Planning process and reviews.
 - Completion of waterfalls and final preparation for reviews.
2. Quarter two each year (country level)
 - Country and departmental review.
 - Preparation for regional review.
3. Quarter three each year (regional level)
 - Regional and divisional review.
 - Preparation for global review.
4. Quarter four each year (global level)
 - Global review.

Oriflame's succession planning tool is being used for planning who possibly could take a particular person's position, if they, for instance, get promoted to a new position within the organization. That makes people think about their successors, who with the right plan and coaching could develop to take certain positions. The successors are obviously people who the organization wishes to keep and develop for the future and that's why managers are obliged to mark 'risk of loss' within the scale from high through medium to low. This is to identify what's the likelihood of losing a certain person in the near future taking into consideration loyalty, skills, market conditions for this profile etc. On the other hand, there is 'Readiness' scale that says when the candidate will be ready to take on a higher position. The company puts the main responsibility in each manager's hands to deliver actual, real 'performance and potential' input regarding a successor as well as development requirements to identify crucial areas for the successor to improve enough to take on a higher position. Again, relationship between the manager and the employee is in focus.

- High involvement of employees observed in practically each position within the corporation seems to be the day-to-day result of the unique corporate culture.
- Clarity of rewards.
- Employees' absence low rate.
- Labor cost decrease thanks to the big relocation project over the last two years.

Weaknesses

Job design issue. Although the work is designed very well, it seems there is an area to be improved when a job is designed. Instead of creating only op-

erational and managerial role, there should be more cross functional positions, so employees could develop different skills and obtain varied experience.

Issue with precisely measured performance management. Performance management system is to help employees understand their goals and receive an appropriate feedback on their performance in order to improve and develop employees in their specific roles. There are three separate performance meetings each year in Oriflame reflecting the vision of performance driven culture in the company and to ensure that all employees understand and can adapt to individual performance targets:

1. Development meeting with each person. This target meeting is to have the manager deliver the goals for the coming year in writing (contract to be signed by both parties) and orally to the employee.
2. Target and development meeting between the employee and the manager, where they discuss the employee's performance versus targets and development needs/wishes. Moreover, during the meeting the employee also gives feedback to the manager about himself/herself and the organization.
3. Review meeting, where the manager gives an oral and written feedback on the employee's performance. This is an opportunity to discuss development needs, succession planning etc.

There seems to be an area to be developed in the future which is measurable and clearly defined goals. For instance, sales value for each brand as a target for project teams to be achieved. That would increase employees' awareness and responsibility for the project as well as improve team-work.

Career planning and career possibilities not communicated nor discussed enough with employees based on the input the author gathered. From employee's perspective it's not easy to see the next big step in the career since there are no time frames defined, even though the development path of the person heads in a certain direction, clearly identified by the organization.

Opportunities

International and country labor law. Oriflame is originally a Swedish corporation that maintains high 'Scandinavian rooted' standards of work conditions and focus on each employee, which are visible in each of the branches, regardless of the local law. Its attractiveness as a 'friendly employer' has been awarded many times, i.e. by Polish students in 2008.

Cosmetics market specifics – natural Swedish cosmetics, never tested on animals and perceived by consumers as high quality products that can compete with the main global players on the market.

Consultants' and clients' positive attitudes towards the company, products, employees. There is a belief in the cosmetics world that consultants are the most loyal consumers of products. Hence consultants are personally involved in the distribution system and run their business with Oriflame, they cannot be considered as 'ordinary consumers' who might change their loyalty from one brand to another. All the implications of being involved in sales and promotion of products make consultants very loyal and dedicated consumers. Based on observation it seems like the attention and positive feelings are transferred from products to the whole company, including employees. Such a big power of over three million active representatives worldwide is unique in the cosmetics industry and comparable only with Avon.

Threats

International and country labor law. Can be analyzed in both ways – as an opportunity and a threat, since certain changes in labor law might lead to a labor cost increase and therefore have a big impact on the company's activity in a particular market.

Cosmetics market specifics – a relatively low patent rate – only four patents as of today delivered by over hundred scientists working in R&D division. That might raise a question about the effectiveness and innovativeness of work. Innovation is perceived as a key factor to be successful in the highly competitive cosmetics market. Main competitors seem to be very active in this area and that might cause an issue when it comes to credibility, e.g. L'Oréal. Although Oriflame puts a bigger focus on a direct selling model versus cosmetics themselves this shall be considered as the main area to be improved potentially in the future.

Reference

1. HRC The internal HR Magazine for Oriflame, No. 2, Nov 2007.
2. HRC The internal HR Magazine for Oriflame, No. 4, Sept 2008.
3. Interview with Carl Esselin July 9th 2009, Stockholm.
4. Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
5. Perez J.R., de Pablos P.O., *Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, issue 3.
6. Royal C., O'Donnell L., *Embedding the logic of human capital analysis in the investment markets: an open systems approach*, Conference Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, University of Limerick, Sept 8–9, 2005.

7. Royal C., O'Donnell L., *Emerging human capital analytics for investment processes*, „Journal of Intellectual Capital” 2008, vol. 9, issue 3.
8. The human capital management <http://www.humancapitalmanagement.org/>, downloaded on June 10th 2009 8:57pm.

Danuta Dudek – mgr inż., doktorantka w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pracuje w międzynarodowej firmie Oriflame Cosmetics AB w Sztokholmie.

Aleksandra Zaleśna

OUTSOURCING I JEGO SKUTKI

Nowoczesne przedsiębiorstwa wykorzystują różne koncepcje zarządzania, aby usprawnić funkcjonowanie organizacji. Jedną z takich koncepcji jest outsourcing. Polega on na wydzieleniu z przedsiębiorstwa macierzystego danego obszaru (funkcji) i przekazaniu go do realizacji innym podmiotom.

Outsourcing służy różnym celom – ekonomicznym (redukcja kosztów działalności), organizacyjnym (uproszczenie struktury organizacyjnej) lub strategicznym (koncentracja na kluczowych działaniach)¹.

Wady i zalety

Na podstawie projektów outsourcingowych firma może przekształcić się w organizację sieciową. Korzyścią outsourcingu jest także dostęp do specjalistycznej wiedzy (know-how). Nie bez powodu Henry Ford rzekł kiedyś: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”². Uważa się, że outsourcing między innymi dlatego przynosi korzyści. Jednak zdarza się, że przedsięwzięcia te nie spełniają oczekiwań³.

Spośród największych kontraktów outsourcingowych przebadanych przez ekspertów z Uniwersytetu Oksfordzkiego i Uniwersytetu Missouri 35% zakończyło się porażką⁴. To sporo. Zdarza się, że przedsiębiorstwo stosuje re-integrację, czyli włącza z powrotem w swoje struktury uprzednio wydzieloną

¹ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 52.

² www.institut-outsourcingu.pl/index2.php?art=133&PHPSESSID=4bba88720448dd97e7d9b31d6dc7d-4fa, dostęp 27 stycznia 2010 roku.

³ J. Barthelemy, *The seven deadly sins of outsourcing*, „Academy of Management Executive” 2003, vol. 17, nr 2.

⁴ Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.

działalność⁵. Świadczy to o błędach popełnionych podczas podejmowania decyzji o outsourcingu. Wadą outsourcingu jest absolutyzacja kosztowych zalet tego procesu⁶. Pojawia się zatem pytanie, jak właściwie podejmować decyzję o outsourcingu.

Właściwa decyzja dotycząca outsourcingu to taka, która przynosi przedsiębiorstwu korzyści. Natomiast nietrafna decyzja oparta jest na błędnych przesłankach. Warto zadać pytanie, co należy mieć na względzie, by podjąć właściwą decyzję o wydzieleniu bądź niewydzieleniu danej działalności ze struktury firmy. Należy przeanalizować, jak wydzielenie wpływa na kapitał intelektualny firmy macierzystej. Na kapitał intelektualny składają się kapitał ludzki i kapitał strukturalny⁷. Pierwszy nie jest własnością przedsiębiorstwa, drugi – tak (i można go sprzedać). W każdej firmie występuje kapitał intelektualny.

Outsourcing to złożone przedsięwzięcie. Polega na wydzieleniu majątku firmy, pracowników, zadań, procesów. Przez to wpływa na kapitał intelektualny, na poszczególne jego składniki. W przypadku trafnych decyzji outsourcingowych wartość kapitału intelektualnego powinna wzrosnąć. Natomiast w przypadku nietrafnych decyzji wartość kapitału intelektualnego może się zmniejszyć. Istnieje też ryzyko utraty pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo⁸. Przykłady zostały podane w tabeli 1.

Tabela 1. Przykłady firm, w których zastosowano outsourcing

Trafne decyzje outsourcingowe	Puma – wydzielenie produkcji	Zadowolenie klienta Koncentracja na kluczowych kompetencjach (marketing)
Nietrafne decyzje outsourcingowe	Sieć hoteli (bez nazwy) – wydzielenie usług porządkowych	Niezadowolenie klientów Utrata klientów = utrata CLV Pogorszenie wizerunku firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 439; strona internetowa firmy Puma <http://about.puma.com/EN/1/> dostęp 2 lutego 2010 roku.

⁵ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 439.

⁶ J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 142.

⁷ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17.

⁸ S. Kumar, E.C. Aquino, E. Anderson, *Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing*, „Information Knowledge Systems Management” 2007, nr 6, s. 324.

Skutki przedsięwzięć polegających na wydzieleniu danego obszaru z działalności przedsiębiorstwa zatem mogą być różne. Wpływa to także na wartość aktywów niematerialnych. W przypadku właściwie podjętych decyzji o outsourcingu przedsiębiorstwo osiąga korzyści: koncentruje swoje wysiłki na kluczowych obszarach, inwestując w rozwój umiejętności pracowników, dzięki czemu doskonalą ofertę rynkową i zdobywa grono lojalnych klientów. Natomiast gdy podjęto decyzję w sposób nie do końca przemyślany, to wydzielenie działań (funkcji), które wspierają proces obsługi klienta, odbija się negatywnie na jakości oferty usługowej. Wywołuje to niezadowolenie klienta.

Niezadowolony klient może przekazać negatywną opinię o firmie innym osobom. Może także zrezygnować z produktów i usług danej firmy. Warto dodać, że utrata jednego klienta oznacza dla firmy stratę wielu lat pracy i pieniędzy, jakie zainwestowano w rozwój tej relacji⁹.

Wzmocnić bądź pozbyć się

Są różne rodzaje outsourcingu, tak jak różne są powody, by zastosować tę koncepcję zarządzania. W zależności od okoliczności wyróżnia się outsourcing naprawczy, dostosowawczy i rozwojowy¹⁰. Swego czasu prezes Lufthansy, firmy zajmującej się transportem pasażerskim, rozważał outsourcing działu cateringu, ponieważ przynosił on straty (byłby to outsourcing naprawczy)¹¹. Jednak nie doszło do wydzielenia. Zastosowano usprawnienia i obecnie dział przynosi zyski.

Dobrze się stało, że nie doszło do wydzielenia wspomnianego działu. Istniało bowiem ryzyko utraty klienta (ewentualne niezadowolenie z poziomu usługi). Trzeba mieć świadomość, że jakość usług cateringowych wpływa na zadowolenie klienta. Jest to element procesu obsługi klienta.

Przykład Lufthansy pokazuje, że warto rozważyć podjęcie działań naprawczych bez konieczności wydzielenia, choć z początku nie jest oczywiste, jaki będzie rezultat podjętych działań. W tabeli 2 zestawiono argumenty za wydzieleniem działu cateringowego ze struktur Lufthansy i przeciw takiemu wydzieleniu.

⁹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, *op.cit.*, s. 75.

¹⁰ M. Trocki, *Outsourcing*, *op.cit.*, s. 56.

¹¹ M. Machatschke, *Gotowa do wzlotu*, „Manager Magazine” 2007, nr 8, s. 29–30.

Tabela 2. Argumenty „za” wydzieleniem i „przeciw” wydzieleniu działu cateringu firmy Lufthansa

Argumenty ZA	Argumenty PRZECIWIW
<ul style="list-style-type: none"> • Oszczędność kosztów • Duży wybór partnerów outsourcingowych, usługa raczej masowa • Dostęp do know-how partnerów outsourcingowych • Brak powiązania z innymi działami firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Duża skala operacji • Ryzyko wzrostu liczby niezadowolonych klientów • Ryzyko utraty reputacji • Stanowi element procesu obsługi klienta (w sferze usług należy zwracać uwagę na proces doświadczenia klienta)

Źródło: opracowanie własne.

Po wydzieleniu danego działu (funkcji) z przedsiębiorstwa macierzystego można by oczekiwać, że nie będzie już funkcjonować tak drogo, niefachowo i z fatalną jakością, jak było dotychczas. Taki jest wniosek z badań J. Niemczyka, przeprowadzonych w grupie 180 przedsiębiorstw Dolnego Śląska i Wielkopolski w latach 2002–2004¹². Gdyby się tym kierować, należałoby podjąć decyzję o wydzieleniu działu cateringu w firmie Lufthansa. Można też zacytować P. Druckera, który zachęcał do systematycznego prześwietlania firmy, weryfikacji każdego produktu, procesu i odrzucania tego, co już jest nieproduktywne¹³. Chodzi o to, by nie marnować wysiłków i nie inwestować w utrzymanie dnia wczorajszego.

Powracając do przykładu Lufthansy, prezes stał przed wyborem: albo wzmocnić (usprawnić) dany obszar organizacji albo pozbyć się (sprzedać, wydzielić). Wybrał opcję pierwszą. Wysiłki opłaciły się, co więcej – w ten sposób uniknięto ryzyka wzrostu liczby niezadowolonych klientów i ryzyka utraty klientów.

Na przykładzie Lufthansy widać, że warto zastanowić się nad sposobem podejmowania decyzji o outsourcingu. Należy rozważyć takie decyzje także pod kątem ich wpływu na aktywa niematerialne.

Podejmowanie decyzji

W jaki sposób podejmuje się decyzje o outsourcingu? W literaturze przedmiotu można znaleźć różne propozycje. M. Trocki przedstawia schemat postępowania, który obejmuje fazy: wstępną, badań szczegółowych

¹² J. Niemczyk, *Wyróżniki...*, *op.cit.*, s. 149.

¹³ P. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2004, s. 176.

i wdrożenia. Kumar, Aquino i Anderson proponują metodę pięciu kroków (cykl życia outsourcingu). Gay i Essinger dzielą proces na kilka etapów: wewnętrzną analizę i ocenę, analizę sytuacji wyjściowej, planowanie realizacji przedsięwzięcia, wybór dostawcy i opracowanie kontraktu. Nie brak także opracowania dziesięciu kroków do sukcesu outsourcingu, swoistego vademecum dla menedżera¹⁴. W innej publikacji przedstawiony jest schemat dwunastu kroków¹⁵.

Szczególnie interesująca jest początkowa faza procesu podejmowania decyzji o outsourcingu, zwłaszcza to, na jakie czynniki zwraca się uwagę i jakie zadaje się pytania. Na podstawie cytowanej literatury można stwierdzić, że do najczęściej poruszanych kwestii należy pytanie o związek projektu outsourcingu ze strategią działania firmy, cel danego przedsięwzięcia (spodziewane rezultaty, zakres wydziałania), propozycje alternatywnych rozwiązań („czy możemy sami usprawnić naszą działalność?”). Pod uwagę bierze się także to, czy jest to proces kluczowy czy pomocniczy, jakie są koszty i ryzyko projektu outsourcingu. W pierwszej fazie analizuje się, czy dany proces, dana funkcja jest podatna na wydzielenie. Dlatego bierze się pod uwagę akceptację pracowników oraz wpływ danego przedsięwzięcia na wizerunek firmy¹⁶.

Wpływ na kapitał intelektualny

We wstępnej fazie outsourcingu w pewnym stopniu zwraca się uwagę na elementy kapitału intelektualnego (wizerunek firmy). Nie jest to jednak wystarczające. Przykładowo, dostrzega się czynnik ludzki, lecz rozważa się go pod kątem oporu wobec zmian, nie zaś pod kątem utraty cennych umiejętności pracowników. Warto już w fazie wstępnej rozważyć, jak decyzja o wydzieleniu wpłynie na kapitał intelektualny firmy, na poszczególne jego składniki. Należy postawić pytania:

- Jak wydzielenie danego obszaru wpłynie na kapitał klienta (czy spowoduje wzrost zadowolenia czy niezadowolenia klienta, czy zwiększy się liczba straconych klientów)?
- Czy dany obszar stanowi element procesu obsługi klienta, jaką wiedzę dysponuje zewnętrzny dostawca usługi¹⁷ i co wynika z takich porównań?

¹⁴ *Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, K. Dedo-Olędzka (red.), Harvard Business Review Polska, Warszawa 2007, s. 53.

¹⁵ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39.

¹⁶ M. Trocki, *Outsourcing*, op.cit., s. 109.

¹⁷ Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, op.cit., s. 70.

- Czy wydzielany obszar wymaga specjalistycznych umiejętności pracowników?
- Czy wydzielany obszar ma znaczenie strategiczne dla firmy?
- Czy istnieje możliwość kontroli działań pracowników w procesie obsługi klienta?
- Jak wydzielenie wpłynie na zaangażowanie pracowników i chęć pracy zespołowej?

Zadając powyższe pytania, rozważa się ewentualne skutki podjęcia decyzji o outsourcingu. Trzeba jednak pamiętać, że outsourcing jest zagadnieniem wieloaspektowym. Ważne jest, aby oprócz korzyści w zakresie kosztów analizować również potencjalny wpływ wydzielenia na wartości niematerialne firmy, na przykład kapitał klienta. Jeżeli outsourcing miałby mieć w tym przypadku wpływ negatywny, powodowałby zmniejszenie strumienia wartości życiowej klienta CLV (*customer lifetime value*), należy zaniechać realizacji projektu. Inaczej podjęta decyzja byłaby niewłaściwa.

Outsourcing oznacza zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Powoduje to zmiany w relacjach między pracownikami. Mankamentem outsourcingu może być spadek zaangażowania pracowników i ich chęci do działania zespołowego, ponieważ zaczynają oni postrzegać związek z firmą jako tymczasowy¹⁸. Co więcej, niewłaściwa komunikacja, brak jasnej i pełnej informacji ze strony kierownictwa na temat projektu outsourcingu mogą spowodować odejście z firmy najbardziej utalentowanych specjalistów. Oznacza to utratę cennej wiedzy, a w dalszej kolejności pogorszenie jakości usług¹⁹. Innymi słowy, outsourcing wywiera wpływ na poszczególne elementy kapitału intelektualnego w firmie macierzystej.

Uwzględniać wszystkie konsekwencje

Otwarte pozostaje pytanie, jak mierzyć zmiany w kapitale intelektualnym firmy na skutek outsourcingu i jakie zastosować metody pomiaru. Metod pomiaru jest wiele (ponad 30)²⁰, a sam pomiar ma znaczenie strategiczne²¹. Zagadnienie to jednak wykracza poza ramy artykułu. Należy jeszcze raz

¹⁸ F. Schlosser, A. Templer, D. Ghanam, *How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy*, „Journal of Labor Research” 2006, vol. 27, nr 3, s. 295.

¹⁹ Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, *op.cit.*, s. 124.

²⁰ Zob. K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm, dostęp 27 stycznia 2010 roku.

²¹ V. Kavida, N. Sivakoumar, *Intellectual Capital: A Strategic Management Perspective*, „The IUP Journal of Knowledge Management” 2009, vol. VII, nr 5 i 6, s. 58.

podkreślić, że decyzje dotyczące outsourcingu będą tym bardziej trafne, jeśli weźmie się pod uwagę nie tylko spodziewane oszczędności w wyniku tej operacji, ale także potencjalny wpływ na wartość kapitału intelektualnego.

Podobną opinię, w nieco innym kontekście, wyrażają doradcy z firmy konsultingowej Weston Anson i Jay D. Lussan²². Zalecają oni, aby w obliczu likwidacji firmy, bankructwa, sprzedaży firmy w pierwszej kolejności analizować składniki kapitału intelektualnego i określić ich wartość. Jeżeli skutkiem wydzielenia byłaby utrata części kapitału intelektualnego i to w stopniu większym niż spodziewane oszczędności, to taki projekt należy porzucić. Natomiast jeżeli wydzielenie danego obszaru z przedsiębiorstwa pozostaje bez wpływu na kapitał intelektualny, zwłaszcza na kapitał klienta, to należy taki projekt przyjąć do wdrożenia.

Podsumowując, koncepcja outsourcingu oferuje przedsiębiorstwu korzyści. Nie należy jednak podchodzić do tego jednostronnie i uwypuklać tylko korzyści w zakresie kosztów. Należy również zwrócić uwagę na poszczególne aktywa niematerialne, w tym kapitał klienta i kapitał ludzki. Gdy dostrzega się potencjalne skutki dla kapitału intelektualnego, to można podjąć bardziej trafne decyzje dotyczące outsourcingu.

Bibliografia

1. Anson W., Lussan J.D., *Intellectual Capital Values in Liquidation*, „The Secured Lender” listopad-grudzień 2001, vol. 57, nr 6.
2. Barthelemy J., *The seven deadly sins of outsourcing*, „Academy of Management Executive” 2003, vol. 17, nr 2.
3. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
5. Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
6. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
7. Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
8. Kavida V., Savikoumar N., *Intellectual Capital: A Strategic Management Perspective*, „The IUP Journal of Knowledge Management” 2009, vol. VII, nr 5–6.
9. Kumar S., Aquino E.C., Anderson E., *Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing*, „Information Knowledge Systems Management” 2007, nr 6.
10. Machatschke M., *Gotowa do wzlotu*, „Manager Magazine” 2007, nr 8.
11. Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.

²² W. Anson, J.D. Lussan, *Intellectual Capital Values in Liquidation*, „The Secured Lender” listopad-grudzień 2001, vol. 57, nr 6.

12. *Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, K. Dedo-Oleędzka (red.), Harvard Business Review Polska, Warszawa 2007.
13. Schlosser F., Templer A., Ghanam D., *How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy*, „Journal of Labor Research” 2006, vol. 27, nr 3.
14. Sveiby K.E., *Methods for Measuring Intangible Assets*, www.sveiby.com.
15. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

Aleksandra Zaleśna – dr inż., adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży.

Wiesław M. Grudzewski
Irena K. Hejduk

ZAGRANICZNE DOŚWIADCZENIA E-LEARNINGU¹

W Polsce od kilkunastu co najmniej lat nowoczesne, z wykorzystaniem Internetu, telewizji satelitarnej i innych środków kształcenie na odległość nie jest bynajmniej egzotyczną nowością. Jednakże w przodujących pod tym względem ośrodkach na świecie możliwości zastosowań nowoczesnego, elastycznego zdalnego nauczania w postaci różnych form e-learningu, tworzone przez postęp techniki, przez procesy globalizacyjne, a także przez doświadczenia praktyczne, są bez porównania bogatsze od tego, co jest już u nas. Witold T. Bielecki, kierownik Katedry Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego (obecnie Akademii Leona Koźmińskiego), współzałożyciel i pierwszy prezes zarządu Stowarzyszenia Menedżerów w Polsce, w artykule zatytułowanym *Wpływ globalnej gospodarki sieciowej na e-learning* zwrócił uwagę, że globalizacja dotyczy nie tylko pojęcia przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa, rynku, marketingu, stosowanych metod promocji, sposobów korzystania z informacji, kontaktowania się z klientem, dostawcą, a nawet pracownikiem, ale także sięga do przestrzeni edukacyjnej, która staje się cyberprzestrzenią. „Niespotykanie dynamiczny rozwój środków telekomunikacji stworzył po raz pierwszy w historii świata warunki do nadania pojęciu »globalizacja« właściwej treści merytorycznej. Konsekwencją zachodzących procesów są zmiany w podejściu do wielu problemów, które, jak się wydawało, czekały się ostatecznych standardów ich rozwiązywania”².

¹ W artykule wykorzystano wyniki badań w ramach projektu badawczego (grantu) „Rozwój wirtualizacji kształcenia w dziedzinie nauk ekonomicznych w gospodarce opartej na wiedzy” realizowanych w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ pod kierunkiem prof. dr hab. Ireny K. Hejduk.

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

Szeroki zakres, ogromna różnorodność

Globalna gospodarka objęła w ramach struktur oświatowych (szkolnictwo wszystkich szczebli) oraz poza nimi (szkolenie wewnątrz przedsiębiorstw czy korporacji, konsumenckie, obywatelskie i inne) również obszary kształcenia. Jak szeroki jest zakres podejmowanych w świecie inicjatyw z tego zakresu i jak ogromna jest ich różnorodność, dowodzą między innymi odbywające się już od kilkunastu lat w Berlinie, organizowane przez ICWE (*International Conferences, Workshops and Exhibitions*) konferencje Online Educa. Instytucja ta organizuje ponadto konferencje Online Educa w Hiszpanii oraz inne seminaria na temat e-edukacji, na przykład w 2006 roku towarzyszące targom Expolinqua w Berlinie i Pradze. Jest również organizatorem targów i konferencji prowadzonych przez EDEN (*The European Distance and E-Learning Network*) oraz EAIE (*European Association for International Education*). Corocznie Online Educa skupia uczestników z kilkudziesięciu krajów³.

W pierwszej, odbywającej się w dniach 4–5 grudnia 2003 roku, relacjonowanej na łamach „E-mentora” konferencji Online Educa, a dziewiątej od podjęcia tej inicjatywy, brało udział około tysiąca uczestników, a ponad 240 ekspertów reprezentowało 31 krajów⁴. Z Polski, gdy inaugurowano oficjalnie w niej nasze uczestnictwo, przybyło około 40 osób. Natomiast w odbywającej się cztery lata później (28–30 listopada 2007 roku) konferencji, wzięło udział 2122 uczestników z 95 krajów, w tym 87 osób z Polski (najlicniejsza grupa po uczestnikach z Holandii, Niemiec, Norwegii i Wielkiej Brytanii). W jej toku zajmowano się takimi problemami, jak e-nauczanie w firmie, przyszłość nauczania w szkolnictwie wyższym, technologie ITC w tradycyjnym nauczaniu, e-nauczanie w instytucjach i jednostkach publicznych, nauczanie ustawiczne i nauczanie nieformalne, media i nowe technologie w projektowaniu i nauczaniu, gry i symulacje w nauczaniu, nauczanie za pomocą technologii mobilnych, edukacja 2.0 z wykorzystaniem Web 2.0, techniki wideo wspierające nauczanie na odległość, zarządzanie jakością w e-nauczaniu, testy i zaliczenia, powszechność dostępu do nauczania na odległość, zastosowanie wyników badań naukowych w nauczaniu wspieranym nowymi technologiami (TEL), strategię i praktyka e-nauczania. Specjalne sesje zorganizowali sponsorzy, między innymi Fronter, Smart Technologies, Adobe, IBM, Giunti Labs oraz IMC⁵.

³ Relacje z nich są zamieszczane co roku w czasopiśmie „E-mentor”. wydawanym przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie (współwydawca Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych).

⁴ M. Dąbrowski, *Online Educa, Berlin 2003*, „E-mentor” 2003, nr 2, www.e-mentor.edu.pl.

⁵ D. Myko, *Konferencja Online Educa 2007*, „E-mentor” 2007, nr 5, www.e-mentor.edu.pl.

Nie jest to jedyna tego rodzaju inicjatywa. Ponadto działa europejska sieć badawczo-naukowa Kaleidoscope. Ma ona na celu rozwój metod nauczania wykorzystujących nowoczesne technologie, zrzesza najlepsze zespoły badawcze z tego zakresu. Za swe najważniejsze zadanie przyjęła polepszenie przepływu informacji między sektorem edukacji, przemysłem i społeczeństwem. Powinno temu służyć wdrażanie własnego programu naukowego i docieranie z nim do możliwie szerokiego grona odbiorców ze szczególnym uwzględnieniem decydentów w kręgu organizacji oraz instytucji społecznych, ekonomicznych i politycznych. Kaleidoscope wspiera w ten sposób kształtowanie w Europie dynamicznej gospodarki opartej na wiedzy. Inicjatywa ta jest subwencjonowana przez Komisję Europejską (6. Program Ramowy – Technologie dla Społeczeństwa Informacyjnego, IST).

Sieć badawcza Kaleidoscope z Grenoble uruchomiła jesienią 2006 roku TeLearn, pierwszy w świecie międzynarodowy system Open Archive (bezpłatnej bazy danych). Gromadzi on informacje o badaniach z dziedziny szkoleń elektronicznych (przedsięwzięcie jest dostępne pod adresem internetowym www.telearn.org). Są to archiwizowane informacje o wynikach badań europejskich z takich dziedzin, jak informatyka, nauki społeczne czy pedagogika. Inicjatywa ta ma pozwolić na redukcję liczby dublujących się badań o tym samym profilu i umożliwić ich koncentrację na problemach rzeczywiście wymagających zajęcia się nimi, a także udostępniać aktualną wiedzę z tych dziedzin nie tylko naukowcom, ale także wykładowcom szkoleń, decydentom i szerokiemu gronu zainteresowanych odbiorców. Jak podkreślał koordynator sieci Kaleidoscope, dr Nicolas Balacheff w rozmowie z Dorotą Myko, wydawcą i specjalistką z zakresu zarządzania i europejskiego marketingu przemysłowego, autorką licznych tekstów w „E-mentorze”, „system bezpłatnych archiwów może pomagać w rozpowszechnianiu wyników badań wśród decydentów i szerokiego grona odbiorców. Dzięki TeLearn współpraca między badaniami naukowymi a przemysłem może nabrać nowej dynamiki”.

Charakteryzując obecny etap rozwoju tej inicjatywy, Paul Davey z Institute of Education w Londynie, partnera Kaleidoscope i TeLearn, podkreśla, że jest już „ponad 100 instytucji członkowskich związanych z Kaleidoscopem”. Za pośrednictwem tej organizacji TeLearn nawiązał kontakt z 24 krajami z Europy oraz Japonią i Kanadą. „Bierzemy również pod uwagę – mówił Paul Davey – przyjęcie nowych osób zajmujących się badaniami naukowymi. Najwięcej wyników badań dostarczają nam wyższe uczelnie i instytuty badawcze. W celu przystąpienia do TeLearn wystarczy wejść na naszą stronę www.telearn.org/institution/affiliation/?PHPSESSID”.

Bardzo ważna dla Kaleidoscopu, podkreśla cytowany przez czasopismo „E-mentor” Paul Davey, jest Polska, największy kraj Unii Europejskiej

w Europie Centralnej i Wschodniej. Dzięki kontaktom z Polską – uważa – łatwiejsze powinno być porozumienie i poszerzanie kontaktów z tą częścią Europy, na których inicjatorom przedsięwzięcia bardzo zależy⁶.

E-learning w tradycyjnym nauczaniu

Ciekawym doświadczeniem, ocenianym jako sukces, gdy chodzi o efektywność, jest wdrożony w 2005 roku w Universidad Politécnica de Valencia w Hiszpanii system kreujący nowe schematy z udziałem metod m-learningowych, łączący metodyczne schematy tradycyjnego nauczania ze schematami e-learningowymi. Nauczanie zdalne wsparte technologią mobilną skoncentrowano na uczących się. „Wszystkie aplikacje są skupione wokół czynności wykonywanych przez studenta. W systemie funkcjonuje dziesięć aplikacji, których większość jest obsługiwana przez telefony komórkowe” – pisze Ewa Lubina (Regionalny Ośrodek Metodyczno-Edukacyjny Metis w Katowicach) w artykule *M-learning w strukturze metodycznej e-learningu*⁷. Stosowane są urządzenia mobilne różnej klasy – od telefonów komórkowych, przez urządzenia PDA (łączące funkcje telefonu komórkowego i komputera), aż po mobilne komputery (laptopy) z bezprzewodowym dostępem do Internetu. Autorka tak oto opisuje sposób, w jaki nowy system studiowania wdrażany jest w tej hiszpańskiej uczelni:

„Aspekty organizacyjne i społeczne są realizowane poprzez budowanie społeczności, która nie jest ograniczona do spotkań osobistych na terenie kampusu uczelnianego ani do asynchronicznych spotkań w sieci, na platformie e-learningowej – warunki do bezpośredniego i nienadzorowanego kontaktu społecznego stwarza łączenie różnych technologii komunikacyjnych. Służą one także dystrybucji informacji i materiałów, kontroli procesu nauczania, zarządzaniu systemem, organizacji tradycyjnych form pracy i sesji mobilnych. Aplikacje są zintegrowane z systemem LMS (platformą) i pomyślane w taki sposób, aby w jak największym stopniu zapewnić możliwości interakcji pomiędzy nauczycielem i studentem, traktując interakcję i komunikację dwukierunkową jako podstawowy warunek efektywności procesu kształcenia. W ten sposób tworzy się kampus akademicki, którego granice wyznacza wysyłka i odbiór komunikatów na poziomie interpersonalnym oraz przepływ informacji o przebiegu procesu nauczania. Całość systemu oparta jest na

⁶ D. Myko, *TeLearn w sieci Kaleidoscope – czyli bezpłatne archiwum wyników badań w zakresie e-edukacji*, „E-mentor” 2007, nr 2, www.e-mentor.edu.pl.

⁷ E. Lubina, *M-learning w strukturze metodycznej e-learningu*, „E-mentor” 2007, nr 5.

komunikacji z serwerem za pośrednictwem Internetu i technologii bluetooth. Autorzy systemu podkreślają, że priorytetem w organizacji systemu i doborze aplikacji jest ich dostępność – także dostępność finansowa, umożliwiająca korzystanie z nich również osobom gorzej sytuowanym”.

Całość działań edukacyjnych studentów i kompleksową realizację procesu nauczania i uczenia się obsługują aplikacje skupione w dwóch pakietach tworzących podsystemy obsługujące różne obszary działania. Poruszają się w nich trzy grupy uczestników, mające zdefiniowany profil działania i dostęp do określonych aplikacji potrzebnych do pracy: wykładowcy, studenci oraz administratorzy zapewniający sprawne działanie systemu. Aplikacje ułatwiające dostępność i mobilność obejmują:

- system komunikacji pośredniczącej pozwalającej na komunikację pomiędzy wykładowcami a studentami za pomocą krótkich wiadomości, przekazywanych wewnątrz systemu, a także do terminali, którymi są telefony komórkowe;
- system odbiorczy krótkich komunikatów, tak zwanych zapowiednich, służących organizacji pracy w formach synchronicznych – uprzedza o zbliżających się terminach, monituje o aktywność, zwłaszcza gdy dotyczy to pracy wielu uczestników w tym samym czasie;
- system planowania czasu nauczycieli prowadzących, określający dostępność bezpośrednią (synchroniczną) wykładowcy w sieci, a także drogi i zasady dostępności asynchronicznej; system usprawnia w ten sposób organizację konsultacji dla studentów;
- system kontroli czasu pracy – określa termin dostępności materiałów oraz rejestruje czas poświęcony przez studenta na wykonanie zadań;
- system samodzielnego planowania i gospodarowania czasem aktywności przez studenta, stanowiący przestrzeń wirtualną, w której student podejmuje samodzielne decyzje o kolejności wykonywania poszczególnych działań, terminach ich rozliczania, a także o formach współpracy z innymi uczestnikami procesu.

Aplikacje usprawniające procesy nauczania to:

- system kontroli samodzielną aktywności studentów w procesie nauczania i uczenia się, pozwalający monitorować działania (lub ich brak) uczestniczących osób, przydatny zwłaszcza do obserwacji grupowych form pracy i oceny efektów;
- system kontroli uczestnictwa w sesjach synchronicznych i asynchronicznych, monitorujący działania uczestników pod kątem wymagań formalnych – aktywności na zajęciach obowiązkowych realizowanych zdalnie;

- system ewaluacji wewnętrznej służący przede wszystkim pomiarowi efektów kształcenia, realizowanemu za pomocą testów;
- system konsultacyjny, którego zadaniem jest zapewnienie optymalnego wykorzystywania potencjału dydaktycznego kadry, a także usprawnianie oceniania osiągnięć studentów;
- system zarządzania informacją zwrotną, sterujący przepływem komunikatów merytorycznych pomiędzy wykładowcami i studentami oraz wspierający budowanie interakcji w uczącej się społeczności.

CLIX Campus

Firmą zasłużoną na międzynarodowym rynku usług związanych z zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych służących tworzeniu i rozwijaniu bazy e-learningu w sektorze szkół wyższych, a także poza nim, jest IMC z siedzibą w Saarbrücken w Niemczech. Została ona założona w 1997 roku przez prof. Augusta Wilhelma Scheera oraz zespół badaczy zajmujących się zagadnieniami wirtualnych uniwersytetów w jednym z wiodących niemieckich instytutów naukowych – Institute for Information Systems. Firma, nadal prowadzona przez swych założycieli, jest obecnie jednym z najlepszych europejskich dostawców zaawansowanych rozwiązań edukacyjnych. Posiada swe biura w Berlinie, Freiburgu, a także oddziały w Austrii, Rumunii, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii.

Jak podkreśla Tilman Kuchler, dyrektor do spraw szkolnictwa wyższego w IMC, produkty tej firmy „są stosowane w ponad 60 korporacjach (również międzynarodowych) oraz ponad 100 koledżach i uniwersytetach. W bazie klientów IMC znajdują się także uczestnicy sektora publicznego: siły zbrojne, służby graniczne, operatorzy publiczni oraz izby handlowe. Firma posiada również globalną sieć partnerów, której członkami są między innymi IDS Scheer, Microsoft, Guinti i Adobe. W 2005 roku firma IMC została głównym konsultantem projektu pomocowego Komisji Europejskiej dla Kaukazu Południowego”⁸.

W firmie tej zaprojektowano, biorąc pod uwagę specyficzne potrzeby wirtualnego nauczania w szkolnictwie wyższym, CLIX Campus. Umożliwia on w ramach koordynowanych centralnie modeli organizacyjnych oraz uniwersyteckich struktur administracyjnych zdecentralizowane wdrażanie multimedialnych materiałów i propozycji kursów. Projekt ten wspomaga

⁸ T. Kuchler, *Efektywne wdrażanie projektów e-learningowych w szkolnictwie wyższym: dwa studia przypadków*, „E-mentor” 2007, nr 4, www.e-mentor.edu.pl.

współpracę różnych uniwersytetów, umożliwiając połączenie ich ofert edukacyjnych. Internetowa platforma CLIX Campus wspiera wszystkie procesy projektowania conceptualnego i wykonywania zadań organizacyjnych, łącznie z rozplanowaniem wykorzystania sal dydaktycznych i innych zasobów uczelni. CLIX Campus ma dodatkowo opcję informowania o wydarzeniach edukacyjnych w katalogu wykładów, rejestrację na seminaria, a także publikowanie materiałów online.

Studenci mogą nie tylko pracować indywidualnie pod opieką tutorów, lecz również współpracować w grupach. Ponadto w CLIX Campusie zaprojektowano rozbudowane funkcje potrzebne do przeprowadzania egzaminów i testów, łącznie z zarządzaniem systemem punktowym. To skalowalna, wielojęzyczna aplikacja zgodna z QTI (*Question and Test Interoperability Specification*) i certyfikowana przez SAP Nerweaver, jak również zgodna ze SCORM i AICC. CLIX Campus jest wyposażony w standardowe interfejsy HR, ERP oraz systemy informacyjne dla studentów, które umożliwiają klientom sprawne zintegrowanie systemu z ich infrastrukturą IT. Dzięki wysokiemu stopniu adaptacyjności CLIX Campus może łatwo sprostać wymaganiom stawianym przez firmy, uniwersytety, szkoły i instytucje szkoleniowe.

Skorzystał z tego rozwiązania Uniwersytet Techniczny w Monachium (TUM). Dążąc do zbudowania modelowej zintegrowanej infrastruktury edukacyjnej, władze uniwersytetu zdecydowały się na wybór stworzonej przez firmę IMC platformy CLIX Campus. Jest ona obecnie najczęściej używana przez niemieckie uniwersytety jako podstawa infrastruktury edukacyjnej, stanowi wsparcie w realizacji celów w najważniejszych obszarach działania TUM, a więc w ramach badań, organizacji procesu dydaktycznego i w nauczaniu. W przyszłości CLIX Campus ma być wdrożony w działach administracyjnych, a także wykorzystany jako pomoc w realizacji nowo stworzonego, innowacyjnego działu kształcenia i rozwoju zasobów ludzkich. „Oprócz wsparcia tradycyjnego nauczania (w ramach kursów bądź studiów) infrastruktura ta będzie również wspomagać realizację ekskluzywnych ofert e-learningowych przeznaczonych dla wszystkich grup docelowych: studentów, nauczycieli i administracji TUM w ramach ich indywidualnych programów rozwoju” – pisze w cytowanym artykule Tilman Kuchler.

W jeszcze większym stopniu niż na Uniwersytecie Poczdamskim, gdzie 46% studentów używa dydaktycznych materiałów internetowych, z wirtualnych wykładów i innych podobnych materiałów korzystają studenci Uniwersytetu w Stuttgarcie. Oni również stosują rozwiązania przygotowane i oferowane przez firmę IMC. Na uczelni tej „70% studentów korzysta z nagranych wykładów, z czego 97% robi to w domu i bezpośrednio poprzez uniwersytecką stronę internetową. Średnio nagrania były używane 6–10

godzin, 20% studentów korzysta z nagrań zamiast prezentacji na żywo, w szczególności podczas dużych wydarzeń z ponad 800 uczestnikami. W przypadku mniejszych wykładów (poniżej 100 studentów) wartość ta jest niższa i wynosi 15%, jednak należy tu uwzględnić, że liczba studentów, którzy nie byli w stanie słuchać prezentacji na żywo z powodu ograniczeń czasowych i którzy straciliby zupełnie tę możliwość, gdyby nie nagranie, ma również znaczenie. Połowa studentów (57%) jest zadowolona z możliwości korzystania z nagrań” – pisze Tilman Küchler.

Przestrzeń ani jednorodna, ani jednostajna

„Oczywiście – zaznacza Maria Amata Garito, inna wybitna specjalistka zajmująca się kształceniem na odległość, profesor Wydziału Psychologii Uniwersytetu Rzymskiego, odnosząc się do korzystania z bogactwa doświadczeń w skali międzynarodowej – wspólna przestrzeń edukacyjna nie powinna być jednorodna ani jednostajna, nie powinniśmy się jednoczyć, aby klonować systemy edukacyjne i szkoleniowe, ale żeby zapewnić nową równowagę pomiędzy jednością i różnorodnością (wartości, tradycji, kultur i języków). Dziś uczelnie powinny angażować się w rozwój interaktywności i współpracy w przestrzeniach wirtualnych oraz podtrzymanie komunikacji między pokoleniem młodych i starszych. Powinny działać bez granic, aby tworzyć zarówno nową wiedzę, jak i nowe wartości”⁹.

Zainteresowania autorki koncentrują się wokół technologii uczenia i nauczania. W artykule przedstawia szczegóły projektu LIVIUS (*Learning in Virtual Integrated University System*) będącego odpowiedzią na potrzebę wprowadzenia głębokich zmian socjologiczno-kulturowych i znalezienia rozwiązań problemów przedstawionych w *Define tomorrow's education* (planie rozwoju w Europie wirtualnych środowisk edukacyjnych, wykorzystujących nowoczesne technologie). Projekt LIVIUS¹⁰ jest finansowany przez Komisję Europejską (Directorate General Education and Culture, Multimedia

⁹ M.A. Garito, *Zmierzając ku wirtualnej edukacji*, „E-mentor” 2004, nr 1, www.e-mentor.edu.pl. Autorka jest liderem projektu unifikacji systemów *distance learning* w południowej Europie (Mediterranean Network for Unified Distance Learning), a także dyrektorem generalnym telewizji Rai NETTUNO Sat 1 i Rai NETTUNO Sat 2, włoskich kanałów telewizyjnych realizujących kształcenie na odległość.

¹⁰ Partnerzy projektu: NETTUNO-Network per l'Università Ovunque oraz Giunti Ricerca i Getronics (Włochy), Uniwersytet Cambridge (Wielka Brytania), CNED Centre National pour l'Enseignement à Distance, Université Franco-Italienne, Institut National des Science Appliquées de Toulouse, Eutelsat, Groupe CYBEL i Strategy and Knowledge Management (Francja), Universitat Oberta de Catalunya i Universitat de Barcelona (Hiszpania), National Technical University of Athens – NTUA oraz National Centre for Scientific Research NCSR „Democritos” (Grecja).

for Training, Education and Culture). To ma być, jej zdaniem, wzorcowe rozwiązanie; polega ono na tym, że w ramach projektu LIVIUS powstało konsorcjum, w skład którego wchodzi kilka najslawniejszych uniwersytetów, uniwersytety wirtualne oraz firmy zajmujące się tworzeniem technologii zdalnego nauczania z wielu krajów europejskich, a jego zadaniem jest powołanie Europejskiego Wirtualnego Uniwersytetu (*European Virtual Association of Universities*). Oparciem dla niego było utworzone już w początkach poprzedniej dekady we Włoszech konsorcjum NETTUNO (*Network per l'Universita Ovunque*).

Celem Europejskiego Wirtualnego Uniwersytetu jest promowanie opartego na komunikacji drogą telewizji cyfrowej i Internetu przez satelitę rozwoju kształcenia na odległość jako narzędzia umożliwiającego współpracę na płaszczyźnie edukacji pomiędzy poszczególnymi członkami tego uniwersytetu, z uwzględnieniem specyfiki kulturowej, językowej i organizacyjnej. Na jego strukturę składają się:

- Centrum Europejskie zespalaające działalność na polu e-learningu;
- centra narodowe gwarantujące i koordynujące we współpracy z Centrum Europejskim działalność na szczeblu narodowym;
- stowarzyszone uniwersytety zarządzające naborem studentów i przyznawaniem tytułów akademickich uznawanych na szczeblu europejskim;
- centra produkcyjne wytwarzające multimedialne pomoce dydaktyczne, rozpowszechniane następnie przez telewizję satelitarną i satelitarny Internet;
- centra technologiczne dostarczające technologii szkoleniowych, takie jak telewizja cyfrowa, połączenia z Internetem przez satelitę, oraz oferujące studentom takie usługi, jak korzystanie z multimedialnych narzędzi komputerowych (wideokonferencje, ćwiczenia, wykłady, egzaminy, zdalne zajęcia, archiwizowanie treści dydaktycznych).

Nadzór nad organizacją dydaktyczną systemu sprawuje Komitet Naukowo-Dydaktyczny tworzony przez nauczycieli z różnych państw europejskich, ekspertów specjalizujących się w systemach kształcenia na odległość (także z już istniejących uniwersytetów wirtualnych) oraz przedstawicieli świata gospodarczego. Do jego zadań należy opracowanie programu kształcenia „europejskich inżynierów” i wybranie wśród najlepszych nauczycieli autorów wykładów oraz materiałów multimedialnych, umieszczanych następnie na platformie edukacyjnej w Internecie i rozpowszechnianych drogą satelitarną. Wykłady i materiały trafiają do wszystkich uczących się, bez względu na to, w którym z krajów i pod patronatem którego narodowego uniwersytetu

studiują. Za wdrożenie metod uczenia się poprzez wykłady przekazywane drogą internetowo-telewizyjną będą też odpowiadać nauczyciele.

Zwieńczeniem studiów jest wspólny dyplom. Nie od razu było to proste, występowały bowiem na szczeblu krajowym i europejskim znaczące różnice pomiędzy programami kształcenia w dziedzinie inżynierii informatycznej i telekomunikacyjnej, od której rozpoczynano realizację inicjatywy. Taki dyplom we współpracy z Uniwersytetem Cambridge, INSA w Tuluzie, uniwersytetem w Barcelonie, politechniką w Atenach, politechniką w Turynie i Wydziałem Inżynieryjnym na Uniwersytecie La Sapienza w Rzymie udało się stworzyć już w fazie pilotażowej. Podobnie opracowano odpowiedni model organizacyjny studium, zakładający trzyletnie studia kończące się dyplomem i dwa lata przeznaczone na specjalizację. Zgodę w tej sprawie wyrazili wszyscy uczestnicy ECTS (*European System of Credits Transfer*).

Wyzwanie rzucone konkurencji

Tak zorganizowane kształcenie na odległość, oparte na tradycyjnych funkcjach uniwersytetu jako instytucji akademickiej, pozwala studentom z odległych regionów Europy wybrać to samo studium, otrzymać wsparcie od tych samych nauczycieli oraz uzyskać ten sam dyplom, jaki otrzymują studenci stacjonarni. Model psycho-pedagogiczny oferuje elastyczny sposób nauki, eliminujący poczucie izolacji od pozostałych użytkowników systemu. Zapewnia sposób kształcenia niezależny od czasu i odległości, ale oferujący zarazem wiele możliwości interaktywnej nauki. Zawiera ćwiczenia, które student wykonuje sam, oraz nowoczesne technologie umożliwiające mu współpracę z innymi uczestnikami kursu, zarówno stacjonarnie, jak i na odległość, w sposób synchroniczny i asynchroniczny. Dzięki temu sale wykładowe nie są już jedynym miejscem zdobywania wiedzy.

Teraz student może sam zorganizować własne środowisko uczenia się – wszędzie tam, gdzie znajduje się odpowiednie wyposażenie techniczne, korzystając z takich pomocy naukowych, jak wykłady realizowane w wirtualnych klasach na cyfrowych kanałach oraz przez Internet drogą satelitarną, jak praktyczne ćwiczenia przez Internet oraz w wirtualnych laboratoriach, a także czaty audio i wideo, forum i wideokonferencje. Uzupełnieniem są tradycyjne pomoce naukowe: bezpośrednie spotkania wykładowcy ze studentami, seminaria, ćwiczenia zapewniane przez uniwersyteckie centra technologiczne, testy kontrolne i egzaminy.

Ważne jest przy tym, że dostępne dziś nowe technologie umożliwiły zarówno łatwe dzielenie się pomysłami, jak i – poza rzeczywistym – także

wirtualne „przemieszczanie się” profesorów i studentów. Ponieważ wiedza prezentowana na kursach internetowych oraz sposoby jej dostarczania są zapewniane i kontrolowane przez międzynarodową kadrę nauczycielską, użytkownicy otrzymują gwarancję jakości produktu, tym bardziej, że dostawcy są łatwi do zidentyfikowania. „Jest to także wyzwanie rzucone konkurencji na światowym rynku edukacyjnym. Uniwersytet oparty na współpracy najlepszych tradycyjnych uniwersytetów europejskich z pewnością wygra wyścig i stanie się absolutnym protagonistą na nowym froncie e-gospodarki i nowego rynku wiedzy” – pisze Maria Amata Garito.

Autorka podkreśla, że kształcenie na odległość nie jest alternatywą dla tradycyjnych uniwersytetów, powinno natomiast oferować im możliwość rozwoju i wprowadzania innowacji dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii przeznaczonych przede wszystkim do przetwarzania i przekazywania wiedzy, jednocześnie pozwalając uczelniom na kontynuowanie działalności badawczej i edukacyjnej. Ponieważ uniwersytety to jedyne miejsca, gdzie zarówno są tworzone materiały dydaktyczne, jak i jest przekazywana wiedza, należy powierzać im główną rolę w dostarczaniu internetowych treści edukacyjnych.

„Żeby jednak tak mogło się stać, konieczne jest zainicjowanie dążeń wspierających rozwój nowych modeli organizacyjnych uniwersytetów na szczeblu lokalnym, państwowym i międzynarodowym. A także umożliwienie uczelniom wyższym podjęcia współpracy międzynarodowej oraz stworzenie rzeczywistych i wirtualnych środowisk połączonych w sieci edukacyjne, umożliwiające wymianę wiedzy i współdziałanie poszczególnych instytucji. Dziś uniwersytety muszą odpowiedzieć sobie, jak zaadaptować swoje struktury do nowego sposobu nauczania i stworzyć w obrębie ogólnoswiatowej ekonomii systemy, które pozwolą przekroczyć bariery zarówno językowe, jak i związane z miejscem i czasem nauki, a także jak rozwinąć zintegrowane procesy edukacyjne. Systemy te powinny uwzględniać rozwój struktur edukacyjnych tak stacjonarnych, jak i internetowych, aby móc zaoferować studentom nie tylko możliwość kształcenia na odległość, lecz także bezpośredni kontakt z nauczycielem” – pisze Maria Amata Garito.

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

Irena K. Hejduk – prof. dr hab., kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodnicząca Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.

Beata Śliwińska

KRAJE ARABSKIE SZANSĄ POLSKIEGO BIZNESU

Bliski Wschód jest dla nas bardzo ważny ze względu na surowce energetyczne oraz jako rynek zbytu polskich towarów i miejsce inwestycji¹. Dzięki bowiem swemu położeniu geograficznemu i naturalnym bogactwom (przede wszystkim ropie naftowej) świat arabski nabiera coraz większego znaczenia na arenie międzynarodowej. Po drugiej wojnie światowej, zwłaszcza w latach 50., kiedy zimna wojna zbliżała się do apogeum, Stany Zjednoczone i Związek Radziecki rywalizowały o wypełnienie próżni na Bliskim i Środkowym Wschodzie, spowodowanej stopniową utratą wpływów Francji i Wielkiej Brytanii.

W 1943 roku spod władzy Francji wychodzą Syria i Liban, w 1952 roku Naser² definitywnie uwalnia Egipt (formalnie niezależny od 1922 roku) spod wpływów brytyjskich. W 1956 roku niepodległość uzyskują kolejno: w styczniu Sudan, w marcu Maroko i Tunezja. W latach tych w państwach arabskich szczególnie wyraźnie manifestowały się nastroje antykolonialne. Doszły one do szczytu po nieudanej agresji Wielkiej Brytanii i Francji na Egipt w listopadzie 1956 roku. Ostateczne wycofanie się tych państw ze świata arabskiego było już tylko kwestią czasu. Dwa lata później upadek monarchii haszymidzkiej w Iraku (formalnie niepodległym od 1932 roku) oznaczał koniec wpływów brytyjskich. W 1961 roku niepodległość uzyskuje Kuwejt, w 1962 roku po ośmioletniej krwawej wojnie uwalnia się od Francuzów Algieria, w latach 1967–1968 Brytyjczycy ostatecznie opuszczają Półwysep Arabski.

Arabia Saudyjska stanowiła szczególny przypadek. Penetracja kapitału amerykańskiego datuje się tam od lat 30. i nigdy nie zagrażała niepodległości tego państwa³.

¹ <http://www.mg.gov.pl/Wiadomosci/Wspolpraca+z+zagranica/bliski+wschod.htm>, dostęp 13 maja 2008 roku.

² Prawidłowe arabskie brzmienie jego nazwiska: Dzamal Abd an-Nasir.

³ D. Madeyska, *Historia państw świata w XX wieku. Liban*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003.

Kryzys naftowy przełomem

Zainteresowanie Zachodu światem arabskim wzrosło gwałtownie dopiero w związku z wydarzeniami w przemyśle naftowym w latach 70. XX wieku (niektórzy nazywają je boomem naftowym, inni – kryzysem naftowym). Wcześniej niewielu biznesmenów spoza krajów arabskich utrzymywało bezpośrednie kontakty z arabskimi przedsiębiorcami i niewiele wiedziano o arabskiej kulturze w ogóle, a o zachowaniu Arabów w biznesie w szczególności. W skrajnych wypadkach niektórzy komentatorzy karykaturalnie przedstawiali zachowanie arabskich menedżerów, przypisując im „bezgraniczny fatalizm i całkowitą obojętność na racjonalne, ekonomiczne względy”⁴.

Obszar świata arabskiego wyznaczają terytorialne granice 22 krajów członkowskich Ligi Państw Arabskich (są to: Algieria, Arabia Saudyjska, Bahrajn, Dżibuti, Egipt, Irak, Jemen, Jordania, Katar, Komory, Kuwejt, Liban, Libia, Mauretania, Maroko, Oman, Organizacja Wyzwolenia Palestyny, Somalia, Sudan, Syria, Tunezja, Zjednoczone Emiraty Arabskie). Ogółem wynosi on około 13,7 mln km² (co daje 10,1% powierzchni świata), a zamieszkuje go ponad 180 mln ludzi (czyli 4% ludności świata), z których zdecydowaną większość stanowią Arabowie.

W 1981 roku została utworzona Rada Współpracy Zatoki Perskiej⁵, do której należą: Arabia Saudyjska, Bahrajn, Katar, Kuwejt, Oman i Zjednoczone Emiraty Arabskie. Organizacja ta ma na swoim koncie niemało sukcesów. Obejmuje wszystkie strefy życia: gospodarczą, polityczną i militarną i na tle innych ugrupowań arabskich wyróżnia się efektywnością⁶. Warto zatem inaczej spojrzeć na świat arabski, bliżej poznać sytuację polityczną, gospodarczą, a w szczególności kulturę tych krajów. Zachowania Arabów, które Europejczykom mogą się wydawać dziwne, należy szanować i rozumieć. Kraje arabskie stają się wyjątkowym rynkiem, który należy dokładnie poznać.

Przedsiębiorstwo, które podejmuje lub ma zamiar podjąć działania za granicą, powinno wziąć pod uwagę przede wszystkim otoczenie na tych rynkach zagranicznych, na których firma działa, a nie jedynie własne zasoby (na przykład personel, środki trwałe, obrotowe, doświadczenie) i otoczenie krajowe. Do elementów otoczenia rynków zagranicznych można zaliczyć

⁴ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

⁵ Oryginalna nazwa: *Cooperation Council for the Arab States of the Gulf*.

⁶ J. Potapczuk, *Problemy integracji gospodarczej krajów rozwijających się (współczesne tendencje integracyjne w świecie arabskim)*, „Studia Ekonomiczne” 1990, nr 22, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków 1990.

między innymi: czynniki demograficzne, geograficzne, prawne, kulturowe, ekonomiczne, poziom rozwoju technologii, działania konkurentów, sytuację rynkową. Czynniki tych nie da się objąć kontrolą i wpływ na nie jest niewielki. Podejmowanie decyzji marketingowych zaś jest tym trudniejsze, im większa liczba rynków różnych krajów jest brana pod uwagę⁷.

Koniunktura nie zawsze sprzyja

Wyjątkowość Bliskiego Wschodu wynika z jego 61,7% udziału w światowych zasobach ropy naftowej oraz odpowiednio: 30,7% udziału w jej światowej produkcji i 40,8% udziału w eksporcie. To bogactwo surowcowe wielokrotnie w przeszłości było źródłem napięć i kryzysów o międzynarodowym zasięgu. Do dziś pozostaje jedną z ważniejszych przyczyn niepokojów w regionie⁸. Mimo to rozwój krajów arabskich jest coraz bardziej intensywny. W ciągu niespełna dwóch dziesięcioleci dokonała się w nich transformacja (w jednych większa, w innych mniejsza) – od gospodarki opartej na rolnictwie i lokalnym handlu do gospodarki przemysłowej, powiązanej z całym światem dzięki dochodom, jakie zapewnia wydobywanie jednego surowca – ropy naftowej.

Ten bezprecedensowy boom ekonomiczny sprzyjał powstawaniu w krajach bogatych w ropę naftową systemu państwa opiekuńczego, gwarantującego liczne świadczenia pracownicze oraz wysokie nakłady na cele publiczne. Na stworzenie niezbędnej infrastruktury społecznej i ekonomicznej przeznaczono znaczne kwoty z budżetu, między innymi na bezpłatne szkolnictwo, bezpłatną opiekę zdrowotną oraz nowoczesne systemy telekomunikacji i transportu⁹. W latach 1960–1984 średnia dynamika wzrostu gospodarczego kształtowała się na poziomie 2,5%; większą wartość osiągnęły jedynie niektóre państwa azjatyckie (4,3%).

Wysoki wzrost gospodarczy wpłynął na rozwój społeczny i zaowocował pięciokrotnym zwiększeniem PKB per capita – do 5300 USD. W drugiej połowie lat 70. wzrost gospodarczy w świecie arabskim wyniósł nawet 8,6%. Spektakularny rozwój świata arabskiego zakończył się gwałtownie wraz z równie gwałtownym spadkiem cen ropy naftowej. Z tego powodu, pod

⁷ W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Warszawa 2002.

⁸ K. Pronińska, *Konflikty surowcowe we współczesnych stosunkach międzynarodowych*, „Sprawy Międzynarodowe” 2005, nr 3 (LVIII) lipiec-wrzesień, Polski Instytut Spraw Zagranicznych, Warszawa 2005.

⁹ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, op.cit.

względem rozwoju gospodarczego, lata 80. były stracone dla świata arabskiego. W 1980 roku PKB wszystkich państw arabskich kształtował się na poziomie 440 mld USD, dziesięć lat później zaś wzrósł zaledwie o 10 mld USD. W tym samym czasie przyrost naturalny w regionie wynosił około 2,6%.

W związku z tym nastąpił zasadniczy spadek wartości PKB per capita (w latach 80. rocznie średnio o 1%¹⁰). W kolejnej dekadzie wzrost gospodarczy w świecie arabskim był umiarkowany¹¹, niższy niż średnia dla regionów rozwijających się. Pewną poprawę w zakresie wzrostu gospodarczego przyniosły ostatnie lata i zwiększony popyt na ropę naftową. W latach 2003 i 2004 PKB państw Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej wzrósł odpowiednio o 6,1% i 5,2%, a PKB per capita średnio o 3,5%, co stanowi najwyższy wzrost od połowy lat 70.

To ekonomiczne podźwignięcie się świata arabskiego jest przede wszystkim zasługą państw zasobnych w surowce i importujących siłę roboczą – Arabii Saudyjskiej i Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Relatywna poprawa nie zmienia ogólnego obrazu sytuacji gospodarczej świata arabskiego, którego tempo wzrostu gospodarczego jest niższe (poza 2003 rokiem) niż średnia dla państw rozwijających się – mimo że osiągnął najwyższy poziom wzrostu gospodarczego od ponad dekady. A zatem świat arabski – pomimo relatywnego wzrostu – cechuje stagnacja, a jego udział w globalnym PKB nie zwiększa się, niezależnie od grupy państw.

Pewnym wytłumaczeniem może być wysoki przyrost naturalny, który powoduje, że wszelkie wielkości w przeliczeniu na mieszkańca są relatywnie mniejsze w porównaniu z wynikami, jakie osiągają inne regiony o niższym przyroście naturalnym. Obecnie jednak przyrost naturalny się obniża, co jest związane między innymi z mniejszą dzietnością i późniejszym wiekiem zawierania związków małżeńskich. Zwiększa się natomiast w populacji udział osób w wieku produkcyjnym. Duże bezrobocie (rzędu 15–25%, nie uwzględniając państw Zatoki) w połączeniu z tak znaczącym przyrostem rąk do pracy może stanowić dodatkowe obciążenie dla i tak niewydolnych gospodarek państw regionu, a niektórzy badacze upatrują w nim podstawowej bariery wzrostu gospodarczego¹².

¹⁰ Gorszy wynik uzyskał jedynie region Czarnej Afryki.

¹¹ Zdecydowanie niższy niż we wszystkich regionach rozwijających się poza Afryką Subsaharyjską oraz Europą i Azją Środkową.

¹² K. Górak-Sosnowska, *Świat arabski wobec globalizacji. Uwarunkowania gospodarcze, kulturowe i społeczne*, Difin, Warszawa 2007.

Próby przełamania monokultury produkcyjnej

Mimo że wyniki ekonomiczne krajów arabskich nie są już tak dobre jak kiedyś, ciągle czyni się wysiłki na rzecz rozwijania gałęzi przemysłu zorientowanych na produkcję antyimportową, aby tworząc i umacniając pozycję innych działów, gałęzi i branż, zmniejszyć udział przemysłu petrochemicznego w wytwarzaniu dochodu narodowego i tym samym uzależnienie od koniunktury na ten surowiec. Niektóre kraje arabskie próbują otwierać porty bezcłowe, służące jako ośrodki handlu i usług, albo w inny sposób zacieśniać kontakty z krajami uprzemysłowionymi, głównie przez wspólne przedsięwzięcia¹³. Można zauważyć, że kraje arabskie starają się odzyskać świetność gospodarczą. Mimo to nowe stulecie zdążyło już pokazać, że rozwój sytuacji na Bliskim Wschodzie, według części ekspertów stosunków międzynarodowych, zmierza w kierunku coraz większej niestabilności i konfliktów¹⁴.

¹³ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, *op.cit.*

¹⁴ Wojna w Iraku jest tego szczególnym przykładem. Operacja „Iracka wolność” wzbudzała wiele kontrowersji, zwłaszcza wokół rzeczywistych motywów działań Stanów Zjednoczonych. Wiele czynników bowiem prowokowało do postawienia tezy o surowcowym podłożu konfliktu. Wskazywano w tym względzie na fakt, że zamachy terrorystyczne 11 września 2001 roku, w których brali udział Saudyjczycy, rzuciły cień na stosunki USA i Arabii Saudyjskiej. Prowadzona zaś przez Stany Zjednoczone polityka ochrony monarchii, sięgająca 1945 roku, kiedy to prezydent Roosevelt złożył królowi Ibn Saudowi zapewnienie, że w interesie jego kraju leży przetrwanie i bezpieczeństwo Królestwa, jest podstawową gwarancją bezpieczeństwa dostaw bliskowschodnich surowców. Niektórzy eksperci wyrażali zatem pogląd, iż u źródeł tej operacji leżało dążenie do uzyskania dostępu do irackich zasobów naftowych na wypadek załamania się produkcji w Arabii Saudyjskiej. Dodatkowej argumentacji w tym kontekście dostarczały powstałe w amerykańskich kręgach rządowych i pozarządowych dokumenty wskazujące na konieczność weryfikacji amerykańskiej polityki energetycznej. Do podobnych wniosków prowadziła również analiza konsekwencji wojny – szersze otwarcie Iraku dla zagranicznego kapitału, zapewnienie amerykańskim i brytyjskim koncernom naftowym kontraktów na eksploatację złóż, znaczne zwiększenie irackiej produkcji naftowej (w stosunku rocznym pod koniec 2004 roku produkcja wzrosła o 50%). W tym samym czasie inni eksperci stosunków międzynarodowych na łamach największych światowych periodyków przedstawiali odmienną wizję amerykańskich intencji i kontestowali tak jednostronne ujęcie problemu. Nie oznacza to jednak, że w braku jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o motywy wojny nie można odnaleźć w niej wymiaru surowcowego. Po atakach terrorystycznych z 11 września 2001 roku jednym z priorytetów amerykańskiej polityki bezpieczeństwa stało się eliminowanie krajów wspierających terrorizm i tym samym zagrażających stabilności ładu międzynarodowego. Również operacja „Iracka wolność” miała przede wszystkim doprowadzić do obalenia reżimu Saddama Husajna, zaliczanego do „osi zła”, który stanowił zagrożenie pokoju w tym tak ważnym z geostrategicznego punktu widzenia regionie. Przyjazny Zachodowi, nowy reżim iracki miał być kluczem do zwiększenia stabilności na Bliskim Wschodzie i tym samym zapewnienia bezpieczeństwa dostaw bliskowschodnich surowców. Można zatem uznać za zasadne przypisanie wojnie w Iraku, choć tylko po części, wymiaru surowcowego.

Religia częścią codziennego życia

Analiza aktualnej sytuacji bliskowschodniej wskazuje, że operacja wojenna, eliminując jedno z zagrożeń, pobudziła pojawienie się i rozwój innych. Obecność militarna USA w regionie powoduje ciągły wzrost wrogich antyzachodnich nastrojów, które przejawiają się w zbrojnym oporze wobec sił okupacyjnych. Innym niepokojącym czynnikiem jest ciągła rozbudowa potencjału militarnego Iranu, który w każdej chwili może zablokować jeden z najważniejszych szlaków transportu ropy – cieśninę Ormuz. Ponadto w regionie Zatoki Perskiej istnieje wiele nierozwiązanych dotychczas problemów terytorialnych, na przykład między Iranem a Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi, Arabią Saudyjską a Katarom czy Katarom a Bahrajnem. Czynniki te mogą powodować destabilizację na bliskowschodniej scenie politycznej, stanowiąc istotne zagrożenie dla dostaw ropy, która będąc osią strategicznych interesów USA i Europy, może się stać źródłem interwencji zbrojnych w tym regionie¹⁵.

Pomimo konfliktów zbrojnych i ciągłego zagrożenia Arabowie starają się na nowo wznieść na wyżyny gospodarkę. Życie gospodarcze islamu ma solidne podstawy umocnione instrukcjami Allaha. Zarabianie na życie uczciwą pracą jest nie tylko obowiązkiem muzułmanina, ale także wielką wartością religijną. Zależność życiowa osoby zdolnej do pracy od kogoś innego powodowana jej lenistwem jest grzechem w islamie, społecznym piętnem. Muzułmanin zobowiązany jest przez Allaha do samopomocy i pracy¹⁶. To element wspólny dla wyznawców Allaha, ale trudno o jednolitość kultur na tak dużym obszarze, jaki zajmują kraje arabskie.

Wiele zachowań, jak choćby wspomniany nakaz samopomocy i pracy, jest identyczny dla całej społeczności arabskiej. Kultury różnią się na przykład pod względem otwartości przekazu i odbioru komunikatów werbalnych. Kultura arabska jest kulturą wysoko kontekstową¹⁷. W tak „emocjonalnej” i „przenikającej wszystko” kulturze jak arabska ważne są szczegóły¹⁸. Nie należy zapominać w tym przypadku, że Arabowie bardzo cenią swoją kulturę

¹⁵ K. Pronińska, *Konflikty surowcowe...*, op.cit.

¹⁶ H. Abdalati, *Spojrzenie w Islam*, Stowarzyszenie Studentów Muzułmańskich w Polsce, Białystok 2003.

¹⁷ Oznacza to, że komunikacja między Arabami w dużym stopniu opiera się na ukrytych, niejawnych sygnałach, których źródłem są zachowania niewerbalne, kontekst społeczny i natura stosunków międzyludzkich. Wypowiedzi Arabów mogą się wydać cudzoziemcowi bardzo nieściśle, wymijające i pełne niedomówień.

¹⁸ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, op.cit.

i jedynie z człowiekiem, który będzie ją szanował, będą chcieli utrzymywać kontakty. Należy więc ją zrozumieć.

Kraje arabskie nie są tylko i wyłącznie krajami islamskimi, ale religia ma ogromne znaczenie dla zrozumienia kultury świata arabskiego. Cudzoziemiec powinien więc okazać szacunek islamowi. U muzułmanów¹⁹ religia ma swój udział we wszystkich aspektach życia. Ma również decydujący wpływ na sposób myślenia Arabów. Religia jest częścią codziennego życia muzułmanina i jeśli cudzoziemiec okaże szacunek tej religii, to niemal wszędzie w świecie arabskim spotka się z życzliwym przyjęciem²⁰. Słowo „islam” pochodzi od arabskiego *selm*, które oznacza pokój, czystość, podporządkowanie się, poddanie się i posłuszeństwo²¹. Szacunek dla islamu oznacza między innymi powstrzymanie się od picia alkoholu podczas publicznych uroczystości i nieekspozowanie obcych symboli religijnych, wizerunków świętych.

Cudzoziemiec, czy to biznesmen, czy turysta, musi pamiętać, że społeczeństwo arabskie jest zdominowane przez mężczyzn. W świecie muzułmańskim kobiety zazwyczaj nie uczestniczą w podejmowaniu gości. Mają swoje własne życie towarzyskie i nie prowadzą interesów z cudzoziemcami²².

W nowoczesnym świecie islam może wydawać się egzotyczny, a nawet ekstremalny, być może dlatego, że religia nie dominuje w życiu codziennym współczesnego Zachodu. Muzułmanie nie oddzielają tego, co świeckie, od tego, co święte. Uważają, że boskie prawo, szariat, powinno być traktowane bardzo poważnie, i dlatego sprawy związane z religią są wciąż tak ważne²³. Od samego początku do dziś związek pomiędzy państwem i religią jest w islamie bardzo ścisły. Zasadę Sasanidów, że władza i religia to bliźniacze siostry, podjęli teologowie muzułmańscy, którzy uzasadniali ją tym, że władza muzułmańska jest niezbędna dla ochrony islamu. A skoro była niezbędna, to jakkolwiek miałyby charakter, trzeba było jej być posłusznym²⁴.

Specyfiką kultury arabskiej jest połączenie dwóch wydawałoby się sprzecznych wartości: kierowanie się zarówno wymogami kolektywizmu,

¹⁹ Należy pamiętać, że ludność arabska wyznaje również inne religie, nie tylko muzułmanizm. Są przykładowo: alawici, sunnici, ibadyci, szyici, zajdyci, druzowie, chrześcijanie, chrześcijańscy Koptowie, żydzi, hinduiści, Parsowie, maronici, prawosławni, grekokatolicy.

²⁰ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, *op.cit.*

²¹ W religijnym tego słowa znaczeniu „islam” wyraża stan poddania się woli Allaha i posłuszeństwa wobec jego prawa. Więź pomiędzy pierwotnym i religijnym znaczeniem tego słowa jest oczywista. Tylko przez podporządkowanie się woli Allaha i posłuszeństwo jego prawu możliwe jest osiągnięcie prawdziwego pokoju oraz zadowolenie z trwałej czystości (duchowej i fizycznej). H. Abdalati, *Spojrzenie w Islam*, *op.cit.*

²² B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, *op.cit.*

²³ <http://www.saudiembassy.pl/start.php?page=1030108000>, dostęp 14 maja 2008 roku.

²⁴ *Arabowie i Żydzi*, I. Lasota (red.), Instytut na rzecz Demokracji w Europie Wschodniej, New York 1990.

jak i dążenie do indywidualizmu. Połączenie to zmierza do ideału, jakim ma być pełna cnót osobowość²⁵. Zasady dobrego wychowania przejawiają się w różnych, niekiedy na pozór drobnych zachowaniach. Na przykład, gdy ktoś kichnie, należy powiedzieć *alham – dul’lloch* („niech Bóg błogosławi”). Nie można odmawiać, jeśli zostaniemy zaproszeni do domu Araba; należy też pamiętać, że gościnność oparta jest na zasadzie wzajemności. Warto też zwrócić uwagę na rolę, jaką w kulturze arabskiej odgrywa komunikacja niewerbalna. Jest ona bardzo ważna i stykamy się z nią na każdym kroku. Arabowie chętnie wykorzystują gestykulację i mimikę, dużo „mówią rękami”²⁶. Na ogół patrzą swojemu rozmówcy w oczy, zwłaszcza podczas powitania. Oznacza to, że rozmówcy muszą stać naprzeciwko siebie, twarzą w twarz, a rozmowa podczas przechadzki może sprawiać problemy. Arabski zwyczaj wpatrywania się w rozmówcę może krępować człowieka Zachodu i może być przez niego odebrany jako „gapienie się”. W kulturze arabskiej utrzymywanie bezpośredniego kontaktu fizycznego jest czymś naturalnym; podczas rozmowy Arabowie stoją bardzo blisko siebie i na przykład często uderzają się nawzajem dłońmi po spuentowaniu żartu. Europejczycy mogą odbierać ten brak dystansu jako arogancję lub agresję.

Niekiedy to, czego się nie powiedziało, może mieć większe znaczenie od tego, co zostało powiedziane. Milczenie może być właściwym i wiele wyrażającym środkiem porozumiewania się. O wiele ważniejsze jest słuchanie i obserwowanie niż zadanie pytania.

Dla Araba nie ma ważniejszego czynnika motywującego niż duma. Są dumni ze swojej kultury, ziomków, osiągnięć. Oczekują od innych szacunku dla tego, kim są i czego dokonali. Należy jednak pamiętać, że mieszkańcy Bliskiego Wschodu, którzy mogą być bardzo wrażliwi na uczucia innych, sami są często przesadnie wyczuleni na krytykę, zwłaszcza publiczną. Informacja zwrotna – w takiej formie, w jakiej ją prezentują ludzie Zachodu – przez Arabów jest często uważana za zbyt bezpośrednią i niedelikatną, bez względu na to, jaka jest prawda.

Handel tradycją wielowiekową

W świadomości mieszkańców Zachodu Arabowie kojarzą się nieodłącznie z handlem ropą naftową. Prowadzili jednak oni interesy, zanim nastąpiły

²⁵ E. Machut-Mendecka, *Kultura jako racja bytu. Świat arabski*, w: *Grzeczność na krańcach świata*, M. Marcjanik (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

²⁶ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, *op.cit.*

lata 70. XX wieku. Posiadają długą tradycję handlowania, nawet z odległymi regionami świata. Wpływa to na sposób, w jaki Arabowie prowadzą interesy dzisiaj²⁷. W interesach wydatnie oddziałują fundamentalne różnice między rynkami, na których najważniejsza jest sama transakcja (bez względu, czy są to działalności eksportowe, importowe, czy też negocjowanie wspólnych przedsięwzięć). Prowadząc interesy, należy zawsze przestrzegać dwóch żelaznych reguł, które są także regułami biznesu międzynarodowego²⁸: po pierwsze, oczekuje się, że sprzedawca dostosuje się do nabywcy, po drugie, oczekuje się, że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów.

Na rynku światowym można wyróżnić dwa rodzaje kultur: protransakcyjną i propartnerską. Świat arabski należy do kultury propartnerskiej²⁹. Jest to kultura w wysokim stopniu skoncentrowana na więziach międzyludzkich, co oznacza, że biznesmeni załatwiają swoje sprawy, wykorzystując skomplikowaną sieć kontaktów osobistych³⁰. Zachowanie menedżera arabskiego w dużej mierze wynika ze struktury społecznej, a także wartości, norm i oczekiwań członków społeczności, w której żyje³¹. Dyrektor arabski (szef firmy, właściciel) żyje w społeczeństwie, gdzie rodzina i przyjaźń mają szeroki i istotny wpływ także na funkcjonowanie formalnych grup i instytucji. Zatem arabski szef polega na więzach rodzinnych oraz przyjaźni, jeżeli chce coś załatwić w swojej społeczności i organizacji. Relacje służbowe oraz więzy pokrewieństwa się pokrywają.

Jest naturalne, a nawet konieczne korzystanie z osobistych znajomości podczas robienia interesów. Ludzie z koneksjami szybciej osiągają cel. Wykorzystywanie osobistych więzi i koneksji dla Araba ma charakter bilansu dwustronnych transakcji: wykorzystywania starych „aktywów” i gromadzenia nowych „pasywów”. Występująca w kulturze arabskiej tego rodzaju sieć kulturowa wpływa w różnorodny sposób na przywództwo w biznesie. Arabski biznesmen załatwia interesy z osobą, nie zaś z przedsiębiorstwem. Skłonienie zatem Araba do wykorzystania swojego kapitału personalnego, na który składają się powiązania, zobowiązania i należności, oznacza wymierną wartość pieniądza (niektórzy nazwaliby to przekupstwem)³².

²⁷ Tamże.

²⁸ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

²⁹ Kraje Europy Środkowej i Wschodniej, zatem i Polska, należą do kultur umiarkowanie protransakcyjnych.

³⁰ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, *op.cit.*

³¹ Pozycja społeczna i szacunek, jakim się cieszą menedżerowie, są przede wszystkim pochodną pochodzenia klasowego, stanowisko w organizacji ma drugorzędne znaczenie.

³² B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, *op.cit.*

Arabowie wolą mieć do czynienia z rodziną, przyjaciółmi oraz osobami lub grupami dobrze im znanymi, czyli z ludźmi, którym mogą ufać. Nie mają oni w zwyczaju robić interesów z obcymi (czują się wówczas nieswojo), a w szczególności z cudzoziemcami. Z tego też powodu firmy najczęściej chcą dobrze poznać swych przyszłych partnerów, zanim podejmą z nimi rozmowy o interesach³³. Ze względu na panujące w dzisiejszym świecie arabskim tradycjonalizm, nacjonalizm³⁴ i brak zaufania w stosunku do zagranicznych zasad zarządzania powszechną formą prowadzenia tam działalności gospodarczej przez cudzoziemców jest wspólne przedsięwzięcie. Żeby zacząć robić interesy w krajach arabskich, należy najpierw znaleźć miejscowego sponsora lub partnera³⁵.

Jeśli nie mamy znajomości w krajach arabskich, najlepiej je nawiązać na międzynarodowych targach i wystawach. Warto zwrócić uwagę na cykliczne już wystawy i targi polsko-arabskie, jak również na międzynarodowe targi branżowe odbywające się w krajach arabskich. W takich miejscach nabywcy poszukują dostawców, eksporterzy importerów, a inwestorzy partnerów do wspólnego przedsięwzięcia. Na takich prezentacjach spotyka się na ogół postawy protransakcyjne, ponieważ większość odwiedzających przybywa na nie w wyraźnie określonym celu nawiązania kontaktów biznesowych. Dobrym sposobem spotkania potencjalnych partnerów jest także wzięcie udziału w oficjalnej misji handlowej.

Na całym świecie rządy oraz stowarzyszenia gospodarcze i handlowe promują eksport swoich krajów, organizując pilotażowe wizyty na nowych rynkach. Organizator misji handlowej doprowadza do spotkania między zainteresowanymi stronami i dokonuje formalnej prezentacji. Takie oficjalne wprowadzenie pomaga w przełamaniu pierwszych lodów oraz ułatwia nawiązanie stosunków handlowych³⁶. Warto zauważyć, że Polska ma bardzo dobre kontakty z Arabią Saudyjską, dzięki podpisanym umowom z królem tego państwa. Wszelkie informacje dotyczące kontaktów biznesowych są zamieszczone na stronie ambasady polskiej w Rijadzie. Jest to zachęta dla polskich przedsiębiorców ze strony króla Arabii Saudyjskiej, który w swoim kraju cieszy się nieposzlakowaną opinią i jest wielkim autorytetem. Można również szukać kontaktów za pośrednictwem działów handlowych ambasad naszego kraju w pozostałych krajach arabskich lub w izbie bądź stowarzyszeniu handlowym i gospodarczym.

³³ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, *op.cit.*

³⁴ Choć generalnie Arabowie są nacjonalistami w znacznym stopniu, uważają się jednak również za ludzi wyjątkowych i nie lubią być porównywani z innymi.

³⁵ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, *op.cit.*

³⁶ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, *op.cit.*

Przyjaźń oraz zaufanie to niezbędne warunki wszystkich relacji społecznych i służbowych. Wszelkie działania opierają się na poczuciu obowiązku oraz lojalności. Lojalność traktowana jest jako cnota, jest uważana za znacznie ważniejszą cechę niż wydajność. Wydajność może być nawet uznawana za wartość trzeciorzędna³⁷.

W stosunkach z Arabami należy stworzyć klimat zaufania przed przystąpieniem do rozmów o interesach, trzeba się najpierw zaprzyjaźnić, a dopiero potem można robić interesy. Należy również pamiętać, że partnerzy biznesowi w krajach arabskich będą oczekiwać częstszych osobistych kontaktów z dostawcami i współnikami w stosunku do kontaktów na rynkach protransakcyjnych. Jest to spowodowane odczuwanym przez biznesmenów z krajów arabskich (a dokładniej wszystkich propartnerskich) dyskomfortem, gdy muszą przedyskutować problemy na piśmie czy przez telefon³⁸.

W kontaktach biznesowych, podobnie jak w innych sytuacjach, religia wywiera ogromny wpływ na sposób podejmowania decyzji. Dlatego też należy unikać prowadzenia negocjacji w okresie ramadanu (miesiąc postu). W większości krajów arabskich konsumpcja alkoholu jest niedopuszczalna, nigdy nie jada się wieprzowiny. Nie wolno odmówić zaproszenia do wspólnego stołu.

Sposób prowadzenia przez Arabów negocjacji nazywa się taktyką otwartych drzwi, co oznacza, że do pomieszczenia, gdzie są prowadzone rozmowy, mogą wchodzić osoby niezwiązane ze sprawą, co znacznie wydłuża rokowania. Arabowie mają podobny stosunek do czasu jak menedżerowie z Ameryki Łacińskiej czy Hiszpanii i Włoch. Nie lubią pośpiechu, co bardzo wydłuża okres podejmowania decyzji. Są w większym stopniu nastawieni na konsultacje niż na konfrontację. Nigdy nie należy mówić o celu wizyty, chęci zawarcia kontraktu, pozostawiając to gospodarzom. W przypadku negocjacji cenowych Arabowie są twardymi negocjatorami. Podobnie jak Hiszpanie lubią się targować. Należy zatem liczyć się z koniecznością redukcji ceny wyjściowej.

Bardzo istotne wydają się niuanse z zakresu komunikacji niewerbalnej. Należy dostosować się do zwyczajów Arabów i w czasie rozmów prowadzonych na stojąco utrzymywać dość mały dystans. Siedząc, warto pamiętać o trzymaniu stóp na podłodze (nie wolno pokazywać podeszwy!). Należy używać prawej ręki, jeśli jest się leworęcznym – warto gospodarzy przeprosić³⁹. Do dobrego tonu należy pozostawienie nieco jedzenia na talerzu.

Negocjacje z kupcami będą twarde i długie. Podejmując interesy na przykład z Egipcjanami, warto pamiętać, że wiele zobowiązań opatrują oni

³⁷ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, *op.cit.*

³⁸ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, *op.cit.*

³⁹ W kulturze arabskiej lewej ręki używa się do czynności higienicznych.

zastrzeżeniem: „jeśli taka będzie wola Boga”, co może prowadzić do prób renegocjacji umowy. Zbyt długie i stanowcze upieranie się przy swoim stanowisku będzie odebrane jako akt nieprzyjazny⁴⁰.

W kulturze arabskiej pierwsze spotkanie służbowe i pierwsze interesy powinny być traktowane jako początek powolnego procesu wzajemnego poznawania się. Przez kilka dni kwestie zawodowe mogą w ogóle nie pojawiać się w rozmowach. Jeśli gość naciska, żeby przejść do rzeczy, okazuje zniecierpliwienie albo nie reaguje właściwie na wstępne towarzyskie rytuały, jest to uznawane za przejaw złego wychowania. Nic dziwnego, że na Bliskim Wschodzie negocjacje i targowanie się uważane są za sztukę. Arabowie od dziecka są uczeni, jak odczytywać różne sytuacje społeczne. W gorszej sytuacji są cudzoziemcy – obycie i poznanie tej obyczajowości wymaga czasu.

Świat arabski jest dobitnym przykładem tego, że modernizacja to nie to samo co przyjmowanie kultury Zachodu. Idee przewodnie kultury amerykańskiej nie są akceptowane przez Arabów, dlatego korzystanie z wzorców, jakie na przykład do światowego handlu wprowadzili Amerykanie, nie jest – ogólnie rzecz biorąc – dobrym sposobem na porozumienie się z Arabami⁴¹.

Realistyczne plany

W ostatnich dziesięcioleciach działalność gospodarcza ulega procesom internacjonalizacji i globalizacji. Uczestnictwo przedsiębiorstw w tych procesach (w sposób bezpośredni lub pośredni) daje duże szanse rozwoju, a jednocześnie stwarza trudne wyzwania. Sytuacja ta wymaga od firm przygotowania racjonalnych planów wejścia na rynki innych krajów, na których dotychczas nie były obecne, co dotyczy między innymi polskich przedsiębiorstw, które przez długi czas traktowały Bliski Wschód jako rynek marginalny. Sporządzenie planów z szansą na realizację wymaga wielu informacji o tych rynkach. Między innymi ocena i wybór rynku lub rynków zagranicznych, na których przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować, ustalenie sposobu wejścia na nie i przygotowanie strategii marketingowych i innych strategii funkcjonalnych powinny być podstawą podejmowania decyzji. Przygotowanie strategii marketingowej na rynkach zagranicznych musi być działaniem nieprzypadkowym i przemyślanym⁴².

⁴⁰ Kulturowe różnice w negocjacjach – zob. www.zmp.poznan.pl/dane/paz_05/wiezycyca/KULTUROWE%20R%20D3ZNICE%20W%20NEGOCJACJACH.doc.

⁴¹ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa...*, *op.cit.*

⁴² W. Grzegorzczak, *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Wydawnictwo Stardruk, Warszawa 2006.

Największym naszym partnerem wśród krajów arabskich jest Arabia Saudyjska. Od 3 maja 1995 roku, czyli daty nawiązania stosunków dyplomatycznych, współpraca ta nabrała niezwykłego tempa, co ma zresztą kontekst historyczny. Wystarczy wspomnieć postać hrabiego Rzewuskiego, słynnego emira, który opisał i zilustrował swą XIX-wieczną wyprawę na Półwysep Arabski. Sylwetkę owego „polskiego Saudyjczyka” i jego podróże przybliżyła gazeta „Saudi Aramco Word” w 2001 roku. W okresie międzywojennym króla Abdulaziza Dżedde odwiedziła delegacja z hrabią E. Raczyńskim i muftym J. Szynkiewiczem, a do Warszawy udał się z rewizytą książę, a późniejszy król, Faisal bin Abdulaziz. Eksportowaliśmy wówczas artykuły cywilne, cenione i lubiane w tym rejonie świata cukierki-krówki, oraz ... artykuły wojskowe, czyli broń.

Współcześnie polski eksport do Arabii Saudyjskiej odbywa się przez bezpośrednie kontakty firm obcych, w tym zagraniczne spółki z udziałem kapitału polskiego, zlokalizowane w Europie Zachodniej. Jest on znacznie bardziej zróżnicowany niż w okresie międzywojennym. Najważniejsze pozycje eksportowe do Arabii Saudyjskiej to wyroby stalowe, szkło budowlane, tekstylia, drut miedziany, kable, narzędzia rolnicze, sprzęt oświetleniowy, karton i tektura, naczepy i przyczepy, słodycze, mleko w proszku, łożyska kulkowe, silniki elektryczne, żelazka elektryczne, sprzęt sportowy. Wysoką dynamikę wzrostu notowano w sektorze artykułów papierniczych i mleczarskich oraz tkanin⁴³.

Czynniki sprzyjające rozwojowi współpracy z Arabią Saudyjską można wymienić w następujących punktach⁴⁴:

- Arabia Saudyjska należy do najbardziej rozwiniętych gospodarczo państw arabskich (25% PKB całego świata arabskiego), dysponuje znacznymi zasobami materiałowymi (26% światowych zasobów ropy naftowej i trzecie miejsce w zasobach gazu) oraz kapitałowymi (rezerwy walutowe – 94,5 mld USD; około 1 bln USD prywatnych inwestycji za granicą);
- ożywiony dialog polityczny⁴⁵, wymiana misji gospodarczych⁴⁶ oraz kontakty dwustronne sprawiają, że Polska jest postrzegana przez władze i biznes saudyjski jako kraj przyjazny i otwarty na kontakty handlowe i inwestycje saudyjskie;

⁴³ Zob. http://www.exporter.pl/kraje/k_azja/arabskie_2005.html, dostęp 13 maja 2008 roku.

⁴⁴ Zob. <http://www.rijad.polemb.net/index.php?document=52>, dostęp 13 maja 2008 roku.

⁴⁵ Na przykład wizyta polskiego prezydenta w marcu 2004 roku.

⁴⁶ Między innymi udział delegacji saudyjskiej na czele z ministrem handlu i przemysłu w I Dniu Polsko-Arabskiej Współpracy Gospodarczej podczas Forum Ekonomicznego w Krynicy we wrześniu 2004 roku.

- istnieje duży potencjał współpracy ekonomiczno-handlowej i duża komplementarność gospodarcza (oferta eksportowa dotycząca ropy naftowej oraz produktów petrochemicznych ze strony saudyjskiej oraz zapotrzebowanie dynamicznie rozwijającej się gospodarki Arabii Saudyjskiej⁴⁷ na maszyny i urządzenia oraz usługi techniczne sektora elektro-energetycznego i gospodarki wodnej, sektora petrochemicznego, przemysłu stoczniowego i stalowego oraz rosnący import artykułów rolnych, spożywczych i innych konsumpcyjnych, popyt na leczenie szpitalne i sanatoryjne);
- uznanie Arabii Saudyjskiej za kraj o priorytetowym znaczeniu w regionie Bliskiego Wschodu w polskiej strategii rozwoju stosunków z krajami pozaeuropejskimi, co odzwierciedla fakt, iż pomimo nawiązania stosunków dyplomatycznych dopiero w 1995 roku obecnie polski eksport na rynek saudyjski przewyższa łączny eksport do pozostałych krajów Zatoki, a saldo handlowe jest najkorzystniejsze w całym regionie Bliskiego Wschodu;
- podpisanie w październiku 2003 roku umowy ramowej dającej traktatowe podstawy rozwoju stosunków gospodarczo-handlowych; w trakcie negocjacji znajdują się umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, komunikacji lotniczej oraz współpracy w sprawach celnych;
- obniżenie importowych stawek celnych AS w wyniku zawarcia umowy celnej z Unią Europejską w 2003 roku oraz działań dostosowawczych w ramach planowanej akcesji do WTO.

Następnymi krajami według wartości wywozu są: Zjednoczone Emiraty Arabskie, Maroko, Egipt, Tunezja, Syria, Irak, Jordania, Jemen, Liban, Kuwejt i Mauretania, ale generalnie wartość polskiego eksportu do pozostałych krajów arabskich nie przekracza 10 mln USD. W strukturze towarowej polskiego eksportu do krajów arabskich dominują wyroby spożywcze (głównie cukiernicze), przetwory mleczarskie, a także wyroby stalowe, drewno i jego wyroby⁴⁸. Z punktu widzenia warunków dostępu do rynku kraje arabskie są bardzo atrakcyjne dla polskiego eksportu. Można postawić tezę, iż polskie towary eksportowane do Unii Europejskiej i konkurencyjne na tym rynku będą również konkurencyjne w eksporcie do krajów arabskich⁴⁹. Polski eksport

⁴⁷ Około 6% wzrostu PKB w latach 2003–2004.

⁴⁸ Zob. http://www.exporter.pl/kraje/k_azja/arabskie_2005.html, dostęp 13 maja 2008 roku.

⁴⁹ Uwaga ta dotyczy towarów dotychczas importowanych przez te kraje unijne. Należy również pamiętać, iż w ramach *acquis communautaire* z chwilą uzyskania członkostwa Polska udzieliła automatycznie, tak jak inne kraje Unii, daleko idących preferencji krajom mającym umowy stowarzyszeniowe. Polegało to przykładowo na wyzerowaniu stawek celnych w imporcie do Unii na towary przemysłowe pochodzące z tych krajów. Zgodnie z umowami stowarzyszeniowymi zakres liberalizacji będzie stopniowo rozszerza-

do krajów arabskich, z którymi Unia zawarła lub planuje zawrzeć umowy stowarzyszeniowe (zaawansowane są rozmowy z Algierią i Syrią), korzysta lub będzie korzystać z coraz większych preferencji⁵⁰.

Bibliografia

1. Abdalati H., *Spojrzenie w Islam*, Stowarzyszenie Studentów Muzułmańskich w Polsce, Białystok 2003.
2. *Arabowie i Żydzi*, I. Lasota (red.), Instytut na rzecz Demokracji w Europie Wschodniej, Nowy Jork 1990.
3. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
4. Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
5. Górak-Sosnowska K., *Świat arabski wobec globalizacji. Uwarunkowania gospodarcze, kulturowe i społeczne*, Difin, Warszawa 2007.
6. Grzegorzczak W., *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Wydawnictwo Stardruk, Warszawa 2006.
7. *Kulturowe różnice w negocjacjach*, www.zmp.poznan.pl/dane/paz-05/wiezycy/KULTUROWE%20R%20D3ZNICE%20W%20NEGOCJACJACH.doc.
8. Machut-Mendecka E., *Kultura jako racja bytu. Świat arabski*, w: *Grzeczność na krańcach świata*, M. Marcjanik (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
9. Madeyska D., *Historia państw świata w XX wieku. Liban*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2003.
10. Potapczuk J., *Problemy integracji gospodarczej krajów rozwijających się (współczesne tendencje integracyjne w świecie arabskim)*, „Studia Ekonomiczne” 1990, nr 22, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków 1990.
11. Pronińska K., *Konflikty surowcowe we współczesnych stosunkach międzynarodowych*, „Sprawy Międzynarodowe” 2005, nr 3 (LVIII) lipiec–wrzesień, Polski Instytut Spraw Zagranicznych, Warszawa 2005.
12. http://www.exporter.pl/kraje/k_azja/arabskie_2005.html, dostęp 13 maja 2008 roku.
13. <http://www.mg.gov.pl/Wiadomosci/Wspolpraca+z+zagranica/bliski+wschod.htm>, dostęp 13 maja 2008 roku.
14. <http://www.rijad.polemb.net/index.php?document=52>, dostęp 13 maja 2008 roku.
15. <http://www.saudiembassy.pl/start.php?page=1030108000>, dostęp 14 maja 2008 roku.
16. <http://www.stosunkimiedzynarodowe.pl/2008/09/01/relacje-gospodarcze-polski-ze-swiatem-arabskim/>, dostęp 25 września 2008 roku.

Beata Śliwińska – doktorantka w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W swych publikacjach podejmuje – oprócz problemów związanych z rynkiem arabskim – również tematy e-learningu, przedsiębiorczości (w tym przedsiębiorczości kobiet) oraz rozwoju szkolnictwa wyższego.

ny przez obie strony tych umów, to jest zarówno przez Unię, jak i przez poszczególne kraje. Chodzi tu na przykład o liberalizację dostępu do rynku Unii Europejskiej towarów rolnych oraz usług.

⁵⁰ Zob. http://www.exporter.pl/kraje/k_azja/arabskie_2005.html, dostęp 13 maja 2008 roku.

Irena K. Hejduk

**METODY OSIĄGANIA ELASTYCZNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW.
OD ZARZĄDZANIA ZASOBOWEGO DO PROCESOWEGO**
S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Warszawa 2009



Nakładem wydawnictwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie ukazała się w 2009 roku kolejna na polskim rynku wydawniczym książka poświęcona procesom zarządzania. Tym razem jest to praca przygotowana przez czterech autorów: Stanisława Kasiewicza, Joannę Ormińską, Waldemara Rogowskiego i Wiesława Urbana. Jej tytuł brzmi: *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do zarządzania procesowego*.

Autorzy we wstępie piszą, że „w warunkach narastającego kryzysu finansowego zagadnienie zarządzania elastycznością przedsiębiorstwa staje się nie tylko domeną zainteresowań teoretycznych, lecz także praktyczną wytyczną dla menedżerów w budowaniu nowych rodzajów strategii, wprowadzaniu zmian w zarządzaniu, strukturach organizacyjnych, wdrażaniu adekwatnego systemu raportowania i kreowaniu odmiennej roli systemów informatycznych”. Prezentowana przez nich tematyka swoim zakresem odpowiada najnowszym tendencjom występującym w światowej literaturze przedmiotu i pogłębia wiedzę zwłaszcza w tych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, które dotychczas są mniej opracowane i stanowią doświadczenie dydaktyczne i badawcze autorów.

Autorzy, znani na polskim rynku wydawniczym specjaliści od zarządzania procesowego, podjęli się trudnego zadania przybliżenia szerszemu gronu czytelników wielu pojęć, definicji, a także charakterystyki elastyczności przedsiębiorstw, przy czym wydana przez Szkołę Główną Handlową praca jest wynikiem unikatowych w Polsce, szeroko prowadzonych badań nad pro-

blematyką zarządzania elastycznością. Autorzy podejmują próbę konfrontacji tak zwanego zasobowego podejścia do elastyczności przedsiębiorstw z koncepcją zdefiniowania podejścia procesowego w tym obszarze. Szczególnie cenne jest przedstawienie systemu pomiaru elastyczności oraz modelowe podejście do budowania elastyczności w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych. Doceniam to, chociaż jestem przeciwnikiem formułowania jakichkolwiek modelowych rozwiązań (preferuję raczej przyjęcie zasady najlepszych praktyk), ale prawdą jest, że na razie w naszym kraju trudno w odpowiednim zakresie te najlepsze praktyki zidentyfikować.

Rozumiem też chęć autorów do podzielenia się z szerszym gronem czytelników swoimi doświadczeniami i wynikami przeprowadzonych badań. Nie mogę jednak pominąć milczeniem faktu, że praca nie odwołuje się do nowoczesnych koncepcji zarządzania opartych na tak zwanym *sustainability* czy zarządzaniu wartościami (VBM). Jeżeli ma stanowić – zgodnie z zamierzeniami jej autorów – raport z kompleksowych badań prezentujących metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw, to ten aspekt powinien odgrywać w nim główną rolę. Tym bardziej, że autorzy wyjaśniają w swej publikacji także znaczenie wielu narzędzi usprawniających procesy zarządzania. A przecież podstawowym celem współczesnych działań i strategii zarządzania jest budowanie wartości dla klientów, opartej na satysfakcjonującej klienta jakości produktów lub usług oraz na dostępie do nich.

Na książkę składa się siedem autonomicznych rozdziałów o dość niejednorodnej strukturze. Pierwszy, zatytułowany *Elastyczność przedsiębiorstwa w koncepcjach zarządzania zasobowego* wyjaśnia ewolucję rozwoju idei elastyczności, zawiera przegląd różnych sposobów definiowania elastyczności, jej klasyfikację oraz koncepcje i wyniki najważniejszych badań nad elastycznością. Autor tego rozdziału, prof. Stanisław Kasiewicz wyraźnie odwołuje się do nurtu humanistycznego w teoriach zarządzania, kończąc ten wątek na koncepcjach z końca lat 90., pomijając późniejsze koncepcje wynikające na przykład z teorii *sustainability* czy teorii społecznej odpowiedzialności korporacji. W drugim rozdziale prof. Kasiewicz omawia elastyczność przedsiębiorstwa w kontekście koncepcji zarządzania procesowego. Przedstawia przy tym dość szczegółowo teoretyczne i praktyczne przesłanki procesowego podejścia do elastyczności. Próbuje zdefiniować elastyczność procesową, wprowadzając – niejako przy okazji – klasyfikację wymiarów elastyczności z perspektywy procesów.

Autorstwa prof. Kasiewicza jest ponadto rozdział trzeci, zatytułowany *Identyfikacja i pomiar elastyczności przedsiębiorstwa*. Dokonany jest w nim ponowny przegląd poszczególnych koncepcji pomiaru elastyczności połączony ze szczegółowym ich opisem, główna uwaga jest tym razem skierowana

na drobiazgowy opis dwóch klas mierników elastyczności: strukturalnych i operacyjnych. Za szczególnie ważne uznają wymienione przez autora w tym rozdziale nowe kierunki pomiaru elastyczności przedsiębiorstwa przemysłowego, w tym zwłaszcza jakościowy pomiar atrybutów elastyczności.

Bardzo nowatorskie jest podejście autorów kolejnego, czwartego rozdziału (S. Kasiewicz i W. Urban) do koncepcji budowania elastyczności w działalności wytwórczej i usługowej. Cenne jest przedstawienie analizy przypadków firm usługowych. Rozdział piąty został poświęcony prezentacji narzędzi, które zdaniem W. Urbana mają służyć zwiększeniu elastyczności nie tylko systemu produkcyjnego, ale również elastyczności personelu, innowacyjności, produktu. W rozdziale tym podjęto między innymi próbę określenia niezbędnego poziomu elastyczności. Odczuwalną luką jest brak w tym rozdziale problematyki wartości dla klienta, a powinna być ona punktem wyjścia wszelkich działań na rzecz poprawy elastyczności procesów.

Do ogólnej koncepcji pracy wyraźnie nie pasuje rozdział szósty, zatytułowany *Elastyczność inwestycji – opcje realne*. Zawarte w nim treści warto było poprzedzić klamrą spinającą te dwa tak różne poziomy rozważań, interesujące są natomiast zaprezentowane w tym rozdziale praktyki wykorzystania koncepcji ROV.

Bardzo cenny jest rozdział siódmy (*Zarządzanie elastycznością w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce – opis wyników badań*), autorstwa – ponownie – prof. Kasiewicza. Stanowi on rodzaj raportu z prowadzonych przez zespół autorów badań nad elastycznością przedsiębiorstw, którymi objęto branżę budowlaną. Przyjęto bowiem, że jest ona w naturalny sposób elastyczna, cechuje się wysoką sezonowością oraz podlega silnej międzynarodowej konkurencji. Celem było rozpoznanie roli i zakresu zainteresowania zarządzaniem elastycznością w przedsiębiorstwach tej branży. Zakładano, że w wyniku badań otrzyma się odpowiedź między innymi na pytanie, jaki jest zakres zastosowań w badanych przedsiębiorstwach instrumentów i narzędzi stymulujących czy ograniczających elastyczność.

Sformułowano dwanaście wniosków z badania, które w zasadzie dotyczyły tylko tej jednej branży, ale z całą odpowiedzialnością można przyjąć, że odnoszą się one do większości polskich przedsiębiorstw. A to z tego powodu, że jak piszą autorzy we wniosku oznaczonym jako pierwszy: „Zmiany otoczenia zewnętrznego, które bezpośrednio nie dotyczą rynku czy popytu, nie znajdują właściwego odzwierciedlenia w reakcjach przedsiębiorstw. Wpływ procesów globalizacyjnych traktuje się w badanych przedsiębiorstwach nadal jako zjawisko, które przypomina »próbowanie lodów przez szybę wystawową«. Dostrzega się potrzebę, widzi efekty, ale nie podejmuje się skutecznych działań”.

Reasumując, mimo kilku zastrzeżeń trzeba podkreślić: powstała bardzo interesująca, nowoczesna publikacja. Autorzy, wykorzystujący wiedzę oraz własne doświadczenia, starają się zasadnie i przekonująco wykazać, że konieczna jest elastyczność działania przedsiębiorstw. Uzasadniając tę tezę, przybliżają czytelnikom książki wyzwania, jakie stawia nam zmieniający się świat, globalizująca się gospodarka oraz dokonująca się rewolucja technologiczna.

Irena K. Hejduk – prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodnicząca Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, redaktor naczelna kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Zofia Bolkowska

DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA WYŻSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA I PRAWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ W WARSZAWIE

W Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej powołano na Wydziale Zarządzania Zakład Naukowo-Badawczy, koordynujący i inspirujący działalność w tym zakresie. Wspiera ją Senacka Komisja ds. Badań Naukowych, opiniująca projekty badawcze i przedstawiająca wnioski o ich finansowanie ze środków uczelni. Działalność ta jest realizowana w czterech obszarach:

- inicjowanie i organizowanie seminariów oraz uczelnianych, ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencji;
- uczestnictwo w konferencjach organizowanych przez inne placówki;
- realizacja prac naukowo-badawczych i analitycznych;
- działalność publikacyjna zarówno w wydawnictwach uczelnianych, jak i w innych wydawnictwach krajowych i zagranicznych.

Ważną formą działalności jest upowszechnianie dorobku naukowego uczelni oraz wymiana doświadczeń na konferencjach i seminariach. Tematy wymagające dyskusji w środowisku uczelni i z udziałem zaproszonych gości są zgłaszane przez kadrę naukową lub proponowane przez kierownika Zakładu Naukowo-Badawczego, gdy zaś chodzi o seminaria, są one powiązane z programem wykładów i biorą w nich licznie udział również studenci. Dotychczas odbyło się 60 seminariów, w tym od marca 2005 roku do lutego 2010 roku na Wydziale Zarządzania zorganizowano ich 30.

Tematyka dotychczasowych seminariów dotyczyła między innymi teorii zarządzania, polityki i strategii organizacji, zarządzania kryzysowego i zarządzania bezpieczeństwem obywateli, teorii ekonomii i praktyki gospodarczej, przeobrażeń kulturowych w warunkach globalizacji, etyki pracy.

Corocznie (w 2010 roku już po raz piąty) prezentowane są na seminariach wyniki podsumowujące osiągnięcia gospodarcze Polski. W seminariach i panelach poświęconych dyskusji nad skutkami kryzysu na światowych i europejskich rynkach finansowych dla gospodarki polskiej biorą udział przedstawiciele rządu, sektora bankowego, Rady Polityki Pieniężnej i wybitni ekonomiści. Ostatnio (po powołaniu Katedry Amerykanistyki) problematyka seminariów została wzbogacona o dyskusje na temat stosunków polsko-amerykańskich.

Nową formą kontaktów zewnętrznych są spotkania z osobistościami życia kulturalnego, politycznego, przedstawicielami dyplomacji. Po prelekcji prof. Jacka Fisiaka dyskutowano o powszechności języka angielskiego, na spotkaniu w Płońsku z posłem na Sejm RP Januszem Piechocińskim dyskutowano o warunkach rozwoju regionu. Stałą „pozycją” kontaktów międzynarodowych jest zapraszanie ambasadorów różnych krajów. Ambasador Izraela wygłosił odczyt o stosunkach między Polską a Izraelem, ambasador Królestwa Belgii poświęcił swoje wystąpienie Unii Europejskiej (*The future of the EU – a United States of Europe*), ambasador Wielkiej Brytanii wygłosił wykład zatytułowany *Wielka Brytania, Polska i Unia Europejska*. Z udziałem ambasadora Słowacji dyskutowano o wprowadzeniu euro w tym kraju, ambasador Republiki Chorwacji wystąpił z prelekcją *Ekonomiczny proces integracji Chorwacji z Unią Europejską*, a podczas spotkania z ambasadorem Ukrainy omawiano nasze stosunki bilateralne.

Wysoko cenione przez jej uczestników są organizowane przez Wydział Zarządzania konferencje naukowe. Dotychczas odbyło się ich 16, w tym 3 międzynarodowe. W ostatnim czasie (lata 2007–2009) na międzynarodowej konferencji w Kazimierzu dyskutowano o wyzwaniach XXI wieku w strategii zarządzania bezpieczeństwem. Bezpieczeństwo w administracji i biznesie w warunkach ryzyka kryzysu w gospodarce światowej było z kolei tematem międzynarodowej konferencji zorganizowanej w Juracie wspólnie z Wyższą Szkołą Administracji i Biznesu. Problem etyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym był przedmiotem konferencji zorganizowanej wspólnie z Radą Duszpasterstwa Środowisk Budowlanych i Polskim Związkiem Pracodawców Budownictwa (pod honorowym patronatem Metropolity Warszawskiego i Ministra Infrastruktury, z udziałem abp. Kazimierza Nycza, ministrów, posłów, kadry naukowej szkoły, studentów). Rośnie aktywność zamiejscowych placówek uczelni – Zamiejscowy Wydział Zarządzania w Płońsku był organizatorem bardzo interesującej i inspirującej konferencji poświęconej znaczeniu infrastruktury w społeczno-ekonomicznym rozwoju regionu na przykładzie Mazowsza.

Tematami seminariów były również: „Sektor bankowy w Polsce wobec globalnego kryzysu finansowego”, „Fundusze inwestycyjne bez tajemnic”, „Tendencje rozwojowe polskiej gospodarki w ostatnich latach”, „Rozwój regionów wschodnich w porównaniu do zachodnich regionów Polski”, „Przeobrażenia kulturowe w warunkach globalizacji”, „Nowoczesne koncepcje zarządzania”, „Zarządzanie w oświacie”, „Przywództwo, jego funkcje, warunki utrzymania i erozja”. Zasygnalizujemy również panele dyskusyjne: „Media, informacja, manipulacja, ideologia”, „Czy to prawda, że ciekawość to pierwszy stopień do piekła?”, „Czynniki kształtujące stosunki polsko-amerykańskie” i „Rok prezydentury Baracka Obamy”.

Duże znaczenie ma udział w zewnętrznych konferencjach organizowanych przez inne placówki, a odbiciem aktywności i autorytetu pracowników naukowych „Chodkowskiej” jest zapraszanie ich na te konferencje jako referentów lub ekspertów, powoływanie do rad programowych, uczestnictwo w kapitułach przyznających wyróżnienia, nagrody, certyfikaty. Zapraszającymi są między innymi Polska Akademia Nauk, Rosyjska Akademia Nauk, Uniwersytet Warszawski, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Szkoła Główna Handlowa, uniwersytety w Klagenfurcie, Wilnie, Lwowie, La Sapienza w Rzymie, Akademia Obrony Narodowej, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, krajowe instytuty naukowe, międzynarodowe organizacje przemysłu hutniczego (Eurometal, Mittal Steel), izby gospodarcze i samorządowe, instytucje i agencje rządowe (Agencja Rezerw Materiałowych), prywatne szkoły wyższe.

Potwierdzeniem dorobku naukowego są efekty prac badawczych i analitycznych podejmowanych z inicjatywy własnej oraz we współpracy (czasem na zlecenie) z różnymi jednostkami naukowymi, uczelniami wyższymi, izbami samorządu gospodarczego. Wyniki publikowane są w formie książek, artykułów, raportów. Przykładowo, w wydawnictwie Difin opublikowano wyniki prowadzonych w Katedrze Ekonomii badań nad modelem gospodarki opartej na wiedzy (*Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarki*, Warszawa 2006), na łamach „Ekonomisty” wyniki badań nad polityką gospodarczą w warunkach rynkowych: *Czy wiedza o polityce gospodarczej jest nauką?* (2007, nr 3), *Idee rządzą światem* (2009, nr 5) oraz *Legitymizacja polityki gospodarczej w systemach rynkowych* (Materiały z VIII Kongresu PTE). Nakładem wydawnictwa uczelnianego już ukazały się dwa raporty z projektu badawczego realizowanego w WSZiP, podejmującego temat kapitału ludzkiego w gospodarce rynkowej: *Podstawy koncepcji kapitału ludzkiego w historii myśli ekonomicznej* oraz *Rozwój kapitału ludzkiego w Polsce w świetle programu operacyjnego na lata 2007–2013*. W końcowej fazie

prac redakcyjnych znajduje się opracowanie *Istota kapitału ludzkiego jako współczesnej kategorii ekonomicznej*.

Do dorobku Katedry Finansów i Rachunkowości należą publikacje omawiające – na razie częściowo – wyniki badań nad możliwościami rozwojowymi sektora polskich przedsiębiorstw w świetle ich sytuacji finansowej (V tom, VIII Kongres Ekonomistów Polskich, Wyd. PTE) oraz prezentowane przez Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Siedlcach opracowania *Sektor przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki globalnej* (2008) i *Sektor przedsiębiorstw wobec światowego kryzysu finansowego* (2008). We współautorstwie z Z. Sarjuszem-Wolskim przygotowana została książka *Logistyka w przedsiębiorstwie* (PWE 2008). Na liście publikacji przygotowanych z udziałem pracowników i współpracowników naukowych Katedry Zarządzania Międzynarodowego są: *Od zarządzania do przywództwa* (Wyd. Menedżerskie PTM 2006), *Menedżer jutra* (Wyd. Menedżerskie PTM 2009) i *Kontrola, controlling i audyt. Podobieństwa i różnice* (Wyd. Menedżerskie PTM 2008).

Interesująco prezentują się publikacje wyników badań prowadzonych przez Katedrę Międzynarodowych Stosunków Politycznych i Gospodarczych, takie jak poświęcone polityce migracyjnej: *Z peryferii do Europy; perspektywy wschodnich regionów przygranicznych po akcesji Polski do UE* (Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006), *Polityka migracyjna w poszukiwaniu nowych standardów ochrony i pomocy* (Wyd. WSZiP 2007), *Nowa Europejska polityka imigracyjna i azylowa: w kierunku twierdzy „Europa”* (współautor Andrzej Bolesta, Zeszyty Naukowe WSZiP 2007, nr 1). Pod patronatem Zakładu Nauk Humanistycznych opublikowano w miesięczniku „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” wyniki badań nad przywództwem w organizacjach politycznych, społecznych i gospodarczych (*Spór o istotę przywództwa, Misja, wizja i odpowiedzialność społeczna korporacji, Strategie i historia korporacji w pracach A.D. Chandlera*) oraz zamieszczone w wydawanych przez uczelnię „*Zeszytach Naukowych*” (2008, nr 1): *Przywództwo jako jeden z czynników zapewniających bezpieczeństwo państwa i organizacji, Role przywódcze i menedżerskie małych i średnich przedsiębiorców*. Konsekwencją uczestnictwa w badaniach nad koncepcjami politycznymi i działalnością Bertranda Russela, prócz wyników ogłoszonych jeszcze w 1999 roku w książce *Bertrand Russel. Biografia polityczna* (Wyd. Atla2, Wrocław 1999), była książka *Koncepcje polityczne Bertranda Russella* (Wyd. PTM, Warszawa 2009).

Katedra Polityki i Strategii Organizacji notuje na swym koncie omówienia wyników prowadzonych badań dotyczących zarządzania bezpieczeństwem w takich publikacjach, jak *Edukacja społeczeństwa w zakresie*

zagrożeń chemicznych (Wyd. EDURA, Warszawa 2006), *Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy w bezpieczeństwie wewnętrznym Państwa* (w tomie *Bezpieczeństwo osobiste obywatela w RP – Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji*, Warszawa 2007), *Służby ratownicze wobec zagrożeń bio- i chemoterrorystycznych*” (w tomie *Bezpieczeństwo osobiste obywatela w RP – Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji*, Warszawa 2007), *Organizacja sztabu dowodzenia akcją ratowniczą, komunikacja i koordynacja* (w tomie *Bezpieczeństwo ratownicze imprez masowych*, Kraków 2007), *Dekontaminacja masowa – problem początku XXI wieku* (w tomie *Akty terroru a infrastruktura krytyczna*, Częstochowa 2008).

Wysokie oceny uzyskują również wyniki badań prowadzonych bezpośrednio w ramach Zakładu Naukowo-Badawczego, a są to między innymi *Raport 2006 o naprawie budownictwa mieszkaniowego* (praca zespołowa, 2007, patronat HABITAT for HUMANITY; www.habitat.pl) oraz opublikowane w książce *Budownictwo polskie w latach 1990–2007. Przegląd retrospektywny, szanse i ograniczenia wzrostu* (Wyd. WSZiP 2008) wyniki badań zrealizowanych wspólnie z Polskim Związkiem Pracodawców Budownictwa (w ramach zawartego porozumienia o współpracy). Efektem prowadzonych prac były również artykuły publikowane w czasopismach branżowych (na przykład w „Budownictwie Polskim”, „Forum Budowlanym”) oraz ekspertyzy przedstawiane na konferencjach Krajowej Izby Gospodarczej i izb samorządu gospodarczego.

W tych – podobnie jak w wielu innych przypadkach – znalazło potwierdzenie przekonanie, że korzystne jest podejmowanie prac wspólnie z partnerami zewnętrznymi, przy finansowaniu (lub współfinansowaniu) ich środkami partnera. Przykładem takich badań są choćby projekt rozwojowy „Instytucjonalizacja i optymalizacja hierarchicznego modelu matryc bezpieczeństwa publicznego oraz systemu zarządzania zasobami i działaniami ratowniczymi” realizowany w Katedrze Polityki Organizacji wspólnie z Akademią Obrony Narodowej i firmą WORLD-IXI czy realizowany w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Politycznych i Gospodarczych na podobnych zasadach międzynarodowy projekt badawczy „Voluntary Return and Reintegration of Asylum Seekers from the Caucasus region”, przy współpracy European Policy Consultants (Uniwersytet Wiedeński) oraz Memorial (Moskwa/Grozny).

Przedstawione (niektóre tylko) wybrane problemy działalności badawczej wskazują, że Wydział Zarządzania przywiązuje dużą wagę do badań naukowych i kontaktów zewnętrznych. Preferowane są te kierunki, które wzbogacają dydaktykę, Nawiązywanie kontaktów z wieloma jednostkami naukowymi promuje uczelnię, a współpraca z przemysłem i samorządem gospodarczym dowodzi przydatności badań dla praktyki gospodarczej.

Szczegółowe i aktualne informacje o seminariach, konferencjach oraz działalności badawczej znajdują się na stronie internetowej uczelni, są także publikowane w „Zeszytach Naukowych”. Partnerem staje się także nowy kwartalnik naukowy „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, wydawany od października 2009 roku.

Zofia Bolkowska – dr, prof. Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, kierownik Zakładu Naukowo-Badawczego uczelni. Specjalizuje się w ekonomice budownictwa, przemysłu, gospodarce materiałowej, zarządzaniu w przemyśle budowlanym.

Krzysztof Krauss

PRAWNA ZASADA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



Na rynku wydawniczym pojawiła się nowa, bardzo interesująca nie tylko dla prawników i nie tylko dla aktywistów licznych ruchów lokalnych, regionalnych, krajowych i ponadkrajowych miłośników czystego powietrza, czystej wody i zielonej trawy przeglądowa pozycja *Ku międzynarodowemu i porównawczemu prawu zrównoważonego rozwoju w ochronie środowiska*. Książka została opracowana przez prof. dr. hab. Kazimierza Równego, kierownika Katedry Prawa Międzynarodowego Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej. Może ona stać się podręcznym vademecum – bo w pewnym sensie taki ma charakter – każdego odpowiedzialnego przedsiębiorcy, a także po prostu organizatora życia społecznego, mających wpływ na środowisko, w którym przebywamy, funkcjonariusza czy działacza samorządowego, administracji państwowej wszystkich szczebli, nauczyciela. Zapewne byłoby użyteczne, gdyby znalazła się także w bibliotekach podręcznych naszych parlamentarzystów, ponieważ podejmowane przez nich rozstrzygnięcia ustawowe w bardzo wielu przypadkach oddziałują na poziom starań o stan środowiska i nie tylko wtedy, gdy z nazwy i intencji ukierunkowane są na problemy ekologiczne.

To pierwsza z kilku planowanych w tym roku pozycji książkowych zasłużonego uczelnianego wydawnictwa, które ma w swym dorobku cenne prace z zakresu zarządzania, marketingu i prawa. Znajdują się one w zbiorach bibliotecznych przede wszystkim – choć nie tylko – wielu wyższych uczelni o profilu ekonomicznym czy prawnym, a część z nich jest jeszcze do nabycia w niektórych księgarniach oraz w uczelnianym wydawnictwie (tel.: 022 539 19 44, e-mail: wydawnictwo@chodkowska.edu.pl).

Książka jest zbiorem 25 artykułów, rozpraw, recenzji i wypowiedzi autora, dotyczących wymienionego w tytule książki tematu, poczynając od połowy lat 90. do niemal ostatnich miesięcy obecnej dekady. Część z nich

ukazała się już w różnych krajowych i zagranicznych czasopismach, niektóre w języku angielskim jako głównym światowym języku roboczym nauki. Całość uzupełnia aneks przetłumaczonego przez autora Kodeksu przepisów federalnych USA o ochronie środowiska, który stanowić powinien inspirujący materiał dla działań na tym polu również w krajach europejskich, w tym w Polsce, oraz starannie i przejrzyście przygotowany przez Michała Stępkowskiego (współpracującego w tym zakresie z autorem) skorowidz rzeczowy ułatwiający dostęp do odpowiednich fragmentów tekstów zarówno według klucza problemowego, jak i instytucjonalnego.

Książkę otwiera przedruk recenzji fundamentalnego, wydanego w Stanach Zjednoczonych prawie tysięcznicowego dzieła *Environmental law: From resources to recovery*, zamieszczonej w numerze 3 z 1994 roku czasopisma „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”. Mimo upływu tak długiego czasu w swej zasadniczej części ani omawiane w recenzji dzieło, ani uwagi recenzenta nie straciły na aktualności. Nowatorstwo amerykańskich autorów recenzowanego dzieła – pisze Kazimierz Równy – polega na ich sprzeciwie wobec dotychczasowej praktyki wyrażającej się tym, że „prawo dotyczące zasobów naturalnych i zarządzania rozwojem przestrzennym z jednej strony oraz prawo dotyczące zmniejszania zanieczyszczeń środowiska z drugiej – rozwijały się jakby niezależnie od siebie. W związku z tym prawo, zamiast koncentrować się na zrównoważonym ekologicznie rozwoju i stosowanie do tego regulować procesy wydobywania i przetwarzania surowców oraz sposoby pozbywania się odpadów, koncentrowało się na zwalczaniu zanieczyszczeń pojawiających się w końcowej fazie produkcji”.

Już wówczas, w cytowanym dziele, opracowanym przez zespół teoretyków i praktyków waszyngtońskiego Instytutu Prawa Ochrony Środowiska, zarysowano nową metodę badań tych zagadnień, zapewniającą większą przejrzystość. Kazimierz Równy podkreśla, że przy odwołaniu się do tej metody, dającej się zastosować do wszelkiej działalności gospodarczej mającej związek z jakością środowiska, „punktem wyjścia i drogą śledzenia skuteczności norm prawnych dotyczących ochrony środowiska jest określony cykl działalności człowieka. Metoda ta pozwala lepiej przyjrzeć się poszczególnym etapom tego cyklu i ich uregulowaniom prawnym. Przy takim podejściu łatwiej uchwycić luki i sprzeczności w prawie lub inne niedoskonałości uregulowań; łatwiej spostrzec, jak przepisy prawa wzajemnie ze sobą współgrają i jakie powodują skutki na poszczególnych etapach wspomnianego cyklu”.

Niestety, wynika z wprowadzenia poprzedzającego wybór tekstów, na polskim gruncie wciąż jeszcze więcej czasu i energii pochłaniają spory pozorne, dotyczące spraw dawno rozstrzygniętych, takich jak to, w jaki

sposób przekazać w języku polskim przyjęte w światowej nauce i praktyce prawa określenie *sustainable development*. Spór nie ma żadnego sensu, bo rzecz przesądził art. 5 uchwalonej w 1997 roku Konstytucji, w którym postanowiono, że Rzeczpospolita Polska „zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”. Nie ma więc w tej sprawie dwuznaczności, a tracony na jałowe spory czas można by z dużo większą korzyścią spożytkować „na pogłębienie rozumienia treści zrównoważonego rozwoju oraz sposobów jego wdrażania w rozlicznych dziedzinach działalności społecznej”.

Autor podkreśla, że przygotowywał książkę przede wszystkim z myślą o studentach z różnych kierunków nauczania, którzy pragną wejść głębiej w szczegóły międzynarodowego i porównawczego prawa zrównoważonego rozwoju, chcą wiedzieć, jak lepiej i skuteczniej chronić dla siebie i następnych pokoleń środowisko, w którym żyjemy. W poszczególnych pozycjach, które autor wybrał z bogatego swego dorobku i zamieścił w przygotowanym przez siebie zbiorze, poruszona jest szeroka gama problemów.

Sposób ich prezentacji, przedstawiane poglądy, doświadczenia, analizy, sugestie, inicjatywy z pewnością spowodują, że nie tylko studenci, ale również ludzie nauki, praktycy gospodarki oraz każdy, kto po książkę sięgnie, znajdzie w niej mnóstwo odpowiedzi, co czynić w tej sprawie należy, a czego należy się wystrzeżać. Dzięki sięgnięciu po tę lekturę, łatwiej będzie poruszać się w tym obszernym temacie, z jej między innymi pomocą uda się osiągnąć stan, w którym „wyciągnięte zostaną właściwe wnioski co do ukierunkowania zarówno badań naukowych, jak i odpowiedniego programowania szkolenia na wszystkich szczeblach i kierunkach (do czego obliguje ustawa Prawo ochrony środowiska) oraz praktycznej działalności w dziedzinie wdrażania zrównoważonego myślenia do codziennej działalności administracji rządowej i samorządowej, a także osób fizycznych i prawnych”.



ZMARŁ PROF. JAN SZACHUŁOWICZ

15 lutego pożegnaliśmy na cmentarzu w Milanówku dziekana Wydziału Prawa Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej (i zarazem nestora uczelni) prof. dr. hab. Jana Szachułowicza. Odszedł od nas w wieku 82 lat wybitny uczony o dużym dorobku naukowym, znakomity specjalista z zakresu prawa cywilnego, w szczególności prawa rzeczowego, prawa własności, prawa rolnego i prawa odnoszącego się do samorządu terytorialnego, wychowawca licznych pokoleń prawników zarówno na uczelniach, z którymi był poprzednio związany i z którymi nadal utrzymywał kontakt (między innymi z Uniwersytetem Warszawskim), jak i na istniejącym już od 2001 roku Wydziale Prawa uczelni noszącej imię jej założycielki Heleny Chodkowskiej, wydawcy kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Odbywające się na tym wydziale studia, zapewniając odpowiadającą charakterowi wydziału wiedzę prawniczą, dążą do tego, by absolwenci opanowali umiejętności tworzenia, stosowania i egzekwowania prawa, a ponadto zabiegają o to, by przyswoili sobie podstawowe elementy wykształcenia ogólnohumanistycznego. Realizowany model programu uczy myślenia w oparciu o wiedzę prawniczą odpowiadającą europejskim standardom. Sprzyja, dzięki indywidualizacji programu, rozwojowi własnych zainteresowań studentów oraz zapewnia każdemu absolwentowi odpowiednie przygotowanie do wykonywania zawodu prawnika. Studia te kształcą nie tylko kadry na potrzeby wymiaru sprawiedliwości, ale także specjalistów w innych ważnych dziedzinach życia – gospodarki narodowej, administracji rządowej i samorządowej, stosunków społecznych (świadczenia socjalne, ubezpieczenia społeczne i ochrona zdrowia), kultury i edukacji narodowej oraz na potrzeby służb

zagranicznych, w tym fachowców z dziedziny prawa międzynarodowego, jako polskich pracowników w instytucjach współpracujących z zagranicą.

Absolwent Wydziału Prawa otrzymuje przygotowanie niezbędne do przystąpienia do egzaminów na aplikacje prawnicze – sądową, referendarską, adwokacką, radcowską, komorniczą czy notarialną, jak również kwalifikacje niezbędne do pracy w innych instytucjach publicznych, w administracji rządowej i samorządowej, oraz w instytucjach Unii Europejskiej w zależności od wybranej specjalności. Zmarły w połowie obecnego roku akademickiego prof. Jan Szachułowicz, zwracając się do swoich studentów i do wszystkich osób zainteresowanych podjęciem nauki na tym kierunku studiów w Uczelni Heleny Chodkowskiej, pisał na stronach internetowych uczelni:

„Pobieranie nauki w dziedzinie prawa przynosi niezwykle szerokie korzyści, zauważalne zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym. Zgłębienie wiedzy prawniczej otwiera w perspektywie drogę do wykonywania kwalifikowanych zawodów prawniczych, takich jak profesja sędziego, prokuratora, adwokata, radcy prawnego czy notariusza. Nawet jednak pominięcie tych możliwości daje, po ukończeniu studiów prawniczych, bardzo szerokie szanse zatrudnienia na licznych stanowiskach w administracji publicznej (państwowej i samorządowej) i innych, również w firmach prywatnych, na których podjęcie pracy wiąże się z wymogiem posiadania wiedzy prawniczej.

Studia prawnicze mogą także stanowić doskonały pomost w wypadku dalszego zdobywania wiedzy w innych dziedzinach, związanych z zarządzaniem, dyplomacją, ekonomią i pokrewnych.

Osoby wykwalifikowane z punktu widzenia prawa mogą służyć pomocą najbliższym w rozwiązywaniu problemów życiowych, albowiem te często powiązane są regulacją normatywną, czy też z koniecznością uczestniczenia w postępowaniach administracyjnych i sądowych. Większość ludzi na różnych etapach życia styka się przecież z procedurami tego typu i koniecznością zasięgnięcia porady prawnej.

Wiedza prawnicza rozwija i kształtuje osobowość, sprzyja formułowaniu wzorców moralno-etycznych, buduje podstawy pozostające w zgodzie z zasadami praworządności i społecznego współżycia.

Współczesne państwo charakteryzuje się wysokim stopniem skodyfikowania niemal wszystkich sfer życia i działalności. Nie może zatem w ogóle funkcjonować bez bieżącego stosowania prawa pozytywnego. Edukacja prawnicza obywateli sprzyja więc urzeczywistnieniu zasady konstytucyjnej demokratycznego państwa prawa i prowadzi w prostej linii do realizacji zasad sprawiedliwości społecznej, opartej właśnie na tworzeniu i stosowaniu prawa.

Prawnicy są niezbędni w instytucjach naukowych i zajmujących się rozwojem państwa, w jednostkach chroniących ludzkie zdrowie, życie i wolności różnej kategorii, w środkach masowego przekazu, w szkołach, biurach, zakładach pracy. W istocie wszędzie. Prawo stoi na czele nauk przygotowujących obywateli do życia w społeczeństwie, prawnicy zaś stanowią elitę wpływającą na jego rozwój cywilizacyjny i kulturowy”.

To przekonanie przekazywał studentom, a spotykał się z nimi nie tylko podczas wykładów, seminariów, pisania prac magisterskich, ale również w kontaktach codziennych, które bardzo cenił. Te przekonania wdrażał, organizując pracę wydziału na płaszczyźnie dydaktycznej oraz aktywnie rozwijanej i wspieranej działalności naukowo-badawczej. Nie ma już Profesora wśród nas. Pozostał jednak na zawsze w naszej pamięci.

Rodzinie, przyjaciołom Profesora, jego współpracownikom i ogromnej rzeszy wychowanków wyrazi współczucia i solidarności przekazują:

*Wydawca kwartalnika
„Przedsiębiorstwo Przyszłości”
Rada Redakcyjna
Zespół Redakcyjny*

Ludzie nauki i praktyki gospodarczej

UCIECZKA DO PRZODU

Konrad Jaskóła

Autor artykułu, menedżer z blisko czterdziestoletnim stażem, obecnie prezes zarządu spółki Polimex-Mostostal SA, pisze na podstawie osobistych doświadczeń, jak zapewnić sukces firmy w twardych realiach ostrej konkurencji. Przede wszystkim powinno się stale analizować rynek, wyprzedzać jego zachowanie w zakresie podaży i rodzaju projektów. Ważna jest analiza wiarygodności partnerów, a także analiza oczekiwań partnerów wobec nas. Kolejnym elementem realizacji „ucieczki do przodu” jest zapewnienie dostępności środków finansowych, elastyczność funkcyjna i geograficzna oraz budowanie wiarygodności firmy także w oczach załogi i społeczności, w której działa. Dużą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa odgrywają kluczowe postaci spółki, a w szczególności odpowiedzialny za całość działalności, wizję firmy i świadomość wymagań rynku, prezes jej zarządu. (s. 9–16).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

CZTERY PODEJŚCIA DO RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Wojciech Nasierowski

Czy zarządzanie strategiczne, kompleksowe zarządzanie jakością, reinyżeria przedsiębiorstwa i zintegrowane systemy komputerowe są różnymi podejściami do restrukturyzacji przedsiębiorstw; czy też – pomimo fundamentalnych różnic ontologicznych – prowadzą do podobnych rezultatów? Gdzie istnieją podobieństwa w ich podstawach? Odpowiedziom na powyższe pytania poświęcony jest artykuł *Cztery podejścia do restrukturyzacji przedsiębiorstw*. (s. 17–32).

Teoria przedsiębiorstwa

MODELE ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU A KONCEPCJA VBM ORAZ CSR

Adam Jabłoński

Konkurowanie przedsiębiorstw w warunkach zmian rynkowych wymaga zastosowania nowych paradygmatów zarządzania. Podobne konsekwencje powoduje nastanie epoki innowacyjności społecznej oraz hierarchii związanej z tworzeniem sieci połączeń między ludźmi, organizacjami i przedmiotami. Nowe podejście do kreacji modeli biznesu tworzonych w stanie niestabilności jako stałej cechy globalnych systemów gospodarczych wiąże się z wydłużaniem cyklu dochodzenia do przewagi konkurencyjnej na rynku. Wobec sieciowości rynkowej drogą do osiągnięcia założonego biznesu stała się systemowa zasada równowagi w projektowaniu i wdrażaniu założonego modelu biznesu. Powstały w ten sposób model zrównoważonego biznesu, realizowany na krawędzi chaosu, opierający się na trzech elementach mierzonych w firmie: zadowoleniu klientów, zadowoleniu pracowników oraz przepływach gotówkowych, wydaje się optymalnym rozwiązaniem. Autor artykułu opisuje jako istotne czynniki obecnego kształtowania strategii hiperkonkurencyjnych przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, równoczesne prognozowanie i nawigację trajektorii strategicznej firmy z wykorzystaniem koncepcji zarządzania wartością firmy (*Value Based Management*) i koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*) oraz prezentuje kartę *Sustainability Balanced Scorecard*. (s. 33–48).

Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność

KREATYWNOŚĆ U PODSTAW

Jan Klimek

Jest wiele definicji przedsiębiorczości. Najtrafniejsza wydaje się następująca: przedsiębiorczość to zdolność człowieka do tworzenia i wizualizowania szans, przejmowanie kontroli nad możliwościami, absorbowanie i organizowanie niezbędnych środków, prowadzące do powstania nowych dóbr. Opiera się ona na trzech podstawowych elementach: kontrolowaniu możliwości, uruchamianiu środków i uzyskiwaniu rezultatów, ale kluczem pozwalającym na ich uruchomienie i spożytkowanie jest informacja, wiedza oraz know-how. Może przybrać postać przedsiębiorczości indywidualnej bądź korporacyjnej, ale bywa też – nie jest to zjawisko rzadkie – zespoleniem tych dwóch postaci. Przedsiębiorczość indywidualna to taka, która realizuje się przez przedsię-

biorczą jednostkę wchodzącą w relacje na przykład biznesowe, polityczne z otoczeniem, podejmowana osobiście oraz na osobiste ryzyko, z założeniem osobistych korzyści biznesowych (może być jednak także inny cel: korzyści polityczne lub prestiżowe). Z kolei przedsiębiorczość korporacyjna oznacza przedsiębiorczość realizującą się przez działania we współpracującym ze sobą zespole z wyraźnie wyróżniającym się liderem, tworzonym na przykład przez kierownictwo i załogę firmy nastawioną na korzyści biznesowe (polityczne, prestiżowe). (s. 49–57).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania
**ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ORIFLAME
COSMETICS AB**

Danuta Dudek

Artykuł w języku angielskim. Rolą zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie biznesowej wartości dodanej oraz poprawa osiągnięć personalnych pracowników i całej organizacji. Potencjał ludzki, składający się z kompetencji zawodowych pracowników, zdolności intelektualnych i motywacji powinien być zarządzany przez organizację. W artykule omówiono metodę zarządzania kapitałem ludzkim w Oriflame Cosmetics AB. W tym celu przeprowadzono analizę SWOT procesu. Aby zrozumieć kapitał ludzki, ważne jest uświadomienie sobie jego jakościowej natury, trudności w pomiarach oraz powolny rozwój w ramach organizacji i trudną do skopiowania unikatowość. W celu zidentyfikowania plusów i minusów systemu pewne obszary wyznaczono jako czynniki o znaczeniu kluczowym i potraktowano szczegółowo w opisie. Termin „kapitał ludzki” występuje tu w celu zdefiniowania praktyk stosowanych w organizacji, które służą osiągnięciu długoterminowej stabilności firmy. (s. 58–66).

Rozwój kapitału intelektualnego
OUTSOURCING I JEGO SKUTKI

Aleksandra Zaleśna

Celem artykułu jest analiza, jak przedsięwzięcia outsourcingowe wpływają na poszczególne elementy kapitału intelektualnego firmy macierzystej. Wskazuje potrzebę analizy takich relacji we wstępnej fazie outsourcingu. Od tego zależy trafność decyzji i wartość kapitału intelektualnego firmy. (s. 67–74).

Kształcenie i polityka kadrowa

ZAGRANICZNE DOŚWIADCZENIA E-LEARNINGU

Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk

W Polsce od kilkunastu co najmniej lat nowoczesne, z wykorzystaniem Internetu, telewizji satelitarnej i innych środków kształcenie na odległość nie jest bynajmniej egzotyczną nowością. Jednakże w przodujących pod tym względem ośrodkach na świecie możliwości zastosowania nowoczesnego, elastycznego zdalnego nauczania są bez porównania bogatsze. Globalna gospodarka objęła również obszary kształcenia na wszystkich szczeblach oraz niesformalizowane formy edukacji (szkolenie wewnątrz przedsiębiorstw czy korporacji, konsumenckie, obywatelskie). Autorzy przedstawiają dorobek organizowanych przez ICWE (*International Conferences, Workshops and Exhibitions*) konferencji Online Educa poświęconych temu zagadnieniu, prezentują działalność europejskiej sieci badawczo-naukowej Kaleidoscope (polepszanie przepływu informacji na te tematy między sektorem edukacji, przemysłem i społeczeństwem), opisują wdrożony w 2005 roku w Universidad Politécnica de Valencia w Hiszpanii system łączący metodyczne schematy tradycyjnego nauczania ze schematami e-learningowymi i wiele innych podobnych doświadczeń i inicjatyw. W artykule wykorzystano wyniki badań w ramach grantu „Rozwój wirtualizacji kształcenia w dziedzinie nauk ekonomicznych w gospodarce opartej na wiedzy”, realizowanych w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ pod kierunkiem prof. dr hab. Ireny K. Hejduk. (s. 75–85).

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

KRAJE ARABSKIE SZANSĄ POLSKIEGO BIZNESU

Beata Śliwińska

Pomimo atrakcyjności ekonomicznej krajów arabskich wciąż mało wykorzystujemy możliwości, jakie mogą one dać polskim firmom. Rynki tych państw są trudno dostępne dla polskich przedsiębiorców z różnych powodów, w tym ze względu na odmienność kulturową oraz nieznaną istniejących na nich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych. Ułatwieniem nawiązania i rozwijania kontaktów mogłoby być odpowiednie przygotowanie merytoryczne Polaków zamierzających robić interesy z firmami i państwami arabskimi. Niestety – i jest to symptomatyczne – żadna uczelnia w Polsce nie prowadzi studiów ani kursów z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej w państwach arabskich czy gospodarki państw Bliskiego Wschodu,

łączących wiedzę ekonomiczną z bliskowschodnią specyfiką. Należałoby skorzystać z doświadczeń, jakich dostarczają podobnie sprofilowane studia dotyczące innych regionów: Unii Europejskiej, rynków Europy Wschodniej, a także Dalekiego Wschodu. (s. 86–100).

Recenzja

**METODY OSIĄGANIA ELASTYCZNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW. OD ZARZĄDZANIA ZASOBOWEGO
DO PROCESOWEGO**

Irena K. Hejduk

Prof. zw. dr hab. Irena K. Hejduk, kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej, redaktor naczelna kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości” omawia jedną z najnowszych książek opublikowanych w Wydawnictwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, poświęconych problematyce zarządzania. Czworo autorów znanych na polskim rynku wydawniczym jako specjaliści od zarządzania: Stanisław Kasiewicz, Joanna Ormińska, Waldemar Rogowski i Wiesław Urban podkreślają, że w warunkach narastającego kryzysu finansowego elastyczne zarządzanie przedsiębiorstwami staje się nie tylko domeną zainteresowań teoretycznych. Jest także praktyczną wytyczną dla menedżerów w budowaniu nowych rodzajów strategii, wprowadzaniu zmian w zarządzaniu, strukturach organizacyjnych, we wdrażaniu adekwatnego systemu raportowania i kreowaniu odmiennej roli systemów informatycznych. Na książkę składa się siedem autonomicznych rozdziałów o dość niejednorodnej strukturze. Pierwszy wyjaśnia ewolucję rozwoju idei elastyczności, drugi koncentruje uwagę na koncepcjach zarządzania procesowego, trzeci zawiera drobiazgowy opis dwóch klas mierników elastyczności: strukturalnych i operacyjnych, czwarty koncepcji budowania elastyczności w działalności wytwórczej i usługowej, piąty prezentuje narzędzia służące zwiększeniu elastyczności nie tylko systemu produkcyjnego, ale również elastyczności personelu, innowacyjności, produktu, szósty poświęcony jest realnym opcjom elastyczności inwestycji, siódmy wnioskom z badań prowadzonych na tematy elastyczności w branży produkcji budowlanej. (s. 101–104).

People of Science and Economic Practice

ESCAPE FORWARD

Konrad Jaskola

The author of the article, a manager for almost 40 years, at present President of the Board at Polimex-Mostostal SA, writes on the basis of his personal experience how to ensure a company's success in the harsh reality of fierce competition. First of all, one should constantly analyze the market, pre-empt its behavior in the area of supply and kind of projects. What is important is an analysis of your partners' credibility but also that of our partners' expectations. The next element of the realization of "escape forward" is ensuring accessibility of financial resources, functional and geographical flexibility as well as building the company's credibility also in the eyes of the employees and the society in which the company operates. A huge role in building a competitive edge of an enterprise is played by key people in the company, and especially President of the Board responsible for all its activities, the company's vision and awareness of the market's requirements. (pp. 9–16).

Methods of Analysis and Evaluation of the Functioning
of an Enterprise

FOUR WAYS OF RESTRUCTURING AN ENTERPRISE

Wojciech Nasierowski

Are Strategic Management, Complex Quality Management, Re-engineering of an Enterprise, and Integrated Computer Systems different ways of restructuring enterprises; or do they also, despite fundamental ontological differences, lead to similar results? Where are similarities in their principles? The article *Four Ways of Restructuring an Enterprise* is aiming at giving answers to those questions. (pp. 17–32).

Theory of Enterprise

MODELS OF SUSTAINABLE BUSINESS VERSUS THE CONCEPT OF VBM AND CSR

Adam Jablonski

The competition between businesses in terms of market changes now requires the application of new management paradigms. Similar consequences result from the advent of social innovation and hierarchies associated with the creation of networks between people, organizations and objects. A new approach to the creation of business models that are introduced in a state of instability characteristic of global economic systems is related to the lengthening of the cycle of gaining a competitive advantage in the market. In the face of market networks a systemic principle of balance in the design and implementation of the established business model has become the way to achieve success in business. The resulting model of sustainable business realized on the edge of chaos, based on three elements measured in the company: customer satisfaction, employee satisfaction and cash flow, seems to be an optimal solution. The article describes as significant the factors of current shaping of hyper-competitive strategies of a socially responsible enterprise, simultaneous projections and navigation of the strategic trajectory of a firm using the concept of Value Based Management (VBM) and the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and presents a Sustainability Balanced Scorecard. (pp. 33–48).

Entrepreneurship – Innovation, Effectiveness and Efficiency.

CREATIVITY FROM INCEPTION

Jan Klimek

There are many definitions of entrepreneurship. The most accurate seems to be the following: entrepreneurship is man's ability to create and visualize chances, to take control over opportunities, to absorb and organize necessary resources leading to producing new goods. It is based on three basic elements: controlling opportunities, using resources, and obtaining results but the key which makes it possible to launch and use them is information, knowledge and know-how. It can take a form of individual or corporate entrepreneurship but – it is not a rare phenomenon – it can also be a combination of both. Individual entrepreneurship is realized by an enterprising individual entering into relationships for example, business, political, etc. with the environment undertaken personally and at personal risk, aimed at a personal business

profit (there can also be another goal: political or/and prestige profits etc.). Corporate entrepreneurship in turn means entrepreneurship realized through activities in a co-working team with a clearly distinguished leader, created for example by the management and the company's employees aiming at business profits (political, prestigious, etc.). (pp. 49–57).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT ORIFLAME COSMETICS AB

Danuta Dudek

The article in English. The difference between being just a good performer in the market and being No1 Company is the people working in the organization. That's why it's important to improve the way of attracting, recruiting, developing and retaining the best professionals available in the market. In general, human capital management at Oriflame is seen as an intuitive process, not too formalized nor IT supported. Although all the processes linked to human capital development within the organization are dealt with by the human resources department, however, the focus is put on each manager in the organization. This is seen as the best way of managing human capital by Oriflame. The author perceives the unique corporate culture is the biggest strength that is reflected in all the aspects of human capital development in the organization. On the other hand, the performance management issue is seen as the main weakness to be investigated for further improvements. The unique sales force with loyal consumers creates a great opportunity to be taken in order to win market share, while innovation (key as cosmetics industry driver) is in the Oriflame case reflected by a relatively low number of patents, and therefore should be considered a threat. (pp. 58–66).

Intellectual Assets Development

OUTSOURCING AND ITS EFFECTS

Aleksandra Zalesna

The purpose of this paper is to analyze outsourcing and its impact on intellectual assets. There is a need for such an analysis prior to deciding on business process outsourcing as it affects the value of intellectual capital. (pp. 67–74).

Educational and Personnel Policy

FOREIGN EXPERIENCE OF E-LEARNING

Wieslaw M. Grudzewski, Irena K. Hejduk

In Poland for several years at least modern, based on the Internet and satellite TV, etc., e-learning has been by no means an exotic novelty. However, in the centres which are world leaders in this field the opportunities for applying modern, flexible e-learning are incomparably richer. Global economy embraced educational areas both in education at all levels and outside them (in-company, consumer, civic training, etc.). The authors present accomplishments of Online Education conferences organized by ICWE (International Conferences, Workshops and Exhibitions), dealing with this issue, show the activity of the European research-scientific network Kaleidoscope (improving information flow about those matters between the sectors of education, industry and society), describe a system combining methodological schemes of traditional education with e-learning schemes, which was implemented in Universidad Politecnica de Valencia in Spain in 2005, and many other similar experiences and initiatives. In the article the results of the research done within the framework of the grant “Development of virtualization of education in the field of economic science in a knowledge-based economy”, conducted in the Institute for Organization and Management in Industry ORGMASZ, supervised by prof. Irena K. Hejduk, were used. (pp. 75–85).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade.

ARAB COUNTRIES – A CHANCE FOR POLISH BUSINESS

Beata Sliwinska

Despite economic attractiveness of Arab countries, we still take advantage of too few opportunities that they can give Polish companies. Those countries’ markets are difficult to access for Polish businessmen for different reasons, including their cultural dissimilarity and Polish businessmen lacking knowledge about legal, social and economic conditions existing in those markets. An appropriate preparation of Poles intending to do business with Arab countries and firms could facilitate establishing and developing contacts. Unfortunately – and it is very symptomatic – no university in Poland offers studies or courses in the field of conducting an economic activity in Arab countries or of the economy of the Middle East countries, combining economic knowledge with Middle East specificity. One should use experience

supplied by studies of other regions of a similar profile: the European Union, East European markets, but also Far East. (pp. 86–100).

Review

**METHODS OF ACHIEVING FLEXIBILITY
OF ENTERPRISES. FROM RESOURCE MANAGEMENT
TO PROCESS MANAGEMENT**

Irena K. Hejduk

Professor Irena Hejduk, the head of the Department of Management Systems at Warsaw School of Economics, editor-in-chief of the quarterly “The Enterprise of the Future”, discusses one of the latest publications of Warsaw School of Economics Publishing House in Warsaw, dealing with the subject of management. Four authors, well-known on the Polish publishing market as management specialists: Stanislaw Kasiewicz, Joanna Orminska, Waldemar Rogowski and Wieslaw Urban emphatically state that in the conditions of a growing financial crisis, flexible management of enterprises is becoming more than a domain of theoretical interests. It is also a practical guideline for managers in building new kinds of strategy, introducing changes in management, organizational structures, in implementing an adequate system of reporting and creating a different role for IT systems. The book consists of several autonomic chapters of a pretty varied structure. The first one explains the evolution of the idea of flexibility, the second draws attention to process management concepts, the third contains a detailed description of two classes of flexibility measures: structural and operational, the fourth describes the concept of flexibility building in production and service activities, the fifth presents tools used to increase flexibility not only of the production process but also the flexibility of the personnel, innovation, product, the sixth is devoted to real options of investment flexibility, the seventh to conclusions drawn from research into flexibility in the construction production sector. (pp. 101–104).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

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

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

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

Rada Redakcyjna

Adres do korespondencji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
Redakcja kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”
Al. Jerozolimskie 200
02-486 Warszawa
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
tel. 22 539 19 00, fax 22 539 19 51

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