



# PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 3(8) lipiec 2011, Rok wyd. III

ISSN: 2080-8461



*Redaktor naczelna:* Irena K. Hejduk  
*Zastępca redaktora 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 Wrocławska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), 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](mailto:redakcja@chodkowska.edu.pl)  
[www.chodkowska.edu.pl](http://www.chodkowska.edu.pl)

*Opracowanie redakcyjne:* Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

*Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych:* Marcin Lech

*Skład i łamanie:* Jan Straszewski

*Druk:* Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, [www.fabrykadruku.pl](http://www.fabrykadruku.pl)

# SPIS TREŚCI

Od redaktora .....	5
<b>Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa</b>	
SPRAWDZANIE TEORII PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	
Mariusz Bratnicki.....	9
RENTOWNOŚĆ SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW	
Czesław Skowronek.....	19
<b>Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego</b>	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ POLSKI NA TLE KRAJÓW EUROPY ŚRODKOWEJ	
Eulalia Skawińska, Romuald I. Zalewski .....	29
<b>Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania</b>	
KRYZYS W FIRMIE	
Jan Klimek, Sabina Klimek .....	43
<b>Postęp naukowo-techniczny w praktyce gospodarczej</b>	
ZARZĄDZANIE ZIELONYM PRZEDSIĘBIORSTWEM	
Cezary Tomasz Szyjko.....	53
<b>Rozwój kapitału intelektualnego</b>	
KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW AKADEMICKICH	
Zbigniew Chyba.....	65
<b>Ludzie nauki i praktyki gospodarczej</b>	
PRACOWNIK WIEDZY I JEGO WYDAJNOŚĆ	
Danuta Rojek .....	74
<b>Recenzja</b>	
QUALITY MANAGEMENT: SELECTED ASPECTS	
Monika Wańtuchowicz.....	84
<b>Kronika wydarzeń</b>	
CZYNNIKI SUKCESU KORPORACJI BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO	
Krzysztof Krauss.....	87
POLSKIE GMINY WOBEC WYZWAŃ ENERGETYCZNYCH	
Cezary Tomasz Szyjko.....	92
<b>Pro memoria</b>	
ZMARŁ DOC. DR JERZY SOMMER .....	94
<b>Nekrologi</b> .....	96
<b>Streszczenia artykułów</b> .....	97
<b>Summaries of Articles</b> .....	101

# CONTENTS

Editor's note .....	5
<b>Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning</b>	
CHECKING THE THEORY OF ENTREPRENEURSHIP	
Mariusz Bratnicki .....	9
PROFITABILITY OF COMPANIES	
Czesław Skowronek .....	19
<b>Theory and Practice in Economic Development</b>	
POLISH ENTREPRENEURSHIP VS. CENTRAL EUROPEAN STATES	
Eulalia Skawińska, Romuald I. Zalewski .....	29
<b>Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems</b>	
CRISIS IN A COMPANY	
Jan Klimek, Sabina Klimek .....	43
<b>Scientific-Technical Progress in Economic Practice</b>	
MANAGING A GREEN ENTERPRISE	
Cezary Tomasz Szyjko .....	53
<b>Intellectual Capital Development</b>	
COMPETITIVENESS OF UNIVERSITY ENTERPRISES	
Zbigniew Chyba .....	65
<b>People of Science and Economic Practice</b>	
EMPLOYEE OF KNOWLEDGE AND HIS EFFICIENCY	
Danuta Rojek .....	74
<b>Review</b>	
QUALITY MANAGEMENT: SELECTED ASPECTS	
Monika Wańtuchowicz .....	84
<b>Chronicle of Events</b>	
SUCCESS FACTORS IN INDUSTRIAL BUILDING CORPORATIONS	
Krzysztof Krauss .....	87
POLISH COMMUNES VS. ENERGY CHALLENGES	
Cezary Tomasz Szyjko .....	92
<b>Memorial</b>	
DOC. DR JERZY SOMMER PASSED AWAY .....	94
<b>Obituaries</b> .....	96
<b>Summaries in Polish</b> .....	97
<b>Summaries in English</b> .....	101

## OD REDAKTORA

Gdy ten numer kwartalnika trafia do Państwa rąk lub w elektronicznej postaci na ekrany Państwa komputerów, rozpoczyna się polska prezydencja w Unii Europejskiej. Nie sposób już dziś przesądzać, czy i w jakim stopniu spełnimy się w tej roli, czy i jakie problemy będą w tym okresie dominować, w jakim zakresie przydatne będzie nasze krajowe i międzynarodowe doświadczenie we wspólnym znajdowaniu rozwiązań odpowiadających współczesnym wyzwaniom. Na pewno jednak wśród problemów przyciągających uwagę wszystkich uczestników wspólnoty jest pytanie, czy świat jest już po kryzysie.

Czy kryzys już się skończył w poszczególnych państwach członkowskich? Które z nich znalazły bądź znajdują rozwiązania przynajmniej ograniczające bolesne następstwa tego, co stało się w gospodarce – także globalnej – w ostatnich latach, a które spośród tych państw wciąż są w owym globalnym kryzysie zagubione, z najwyższym trudem i nie zawsze z sukcesem próbują odnaleźć właściwe ścieżki wyjścia? My też na podobne pytania dotyczące naszego kraju musimy odnaleźć uczciwą, rzetelną odpowiedź. Dotychczas – przynajmniej gdy chodzi o podstawowe parametry wzrostu gospodarczego – radziliśmy sobie całkiem nieźle (gorzej było jedynie z zachowaniem równowagi finansowej, odnajdywaniem intensywnych, a nie ekstensywnych mechanizmów napędzania gospodarki itp.). Czy kolejne kroki podejmowane u progu 2012 roku są jednak w pełni adekwatne do tego, czego jako ludzie związani z gospodarką i po prostu społeczeństwo powinniśmy oczekiwać? W jakim stopniu musimy radzić sobie sami, w jakim zaś możemy liczyć na współpracę z innymi członkami Unii Europejskiej, Unią jako całością, naszymi partnerami spoza Unii, także tymi, którzy są naszymi sąsiadami?

Wydaje się jednak, że na niektóre z pytań można już dziś z pełną odpowiedzialnością odpowiedzieć. Kryzys dowiódł, jak niebezpieczne, prowadzące w ślepą uliczkę jest zafascynowanie spekulacjami finansowymi, na których część krajów i część gospodarek próbowała budować swą pomyślność ekonomiczną. Wskazał on też wyraźnie, że odwołująca się do Friedmanowskiej maksymy (słynne „*The business of business is business*”) bezwzględna, nieoglądająca się na nic pogoń za zyskiem nie jest i nie może służyć za drogowskaz odpowiedzialnemu kierownictwu poszczególnych przedsiębiorstw i gospodarki jako całości. Coraz bardziej w pełni uzasadnioną drogą postępowania staje się działanie zgodne ze wskazaniem *sustainable business*, czyli utrzymania zdolności przedsiębiorstw (i gospodarki, której

są kluczową częścią) do ciągłego i trwałego rozwoju niezależnie od sytuacji w makrootoczeniu.

Bardziej szczegółowo podejmowałam ten temat w zamieszczonym w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” artykule *Sustainability warunkiem przetrwania*, a także we wspólnych publikacjach z prof. dr. inż. Wiesławem M. Grudzewskim w czasopiśmie „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” oraz innych wydawnictwach czy wystąpieniach na konferencjach naukowych. Zachęcam do sięgnięcia po te i inne źródła (jest ich obecnie więcej, zwłaszcza w literaturze anglojęzycznej). Tu ograniczę się do następującego, podstawowego stwierdzenia. Otóż w bieżących scenariuszach biznesowych jedną z popularniejszych strategii stosowanych przez organizacje w ich wysiłkach na rzecz przetrwania i konkurowania jest *downsizing*. Oznacza on redukcję działalności firmy w zakresie jednostek organizacyjnych, ograniczenie zatrudnienia na różnych szczeblach zarządzania dzięki zmianie metod pracy (na przykład w wyniku wprowadzenia nowoczesnych technologii informatycznych, nowych sposobów komunikowania się, e-maili, połączeń przez komunikatory internetowe), uproszczenie struktur.

Innymi słowy, kierowanie się wskazaniami *sustainable business* (w tych zaś ramach: *downsizingu*) jest nierozdzielnie związane z elastycznością struktur i ich zachowań, elastycznością zatrudnienia, partnerskimi relacjami między uczestnikami procesów zarządzania, projektowania i realizowania zadań podejmowanych przez kierujące się tymi wskazaniami organizacje, nieustannym pogłębianiem i aktualizowaniem posiadanej wiedzy, wysokim poczuciem odpowiedzialności każdego za siebie i za partnerów. A zarazem, posługując się teoriami zarządzania zmianą, organizacji uczącej się, biznesu i biznesowych sposobów działania czy modelowych innowacji, należy starannie zidentyfikować kwestie wymagające rozważenia na każdym etapie *downsizingu*.

*Downsizing* nie jest jednak możliwy (lub ściślej rzecz ujmując, nie zapewnia spełnienia związanych z nim oczekiwań) bez sięgnięcia po najnowocześniejsze narzędzia zarządzania i sterowania, do których należy obecnie między innymi technologia *cloud computing*. *Cloud computing* to inaczej chmura w przestrzeni internetowej – nowa technologia umożliwiająca przedsiębiorcom bądź indywidualnym użytkownikom korzystanie z internetowych baz danych bez komputerów, sprzętu i oprogramowania – wystarczy telefon komórkowy i korzystanie z usług wyspecjalizowanych firm, które nasze bazy danych umieszczą w przestrzeni internetowej. Niektórzy uważają, że jest to rewolucja komunikacyjna na miarę Internetu!

To z pozoru tylko techniczne rozwiązanie. *Cloud computing* ma jednak niezwykle duże znaczenie na przykład podczas wdrażania wspomnianego *downsizingu*. Poszczególne etapy powinny obejmować, co podkreślałam we

wspomnianym, zamieszczonym w poprzednim numerze kwartalnika artykule, zmianę istniejących modeli mentalnościowych i założeń dotyczących biznesu. Składnikami tego programu są:

- wyczerpująca komunikacja z pracownikami na każdym etapie;
- sterowanie potrzebami i oczekiwaniami tych, którzy są wykonawcami wdrożenia, z jednoczesnym zwróceniem uwagi na te jednostki, które są lub mają poczucie, iż stały się „ofiarami” wdrożenia;
- planowanie inicjatyw dotyczących zatrudniania pracowników;
- wspomaganie pracowników w ponownym nawiązaniu pozytywnego kontaktu psychologicznego z organizacją.

Niezbędne jest więc wypracowanie pozytywnego nastawienia i właściwych postaw ludzi uczestniczących w tym procesie. Ponadto *downsizing*, mający docelowo stanowić samoistną, wyizolowaną strategię, powinien być w fazie początkowej wdrożony jako część ogólnokorporacyjnego pakietu modeli. Jak podkreśla się w opiniach zamieszczanych na ten temat w Internecie, są dwa podstawowe powody zainteresowania technologią *cloud computing*. „Pierwszym z nich jest niewątpliwie potencjalna liczba użytkowników, do których technologia mobilnego *cloud computingu* może dotrzeć (jest ona o wiele większa niż liczba użytkowników *smartphone*). Drugim powodem jest sposób, w jaki aplikacje są w dzisiejszych czasach dystrybuowane. Obecnie aplikacje przywiązane są do konkretnego dostawcy. Jeśli na przykład chcesz mieć aplikację iPhone, najpierw musisz podpisać umowę z dystrybutorem, który obsługuje iPhone’a. To samo dotyczy aplikacji do Blackberry. Natomiast dzięki dostępowi do sieci możesz mieć wszystkie aplikacje działające w oparciu o mobilny *cloud computing*”<sup>1</sup>.

Na stronach internetowych firm oferujących współpracę we wdrażaniu tej technologii podkreśla się, że każda firma ma inne potrzeby. „Twoja nie stanowi wyjątku. Pracownicy muszą mieć zapewnioną ciągłą komunikację, a firma musi być odpowiednio zabezpieczona i kontrolowana. A może uda się mieć i to, i to? Zwiększ produktywność, udostępniając wszystkim pracownikom nieograniczone możliwości współpracy z dowolnego miejsca, w dowolnym czasie i na dowolnym urządzeniu. W chmurze to Ty tworzysz zasady. Poznaj nową generację usług przetwarzania w chmurze. Użytkownicy mogą teraz pracować praktycznie w dowolnym miejscu, czasie i na dowolnym urządzeniu, korzystając z prostych, znanych rozwiązań współpracy i obsługi komunikacji. Za wszystkim stoją sprawdzone technologie zabezpieczeń i gwarantowana niezawodność”<sup>2</sup>.

Podobnych ofert jest obecnie mnóstwo. Na razie w Polsce sięgamy po te rozwiązania bardzo nieśmiało, nie jesteśmy jednak wyjątkiem. Co prawda

<sup>1</sup> <http://www.ibard24.pl/blog/mobile/dlaczego-cloud-computing-jest-przyszloscia-technologii-mobilnych-chesc-1/> Dlaczego cloud computing jest przyszłością technologii mobilnych? część 1.

<sup>2</sup> <http://www.microsoft.com/pl-pl/cloud/cloudpowersolutions/productivity.aspx>.

w świecie z technologii *cloud computing* korzysta rosnąca liczba firm handlowych i producentów, jednak – zdaniem Seagate – wdrożenie chmur obliczeniowych na szeroką skalę nastąpi dopiero za około 3–5 lat.

Możliwe jest więc stosunkowo szybkie odrobienie przez nas dotychczasowych zapóźnień i dołączenie do liderów stosowania najnowocześniejszych narzędzi zarządzania, których wykorzystanie daje nowe, imponujące możliwości stymulowania wzrostu wartości powstających w firmach pod postacią lepszych wyników finansowych, zwiększonej elastyczności, innowacji i redukcji kosztów. Nieprzypadkowo wśród tekstów, jakie znalazły się w bieżącym numerze naszego kwartalnika, są dwa artykuły bezpośrednio odnoszące się do środowiska ludzi nauki funkcjonujących w sferze gospodarki. To opracowania Zbigniewa Chyby *Konkurencyjność przedsiębiorstw akademickich* oraz Danuty Rojek *Pracownik wiedzy i jego wydajność*. To środowisko jest bowiem dla gospodarki podstawowym partnerem i powinno być inspiratorem nowoczesności (również w zakresie wspomnianych technologii), czynnym, głęboko zaangażowanym uczestnikiem tego procesu. Dziś nie zawsze nim jest, nie zawsze też potrafimy należycie korzystać z potencjału pracowników naukowych.

To jednak na dalszych stronach dzisiejszego wydania „Przedsiębiorstwa Przyszłości”. Numer natomiast otwiera niezwykle interesujący, choć może trudny w czytaniu artykuł podejmujący kwestie badania przedsiębiorczości oraz obiektywizacji występujących w tej dziedzinie ocen i opinii. Autor – Mariusz Bratnicki, jeden z najwybitniejszych nie tylko w naszym kraju specjalistów z zakresu nauk o zarządzaniu – omawia te problemy w artykule *Sprawdzanie teorii przedsiębiorczości*. W każdym bowiem przypadku (na przykład wdrażania technologii *cloud computing* i innych podobnych inicjatyw) weryfikacja podejmowanych działań służących osiągnięciu wyższych efektów ekonomicznych i społecznych jest punktem, od którego nie sposób odstąpić, działania takie podejmując.

W numerze są też ważne, bogate faktograficznie i interesująco komentowane publikacje odnoszące się do rentowości sektora przedsiębiorstw w Polsce, stanu polskiej przedsiębiorczości na tle krajów Europy Środkowej, sposobów reagowania na kryzys w firmie, tworzonych przez postęp naukowo-techniczny możliwości rozwoju przedsiębiorstw w sferze „zielonej energii”. Poza tym, jak zwykle, recenzje, kronika wydarzeń i – niestety – ponownie rubryka „Pro memoria”, gdyż po raz kolejny żegnamy ludzi, z którymi byliśmy blisko związani, którzy jeszcze niedawno byli wśród nas.

*Irena Hejduk*  
*Redaktor naczelna*



Mariusz Bratnicki

## SPRAWDZANIE TEORII PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Niezależnie od istniejących i utrwalonych tradycją nawyków, reguł, rutyny odnoszących się do działania instytucji przedsiębiorczy ludzie mają swobodę wyboru. To, że taka swoboda istnieje, utrudnia jednak wynikające z natury badanych zjawisk sprawdzanie teorii przedsiębiorczości. Równie ważką przeszkodą jest brak powszechnie akceptowanych kryteriów oceny prawidłowości teorii, mimo że są podejmowane odpowiednie badania. Stosowane w tym zakresie metody mają najczęściej swe źródła w pozytywizmie, pragmatyzmie, konstruktywizmie czy realizmie krytycznym.

Wśród wiążących się z tą sprawą metodologicznych dyskusji i kontrowersji dwie kwestie przyciągają szczególną uwagę: wielopoziomowość stosowanych analiz i zachodzące w tym zakresie mikroprocesy, od których teoria przedsiębiorczości nie może abstrahować.

### Wielopoziomowość analizy

Przedsiębiorczość organizacyjna może być studiowana z punktu widzenia różnych dyscyplin, funkcji i kontekstów. To owa wielodyscyplinarność, wielofunkcyjność i wielokontekstowość natury przedsiębiorczości stwarza możliwości badań wielopoziomowych<sup>1</sup>. Konceptualizacja przedsiębiorczości w hierarchicznym wielopoziomym układzie pozwala rzucić światło na pewne interesujące kierunki przyszłych badań. Dzięki badaniom przeprowadzonym w 110 firmach w dziesięciu przemysłach można stwierdzić, że jako nośniki strategicznego zarządzania służącego przetrwaniu, rozwojowi i powodzeniu organizacji dużą rolę odgrywają działania realizowane na trzech

---

<sup>1</sup> D.A. Shepherd, *Multilevel entrepreneurship research: Opportunities for studying entrepreneurial decision making*, „Journal of Management” 2011, nr 37, s. 412–442.

poziomach: kadry zarządzającej, organizacji oraz danej dziedziny przemysłu lub przemysłu jako całości<sup>2</sup>.

Idąc dalej tym śladem, wartym zwrócenia uwagi rozszerzeniem jest rozpatrzenie zakresu, w jakim czynniki kształtujące orientację przedsiębiorczą występują na różnych poziomach analizy: jednostki, zespołu, organizacji czy otoczenia. Narastające zainteresowanie złożonością organizacji zwróciło uwagę na dynamikę wzajemnych powiązań zachodzących pomiędzy pojedynczymi osobami, organizacjami i ich otoczeniami<sup>3</sup>. Perspektywa ta pozwala spojrzeć z nowego punktu widzenia na całościowość przedsiębiorczości organizacyjnej.

I rzeczywiście. Badania dynamicznych zdolności innowacyjnych firm farmaceutycznych<sup>4</sup> prowadzą do zakwestionowania dwóch rozpowszechnionych założeń<sup>5</sup>. Po pierwsze, na przyjętym poziomie analizy występuje znaczące zróżnicowanie, natomiast pozostałe poziomy analizy są homogeniczne. Po drugie, przyjęty poziom analizy jest niezależny od innych poziomów analizy. Kontynuując tę obserwację (i dążąc do uniknięcia mankamentów jednorodności i niezależności), można zasugerować, że poprzedniki orientacji przedsiębiorczej mogą być odnalezione na poziomie indywidualnym (kapitału ludzkiego), zespołowym, całej organizacji (na przykład badań i rozwoju) lub sieci organizacyjnej (na przykład aliansów strategicznych).

Jeżeli zgodzić się z poglądem, że występuje wielopoziomowość układu napędzającego przedsiębiorczość organizacyjną, to trzeba odnieść się do zasadniczej kwestii: czy mechanizmy na różnych poziomach są względem siebie komplementarne, czy substytucyjne (występuje pewien zakres ekwifinalności).

## Procesy oddolne i odgórne

W polu wielopoziomowego widzenia powinny być równocześnie dwa rodzaje procesów: oddolne i odgórne<sup>6</sup>. Oddolne procesy wyłaniania się są następstwem bądź kompozycji (funkcjonalnie procesy pozostają izomorficzne

---

<sup>2</sup> D. Schiereck, R.M. Stock, B. Six, *Influences on firm policies: Theoretical reasoning and variance decomposition based empirical test*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

<sup>3</sup> W.E. Smith, *Creative strategic organizing: The transformative power of purpose*, Routledge, London 2008.

<sup>4</sup> R.T. Rothaemel, A.M. Hess, *Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects*, „Organization Science” 2007, nr 18, s. 898–921.

<sup>5</sup> T. Felin, W.S. Hesterley, *The knowledge-based view, heterogeneity, and new value creation: Philosophical consideration on the locus of knowledge*, „Academy of Management Review” 2007, nr 32, s. 195–218.

<sup>6</sup> A.K. Gupta, P.E. Tesluk, S.M. Taylor, *Innovation at and across multiple levels of analysis*, „Organization Science” 2007, nr 18, s. 885–897.

podczas przechodzenia z niższego szczebla na wyższy, na przykład klimat przedsiębiorczości), bądź komplikacji (kombinacja i konfiguracja pewnych atrybutów niższego szczebla powoduje, że na wyższym szczeblu pojawiają się nowe własności, na przykład sieci społeczne). Natomiast w procesach odgórnych główną rolę odgrywają oddziaływania kontekstualne, oznaczające, że wyższy poziom bezpośrednio oddziałuje na niższy (na przykład kultura przedsiębiorczości) lub przybiera postać moderatora (na przykład klimat zaufania). Równie fascynujące byłoby zidentyfikowanie, jaka część trwałej efektywności organizacyjnej jest rentą przedsiębiorczą, a jaka wynika z wpływu innych determinant.

Rozwój odbywający się w sposób tradycyjny zakłada gromadzenie oraz wypracowywanie wewnętrznych zasobów i zdolności. Jednak niektóre organizacje w większym stopniu zwracają uwagę na pozyskiwanie zasobów oraz zespalanie ich z zasobami zewnętrznymi niż na doskonalenie zasobów w obrębie swoich granic (na przykład strategia rozwoju przez połączenia, fuzje i nabycia). Potraktowanie organizacji jako podmiotu działającego samodzielnie jest założeniem upraszczającym, służącym wypracowaniu eleganckich i zwięzłych teorii przedsiębiorczości. Niestety, takie założenie nie pokrywa się z rzeczywistością, nie odpowiada empirycznym obserwacjom zachowań przedsiębiorczych<sup>7</sup>.

Przedsiębiorcze tworzenie bogactwa częstokroć przekracza granice organizacji, wynika z dzielenia się ideami, wiedzą i szansami<sup>8</sup>. Wiadomo ponadto, że współpraca strategiczna jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>9</sup>. Biorąc to wszystko pod uwagę, należy spojrzeć na przedsiębiorczość organizacyjną bardziej relacyjnie i rozszerzyć badania o związki pomiędzy organizacjami.

Kang, Morris i Snell<sup>10</sup> opisują dwa archetypy więzi społecznych: przedsiębiorczy i współpracy. W obydwu występuje logiczny wzór strukturalnych, relacyjnych i poznawczych atrybutów więzi społecznych, przy czym pierwszy jest powiązany z eksploracyjnym, a drugi z eksploatacyjnym uczeniem się. Konkretyzując, luźne powiązania sieciowe wraz ze zindywidualizowanym

<sup>7</sup> Zob. przykładowo: R.E. Miles, G. Miles, C.C. Snow, *Collaborative entrepreneurship: How communities of networked firms use continuous innovation to create economic wealth*, Stanford University Press, Stanford 2005.

<sup>8</sup> D.J. Ketchen, R.D. Ireland, C.C. Snow, *Strategic entrepreneurship: Collaborative innovation, and wealth creation*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, nr 1, s. 371–385.

<sup>9</sup> J.H. Dyer, H. Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, nr 23, s. 660–679.

<sup>10</sup> S.C. Kang, S.S. Morris, S.A. Snell, *Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture*, „Academy of Management Review” 2007, nr 32, s. 236–256.

zaufaniem oraz wspólnie podzielanymi składnikami wiedzy tworzą kontekst społeczny sprzyjający kreowaniu wartości poprzez eksploracyjne uczenie się. Natomiast silne, gęste powiązania sieciowe, współwystępujące z zaufaniem instytucjonalnym (generalnym) i wspólnie podzielaną architekturą wiedzy promują wytwarzanie wartości w procesie eksploatacyjnego uczenia się.

Tak więc budując różnorodne więzi społeczne wewnątrz organizacji i poza nią, uczestnicy organizacji są w stanie ożywiać równocześnie dwie strony organizacyjnego uczenia się, a w ślad za tym odpowiednio wynajdywania i wykorzystywania szans. Warto byłoby jednak bliżej scharakteryzować czynniki strategiczne przynoszące ze sobą określoną konfigurację więzi społecznych. W szczególności wysoce intrygujące jest wzajemne przeplatanie się archetypów kontekstu społecznego, a także przeobrażanie się jednego w drugi. Równie ciekawą kwestią jest rozstrzygnięcie, na ile wspomniane procesy są naturalne oraz na ile można nimi zarządzać. Należy też wziąć pod uwagę destrukcyjne więzi społeczne będące źródłem inercji organizacyjnej<sup>11</sup> i zastanowić się, jak przezwyciężyć powstające z tego powodu bariery pozyskiwania nowej wiedzy. Może to niekiedy wymagać niszczenia niektórych więzi.

Studia przeprowadzone na próbie 117 przedsiębiorstw egipskich wykazały dużą rolę interakcji trzech perspektyw (indywidualnej, organizacyjnej, otoczenia) w kształtowaniu procesu podejmowania decyzji strategicznych<sup>12</sup>. Analogicznie rozumując, należałoby kontekst organizacyjny i kontekst otoczenia uzupełnić indywidualnymi cechami przedsięwzięcia. Pójście w kierunku uwzględnienia wielopoziomowych interakcji pozwoliłoby uzyskać bardziej kompletny i dokładniejszy obraz kontekstu przedsiębiorczości organizacyjnej.

Warto byłoby również spojrzeć na otoczenie organizacji w nowych kategoriach, na przykład uwzględnić stopę uczenia się charakterystyczną dla danej branży. Niedawno znaleziono argumenty potwierdzające, że przemysły różnią się w płaszczyźnie stopy uczenia się, a ma ona znaczący wpływ na efektywność organizacji<sup>13</sup>. Oznacza to, że intensywność uczenia się w działaniu jest najważniejsza w branżach wyróżniających się dużą złożonością procesów oraz produktów nasyconych wiedzą i tam też prowadzi do największego różnicowania efektywności organizacji.

---

<sup>11</sup> A. Hargadon, A. Fanelli, *Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations*, „Organization Science” 2002, nr 13, s. 290–302.

<sup>12</sup> S. Elbanna, J. Child, *The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making*, „Journal of Management Studies” 2007, nr 44, s. 561–591.

<sup>13</sup> N. Balasubramanian, M.B. Lieberman, *Industry learning environments and the heterogeneity of firm performance*, „Strategic Management Journal” 2010, nr 31, s. 390–412.

## Mikroprocesy

Potencjalnie użyteczne zdolności dynamiczne wraz z orientacją przedsiębiorczą nie zawsze przekładają się na polepszenie funkcjonowania i rozwój organizacji. Poprawa następuje tylko wówczas, gdy oprócz odpowiedniej zdolności dynamicznej i stosownej orientacji organizacji jej kadra zarządzająca formułuje odnoszące się do otoczenia spostrzeżenia, które nie odbiegają zbyt od rzeczywistości<sup>14</sup>. Oznacza to, że dla głębszego zrozumienia przedsiębiorczości organizacyjnej potrzebne jest wejście w szczegółowe procesy zachodzące w organizacji<sup>15</sup>, a zwłaszcza warto zrozumieć czynniki i zdarzenia prowadzące do stosowania (lub nie) przez kadre zarządzającą zdolności przedsiębiorstwa.

Badania jakościowe organizacji badawczo-rozwojowej posłużyły do wypracowania ugruntowanej teorii wzajemnych oddziaływań tożsamości, organizacyjnej wiedzy i praktyk. Występujące w tym zakresie zakłócenia stają się przyczyną nieudanej transformacji<sup>16</sup>. Dokonywanie zmiany strategicznej wymaga wykorzystywania wiedzy w praktykach organizacyjnych i kolektywnego pojmowania kluczowych, wyróżniających, trwałych cech organizacji. Co więcej, władza i dynamika kontroli mają swoje głębokie korzenie w powtarzających się, wzajemnych oddziaływaniach pomiędzy tożsamością a wykorzystywaniem wiedzy w praktyce. Zatem, by być konsekwentnym, nie wolno – patrząc na przedsiębiorczość organizacyjną – ignorować społecznego kontekstu stosowania wiedzy organizacyjnej, a w szczególności tożsamości organizacyjnej oraz tożsamości praktyki i władzy.

Należy zakładać, że przyszłe badania zmierzające do wyznaczenia miar tego typu mechanizmów pozwolą pogłębić zrozumienie powiązań przedsiębiorczości organizacyjnej z efektywnością. Powinny one uwzględnić, że efektywność organizacji jest uzależniona nie tylko od zachowań przedsiębiorczych, ale również od innych czynników o względnie trwałej, wysokiej efektywności.

Współczesny punkt widzenia na składniki, powody, uwarunkowania i rezultaty zdolności absorpcyjnej nakazuje uważniej spojrzeć na społeczne

---

<sup>14</sup> R. Adner, C. Helfat, *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, nr 24, s. 1011–1025.

<sup>15</sup> P. Jarząbkowski, J. Balogun, D. Seidl, *Strategizing: The challenges of a practice perspective*, „Human Relations” 2007, nr 60, s. 5–27.

<sup>16</sup> R. Nag, K.G. Corley, D.A. Gioia, *The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting*, „Academy of Management Journal” 2007, nr 50, s. 821–847.

mechanizmy integrujące i na stosunki władzy<sup>17</sup>. Niedawna globalna (i nadal trwająca) recesja finansowa uzmysłowiła, że zdolność kadry zarządzającej do przewidywania i kontroli jest niewielka. Wynika z tego wniosek, że należy poważnie traktować niepewność jako nieodłączną cechę życia organizacji<sup>18</sup>. W tym świetle kluczową rolę zaczynają odgrywać ludzie zaangażowani w lokalne konwersacje i struktury władzy, na tej płaszczyźnie negocjowane są bowiem ideologicznie dokonywane wybory. Rzeczywista złożoność rozwoju organizacji, z ciągłością i zmianą w tle, nakazuje szczególne baczenie na ideologię i na formy władzy organizacyjnej.

Literatura przedmiotu dotycząca władzy i polityki organizacyjnej obejmująca opracowania dotyczące konfliktowych interesów, politycznych przyporządkowań, rozbieżnych agend, pokazuje, jak znacząco odmienne wartości wpływają na przeprowadzanie zmian w organizacjach<sup>19</sup>. Moderujący efekt integracji społecznej na wpływ zdolności absorpcyjnej (jako szczególnej zdolności dynamicznej), a także elastyczność i innowacyjność organizacji ma swe źródło w tym, że służące wykorzystaniu umiejętności i zasobów procesy organizacyjne składają się z interakcji społecznych. Równie ważnym czynnikiem sytuacyjnym są relacje władzy<sup>20</sup>. Są one aktywnie powiązane z procesami poznawczymi, uczeniem się oraz zdolnościami organizacji. Stosunki władzy wewnątrz organizacji oraz z zewnętrznymi interesariuszami wpływają bowiem na procesy alokacji zasobów, a także utrudniają albo sprzyjają wykorzystywaniu nowej wiedzy. W przyszłych badaniach nad przedsiębiorczością organizacyjną warto zatem uwzględnić wzajemne związki pomiędzy relacjami władzy organizacyjnej a społecznymi mechanizmami organizacyjnej integracji.

Easterby-Smith, Lyles i Peteraf podkreślają ważność prowadzenia badań dotyczących wpływu menedżerskich przekonań i stanów poznawczych na wykorzystywanie oraz rozwój dynamicznych zdolności organizacji<sup>21</sup>. Zatem niezwykle intrygujące pytanie dotyczy tego, w jaki sposób i do czego kadra zarządzająca wykorzystuje dynamiczne zdolności organizacji<sup>22</sup>. Od-

<sup>17</sup> G. Todorova, B. Durisin, *Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization*, „Academy of Management Review” 2007, nr 32, s. 774–786.

<sup>18</sup> R.D. Stacey, *Complexity and organizational reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*, wyd. 2, Routledge, London/New York 2010.

<sup>19</sup> C. Bouquet, J. Birkinshaw, *Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence*, „Journal of Management” 2008, nr 34, s. 477–508.

<sup>20</sup> R. Alcadipani, J. Hassard, *Critical management studies and actor network theory: Towards a political ontology of organizing*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.

<sup>21</sup> M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, M.A. Peteraf, *Dynamic capabilities: Current debates and future directions*, „British Journal of Management” 2009, nr 20, s. 1–8.

<sup>22</sup> A. Pablo, T. Reay, J.R. Dewald, A.L. Casebeer, *Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector*, „Journal of Management Studies” 2007, nr 44, s. 687–708.

powiedzi pozwoliłyby otrzymać konkretne dane objaśniające, jak wyglądają w organizacji jej dynamiczne zdolności oraz orientacja przedsiębiorcza, w jaki sposób są one wykorzystywane oraz jak może na nie wpływać kontekst, w którym występują. Warto przy tym pamiętać, że ważną determinantą stosowania różnych form zdolności dynamicznej oraz orientacji przedsiębiorczej jest kadra zarządzająca. To jej przypadają zadania prawidłowego dostrzeżenia zmiany w otoczeniu oraz wdrożenia inteligentnych odpowiedzi polegających na rekonfigurowaniu zarówno zasobów materialnych, jak i pozamaterialnych<sup>23</sup>.

## Przedsiębiorcze przywództwo

Przedsiębiorczość organizacyjna jako swoista zmiana formy, jakości lub stanu organizacji zachodzi w wielorakich kontekstach: organizacyjnym, społeczności, politycznym, działania społecznego, globalnym. Towarzyszą jej napięcia społeczne związane z tożsamością i znaczeniem, dostępnością i rozmieszczeniem zasobów, etyką czy władzą<sup>24</sup>. Wszystko to podkreśla szczególną rolę przedsiębiorczego przywództwa<sup>25</sup>. Równie ważną działalnością jak identyfikacja, ocena i eksploatacja jest jej legitymizacja. To kieruje uwagę na polityczne role przedsiębiorców w organizacji oraz na ich pozycję zajmowaną względem otoczenia<sup>26</sup>. Pożądane byłoby także rozpatrzenie przedsiębiorczości organizacyjnej w kategoriach zarządzania politykowaniem<sup>27</sup>.

Dążąc do naszkicowania bardziej dynamicznego obrazu przedsiębiorczości organizacyjnej, należałoby również uwzględnić rolę mechanizmów politykowania (tworzenia koalicji, szukania kompromisów, przetargów itp.). Jeśli przyjąć, że rdzeniem praktyk strategicznych są społeczne i polityczne interakcje, kompromisy i negocjacje dotyczące tworzenia strategii, można zasadnie założyć, że kluczowym elementem przedsiębiorczości organizacyjnej jest politykowanie odniesione do rodzajów szans rozwojowych i sposobów

<sup>23</sup> J.B. Harreld, C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action*, „California Management Review” 2007, nr 49, s. 21–43.

<sup>24</sup> G.R. Hickman, R.A. Couto, *Causality, change, and leadership*, w: G.R. Hickman (red.), *Leading change in multiple contexts. Concepts and practices in organizational, community, political, social, and global change settings*, Sage, Thousand Oaks 2010, s. 3–32.

<sup>25</sup> M. Bratnicki, R. Kozłowski, *The entrepreneurial leadership: What a leader should be like in crisis*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Studying Entrepreneurship, Birmingham 2009.

<sup>26</sup> O. Belousova, B. Gailly, O. Basso, *A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

<sup>27</sup> A. Oade, *Managing politics at work. The essential toolkit for identifying and handling political behavior at workplace*, Palgrave/Macmillan, New York 2009.

ich wykorzystania<sup>28</sup>. Uczestnicy organizacji starają się modyfikować strategię przedsiębiorczości stosownie do swoich interesów, zмирzając albo do zdominowania innych, albo do osiągnięcia osobistych celów. Toteż rezultatem organizacyjnego politykowania jest strumień aktywności, gdzie proces przedsiębiorczości organizacyjnej, jej konteksty i rezultaty, wzajemnie oddziałując na siebie, zmieniają się w czasie.

Rozwój zdolności organizacji zwiększa jej siłę przetargową, co znajduje wyraz w zawłaszczaniu renty ekonomicznej<sup>29</sup>. Jeżeli przyjąć, że źródłem efektywności rozwoju przedsiębiorczego są zdolność do zmiany i zawłaszczanie renty, to kluczowym problemem staje się współewolucja tych źródeł. W procesie tym ważną rolę odgrywają interesariusze mający dynamicznie zmieniającą się władzę.

Odwołajmy się do przypadku dużej norweskiej firmy przemysłu wydobywczego. Przeprowadzona analiza pozwoliła na wyodrębnienie trzech kluczowych charakterystyk zarządzania zmianą: substancjalną – odnoszącą się do treści zmiany i związaną z osiąganiem celów, relacyjną – odnoszącą się do społecznego procesu tworzenia więzi z pracownikami oraz polityczną – odzwierciedlającą kontekst władzy organizacyjnej<sup>30</sup>. Pojawia się kilka pytań o wymiarze politycznym, intrygujących jednak także z punktu widzenia przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Kto zyskuje, a kto traci wiarygodność w tym procesie? Jak zmiany rozwojowe wpływają na stosunki władzy i na percepcję uzależnień organizacyjnych? Kto zyskuje, a kto traci w kategoriach władzy formalnej?

Relacja zasoby – efektywność jest silniejsza wtedy, gdy badacze stosują miary efektywności niewrażliwe na potencjalne zawłaszczanie wartości<sup>31</sup>. Zatem przedsiębiorczość jako zasób strategiczny może prowadzić do przewagi konkurencyjnej nieprzekładającej się na efektywność organizacji mierzoną po zawłaszczeniu wartości przez interesariuszy innych niż właściciele (kadra zarządzająca, pracownicy itp.). Pojawiają się kolejne istotne pytania: kto dokonuje zawłaszczenia wartości, jaki jest zakres zawłaszczenia, jakie czynniki kształtują zakres zawłaszczenia oraz w jaki sposób wartość jest wyceniana.

---

<sup>28</sup> P. Jarząbkowski, J. Balogun, *The practice and process of delivering integration through strategic planning*, „Journal of Management Studies” 2009, nr 46, s. 1255–1288.

<sup>29</sup> R. W. Coff, *The coevolution of rent appropriation and capability development*, „Strategic Management Journal” 2010, nr 31, s. 711–733.

<sup>30</sup> I.N. Stensaker, A. Langley, *Change management choices and trajectories in a multidivisional firm*, „British Journal of Management” 2010, nr 21, s. 7–27.

<sup>31</sup> T.R. Crook, D.J. Ketchen, J.G. Combs, S.Y. Todd, *Strategic resources and performance: A meta-analysis*, „Strategic Management Journal” 2008, nr 29, s. 1141–1154; T.P. Moliterno, M.F. Wiersema, *Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28, s. 1065–1087.



Ostateczny efekt zdolności organizacji jako swoistych rutyn jest w wysokim stopniu uzależniony od kontekstu, w którym ważną rolę odgrywają aspekty motywacyjne oraz społeczne<sup>32</sup>. Warto więc poznać, dlaczego organizacja ma wolę podejmowania takich, a nie innych rodzajów działalności. W ślad za tym cenne byłoby wyjaśnienie znaczenia „emocji organizacyjnej” – pojęcia, które proponują przez analogię do powszechnie używanego za J.G. Marchem konstruktowi inteligencji organizacyjnej istotnego w kształtowaniu relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością funkcjonowania i rozwoju organizacji<sup>33</sup>.

Nie mniej intrygującym kierunkiem przyszłych badań jest analogia do analiz wyjaśniających sposób, w jaki organizacje zmieniają wybrane rutyny organizacyjne. Otóż zmiana organizacyjnych rutyn daje się dobrze opisać w kategoriach procesów interpretacyjnych i procesów politykowania<sup>34</sup>. Rozszerzając ten sposób rozumowania na kształtowanie przedsiębiorczości organizacyjnej, warto rozważyć, na ile przydatne i trafne byłoby spojrzenie na ten proces pod kątem poznawczych struktur pojedynczych uczestników albo grup uczestników organizacji.

Ponadto, zastanawiając się nad kierunkiem dalszych badań, warto wskazać w ślad za piątką autorów: Suddabym, Elsbach, Greenwoodem, Meyerem oraz Zilberem na proces, za pomocą którego organizacje określają znaczenie i wartość presji instytucjonalnych. Oznaczałoby to oparcie się na konwencji analizy przypadku, kładącej silny nacisk na bogactwo kontekstualne.

## Bibliografia

1. Elbanna S., Child J., *The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making*, „Journal of Management Studies” 2007, nr 44.
2. Hickman G.R., Couto R.A., *Causality, change, and leadership*, w: G.R. Hickman (red.), *Leading change in multiple contexts: Concepts and practices in organizational, community, political, social, and global change settings*, Sage, Thousand Oaks 2010.
3. Ketchen D.J., Ireland R.D., Snow C.C., *Strategic entrepreneurship: Collaborative innovation, and wealth creation*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, nr 1.

---

<sup>32</sup> M.D. Cohen, R. Burkhart, G. Dosi, M. Egidi, M. Marengo, M. Warglien, S. Winter, *Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues*, „Industrial and Corporate Change” 1996, nr 5, s. 653–698.

<sup>33</sup> J.G. March, *The pursuit of organizational intelligence: Decision and learning in organizations*, Blackwell, Malden/Oxford 1999.

<sup>34</sup> A. Nigam, B.R. Golden, *Routine change as framing and politics: The identification and disruption of organizational routines in perioperative care*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

4. Shepherd D.A., *Multilevel entrepreneurship research: Opportunities for studying entrepreneurial decision making*, „Journal of Management” 2011, nr 37.
5. Stacey R.D., *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*, wyd. 2, Routledge, London/New York 2010.
6. Stensaker I.N., Langley A., *Change management choices and trajectories in a multidivisional firm*, „British Journal of Management” 2010, nr 21.

---

Mariusz Bratnicki – prof. zw. dr hab. w Katedrze Przedsiębiorczości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jest członkiem American Academy of Management, Strategic Management Society, British Academy of Management, The European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB), International Council for Small Business oraz w Polsce między innymi Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Jego specjalizacja naukowo-badawcza to: dialektyka przedsiębiorczości organizacyjnej, przedsiębiorcze uczenie się, zarządzanie efektywnością organizacji, mierzenie efektywności z punktu widzenia przedsiębiorczości, strategie przedsiębiorcze.

Czesław Skowronek

## **RENTOWNOŚĆ SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW**

Rentowność jest podstawowym wyznacznikiem sytuacji finansowej. Należy do podstawowych kategorii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Może tworzyć warunki sprzyjające rozwojowi bądź stanowić zagrożenie dla kontynuacji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ma to miejsce wówczas, gdy przez długi okres ponoszone są straty.

Objętość tekstu tego opracowania nie pozwala na pełną prezentację sytuacji finansowej sektora przedsiębiorstw w naszym kraju. Skupiono się w nim więc na przedstawieniu problematyki rentowności przedsiębiorstw na tle niektórych pozostałych problemów funkcjonowania polskiej gospodarki.

### **Przedsiębiorstwa – jakie są?**

Sektor przedsiębiorstw niefinansowych tworzą podmioty:

- małe, o zatrudnieniu do 49 osób, w tym przedsiębiorstwa mikro o zatrudnieniu do 9 osób;
- średnie, o zatrudnieniu od 50 do 249 osób;
- duże, o zatrudnieniu powyżej 249 osób.

Liczba przedsiębiorstw objętych publikacjami Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) jest zmienna. W 2003 roku wynosiła 45 742, zaś w 2009 roku – 53 347. Dotyczy to przedsiębiorstw o zatrudnieniu powyżej 9 osób.

W tabeli 1 zestawiono cztery kluczowe wielkości bezwzględne oraz ich strukturę, charakteryzujące wstępnie sektor przedsiębiorstw. Są to: liczba jednostek objętych publikacjami GUS, zatrudnienie (w tysiącach osób), przychody z całokształtu działalności przedsiębiorstw, a także aktywa trwałe i obrotowe. Obliczone wskaźniki struktury charakteryzują udział poszczególnych grup przedsiębiorstw w przytaczanych wielkościach liczbowych.

**Tabela 1. Wybrane syntetyczne dane charakteryzujące sektor przedsiębiorstw**

Lp.	Treść	2003 r.	%	2009 r.	%
1.	Liczba jednostek ogółem w tym: 1) do 49 osób 2) od 50 do 249 osób 3) ponad 249 osób	45 742	100,0	53 347	100,0
				35 429	66,5
				15 273	28,7
				3145	5,9
2.	Zatrudnienie w tys. osób w tym: 1) do 49 osób 2) od 50 do 249 osób 3) ponad 249 osób	4371	100,0	5095	100,0
				845	16,6
				1601	31,4
				2659	52,2
3.	Przychody z całokształtu działalności w mld zł w tym: 1) do 49 osób 2) od 50 do 249 osób 3) ponad 249 osób	1399	100,0	2386	100,0
		273	19,5	416	17,4
		404	28,9	658	27,6
		722	51,6	1312	55,0
4.	Aktywa w mld zł w tym: 1) do 49 osób 2) od 50 do 249 osób 3) ponad 249 osób	1146	100,0	1988	100,0
		197	17,2	310	15,6
		300	26,2	507	25,5
		649	56,6	1171	58,9

Źródło: Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2003 i 2009 r., tabl. 34 i 35; 2009 r. tabl. 34 i 35 oraz obliczenia własne.

Dane bezwzględne i obliczone na ich podstawie wskaźniki pozwalają na wstępną, syntetyczną charakterystykę sektora przedsiębiorstw. Jest ona następująca. Liczba jednostek objętych badaniami w 2009 roku wyniosła 53,3 tys. i w stosunku do 2003 roku zwiększyła się o 17%. Wskazuje to na wzrost potencjału ekonomicznego sektora, gdyż zwiększyło się zatrudnienie, przychody oraz aktywa. Sektor przedsiębiorstw w 2009 roku zatrudnił 5100 tys. osób; w stosunku do 2003 roku zatrudnienie zwiększyło się o 17%, co między innymi może mieć związek ze zwiększeniem liczby jednostek objętych badaniami. Przychody z całokształtu działalności wyniosły 2386 mld zł i w stosunku do 2003 roku zwiększyły się o 70%, licząc w cenach bieżących. Aktywa w badanym okresie zwiększyły się o 73,5%, a więc tempo ich wzrostu było nieco szybsze aniżeli przychodów. Wstępnie można zatem ocenić, że nie nastąpiła poprawa produktywności aktywów.

Liczba jednostek dużych stanowiła w roku 2009 tylko 6% ogólnej liczby jednostek, ale na tę zbiorowość przypadało ponad 50% zatrudnienia, 55% przychodów z całokształtu działalności oraz blisko 60% wartości aktywów. Takie proporcje wskazują, że ogólne rezultaty działalności gospodarczej kształtują przedsiębiorstwa duże i średnie, jednak rola i znaczenie małych przedsiębiorstw są z wielu względów znaczące. Wynika to z ich elastyczności,

konkurencyjności, łatwości przystosowania się do warunków rynkowych. Po prostu – przypada im rola szczególna, co ma głównie charakter jakościowy. Cechują je między innymi szybka reakcja na zmieniające się otoczenie, łatwość wchodzenia w układy kooperacyjne, otwartość innowacyjna, zaspokajanie potrzeb rynku lokalnego, wysoki poziom konkurencyjności dzięki elastyczności działania oraz inne swoiste cechy<sup>1</sup>.

Są to czynniki nakazujące ocenianie poszczególnych grup przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich cech szczególnych i miejsca w strukturze rynku towarów i usług. Dynamiczne ujęcie analiz i ocen przedstawione w niniejszym artykule obejmuje rok 2003, dotyczy więc okresu przed wejściem naszego kraju do Unii Europejskiej, oraz rok 2009, gdy już od pięciu lat znajdowaliśmy się w jej strukturach. Porównanie dokonane w tym przedziale czasowym dowodzi, że funkcjonowanie polskiej gospodarki w Unii Europejskiej scharakteryzuje się wieloma korzystnymi zjawiskami, a relatywnie długi okres, sięgający sześciu pełnych lat, upoważnia do identyfikacji zjawisk i tendencji, pod wpływem których obraz polskiej gospodarki zmienił się w znacznym stopniu.

Niestety, pogłębiona ocena wykracza poza ramy tego opracowania, niemniej jednak można wskazać na co najmniej kilka rzucających się w oczy zjawisk. Polska dostosowała rozwiązania prawne do wymagań Unii Europejskiej, co było jednym z podstawowych warunków integracji. Nastąpiła likwidacja ograniczeń celnych, wspólny rynek europejski umożliwił dynamiczny wzrost eksportu. Eksport towarów w 2009 roku wyniósł 136,6 mld USD, wobec 53,6 mld USD w 2003 roku, a więc zwiększył się o 83 mld USD, to jest o 155%<sup>2</sup>. Zwiększył się kapitał zagraniczny zaangażowany w sektorze przedsiębiorstw, w efekcie w 2009 roku wyniósł on 123,6 mld zł i stanowił 23,6% w relacji do kapitału podstawowego sektora przedsiębiorstw<sup>3</sup>.

Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw była na tyle silna, że w większości przypadków pozwoliła zwiększyć sprzedaż wyrobów i usług zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Dopływ kapitału zagranicznego pozwolił unowocześnić potencjał produkcyjny przedsiębiorstw. Nowe produkty i technologie wpłynęły pozytywnie na wzrost sprzedaży, korzystne relacje kosztów do przychodów wpłynęły pozytywnie na poziom rentowności. Wynika z tego, że Polska jest beneficjentem członkostwa w Unii Europejskiej, co wyraża się nadwyżką otrzymanych środków w stosunku do płatności zobowiązań wynikających z członkostwa.

<sup>1</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck Warszawa 2005, s. 8.

<sup>2</sup> Rocznik Statystyczny GUS 2004, tabl. 10(496) i 2010 tabl. 4(487).

<sup>3</sup> Rocznik Statystyczny GUS 2010, tabl. 4(499).

Środki unijne niepodlegające zwrotowi wyniosły w 2005 roku 2,4 mld i zwiększyły się w 2008 roku do kwoty 14,7 mld zł, a w 2009 roku do kwoty 31,9 mld<sup>4</sup>.

### Na tle problemów gospodarczych kraju

Ostatnia dekada XX, a pierwsza wieku XXI charakteryzowały się zmiennością wyników ekonomicznych sektora przedsiębiorstw. Jednocześnie w skali makroekonomicznej wystąpiły zjawiska i tendencje wpływające negatywnie na stan sytuacji makroekonomicznej naszego kraju. Oczywiście trudno negować zjawiska i procesy pozytywne, należy jednak w pełni dostrzegać zagrożenia i bariery rozwoju. Polskie członkostwo w Unii Europejskiej jest niewątpliwie sukcesem naszego kraju, ale występujące w ostatnim czasie negatywne zjawiska i procesy, mające w znacznym stopniu (choć nie wyłącznie) źródło zewnętrzne, zagrażają stabilnemu rozwojowi gospodarki. Są one liczne, a ich skala i siła oddziaływania na stan naszej gospodarki nie ulegają zmniejszeniu. Oto ważniejsze z tych zagrożeń:

- Narastanie długu publicznego mimo dodatniego tempa zmian PKB i jego wzrost w relacji do PKB. Podstawowe wielkości i wskaźniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Państwowy dług publiczny (w mld zł)

Lp.	Treść	2000	2005	2007	2008	2009	2010
1.	Produkt Krajowy Brutto w cenach bieżących	741,7	964,5	1134,6	1249,8	1343,7	1412,8
2.	Państwowy dług publiczny	280,3	466,6	527,4	597,8	669,9	746,1
	w tym:						
	1) dług krajowy	146,0	315,5	380,4	420,2	462,7	507,0
	2) dług zagraniczny	120,8	124,7	121,1	149,7	168,8	194,0
	<b>Wskaźniki</b>						
3.	Relacja długu publicznego do PKB (%)	37,7	47,5	44,8	46,9	49,8	52,8
4.	Udział długu zagranicznego w całkowitym długu publicznym	43,1	26,7	23,0	25,0	25,2	26,1

Źródło: Rocznik Statystyczny 2009: tabl. 2(537), 1(567), 2010: tabl. 2(537), 3(538), 1(566) oraz „Biuletyn Statystyczny GUS” 2010, nr 2, tabl. 3, 26 i 27.

Rok 2010 nie poprawił relacji, jakie zaistniały w ostatnich latach, zwłaszcza w 2008 i 2009 roku.

<sup>4</sup> Rocznik Statystyczny GUS 2010, tabl. 1(536).

- Wysoki poziom deficytu budżetu centralnego, a także budżetu finansów publicznych.

Tabela 3. Wyniki budżetu centralnego

Lp.	Treść	J.m.	2000	2005	2008	2009	2010
1.	Dochody budżetu	mld zł	135,7	179,8	253,5	274,2	250,3
2.	Wydatki budżetu	mld zł	131,1	208,1	277,9	298,0	294,9
3.	Deficyt	mld zł	15,4	28,4	24,3	23,8	44,6
4.	Relacja deficytu do dochodów	%	11,3	15,8	96	8,9	17,8

Źródło: dla lat 2000–2009 Rocznik Statystyczny GUS 2010, tabl. 1 (536); dla 2010 r. dane wstępne i obliczenia własne dotyczące 4 pozycji. Dla 2010 r. dane wstępne „Biuletyn Statystyczny GUS” 2011, nr 2.

- Wysokie koszty obsługi długu publicznego. W ostatnich latach wyniosły one<sup>5</sup>:

	w mld zł	struktura w %
Ogółem obsługa długu publicznego	33,2	100,0
– zadłużenie krajowe	25,6	77,7
– zadłużenie zagraniczne	7,4	22,3

Obsługa długu stanowiła 12,5% wydatków budżetowych.

- Dochody z prywatyzacji nie stały się źródłem zasilania przedsięwzięć rozwojowych, zwłaszcza infrastrukturalnych, ale były w znacznym stopniu wykorzystywane na finansowanie deficytu budżetowego.
- Niedostatek środków publicznych na finansowanie potrzeb służby zdrowia, edukacji, badań naukowych itp.
- Wysokie dopłaty budżetu na rzecz funduszy emerytalnych i rentowych (ZUS, KRUS i inne fundusze) mimo wysokiego poziomu składek płaconych przez pracodawców i obywateli.
- Niepełne wykorzystanie środków publicznych na realizację przedsięwzięć rozwojowych i infrastrukturalnych, zwłaszcza dotyczących inwestycji drogowych i kolejowych. Zjawisko to wpływa negatywnie na popyt wielu wyrobów i usług, zwłaszcza przedsiębiorstw przemysłowych, budowlanych, a także w części handlowych (handel hurtowy, zwłaszcza materiałów budowlanych).
- Niedostatek długookresowej polityki gospodarczej. Przykładowo, nadmierna redukcja wydobycia węgla w warunkach jego korzystnych cen doprowadziła do nadwyżki importu węgla nad jego eksportem, z negatywnym skutkiem dla gospodarki.

<sup>5</sup> Rocznik Statystyczny GUS 2010, tabl. 1 (536) i „Biuletyn Statystyczny GUS” 2011, nr 2, tabl. 23.

- W ostatnich 20 latach nie powstała ani jedna nowa elektrownia. Zaniedbanie na początku lat 90. budowy elektrowni jądrowych spowodowało, że opóźniła się gotowość Polski do wykorzystania współczesnych osiągnięć technologicznych w sferze energetyki jądrowej. Praktycznie wszystkie kraje graniczące z Polską posiadają i eksploatują elektrownie jądrowe: Białoruś, Czechy, Litwa, Niemcy, Słowacja, Ukraina. Ewentualna awaria tych elektrowni nie uchroniłaby Polski od negatywnych skutków, podobnie jak w przypadku awarii w Czarnobylu w 1986 roku. Potrzeba modernizacji systemu energetycznego staje się niezmiernie nagląca. Nasuwa się jednak pytanie, czy przedsiębiorstwa sektora energetycznego zdołają zrealizować i sfinansować niezbędne inwestycje w tym zakresie.

Mimo tych problemów sektor przedsiębiorstw niefinansowych charakteryzuje się pozytywnymi wynikami ekonomicznymi. Ważniejsze zjawiska to wysoka dynamika produkcji i sprzedaży wyrobów, usług i towarów, chociaż ujawniły się okresowe tendencje spadkowe, a także wysokie tempo eksportu wyrobów i usług oraz skuteczna konkurencja na rynkach krajów Unii Europejskiej.

## W wielkościach bezwzględnych

W tabeli 4 zestawiono podstawowe wielkości kształtujące wynik finansowy sektora przedsiębiorstw w wielkościach bezwzględnych.

Tabela 4. Wyniki finansowe sektora przedsiębiorstw (w mld zł)

Lp.	Treść	2003	2009	Wskaźnik zmian w %
1.	Przychody z całokształtu działalności: w tym ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	1399,2 1329,5	2385,9 2280,7	170,5 171,5
2.	Koszt uzyskania przychodu z całokształtu działalności: w tym koszt usług sprzedanych produktów, towarów i materiałów	1357,1 1274,6	2268,0 2163,8	167,1 169,7
3.	Wynik finansowy na sprzedaży	42,1	116,9	277,7
4.	Wynik finansowy brutto	40,9	117,8	288,0
5.	Obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego (w tym podatek dochodowy)	14,2	20,2	142,3
6.	Wynik finansowy netto	26,8	97,6	364,2

Źródło: Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2003 r., tabl. 23 i 2009 r. tabl. 23 oraz obliczenia własne.

Dane przedstawione w tabeli 4 pozwalają sformułować kilka syntetycznych ocen. A mianowicie: tempo wzrostu przychodów z całokształtu



działalności było wyższe aniżeli kosztów uzyskania przychodów. Została zatem zachowana korzystna relacja tempa.

$$\Delta P > \Delta K$$

Źródłem przyrostu zysku były więc dwa czynniki: wzrost przychodów i względna obniżka kosztów. Struktura tych źródeł była następująca:

#### Przyrost zysku brutto w porównywanych latach

<i>WF</i> w 2003 roku	40,9 mld zł
<i>WF</i> w 2009 roku	117,8 mld zł
Przyrost $\Delta WF$	76,9 mld zł

#### Wpływ przychodów na wzrost zysku

<i>WF</i> w 2003 roku	40,9 mld zł
Zmiana przychodów ( <i>P</i> w %)	170,5%
Zysk w 2009 roku przy zmianie przychodów = 170,5%	69,7 mld zł

#### Wpływ kosztów uzyskania przychodów

<i>WF</i> w 2009 roku	117,8 mld zł
<i>WF</i> – zmiany z tytułu wzrostu przychodów	69,7 mld zł
<i>WF</i> – zmiany z tytułu względnej obniżki kosztów	48,1 mld zł

#### Struktura zmian zysku

	w mld zł	w %
Ogółem	76,9	100,0
Wpływ:		
• przychodów	28,8	37,4
• kosztów	48,1	62,6

Dokonane obliczenia wskazują, że wzrost zysku w porównywanych latach miał swe źródła zarówno w przyroście przychodów, jak i we względnej redukcji kosztów; czynnik kosztów miał istotną przewagę nad wpływem zmian przychodu, co jest szczególnie pozytywnym zjawiskiem. Ustalenie źródeł tak korzystnych tendencji wymagałoby badań szczegółowych. Na te proporcje zmian wyniku finansowego mogły korzystnie wpływać zmiany w strukturze kosztów,

kształtowaniu się kursu złotego do walut obcych, czynniki techniczne oddziałujące na obniżkę jednostkowych kosztów produkcji i sprzedaży oraz inne zjawiska.

Dane tablicy pozwalają ponadto odnotować kilka dalszych korzystnych zjawisk: wynik finansowy na sprzedaży był podstawowym składnikiem wyniku brutto (99,2%); na wynik finansowy netto korzystnie wpłynęły obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego; ich udział w wyniku brutto w 2003 roku wynosił 34,7%, a w 2009 roku – 17,1%, co jest spowodowane między innymi zmianą stopy podatku dochodowego od podmiotów gospodarczych (CIT) z 28% do 19%.

W kształtowaniu przychodów podstawowe znaczenie mają przychody ze sprzedaży. Ich udział w 2009 roku stanowił 95% całości przychodów. Pozostałe 5% przychodów przypadało na pozostałe przychody operacyjne i przychody finansowe. Przychody finansowe w 2009 roku to kwota 50,8 mld zł, a koszty finansowe – 54,5 mld zł, czyli ujemny wynik finansowy na działalności finansowej wyniósł 3,7 mld zł<sup>6</sup>.

Reasumując, wyniki finansowe sektora przedsiębiorstw w latach 2003–2009 kształtowały się korzystnie. Przyrost zysku zarówno brutto, jak i netto miał swe źródła w trzech bezpośrednich czynnikach:

1. Przyroście przychodów z całokształtu działalności.
2. Względnej obniżce kosztów: ponad 60% przyrostu zysku brutto miało swe źródła w tym czynniku.
3. Redukcji obowiązkowych obciążeń wyniku finansowego (w tym podatku dochodowego).

Przedstawione wielkości pozwalają przejść do prezentacji wskaźników rentowności przedsiębiorstw. W tabeli 5 przedstawiono wielkości bezwzględne oraz wskaźniki rentowności sektora przedsiębiorstw.

**Tabela 5. Wskaźniki rentowności przedsiębiorstw**

Lp.	Treść	2003	2009
	<b>A. Wielkości bezwzględne (w mld zł)</b>		
1.	Przychody z całokształtu działalności	1399,2	2385,9
2.	Aktywa całkowite	1145,6	1987,6
3.	Kapitały własne	519,8	1025,2
4.	Wynik finansowy brutto	40,9	117,8
5.	Wynik finansowy netto	26,8	97,6
	<b>B. Wskaźniki w %</b>		
1.	Wskaźnik rentowności obrotu:		
	brutto (A4 : 1)	2,92	4,94
	netto (A5 : 1)	1,92	4,09
2.	Wskaźnik rentowności aktywów (A5 : 2)	2,34	4,91
3.	Wskaźnik rentowności kapitałów własnych (A5 : 3)	5,15	9,52

Źródło: Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2003 r., tabl. 23 i 2009 r., tabl. 23 oraz obliczenia własne.

<sup>6</sup> Rocznik Statystyczny 2010, tabl. 1(496).

Obliczone i zestawione w tabeli wskaźniki rentowności pozwalają na odnotowanie kilku charakterystycznych zjawisk. Zarówno w 2003, jak i w 2009 roku zachowano prawidłowy układ relacji wskaźników rentowności przedsiębiorstw (rentowność obrotu < rentowność aktywów < rentowność kapitałów własnych):

- dla roku 2003 (w %) –  $1,92 < 2,34 < 5,15$ ;
- dla roku 2009 (w %) –  $4,09 < 4,91 < 9,52$ .

W ciągu sześciu lat poziom wskaźników rentowności zwiększył się około dwukrotnie; jest to znaczący wzrost poziomu efektywności.

Wzrost poziomu rentowności miał swe źródła we wszystkich bezpośrednich czynnikach, to jest: poprawie wskaźnika rentowności obrotu, zwiększeniu produktywności aktywów oraz korzystnej relacji aktywów do kapitałów własnych.

Rentowność kapitałów własnych jako najbardziej pojemny wskaźnik rentowności w 2009 roku wskazuje na wysoki ich poziom, dwukrotnie przekraczający rentowność rocznych depozytów bankowych; jest to szczególnie istotny przejaw efektywności sektora przedsiębiorstw.

Szczegółowa analiza wskaźników rentowności powinna polegać na ustaleniu wpływu poszczególnych wymienionych wcześniej czynników.

W chwili oddawania artykułu do druku (kwiecień 2011 roku), GUS nie opublikował jeszcze pełnych danych dotyczących wyników finansowych sektora przedsiębiorstw. Opublikowane dane („Biuletyn Statystyczny” 2011, nr 2) dotyczą jedynie przedsiębiorstw o zatrudnieniu powyżej 49 osób, to jest średnich i dużych.

W tabeli 6 przedstawiono kilka wielkości bezwzględnych oraz wskaźników.

**Tabela 6. Wyniki finansowe przedsiębiorstw średnich i dużych**

Lp.	Treść	2009	2010
	<b>A. Wielkości bezwzględne (w mld zł)</b>		
1.	Przychody z całokształtu działalności	1933,0	2029,7
2.	Wynik finansowy brutto	95,9	107,5
3.	Wynik finansowy netto	78,9	89,4
	<b>B. Wskaźniki w %</b>		
4.	Wskaźnik rentowności obrotu brutto:	5,0	5,3
5.	Wskaźnik rentowności obrotu netto	4,1	4,4

Źródło: „Biuletyn Statystyczny GUS” 2011, nr 2, tabl. 30.

Dane wskazują, że w 2010 roku nastąpiła dalsza poprawa wyników finansowych oraz poziomu rentowności. Wskaźniki rentowności obrotu zarówno brutto, jak i netto zwiększyły się o 0,3 punktu procentowego. Poprawa

wskaźników rentowności miała swe źródło w przyroście przychodów, a także we względnej obniżce kosztów. Natomiast ciągle jeszcze „ciemną liczbą” są wyniki roku 2011, miejmy jednak nadzieję, że korzystne tendencje się utrzymają, chociaż jest to bardzo trudne.

---

Czesław Skowronek – prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach finansów, rachunkowości i logistyki. Promotor prac doktorskich poświęconych wynikom finansowym w kształtowaniu wartości polskich spółek giełdowych, analizie porównawczej funkcjonowania i rozwoju procesów logistycznych polskich i ukraińskich przedsiębiorstw handlowych oraz procesom zakupu i sprzedaży w krótko-terminowym zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa, autor recenzji licznych prac doktorskich i habilitacyjnych.

Eulalia Skawińska, Romuald I. Zalewski

## **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ POLSKI NA TLE KRAJÓW EUROPY ŚRODKOWEJ<sup>1</sup>**

W naukach o zarządzaniu przedsiębiorczość uznawana jest za kategorię wieloaspektową<sup>2</sup> i rozpatruje się ją jako cechę osobową lub procesową. W pierwszym przypadku odnosi się ona do kapitału ludzkiego. Mamy wówczas do czynienia z analizą na przykład przedsiębiorczości pracowniczej, menedżerskiej, studenckiej czy ogólnospołecznej. Przyjmuje się wtedy, że cechy osobowe, takie jak pomysłowość, odwaga, otwartość, kreatywność, kształtują określone zachowania człowieka w poszukiwaniu informacji o możliwych nowych rozwiązaniach i szansach, które później urzeczywistnią. Natomiast przedsiębiorczość traktowana jako proces wynika z przedsiębiorczej postawy jednostek i społeczeństwa oraz dotyczy nowej działalności.

W rzeczywistości jednak przedsiębiorczość w wymiarze indywidualnym (jako cechy, predyspozycje) stanowi tylko szansę na jej urealnienie w procesie gospodarowania, zależną od warunków środowiska bliższego i dalszego. Może ono sprzyjać przedsiębiorczości lub ją ograniczać. Dlatego jej ocenę wykonuje się łącznie.

### **W ocenie International Institute for Management Development**

W literaturze trwa dyskusja na temat przedsiębiorczości i jej wagi w systemie efektywnego gospodarowania. Prowadzona jest ona głównie z punktu widzenia kategorii osobowej i organizacji. Rzadziej podejmowany jest szerszy wymiar analizy w skali makro. Tymczasem P.F. Drucker podkreśla, że typ

<sup>1</sup> Artykuł jest rezultatem badań zrealizowanych przez Autorów w ramach projektu badawczego 2657/B/H03/2010/39 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

<sup>2</sup> B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, w: *Laboratorium zarządzania*, PWN, Warszawa 1988.

gospodarki liberalnej, jakim jest państwo dobrobytu, zostanie w przyszłości zastąpiony społeczeństwem przedsiębiorczości<sup>3</sup>.

W ocenie przedsiębiorczości menedżerów dokonywanej przez International Institute for Management Development (IMD) na podstawie cech twardych i miękkich (wypowiedzi 4000 respondentów z różnych państw) Polska w ostatniej dekadzie zajmowała dalekie miejsca, na przykład w 2004 roku – 43. wśród 60 krajów, a w 2008 roku – 33. wśród 58 państw. Są to kraje o największym znaczeniu dla gospodarki światowej. Jednocześnie w 2010 roku Słowenia zajmowała 42. miejsce, Węgry – 11., Słowacja – 47., Czechy – 35. Natomiast Polska w tym rankingu zdystansowała niemal wszystkie kraje Europy Środkowej i uplasowała się na szóstym miejscu. Lepsze, piąte miejsce zajęła Estonia.

Powstaje pytanie o przyczyny tej subiektywnej oceny. W jakim stopniu wpływała na nią, z jednej strony, sytuacja ogólnoświatowa, z drugiej – opinia o polskiej gospodarce jako „zielonej wyspie”? Tym bardziej, że brak jest pomyślnego odzwierciedlenia wielu przypisywanych przedsiębiorczości funkcji w praktyce gospodarczej Polski, na przykład innowacyjności, jakości życia, spójności społecznej. Czy miejsce Polski w rankingu ma zatem uzasadnienie w faktach?

Propozycją identyfikacji stanu i warunków przedsiębiorczości Polski w roku 2010 na tle ośmiu krajów Europy Środkowej – członków Unii Europejskiej jest ten artykuł. Wykorzystano w nim dane źródłowe IMD oraz zastosowano do analizy metody statystyki zaawansowanej, opisu i wizualizacji. Nie jest to ocena łatwa ze względu na złożoność kategorii przedsiębiorczości. Dlatego w jej badaniu przyjęto jako zmienne objaśniające zbiór kilkunastu miar wynikowych i kilkunastu cech odzwierciedlających warunki jej kształtowania. Założeniem bowiem było, że przedsiębiorczość regionu (kraju) ma trzy wymiary i obejmuje: poszczególne podmioty, jakość środowiska lokalnego oraz politykę przedsiębiorczości.

## **Czwarty czynnik produkcji**

Przedsiębiorczość jest kategorią interdyscyplinarną. Wśród przedstawicieli nauk społecznych (ekonomii, psychologii, socjologii, zarządzania) jej konceptualizacja budzi wiele emocji<sup>4</sup>. W ujęciu ekonomicznym jest traktowana jako czwarty czynnik produkcji przejawiający się w obszarze racjonalizacji i w twórczym stosowaniu nowatorskich rozwiązań przynoszących lepsze efekty wykorzystania pozostałych czynników. Jest więc ona zbiorem

<sup>3</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.

<sup>4</sup> M.H. Morris, P.S. Lewis, D.L. Sexton, *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input – Output Perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, nr 1, vol. 59, s. 22.

zachowań w tworzeniu i racjonalizowaniu przedsięwzięć, umożliwiających osiągnięcie celu<sup>5</sup>.

W literaturze istnieje zgodność, że przedsiębiorczość pełni następujące funkcje: innowacyjności, wzrostu skuteczności zarządzania zmianą, wzrostu efektywności gospodarowania, wzrostu konkurencyjności, zwiększenia stopnia aktywności społecznej, rozwoju internacjonalizacji oraz kooperacji i współpracy. Interpretując wymienione funkcje, należy przypomnieć, że przedsiębiorczość rozumiana jako innowacyjność wiąże się z postawami i działaniami osób (przedsięwzięciami) na zewnątrz lub wewnątrz firmy czy regionu. Innowacyjność jest natomiast pojęciem węższym od przedsiębiorczości, ponieważ każda innowacja jest wynikiem przedsiębiorczości, ale nie zawsze przedsiębiorczość jest innowacją (na przykład restrukturyzacja przedsiębiorstwa, wdrożenie ISO, naśladownictwo). Taka interpretacja tej kategorii jest zgodna z ujęciem J.A. Schumpetera<sup>6</sup>.

Innowacje małe (powolne) oparte są na istniejącej wiedzy i istniejących możliwościach, mają więc charakter ciągły. Natomiast innowacje radykalne są kreowane przez przedsiębiorców „schumpeterowskich”. Są oni zdolni do całkowitego przeorientowania organizacji, produktów, technologii, rynków i procesów<sup>7</sup>. Przyjmują strategie przedsiębiorcze w swojej działalności<sup>8</sup> z wykorzystaniem innowacji produktowych i procesowych. Przedsiębiorczość przejawia się zatem nie tylko w innowacyjnych pomysłach, ale też w instrumentarium ich wdrażania i komercjalizacji. Generuje ona źródła budowy przewagi konkurencyjnej, szczególnie w zakresie dóbr niematerialnych, i jest podstawą sukcesu firmy.

Aby utrzymać osiągnięty sukces, należy zarządzać zmianą, która jak podkreśla L. Clarke, „jest procesem ciągłym, którego punkt docelowy nie istnieje”. Przedsiębiorczość polega na identyfikacji i wykorzystaniu szans zmniejszania ryzyka, co stanowi podstawę marketingu strategicznego, obejmującego trzy główne etapy: planowanie, wdrażanie i kontrolę procesu marketingu<sup>9</sup>. Bez przedsiębiorczych działań niemożliwa byłaby analiza sytuacji, wyznaczenie celów taktycznych i operacyjnych następujących w wyniku zmiany warunków i przewidywań ich kształtowania się. Nie byłoby także

---

<sup>5</sup> B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, M. Strużycki (red.), Difin, Warszawa 2002.

<sup>6</sup> J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge 1934.

<sup>7</sup> H.W. Volberda, *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, 1999.

<sup>8</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>9</sup> K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

możliwe opracowanie programu marketingowego zawierającego wybór strategii konkurowania czy przeprowadzenie działań korygujących realizację planu.

Przedsiębiorczość występuje w tym przypadku jako „wyczuwanie” przyszłości oraz trafne określanie wizji i celów strategicznych, a następnie podejmowanie działań przedsiębiorczych uwzględniających zapewnienie lepszej jakości życia konsumentów. Przykładem tych ostatnich jest budowa relacji z otoczeniem i sieci wartości, tworzenie zintegrowanej komunikacji marketingowej oraz aliansów w sferze dystrybucji, logistyki i public relations czy zapraszanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ).

Z dotychczasowych rozważań wynika, że przedsiębiorczość ujawnia się w identyfikacji szans rynkowych, odpowiada na nie ofertą nowych produktów o znacznie polepszonych właściwościach. Szybka i efektywna odpowiedź na szanse rynkowe powoduje wzrost możliwości produkcyjnych i efektywności<sup>10</sup>. Tę zdolność przedsiębiorczą zasobu ludzkiego należy postrzegać nie tylko w aspekcie wydajności wykorzystywanych czynników, ale również w aspekcie jakościowym. Chodzi o polepszenie jakości produktów i usług, bezpieczeństwa ich użytkowania oraz struktury.

Nowoczesny paradygmat jakości obejmuje działania przedsiębiorcze na poziomie planowania jakości produktu, na etapie jego projektowania lub głębokiej modernizacji<sup>11</sup>. Efektywność związana z przedsiębiorczością to sprawność struktur organizacyjnych, które mogą ją wzmacniać lub ograniczać. Właśnie w spłaszczaniu i sieciowości tych struktur, w kooperencji (klastry) upatruje się w XXI wieku wzrostu efektywności działania firm.

Konkurencyjnością nazywa się zdolność podmiotu do konkurowania i osiągania sukcesu. Jest ona rozumiana w IMD jako zdolność gospodarki narodowej do osiągania dynamicznego wzrostu ekonomicznego. Według P. Bateya i P. Friedricha w odniesieniu do regionu nie istnieje ogólnie zintegrowana teoria konkurencyjności<sup>12</sup>. Uważają oni, że badania na ten temat są rzadko podejmowane, a szeroko prezentowana koncepcja zawiera trzy elementy składowe: strukturę konkurencji, zachowania konkurencyjne i wyniki konkurencyjności. W każdym z nich tkwi przedsiębiorczość. Dlatego ocena przedsiębiorczości regionu narodowego (kraju) wiąże się z potrzebą identyfikacji głównych sił sprawczych w danym społeczeństwie lub w danym kraju, dzięki którym następuje budowanie międzynarodowej konkurencyjności.

W Polsce jednym z ważniejszych współczesnych wyzwań jest zmniejszenie nierównowagi na rynku pracy. Aspekt ekonomiczny pracy przejawia się w tym,

<sup>10</sup> M.H. Best, *The New Competitive Advantage*, Oxford University Press 2001.

<sup>11</sup> R.I. Zalewski, *The Future of Commodity Science*, „Polish Journal of Commodity Science” 2004, nr 1.

<sup>12</sup> P. Batey, P. Friedrich, *Aspects of Regional Competition*, w: *Regional Competition*, P. Batey, P. Friedrich (red.), Springer 2000.



że stwarza możliwości rozwoju człowieka i jest najważniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego. Oprócz polityki makroekonomicznej istotną rolę odgrywa w tym przypadku polityka mikroekonomiczna, kształtująca cechy przedsiębiorcze ludności, także osób bezrobotnych. Obecnie jednak stopa aktywności zawodowej w Polsce jest jedna z najniższych w krajach Unii Europejskiej.

Idea przedsiębiorczości występowała już w pracach przedstawicieli ekonomii klasycznej XVIII wieku. Rolą państwa w tym nurcie myślenia ekonomicznego jest jej wspieranie. Współcześnie w krajach rozwijających się potrzeba wpływu państwa na rozszerzanie i wzmacnianie przedsiębiorczości (edukacja, nakłady na B + R, poprawa instytucji) wynika z małej sprawności mechanizmu rynkowego w procesach alokacyjnych, z niesprawności mechanizmu konkurencji. W nowej ekonomii instytucjonalnej przyjmuje się, że instytucje to normy, akty prawne, umowy, które zmniejszają niepewność w kontaktach między podmiotami.

Nie do przecenienia jest przedsiębiorczość w pełnieniu funkcji internacjonalizacji, która oznacza stopień zaangażowania gospodarki czy firmy w działalność międzynarodową przez eksport produktów, usług i kapitału, kooperację, sprzedaż licencji, wspólne przedsięwzięcia i eksport. Przedsiębiorczość menedżerów tkwi zarówno w przyczynach internacjonalizacji o charakterze proaktywnym, jak i reaktywnym<sup>13</sup>.

Duży wpływ na podejmowanie współpracy mają przedsiębiorcze działania podmiotów realizujących odmienne cele, oznaczające jednoczesne związki konkurencji i kooperacji wśród konkurentów. Współcześnie zjawisku kooperacji przypisuje się coraz większą rolę w kreowaniu wartości dodanej i wzroście efektywności gospodarowania. Ten nowy typ stosunków polega na powiązaniach formalnych i nieformalnych, kapitałowych i niekapitałowych. Ich rozwój różni się jednak w poszczególnych państwach i ma swoje źródła w uwarunkowaniach przedsiębiorczości oraz jej kulturze, w kapitale społecznym i instytucjach formalnych<sup>14</sup>.

### **Taki jest stan obecny**

Ocena przedsiębiorczości regionu narodowego (kraju) musi być wielokryterialna. W niniejszym artykule do analizy porównawczej przyjęto 11 wskaźników jako twardych miar wyników przedsiębiorczości. Są to:

<sup>13</sup> E. Skawińska, *Internacjonalizacja gospodarki i przedsiębiorstw*, w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, E. Skawińska (red.), Wyd. PP, Poznań 2010.

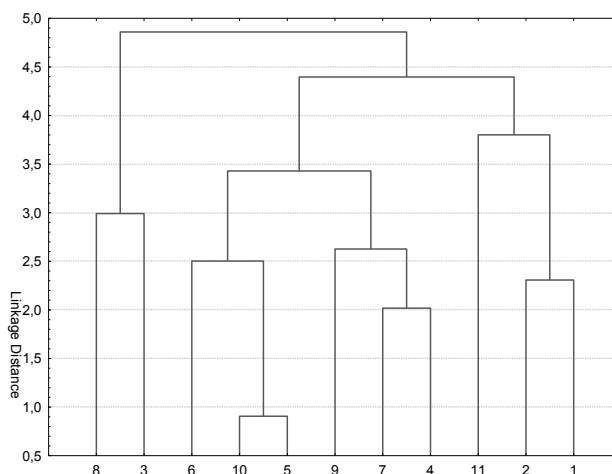
<sup>14</sup> Skawińska E., *Instytucjonalne warunki współpracy między nauką a przemysłem dla wzrostu innowacyjności w Polsce*, „Marketing i Rynek” grudzień 2010.

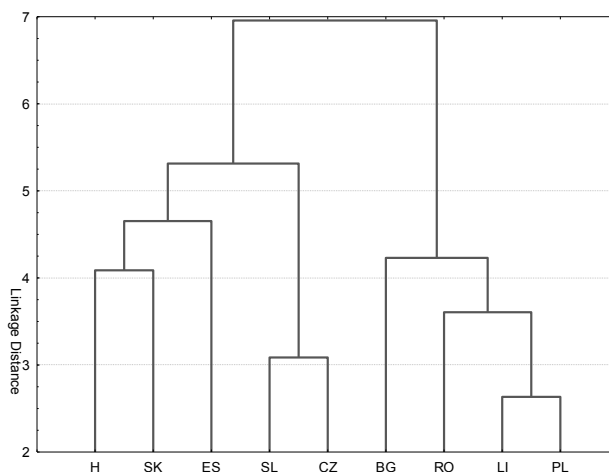
1. Stopa bezrobocia (w %).
2. Stopa bezrobocia dłuższego (w %).
3. Stopa aktywności zawodowej (w %).
4. Liczba patentów na liczbę mieszkańców kraju.
5. PKB per capita (w USD).
6. Eksport towarów i usług (w % PKB).
7. Udział skumulowanej wartości BIZ za granicą (w % PKB).
8. Udział skumulowanej wartości BIZ z zagranicy (w % PKB).
9. Udział usług w PKB (w %).
10. Wydajność pracy (w USD).
11. Eksport high-tech w eksporcie przemysłowym ogółem (w %).

Wskaźniki te odzwierciedlają bezpośredni wpływ przedsiębiorczości na miary wyników gospodarki kraju. Ale istnieje też pośredni wpływ przedsiębiorczości, trudno mierzalny lub niemierzalny. Ma on charakter pozaekonomiczny. Ten wpływ wyraża się efektami dyfuzji innowacji, kreowaniem wzorca przedsiębiorcy o wysokiej etyce biznesu, polepszaniem środowiska naturalnego itp.

Różnego rodzaju cząstkowe parametry wynikowe o stanie przedsiębiorczości, których symbole i objaśnienia podano powyżej, wykorzystano do pogłębionej analizy statystycznej wykonanej technikami analizy wielowariancyjnej. Zastosowano klasyfikację metodą *join tree (complete linkage, euclidean distance)* dla zmiennych i poszczególnych krajów. Dane oryginalne były standaryzowane  $(x_i - \bar{x})/\sigma$  przed obliczeniami. Ponadto przeprowadzono obliczenia metodą PCA (Principal Component Analysis – analiza głównych składowych). Wyjściowa macierz danych miała wymiar  $11 \times 9$  (jedenaście miar i dziewięć krajów).

Rys. 1. Klasyfikacja miar wyników przedsiębiorczości



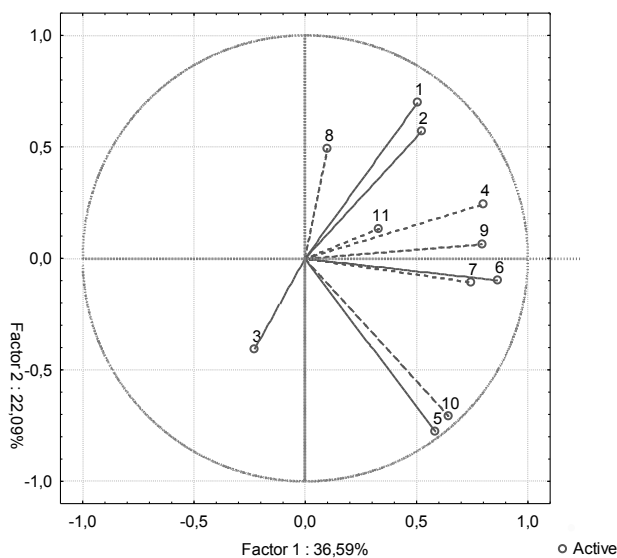
**Rys. 2. Klasyfikacja krajów ze względu na wyniki przedsiębiorczości**

Wyniki analizy klasyfikacji przedstawiono na rysunkach 1 i 2 dla miar i krajów. Natomiast na rysunkach 3 i 4 przedstawiono rezultaty PCA. Klasyfikacja miar jest na ogół spójna i logiczna. Na przykład wydajność pracy (10) i PKB per capita w USD są ze sobą najbliżej w przestrzeni wielowymiarowej i wspólnie z eksportem towarów i usług w udziale w PKB tworzą jedną grupę zmiennych. Zmienne: liczba patentów na liczbę mieszkańców kraju oraz udział skumulowanej wartości BIZ za granicą w PKB to kolejna para zmiennych łącząca się w grupę z cechą usługi w PKB w %, co ma swoje uzasadnienie. Bliski związek zmiennych 1 i 2 charakteryzujących bezrobocie jest naturalny, lecz dalsze powiązanie z eksportem high-tech w udziale w eksporcie przemysłowym można wyjaśnić substytucją pracy żywej przez uprzedmiotowioną w wysokiej technice. Klasę stworzoną przez zmienne: napływ BIZ z zagranicy w % PKB i zatrudnienie (stopa aktywności zawodowej w %) można wyjaśnić tworzeniem nowych miejsc pracy przez kapitał zagraniczny.

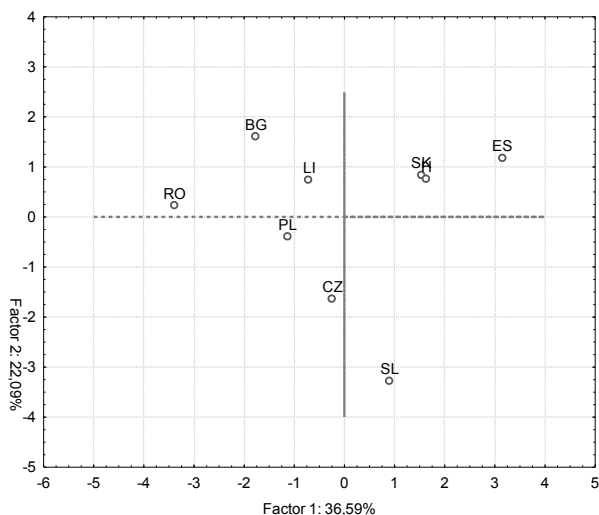
Pomocne są wyniki PCA przedstawione na rysunku 3. Dwa pierwsze czynniki objaśniają 58,68% całkowitej zmienności zawartej w macierzy danych. Linie ciągłe przedstawiają wielkości czynników pierwszego i drugiego na płaszczyźnie, a typ linii (ciągła lub przerywana) orientuje położenie względem trzeciego czynnika nad lub pod płaszczyzną. Na przykład zmienne 1, 2 oraz 11 na rysunku 3 mają odmienne kierunki, odpowiednio nad lub pod płaszczyzną.

Klasyfikacja krajów przedstawiona na rysunku 1 oraz ich grupowanie wynikające z analizy PCA (rysunek 4) są praktycznie identyczne.

Rys. 3. Wyniki PCA dla miar wyników przedsiębiorczości



Rys. 4. Wyniki PCA przedsiębiorczości krajów



Pod względem miar wyników przedsiębiorczości istnieje wyraźny podział na trzy grupy państw. Pierwszą grupę stanowią Estonia, Słowacja i Węgry, drugą – Czechy i Słowenia, trzecią – Bułgaria, Litwa, Polska i Rumunia. Nałożenie (superpozycja) rysunkach 3 na 4 pozwala znaleźć główne przyczyny takiego podziału. Estonia, Słowacja i Węgry osiągają dobre wyniki w miarach 4, 6, 7 i 9. Z kolei Czechy i Słowenia są liderami w miarach 5 i 6. Pozostałe cztery państwa, w tym Polska, nie wyróżniają się niczym

szczególnym w analizowanej przestrzeni miar wyników i trudno je zaliczyć do grona liderów przedsiębiorczości.

## Diagnoza warunków

Warunki przedsiębiorczości mają charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Mogą się one wzajemnie wzmacniać lub osłabiać. Powinny sprzyjać wykreowaniu elastycznego modelu zarządzania przewagą przedsiębiorczości. Jeśli stanowią one barierę, wówczas tworzy się luka przedsiębiorczości. W jej powstawaniu i eliminacji istotną rolę odgrywa sfera regulacji pozarynkowej oraz sposoby zarządzania organizacjami.

Do sfery regulacji społecznej (pozarynkowej) zalicza się sferę informacyjno-decyzyjną o charakterze niematerialnym oraz system instytucjonalny i kontekst społeczny obejmujący normy społeczne, zwyczajowe, nawyki, zasady tworzenia i egzekwowania prawa itp. Biorąc pod uwagę charakter warunków kształtujących przedsiębiorczość, logicznie można podzielić je na trzy grupy. Pierwsza odzwierciedla jakość kapitału ludzkiego i społecznego. Są to zmienne *I, K, LL, M, N, O* i *R* spośród wymienionych poniżej. Następną grupę determinantów stanowią nakłady na badania i rozwój. Są to cechy *A* i *B*. Trzecią grupę warunków określa stan infrastruktury technicznej oraz informatycznej (cechy oznaczone literami *D, E, F, G, H, J, P*).

W analizie przyjęto następujące warunki:

*A* – nakłady ogółem na B + R (w USD per capita);

*B* – nakłady biznesu na B + R (w % PKB);

*D* – infrastruktura przewozowa dóbr i usług;

*E* – drogi (w km/km<sup>2</sup>);

*F* – jakość transportu lotniczego;

*G* – liczba komputerów (na 1000 osób);

*H* – technologia komunikacyjna;

*I* – kooperacja biznesu z uniwersytetami (transfer wiedzy).

*J* – liczba łącz Internetu (na 1000 mieszkańców);

*K* – kooperacja technologiczna między firmami;

*L* – udział ludności w wieku 25–34 z wyższym wykształceniem (w %);

*M* – wydatki publiczne ogółem na edukację (per capita w USD);

*N* – system edukacji spełniający wymogi gospodarki konkurencyjnej;

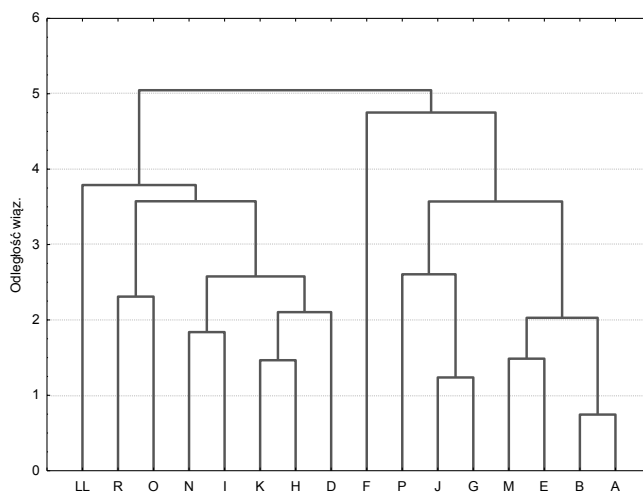
*O* – motywacja pracowników w firmach;

*P* – sprawność MSP według standardów międzynarodowych;

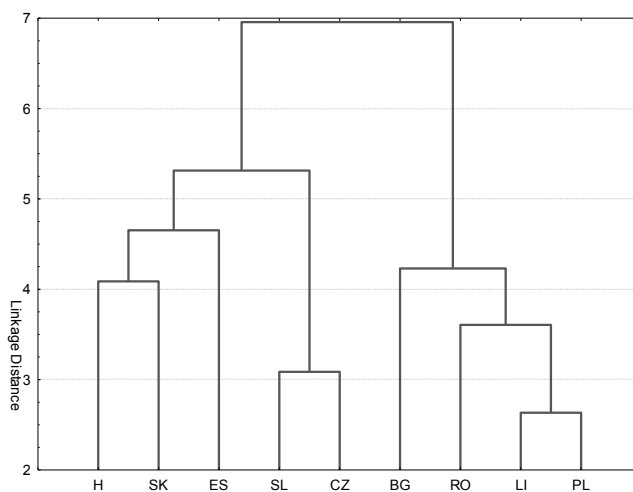
*R* – elastyczność i adaptacyjność ludności.

Na rysunkach 5 i 6 przedstawiono wyniki analizy klasyfikacji dla miar i krajów, natomiast na rysunkach 7 i 8 odpowiednio wyniki PCA.

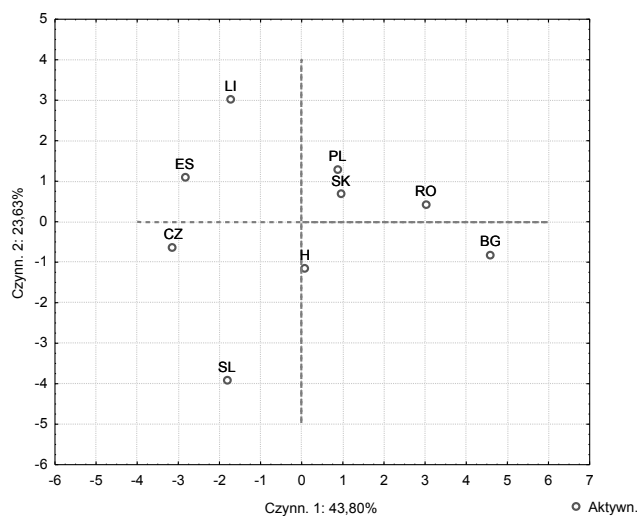
**Rys. 5. Klasyfikacja warunków przedsiębiorczości**



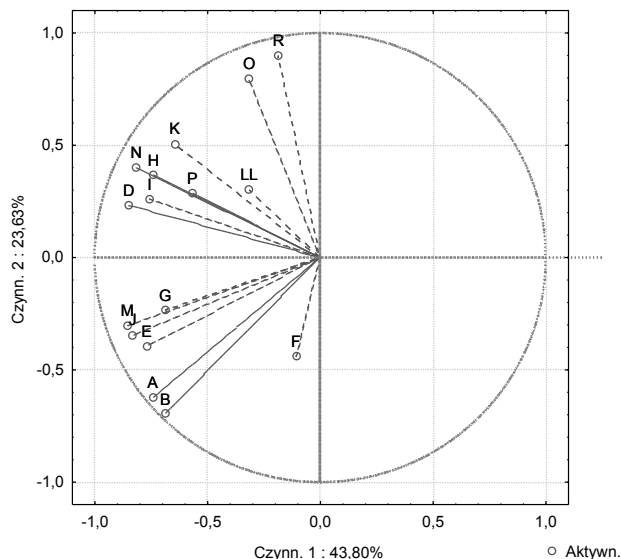
**Rys. 6. Klasyfikacja krajów w przestrzeni warunków przedsiębiorczości**



Rys. 7. Wyniki PCA warunków przedsiębiorczości



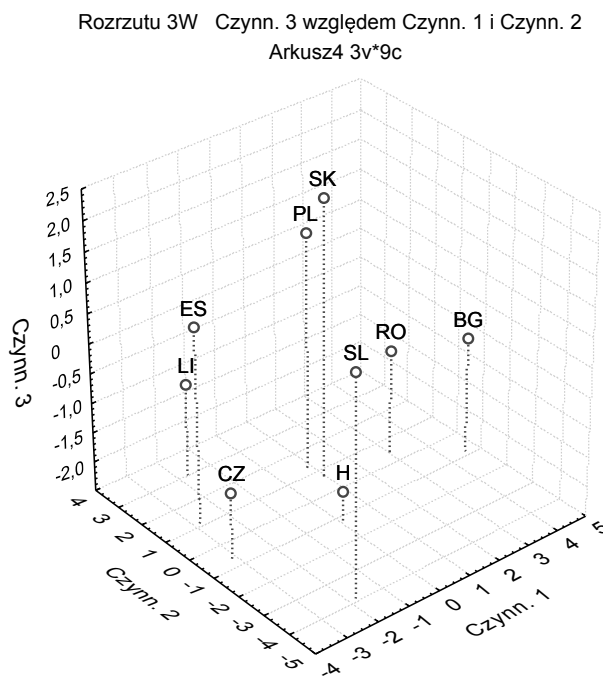
Rys. 8. Wyniki PCA dla krajów w przestrzeni warunków przedsiębiorczości



Metoda klasyfikacji rozgranicza wyraźnie dwie duże grupy zmiennych: *A, B, E, F, G, J, M i P* oraz *D, H, I, K, LL, N, O i R*. Do pierwszej grupy należą: nakłady na B + R w USD per capita oraz nakłady biznesu na B + R w % PKB, wydatki publiczne na edukację per capita w USD i drogi w km/km<sup>2</sup>, nasycenia Internetem na (1000 mieszkańców) i komputerami (na 1000 osób), jakość transportu lotniczego oraz sprawność działania MSP. Są to warunki w dużej mierze kształtowane przez państwo i jego instytucje.

Warunki tworzące drugą klasę na rysunku 5 są odzwierciedleniem stanu kapitału ludzkiego i społecznego. Są to: wykształcenie na poziomie wyższym, elastyczność i adaptacyjność ludności, motywacja, chęć do współpracy. Oceny według 16 warunków uzyskane przez poszczególne kraje w rankingu IMD 2010 prowadzą do klasyfikacji przedstawionej na rysunku 6. Również są to dwie grupy państw. Na najniższym etapie ich aglomeracji uwidacznia się bliskość geograficzna, na przykład Litwa i Estonia, Polska i Słowacja. Polska i Słowacja na wyższym poziomie aglomeracji łączy się z Bułgarią i Rumunią. Natomiast Litwa z Estonią ulegają włączeniu do drugiej grupy z Węgrami i Czechami, a wreszcie ze Słowenią.

Rys. 9. Klasyfikacja państw w przestrzeni trzech głównych składowych



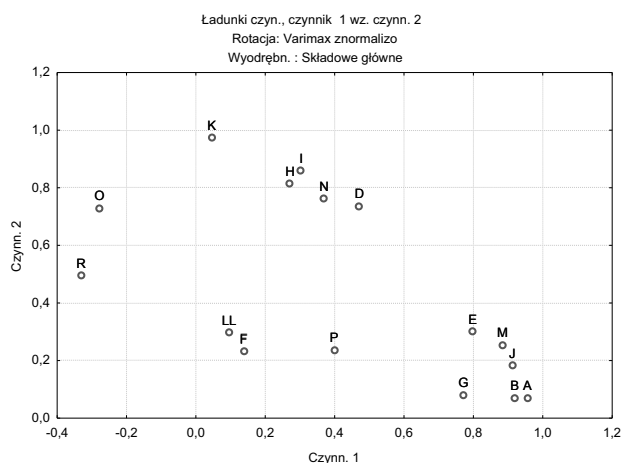
Przeprowadzona analiza głównych składowych (PCA) potwierdza wyniki uzyskane metodą klasyfikacji. Trzy najważniejsze składowe opisują kolejno: 43,80%, 23,63%, 12,92% całkowitej zmienności danych (razem 80,35%). Na rysunku 9 przedstawiono trójwymiarowy rozkład państw. Bułgaria i Rumunia oraz Polska i Słowacja stanowią pary odmienne. Bułgaria i Rumunia mają duże wartości czynnika pierwszego i ujemne wartości czynnika drugiego. Polska i Słowacja mają duże wartości czynnika drugiego oraz małe, ale dodatnie wartości czynnika pierwszego. Aglomeracja Estonii i Litwy



w przestrzeni trójwymiarowej jest oczywista, podobnie jak Czech i Węgier. Słowenia zajmuje dość odosobnioną pozycję. Wyjaśnienie tych podziałów od strony ekonomicznej jest dość trudne i wymaga dalszych badań.

Powyższe ustalenia potwierdza też dodatkowo przeprowadzona analiza głównych komponentów, której wyniki przedstawia rysunek 10.

**Rys. 10. Ładunki głównych składowych dla warunków przedsiębiorczości**



Pierwszy komponent jest skonstruowany z następujących zmiennych *A*, *B*, *E*, *G*, *J* i *M*, dla których wartości liczbowe są większe od 0,8 (dla porównania dolna lewa ćwiartka na rysunku 8). Z kolei drugi komponent to głównie zmienna *K* (wartość liczbową około 1) oraz *H*, *I*, *N*, *O*, *D* (dla porównania lewa górna ćwiartka na rysunku 8), dla których wartości liczbowe są w przedziale około 0,7 przy dość dużym rozrzucie wartości dla komponentu pierwszego (od  $-0,4$  do  $+0,4$ ). Pierwszy komponent można nazwać kształtowanym przez państwo, a drugi odzwierciedla stan kapitału ludzkiego i społecznego.

\* \* \*

W dokumentach rządowych w Polsce zjawisku przedsiębiorczości nadano wymiar priorytetu. Jej wzrost jest finansowany w znacznym stopniu ze środków Unii Europejskiej. Miało to zapewne wpływ na fakt, że w 2010 roku pozycja Polski w rankingu przedsiębiorczości menedżerów wzrosła. Uzyskano ocenę 6,84 w skali od 1 : 10. Wyprzedziła nas tylko Estonia, zajmująca piąte miejsce z oceną 6,93. Szczegółowa analiza warunków przedsiębiorczości w Polsce, na tle badanych krajów, wskazuje jednak, że barierą dla niej stanowią: warunki infrastrukturalne i nakłady na B + R oraz kapitał społeczny.

Odpowiadając na postawione na wstępie pytanie, stwierdzamy, że przyznane Polsce wysokie miejsce w rankingu IMD dla przedsiębiorczości menedżerów jest w rzeczywistości raczej zobowiązaniem.

Niski poziom innowacyjności Polski i związane z tym zagrożenia wskazują na kierunek niezbędnych działań poprawiających ten stan. Przedstawione wyniki badań odzwierciedlają potrzebę nowej strategii modernizacji i rozwoju gospodarki przez dalsze polepszanie warunków wzrostu przedsiębiorczości, co umożliwi polepszenie przez nią funkcji innowacyjności.

## Bibliografia

1. Batey P., Friedrich P., *Aspects of Regional Competition*, w: *Regional Competition*, J. Batey, P. Friedrich (red.), Springer 2000.
2. Best M.H., *The New Competitive Advantage*, Oxford University Press 2001.
3. Bojewska B., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, M. Strużycki (red.), Difin, Warszawa 2002.
4. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
5. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
6. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
7. Morris M.H., Lewis P.S., Sexton D.L., *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input – Output Perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, nr 1, vol. 59.
8. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
9. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
10. Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge 1934.
11. Skawińska E., *Instytucjonalne warunki współpracy między nauką a przemysłem dla wzrostu innowacyjności w Polsce*, „Marketing i Rynek” grudzień 2010.
12. Skawińska E., *Internacjonalizacja gospodarki i przedsiębiorstw*, w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, E. Skawińska (red.), Wyd. PP, Poznań 2010.
13. Volberda H.W., *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, 1999.
14. Wawrzyniak B., *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, w: *Laboratorium zarządzania*, PWN, Warszawa 1988.
15. The World Competitiveness Scoreboard, IMD, Lousanne, Yearbook 2010.
16. Zalewski R.I., *The Future of Commodity Science*, „Polish Journal of Commodity Science” 2004, nr 1.

---

Eulalia Skawińska – prof. zw. dr hab., Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Specjalizuje się w zakresie makroekonomii, zarządzania konkurencyjnością, zarządzania marketingiem w przedsiębiorstwie oraz klastrami biznesowymi.

Romuald I. Zalewski – prof. zw. dr hab., Wydział Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Specjalista w zakresie towaroznawstwa, zarządzania jakością oraz innowacjami.

Jan Klimek, Sabina Klimek

## KRYZYS W FIRMIE

Zarządzanie – ujmując rzecz krótko – jest działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów firmy i zapewnieniu ich osiągnięcia w wyniku mobilizacji oraz pobudzania inteligencji i energii twórczej zespołu, jaki tworzy firma i jej kierownictwo. Jak podkreśla Józef Penc<sup>1</sup>, powołując się na Petera F. Druckera, uważanego za ojca współczesnych metod zarządzania, kształtowane jest ono przez siedem podstawowych elementów<sup>2</sup>:

1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi i powinno prowadzić do takiego współdziałania wielu osób, które pozwala zmniejszyć słabości i maksymalnie wykorzystać talenty oraz silne strony uczestników organizacji (przedsiębiorstwa).
2. Jest głęboko osadzone w kulturze – metody narzucone wbrew kulturze danego narodu prowadzą do katastrofy, toteż ważna jest znajomość kultur, w których firma działa, i szacunek dla tych kultur.
3. Wymaga prostych i zrozumiałych wartości, a także zadań jednoczących wszystkich uczestników organizacji, by następowało emocjonalne zaangażowanie jednostek, oraz budująca wzajemną lojalność mobilizacja do wysiłku nawet, gdy początkowo efekty wydają się mało realne.
4. Zarządzanie powinno prowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się, to gwarantuje byt organizacji i jej przyszłość.
5. Zarządzanie wymaga sprawnego komunikowania się, właściwego obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz ich wymiany z otoczeniem.
6. W zarządzaniu powinien być stosowany rozbudowany system wskaźników obejmujących zagadnienia finansowe, rynkowe, społeczne

<sup>1</sup> Profesor Politechniki Łódzkiej, członek Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Jego zainteresowania naukowo-badawcze obejmują takie dziedziny, jak: zarządzanie, marketing, innowatyka, ekonomika pracy, ergonomia i ekologia. Jest autorem ponad 500 artykułów i 35 książek, wśród których najbardziej znane to: *Strategiczny system zarządzania* (2001), *Menedżer w działaniu* (2003), *Zarządzanie w warunkach globalizacji* (2003), *Role i umiejętności menedżerskie* (2005), *Sztuka skutecznego zarządzania* (2006), *Nowoczesne kierowanie ludźmi* (2006).

<sup>2</sup> J. Penc, *Strategiczny system zarządzania: holistyczne myślenie o przyszłości: formułowanie misji i strategii*, Placet, Warszawa 2001, s. 56.

itp., dostosowany do konkretnej firmy i konkretnej sytuacji, który umożliwi odpowiednie reagowanie na zdarzenia przyszłe oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa.

7. Zarządzanie powinno być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.

### **Grzechy główne i pomniejsze**

To wyliczenie trzeba jednak uzupełnić o najczęściej powtarzające się błędy i nieporozumienia. Układają się one – bądźmy wierni niepisanej tradycji – w siedmioelementowy spis. Listę otwiera „ekonomizm”, co w skrócie można scharakteryzować jako „Mieć jest ważniejsze niż być”. Na dalszych pozycjach znajdują się: „wszystkoizm” (czyli „Teraz! Natychmiast! Wszystko!”), egocentryzm („Każdy dla siebie i wszyscy przeciwko wszystkim!”), bezinteresowna zawiść („Niech nikt inny nie ma tego, czego ja nie mogę mieć!”), zarozumialstwo („Zrobimy wszystko, bo wiadomo – Polak potrafi!”), pobożne życzenia („Rzeczywiste jest to, czego chcę!”), gra pozorów („Udawanie jest ważniejsze niż prawda!”).

Wymienione pomyłki i błędy – a ich przedstawiona lista nie jest bynajmniej pełna – mogą prowadzić do kryzysu w firmie przejawiającego się w różnej postaci, przebiegającego z różnym nasileniem, trwającego dłużej bądź krócej, w skrajnej sytuacji prowadzącego nawet do upadku firmy. Określa się je jako czynniki endogeniczne a dotyczą one problemów bądź błędów w funkcjonowaniu firmy na wszystkich jej szczeblach, czyli strategicznym, taktycznym i operacyjnym, oraz różnych sfer jej działalności, takich jak zarządzanie, marketing, produkcja, technologia, opracowanie strategii, zarządzanie operacyjne<sup>3</sup>. Do grupy tych czynników należą:

- błędnie zdefiniowany cel rozwoju firmy;
- brak monitoringu zmian zachodzących w otoczeniu;
- brak planowania długookresowego;
- błędna polityka rozwojowa;
- zachwiana komunikacja wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji;
- źle prowadzona gospodarka zasobowa;
- brak planowania oraz zarządzania zmianami;
- nieadekwatne rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie;
- problemy z płynnością finansową, straty finansowe;
- wzrost kosztów działalności;

<sup>3</sup> G. Gierszewska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 38.

- spadek wartości przedsiębiorstwa;
- konflikty wśród kadry;
- brak kompetencji kadry zarządzającej;
- rosnąca dźwignia finansowa w strukturze kapitału;
- zahamowanie procesów rozwojowych, innowacyjnych oraz inwestycyjnych.

Kryzys przybiera na sile w miarę pogłębiania się już istniejących problemów oraz pojawiania się nowych. Sytuacji tej towarzyszy najczęściej ogólna destabilizacja działania firmy. Pojawiają się tak zwany efekt domina oraz reakcja łańcuchowa. Za najczęstsze symptomy kryzysu uznaje się porażki i niepowodzenia w tych dziedzinach działalności firmy, które w znaczącym stopniu wpływają na ogólną kondycję przedsiębiorstwa. Zachęcając do rachunku sumienia pozwalającego na rzetelną autodiagnozę odnoszącą się do popełnianych błędów i pomyłek w zarządzaniu firmą, podkreślić jednak należy, że złudzeniem byłoby sądzić, iż nigdy nie popełni się już żadnego z nich lub że od razu będzie możliwe natychmiastowe uwolnienie się od nich wszystkich. Tym bardziej, że nie tylko czynniki wewnętrzne, zawinione przez kierownictwo firmy, powodują pojawienie się kryzysu. Może on wynikać także z czynników zewnętrznych, czyli egzogenicznych, a nawet z przypadkowego zbiegu okoliczności.

### **Niepewność i zmienność otoczenia**

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w ściśle określonym otoczeniu, charakteryzującym się zazwyczaj stosunkowo wysokim stopniem niepewności i zmienności, co może w znacznym stopniu wpływać na warunki funkcjonowania oraz efektywność podmiotów gospodarczych. Do czynników zewnętrznych wpływających na kondycję firmy zalicza się:

- kryzys makroekonomiczny;
- utrwalające się trendy spadku sprzedaży;
- niekorzystne wskaźniki dotyczące rozwoju sektora;
- wzrastającą walkę konkurencyjną;
- pojawienie się substytutów;
- pojawienie się nowych technologii;
- zmiany w zakresie polityki podatkowej lub koncesyjnej;
- deregulację oraz liberalizację rynku;
- zdarzenia losowe;
- lukę niedoboru – zmniejszenie się względnego udziału w rynku;
- niekorzystne zmiany w wizerunku firmy;
- utratę głównych nabywców lub dostawców.

W ujęciu tradycyjnym otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się na makrootoczenie i mikrootoczenie. Makrootoczenie to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstw działających w danym miejscu i czasie. Może to być makrootoczenie korzystne, wspierające rozwój biznesu, oraz niekorzystne, utrudniające ten rozwój<sup>4</sup>. W skład czynników makroekonomicznych wchodzi między innymi klimat, stan infrastruktury, prawo, sytuacja gospodarcza regionu oraz kraju, upodobania mieszkańców, ich demograficzna segmentacja, normy kulturowe. Makrootoczenie ma największy wpływ na działalność przedsiębiorców, gdyż w znacznym stopniu ogranicza oraz określa możliwości rozwoju i działania. Sytuacje kryzysowe są bardzo często wywoływane w momencie zaniku lub braku kontroli nad makrootoczeniem firmy.

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

W związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej pojawiły się nowe regulacje, do których firmy musiały się dostosować. Pozyskana w tej dziedzinie odpowiednio wcześniej wiedza dała możliwość lepszego przystosowania się do nowych warunków, a doraźnie również wykorzystania pojawiających się nowych możliwości. Sama obecność w Unii Europejskiej jednak nie chroni przed kryzysem, o czym nie tylko my, ale przede wszystkim Grecja, Irlandia i Portugalia, mogliśmy się ostatnio przekonać. Skutki obecnego kryzysu są dotkliwe zarówno dla dużych, jak i małych oraz średnich firm, chociaż – co warto przy okazji podkreślić – małe i średnie firmy są dużo bardziej elastyczne niż duże konglomeraty i na ogół lepiej sobie radzą w obecnej sytuacji.

W Polsce do czynników zewnętrznych mających dodatkowo znaczący negatywny wpływ na sytuację i funkcjonowanie zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw należy przede wszystkim zawile prawo oraz nadmierna ilość przepisów regulujących działalność gospodarczą. A nade wszystko organy administracji samorządowej i rządowej mają ogromną przewagę nad przedsiębiorcą. Po prostu nadal istnieje dominacja biurokracji nad gospodarką rynkową.

Do barier i ograniczeń społeczno-politycznych na pewno należy zaliczyć też ciągłą zmianę koniunktury politycznej, co skutkuje między innymi brakiem spójnej polityki państwa w stosunku do gospodarki jako całości oraz do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

---

<sup>4</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 47.

## **Lista błędów i pomyłek – uzupełnienie**

Uzupełniając przedstawiony katalog błędów i pomyłek, wymieńmy jeszcze kilka kolejnych:

- brak umiejętności menedżerskich. Przedsiębiorcami są często ludzie o zupełnie innym wykształceniu niż ekonomiczne. Zarządzanie personelem czy zarządzanie w kryzysie jest więc często intuicyjne. Nie wszyscy przedsiębiorcy uświadamiają sobie, że dobrze jest czasami zdać się na ekspertów, przejść szkolenie czy przeczytać odpowiednią, fachową książkę podejmującą te tematy;
- brak koncepcji marketingowej. Nawet najlepszy towar nie zostanie sprzedany, jeśli potencjalni odbiorcy nie będą wiedzieli o jego istnieniu. Na odpowiedniej promocji nie ma sensu oszczędzać;
- nadmierny optymizm odnoszący się do wielkości rynku. Trzeba mierzyć siły na zamiary. Przyjrzenie się strukturze rynku, na którym firma działa, ułatwi dostosowanie gamy produktów do oczekiwań rynku i odpowie na pytanie, czy faktycznie jest to rynek dla naszej firmy i czy tworzy on firmie możliwość rozwoju;
- zbyt wysokie koszty rozpoczęcia działalności gospodarczej i jednocześnie mylenie gotówki z zyskiem. Szczególnie w czasach prosperity gospodarczej zdarzają się firmy, które przeinwestowują swoje przedsięwzięcia. Potem – w czasach kryzysu – okazuje się, że firma jest zadłużona, a inwestycje nie zwracają się w tempie, w jakim to zakładano. Trzeba pamiętać, że jest różnica między obrotem, który osiąga firma, a faktycznym zyskiem;
- brak prawidłowej rachunkowości. Często przedsiębiorcy koncentrują uwagę na rzeczach, które w danym momencie nie są najistotniejsze, omijając te obszary działalności, które są najbardziej podatne na kryzys. Jeśli podejrzewamy, że coś dzieje się źle w naszej firmie, najpierw przyjrzyjmy się finansom. To one najszybciej i najpełniej odzwierciedlać będą ewentualne zawirowania w przedsiębiorstwie.

Innym zewnętrznym (egzogonicznym) rodzajem otoczenia przedsiębiorstwa jest mikrootoczenie, nazywane także otoczeniem konkurencyjnym firmy. Kształtowane jest ono przez wszystkie podmioty, które tworzą z przedsiębiorstwem powiązania biznesowe. Należą do tej grupy: klienci, konkurenci, dostawcy, instytuty naukowe i inne organizacje związane z branżą. Pozycja konkurencyjna firmy – będąca jednocześnie jednym z podstawowych elementów strategii konkurowania – powoduje, że firma ma możliwość oddziaływania na poszczególne elementy wchodzące w skład jej mikrootoczenia. W praktyce sytuacje kryzysowe w firmie są dość często wywoływane przez

mikrootoczenie, gdyż tworzy ono swoiste sektorowe środowisko działania przedsiębiorstwa.

Pojawia się pytanie, czy zjawiska kryzysowe pojawiające się w firmie to rzeczywiście zdarzenia, które powinny wywoływać strach czy wręcz przerażenie. Czy nie jest tak, że boimy się czegoś, czego nie znamy i czego nie rozumiemy? Chińskie przysłowie mówi: „Nie znać siebie i nie znać swojego wroga, to w 99% prawdopodobieństwo porażki. Znać siebie i nie znać swojego wroga, to w 50% prawdopodobieństwo porażki. Znać siebie i znać swojego wroga, to tylko 1% prawdopodobieństwa porażki”. Dlatego w każdej sytuacji kryzysu wywołanego w firmie zarówno przez czynniki endogeniczne, jak i egzogeniczne ważne jest, aby poznać jego przyczyny. Jeśli bowiem wiemy, z czym mamy do czynienia, boimy się mniej, jesteśmy lepiej przygotowani i możemy opracować odpowiedni plan działania.

Kluczem do rozwiązania problemów kryzysowych jest zrobienie z nieznanego rzeczy znanej; w tym wypadku trzeba zrozumieć, czym jest kryzys, nauczyć się wyszukiwać jego symptomy i stworzyć plan działania do zastosowania w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej.

Kryzys – uzupełnijmy – to po prostu także punkt zwrotny inspirujący zmiany, to paradoksalnie nawet w pewnym sensie zjawisko pożądane, ponieważ wymaga od kierownictwa firmy zmian, podejmowania nowych wyzwań, szukania nowych rozwiązań. Może zatem być nie klęską, a szansą, którą trzeba umieć odpowiednio wykorzystać. Ale aby ją wykorzystać, musimy być do tego dobrze przygotowani. Warto więc uświadomić sobie, jak kryzys powstaje, narasta i jak go przejść lub w jakim przypadku prowadzi on nieuchronnie do upadku przedsiębiorstwa.

Uśpienie czujności kierownictwa przedsiębiorstwa jest początkową fazą rozwoju sytuacji kryzysowej. Pierwsze symptomy kryzysu zostają błędnie ocenione. Sytuację tę charakteryzuje duża niepewność, gdyż decyzje podejmowane są w warunkach niewystarczającej ilości informacji oraz bardzo często pod presją czasu. Charakterystyczny jest także element zaskoczenia. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkich skutków podjętych decyzji lub zaimplementowanych rozwiązań. W kolejnej fazie dochodzi do szybkiego rozwoju sytuacji kryzysowej. Kadra zarządzająca działa pod silną presją czasu oraz otoczenia, co w znacznym stopniu utrudnia identyfikację zagrożeń pojawiających się w przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu. W takim przypadku zaistniałe okoliczności prowadzą ostatecznie do sytuacji, w której dalsze istnienie firmy jest niemożliwe.

Obiektywny osąd rzeczywistości jest trudny do przeprowadzenia nie tylko wtedy, gdy pojawiają się sygnały kryzysowego zagrożenia, ale także wtedy, gdy firma odnosi sukcesy rynkowe, ekonomiczne. Dochodzi do uśpienia czujności organizacji oraz do pokładania nadmiernego zaufania i wiary



w skuteczność działań zarządu. W tego typu sytuacji może dojść do zbyt optymistycznej oceny kondycji firmy, popełniania błędów w zarządzaniu. Często łączy się z tym także zbyt entuzjastyczna postawa kierownictwa oraz nadmierne zaangażowanie emocjonalne, co może spowodować powstanie sytuacji kryzysowej bądź jej pogłębienie.

Istnieją dwa rodzaje kryzysu: nagły i pełzający. Kryzys nagły jest wywoływany przez zaskakujące zdarzenie, takie jak katastrofa budowlana, wypuszczenie wadliwego produktu na rynek, skandal w firmie. Tego rodzaju kryzysy występują dość rzadko, trzeba jednak umieć poradzić sobie z nim szybko, ponieważ szczególnie w tym wypadku czas to pieniądz. Kryzys nagły może przede wszystkim spowodować wyraźny uszczerbek na wizerunku firmy, który potem trudno będzie odbudować.

Kryzys nagły może dotknąć każdą firmę i może ją zaskoczyć, nawet jeśli ma ona opracowany plan działania uwzględniający bardzo zróżnicowane sytuacje i wydaje się, że jest odpowiednio przygotowana na spotkanie z kryzysem. Nagłym kryzysem może być kryzys wizerunkowy. O kryzysach wizerunkowych słyży się w mediach, gdy dotyczą one dużych organizacji. Co pewien czas prasa, radio czy telewizja informują, że na przykład firma farmaceutyczna wypuściła na rynek lekarstwo, które jest niebezpieczne, że firma produkująca opony wypuściła wadliwą serię, że nowy samochód danej marki wywraca się na zakrętach, a znana firma konsultingowa jest zamieszana w międzynarodową aferę związaną z kreatywną księgowością.

Takich przykładów jest wiele, ten rodzaj kryzysu stosunkowo rzadko jednak dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw. Przede wszystkim wynika to z tego, że jeśli nawet taka niewielka firma popełni błąd, łatwiej go zatuszować niż skandal w międzynarodowym koncernie. Poza tym nieprawidłowości w małych firmach są raczej na małą skalę.

Kryzysy nagłe, incydentalne, wywołane doraźnymi, przypadkowymi przyczynami nie są jedynymi, które dotyczą przedsiębiorstwa. Są też znacznie bardziej niebezpieczne kryzysy długotrwałe, pełzające, ale nawet i z niego można wyjść obronną ręką. Kryzys długotrwały, za który często przedsiębiorcy obwiniają wszystkich dookoła: konkurentów, lokalną administrację, kłopoty z systemem komputerowym czy nawet złą pogodę, nie pojawia się w firmie nagle, z dnia na dzień.

### **Niedostatek wyobraźni**

Spadek konkurencyjności stanowi wynik kumulacji różnych nieprawidłowości i zaburzeń w dłuższym okresie, zignorowanych symptomów

pogarszającej się sytuacji ekonomicznej. Innymi słowy, sytuacja, która uchodzi za niespodziewaną, była do przewidzenia, lecz symptomy kryzysu prawdopodobnie były ignorowane.

W początkowym etapie następuje pogorszenie ogólnych wskaźników finansowych przedsiębiorstwa, przede wszystkim rentowności i płynności. Zaczynają się zmniejszać przychody ze sprzedaży, obniża się jakość oferowanych produktów. W połączeniu z niekorzystną strukturą, brakiem kontroli wewnętrznej oraz brakiem planu strategicznego prowadzi to firmę do drugiego etapu oznaczającego zagrożenie jej kondycji finansowej. Przedsiębiorstwo zaczyna nie dotrzymywać terminów umów, następuje zwiększenie niezadowolonych klientów, przybywa reklamacji. Wzrasta także stan zapasów oraz produkcji w toku. Pojawia się presja na wyprzedzającą sprzedaż składników majątku trwałego mająca zapewnić dopływ gotówki na bieżące opłaty. Gdy nad tymi zjawiskami się nie zapanuje, pojawia się kolejny, trzeci już etap kryzysu.

W tej fazie ujawniają się istotne zakłócenia w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. W firmie rośnie stan zamrożenia środków w inwestycjach. Występują poważne niedobory kapitału obrotowego, wskaźniki finansowe są znacząco gorsze. Następuje ponadprzeciętne wydłużenie czasu regulacji zobowiązań, pojawiają się zobowiązania przeterminowane. Zobowiązania bieżące próbuje się regulować, wyzbywając się aktywów firmy. Problemy ze ściąganiem należności oraz regulacją zobowiązań prowadzą do pogłębienia się braku pokrycia finansowego, do niewypłacalności przedsiębiorstwa. W konsekwencji zwiększone koszty finansowe (odsetki od kredytów), rosnące zapotrzebowanie na kredyty, poważne zakłócenia w spłacie zobowiązań i uiszczeniu podatków, znaczące zmniejszenie się zysku netto oraz utrata głównych odbiorców i rzetelnych finansowo klientów negatywnie wpływają na morale kadry kierowniczej i zarządu firmy.

Na stanowiskach kierowniczych pojawia się rotacja. Odchodzą specjaliści, co w jeszcze większym stopniu powoduje spadek konkurencyjności firmy. Przedsiębiorca, by ratować sytuację, często decyduje się na podpisywanie mało opłacalnych kontraktów oraz na zmniejszenie marży sprzedaży. Brak zdecydowanych działań powstrzymujących kryzys finansowy prowadzi do kolejnego etapu – depresji finansowej firmy. W fazie tej następuje dalsze pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz relacji z wierzycielami. Firma generuje straty netto. Brak zdecydowanych działań przeciwkryzysowych prowadzi do niewypłacalności finansowej firmy, a w konsekwencji do jej upadku<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność, poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa 2008, s. 54.

Prawdziwym wrogiem firmy jest brak płynności finansowej. Większość bankrutów wykazywała wcześniej dodatni wynik finansowy. Problemem nie była niska rentowność firmy, ale niepokrywanie bieżących zobowiązań. Dlatego warto wiedzieć, co powoduje brak płynności, czyli brak gotówki w firmie. Główne, najczęstsze przyczyny to niedostateczna elastyczność oraz uzależnienie od dostawców kapitału w zarządzaniu finansami, wycofywanie się kredytodawców z dalszego kredytowania i wypowiedanie dotychczasowych kredytów, ubieganie się o odroczenie terminów wymagalności zobowiązań, wysokie koszty związane z pozyskaniem dodatkowych kapitałów, żądanie przez dostawców natychmiastowej zapłaty za dalsze świadczenia, utrata wiarygodności jako partnera w biznesie.

Najpewniejszym sposobem uniknięcia takiej sytuacji jest biznesowa rozważa i ograniczenie chciwości – zarówno w wydatkach, jak i w przychodach. Nie sztuką jest ugryźć, sztuką jest przełknąć bez zadławienia się. Trzeba też znać się na finansach, choćby w podstawowym zakresie. Idealnie byłoby, gdyby każdy w firmie umiał czytać i interpretować bilans oraz rachunek przepływów pieniężnych. Dyscyplina i wiedza finansowa w firmie pozwalają ominąć pułapki i nie dopuścić do pojawienia się głębokiego kryzysu.

### **Pięć faz zdarzeń**

Ale oto kryzys w firmie się pojawił. Jakie są jego fazy? Wyróżnia się ich pięć. Pierwsza faza to szok. Kiedy dociera do kierownictwa firmy informacja, że sytuacja zaczyna wymykać się spod kontroli, często sądzi się, że jest to jedynie przejściowe zawirowanie. Sposób reakcji na tym etapie zagrożenia kryzysowego często decyduje, w jakim tempie przedsiębiorstwo będzie pokonywało kolejne jego fazy.

Następna faza to wycofywanie się. Wielu przedsiębiorców z różnych powodów próbuje wtedy uczynić krok do tyłu: rezygnuje z części rynku, na którym już jest, z dalszej ekspansji. Ale w ten sposób jedynie ułatwia działanie konkurentom, którzy czekają na taką okazję. Jest to spory błąd, który na ogół wynika z obawy przed utratą zgromadzonego kapitału i pozycji, jaką firma w przeszłości uzyskała. Życie i gospodarka jednak nie znoszą próżni, inni wchodzą na to miejsce. Przedsiębiorcy zajmujący postawę asekuracyjną nie zdają sobie sprawy, że samo wycofanie się jest poddaniem się, skazaniem się na przegraną.

Przedsiębiorcy powinni zachować zimną krew i rozejrzeć się za takimi rozwiązaniami, które pozwolą im odzyskać konkurencyjność na rynku. Wtedy pojawia się faza trzecia: akceptacji, polegająca na tym, że przedsiębiorcy

podejmują bardzo konkretne kroki, by znaleźć nowe rozwiązania dostosowane do zmienionych realiów otoczenia, akceptowane zarówno przez nich, jak i przez pracowników, kontrahentów oraz klientów. Tak było z większością firm, które znalazły się w szoku po zmianie warunków gospodarowania w 1989 roku. Odnajdywały się w nich stopniowo, a to było sygnałem, że zaczyna się lepszy okres w życiu firmy.

Następuje wówczas wejście w kolejną, czwartą fazę: dopasowania. To już etap, na którym przedsiębiorcy pozycjonują się na rynku i próbują swoje umiejętności dostosować do oczekiwań klientów. Stają się elastyczni. W tej fazie właściciele firm czują, że kryzys jest już poza nimi, a firma jest w stanie reagować na zmiany w otoczeniu i odpowiednio do tych zmian się dopasowywać.

W ostatniej, piątej fazie – wzrostu przedsiębiorstwo znajduje się już na wygranej pozycji. Firma, przechodząc przez kolejne etapy kryzysu, nauczyła się, jak przetrwać czas trudny – zagrożenie często co najmniej częściowo od niej niezależnych. Teraz może czerpać tylko korzyści z tego, co przynosi jej nowa sytuacja.

Nie ulegajmy jednak złudzeniom. To, że firma przeszła przez wszystkie fazy kryzysu i znajduje się w fazie wzrostu, nie daje gwarancji, że ten etap będzie trwał wiecznie. Kryzysy, również w firmie, mają swoją koniunkturę. Faza wzrostu będzie zapewne trwała określony czas – jeśli będzie dobrze zarządzana i dobrze będą układać się warunki zewnętrzne, zapewne dość długi – ale potem może nastąpić zmiana. Mniej sprzyjająca może okazać się sytuacja polityczna, gospodarcza, strukturalna i *da capo al fine*.

Firma zawsze musi być przygotowana na kryzys i nie sposób wykluczyć, że po raz kolejny czeka ją przechodzenie przez wszystkie fazy kryzysu. Nauka stąd płynąca: bacznie obserwować, co się dzieje wewnątrz firmy i wokół niej, przygotowywać ją do zmian, a także po prostu opracować strategię postępowania pozwalającą firmie przetrwać każde kolejne zawirowanie.

---

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej, przedsiębiorca i działacz rzemieślniczy.

Sabina Klimek – doktorantka w Kolegium Społeczno-Ekonomicznym Szkoły Głównej Handlowej, absolwentka Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Politechniki Mikkeli w Finlandii oraz Uniwersytetu St. Andrews w Szkocji.

Cezary Tomasz Szyjko

## ZARZĄDZANIE ZIELONYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Tak zwana zielona energia to przyszłość gospodarki europejskiej. Także polskie przedsiębiorstwa czeka wielkie wyzwanie związane z zarządzaniem odnawialnymi źródłami energii (OZE), stanowiącymi alternatywę dla tradycyjnych, pierwotnych, „czarnych” nośników energii (paliw kopalnych). Na razie jednak wykorzystanie OZE w naszym kraju pozostaje na stosunkowo niskim poziomie, toteż zainteresowanie tematyką wykorzystywania OZE w Polsce jest zjawiskiem w pełni uzasadnionym. Potencjał tkwiący tylko w jednym z możliwych OZE – Słońcu, najlepiej oddaje stwierdzenie autorstwa J. Pabisa: „Gdyby zgromadzić całą energię paliw naszego globu, to jest energię z węgla, drewna, gazu, ropy naftowej, i spalić ze sprawnością 100%, to wartość uzyskanej energii równałaby się energii słonecznej dostarczonej do Ziemi zaledwie przez cztery dni”<sup>1</sup>.

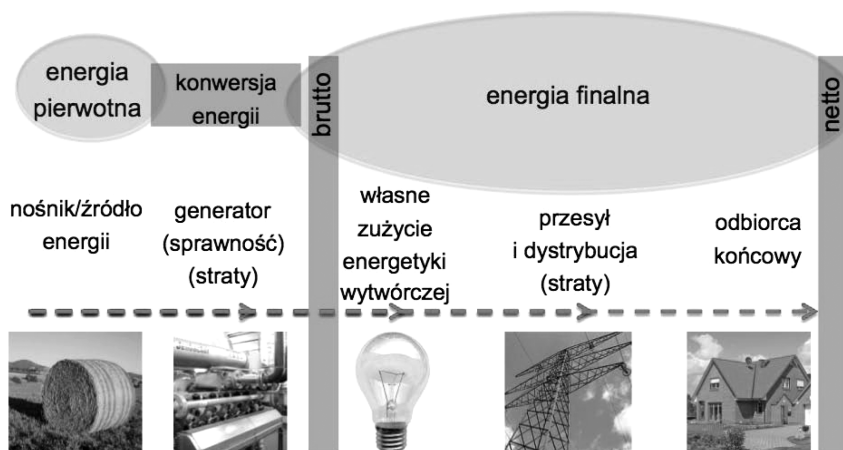
### Sektory energetyki odnawialnej

Do sektorów energetyki odnawialnej cieszących się ostatnio największą popularnością należą – oprócz energii słonecznej – energetyka wiatrowa, wodna, pozyskiwana z biomasy, ogniw paliwowych oraz pomp ciepła. Każdy z nich, mimo że niejednokrotnie nie jest wolny od wad, a korzyści ekonomiczne związane z wykorzystaniem energii z tych sektorów pojawią się dopiero w bardzo odległej przyszłości, w generalnym rozrachunku charakteryzuje się dodatnim bilansem zysków, odnoszonych przez człowieka i środowisko naturalne. Przykładowo, wdrożenie w 2010 roku 1600 MW instalacji wiatrowych na lądzie oraz 300 MW na morzu pozwoliłoby na redukcję emisji do atmosfery takich szkodliwych związków, jak dwutlenek węgla – CO<sub>2</sub> (18 200 tys. ton), tlenek siarki – SO<sub>2</sub> (123 tys. ton), NO<sub>x</sub> – tlenki azotu (58 tys. ton)

<sup>1</sup> J. Pabis, <http://ekoenergia.dzien-e-mail.org> (data dostępu: 20.04.2011 r.).

oraz pyłów pochodzenia chemicznego – PM (ang. *particulate matter*) (3,7 tys. ton)<sup>2</sup>.

Rys. 1. Rodzaje energii (schemat uproszczony)



Źródło: Polska Izba Gospodarcza Energii Odnawialnej, [www.pigeo.pl](http://www.pigeo.pl).

Energia odnawialna pochodzi z naturalnych, niewyczerpywalnych źródeł wykorzystujących w procesie przetwarzania energię wiatru, promieniowania słonecznego, ciepła Ziemi (czyli energię geotermalną), fal, prądów i pływów morskich, spadku rzek oraz energię pozyskiwaną z biomasy, biogazu wysypiskowego, a także z biogazu powstałego w procesach odprowadzania lub oczyszczania ścieków, jak też rozkładu składowanych szczątków roślinnych i zwierzęcych. Z kolei paliwa kopalne, to jest węgiel czy ropa, są zużywane w miarę upływu czasu<sup>3</sup>.

Ograniczone zasoby paliw kopalnych oraz ciągła dewastacja środowiska naturalnego stanowiąca uboczny efekt wykorzystywania energetyki konwencjonalnej zrodziły potrzebę poszukiwania nowych metod pozyskiwania energii: odnawialnych, tańszych i przede wszystkim przyjaznych otaczającej nas przyrodzie i nam samym<sup>4</sup>. Upowszechnienie wykorzystywania odnawialnych źródeł energii ma więc ogromne znaczenie dla zmniejszenia szkodliwej

<sup>2</sup> Strona Ministerstwa Ochrony Środowiska: [http://www.mos.gov.pl/kategoria/2069\\_odnawialne\\_zrodla\\_energii/](http://www.mos.gov.pl/kategoria/2069_odnawialne_zrodla_energii/) (data dostępu: 20.04.2011 r.).

<sup>3</sup> M. Noskowiak, *OZE nie tylko dla przedsiębiorców*, „Czysta Energia” 2010, nr 9/109, s. 20–21.

<sup>4</sup> H. Oleksy, *Drogi rozwoju energetyki*, „Biznes i Ekologia” 2010, nr 93, s. 9.

dla środowiska emisji dwutlenku węgla oraz zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego dzięki wykorzystaniu lokalnych zasobów<sup>5</sup>.

Kwestia statusu i zakresu wykorzystania odnawialnych źródeł energii regulowana jest w wielu aktach prawnych Unii Europejskiej (UE). Z punktu widzenia UE bezpieczeństwo energetyczne, konkurencyjne systemy energetyczne oraz ochrona środowiska przyrodniczego stanowią trzy priorytetowe cele w zakresie zrównoważonego rozwoju, na których opierają się zarówno wszystkie stare, jak i obecnie tworzone unijne regulacje prawne w dziedzinie energetyki<sup>6</sup>.

Komisja Europejska uzgodniła ambitny pakiet wniosków<sup>7</sup>, stanowiący realizację przyjętego przez Radę Europejską zobowiązania dotyczącego przeciwdziałania zmianom klimatycznym i promowania energii odnawialnej. Celem pakietu jest obniżenie emisji gazów cieplarnianych w Europie co najmniej o 20% oraz wzrost udziału energii ze źródeł odnawialnych w łącznym zużyciu energii do 20% do roku 2020. Poziom redukcji emisji zostanie zwiększony do roku 2020 do poziomu 30% w momencie zawarcia nowego porozumienia międzynarodowego w sprawie zmian klimatycznych<sup>8</sup>.

## **Polskie zobowiązania**

Polska po przystąpieniu do UE została zobowiązana do wdrożenia mechanizmów wsparcia energetyki odnawialnej. Przyjęty przez Radę Ministrów 7 grudnia 2010 roku dokument „Krajowy plan działań w zakresie energii ze źródeł odnawialnych” określa krajowe cele w tym zakresie. Wyznacza on udział energii ze źródeł odnawialnych w sektorze transportowym, energii elektrycznej, ogrzewania i chłodzenia w 2020 roku z uwzględnieniem wpływu innych środków polityki efektywności energetycznej na końcowe zużycie energii oraz odpowiednich działań, które należy podjąć dla osiągnięcia narysowanych celów ogólnych. Wskazuje on ponadto na niezbędną współpracę między organami władzy lokalnej, regionalnej i krajowej. W dokumencie określa się także szacowaną nadwyżkę energii ze źródeł odnawialnych, która mogłaby zostać przekazana innym państwom członkowskim. Zawiera on

<sup>5</sup> Strona Polskiej Izby Gospodarczej Energii Odnawialnej: [http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id\\_s=726](http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id_s=726) (data dostępu: 20.04.2011 r.).

<sup>6</sup> C.T. Szyjko, *Odnawialne źródła energii w ujęciu prawa europejskiego*, „Ekonomiczno-Informatyczny Kwartalnik Teoretyczny” 2010, nr 25–26, s. 99–115.

<sup>7</sup> Pakiet dokumentów Komisji jest dostępny na stronie internetowej: [http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/president/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/index_en.htm) (data dostępu: 20.04.2011 r.).

<sup>8</sup> C.T. Szyjko, *Energia odnawialna szansą dla polskich regionów*, w: *Enigma nowego regionalizmu europejskiego*, Wyd. Europejskiej Fundacji Wolności, Warszawa 2010, s. 259.

zalecenia dotyczące strategii ukierunkowanej na rozwój istniejących zasobów biomasy i zmobilizowanie nowych zasobów biomasy do różnych zastosowań, a także środków, które należy podjąć w celu wypełnienia stosownych zobowiązań wynikających z dyrektywy 2009/28/WE.

Rys. 2. Rozwój OZE w strategii UE do 2020 roku



Źródło: RozwojOZE.jpg, PGE.

## Najstarsze OZE

Najstarsze tradycje, mimo stosunkowo słabych warunków rozwoju, ma w Polsce energetyka wodna. Zasoby energii wody zależą od dwu czynników: spadku koryta rzeki oraz przepływów wody. Jesteśmy krajem nizinnym, o stosunkowo małych opadach i dużej przepuszczalności gruntów, co znacznie ogranicza zasoby tego źródła. Na przekór tym niesprzyjającym okolicznościom pierwsze siłownie wodne na ziemiach polskich powstały zapewne wcześniej niż struktury państwa. Świadczą o tym stare nazwy miejscowości oraz historia zapisów regulujących przywileje i prawa wykorzystywania urządzeń wodnych<sup>9</sup>.

Realny potencjał ekonomiczny energii wodnej w Polsce to 18 PJ (5 TWh/rok). Wykorzystany jest on w 41%<sup>10</sup>. Moc zainstalowana w elektrowniach wodnych w 2010 roku wynosiła 946,676 MW. Rok wcześniej wytworzyły

<sup>9</sup> E. Mokrzycki, A. Szurlej, A. Skoczek, *Energetyka wodna jako podstawowe odnawialne źródło energii elektrycznej*. „Polityka Energetyczna” 2004, nr 7, s. 463–481 (Materiały z XVIII Konferencji „Racjonalne użytkowanie paliw i energii”, Kraków).

<sup>10</sup> [http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id\\_s=38](http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id_s=38) (data dostępu: 20.04.2011 r.).



one 1 616 039,309 MWh energii elektrycznej<sup>11</sup>. Największymi zasobami technicznymi dysponują rzeki dorzecza Wisły – 77,6%. Dorzecze Odry oceniane jest na 20,1%, a rzeki Przymorza na 2,3%. Niestety, rozwój dużych obiektów hydroenergetycznych ograniczają protesty ekologów obawiających się dewastacji naturalnych dolin rzecznych przez ich zatapianie. Niektórzy pamiętają przeprowadzane w latach 90. ubiegłego wieku akcje „tama tamie”, czyli protesty przeciw budowie oddanego do użytku w 1997 roku (budowę rozpoczęto w 1975 roku!) zespołu elektrowni Czorsztyn–Niedzica–Sromowce Wyżne (92,75 MW). A pierwsze plany budowy zbiornika w tym rejonie pochodzą z 1905 roku. Dotychczas to ostatnia wybudowana duża elektrownia wodna w Polsce, wzrasta jednak liczba małych elektrowni wodnych o mocy poniżej 2 MW<sup>12</sup>.

Krajowym liderem w produkcji energii ze źródeł odnawialnych jest Grupa Energa. 45 elektrowni wodnych należących do tej grupy zapewnia jej udział w produkcji OZE na poziomie 30%. Plan strategiczny GK PGE Energia Odnawialna SA (dawnie Elektrownie Szczytowo-Pompowe) na lata 2009–2012 zakłada uzyskanie pozycji lidera w zakresie produkcji OZE. Dziś spółka zarządza Parkiem Wiatrowym Kamieński i 29 elektrowniami wodnymi (z 36 funkcjonujących w Grupie), w tym czterema elektrowniami szczytowo-pompowymi: Solina, Żarnowiec, Porąbka-Żar, Dychów<sup>13</sup>.

W 2005 roku oddano do eksploatacji elektrownię wodną Rakowice na rzece Bóbr (1,9 MW, około 10 tys. MWh rocznie), a w maju 2009 roku uroczyście otwarto Elektrownię Wodną Dobrzeń (2 x 800 kW) – czwarty obiekt spółki na kaskadzie górnej Odry. Pierwsza hydroelektrownia powstała w 2003 roku w Januszkowicach koło Zdzieszowic. Kolejne – na spiętrzeniach wodnych w Krępciej i Krapkowicach. Warto przypomnieć, że zaporę i elektrownię w Solinie zbudowano w latach 1961–1968. Po przeprowadzonej w latach 2000–2003 modernizacji produkuje ona 230 GWh energii elektrycznej rocznie<sup>14</sup>. Stopień ten przewidziany był jako największy i najwyższy w planowanej kaskadzie 16 elektrowni.

## **Energia z biomasy**

Biomasa w Polsce uznana jest za odnawialne źródło energii o największych zasobach, jej wykorzystanie zaś jest tak tanie, że już teraz może

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> J. Steller, *Problemy rozwoju energetyki wodnej*, „Archiwum Energetyki” 2004, nr 3/4, s. 35–69.

<sup>13</sup> <http://www.elsp.com.pl/index.php?dz=strategia> (data dostępu: 20.04.2011 r.).

<sup>14</sup> <http://solina.pl/firma/historia/> (data dostępu: 20.04.2011 r.).

konkurować z paliwami kopalnymi. Z tym źródłem energetyka odnawialna wiąże obecnie największe nadzieje. Biomasa może być wykorzystywana do celów energetycznych w procesach bezpośredniego spalania biopaliw stałych, gazowych lub przetwarzana na paliwa ciekłe, zarówno do produkcji energii elektrycznej, jak i ciepłej. Zasoby biomasy stałej tworzą nadwyżki słomy i siana, odpady drzewne, rośliny energetyczne oraz odpady z produkcji rolnej, w tym produkcji biogazu. Dlatego też skoncentrowane są one na obszarach intensywnej produkcji rolnej<sup>15</sup>.

Biomasa stała jest więc ważnym pod względem możliwości efektywnego wykorzystania źródłem energii na terenie Polski<sup>16</sup>. Co prawda podczas spalania powstaje dwutlenek węgla, ale emisja ta jest równoważona pochłanianiem owego gazu cieplarnianego przez rośliny, które z kolei odtwarzają biomasę w procesie fotosyntezy. Ostatecznie współczynnik emisji dwutlenku węgla oraz podtlenku azotu jest bliski zeru, ilość wytwarzanych tlenków azotu zaś jest pięciokrotnie mniejsza niż podczas spalania oleju napędowego. Warto podkreślić, że w ten sposób można zagospodarować odpady drzewne nieprzydatne w przemyśle oraz marnowane do tej pory nadwyżki żywności. W dalszej kolejności korzystanie z tego źródła energii umożliwia decentralizację jej produkcji oraz aktywizację terenów wiejskich.

Są też jednak niebezpieczeństwa. W przypadku monokultur roślin energetycznych, takich jak eukaliptus, wierzba czy topola, zbyt duże nimi zainteresowanie niesie ryzyko zmniejszenia bioróżnorodności. Występuje też problem zanieczyszczeń powietrza popiołami, dioksynami i furanami, mającymi działanie rakotwórcze, a są one emitowane w trakcie spalania biomasy nasączonej pestycydami i pomieszanej z odpadami tworzyw sztucznych.

W 2010 roku w Polsce łączna moc instalacji wykorzystujących biomasę wyniosła 252,490 MW, a ilość wytworzonej w nich w 2009 roku energii elektrycznej – 334 015,572 MWh<sup>17</sup>. 13 lipca 2009 roku Rada Ministrów przyjęła, opracowany przez Ministerstwo Gospodarki we współpracy z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi, dokument „Kierunki rozwoju biogazowni rolniczych w Polsce w latach 2010–2020”. Jeśli w każdej z 1600 gmin wiejskich do sieci średniego napięcia będą przyłączone dwie biogazownie o mocy 1 MW, to w sumie wyprodukują około 30 GWh energii końcowej: elektrycznej i ciepła. A przecież są mikrobiogazownie o mocy jednostkowej 20–50 kW, które mogą

<sup>15</sup> A. Janicka, M. Janicki, *Zmienność potencjału energetycznego słomy w latach 1998–2009*, „Ekopartner” 2010, nr 5(223), s. 11–13, dodatek tematyczny: *Energia odnawialna – fakty i mity*.

<sup>16</sup> „Polityka energetyczna Polski do 2025 roku” dokument przyjęty przez Radę Ministrów 4 stycznia 2005 r.

<sup>17</sup> [http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id\\_s=38](http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id_s=38) (data dostępu: 20.04.2011 r.).

być zainstalowane w 100 tys. średnich gospodarstwach rolnych i przyłączone bezpośrednio do sieci niskiego napięcia<sup>18</sup>.

## **Elektrownie wiatrowe**

Zasoby energii wiatru są silnie związane z lokalnymi warunkami klimatycznymi i terenowymi. Szczególnie dobre warunki wiatrowe obejmują wybrzeże Morza Bałtyckiego, zwłaszcza część zachodnią, oraz północno-wschodni kraniec Polski. Aby prawidłowo zweryfikować zasoby wiatru w celach energetycznych, należy dokonywać pomiarów wiatru na wysokościach co najmniej 60 m<sup>19</sup>.

Rozważając budowę elektrowni wiatrowej, można także brać pod uwagę inne tereny, zwłaszcza charakteryzujące się zwiększoną wysokością nad poziomem morza, bez przeszkód terenowych oraz niezalesione obszary wzgórz i wzniesień na południu Polski. Tereny takie znajdują się w Sudetach, Beskidzie Śląskim i Żywieckim, w Bieszczadach, na Pogórzu Dynowskim, Garbie Lubawskim, w okolicach Kielc. Dotychczasowe fragmentaryczne pomiary dokonywane na tych terenach wskazują na istotny potencjał energii wiatru, aczkolwiek dla celów ewentualnych przyszłych inwestycji wiatrowych niezbędne byłoby wykonanie szczególnych pomiarów prędkości wiatru.

Zdaniem Polskiego Stowarzyszenia Energetyki Wiatrowej (PSEW) nasylenie elektrowniami wiatrowymi w Polsce należy do najniższych w Europie: 0,012 kW/mieszkańca i 1,44 kW/km<sup>2</sup> obszaru lądowego<sup>20</sup>. W Polsce pracuje 415 koncesjonowanych źródeł o mocy około 1181 MW<sup>21</sup>. Należy do nich kilkanaście profesjonalnych farm o mocy od 5,1 (Barzkowice) do kilkudziesięciu MW: Puck (22), Zagórze (30), Jagniątkowo (30,6), Kamieńsk (30), Kisielice (40,5), Suwałki (41,4), Zajączkowo (48), Tymień (50), Tychowo (50) i Karścino (69).

Warto również zwrócić uwagę na zagospodarowanie przestrzenne terenów pod siłownie wiatrowe. Po pierwsze, mogą być one wykorzystywane do celów rolniczych. Po drugie, siłownie można zbudować w bezpośrednim sąsiedztwie odbiorców energii, co pozwala na ograniczenie strat przesyłu do minimalnych. Po trzecie, turbiny wiatrowe są przez niektórych uważane za cenny element

<sup>18</sup> M. Balat, G. Ayar, *Biomass Energy in the World, Use of Biomass and Potential Trends*, „Energy Sources” 2005, nr 27(10), s. 931–940.

<sup>19</sup> G. Wiśniewski, K. Michałowska-Knap, *Wizja rozwoju energetyki wiatrowej w Polsce do 2020 r.*, „Czysta Energia” 2010, nr 4, s. 24–28.

<sup>20</sup> [http://www.psew.pl/energetyka\\_wiatrowa.htm](http://www.psew.pl/energetyka_wiatrowa.htm) (data dostępu: 20.04.2011 r.).

<sup>21</sup> <http://www.ure.gov.pl/portal/pl/424/Aktualnosci.html> (data dostępu: 20.04.2011 r.).

krajobrazu, dzięki czemu stają się obiektem zainteresowania turystów. Z kolei przeciwnicy tego źródła energii wymieniają między innymi oślepiające błyski i hałas emitowane przez poruszające się turbiny, zagrożenie, jakie stanowią one dla przelatujących ptaków, dewastację naturalnego krajobrazu na skutek sztucznej ingerencji w jego porządek, a wśród wad ekonomicznych – wysokie koszty inwestycyjne i zmienność mocy w czasie<sup>22</sup>.

Pod koniec 2010 roku energetyka wiatrowa na świecie wytwarzała około 340 TWh energii, czyli zaspokajała 2% światowego zapotrzebowania<sup>23</sup>.

## **Energia słoneczna**

O ile trudno mówić o potencjale energetyki wiatrowej, to – zdaniem Polskiej Izby Gospodarczej Energii Odnawialnej – realny potencjał ekonomiczny energetyki słonecznej w Polsce wynosi 83 PJ i jest wykorzystany w... 0,2%<sup>24</sup>. Najważniejszą przeszkodą jest bardzo nierównomierny rozkład czasowy: 80% całkowitej rocznej sumy nasłonecznienia przypada na okres od początku kwietnia do końca września. Poza tym latem z instalacji solarnych można korzystać do 16 godzin dziennie, a zimą tylko do 8 godzin

Poprawnie zaprojektowana instalacja kolektorów słonecznych powinna wspierać wytwarzanie ciepłej wody na poziomie 20–30%. Ponieważ koszty eksploatacji są prawie zerowe, korzystanie z tej formy energetyki zapewnia znaczną oszczędność na kosztach paliwa.

Słońce jest niewyczerpanym źródłem energii. Ilość energii docierająca w ciągu roku do powierzchni Ziemi z tego źródła jest wielokrotnie większa niż razem wzięte wszystkie zasoby energii odnawialnej i nieodnawialnej zgromadzone na Ziemi. Polska posiada znaczne zasoby energii odnawialnej w tej postaci, jednak istnieją znaczne rozbieżności w ocenie ich potencjału technicznego oraz przestrzennego rozkładu na obszarze kraju. Dlatego też, rozważając możliwości wykorzystania energii słonecznej, należy każdorazowo przeprowadzić analizę dostępnych na danym terenie zasobów oraz technicznych możliwości ich wykorzystania<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> *Renewable Energy Snapshots*, European Commission, Joint Research Centre, Institute for Energy, <http://ie.jrc.ec.europa.eu/> (data dostępu: 20.04.2011 r.).

<sup>23</sup> G. Barzyk, *Energetyka wiatrowa w świetle projektu zmian Prawa energetycznego*, „Czysta Energia” 2009, nr 2, s. 10–11.

<sup>24</sup> [http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id\\_s=38](http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id_s=38) (data dostępu: 20.04.2011 r.).

<sup>25</sup> M. Gryciuk, M. Kwasiborski, A. Więcka, *Wizja rozwoju energetyki słonecznej w Polsce wraz z planem działań do 2020 r. Wykorzystanie i rola energii promieniowania słonecznego w bilansie energetycznym kraju*, „Polski Instalator” 2009, nr 12, s. 28–31.

Dzięki kolektorowi dającemu energię około 715 kWh/m<sup>2</sup> rocznie unikamy średnio emisji zanieczyszczeń w ilości: 4 kg/m<sup>2</sup> tlenku siarki, 3 kg/m<sup>2</sup> tlenków azotu, 500 kg/m<sup>2</sup> dwutlenku węgla, 35 kg/m<sup>2</sup> pyłu i żużlu<sup>26</sup>. Ponadto, dzięki temu, że pracują zupełnie bezgłośnie oraz charakteryzują się estetycznym wyglądem, długą żywotnością i dużą efektywnością – mogą być na stałe wkomponowane w dachy lub ściany budynków. Podobnie jest w przypadku ogniw fotowoltaicznych. Niestety, żadna ze wspomnianych technik przetwarzania energii słonecznej nie jest wolna od problemu utylizacji paneli po zakończeniu ich eksploatacji, co wynika z obecności w ich powłokach selektywnych metali ciężkich, takich jak chrom, nikiel, kobalt<sup>27</sup>.

Rekapitulując, energia słoneczna jest powszechnie dostępnym, całkowicie czystym i najbardziej naturalnym z dostępnych źródeł energii. Najefektywniej może być wykorzystana lokalnie, zaspokajając zapotrzebowanie na ciepłą wodę i ciepło. Dużą zaletą jej użytkowania jest łatwa adaptacja, zwłaszcza do celów gospodarstwa domowego. Energia słoneczna może być wykorzystana za pośrednictwem kolektorów słonecznych lub ogniw fotowoltaicznych<sup>28</sup>. I tutaj, podobnie jak w przypadku prawie wszystkich rozważanych OZE, udaje się uniknąć wytwarzania wielu szkodliwych związków.

## Główny motor rozwoju

Sumując wnioski z powyższej prezentacji źródeł czystej, przyjaznej środowisku energii i ich wykorzystania, należy podkreślić: wzrost gospodarczy, zmiany klimatyczne, ciągle wzrastające zapotrzebowanie na energię oraz zapewnienie bezpieczeństwa jej dostaw są głównym motorem rozwoju OZE. Niekorzystne zmiany klimatu związane z emisją do atmosfery dwutlenku węgla i innych zanieczyszczeń powstających w procesach spalania paliw kopalnych bowiem są w ostatnich latach największymi wyzwaniami ekonomicznymi i ekologicznymi. Jediną drogą rozwiązania tego problemu jest redukcja, a nawet rezygnacja z użycia paliw kopalnych do produkcji energii, w zależności od lokalnych zasobów energetycznych.

<sup>26</sup> J. Magiera, A. Durych, *Energia słoneczna i praktyczne aspekty jej wykorzystania*, „Czasopismo Techniczne” 2000, nr 3, s. 127–147.

<sup>27</sup> S. Rabiej, *Wykorzystanie energii słonecznej w obiektach infrastruktury komunalnej*, „Ciepłownictwo, Ogrzewnictwo, Wentylacja” 2009, nr 5, s. 21–24; J. Magiera, A. Durych, *Energia słoneczna...*, *op.cit.*, s. 127–147.

<sup>28</sup> A. Skoczek, *Możliwości rozwoju fotowoltaiki w Polsce na tle programu rozwoju odnawialnych źródeł energii w Niemczech*, XVI Konferencja z cyklu „Zagadnienia surowców energetycznych i energii w gospodarce krajowej” pt. Przyszłość energetyczna Polski, Zakopane, 6–9 października 2002 r. Kraków, IGSMiE PAN, Sympozja i Konferencje 57, s. 437–449.

Dlatego tak istotna jest maksymalizacja udziału OZE w strukturze energetycznej danego regionu. Jednak polskie OZE mają zróżnicowane pochodzenie i różne są ich lokalne zasoby, wymagają więc różnych technologii do ich wychwytywania. Celem strategicznym polityki energetycznej Polski miało być zwiększenie już w roku 2010 wykorzystania OZE i uzyskanie 7,5% udziału energii elektrycznej wytworzonej w OZE w krajowym zużyciu energii elektrycznej brutto. Dokonywać się to miało w taki sposób, aby wykorzystanie poszczególnych rodzajów OZE sprzyjało konkurencji promującej źródła najbardziej efektywne ekonomicznie, jednocześnie zaś nie powinno powodować nadmiernego wzrostu cen energii u odbiorców.

Rozwój wykorzystania OZE prowadzony jest w trzech obszarach: energii elektrycznej, ciepła i chłodu oraz biokomponentów wykorzystywanych w paliwach ciekłych i biopaliwach ciekłych.

**Rys. 3. Prognozowany rozkład mocy OZE w roku 2020 z perspektywą roku 2030**

Źródło odnawialne	Rok 2008 [MW]	Rok 2020 [MW]	Rok 2030 [MW]
biogaz	60,8	450	850
biomasa	231,9	800	1250
woda	940,8	958	970
wiatr na lądzie	472	6500	11500
wiatr na morzu	0	3000	5500
suma	1705,5	11708	20070

Źródło: Prognozy OZE.jpg, [www.fnez.pl](http://www.fnez.pl).

Ze względu na bariery stojące na drodze rozwoju energetyki odnawialnej wymaga ona wsparcia ze strony instytucji UE, a przede wszystkim państwowych w postaci odpowiednich instrumentów rynkowych i prawnych. Systemy te umożliwiają rozwój technologii OZE oraz pozwalają uzyskać pożądane efekty rynkowe. W bieżącym okresie programowania (2007–2013) istnieje wiele możliwości finansowania projektów energetycznych z zakresu OZE. Na inwestycje w energię odnawialną przeznaczone zostały środki w wysokości ponad 2 mld euro. Końcową datą kwalifikowalności kosztów jest 31 grudnia 2015 roku.

Wsparcie na poziomie krajowym dostępne jest w ramach programu operacyjnego „Infrastruktura i Środowisko” w działaniu 9.4 „Wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych”. Dofinansowane mogą być inwestycje w zakresie budowy jednostek wytwarzania energii elektrycznej wykorzystujących energię wiatru, wody w małych elektrowniach wodnych do 10 MW, biogazu i biomasy

lub ciepła przy użyciu energii geotermalnej lub słonecznej<sup>29</sup>. W działaniu tym przedsiębiorstwa mogą starać się o wsparcie także inwestycji w zakresie wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych w kogeneracji oraz w układach niespełniających kryterium wysoko sprawnej kogeneracji.

Potencjalni inwestorzy mogą liczyć na preferencyjne pożyczki udzielane przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oraz wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej, które wspierają absorpcję środków unijnych w ramach programu operacyjnego „Infrastruktura i Środowisko”. Na inwestycje w ochronę środowiska wdrażane przez NFOŚiGW przeznaczono około 5,5 mld euro, z czego 278 mln euro na projekty w ramach Priorytetu IX „Infrastruktura energetyczna przyjazna środowisku i efektywność energetyczna”. Ze wsparcia NFOŚiGW mogą też korzystać osoby prywatne.

Oprócz dopłat do odsetek od kredytów możliwe jest ich częściowe spłacanie. Dlatego we współpracy z bankami NFOŚiGW zaproponował gospodarstwom domowym czterdziestopięcioprocentową dopłatę do kredytów na zakup kolektorów słonecznych. W ciągu trzech lat na dopłaty w ramach tego programu zostanie przeznaczonych 300 mln zł. Dzięki temu działaniu spodziewać się należy, że OZE trafią – mówiąc trochę górnolotnie, ale jest to prawda – pod polskie strzechy.

## Bibliografia

1. Gutowski J., *Energia odnawialna – stan obecny w Polsce*, „Gospodarka Paliwami i Energią” 2002, nr 5–6.
2. Harmelink M., i in., *Analysing the effectiveness of renewable energy supporting policies in the european union*, „Energy Policy” 2006, nr 3.
3. Hadryjańska B., *Potencjal i wykorzystanie źródeł energii konwencjonalnej i odnawialnej w procesie gospodarowania*, „Zeszyt Naukowy. Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu” 2006, nr 10.
4. Paska J., Sałek M., Surma T., *Current status and perspectives of renewable energy sources in Poland*, „Renewable & Sustainable Energy Reviews” 2009, nr 1, Academic Search Complete, EBSCOhost (data dostępu: 20.04.2011 r.).
5. *Renewable Energy Technology Roadmap 20% by 2020*. (dok. elektr.) EREC 2008 [http://www.erec.org/fileadmin/erec\\_docs/Documents/Publications/Renewable\\_Energy\\_Technology\\_Roadmap.pdf](http://www.erec.org/fileadmin/erec_docs/Documents/Publications/Renewable_Energy_Technology_Roadmap.pdf) (data dostępu: 19.04.2011 r.).
6. Szyjko C.T., *Enigma nowego regionalizmu europejskiego*, Wyd. Europejskiej Fundacji Wolności, Warszawa 2010.
7. Szyjko C.T., *Africa–EU renewable energy cooperation programme*, „The Review of Regional Studies The Journal of the European Regional Science Association (ERSA)” 2010, published by the College of Business and Economics at the University of Strasbourg, v. 22.

<sup>29</sup> Portal funduszy europejskich: <http://www.pois.gov.pl/> (data dostępu: 20.04.2011 r.).

8. Szyjko C.T., *Reflections on Europe identity and the new regionalism*, „The Review of Regional Studies The Journal of the European Regional Science Association (ERSA)” 2010, published by the College of Business and Economics at the University of Strasbourg, v. 22.
9. Szyjko C.T., *Programy unijne z uwzględnieniem priorytetów środowiskowych w okresie programowania 2007–2013*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej ALMAMER” 2010, nr 2(59).
10. Szyjko C.T., *Odnawialne źródła energii w ujęciu prawa europejskiego*, „Ekonomiczno-Informacyjny Kwartalnik Teoretyczny” 2010, nr 25–26.
11. Ślusarczyk Z., Szyjko C.T., *Energetyczno-klimatyczna współpraca świata*, Wyd. MM, Poznań 2009.
12. Vries B.J. de, i in., *Renewable energy sources: Their global potential for the first-half of the 21st century at a global level: An integrated approach*, „Energy Policy” 2007, nr 4.
13. Wiśniewski G., *Nowa polityka energetyczna Polski do 2030 r. – rozbudowa infrastruktury energetycznej i promocja odnawialnych źródeł energii*, w: *Regionalne seminarium i warsztaty „Scenariusze rozwoju infrastruktury energetycznej województwa Pomorskiego” Projekt UE SUSPLAN – studium przypadku dla Europy Północno Wschodniej, Gdańsk 9.03.2009* (dok. elektr.) [http://www.ieo.pl/projekty/susplan/Wisniewski%20i%20Kamienski\\_PEP2-2030.pdf](http://www.ieo.pl/projekty/susplan/Wisniewski%20i%20Kamienski_PEP2-2030.pdf) (data dostępu: 20.04.2011 r.).
14. Wiśniewski G., *Wizja rozwoju energetyki odnawialnej w Polsce do 2050 r.*, w: *Regionalne seminarium i warsztaty „Scenariusze rozwoju infrastruktury energetycznej województwa Pomorskiego” Projekt UE SUSPLAN – studium przypadku dla Europy Północno Wschodniej, Gdańsk 9.03.2009* (dok. elektr.) [http://www.ieo.pl/projekty/susplan/Wisniewski%20i%20Kamienski\\_PEP2-2030.pdf](http://www.ieo.pl/projekty/susplan/Wisniewski%20i%20Kamienski_PEP2-2030.pdf) (data dostępu: 20.04.2011 r.).
15. Wohlgemuth N., Wojtkowska-Lodej G., *Policies for the promotion of renewable energy in Poland*, „Applied Energy” 2003, nr 1–3, Academic Search Complete, EBSCOhost (data dostępu: 20.04.2011 r.).

---

Cezary Tomasz Szyjko – dr, adiunkt na Uniwersytecie Humanistyczno-Przyrodniczym Jana Kochanowskiego w Kielcach.



Zbigniew Chyba

## **KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW AKADEMICKICH**

Pojęcie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa znane jest co najmniej od kilkudziesięciu lat i wiąże się z rozwojem zarządzania strategicznego jako odrębnej dziedziny wiedzy. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa można mówić wtedy, kiedy wytworzy się nowoczesne produkty, charakteryzujące się wysoką jakością typu i wykonania, wykorzystujące zaawansowane technologie, umożliwiające obniżkę kosztów własnych, rozwijające współczesne systemy dystrybucji i sprzedaży w taki sposób, aby szybko promować produkty na rynku i być u klienta „na krok” przed konkurencją.

Zdaniem A. Stabryły „zasada budowania przewagi konkurencyjnej jest jedną z podstawowych reguł, którymi kieruje się zarządzanie strategiczne, kształtującymi zarówno myślenie strategiczne, jak również działanie praktyczne w rzeczywistości gospodarczej”<sup>1</sup>. Obejmuje ona, jak podkreśla autor cytowanego opracowania, zdobywanie zasobów i produktywnie ich wykorzystywanie, zaspokajanie globalnego i lokalnego zapotrzebowania na produkty i usługi, a także specjalnych wymagań klientów indywidualnych, poszukiwanie wybitnych talentów o szczególnych zdolnościach innowacyjnych, preferowanie strategii koncentracji i specjalizacji.

### **Michael Edgar Porter utorował drogę**

Koncepcję osiągania i utrzymywania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku spopularyzował w latach 80. XX wieku Michael Edgar Porter, profesor Harvard Business School, światowy autorytet w dziedzinie strategii konkurencji. Jest on autorem trylogii fundamentalnych dzieł

---

<sup>1</sup> Por. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 32, 34.

dotyczących konkurencyjności: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*<sup>2</sup>, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*<sup>3</sup> oraz *Przewaga konkurencyjna narodów*<sup>4</sup>. Ma on obecnie wielu kontynuatorów zarówno na polu badań teoretycznych, jak i praktyki postępowania.

Istnieje wiele czynników decydujących o powodzeniu firmy. Według Koźmińskiego „na rozwiniętych rynkach najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest zdolność do szybkich i adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji”<sup>5</sup>. W ten sposób mogą działać przedsiębiorstwa posiadające rezerwy wolnych zasobów, które można szybko skonfigurować w taki sposób, jakiego wymaga sytuacja. Taki jest punkt widzenia „zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej”<sup>6</sup>.

Wśród zasobów umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej wyróżnić można zasoby twarde i miękkie. Twarde są wymierne i konkretne, mocno osadzone w rzeczywistości, z trudem poddające się zmianom, ponieważ zasady i warunki ich stosowania są znane i opisane, często obwarowane uwarunkowaniami prawnymi i materialnymi. Występują zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i są ważnymi elementami otoczenia, w którym działa firma i które warunkuje te działania. Najważniejsze z nich to:

- kapitał finansowy oraz rzeczowy (infrastruktura);
- kapitał instytucjonalny, czyli system prawny i egzekucji prawa;
- technologie i know-how (własne i nabyte);
- strategie rozumiane jako plan działania w długim okresie, czytelny dla pracowników oraz dla klientów i rynków;
- struktura, czyli sformalizowane zasady podziału działań, władzy, odpowiedzialności oraz zasoby informacji i wiedzy w firmie.

Zasobami miękkimi są społeczne relacje z otoczeniem. Można je scharakteryzować jako niewymierne, „płynne” i zmienne. Przeobrażenia, którym podlegają, nie są w pełni przewidywalne i nie mogą być w pełni kontrolowane. Najważniejsze z nich to: kapitał intelektualny, w tym kapitał

<sup>2</sup> M. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980. Polskie wydanie: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

<sup>3</sup> M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985. Polskie wydanie: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

<sup>4</sup> M. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd, London 1990.

<sup>5</sup> Por. A.K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

<sup>6</sup> J. Barney, *Firm's resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1, s. 99–120; M.A. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage; resource-base view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, nr 3, s. 179–191; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy*, „Prakseologia” 2001, nr 141, s. 373–389.

ludzki, kapitał strukturalny (organizacyjny) oraz kapitał rynkowy (zwany również kapitałem klienckim), kultura organizacyjna, obejmująca między innymi utrwalone wzorce zachowania, normy i wartości, wiedza, czyli zasoby informacji użytecznej dla funkcjonowania firmy znajdujące się w „posiadaniu” indywidualnym i zbiorowym, normalnie rozpoznane i skatalogowane, jak również zasoby „ukryte”, niezidentyfikowane, a także wizerunek marki, czyli społeczny odbiór firmy i jej produktów, dostęp do rynku, czyli prawne lub społecznie utrwalone kontakty z nabywcami<sup>7</sup>.

Wśród źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku istotną rolę odgrywa transfer technologii, przez W. Włosińskiego rozumiany jako „proces przystosowania wyników badań naukowych do ich praktycznego wykorzystania i wdrożenia w przemyśle”<sup>8</sup>.

### **Nieformalny transfer technologiczny**

Jednym z przejawów nieformalnego transferu technologicznego z ośrodków naukowych do biznesu jest tworzenie przedsiębiorstw akademickich. Zasadniczy nurt przedsiębiorczości akademickiej stanowią uniwersyteckie firmy odpryskowe *spin-off*, zwane również, co jest bardziej prawidłowe, *spin-out*. Termin *spin-off* obejmuje zarówno firmy akademickie, jak i nieakademickie, wyodrębniające się z większych przedsiębiorstw. Określenie *spin-out* jest zarezerwowane wyłącznie dla tych pierwszych. Przedsiębiorstwa akademickie swoją przewagę konkurencyjną opierają na posiadaniu pewnej unikatowej wiedzy, którą skutecznie i efektywnie są w stanie sprzedać w postaci produktu technologicznego<sup>9</sup>.

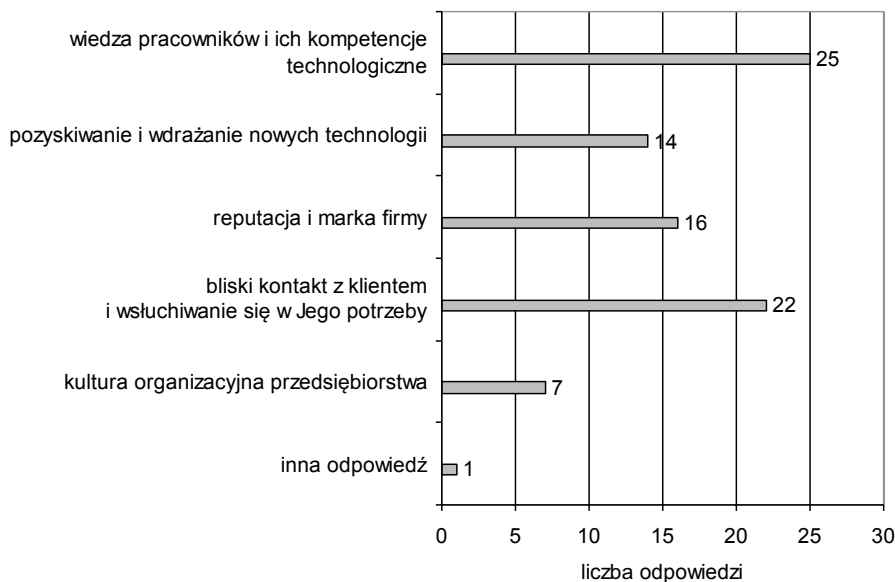
Badaniami przeprowadzonymi w latach 2006–2008 w ramach przygotowywania rozprawy doktorskiej objęto 55 zidentyfikowanych w Polsce przedsiębiorstw akademickich *spin-off*. Uzyskano odpowiedzi od przedstawicieli kierownictwa 30 przedsiębiorstw.

Na rysunkach 1–2 przedstawiono czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych *spin-off* nad innymi przedsiębiorstwami (rysunek 1) oraz podkreślono czynnik, który zdaniem ankietowanych przedsiębiorstw jest uważany za najistotniejszy (rysunek 2).

<sup>7</sup> Por. A.K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów?*, *op.cit.*, s. 17, 18–19.

<sup>8</sup> W. Włosiński, *Transfer technologii z uczelni do przemysłu*, Seminarium Uczelniane Politechniki Warszawskiej, Warszawa, marzec 1999. Por. W. Włosiński, *Transfer technologii*, w: J. Bagiński (red.), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 375.

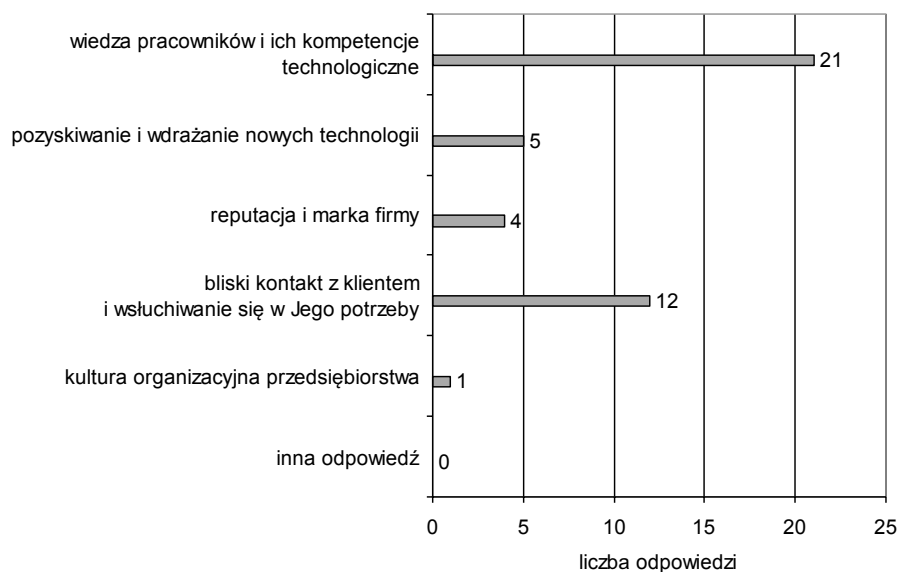
<sup>9</sup> A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 99.

**Rys. 1. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (N=30)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw mogli wskazać jeden lub więcej czynników odpowiadających za budowanie przewagi konkurencyjnej, a następnie uzupełnili swoją odpowiedź o określenie czynnika najistotniejszego. Zdecydowana większość przedsiębiorstw (25 firm) wskazało na wiedzę pracowników i ich kompetencje technologiczne. Również większość (22 firmy) wymieniła bliski kontakt z klientem i wsłuchiwanie się w jego potrzeby. Istotną rolę odgrywały również takie czynniki, jak reputacja i marka firmy oraz pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii. Siedem przedsiębiorstw wymieniło kulturę organizacyjną jako ważny czynnik konkurencyjności ich firm.

Spośród badanych przedsiębiorstw większość, bo 21 firm akademickich, uznało wiedzę pracowników i ich kompetencje technologiczne za najistotniejszy czynnik warunkujący osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. To zrozumiałe, jeżeli uwzględni się akademicki rodowód ich założycieli oraz wysoki udział wykonywanych prac badawczo-rozwojowych.

**Rys. 2. Najważniejszy czynnik warunkujący tworzenie przewagi konkurencyjnej (N=30)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Dwanaście przedsiębiorstw podkreśliło znaczenie bliskiego kontaktu firmy z klientem. Wynika to z faktu, iż wiele przedsiębiorstw uniwersyteckich to firmy niszowe. Niektóre spośród nich w ogóle nie zajmują się produkcją seryjną, lecz wytwarzają produkty na indywidualne zamówienie klientów. Mniejsze znaczenie firmy przypisują pozyskiwaniu i wdrażaniu technologii z zewnątrz, gdyż opracowują je ich własne działy B + R bądź komercjalizują wcześniejsze (przeważnie własne) odkrycia dokonane na uczelni lub w instytutach naukowych.

Reputacja i marka firmy mają istotne znaczenie głównie dla tych przedsiębiorstw, które kierują swoje produkty do szerokiego kręgu odbiorców w warunkach dużej konkurencji innych firm. Przedsiębiorstwa te budują przewagę konkurencyjną na rynku dzięki unikatowości i niepowtarzalności swoich wyrobów.

Zaledwie jedna firma wskazała kulturę organizacyjną jako kluczowy czynnik budowania przewagi konkurencyjnej. Kultura organizacyjna jako swoiste spoiwo organizacji jest niezbędnym elementem jej sprawnego funkcjonowania, ale nie jest zdaniem ankietowanych najbardziej spektakularnym i bezpośrednim źródłem ich przewagi. Odgrywa ona jednak rolę ważnego czynnika uzupełniającego. Może to być skutkiem wciąż jeszcze

niedostatecznej wiedzy przedsiębiorców na temat rzeczywistego znaczenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

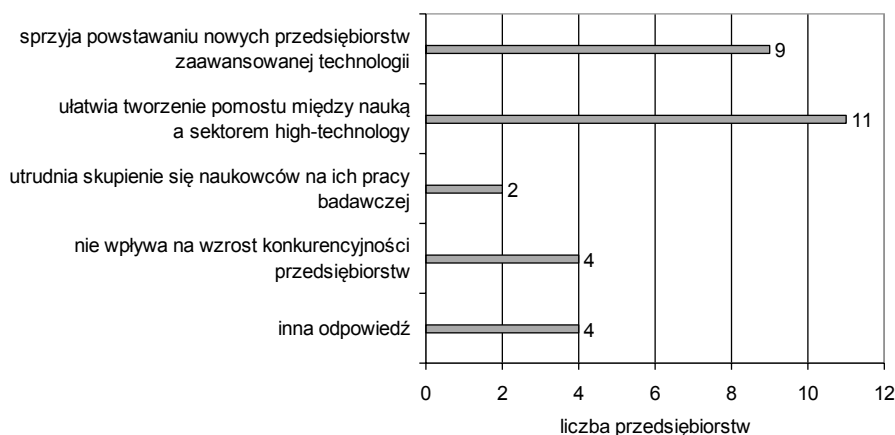
Z badań wynika, że w przedsiębiorstwach akademickich szczególnego znaczenia nabierają tak zwani pracownicy wiedzy. Wykonują oni pracę, która polega na wykorzystywaniu wiedzy do tworzenia wartości dodanej. W firmach *spin-off* pracownicy wiedzy stanowią większość zatrudnionych. To osoby o wysokich kwalifikacjach merytorycznych. Posiadana przez nich wiedza jest specjalistyczna, a jej pozyskanie jest bardzo czasochłonne. Pracownicy wiedzy są najważniejszymi postaciami w organizacji i w związku z tym firmy powinny dokładać wszelkich starań, aby wspomagać ich w pracy<sup>10</sup>.

### W kręgu małych i średnich firm innowacyjnych

Nasilenie przedsiębiorczości akademickiej w Polsce nastąpiło na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Transformacja ustrojowa lat 1989–1990 stworzyła nowe możliwości i zachęcała do podejmowania własnej działalności gospodarczej. Dotyczyło to także naukowców.

Na rysunku 3 przedstawione zostały wyniki badań dotyczących wpływu akademickiej przedsiębiorczości na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.

**Rys. 3. Badanie wpływu przedsiębiorczości akademickiej na konkurencyjność małych i średnich firm innowacyjnych (N=30)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

<sup>10</sup> Por. I.K. Hejduk (red.), *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, IFGN SGH, Warszawa 2005, s. 80, 82, 87.

Najwięcej ankietowanych wskazało na rolę przedsiębiorczości akademickiej jako czynnika tworzenia pomostu między nauką a sektorem *high-technology* (11 odpowiedzi). Wynika to z tego, że przedsiębiorstwa *spin-off* stanowią szczególny przypadek nieformalnego transferu technologicznego. Kolejnych dziewięć przedsiębiorstw wskazało, że kluczowym zadaniem akademickiej przedsiębiorczości jest umożliwienie powstawania przedsiębiorstw w sektorze zaawansowanych technologii. Zaledwie dwa przedsiębiorstwa wskazały, iż omawiane zjawisko utrudnia skupienie się naukowców na ich pracy badawczej, natomiast cztery firmy nie dostrzegły wpływu przedsiębiorczości akademickiej na konkurencyjność *small businessu*.

Badania pozwoliły również na zdefiniowanie głównych barier utrudniających dalszy rozwój przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. W wypowiedziach przedstawicieli firm uniwersyteckich nie brakowało niestety krytycznych uwag pod adresem środowisk akademickich w Polsce, jak również polityki gospodarczej oraz zasad przyznawania przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego grantów, zwłaszcza celowych. Pojawiły się stwierdzenia, iż „podstawową barierą jest system finansowania nauki promujący bierność i postawy wyczekiwania na »manę z nieba«. Ponadto system oceny pracowników naukowych [...] zamiast promować twórców skutecznie wdrażających swoje osiągnięcia, promuje pisarzy publikacji zalegających półki”<sup>11</sup>.

Ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw (16 odpowiedzi) zwróciła uwagę na trudności w dostosowywaniu się pracowników naukowych do potrzeb rynku. Przedstawiciele 12 przedsiębiorstw podkreślili niechęć pracowników naukowych do podejmowania ryzyka, jakim jest założenie własnej firmy. Wynika to z odmiennych predyspozycji i innego sposobu myślenia przedsiębiorców i naukowców. Trudno znaleźć osoby łączące w sobie cechy naukowca-wynalazcy i przedsiębiorczego biznesmena.

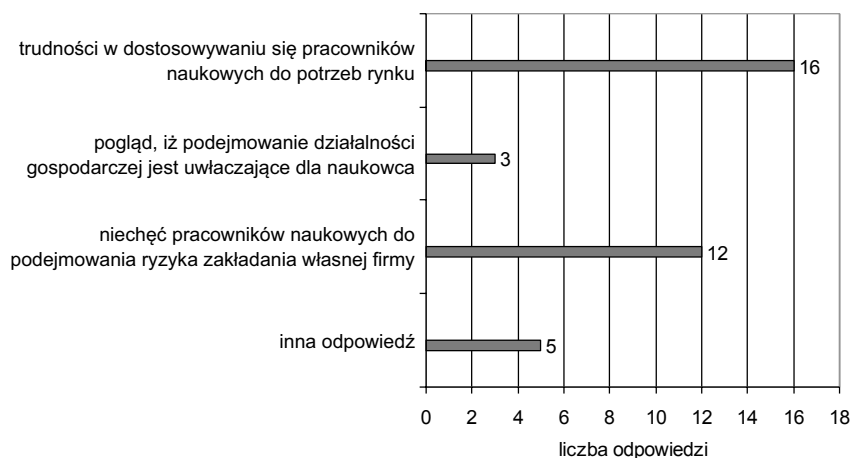
Przedstawiciele trzech przedsiębiorstw wyrazili pogląd, że wielu uczonych uważa podejmowanie działalności gospodarczej za uwłaczające dla naukowca. Pojawił się również ironiczny komentarz, że „w rozumieniu »prawdziwych uczonych« cokolwiek ma znamiona użyteczne, nie jest już nauką i pracą badawczą”. Niektórzy przedstawiciele przedsiębiorstw uniwersyteckich uważają, że barierą utrudniającą rozwój przedsiębiorczości akademickiej w Polsce jest „obowiązujący system premiowania osiągnięć naukowych i wdrożeniowych”. Kolejną przyczyną jest „droga kariery naukowej i zdobywania kolejnych, dożywotnich stopni i tytułów naukowych, których wartości nie weryfikuje się przez dziesięciolecia”. W środowiskach naukowych powszechnie obowiązuje

---

<sup>11</sup> Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z wiceprezesem firmy Vigo System S.A., dr inż. Mirosławem Grudniem.

„moda na badania zadziwiająca świat, ale oderwane od potrzeb gospodarczych kraju”<sup>12</sup> (rysunek 4).

**Rys. 4. Bariery utrudniające rozwój przedsiębiorczości akademickiej w Polsce**



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Pomimo krytycznych uwag oraz wielu trudności i barier przedsiębiorczość akademicka w Polsce się rozwija. Znanymi są przykłady przedsiębiorstw akademickich, które z powodzeniem konkurują na rynkach międzynarodowych i w swoich niszach rynkowych osiągają przewagę konkurencyjną. Szczególnie w warunkach kryzysu będącego zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw bardzo trudnym wyzwaniem ważnym atutem przedsiębiorstw *spin-off* jest ich zwinność, elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w burzliwym otoczeniu.

Jak się wydaje, uzasadniona jest nadzieja na zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki w przyszłości. Na razie jednak skala aktywności w tej dziedzinie jest dużo mniejsza od możliwości i znacznie mniejsza od potrzeb.

<sup>12</sup> *Ibidem*.



## Bibliografia

1. Bagiński J. (red.), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
2. Barney J., *Firm's resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
3. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.
4. Chyba Z., *Tworzenie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przy wykorzystaniu akademickiej przedsiębiorczości*, praca doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2010.
5. Hejduk I.K. (red.), *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, IFGN SGH, Warszawa 2005.
6. Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy*, „Prakseologia” 2001, nr 141.
7. Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
8. Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage; resource-base view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, nr 3.
9. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Tworzenie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
10. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002.

---

Zbigniew Chyba – dr inż., pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych na Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej.

Danuta Rojek

## PRACOWNIK WIEDZY I JEGO WYDAJNOŚĆ

Paradygmat gospodarki (czy szerzej – cywilizacji) opartej na wiedzy jest dziś faktem. Oznacza on wysokie nakłady na innowacje, dla których punktem wyjścia jest kreatywność i wiedza<sup>1</sup>. Najbardziej wartościowym zasobem instytucji XXI wieku – zarówno w biznesie, jak i poza nim – będzie pracownik wiedzy i jego wydajność<sup>2</sup>. A to wymaga znacznego przewartościowania założeń odnoszących się do roli człowieka w organizacji oraz celu jego pracy<sup>3</sup>.

### Najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa

Założenia zaproponowane u progu XXI wieku przez Petera E. Druckera zawierają się w trzech zdaniach: ludźmi nie należy zarządzać, zadaniem jest przewodzenie ludziom, celem jest czerpanie wydajności z wiedzy i silnych stron każdego pracownika<sup>4</sup>. Przyjęcie tych założeń wyznacza drogę kształtowania zachowań ludzi w organizacji wiedzy, która jest współczesnym zasobem strategicznym. Tworzona jest ona między innymi w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy. Cechuje je zdolność do nieustannego doskonalenia oferowanych produktów, do edukowania konsumenta (oferowane produkty sprawiają, że użytkownik podnosi kwalifikacje), elastyczność oferowanych produktów w zakresie zaspokajania potrzeb konsumenta oraz relatywnie krótki cykl życia oferowanych produktów<sup>5</sup>.

To zasadniczo odmienna sytuacja niż w XX wieku. Wtedy najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa były posiadane środki produkcji, a najważniejszym

<sup>1</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 140.

<sup>2</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 145.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 30.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 30–31.

<sup>5</sup> Por. A.J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą: szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006, s. 19.

i z całą pewnością najbardziej unikalnym wkładem zarządzania w ówczesny rozwój gospodarczy był znaczący wzrost wydajności pracy pracowników fizycznych w przemyśle<sup>6</sup>. W XXI wieku wiedza staje się zasobem strategicznym, szczególnym produktem pracy i przedmiotem aktywności pracowników wiedzy<sup>7</sup>. Niemniej jednak wiedzę pracowników nie można bezpośrednio zarządzać, tak jak aktywami materialnymi<sup>8</sup>. Nie można wymusić na pracownikach optymalnego wykorzystania ich wiedzy.

Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy nie mogą funkcjonować bez pracowników wiedzy<sup>9</sup>, którzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy<sup>10</sup>. Z pracownikami tej grupy ściśle jest powiązane określenie: „profesjonalista”. W gospodarce opartej na wiedzy jest ono łączone z wysokimi kompetencjami, zdolnością do pełnienia zmiennych ról organizacyjnych, orientacją na wszechstronność pod względem doświadczenia, zdolności i umiejętności, niezależnością, dużą elastycznością, mobilnością, przedsiębiorczością oraz wysokim poziomem samokontroli<sup>11</sup>.

Peter F. Drucker wyróżnia sześć głównych czynników wpływających na wydajność pracownika wiedzy. Otóż wydajność pracownika wiedzy zależy od trafnego zdefiniowania stojących przed nim zadań. Za poziom wydajności pracownika wiedzy odpowiada sam zainteresowany, co oznacza, że pracownik wiedzy musi samodzielnie kierować swą wydajnością, musi dysponować znacznym zakresem autonomii. W zakres obowiązków pracownika wiedzy wchodzi innowacje, stanowią one jedno z jego głównych zadań. Ponadto praca oparta na wiedzy wymaga stałego rozwoju osobistego i doskonalenia, a także stałego kształcenia i informowania osób, z którymi pracownik utrzymuje relacje zawodowe; wydajność pracownika wiedzy nie opiera się na wskaźnikach ilościowych, a już na pewno nie w głównej mierze; wskaźniki jakościowe są równie istotne, jeśli nie ważniejsze; dążąc do podniesienia wydajności pracownika wiedzy, organizacja musi postrzegać tę grupę pracowników w kategoriach aktywów, a nie kosztów<sup>12</sup>. Po prostu – pracownik

<sup>6</sup> Por. P.F. Drucker, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 145.

<sup>7</sup> Por. A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2008, s. 89–90.

<sup>8</sup> G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 48.

<sup>9</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, *op.cit.*, s. 141.

<sup>10</sup> T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 22.

<sup>11</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, *op.cit.*, s. 142.

<sup>12</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 152–153.

wiedzy musi chcieć pracować dla organizacji. Pracę dla niej musi przedkładać nad wszelkie inne szanse realizacji ambicji zawodowych.

Tradycyjne organizacje funkcjonujące zgodnie z teorią Taylora i podnoszące wydajność pracowników fizycznych nie były projektowane z myślą o zarządzaniu pracownikami wiedzy. W tradycyjnym systemie pracy człowiek był podporządkowany systemowi. W systemie pracy opartej na wiedzy – system musi służyć pracownikowi i podnoszeniu wydajności pracy<sup>13</sup>. Wydajność pracy opartej na wiedzy musi koncentrować się przede wszystkim na zapewnieniu jakości – i to nie minimalnej, lecz co najmniej optymalnej, a najlepiej maksymalnej<sup>14</sup>. Pierwsze i najważniejsze pytanie w ocenie wydajności pracownika wiedzy brzmi: jakie zadanie mam realizować?

Jest to jednocześnie pytanie najbardziej sprzeczne z praktyką badania wydajności pracownika fizycznego. W przypadku pracy fizycznej kluczowe pytanie brzmi: jak mam wykonywać tę pracę? Wówczas zadanie jest zawsze dane i odgórnie zdefiniowane<sup>15</sup>.

Identyfikacja zadań jest niezbędnym wymogiem, jeśli chodzi o podniesienie wydajności pracownika wiedzy. Chodzi o to, aby pracownik mógł je zaakceptować i skoncentrować się na ich realizacji. Wydajność pracownika wiedzy niemal zawsze zależy od tego, czy jego praca jest postrzegana jako element całego systemu<sup>16</sup>. Rozwój wydajności pracownika wiedzy zależy od odpowiedzi na następujące pytania, zadane bezpośrednio samym zainteresowanym: jakie jest twoje zadanie, jakie ono powinno być, jaki jest twój oczekiwany wkład w działania organizacji, co przeszkadza ci w realizacji zadania lub je spowalnia, co chciałbyś wyeliminować<sup>17</sup>.

Kolejne wymagania mogą być spełnione przez samych pracowników wiedzy w ich własnym zakresie. Dotyczy to odpowiedzialności pracowników za ich wkład w działania organizacji, o ich własną ocenę odpowiedzialności w kontekście jakości i ilości oraz czasu i kosztów realizacji zadań, o potrzebę nieustannych innowacji oraz o potrzebę nieustannego rozwoju osobistego i nieustannego edukowania współpracowników<sup>18</sup>. Zarazem w żadnym obszarze różnica między wydajnością pracownika fizycznego i pracownika wiedzy nie jest tak mocno zarysowana jak w obszarze ekonomiki.

Teorie ekonomiczne i praktyka zarządzania postrzegają pracownika fizycznego w kategoriach kosztów. Pracownik wiedzy, jeśli ma być wydajny,

<sup>13</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, *op.cit.*, s. 144.

<sup>14</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 154.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 154.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 165.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 155.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 156–157.

musi być postrzegany w kategoriach środków trwałych. Koszty należy kontrolować i redukować. Środki trwałe należy rozwijać i pomnażać<sup>19</sup>.

### **Różne metody, różne okoliczności**

Różne grupy w populacji zatrudnionych muszą być zarządzane różnymi metodami, a ta sama grupa powinna być zarządzana różnie w różnych okolicznościach. W założeniach P.F. Druckera dążenie do czerpania wydajności z wiedzy powiązane jest z zastąpieniem zarządzania pracownikami ideą przewodzenia pracownikom wiedzy. Istnieje bowiem rozróżnienie między kierownikiem a przywódcą, oparte na różnicy celów tych dwóch typów przełożonych. Według tej koncepcji kierowanie i przywództwo to dwie różne, ale komplementarne role ludzi sprawujących władzę.

Celem działania kierownika jest utrzymanie stabilności funkcjonowania organizacji. Celem przywódcy jest być motorem zmian. W XXI wieku, w którym zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacji przyjmie rozmiary dotychczas nieznanne, gwałtownie rosnać będzie zapotrzebowanie na przywódców, a nie na kierowników<sup>20</sup>. Pracowników coraz częściej trzeba traktować jak partnerów, z definicji partnerstwa zaś wynika teza, że partnerzy mają równe prawa. Z tej samej definicji wynika kolejna teza, że partnerom nie wydaje się poleceń. Trzeba ich przekonać<sup>21</sup>.

Reasumując, zarządzanie to wydawanie poleceń, nakłanianie ludzi, aby robili to, co musi być zrobione. Przywództwem jest natomiast wywieranie wpływu, skłanianiem ludzi, by chcieli robić to, co musi być zrobione. Sami pracownicy wiedzy słusznie traktują stary system zarządzania jako rozwiązanie, które w niedostatecznym stopniu wykorzystuje ich wiedzę i umiejętności i nie docenia ich gotowości do kreowania nowych rozwiązań, podejmowania inicjatyw, odpowiedzialności<sup>22</sup>.

We współczesnej organizacji coraz bardziej rośnie potrzeba zarządzania ludźmi tak, jakby byli oni wolontariuszami<sup>23</sup>. A zatem zarządzanie zespołami ludzkimi coraz częściej przypomina marketing. W marketingu błędem jest zaczynać pracę od pytania: czego mi potrzeba. Należy raczej pytać: czego potrzeba mojemu rozmówcy, jakie są jego wartości, jakie ma cele,

---

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 158.

<sup>20</sup> C. Sikorski, *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2009, s. 190.

<sup>21</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 30.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 143.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 29.

jaki definiuje rezultat. Punktem wyjścia do poszukiwania nowej definicji, służącej zarówno teoretycznemu, jak i praktycznemu zastosowaniu, wydaje się termin „zarządzanie w celu podniesienia wydajności”<sup>24</sup>. Do realizacji tego procesu można stworzyć odpowiednie warunki związane chociażby z kulturą organizacyjną, przywództwem, dostępnością zasobów<sup>25</sup>.

Przywództwo jest kojarzone z wyzwaniem i nierutynowymi działaniami. Wiąże się z wpływaniem na innych i motywowaniem ich do działań tak, aby efektywnie osiągać cele organizacji<sup>26</sup>. Rodzaj przywództwa zależy od charakteru zadania, od ludzi, którymi się kieruje, a także od otoczenia i od konkretnego lidera<sup>27</sup>. Najbardziej pożądanymi cechami przywódców są wysokie umiejętności interpersonalne, wizja strategiczna, uczciwość i kreatywność<sup>28</sup>.

Okazuje się więc, że przeprowadzenie pracownikom wiedzy, ludziom zdolnym, ma pewne charakterystyczne cechy. Wiążą się one z postawami tych pracowników, którzy oczekują większego poziomu ochrony ze strony organizacji, uznania własnych pomysłów za ważne, akceptacji swobody w działaniu. Nie chcą też pozostawać w cieniu lidera<sup>29</sup>.

Przywódca powinien wiedzieć, że ci pracownicy znają swoją wartość, są świadomi organizacyjnie, szybko orientują się w dostępności zasobów w organizacji i jej polityce, ignorują hierarchię korporacyjną. Tytuły i awanse nie stanowią dla nich głównych motywatorów, oczekują dostępności CEO (ang. *Chief Executive Officer* – dyrektor, szef naczelny firmy, dyrektor generalny, <http://www.pwn.pl>), są usieciowieni, szybciej ulegają nudzie, są niechętni przyznać, że są przewodzeni<sup>30</sup>. Kierować pracownikami wiedzy, a raczej im przewodzić, mogą tylko ludzie o otwartych umysłach, empatyczni i dalekowzroczni, umiejący pokonywać trudności związane z podnoszeniem wydajności pracowników wiedzy<sup>31</sup>.

Istotny wkład w zarządzanie pracownikami wiedzy mają koncepcje organizacji uczącej się oraz organizacyjnego uczenia się. Organizacja ucząca się jest wyspecjalizowana w kreowaniu, pozyskiwaniu oraz transferze wiedzy, a także modyfikowaniu zachowań tak, aby odzwierciedlać nową wiedzę. Specjalizacja ta obejmuje systematyczne rozwiązywanie problemów,

---

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 30.

<sup>25</sup> Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, *op.cit.*, s. 143.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 96.

<sup>27</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 146.

<sup>28</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, *op.cit.*, s. 97

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 147.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 147.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 144.

eksperymentowanie, uczenie się na podstawie własnych doświadczeń, najlepszych praktyk, szybkiego i efektywnego transferu wiedzy w organizacji<sup>32</sup>.

### Trzy ważne warunki

Aby umożliwić powstanie organizacji uczącej się, należy spełnić trzy ważne warunki dotyczące:

- środowiska wspierającego uczenie się (należy zapewnić pracownikom psychiczne bezpieczeństwo, czyli prawo do zadawania pytań, prezentowania własnych opinii; pracownicy powinni być zachęceni do podejmowania ryzyka, poszukiwania nowych rozwiązań);
- konkretnych procesów uczenia się i praktyk (procesy uczenia się związane z kreowaniem, zbieraniem, interpretacją oraz rozpowszechnianiem informacji powinny być wpisane w organizację; do nich należy włączyć formalne szkolenia oraz edukację pracowników);
- przywództwa wzmacniającego nauczanie (od orientacji lidera na procesy związane z uczeniem się zależy ich skuteczność)<sup>33</sup>.

Ważnym elementem jest również zapewnienie odpowiednich warunków na stanowisku pracy pracownikowi wiedzy oraz odciążenie go od obowiązków niezwiązanych z jego zadaniami.

Przywództwo polega na kierowaniu organizacji ku osiągnięciu jej celów przez wpływ na zachowania oparty na zaufaniu zwolenników<sup>34</sup>. Niezwykle istotne jest, by wszystkim inicjatywom podejmowanym w przedsiębiorstwie towarzyszyło wzajemne zaufanie: naczelnego kierownictwa do współpracującej z nim kadry menedżerskiej i ogółu załogi, kadry średniego i niższego szczebla zarówno do przełożonych, jak i do pracowników, ogółu pracowników do szefostwa firmy oraz bezpośrednich przełożonych i kadry zarządzającej średniego szczebla<sup>35</sup>. Wynika z tego, że współczesne przywództwo koncentruje się na budowaniu relacji, świadomym budowaniu zaufania, a nie struktur. Liczne są korzyści generowane przez godne zaufania przywództwo. Uwalnia ono pasję, kreatywne myślenie, mobilizuje wysiłki, przyspiesza innowacje,

---

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 147.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 147–148.

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 98.

<sup>35</sup> J. Klimek, S. Klimek, *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 235.

zmniejsza koszty, pozwala pozyskać i utrzymać utalentowanych ludzi, poprawia jakość pracy<sup>36</sup>.

Na umacnianie wiarygodności, będącej podstawowym budulcem zaufania, składają się trzy fazy. Pierwszą jest przejrzystość, czyli odkrywanie i wyjaśnianie potrzeb, interesów, wartości, wizji, celów i aspiracji w relacjach przywódca – zwolennik. Drugą – jedność występująca wtedy, gdy przywódca udaje się osiągnąć wspólną wizję i wartości, gdy wiele ludzi próbuje określić zbiór celów. Trzecią jest intensywność, głębokość odczuwania, że przyjęte standardy mają swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości<sup>37</sup>. Koncepcja przywództwa opartego na zaufaniu powinna być wspierana ideą służebnego przywództwa<sup>38</sup>.

Szczególne znaczenie w kreowaniu środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy ma przywódca. To on odgrywa w nim rolę centralną, ale nie w sensie przywilejów i korzyści, lecz zobowiązań wobec całości. Atrybutami takiego przywódcy są wizja, czyli system wartości sprzyjający różnorodności, bezwzględna uczciwość, głęboka wiedza i świadomość w zakresie pierwszorzędnych i drugorzędnych aspektów różnorodności i wielokulturowości, gotowość do zmian uwzględniających napływające z różnych stron sygnały i informacje o własnych niedostatkach. Ponadto do atrybutów tych należą: delegowanie uprawnień, wspomaganie rozwoju osobistego podwładnych oraz inspirowanie ludzi i organizacji do zmian<sup>39</sup>. Trzeba do nich włączyć również sprawiedliwość proceduralną, która buduje zaufanie do przywódcy i organizacji<sup>40</sup>.

Od menedżera wymaga się ponadto przywództwa etycznego. Dlatego osoby zarządzające organizacją powinny być wrażliwe etycznie, co jest podstawą rozstrzygnięcia konkretnych sytuacji konfliktowych, a także w budowaniu kompleksowej kultury organizacji<sup>41</sup>.

## **Nowe przywództwo**

Przywództwo transakcyjne stało się punktem wyjścia rozwoju koncepcji przywództwa transformacyjnego, nawiązującego w części do koncepcji

<sup>36</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, *op.cit.*, s. 99.

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 100.

<sup>38</sup> C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 67.

<sup>39</sup> *Ibidem*, s. 67.

<sup>40</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, *op.cit.* s. 104.

<sup>41</sup> J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 218.



przywództwa charyzmatycznego. Zasadnicza różnica między nimi polega na tym, że istotą przywództwa transakcyjnego jest wymiana, natomiast istotą przywództwa transformacyjnego jest zmiana<sup>42</sup>. Przywódca transformacyjny ma wizję, którą potrafi przekazać pozostałym pracownikom, posługując się przy tym odpowiednią symboliką, i umie zachęcić ich do osiągnięcia doskonałości w tym, co wykonują, oraz motywować ich do wspólnego osiągnięcia wyższych celów. Postrzega on tych, którym przewodzi, jako osoby w pełnym znaczeniu tego słowa, a nie jako jednostki mające ograniczoną liczbę podstawowych potrzeb.

W odróżnieniu od przywódcy transakcyjnego, który działa w ramach wyznaczonych przez struktury organizacyjne i systemy wynagradzania, przywódca transformacyjny wywiera wpływ na kulturę organizacyjną, powodując zmiany w systemach wartości pracowników, ich aspiracjach, potrzebach i celach. Tego rodzaju przywództwo nie stanowi jednorodnej, zamkniętej koncepcji przywództwa w organizacji, lecz jest raczej współczesnym nurtem dociekań teoretycznych i badań empirycznych w tym zakresie, koncentrujących się wokół takich kwestii, jak:

- wizja i jej urzeczywistnienie;
- motywowanie i inspirowanie pracowników;
- kreowanie, angażowanie pracowników w sprawy organizacji, stymulowanie doskonałości w wykonywaniu zadań;
- aktywne podejście do otoczenia, zarządzanie własną karierą<sup>43</sup>.

Ważną cechą odróżniającą przywódców od zwykłych kierowników są szczególne umiejętności motywacyjne. Konstruując system motywowania pracowników, należy dążyć do tworzenia warunków umożliwiających pracownikom osiągnięcie zarówno nagród zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W uproszczeniu można przyjąć, że jeżeli nagrody wewnętrzne wynikają z realizowania zadań będących swego rodzaju wyzwaniem dla wykonujących je pracowników, nagrody zewnętrzne zaś są przyznawane w zależności od osiągniętych efektów pracy, to można liczyć na powstanie efektu synergii w postaci wzmocnionej motywacji do pracy. Warto również pamiętać, że nagrody zewnętrzne oferowane przez pracodawcę odgrywają ważną rolę w przyciąganiu kandydatów do pracy, a następnie w ich stabilizowaniu. Ponadto mogą zachęcić do czasowego zwiększenia wysiłku i zmniejszenia niezadowolenia<sup>44</sup>.

Przyjmuje się, że nagrody wewnętrzne, wynikające z poczucia satysfakcji z pracy, mają z reguły głębsze działanie niż zewnętrzne.

<sup>42</sup> Por. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 201.

<sup>43</sup> *Ibidem*, s. 201.

<sup>44</sup> *Ibidem*, s. 209.

Wzbudzanie i podtrzymywanie wysokiej motywacji zatrudnionego personelu jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Należą do nich: wysoki poziom motywacji osoby motywującej innych, odpowiednio wysoki poziom organizacji pracy i wyposażenia technicznego, wypracowany sposób ustalania dla poszczególnych zespołów pracowników zadań, które powinny stanowić rodzaj wyzwania i równocześnie być możliwe do osiągnięcia, zapewnienie oczekiwanych przez pracowników nagród oraz ich różnicowanie w zależności od osiągniętych efektów pracy. To wyliczenie należy uzupełnić o wprowadzanie innowacyjnych form wynagrodzenia jako podstawowego elementu w systemie nagród, kreowanie warunków otrzymywania nagród zewnętrznych i wewnętrznych oraz właściwe stosowanie dyscypliny<sup>45</sup>.

W nowym przywództwie do tych aktywności należy dołączyć działania z zakresu motywowania ludzi do dzielenia się wiedzą. Obecnie problemem wielu organizacji nie jest brak wiedzy, lecz trudność w dzieleniu się nią<sup>46</sup>. Spośród badanych około 1000 pracowników 54% z nich stwierdziło, że okoliczności do tworzenia innowacji są niewykorzystane, ponieważ brakuje współpracy odpowiednich osób<sup>47</sup>. Toteż system motywacyjny powinien być nakierowany na likwidowanie barier przepływu wiedzy.

W budowie systemu warto uwzględnić następujące wytyczne:

- ocenianie pracowników nie tylko na podstawie wyników pracy, ale także z uwzględnieniem skłonności do dzielenia się wiedzą;
- tworzenie bodźców do dzielenia się wiedzą (ocena punktowa, premie, nagrody, wyróżnienia, rankingi itp.);
- tworzenie warunków do wymiany wiedzy (czas i miejsce).

Można zatem z pełnym przekonaniem stwierdzić, że przywództwo jest czymś najwyższej wagi i doprawdy nie ma go czym zastąpić. Ale przywództwa nie da się stworzyć ani wylansować. Nie można go uczyć ani się go nauczyć<sup>48</sup>. Konkluzja – nie ma jednej recepty na skuteczne przewodzenie pracownikom wiedzy. Z punktu widzenia menedżera próba motywowania ludzi jest równoznaczna z próbą wpływania na ich zachowania. Również przywództwo pod wieloma względami polega na usiłowaniu wpływania na zachowanie innych<sup>49</sup>. Im inteligentniejszy jest pracownik, tym mniej potrzebuje odgórnego kierownictwa i tym więcej powinien mieć swobody i odpowiedzialności, by rozwinąć cały swój potencjał<sup>50</sup>.

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 209.

<sup>46</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, *op.cit.*, s. 141.

<sup>47</sup> *Ibidem*, s. 148–149.

<sup>48</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 247.

<sup>49</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 553.

<sup>50</sup> C. Sikorski, *Nauka o zarządzaniu*, *op.cit.*, s. 22.

Współczesny kierownik ponosi odpowiedzialność za zastosowanie i wykorzystanie wiedzy. Dlatego poszukiwanie skutecznych metod prowadzących do wzrostu wydajności pracowników wiedzy pozostaje wyzwaniem dla współczesnego zarządzania.

## Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
2. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
3. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
4. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
5. Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
6. Fazlagić A.J., *Jak motywować do dzielenia się wiedzą*, <http://www.fazlagic.egov.pl> (data dostępu: 21.03.2011 r.).
7. Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą: szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
9. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchołowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
10. Klimek J., Klimek S., *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
11. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
12. Sikorski C., *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2009.
13. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
14. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

---

Danuta Rojek – mgr inż., analityk zarządzania, doktorantka w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” w Warszawie.

Monika Wańtuchowicz

**QUALITY MANAGEMENT: SELECTED ASPECTS**  
**A study prepared in fulfillment of the goals of the**  
**centre for quality studies at the Faculty of Management**  
**Warsaw University of Technology**  
**Stanisław Tkaczyk (red.)**  
**Dom Wydawniczy ELIPSA**  
**Warszawa 2010**



Książka *Quality Management: Selected Aspects (Zarządzanie jakością: wybrane aspekty)* jest opracowaniem przygotowanym pod redakcją profesora Stanisława Tkaczyka w ramach badań nad jakością na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Autorzy: Bolesław Szomański, Katarzyna Skroban, Katarzyna Szczepańska oraz Iwona Głazewska, pracownicy Zakładu Kwalitologii, na co dzień poświęcają się pracy naukowej w zakresie zarządzania jakością. W opracowaniu omówiono wybrane aspekty zarządzania jakością

rozumianego jako element zarządzania strategicznego, konieczny do utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacji w turbulentnym otoczeniu.

Autorzy we wstępie piszą, że zarządzanie jakością jest procesem opartym w głównej mierze na nowoczesnych koncepcjach, między innymi nowej filozofii jakości według W.E. Deminga, a także koncepcjach stworzonych przez wybitnych polskich naukowców (między innymi T. Wawaka, E. Kindlarskiego czy R. Kolmana). Proces ten zachodzi zarówno w obszarze działalności produkcyjnej, jak i usługowej. Jego podstawę stanowią na przykład normy ISO seria 9000 czy filozofia *Total Quality Management*.

Książka składa się z pięciu autonomicznych rozdziałów. Pierwszy, zatytułowany *Genesis of Quality Issues (Geneza problematyki jakości)* opisuje problematykę jakości w ujęciu historycznym. Autor rozdziału – Bolesław Szomański położył szczególny nacisk na znaczący rozwój kierunków związanych

z jakością. Trafnie zostało wybrane motto rozdziału: „*Quality is free. What costs money are the unquality things*”, cytat autorstwa P.B. Crosby’ego, autora wydanej w ponadmilionowym nakładzie słynnej książki *Quality is Free (Jakość nic nie kosztuje)*.

Jakość i jej kontrola towarzyszyła ludzkości we wszystkich przejawach działalności człowieka. Występowała w takich obszarach, jak rolnictwo, budownictwo, okrętownictwo. Do zachowania i podnoszenia jakości przywiązywano ogromne znaczenie, poczynając od społeczności prymitywnych, przez czasy starożytne (Egipt, Grecja, Cesarstwo Rzymskie), średniowiecze i renesans (imperium chińskie, Wenecja, Rosja za cara Piotra I) po współczesność. Wprawdzie wiek XIX wraz z rozwojem produkcji masowej przyniósł spadek jakości (większe znaczenie przywiązywano do ilości niż do jakości), ale wiek XX i kolejne lata przyniosły powrót do jakości. Narzędziami stały się procesy kontroli jakości, sterowania jakością, zapewnienia jakości i kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management*).

Drugi rozdział – *Standardisation and Quality (Standaryzacja a jakość)* autorstwa Katarzyny Skroban opisuje standaryzację w Polsce i organizacje zajmujące się standaryzacją. Wymienia przykłady standardów stosowanych w różnych dziedzinach. Szczegółowo opisano standardy z serii ISO 9000.

W trzecim rozdziale pod tytułem *TQM Basics (Podstawy TQM)* Katarzyna Szczepańska opisuje w ciekawy sposób rozmaite perspektywy jakości: od inżynierskiej, przez perspektywę rodzaju działalności, zarządzania strategicznego, marketingową, finansową, ekonomiczną, zasobów ludzkich aż do kultury organizacyjnej. Zwłaszcza ta ostatnia ma ogromny wpływ na zarządzanie jakością w całej organizacji. Ponadto Autorka zwraca uwagę na przejście od jakości produktu do jakości obsługi klienta. Klient odgrywa centralną rolę w zarządzaniu organizacją. Przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne za bezpieczeństwo produktu, ochronę zdrowia, pełną informację. Jest to efekt prowadzonej polityki ochrony praw klienta. Niestety, brak w tym rozdziale (a także w podrozdziale rozdziału drugiego o standardach z serii ISO 9000) informacji na temat kosztów jakości, które stanowią instrument oceny efektywności systemu jakości.

Czwarty rozdział – *Quality of Services (Jakość usług)* otwiera definicja i klasyfikacja usług oraz jakości usług. Autorka, Iwona Głazewska w ciekawy i przejrzysty sposób zaprezentowała kryteria oceny jakości usług oraz czynniki determinujące ich jakość. Dobrze opisane i zilustrowane zostały modele jakości usług, to jest model luk SERVQUAL (SERVices QUALity), model Ch. Grönroosa, zintegrowany model jakości 4Q E. Gummenssona. Szkoda tylko, że autorka bardzo skrótowo opisała metody pomiaru jakości usług.

Jednak już kolejny podrozdział o metodach oceny jakości usług dokładnie opisuje stosowane metody.

Ostatni, piąty rozdział *Quality Research and Evaluation Methods (Badania nad jakością i metody oceny jakości)* pomaga usystematyzować wiedzę w tym zakresie. Autorki, Iwona Głazewska i Katarzyna Skroban opisały wiele tradycyjnych i nowych metod.

Praca jest skierowana do szerokiego kręgu czytelników. Zainteresuje zapewne pracowników naukowych, studentów oraz doktorantów z polskich i zagranicznych uczelni wyższych. Także praktycy zarządzania jakością znajdują w omawianej pozycji uporządkowaną wiedzę o wybranych problemach z tej dziedziny. Niektórych czytelników może nieco zdziwić fakt, że bibliografie poszczególnych rozdziałów składają się prawie w całości z pozycji polskojęzycznych. Pomimo skromnego wyboru źródeł anglojęzycznych lektura jest warta polecenia.

Podsumowując, opracowanie na temat wybranych aspektów jakości jest bardzo potrzebne i dobrze się stało, że taka książka została wydana. Jakość jest jednym z kluczowych atrybutów wytwarzanych produktów i świadczonych usług. Jest to pojęcie mocno subiektywne ze względu między innymi na różnice w oczekiwaniach nabywców produktów i usług. Jakość jednak stanowi nie tylko wartość handlową, ale decyduje o całym zarządzaniu organizacją.

Autorzy książki, wykorzystując swoją dużą wiedzę i doświadczenie, starają się przybliżyć czytelnikowi ważne problemy zarządzania jakością. Lektura jednak budzi pewien niedosyt, ponieważ zabrakło w książce konkretnych, szczegółowych przykładów wdrażania i utrzymania systemów jakości. Przykładami tymi mogłyby być jednostki edukacyjne stosujące e-learning czy grupowe wdrażanie systemów zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach. Może to być pomysł na kolejną książkę, do czego należy gorąco zachęcić prof. Stanisława Tkaczyka i zespół jego Autorów.

Publikacja ukazała się w języku angielskim, co pozwala korzystać z niej czytelnikom nie tylko w Polsce, lecz i poza jej granicami. Tym samym wzbogacona została światowa literatura przedmiotu i podkreślony został wkład polskiej nauki w dorobek międzynarodowy.

---

Monika Wańtuchowicz – doktorantka na Politechnice Wrocławskiej, autorka i współautorka około 60 publikacji, stypendystka Komisji Fulbrighta (Fulbright Junior Grant, Pennsylvania State University, USA) oraz Swedish Institute (grant w ramach Visby Programme, Stockholm University, School of Business, Szwecja).

Krzysztof Krauss

## **CZYNNIKI SUKCESU KORPORACJI BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO**

Korporacja Polimex Mostostal SA – jedna z czołowych spółek na polskim (i wybijająca się na europejskim) rynku budowlanym – była organizatorem interesującej i inspirującej konferencji poświęconej analizie czynników wpływających na sukces w branży budownictwa przemysłowego, zorganizowanej w marcu 2011 roku. Zgromadziła liczne grono kadry menedżerskiej z tej i pokrewnych branż oraz przedstawicieli nauk zarządzania z Warszawy i pozawarszawskich centrów akademickich. Obrady odbywały się w trzech panelach: panel I – Źródła sukcesu przedsiębiorstwa, panel II – Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki sukcesu firmy, panel III – Jak przetrwać kryzys w przedsiębiorstwie.

Konrad Jaskóła, prezes zarządu Polimex Mostostal SA (w „Przedsiębiorstwie Przyszłości” nr 2 z 2010 roku publikowaliśmy jego artykuł o „ucieczce do przodu” na przykładzie doświadczeń kierowanej przez niego spółki), inaugurując obrady panelu I, przypomniał definicję Petera Druckera odnoszącą się do sukcesu w działalności przedsiębiorstwa. Sukcesem tym jest „wzrost wartości firmy w określonych warunkach, przy zachowaniu procesów rozwojowych i konkurencyjności”. Służąca osiągnięciu założonych celów filozofia powinna obejmować: stałe analizowanie rynku, przewidywanie jego zachowań, tworzenie niezbędnego do tego kapitału społecznego (dobór kadry, edukacja, stawianie zadań, właściwe systemy wynagradzania). Wsparciem dla niej są zastosowane instytucje (budowa i stała weryfikacja strategii, analizy dotyczące akwizycji, przejęć, rozwoju organicznego itp., transfer technologii, aktywny marketing i ofertacja), trafny dobór skali operacji („duży może więcej”) oraz elastyczna organizacja, czyli dywersyfikacja branżowa, geograficzna i akcjonariatu.

Prowadzący obrady panelu I prezes zarządu Polimex Mostostal SA podkreślał znaczenie stałego wzmacniania potencjału firmy i jednoczesnego zachowania jej zyskowności, a także koncentracji uwagi na właściwym zagospodarowywaniu wypracowywanych środków, na ich racjonalnym

rozdysponowaniu między wynagrodzenia (czyli konsumpcję bieżącą), rozwój, inwestycje i dywidendę. Wskazywał na stabilne finansowanie jako gwarancję dobrego funkcjonowania oraz na należyte gospodarowanie zasobami ludzkimi i środkami produkcji, w tym na mądrą politykę kadrową (wyławianie i pielęgnacja talentów, zarządzanie rozwojem młodych, równowaga młodości i doświadczenia, wykorzystywanie polityki w tej dziedzinie do transferu wiedzy), na ciągłą ocenę kadry menedżerskiej. Niezwykle istotna jest rola szefa, który powinien być jednocześnie wizjonerem i łącznikiem z otoczeniem i który powinien mieć świadomość, że im wyższe zajmuje się w organizacji miejsce, z tym większą musi się liczyć samotnością, że będąc szefem, przyjmuje się na siebie wyłączną odpowiedzialność za firmę.

W dyskusji, zdominowanej przez praktyków, wypowiedzieli się Dariusz Blocher – prezes zarządu Budimex SA, Piotr Kledzik – prezes zarządu Bilfinger Berger Budownictwo SA, Jacek Faltynowicz – prezes zarządu Elektrobudowa SA, Janusz Sobieraj – prezes Korporacji Radex SA oraz prof. dr hab. Stanisław Tkaczyk z Politechniki Warszawskiej.

Gospodarzem panelu II – Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki sukcesu firmy był członek-korespondent PAN, prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, KUL). Wiele firm na świecie – podkreślał w wystąpieniu wprowadzającym – długo uważało za zadanie priorytetowe osiągnięcie stabilności i jej utrzymywanie, a nie nastawienie się na rozwój, na innowacyjność, na rozsądne ryzyko. Skłonność do stabilności zabijała w przedsiębiorstwach ekspansywność i w efekcie prowadziła (nadal prowadzi) do upadku licznych z nich. Nasiliło się to zwłaszcza obecnie, gdy makro gospodarka znalazła się w kryzysie, a konkurencja staje się jeszcze bardziej agresywna i bezwzględna. Poglębia się w ten sposób chaos i po prostu trzeba nauczyć się w nim funkcjonować. Ten stan rzeczy jeszcze bardziej zaostrza wymagania wobec kadry zarządzającej, zwiększa zapotrzebowanie na przywódców mających ideę, jak rozwijać firmę, jak nią kierować, by zdobywać rynek przez nowe produkty, nowe technologie, dbałość o niskie koszty, o dobrą jakość, słowem – przez dbałość o klienta. Podstawowymi sojusznikami i partnerami szefa w tych działaniach są innowatorzy, których trzeba odnaleźć, pozyskać i utrzymać w firmie.

Niezadowolająca innowacyjność jest piętą achillesową większości polskich przedsiębiorstw, podkreślała, nawiązując do wprowadzającego wystąpienia, prof. dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek z Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Jedynie 15% z nich, wynika z badań, uważa swe zaangażowanie w tym zakresie za wystarczające, chociaż aż 1/3 twierdzi, że dysponuje wizją rozwojową, która opierać się powinna w decydującej



mierze na innowacyjności. Ale to nie tylko nasza przypadłość. Zdolność innowacyjna należy do najważniejszych cech pozwalających skutecznie zmierzyć się ze zjawiskami kryzysowymi. Tymczasem z badań prowadzonych w USA wynika, że spośród 500 najlepszych firm w tym kraju, tylko 5–25% jest w pełni przygotowanych do stawiania czoła wyzwaniom, jakie niesie obecny kryzys.

Na kim się wzorować, z których doświadczeń korzystać, gdzie szukać inspiracji – stawiał z kolei pytania prof. dr hab. Krzysztof Santarek z Politechniki Warszawskiej. Paradoksalnie stosunkowo ułatwione zadanie mają firmy relatywnie słabe, pragnące wydzwignąć się na wyższy poziom. One po prostu mogą się wzorować na najlepszych w swej branży, w swym obszarze działania, czerpać z ich doświadczeń. Gdzie jednak mają szukać inspiracji i na kim się wzorować firmy najlepsze, takie jak uczestniczące w tej konferencji, będące branżową elitą na polskim rynku budownictwa przemysłowego? Zdaniem prof. Santarka, jedną z bardzo użytecznych form może być na przykład identyfikacja najlepszych doświadczeń dokonywana przez organizacje skupiające bliskie sobie technicznie, technologiczne czy profilowo przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw, których obszarem działania nie są już tylko poszczególne kraje, a dzięki procesom integracji i globalizacji – szersza przestrzeń, europejska, ponadeuropejska lub wręcz światowa. Takie fora współpracy i wymiany doświadczeń już są, przybywa ich. Warto korzystać z szansy, jaką tworzą.

W dyskusji toczącej się w panelu II interesującymi przemysleniami i propozycjami dzielili się ponadto z uczestnikami konferencji prezes zarządu Strabag Sp. z o.o. Paweł Antonik, prezes zarządu Sefako SA Jerzy Łaskawiec oraz ks. prof. dr hab. Jan Zimny z Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego (Wydziału Zamiejscowego Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli).

Moderatorem panelu III – Jak przetrwać kryzys w przedsiębiorstwie była prof. dr hab. Irena K. Hejduk ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, reprezentująca zarazem Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”. Zapraszając do zabierania głosu zarówno uczestników panelu, jak i wszystkich pozostałych biorących udział w konferencji menedżerów ze środowiska budownictwa oraz naukowców, podkreślała, że nie ma sukcesów bez sprawnego zarządzania. Przypomniała słowa Petera Druckera, że w każdej organizacji najważniejsi są ludzie, że nie ma dobrego biznesu bez dobrania sobie do współpracy właściwych ludzi. Najczęściej obecnie powtarzające się pytanie brzmi jednak: jak przetrwać kryzys. Inaczej je formułując, należy zastanowić się, czy celowe i możliwe jest wypracowanie samoistnych mechanizmów powodujących zdolność do przetrwania w nieustannie zmieniającym się otoczeniu.

Odpowiedź na nie brzmi: tak, a pierwszym krokiem prowadzącym w tym kierunku jest rozstanie się z długo obecnym w praktyce i w naukach zarządzania paradygmatem, że każdy biznes powinien dążyć do maksymalizacji zysku. Przekonanie to, podkreśliła prof. Hejduk, stopniowo – i na szczęście! – ustępuje w coraz szerszym zakresie nowemu paradygmatowi, według którego celem podstawowym firmy w długim okresie jest zdolność do przetrwania także w okresach turbulencji. To jest najbardziej twórcze i inspirujące nastawienie w zarządzaniu, zapewniające najpełniejsze i perspektywiczne efekty. W dużej mierze przekonanie to podzielili pozostali uczestnicy panelu. Między innymi nad sposobami i różnorodnymi aspektami zastosowania tego paradygmatu w praktyce produkcyjnej zastanawiała się prof. dr Zofia Bolkowska z Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, od lat współpracująca w zakresie analiz i prognozowania ekonomicznego w branży budownictwa. Zwróciła ona uwagę, że budownictwo w Polsce odczuwa kryzysy ze stosunkowo dużą regularnością, mniej więcej co 10 lat. Niekiedy, jak w latach 2000–2003, ma to także dobre strony (pogorszenie koniunktury w tym okresie pobudziło przedsiębiorstwa z tej branży do przyspieszonej, racjonalnej restrukturyzacji, wyzbycia się nadmiernej liczby pracowników, zmechanizowania wielu prac, wprowadzenia nowych technologii itp.). Ale oczywiście najważniejsze jest, by w takim zakresie, jak to możliwe, unikać załamań, pogłębionej recesji, co wymaga między innymi sprawnego, wyprzedzającego obserwowania tendencji zachodzących na rynku, szybkiego reagowania na sygnały o zmianie koniunktury inwestycyjnej, uważnego obserwowania preferencji inwestorów oraz systematycznej obserwacji zmian w polityce kredytowej.

W tej części obrad, dzieląc się swoimi przemyśleniami, doświadczeniami i obserwacjami, zabrali głos również Janusz Zaleski, wiceprezes zarządu PZPB, Janusz Sobieraj, prezes Korporacji Radex SA, Jerzy Werle, wiceprezes zarządu Warbud SA oraz Tomasz Sweeklej, prezes zarządu Torpol Sp. z o.o.

W swobodnej dyskusji podsumowującej obrady konferencji podkreślano potrzebę wzmocnienia roli organizacji skupiających przedsiębiorstwa z reprezentowanej przez uczestników obrad branży. Powinna być ona aktywnym partnerem administracji państwowej i samorządowej w podejmowaniu decyzji oddziałujących na funkcjonowanie przedsiębiorstw i rynku inwestycyjnego. Niezbędna jest ochrona polskiego rynku przed dumpingiem niebezpiecznie destabilizującym jego funkcjonowanie. Akcentowano znaczenie poszanowania zasad etycznego postępowania w biznesie, odpowiedzialnego podchodzenia do formułowania i stosowania kodeksów etycznych branż i przedsiębiorstw. Wiele firm dysponuje takimi dokumentami, w części z nich – i to dość znacznej – traktowane są one jednak przede wszystkim

jako element zabiegów marketingowych, a nie jako zbiór zasad rzeczywiście stosowanych, praktykowanych w stosunkach wewnętrznych i w relacjach zewnętrznych.

---

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

Cezary Tomasz Szyjko

## **POLSKIE GMINY WOBEC WYZWAŃ ENERGETYCZNYCH**

W publikowanym na stronach 53–64 artykule zatytułowanym *Zarządzanie zielonym przedsiębiorstwem* o odnawialnych źródłach energii (OZE), które są alternatywą dla tradycyjnych, pierwotnych, „czarnych” jej nośników (paliw kopalnych), podkreślano perspektywiczny kierunek rozwoju w tej dziedzinie. I chociaż na razie wykorzystanie w naszym kraju OZE pozostaje na stosunkowo niskim poziomie, alternatywa ta coraz silnie przyciąga uwagę nie tylko specjalistów, lecz także samorządowców, władz lokalnych. Potwierdzeniem była odbyta niedawno europejska konferencja poświęcona ochronie klimatu zorganizowana w Warszawie przez Stowarzyszenie Gmin „Polska Sieć ‘Energie Cités’ ” oraz towarzyszące jej warsztaty pn. Zrównoważony rozwój energetyczny w naszych miastach. Celem konferencji było zachęcenie polskich miast do aktywnego włączenia się w działania na rzecz ochrony klimatu.

Uczestnicy konferencji podkreślili, że w Polsce nadal dominuje wykorzystanie czarnej energii, pozyskiwanej głównie dzięki spalaniu węgla. Już gaz, chociaż też nie jest obojętny dla środowiska ani nie stanowi optymalnej perspektywy, dzięki temu, że jest o połowę mniej emisyjny, należy uważać za pożądaną dla węgla alternatywę. Toteż zdaniem uczestników konferencji realnym w tej chwili priorytetem są innowacyjne inwestycje w infrastrukturę gazową. Planowanie zaopatrzenia gminy w paliwa gazowe ma wprawdzie wymiar lokalny, wywiera jednak wpływ globalny. Niestety – podkreślano – inwestycje w proekologiczne rozwiązania energetyczne zarówno w skali makro (na przykład w gminie), jak i mikro (z perspektywy indywidualnego użytkownika) napotykają nadal na wiele barier.

Na przekór tym ograniczeniom, zdaniem uczestników konferencji, systemy zarządzania gazem na poziomie gminy są obecnie w okresie bezprecedensowych zmian. Gwałtowny wzrost zapotrzebowania na gaz jest dominującym czynnikiem wpływającym na rozwój rynku. Niezbędność gazu we wszystkich procesach gospodarczych i konsumpcji, co czyni z niego „dobro publiczne”, przesądza o tym, że racjonalizacja kosztów jego wydobycia i fizycznej dostawy jest strategicznym wyzwaniem dla gospodarki każdego regionu. Poprawa efektywności funkcjonowania sieci gazowych powinna skutkować względną obniżką cen gazu, przy zachowaniu pewności i bezpieczeństwa jego dostaw.

Doświadczenia krajów europejskich (takich jak Niemcy, Norwegia, Włochy), które radykalnie reformują sektory gazowe, dowodzą, że najskuteczniejszym sposobem wymuszającym poprawę efektywności jest wdrażanie nowoczesnych technologii na poziomie lokalnym.

Gaz jest częścią naszej codzienności. Jeżeli będziemy mądrzej nim zarządzać, możemy oszczędzić środki finansowe na inne potrzebne inwestycje w gminie. Jeszcze niedawno tylko niektóre spośród miast i gmin z nowych państw członkowskich Unii Europejskiej czuły się odpowiedzialne za zarządzanie infrastrukturą gazową na swoim terytorium. Jednak krok po kroku podejście lokalnych decydentów do energii zaczęło się zmieniać. Samorządy lokalne zaczęły poważniej traktować swoją rolę konsumentów, a także podmiotów odpowiedzialnych za planowanie energetyczne, wdrażanie inwestycji z zakresu energii, świadczenie usług doradczych w tym zakresie oraz motywowanie innych do podejmowania odpowiednich działań.

Coraz więcej gmin europejskich przystępuje do unijnych programów pilotażowych poprawiających jakość życia jego mieszkańców. Programy propagują świadomość społeczną: jak i gdzie zmniejszyć zużycie energii, co powinno prowadzić do wzrostu zadowolenia ludzi z faktu, że mieszkają w mieście rozwijającym się w sposób zrównoważony. Celem programów jest wsparcie unijnej inicjatywy klimatycznej pn. „Porozumienie burmistrzów” poprzez umocnienie sieci struktur wspierających porozumienie, pomoc wybranym miastom w opracowaniu i wdrożeniu planów działań na rzecz zrównoważonej energii (SEAP) oraz promocję „Porozumienia” wśród samorządów lokalnych.

W efekcie inicjatorzy tych działań spodziewają się, że do realizacji projektu przystąpi kolejnych 180 miast, ponad 60 miast zaś uzyska pełną pomoc w opracowaniu i wdrożeniu SEAP. Przewiduje się powstanie dalszych, nowych struktur wspierających. Ponadto wzmocnieniu ma ulec potencjał władz lokalnych w zakresie wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju energetycznego, a także zdolność struktur wspierających do efektywnej pomocy najmniejszym miastom-sygnatariuszom „Porozumienia”. Służyć temu mają między innymi organizowane w ramach projektu seminaria szkoleniowe oraz popularyzacja opracowanych przez partnerów projektu materiałów informacyjnych i instruktarzowych, dostępnych na stronie: <http://www.pnec.org.pl/>.

## ZMARŁ DOC. DR JERZY SOMMER

Wkrótce po ukazaniu się poprzedniego numeru naszego kwartalnika, 3 kwietnia 2011 roku zmarł dziekan Wydziału Zamiejscowego Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej we Wrocławiu, doc. dr Jerzy Sommer. Wspierał nas życzliwie swoją radą i opiniami, był uważnym Czytelnikiem „Przedsiębiorstwa Przyszłości”. Był przewodniczącym Towarzystwa Naukowego Prawa Ochrony Środowiska, członkiem Rady Naukowej Instytutu Nauk Prawnych PAN.

Jak podkreślała w nekrologu opublikowanym w „Gazecie Wyborczej” dyrekcja, Rada Naukowa Instytutu Nauk Prawnych PAN oraz współpracownicy i przyjaciele Zmarłego z tej instytucji, był On „wybitnym znawcą prawa ochrony środowiska, autorem i współautorem komentarzy do najważniejszych aktów prawnych z tej dziedziny, inicjatorem i szefem projektów badawczych z dziedziny prawa ochrony środowiska, promotorem i recenzentem w przewodach doktorskich”, a przede wszystkim „niezwykle życzliwym, czynnym Kolegą i Przyjacielem”.

Podobnie, z głęboką życzliwością żegnał Zmarłego Uniwersytet Wrocławski, w którym w latach 1960–1971 był pracownikiem Zakładu Teorii Państwa i Prawa Instytutu Nauk Prawno-Ustrojowych. W szczególności podkreślano Jego zasługi jako inicjatora uczestnika badań oraz konferencji naukowych w dziedzinie prawa ochrony środowiska, organizowanych w tym czasie wspólnie przez Zespół Prawa Ochrony Środowiska Instytutu Nauk Prawnych PAN i Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.

Był promotorem prac doktorskich Jerzego Rotki *Ochrona środowiska w prawie konstytucyjnym RFN* (1986), Elwiry Sucholińskiej *Wysuwanie kandydatów na radnych w świetle ordynacji wyborczej z 13.02. 1984 r. i praktyki wyborczej* (1990) i Roberta Almerskiego *Polityka ochrony środowiska w Polsce* (1996). Kierował realizowanymi w Instytucie Nauk Prawnych PAN pracami badawczo-naukowymi „Ochrona środowiska a prawo własności” (2000) oraz „Skuteczność prawa ochrony środowiska i jej uwarunkowania” (2005).

Zmarłego pożegnano 8 kwietnia 2011 roku na Cmentarzu Osobowickim we Wrocławiu.

Wyrazy solidarności i współczucia przekazujemy Rodzinie i Przyjaciołom Zmarłego oraz współpracownikom i studentom z Wydziału Zamiejscowego Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej we Wrocławiu.

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



*Profesorowi zw. dr inż., członkowi-korespondentowi PAN,  
członkowi Senatu Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa  
im. Heleny Chodkowskiej*

***Wiesławowi M. Grudzewskiemu***

*Zastępcy Redaktor Naczelnej „Przedsiębiorstwa Przyszłości”  
wyraży głębokiego współczucia z powodu śmierci Malżonki*

***Heleny Grudzewskiej***

*składają*

*Wydawca kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”,*

*Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa*

*imienia Heleny Chodkowskiej*

*Rada Redakcyjna*

*Zespół Redakcyjny*



Metody analizy i oceny przedsiębiorstwa

## **SPRAWDZANIE TEORII PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

Mariusz Bratnicki

Przegląd literatury przedmiotu jednoznacznie wskazuje, że badanie przedsiębiorczości organizacyjnej jest zarówno złożone, jak i nieustannie kontestowane. W artykule Autor stara się uzasadnić rozszerzenie owego nurtu badawczego przez koncentrację uwagi na dwóch, relatywnie zapoznanych zagadnieniach: wielopoziomowości oraz mikroprocesach. (s. 9–18).

## **RENTOWNOŚĆ SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW**

Czesław Skowronek

Podstawowe zjawiska i tendencje, a także ocena wskaźnikowa pozwalają na sformułowanie kilku końcowych ocen i wniosków w sprawie przewidywanych tendencji rozwojowych w bliskiej i dalszej perspektywie sektora przedsiębiorstw. W latach 2003–2009 poprawiła się sytuacja finansowa w sektorze przedsiębiorstw małych (o zatrudnieniu poniżej 9 osób), średnich i dużych. Podstawowe czynniki tej poprawy to wzrost przychodów z całokształtu działalności, względna obniżka kosztów, a także uwarunkowania zewnętrzne, w tym zwłaszcza członkostwo Polski w Unii Europejskiej. Wysoki poziom rentowności sektora przedsiębiorstw stwarza korzystne przesłanki wzrostu efektywności w kolejnych latach. W roku 2010 korzystne tendencje poprawy wskaźników rentowności zostały utrzymane. (s. 19–28).

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego

## **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ POLSKI NA TLE KRAJÓW EUROPY ŚRODKOWEJ**

Eulalia Skawińska, Romuald I. Zalewski

W naukach o zarządzaniu przedsiębiorczość uznawana jest za kategorię wieloaspektową i jest rozpatrywana jako cecha osobowa lub procesowa. W pierwszym przypadku odnosi się ona do kapitału ludzkiego, w drugim traktowana jest jako proces wynikający z przedsiębiorczej postawy jednostek

społeczeństwa i dotyczy nowej działalności. Pod względem miar wyników przedsiębiorczości w Europie Środkowej istnieje wyraźny podział na trzy grupy państw. Pierwszą grupę stanowią Estonia, Słowacja i Węgry, drugą Czechy i Słowenia, trzecią Bułgaria, Litwa, Polska i Rumunia. Estonia, Słowacja i Węgry osiągają dobre wyniki w miarach dotyczących liczby patentów, PKB per capita w USD, eksportu towarów i usług w % PKB, udziału skumulowanej wartości BIZ za granicą w % PKB i udziału usług w PKB. Z kolei Czechy i Słowenia są liderami w miarach takich, jak PKB per capita w USD oraz eksport towarów i usług w % PKB. Pozostałe cztery państwa, w tym Polska, nie wyróżniają się niczym szczególnym w analizowanej przestrzeni miar wyników i trudno je zaliczyć do grona liderów przedsiębiorczości. Przedstawione przez autorów wyniki badań odzwierciedlają potrzebę nowej strategii modernizacji i rozwoju gospodarki służącej polepszeniu warunków dla wzrostu przedsiębiorczości, przede wszystkim w zakresie innowacyjności. (s. 29–42).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania

### **KRYZYS W FIRMIE**

Jan Klimek, Sabina Klimek

Zarządzanie jest działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów firmy i zapewnieniu ich osiągnięcia w wyniku mobilizacji oraz pobudzania inteligencji i energii twórczej zespołu, jaki tworzy firma i jej kierownictwo. Ale skuteczne zarządzanie obciążają błędy i nieporozumienia: ekonomizm, egocentryzm, bezinteresowna zawiść, tak zwane pobożne życzenia oraz gra pozorów. Często prowadzą one do kryzysu w firmie, których przyczyną są zazwyczaj błędnie zdefiniowany cel rozwoju firmy, brak monitoringu zmian zachodzących w otoczeniu, brak planowania długookresowego, błędna polityka rozwojowa, zachwiana komunikacja wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji, źle prowadzona gospodarka zasobowa, brak planowania oraz zarządzania zmianami, nieadekwatne rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie, problemy z płynnością finansową, straty finansowe, wzrost kosztów działalności, spadek wartości przedsiębiorstwa, konflikty wśród kadry, brak kompetencji kadry zarządzającej, rosnąca dźwignia finansowa w strukturze kapitału oraz zahamowanie procesów rozwojowych, innowacyjnych oraz inwestycyjnych. Kryzys w firmie może też być paradoksalnie punktem zwrotnym inspirującym zmiany, może stać się szansą, którą jednak trzeba umieć odpowiednio wykorzystać. (s. 43–52).

Postęp naukowo-techniczny w praktyce gospodarczej

## **ZARZĄDZANIE ZIEŁONYM PRZEDSIĘBIORSTWEM**

Cezary Tomasz Szyjko

W czasach globalnego ocieplenia i spadku produkcji ropy naftowej Autor proponuje spektrum alternatywnych źródeł energii, między innymi energię wodną, geotermalną, wiatrową, słoneczną i energię z biomasy i biopaliw, wskazując liczne sukcesy w zakresie wykorzystania energii alternatywnej w Unii Europejskiej oraz w Polsce. Autor omawia inicjatywy prawne Unii Europejskiej w zakresie wykorzystania energii oraz próby ich wdrożenia w Polsce. Analizuje również dostępne alternatywne źródła energii, omawiając w każdym przypadku wady i zalety wynikające z zapotrzebowania, dostępności i wpływu na środowisko. Praca zawiera pragmatyczne spojrzenie na niezliczone wysiłki Unii Europejskiej oraz rządów w celu promocji źródeł odnawialnych oraz wskazuje, które są skuteczne, które nie i dlaczego. Autor przedstawia również, w jaki sposób i dlaczego niektóre działania przyniosły imponujące rezultaty, a inne zakończyły się porażką. Ujawnia, jak najlepsze pomysły umiejętnie łączące technologię, gospodarkę i politykę prowadzą do doskonałych rezultatów w perspektywie roku 2020. (s. 53–64).

Rozwój kapitału intelektualnego

## **KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW AKADEMICKICH**

Zbigniew Chyba

Przedsiębiorstwa akademickie są dotychczas w Polsce stosunkowo mało znane i niezbyt liczne. W swej zdecydowanej większości (90%) funkcjonują w sektorze zaawansowanych technologii. Dominują wśród nich przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie (ogółem stanowią 95% wszystkich firm akademickich). Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej omawianych przedsiębiorstw jest wiedza pracowników i ich kompetencje technologiczne. Nowoczesne technologie, zwane przez M.E. Portera „wielkim korektorem” rynkowym, również odgrywają bardzo istotną rolę. Przedstawiciele kierownictwa badanych przedsiębiorstw nie dostrzegają jeszcze znaczenia niektórych „miękkich” aspektów zarządzania, takich jak kultura organizacyjna czy kapitał intelektualny. W artykule przedstawiono wyniki badań zidentyfikowanych w Polsce uniwersyteckich przedsiębiorstw *spin-off*, pokazano również, jak przedstawiciele omawianych firm postrzegają efekty akademickiej przedsiębiorczości. (s. 65–73).

Ludzie nauki i praktyki gospodarczej

## **PRACOWNIK WIEDZY I JEGO WYDAJNOŚĆ**

Danuta Rojek

W XXI wieku wiedza staje się zasobem strategicznym, szczególnym produktem pracy i przedmiotem aktywności pracowników wiedzy. Niemniej jednak wiedzę pracowników nie można – tak jak aktywami materialnymi – bezpośrednio zarządzać. Nie można wymusić na pracownikach optymalnego wykorzystania ich wiedzy. Pozostawione przez Petera F. Druckera założenia odnoszące się do roli człowieka w organizacji stały się inspiracją do rozważań Autorki na temat uwarunkowań wzrostu wydajności pracowników wiedzy. Główne miejsce poświęcono idei i nowym nurtom przywództwa w organizacji. (s. 74–83).

Recenzja

### **QUALITY MANAGEMENT: SELECTED ASPECTS.**

**A study prepared in fulfillment of the goals of the centre for quality studies at the Faculty of Management Warsaw University of Technology**  
**Stanisław Tkaczyk (red.), Dom Wydawniczy ELIPSA**  
**Warszawa 2010**

Monika Wańtuchowicz

Autorzy tej naukowej publikacji są specjalistami w dziedzinie zarządzania jakością pracującymi w pod kierunkiem prof. Stanisława Tkaczyka w Zakładzie Kwalitologii Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Omawiane opracowanie zostało napisane przez następujących autorów: Bolesław Szomański, Katarzyna Skroban, Katarzyna Szczepańska oraz Iwona Głazewska. Praca oparta jest na szerokiej wiedzy i bogatym doświadczeniu autorów. Napisana w języku angielskim książka jest adresowana do szerokiego grona czytelników z Polski i zza granicy. Autorka recenzji, Monika Wańtuchowicz, jest doktorantką Politechniki Wrocławskiej, autorką lub współautorką około 60 publikacji w języku polskim i angielskim. (s. 84–86).

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning

### **CHECKING THE THEORY OF ENTREPRENEURSHIP**

Mariusz Bratnicki

From the review of the literature it is clear that the nature of studying corporate entrepreneurship is both complex and contested. My article aims to contribute to this literature by focusing on two, relatively neglected, issues : (1) the multilevel analysis, and (2) microprocesses. (pp. 9–18).

### **PROFITABILITY OF COMPANIES**

Czesław Skowronek

The basic phenomena and trends as well as their evaluation enable to formulate several final conclusions regarding the short and long term expected trends in the enterprise sector. Small (below 9 employees), medium and large business sectors improved in 2003-2009 their financial situation. The main reasons for this change were: growth of income, lower costs and external factors including Poland's accession to the EU. High profitability of enterprise sector creates prospects for growth of effectiveness in the future. In 2010 the positive trends in profitability continued. (pp. 19–28).

Theory and Practice in Economic Development

### **POLISH ENTREPRENEURSHIP VS. CENTRAL EUROPEAN STATES**

Eulalia Skawińska, Romuald I. Zalewski

In management sciences entrepreneurship is regarded as a multi-aspect category and is perceived as a personal or process feature. In the former case it is related to human capital, in the latter it is regarded as a process resulting from entrepreneurial attitude of the society members and pertains to new activity. There is a clear division in Central Europe for three groups of countries with regard to the level of entrepreneurship. The first group includes Estonia, Hungary and Slovakia, the second the Czech Republic and Slovenia and the third Poland, Lithuania, Romania and Bulgaria. Main reasons for

this division are: Estonia, Hungary and Slovakia obtain good results in the number of patents, GDP per capita in USD, export of goods and services in the percentage of GDP, share of cumulative value of FDI abroad in the percentage of GDP and share of services in GDP. In turn, the Czech Republic and Slovenia are leaders in GDP per capita in USD and export of goods and services in the percentage of GDP. The remaining four countries do not stand out in any aspect of the analyzed results and it is difficult to describe them as leaders of entrepreneurship. The results of study presented by authors reflect the need for new strategy of modernization and economic development aimed at improving conditions for growth of entrepreneurship, mainly in the area of innovativeness. (pp. 29–42).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

### **CRISIS IN A COMPANY**

Jan Klimek, Sabina Klimek

Management is an activity consisting of setting goals for companies and ensuring their realisation as a result of mobilization and stimulation of intelligence and creative energy of a team composed of the company and its managerial staff. However, efficient management faces several obstacles: economism, egocentrism, true envy, so called wishful thinking and window dressing. Often they lead to crises in companies resulting from erroneous goals of company development, lack of monitoring changes taking place in the environment, lack long-term planning, erroneous development policy, unbalanced internal and external communication of an organisation, incorrect resources management, lack of change planning and management, inadequate organisational solutions, problems with solvency, financial losses, increasing operational costs, decreasing company value, staff conflicts, lack of competent managerial staff, increasing financial leverage in the capital structure and curbed development, innovation and investment processes. However, a crisis in a company may also be a turning point inspiring changes and may become an opportunity one must know how to use. (pp. 43–52).

Scientific-Technical Progress in Economic Practice

### **MANAGING A GREEN ENTERPRISE**

Cezary Tomasz Szyjko

As we face global warming and the decline of oil production, Author champions a spectrum of alternative energy sources, including hydropower, geothermal and biomass energies, solar, wind power and biofuels reporting on a number of community and cooperative alternative-energy successes within European Union as well as Poland. Dr Szyjko examines energy use throughout European Union legal initiatives and Poland's implementation steps. He analyzes various alternative energy sources available addressing each energy source's pros and cons based on needs, availability and environmental impact. The paper takes a pragmatic look at the myriad EU's and government efforts to promote renewables, and reports on what works, what doesn't, and why. The author shows how and why some policies have achieved impressive results, and others have failed. Skillfully interweaving technology, economics and politics he reveals how the best of policy ideas often end up with best results towards 2020. (pp. 53–64).

Intellectual Capital Development

### **COMPETITIVENESS OF UNIVERSITY ENTERPRISES**

Zbigniew Chyba

University enterprises so far have not been well known nor numerous in Poland. They mainly (90%) operate in advanced technology sector. Micro, small and medium enterprises constitute 95% of the total number of university enterprises. Main source of competitive advantage of the discussed enterprises is the staff's knowledge and their technological competences. New technologies described by M. E. Porter as a great market correcting mechanism also play an important role. The managerial staff in examined enterprises do yet not see the significance of some „soft” aspects of management such as organizational culture or intellectual capital. The article presents results of studies of Polish spin-off university enterprises as well as how the members of the discussed companies perceive effects of university entrepreneurship. (pp. 65–73).

People of Science and Economic Practice

## **EMPLOYEE OF KNOWLEDGE AND HIS EFFICIENCY**

Danuta Rojek

In the 21st century knowledge is becoming a strategic resource, a specific product of labour and the area of activity for employees of knowledge. However, employees' knowledge cannot be managed directly like material assets. Employees cannot be forced to use their knowledge in an optimal way. Assumptions regarding the role of human in organization made by Peter F. Druckner inspired the author to deliberate on the topic of conditions for the growth of employees' knowledge efficiency. Main part of the paper is devoted to ideas and new trends in organization management. (pp. 74–83).

Review

### **QUALITY MANAGEMENT: SELECTED ASPECTS.**

**A study prepared in fulfillment of the goals of the centre for quality studies at the Faculty of Management**

**Warsaw University of Technology**

**Stanisław Tkaczyk (red.), Dom Wydawniczy ELIPSA**

**Warszawa 2010**

Monika Wańtuchowicz

Authors of this scientific publication are specialists in the field of quality management working under the direction of prof. Stanisław Tkaczyk in the Qualitology Department, the Faculty of Management, Warsaw University of Technology. Presented study was prepared by: Bolesław Szomański, Katarzyna Skroban, Katarzyna Szczepańska and Iwona Głazewska. Their study is based on their broad knowledge and rich experience. The book is written in English, therefore it is addressed to all interested readers in Poland and abroad. Author of the review, Monika Wańtuchowicz, is PhD student at Wrocław University of Technology, author and co-author of about 60 publications in Polish and English. (pp. 84–86).



## *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 uwzględniać, iż artykuły publikowane są w technice czarno-białej.*

*Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorom zmian tytułów i podtytułów, skrótów w tekstach oraz poprawek stylistycznych. Autorzy wyrażają zgodę na publikację tekstów zarówno w formie drukowanej, jak i w postaci elektronicznej w wydaniu internetowym kwartalnika. 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](mailto: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.**