

## INWESTYCJE PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU KAPITAŁU PODWYŻSZONEGO RYZYKA

*Zbigniew Drenniak*

**Abstrakt:** Udział przedsiębiorstw w kapitale pozyskiwanym przez fundusze podwyższonego ryzyka jest wciąż niewielki. Poza pośrednimi formami inwestycji przedsiębiorstwa stają się bezpośrednimi inwestorami na rynku podwyższonego ryzyka poprzez tworzenie specjalnych jednostek w ramach struktury korporacyjnej. Obok korzyści finansowych celem takiej inwestycji może być pozyskanie lub rozwój nowych technologii. Udział funduszu podwyższonego ryzyka w tego rodzaju przedsięwzięciu może pomóc w ekspansji rynkowej i budowie wartości przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** corporate venturing, private equity, venture capital.

### 1. Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników, wśród których do najważniejszych należą kapitał i technologia. Nowo powstające, innowacyjne przedsiębiorstwa stają przed barierą pozyskania środków na finansowanie niejednokrotnie kosztownych przedsięwzięć inwestycyjnych. Pozyskanie kapitału z tradycyjnych źródeł może okazać się niemożliwe na tak wczesnym etapie rozwoju. Inną możliwością są inwestycje na rynku podwyższonego ryzyka i zaangażowanie się w ryzykowne przedsięwzięcia dające szansę osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków oraz uzyskania wielu innych korzyści, takich jak pozyskanie nowych technologii. Przedsiębiorstwa mogą bezpośrednio inwestować na rynku podwyższonego ryzyka lub korzystać z pośrednictwa specjalnie do tego wyspecjalizowanych funduszy *private equity/venture capital* (PE/VC).

W ostatnich latach udział przedsiębiorstw jako inwestorów pośrednich na rynku podwyższonego ryzyka w Europie kształtował się na bardzo niskim po-

ziomie od 2 do 5% środków pozyskanych przez fundusze PE/VC. Wiele projektów jest jednak realizowanych przez przedsiębiorstwa samodzielnie w ramach ich struktury organizacyjnej. W artykule zaprezentowano różne formy inwestycji przedsiębiorstw na rynku podwyższonego ryzyka. Niestety, brakuje wyczerpujących i aktualnych danych na temat rozwoju tego zjawiska.

## 2. Definicja corporate venturing

W literaturze można spotkać wiele definicji *corporate venturing* (CV). Warto przytoczyć kilka najczęściej cytowanych i ukazujących kierunek badań nad tym zjawiskiem.

Ralph Biggadike<sup>1</sup> definiuje CV jako wprowadzanie produktów lub usług, które nie były wcześniej wytwarzane przez przedsiębiorstwo, a do których wytworzenia niezbędne jest pozyskanie nowych czynników produkcji, kapitału ludzkiego czy wiedzy. Inni badacze, jak R. J. Ellis i N. T. Taylor<sup>2</sup>, za CV uznają realizowanie strategii rozbieżnej z dotychczasową działalnością w celu wchłonięcia niezależnej jednostki do struktur organizacyjnych korporacji i związanej z wykorzystaniem nowatorskich zasobów. Z kolei Pramodita Sharma starał się zbudować jedną definicję na bazie wcześniej przytaczanych. Według niego *corporate venturing* odnosi się do wszelkich działań mających prowadzić do powstania nowej jednostki organizacyjnej w ramach danej korporacji. Może to wynikać bądź prowadzić do innowacji, która z kolei miałaby pomóc w zdobyciu nowych rynków i/lub stworzeniu nowych produktów<sup>3</sup>.

*Corporate venturing* powinno być rozpatrywane jako zespół relacji tworzonych między przedsiębiorstwami. Mogą one dotyczyć zarówno podmiotów znajdujących się w tej samej grupie branżowej, jak i przedsiębiorstw zupełnie niepowiązanych. Wreszcie relacje te mogą być oparte na większej liczbie podmiotów w ramach specjalnego funduszu *venture capital*. Powiązane przedsiębiorstwa mogą się charakteryzować różnym poziomem rozwoju. Z reguły jednak inwestorem jest duże przedsiębiorstwo, które podejmuje się inwestycji w inne – mniejsze, najczęściej niepubliczne spółki.

Do cech charakterystycznych projektów inwestycyjnych realizowanych w ramach *corporate venturing* można zaliczyć<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> Biggadike R., The risky business of diversification. *Harvard Business Review* 1979, Vol. 57, Issue 3, s. 104.

<sup>2</sup> Ellis R. J., Taylor N. T., Specifying entrepreneurship. W: Churchill N. C. i in., *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley: Babson College, 1987, s. 528.

<sup>3</sup> Chrisman J. J., Sharma P., Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 1999, Vol. 23, Issue 3, s. 11–27.

<sup>4</sup> Block Z., MacMillan I. C., *Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm*. Washington: Harvard Business School Press, 2003, s. 14.

- zaangażowanie w działalność „nową” dla organizacji,
- wewnętrzne zainicjowanie działań,
- relatywnie wyższe ryzyko niepowodzenia w porównaniu z podstawową działalnością przedsiębiorstwa,
- większa niepewność powodzenia przedsięwzięcia inwestycyjnego niż działalność podstawowa,
- przez pewien okres możliwe jest wyodrębnienie nowej działalności i osobne zarządzanie nowo powstałą jednostką organizacyjną,
- celem podejmowanego przedsięwzięcia jest zwiększenie sprzedaży, zysków, produktywności czy poprawa jakości.

### **3. Podział inwestycji corporate venturing**

Inwestycje typu *corporate venturing* można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne *corporate venturing* odnosi się do tworzenia nowych innowacji w obrębie danej korporacji. Z kolei zewnętrzne *corporate venturing* to wszelkie działania prowadzące do powstania częściowo lub w pełni autonomicznej jednostki, poza strukturą organizacyjną korporacji<sup>5</sup>. Należy jednak dodać, że to właśnie zewnętrzne *corporate venturing* jest znacznie bardziej widoczne w otoczeniu gospodarczym. Co więcej, badania i opracowania statystyczne najczęściej obejmują tylko zewnętrzne inwestycje. Wynika to na pewno z faktu, że w przypadku wewnętrznego *corporate venturing* wszystkie działania odbywają się w obrębie jednej korporacji, co utrudnia zdobycie informacji odnośnie takiej inwestycji.

Inny podział, stosowany między innymi przez EVCA (European Private Equity and Venture Capital Association), wyróżnia bezpośrednie i pośrednie *corporate venturing*. W przypadku bezpośredniego *corporate venturing* korporacja przejmuje większościowe udziały w spółce niepublicznej, zazwyczaj poprzez stworzenie z niej swojej filii. Pośrednie *corporate venturing* polega na inwestycji w spółkę, ale za pośrednictwem specjalnego funduszu *venture capital*<sup>6</sup>.

Kombinacja tych dwóch zasadniczych podziałów *corporate venturing* pozwala na wyodrębnienie czterech innych form:

- bezpośredniej wewnętrznej (*direct-internal venturing* – DIV),
- bezpośredniej zewnętrznej (*direct-external venturing* – DEV),
- pośredniej wewnętrznej (*indirect-internal venturing* – IIV),
- pośredniej zewnętrznej (*indirect-external venturing* – IEV).

---

<sup>5</sup> Chrisman J. J., Sharma P., dz. cyt., s. 19–20.

<sup>6</sup> EVCA, Corporate Venturing 2004 – European Activity Report. *An EVCA Research Paper* 2005, October, s. 4.

Zgodnie z pierwszym modelem bezpośredniej inwestycji wewnętrznej nowa idea powstaje wewnątrz korporacji, a następnie jest finansowana, rozwijana i wprowadzana w życie przy wykorzystaniu wewnętrznych zasobów. Bezpośrednie finansowanie wewnętrzne przynosi dwie zasadnicze korzyści. Po pierwsze, daje szansę na rozwój potencjału przedsiębiorstwa i wzbogacenie jego zasobów rzeczowych i nierzeczowych, jak np. wiedzy. Po drugie, tego typu finansowanie pobudza działania rozwojowe w przedsiębiorstwie, wpływa na poprawę kultury organizacyjnej i rozwój kapitału ludzkiego w obrębie danej organizacji. Połączenie tych zalet pozwala na lepsze rozpoznanie i wykorzystanie możliwości inwestycyjnych. Należy jednak zwrócić również uwagę na wysokie koszty tego rodzaju finansowania, które przede wszystkim wiążą się z zaangażowaniem menedżerskim<sup>7</sup>.

Drugą formą inwestycji jest DEV, który ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo bez wykorzystania *venture capital* samo nabywa udziały w innym przedsiębiorstwie, niewchodzącym w skład tej samej korporacji. Głównym celem tego rodzaju finansowania jest transfer technologii i zasobów pomiędzy obydwojema podmiotami. Specyficzna relacja między korporacją a nowym przedsiębiorstwem może sprowadzać się jedynie do przekazania kapitału w zamian za udziały w spółce bądź też może być bardziej złożona i uwzględniać również wsparcie technologiczne i menedżerskie ze strony przedsiębiorstwa-inwestora. Podstawową zaletą tej formy inwestycji jest dostęp do nowych rynków, technologii innowacyjnych czy też wzrost reputacji poprzez współpracę z innowacyjnym podmiotem. Nie należy również zapominać o korzyściach typowo finansowych, jak np. zwolnienia podatkowe. W dłuższej perspektywie nowe przedsiębiorstwo może być doskonałym kandydatem do przejęcia i włączenia na stałe do korporacji. Wśród wad tego modelu inwestycyjnego wymienia się m.in. ryzyko nadszarpnięcia reputacji w przypadku niepowodzenia. Ponadto przedsiębiorstwo jest narażone na konflikt interesów zarówno wewnątrz korporacji, jak i między akcjonariuszami. Problemem może być dojście do konsensusu i przekonanie wszystkich do słuszności podejmowania takiej, a nie innej decyzji inwestycyjnej<sup>8</sup>.

Pośrednie finansowanie wewnętrzne jest związane z pojawieniem się trzeciego partnera, jakim jest fundusz *venture capital*. W tym przypadku fundusz jest tworzony w obrębie danej korporacji lub działa niezależnie, poza jej strukturą. W pierwszym przypadku jest najczęściej zarządzany przez menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwie będącym inwestorem. Główną zaletą tej formy jest sam udział specjalnie utworzonego funduszu, który wpływa na bardziej efektywne zarządzanie inwestycją, przyczynia się do zmiany kultury organizacyjnej

---

<sup>7</sup> Miles M. P., Covin J. G., Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 2002, Spring, No. 1, s. 26–28.

<sup>8</sup> Tamże, s. 29–30.

wewnątrz korporacji oraz pobudzenia innowacyjności i przedsiębiorczości. Działalność funduszu znacząco wpływa na zwiększenie liczby projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Podobnie jak w przypadku DIV ta forma jest stosunkowo kosztowna<sup>9</sup>.

Ostatnim modelem jest pośrednia inwestycja zewnętrzna. Podobnie jak poprzednio wymagane jest zaangażowanie specjalnego funduszu *venture capital*. Jednak w tym przypadku fundusz koncentruje się na poszukiwaniu bądź tworzeniu innowacyjnych projektów poza strukturą organizacyjną korporacji. Przedsiębiorstwo staje się zatem typowym inwestorem i dawcą kapitału dla funduszu *venture capital*. W przypadku pośredniego finansowania zewnętrznego możliwy jest również udział innych inwestorów korporacyjnych w danym przedsięwzięciu, co należy uznać za jedną z podstawowych zalet tego finansowania, gdyż pozwala rozłożyć ryzyko i koszty inwestycji. Inne korzyści wiążą się z oszczędnością czasu i przekazaniem spraw inwestycji wykwalifikowanym menedżerom funduszu. Ryzyko inwestycyjne i potencjalne korzyści, np. finansowe, są proporcjonalne do zaangażowania kapitałowego. Podstawową wadą tej formy finansowania jest znaczne utrudnienie w przepływie technologii między przedsiębiorstwem innowacyjnym a inwestorem. Korzyści z tej inwestycji mają zatem w tym przypadku charakter typowo finansowy<sup>10</sup>.

#### **4. Czynniki zachęcające przedsiębiorstwo do podjęcia inwestycji corporate venturing**

Istnieje wiele czynników, które mogą skłonić przedsiębiorstwa do podjęcia inwestycji *corporate venture capital* (CVC). Można je wskazać na poziomie sektora, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, oraz na poziomie wewnętrznym. Jednym z podstawowych czynników przyciągających inwestorów do danego sektora jest jego zaawansowanie technologiczne. Sektory o bogatych i innowacyjnych technologiach skupiają największy odsetek inwestycji *corporate venturing*. Duże zaawansowanie technologiczne stwarza szansę na pozyskanie wiedzy niezbędnej do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Branżami, które cieszą się największym zainteresowaniem inwestorów w Europie, są: biotechnologia, oprogramowanie komputerowe, farmaceutyka i technologie internetowe.

Kolejnym elementem przyciągającym inwestorów jest stopień ochrony własności intelektualnej. Przedsiębiorstwa będą preferowały sektory, gdzie własność intelektualna nie jest ściśle chroniona, co z kolei umożliwi łatwiejszy i szybszy przepływ wiedzy i nowych technologii. Niemniej jednak innowacyjne przedsiębiorstwa będące celem inwestycji w przypadku niedostatecznej ochrony własności intelektualnej mogą stosować inne metody zabezpieczające przed

---

<sup>9</sup> Tamże, s. 31–32.

<sup>10</sup> Tamże, s. 32–33.

odpływem wiedzy i technologii. Może to zatem skutkować bardziej restrykcyjną polityką w zakresie zachowania tajemnicy handlowej. Przedsiębiorstwa będące inwestorami stoją jednak w uprzywilejowanej pozycji, gdyż niejednokrotnie ich przedstawiciele zasiadają we władzach statutowych „nowego przedsiębiorstwa”, co pozwala na złamanie barier w przepływie informacji. Przedsiębiorstwa innowacyjne są zazwyczaj niechętne do współpracy z inwestorami typu CVC głównie w obawie przed odpływem technologii i utratą pozycji konkurencyjnej. Z drugiej jednak strony są one skłonne podjąć taką współpracę, jeśli uznają, że straty poniesione w wyniku utraty przewagi technologicznej zostaną zrekompensovane przez inne korzyści, takie jak możliwość korzystania z bazy produkcyjnej inwestora, jego sieci dystrybucyjnej czy zaplecza marketingowego, czego często brakuje nowo powstałym podmiotom<sup>11</sup>.

Samo przedsiębiorstwo również musi spełniać kilka warunków koniecznych do podjęcia inwestycji. Niezbędnym elementem jest na pewno dostępność kapitału. Dlatego też przedsiębiorstwa o znacznych wielkościach przepływów pieniężnych będą bardziej skłonne do podejmowania inwestycji *corporate venturing*. Poza dostępem do wolnych środków bardzo istotną kwestią są tzw. zdolności absorpcji nowych technologii. Własny dział badań i rozwoju (B + R) oraz wykwalifikowana kadra w zakresie oceny nowych technologii są podstawą do właściwego wykorzystania pozyskanych technologii. W wyniku inwestycji *corporate venturing* działalność B + R może pochodzić w całości ze źródeł zewnętrznych i tym samym ograniczyć wydatki wewnętrzne na badania i rozwój. Posiadanie własnego dobrze zorganizowanego działu B + R pozwala jednak na bardziej efektywne wykorzystanie wiedzy pozyskanej ze źródeł zewnętrznych<sup>12</sup>.

## 5. Cele finansowe i strategiczne realizowane poprzez corporate venturing

Decyzja o podjęciu inwestycji w ramach *corporate venturing* jest ściśle związana z celami, jakie chce osiągnąć przedsiębiorstwo. Wydawać by się mogło, że podstawowym kryterium wyboru inwestycji powinna być stopa zwrotu. W przypadku inwestycji *corporate venturing* kryterium finansowe nie jest jednak najistotniejsze (tab. 1). Niezwykle ważne jest dążenie do osiągnięcia celów strategicznych, które są kluczowe szczególnie w momencie podejmowania decyzji o uruchomieniu samego programu inwestycji *corporate venturing*. Mimo przewagi celów strate-

---

<sup>11</sup> Dushnitsky G., Lenox M. J., When do firms undertake R&D by investing in new ventures? *Strategic Management Journal* 2005, October, No. 26 (10), s. 950.

<sup>12</sup> Tamże, s. 952; Chesbrough H., Tucci C., *Corporate venture capital in the context of corporate innovation* [on-line]. [Dostęp 12.12.2009], s. 5–6. Dostępny w Word Wide Web: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=2520&cf=16>.

gicznych nad finansowymi znaczenie tych drugich jest również brane pod uwagę szczególnie przy wyborze konkretnych przedsiębiorstw – celów inwestycji<sup>13</sup>.

**Tab. 1.** Główne motywy podejmowania inwestycji *corporate venturing*

	Liczba	% wskazań	Średnia (%)
Finansowe	49	58	27
Strategiczne	77	92	62
Odpowiedzialność społeczna	10	12	5
Inne, np. rozwój regionalny	14	17	6
<b>Suma</b>	<b>150</b>	<b>179</b>	<b>100</b>

Zródło: *Corporate Venturing in Europe. Office for Official Publications of the European Communities*. Luxembourg 2001, s. 14.

Można wyróżnić trzy podstawowe motywy podejmowania decyzji strategicznej. Pierwszy z nich dotyczy procesu uczenia się. Przedsiębiorstwo zdobywa wiedzę, którą później może wykorzystać do własnego rozwoju. Proces uczenia się może zachodzić na poziomie rynkowym. Pozyskiwanie wszelkich informacji o potencjalnych inwestycjach przyczynia się do pogłębiania wiedzy o danym sektorze i poznawania stopnia jego rozwoju, przede wszystkim technologicznego. Najbardziej cenną wiedzą jest jednak ta zdobyta w ramach relacji z innowacyjnym podmiotem. Może ona następnie służyć poprawie własnej bazy, umiejętności, technologii i procesów produkcyjnych. Niezbędne jest jednak stworzenie odpowiednich relacji między przedsiębiorstwami opartych na współpracy i częstej komunikacji. Motyw uczenia się jest realizowany najczęściej poprzez inwestycje w tym samym sektorze lub w sektorach pokrewnych, ściśle związanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa będącego inwestorem. Przedsiębiorstwo może zdobywać również wiedzę w sposób pośredni, poprzez relacje z funduszem *venture capital*. Taka współpraca może pozytywnie wpłynąć na kulturę organizacyjną, podniesienie kwalifikacji menedżerów czy wzbogacenie wiedzy na temat inwestycji *venture capital*. Istotnym elementem współpracy może być pozyskanie nowych kontaktów, np. z bankami inwestycyjnymi, naukowcami czy innymi inwestorami *venture capital*.

Drugi rodzaj motywów dotyczy szeroko rozumianych możliwości, jakie stwarza relacja z przedsiębiorstwem będącym celem inwestycji. Ścisła współpraca ze spółką portfelową może w przyszłości skutkować chęcią jej przejęcia i włączenia na stałe do struktur organizacyjnych korporacji. Będzie to łatwiejsze, gdyż inwestor poznał spółkę, jej mocne i słabe strony i potrafi rzetelnie ocenić jej wartość. Niemniej jednak przejmowanie spółek portfelowych przez inwestorów jest stosunkowo rzadkie. Wynika to przede wszystkim z konfliktu

<sup>13</sup> *Corporate Venturing in Europe. Office for Official Publications of the European Communities*. Luxembourg 2001, s. 14.

interesów między inwestorem a przedsiębiorcą. Inwestycja może stwarzać również doskonałe możliwości do pozyskiwania informacji na temat rynku, na którym działa przedsiębiorstwo będące przedmiotem inwestycji, co przejawia się w chęci wejścia na nowe rynki. Warunkiem koniecznym jest oczywiście to, aby spółka będąca celem działała w sektorze innym niż sektor podstawowej działalności inwestora.

Trzecia grupa motywów dotyczy najogólniej wspierania działalności przedsiębiorstwa będącego inwestorem. Realizacja tego może odbywać się w drodze zwiększania popytu na technologie i produkty przedsiębiorstwa poprzez wspieranie podmiotów, które je wdrażają bądź wykorzystują. Doskonałym przykładem przedsiębiorstwa, które z powodzeniem realizuje tę strategię, jest Intel, który na początku lat 90. zaczął wspierać nowo powstające przedsiębiorstwa wytwarzające produkty komplementarne. Inwestycja w spółki produkujące odtwarzacze audio, wideo, oprogramowanie i sprzęt graficzny zwiększyła popyt na te produkty. W konsekwencji przedsiębiorstwa te miały większe zapotrzebowanie na mikroprocesory produkowane przez Intela<sup>14</sup>.

Ponadto przedsiębiorstwo będące inwestorem może rozwinąć komplementarne procesy np. produkcji i dystrybucji poprzez wprowadzanie nowych produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Co więcej, inwestor może w ten sposób zdobyć licencje na ich wytwarzanie. Tym samym może on zaoszczędzić czas i ograniczyć koszty, gdyż stworzenie nowych produktów przez przedsiębiorstwa innowacyjne często jest mniej czasochłonne i relatywnie tańsze niż w przypadku dużych korporacji<sup>15</sup>.

## 6. Inwestycje corporate venturing w Europie

Dane na temat inwestycji *corporate venturing* w Europie opierają się w głównej mierze na raportach publikowanych przez EVCA. Mimo że nie przedstawiają one pełnych informacji na temat rynku inwestycji *corporate venturing*, to pozwalają na zaobserwowanie pewnych wyraźnych tendencji.

Fundusze zgromadzone przez inwestorów korporacyjnych, z przeznaczeniem na bezpośrednie inwestycje, wyniosły w 2005 r. ponad 263 mln EUR. Warto jednak zaznaczyć, że zgromadzony kapitał pochodził w całości od innych podmiotów, takich jak: fundusze emerytalne (43%), inwestorzy indywidualni (36%), banki (15%) oraz agencje rządowe (6%)<sup>16</sup>. Znaczący wzrost pod

---

<sup>14</sup> Chesbrough H. W., Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review* 2002, March, No. 3, s. 95.

<sup>15</sup> Maula M., Corporate venture capital as a strategic tool for corporations. W: Landstrom H., *Handbook of Research on Venture Capital*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007, s. 375–380.

<sup>16</sup> Corporate Venturing 2005 – European Activity Report. *An EVCA Research Paper* 2006, October, s. 7.



względem kapitału zgromadzonego przez inwestorów korporacyjnych zbiegl się również z rosnącym zaangażowaniem kapitałowym na rynku podwyższonego ryzyka poprzez pośrednie inwestycje w fundusze PE/VC. W 2005 r. fundusze PE/VC pozyskały od przedsiębiorstw ponad 3,4 mld EUR<sup>17</sup>.

Inwestycje na rynku podwyższonego ryzyka powinny z założenia być skierowane do przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju, a więc w fazie tzw. zasiewu i startu rynkowego (*seed and start-up*). Dane statystyczne nie potwierdzają jednak tej zależności i w największej części inwestycje na rynku podwyższonego ryzyka są związane z finansowaniem ekspansji i wykupów menedżerskich (odpowiednio 22 i 68% z ogólnej wartości ponad 47 mld EUR w roku 2005)<sup>18</sup>. W przypadku inwestycji *corporate venturing* struktura finansowania z podziałem na poszczególne stadia wygląda zupełnie odmiennie. Choć podobnie jak na rynku kapitału podwyższonego ryzyka duże znaczenie ma finansowanie ekspansji rynkowej (37%), to bardzo duży odsetek inwestycji jest przeznaczony na finansowanie wczesnych faz rozwoju (w sumie 40%). Taka struktura potwierdza, że podstawowym celem tego rodzaju inwestycji jest finansowanie nowych przedsięwzięć służących rozwojowi podstawowej działalności przedsiębiorstwa inwestora i wejścia na nowe rynki. Od wielu lat inwestycje na rynku *corporate venturing* w Europie w przeważającej mierze trafiają do dwóch krajów – Wielkiej Brytanii i Francji, których łączny udział wynosi ok. 40%. Pozostałe kraje, w których najczęściej zainwestowano, to m.in. Niemcy, Włochy, Szwecja (łącznie ok. 30%).

Dane na temat inwestycji *corporate venturing* z podziałem na poszczególne sektory pokazują, że zasięg tych inwestycji jest dość szeroki. Niemniej jednak sektorami, które cieszą się największym zainteresowaniem, są: dobra konsumpcyjne, biotechnologia, oprogramowanie komputerowe, które stanowiły ok. 39% ogólnej sumy inwestycji. Inne równie atrakcyjne sektory to: produkcja i usługi przemysłowe oraz farmacja, z udziałem 9% każdy. Dane te potwierdzają zatem, że inwestycje *corporate venturing* w dużej mierze są skierowane do sektorów wysokich technologii<sup>19</sup>.

## **7. Podsumowanie**

Inwestycja na rynku podwyższonego ryzyka może okazać się atrakcyjną propozycją dla przedsiębiorstw stawiających na dynamiczny rozwój, a mających trudności z pozyskaniem kapitału z tradycyjnych źródeł. Możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków z zainwestowanego kapitału, a przede wszystkim dostęp do nowych technologii, pozwalają na wzrost wartości przedsiębiorstwa

---

<sup>17</sup> *EVCA Yearbook 2007*. Brussels: EVCA, 2007, s. 62.

<sup>18</sup> Tamże, s. 70.

<sup>19</sup> *Corporate Venturing 2005 – European Activity Report. An EVCA Research Paper 2006*, October, s. 8–14.

i zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Odpowiednie wykorzystanie zalet wynikających z inwestycji na rynku podwyższonego ryzyka wymaga od przedsiębiorstwa zbudowania odpowiednich relacji z partnerami uczestniczącymi w transakcji (innymi przedsiębiorstwami czy funduszami podwyższonego ryzyka). Wykorzystanie ich wiedzy i doświadczenia może znacznie skrócić okres ekspansji rynkowej, podnieść reputację przedsiębiorstwa i tym samym przyczynić się do jego szybkiego rozwoju.

## Literatura

- Biggadike R., The risky business of diversification. *Harvard Business Review* 1979, Vol. 57, Issue 3.
- Block Z., MacMillan I. C., *Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm*. Washington: Harvard Business School Press, 2003. ISBN 1-58798-211-0.
- Chesbrough H. W., Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review* 2002, March, No. 3.
- Chesbrough H., Tucci C., *Corporate venture capital in the context of corporate innovation* [online]. [Dostęp 12.12.2009]. Dostępny w Word Wide Web: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=2520&cf=16>.
- Chrisman J. J., Sharma P., Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 1999, Vol. 23, Issue 3.
- Corporate Venturing 2005 – European Activity Report. *An EVCA Research Paper* 2006, October.
- Corporate Venturing in Europe. W: *Office for Official Publications of the European Communities*. Luxembourg 2001.
- Dushnitsky G., Lenox M. J., When do firms undertake R&D by investing in new ventures? *Strategic Management Journal* 2005, October, No. 26 (10).
- Ellis R. J., Taylor N. T., Specifying entrepreneurship. W: Churchill N. C. i in., *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley: Babson College, 1987. ISBN 0910897085.
- EVCA, Corporate Venturing 2004 – European Activity Report. *An EVCA Research Paper* 2005, October.
- EVCA Yearbook 2007*. Brussels: EVCA, 2007. ISBN 9789077715086.
- Maula M., Corporate venture capital as a strategic tool for corporations. W: Landstroom H., *Handbook of Research on Venture Capital*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007. ISBN 978-1-84542-312-4.
- Miles M. P., Covin J. G., Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 2002, Spring, No. 1.

## KOMPETENCJE PRACOWNICZE W ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

*Anna Dziadkiewicz-Ilkowska*

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono model organizacji uczącej się na przykładzie małego biznesu. W tego typu organizacjach kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem sukcesu i jednocześnie siłą napędową potencjału intelektualnego i rozwojowego, który sprawia, że firma staje się bardziej kreatywna i otwarta na nowe sposoby myślenia o zarządzaniu i prowadzeniu biznesu. Praca pokazuje także, że nawet mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa mogą odnieść sukces na rynku, jeśli inwestują w rozwój pracowników.

**Słowa kluczowe:** model organizacji uczącej się, organizacja ucząca się, potencjał intelektualny i rozwojowy, zarządzanie wiedzą.

### 1. Wprowadzenie

Coraz częściej we współczesnych organizacjach dochodzi do „globalizacji umysłów” polegającej na współpracy osób pochodzących z różnych kultur, rozumiejących przemiany mentalnościowe i potrafiących wykorzystywać potencjał intelektualny<sup>1</sup>. Można śmiało powiedzieć, że w organizacji uczącej się kluczowym czynnikiem sukcesu jest kapitał ludzki, a siłą napędową jego potencjał intelektualny i rozwojowy, dzięki któremu organizacje te są coraz bardziej kreatywne i otwarte na nowe sposoby myślenia w zarządzaniu organizacją i kierowaniu personelem.

Organizację tworzy energia jej pracowników, inteligencja, błyskotliwość i pomysłowość w rozwiązywaniu problemów. Warto zwrócić uwagę, że zaangażo-

---

<sup>1</sup> Kolasińska E., Polityka personalna w przedsiębiorstwie przyszłości. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2003, nr 2, s. 15.

żowanie pracownika określa jego stopień identyfikacji z firmą oraz odpowiedzialność i sumienność w wykonywaniu obowiązków. Podsumowując, można stwierdzić, że organizacja ucząca się to taka, która potrafi odkryć i wykorzystać zaangażowanie pracownika oraz, widzi też możliwości uczenia się na każdym szczeblu organizacyjnym.

## 2. Istota organizacji uczącej się i warunki jej zaistnienia

Koncepcja organizacji uczącej się powstała jeszcze w latach 90. David A. Garwin wskazuje na dwa kierunki stanowiące zaczątki tej koncepcji. Przede wszystkim zwraca uwagę na brak jasnych zasad kierujących organizacjami uczącymi się, charakterystycznych metod i technik, którymi powinien się posługiwać *top management*. Brak jest również narzędzi pomiarowych do oceny organizacyjnego poziomu kompetencji i stopnia uczenia się.

W literaturze przedmiotu pod pojęciem uczącego się przedsiębiorstwa rozumie się takie, które umożliwia naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje<sup>2</sup>. W organizacji uczącej się nacisk kładzie się na innowacje i kreatywność, gdyż w myśl definicji sukces odnieść mogą tylko te firmy, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, są skore do jej upowszechniania w organizacji i szybko wchłaniają nowości, zarówno technologiczne, jak i produktowe. Ta innowacja, to tworzenie nowego, a nie jedynie przetwarzanie obiektywnych informacji. Innowacje polegają zaś na czerpaniu z subiektywnej wiedzy i pomysłów wszystkich pracowników oraz odkrywaniu ich w całej organizacji, ponieważ zgodnie z powyższą koncepcją organizacja wspiera uczenie się indywidualne, grupowe i zespołowe wszystkich swoich pracowników i dzięki temu ciągle się przekształca. Można śmiało powiedzieć, że organizacja przestaje być wówczas budynkiem, lecz staje się żywym organizmem, posiadającym tożsamość i wspólny plan na przyszłość.

Nancy M. Dixon uważa, że organizacja ucząca się [...] *świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego przekształcania organizacji w kierunku, który pozwoli na zwiększanie zadowolenia beneficjentów*<sup>3</sup>. Organizacja taka charakteryzuje się otwartością, myśleniem systemowym, kreatywnością, skutecznością i zdolnością uczenia się<sup>4</sup>. W dzisiejszym świecie organizacje uczące się stają się koniecznością ze względu na zmiany środowiskowe, coraz bardziej turbulentne otoczenie i potrzebę szybkiego reagowania na zmianę. W tego rodzaju organizacjach zauważa się, że czynnikiem budującym trwale przewagę konkurencyjną stają się ludzie.

---

<sup>2</sup> Pedler M. J., Burgoyne J. G., Boydell T. H., *The learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1997, s. 3.

<sup>3</sup> Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE, 1999, s. 84.

<sup>4</sup> Tamże, s. 86.

Pojęcie organizacji uczącej się nie jest nowe, choć dopiero ostatnio stało się bardzo popularne. Polski termin pochodzi z książki Petera Senge'a *Piąta dyscyplina*. Wiele firm szczeni się mianem takiej, choć daleko im do modelu OUS (organizacji uczącej się). Najbardziej znanym, doświadczonym i cenionym ośrodkiem zajmującym się praktyczną implementacją koncepcji OUS w firmach jest amerykańskie *Organizational Learning Center*, założone i prowadzone przez P. Senge'a. Pierwszym krokiem w organizacji, która pretenduje do nazwy organizacji uczącej się, jest uświadomienie pracownikom, że muszą być przygotowani na tzw. *Galilean gift* – totalną przemianę stanu umysłu. Następnie wyjaśnia się kandydatom, co będzie oznaczała taka przemiana dla ich cech indywidualnych oraz kultury organizacji. Etapy uczenia się w organizacji przedstawiono w tabeli 1.

**Tab. 1.** Etapy uczenia się w organizacji

Pozyskiwanie wiedzy	Rozwijanie i doskonalenie kwalifikacji, dogłębne rozumienie, budowanie relacji
Dzielenie się wiedzą	Rozpowszechnianie wiedzy w zakresie organizacji
Wykorzystywanie wiedzy	Integracja uczenia się w jak najszerszy sposób, pozwalający na generalizowanie jej, dzięki czemu można stosować ją w nowych sytuacjach

Zródło: Dzieńdziora J., Smolarek M., *Organizacje uczące się na przykładzie małej firmy*. W: Engelhardt J., Brojak-Trzaskowska M., Porada-Rochoń M. (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009, s. 137.

Peter Senge uważa, że można dążyć do bycia organizacją uczącą się, nie można zaś powiedzieć, że się nią jest. OUS to sposób na życie, a nie strategia, którą firma ustala na walnym zgromadzeniu. Organizacja ucząca się z definicji to [...] *nieustannie ewoluujące przedsiębiorstwo, które dostosowuje się do otoczenia, koncentrując uczenie się na aktualnie dominujących siłach konkurencyjnych*<sup>5</sup>.

Pięć warunków funkcjonowania OUS to<sup>6</sup>:

- mistrzostwo osobiste,
- modele myślowe,
- wspólna wizja,
- zespołowe uczenie się,
- myślenie systemowe.

<sup>5</sup> Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE, 2006, s. 317.

<sup>6</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, 2000, s. 226.

Mistrzostwo osobiste – to szczególny rodzaj biegłości, którą nabywa się w trakcie ćwiczeń. Obejmuje ono umiejętności zawodowe oraz dyspozycje moralne, pozwalające konsekwentnie wytyczać cele i budować wizję własnej organizacji. Mistrzostwo osobiste to proces ciągłego doskonalenia postrzegania rzeczywistości i dostosowania się do zmieniających się warunków w otoczeniu. Zazwyczaj przed pracownikami nie stawia się pytań typu: „Na czym tobie naprawdę zależy?”, „Do czego dążysz?”, „Czemu warto poświęcić życie?”. Rzadko która organizacja zachęca pracowników do próby odpowiedzi na takie pytania. Najczęściej organizacje nie stawiają przed pracownikami interesujących celów, przez co zniechęcają ich do dalszego rozwoju. Zdarza się i tak, że przełożeni reagują negatywnie na innowacyjne pomysły pracowników. Przy braku wsparcia i ogólnym marazmie otoczenia potencjalni twórcy tracą zapał do pracy i pracują biernie, nie wychylając się poza przeciętność. Wydaje się więc, że tylko organizacje, które wspierają swoich pracowników i pozwalają im realizować swoje pomysły mogą osiągnąć prawdziwy sukces. Cele, które przychodzą łatwo – rozleniwiają.

Warto w tym miejscu wyjaśnić pojęcie napięcia twórczego, które pojawia się, gdy pracownicy starają się zbliżyć wizję stworzenia czegoś nowego do rzeczywistości. W umyśle człowieka działają dwie siły – jedna to przekonanie o własnej bezsilności, druga zaś to wizja, którą każdy chce przetworzyć na rzeczywistość. Warto dodać, że im bardziej człowiekowi udaje się osiągać zamierzone cele, tym bardziej przekonuje się o swoich możliwościach i potencjale.

Co więcej, aby organizacja mogła się rozwijać, pracownicy muszą być świadomi własnego sposobu myślenia. Modele myślowe tworzą stereotypy, schematy i ograniczenia. Jeśli pracownik jest świadomy swojego sposobu myślenia, to wówczas łatwiej mu zbliżyć się do porozumienia z innymi, zwłaszcza że ukrywanie utrudnia współdziałanie. Przykład myślenia stereotypowego pojawił się m.in. w latach 70. w Stanach Zjednoczonych, gdy utworzono kartel OPEC. Wówczas wiele czynników zwiastowało kryzys, jednak zarządy koncernów naftowych, które przez lata czerpały nieprzerwane zyski, zignorowały je. Wybitni analitycy nie mogli wyobrazić sobie, że przemysł naftowy zostanie zachwiany. Tymczasem Shell, będący na ostatnim miejscu w hierarchii wielkich firm naftowych, w czasie owego kryzysu awansował na szczyt listy. Sukces tej firmy polegał nie na zauważeniu symptomów kryzysu, ponieważ również jego analitycy je zignorowali, lecz na uświadomieniu narastającego problemu zarządowi. Shell zachował się jak organizacja ucząca się, w porę ograniczając inwestowanie w nowe rafinerie i zamiast wprowadzać centralne zarządzanie, oddelegował uprawnienia do poszczególnych regionów, gdyż kryzys dotknął je w różny sposób. Pracownicy Shella nie szukali potwierdzenia stereotypów, że rynek naftowy jest nietykalny, lecz szukali czynników, które tym stereotypom zaprzeczały. Planiści stworzyli scenariusze – pesymistyczny, optymistyczny i najbardziej prawdopodobny. Większość firm poprzestała na drugim. W Shellu uświadomiono sobie, że istnieje więcej niż jeden prawidłowy sposób spojrzenia na

daną sprawę. W dzisiejszych organizacjach większość menedżerów przechodzi szkolenia, w ramach których uczą się zadawać pytania, nie zaś doradzać, przez co pogłębiają jedynie swoje poglądy, nie zauważając podstawowych prawidłowości. Nie można jednak mówić, że modele myślenia są zawsze negatywne. Pozytywnym przykładem jest kultura organizacji, zwłaszcza jej część związana z komunikacją. To takie „porozumiewanie się bez słów w organizacji”.

Kolejnym warunkiem funkcjonowania organizacji uczącej się jest wspólna wizja. Bierze się ona z indywidualnych marzeń i planów pracowników. Stąd tak istotne jest wspieranie rozwoju osobistego członków zespołu. W celu stworzenia wizji przyszłości potrzebnych jest kilka czynników. Przede wszystkim wspólne działanie musi być ważne dla wszystkich członków firmy – trudno wyobrazić sobie, że wizję budują osoby, które w firmie pracują, bo muszą. Ponadto osoby współpracujące muszą być ze sobą szczerze i mieć odwagę ujawniać swoje marzenia. Wizja jest prawdziwa wówczas, gdy większość pracowników uznaje ją za wiarygodną, nie zaś za pseudowizję, która nie motywuje do działania bądź jest tak oderwana od rzeczywistości, że wydaje się tylko wzniosłą deklaracją, a nie celem, który organizacja pragnie wcielić w życie.

Innym warunkiem niezbędnym do stworzenia organizacji uczącej się jest zespołowe uczenie się (inaczej zespołowe rozwiązywanie problemów). W tym przypadku najbardziej liczy się szczerść i tym samym dobry przepływ informacji. Chodzi tu o możliwość zespołowego rozwiązywania problemu zamiast indywidualnego skupiania się nad nim. Często zdarza się, że skumulowany wysiłek wszystkich jest zbędny, ponieważ każdy z pracowników potrafi indywidualnie dążyć do mistrzostwa osobistego i podziela wspólną wizję, zespołowe uczenie idzie mu natomiast znacznie gorzej. Wówczas znaczącą rolę musi odegrać przełożony, który powinien stworzyć warunki do prowadzenia dialogu.

W skrócie powyższe rozważania można sprowadzić do prostej sekwencji: pracownicy organizacji muszą reprezentować wysoki stopień kompetencji (mistrzostwo osobiste), muszą uporządkować swój sposób myślenia (myślenie modelowe), mieć marzenia i wiedzieć, jakim celem one przyświecają (wspólna wizja przyszłości).

Myślenie systemowe to najważniejsza dyscyplina OUS. Jej głównym założeniem jest postrzeganie organizacji jako systemu, który składa się z elementów częściowych i interakcji między nimi zachodzących. Myślenie takie jest potrzebne, ponieważ pozwala zauważyć efekt opóźnienia, gdyż skutki decyzji podejmowanych obecnie dają efekty w dalekiej przyszłości. W myśleniu systemowym zwraca się także uwagę na konieczność patrzenia na całość problemu, nie zaś na jeden element. System to przecież zbiór połączonych ze sobą elementów, wśród których zachodzi sprzężenie zwrotne. W związku z tym nie trzeba robić wszystkiego etapowo – jeśli pracownicy myślą dynamicznie i udaje im się ogarnąć wzrokiem całą organizację, mogą pracować, wykonując kilka zadań jednocześnie.

Istnieje wielu zwolenników takiego podejścia, choć nie brakuje przeciwników. Mówią oni, że jest to wymysł, fikcja i taki twór jak organizacja ucząca się

w realnym świecie nie występuje. Są też tacy, którzy twierdzą, że ten temat jest im całkowicie obojętny. Należy jednak mieć na uwadze to, że postęp naukowo-techniczny jest tak duży, że wymaga od firm ciągłych przeobrażeń w zakresie produkcji, usług oraz technologii, w szczególności informatycznych. W konsekwencji rozwój przedsiębiorstw, bazujących na filozofii ciągłego uczenia się, jest zdeterminowany tworzeniem przez nie nowych strategii, umożliwiających im utrzymanie i zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując, należy zwrócić więc uwagę na dwa kierunki definiowania organizacji uczącej się – jako organizację, która z jednej strony dostosowuje się do zmian w otoczeniu, z drugiej uwzględnia proces uczenia się wszystkich jej członków.

W organizacji uczącej się ogromną rolę odgrywa kultura rozumiana jako system wartości, norm i standardów uznawanych przez jej pracowników. Kultura organizacyjna przedstawia otoczeniu sposób myślenia i zachowania się pracowników organizacji. Styl bycia pracowników przekłada się zaś na wizerunek organizacji na zewnątrz, przedstawiając ją jako otwartą, innowacyjną, przyjaźnie nastawioną na klienta, dostosowaną do otoczenia i poszukującą trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>.

W organizacji uczącej się najważniejszą rolę odgrywa naczelne kierownictwo, które powinno tworzyć strategię personalną, mającą na celu rozwój kompetencji pracowników. Menedżer w takiej organizacji powinien ułatwić pracownikom drogę do ustawicznej nauki, dlatego sam musi być otwarty, umiejętnie kierować personelem, posiadać zdolności komunikacji i negocjacji.

Modele organizacji uczącej się nie są pozbawione wad. Przede wszystkim zapomina się, że organizacja ucząca się nie może sama w sobie być jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej. Istnieje zawsze kwestia konkurencyjności, która musi być brana pod uwagę na każdym etapie działalności. W literaturze przedmiotu autorzy skupiają się głównie na aspekcie operacyjnym – czyli bieżącym działaniu organizacji, pomijając całkowicie aspekt strategiczny. Należy jednak pamiętać, że konkurencja i zmiany strategiczne są ze sobą nierozzerwalnie związane. Kluczem do sukcesu jest bowiem dostosowywanie organizacji do zmieniającego się nieustannie otoczenia. Konkurencyjność należy traktować zaś jako proces kształtowany dzięki temu, że otoczenie uczy się i poznaje nowości. Często zapomina się także o podejściu planistycznym, a właśnie podejście strategiczne mówi o tym, by jednocześnie ustalać cele i środki, które następnie wzajemnie się przeplatają.

W celu zrozumienia powyższych procesów należy przybliżyć definicję uczenia zachowawczego i poznawczego. Uczenie zachowawcze to nowe sposoby działania lub też reagowania opartego na dotychczasowych interpretacjach. Uczenie poznawcze polega zaś na zmianach organizacyjnych, wpływających na

---

<sup>7</sup> Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 2000, s. 23.



interpretację faktów, które na nowo kształtują wspólne rozumienie rzeczywistości przez pracowników organizacji. Często uczenie zachowawcze, inaczej zwane adaptacyjnym, określa się też jako jednopętlowe, gdyż jest to robienie tego samego, tylko lepiej, tymczasem uczenie poznawcze, zwane inaczej transformacyjnym, jest działaniem dwupętlowym, gdyż jest to robienie tego samego inaczej lub też robienie czegoś zgoła innego<sup>8</sup>. Pracownicy organizacji uczącej się, zdaniem P. Senge'a, poszukują wciąż inspiracji do uczenia się, tworzą wzorce nie-stereotypowego myślenia i rozwijają się w pracy zespołowej<sup>9</sup>.

Funkcjonowanie organizacji uczącej się opiera się na następujących założeniach<sup>10</sup>:

- źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest zdolność uczenia się szybciej niż konkurencja;
- kluczowym czynnikiem jest przywództwo intelektualne;
- uczącą organizację tworzą uczący się ludzie;
- organizacja nie tylko wywiera presję na uczenie się jej członków, lecz także stwarza warunki do późniejszego wykorzystania nowej wiedzy i umiejętności;
- w przedsiębiorstwie dominuje atmosfera profesjonalizmu i jakości;
- wszyscy członkowie organizacji są zachęceni do formułowania nowych pomysłów i rozwiązań.

Istotą organizacji uczącej się jest realizowanie procesu organizacyjnego, który składa się z następujących składowych: uczenia tradycyjnego (edukacyjnego), empirycznego i cybernetycznego. Tradycyjne uczenie jest wyznaczone przez aktywne szkolenia, udział w konferencjach, treningach itp., to także dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami oraz samokształcenie. Uczenie empiryczne to zaś odkrywanie nowych sposobów postrzegania poprzez praktyczne działanie. Z kolei uczenie cybernetyczne polega na dostrzeganiu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowanie i zmiany<sup>11</sup>.

Innowacje są konieczne dla realizacji wszelkich zmian i udoskonaleń, przez co stają się warunkiem osiągnięcia sukcesu w organizacji. Mogą być zarówno elementem strategicznej ofensywy firm wchodzących na rynki, jak i defensywą firm ustabilizowanych i dobrze prosperujących<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Tamże, s. 317–318.

<sup>9</sup> Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*. Warszawa: Wydaw. PETIT, 1999, s. 22.

<sup>10</sup> Juchnowicz M., Motywowanie do rozwoju. W: Rybak M. (red.), *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: SGH, 2000, s. 181.

<sup>11</sup> Mikula B., Ziębicki B., Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się. *Problemy Jakości* 2001, nr 3, s. 30.

<sup>12</sup> Penc J., Zarządzanie w nowej ekonomii. *Przegląd Organizacji* 2001, nr 11, s. 129.

Cechy organizacji uczącej się to:

- uczenie się na błędach,
- ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia,
- rozwój personelu prowadzony przez kierownictwo,
- delegowanie uprawnień i decentralizacja,
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania,
- częste przeglądy procedur działania,
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- ścisła współpraca między wydziałami.

Podstawowe cechy organizacji uczącej się, wraz z różnicami pomiędzy organizacją tradycyjną i nowoczesną – uczącą się można zobrazować także tabelarycznie (tab. 2).

### 3. Model uczenia się konkurentów

Aby uzyskać przewagę strategiczną, niezbędna jest wiedza o konkurentach, konsumentach, dostawcach, kanałach dystrybucji i technologii. Stąd konieczność powiązania własnej strategii z uczeniem się konkurentów. Wynika to z dwóch przesłanek. Po pierwsze, zmiany w obszarze konkurentów, kanałów zaopatrzenia i dystrybucji są niezwykle trudne do przewidzenia, model organizacji jest więc bardzo słabo powiązany z jej przyszłym otoczeniem. Każda organizacja musi określić procesy uczenia się, aby móc zdobyć informacje o przyczynach, charakterze i skutkach możliwych zmian<sup>13</sup>. Po drugie, obserwacje otoczenia powinny być ciągle, gdyż tylko wówczas można je wykorzystać do podejmowania decyzji.

Niedocenie procesu uczenia się konkurencji prowadzi do stagnacji kadry kierowniczej, a wiedza staje się nieaktualna i tym samym mało przydatna do budowania przewagi konkurencyjnej. Dane o konkurentach są niezbędne, ale też niewystarczające dla uczenia się. Muszą zostać następnie poddane procesowi przetwarzania, czyli selekcji, uporządkowaniu i interpretacji. Informacje tego typu stanowią „wyjście” do modelu uczenia się, a gdy dodatkowo zostają przyswojone przez co najmniej jednego uczestnika organizacji, stają się wiedzą<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Fahey L., Randall R., *Learning from the Future. Competitive Foresight Scenarios*. New York: John Wiley & Sons, Incorpo, 1997, s. 52.

<sup>14</sup> Nonaka I, Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 1995, s. 84.

**Tab. 2.** Cechy organizacji

Cechy organizacji	
tradycyjnej	uczącej się
Karanie za popełnione błędy	Uczenie się na błędach
Wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe	Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia
Działanie na podstawie stałych procedur pracy	Dostosowanie procedur do sytuacji
Kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel	Kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników
Niepodjęcie ryzyka, postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji	Podjęcie ryzyka
Odradzanie eksperymentowania	Zachęcanie do eksperymentowania
Prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu	Rutynowe rewizje procedur działania
Zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy	Zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy
Zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań	Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań
Podjęcie decyzji oparte na intuicji i/lub ustalonych procedurach	Podjęcie decyzji na podstawie danych empirycznych
Utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłączanie do innych wydatków	Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami
Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania	Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania

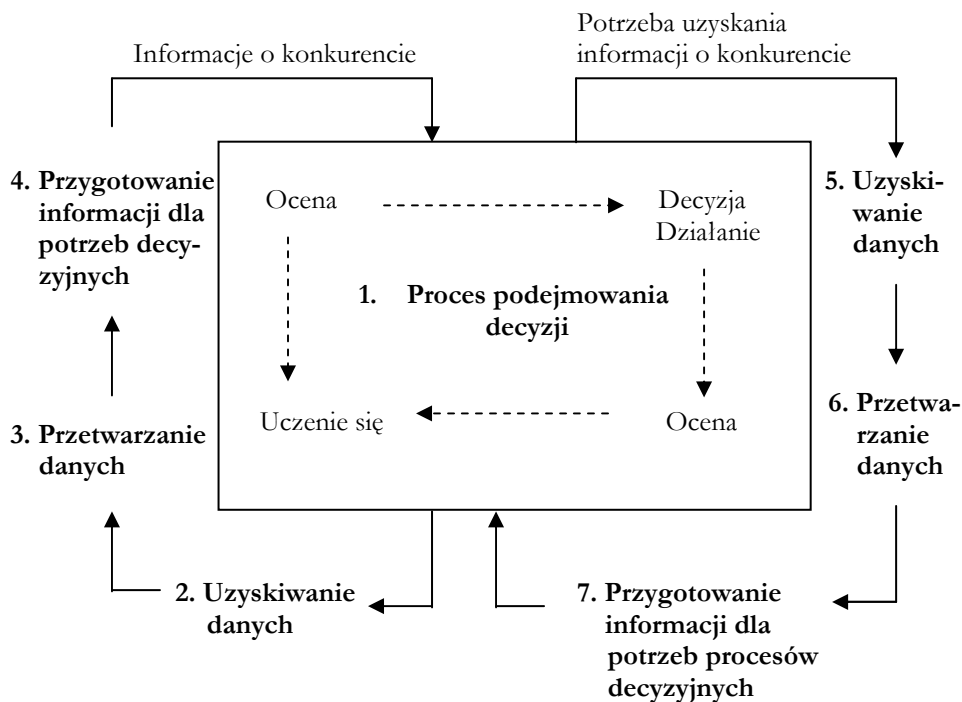
Źródło: Mikula B., Ziębicki B., *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*. Kraków: Wydaw. Informacji Ekonomicznej, 2001, t. 4, s. 270.

Warto podkreślić, że uczenie się organizacji podobnie jak proces pozyskiwania wiedzy nie jest celem samym w sobie. To dopiero wyniki procesu uczenia się muszą być powiązane z procesami podejmowania decyzji, a decyzje powinny ukierunkowywać nasze działania. W konsekwencji jakość wyrobów może się poprawić, a zachowania i działania mogą ulec znacznemu ulepszeniu.

Powiązanie tworzenia wiedzy z jej wykorzystaniem zostało zaprezentowane na rysunku 1. Model ten przedstawia dwa obszary: uzyskiwanie wiedzy o konkurentach, a także konsumentach, kanałach, dostawcach i innych elemen-

tach otoczenia konkurencyjnego oraz wykorzystanie nabytej wiedzy w procesach decyzyjnych (prostokąt na rys. 1). W obu obszarach realizowane są określone procesy informacyjne. Pozyskiwanie i wykorzystanie informacji wymaga trzech rodzajów działań:

- uzyskiwania danych (wejście),
- przetwarzania,
- przygotowywania informacji dla potrzeb procesów decyzyjnych (wyjście).



**Rys. 1.** Proces uczenia się organizacji

Źródło: Fahey L., *Competitors*. New York: J. Wiley & Sons, 1999, s. 176.

Zaprezentowane na rysunku dwie pętle sprzężeń zwrotnych tworzą i wykorzystują wiedzę o konkurencie. Pierwsza ma charakter pierwotny i ilustruje więzi pomiędzy czynnikami sprawczymi, powodującymi powstanie silnych bodźców uczenia się (blok 1, lewa dolna część modelu), a działaniami tworzącymi pętlę sprzężenia zwrotnego (bloki 2, 3 i 4), które powodują, że w procesie decyzyjnym wykorzystuje się wiedzę o konkurencie (wyjście z bloku 4). Druga pętla sprzężenia zwrotnego przedstawia zastosowanie zdobytej wiedzy w rezultacie podjęcia decyzji. Zaczyna się od wyjścia z bloku decyzyjnego, a tworzą ją działania zawarte w blokach 5, 6 i 7. W blokach tych realizuje się te same rodzaje działań co w blokach 2, 3 i 4, ale na wyższym poziomie jakościowym, gdyż na bazie już wykorzystywanej wiedzy o konkurencie w procesie decyzyjnym. Istnieje więc cały szereg cykli przynoszących wciąż nową wiedzę.

#### 4. Małe organizacje uczące się

Warto w tym miejscu przedstawić ciekawe wyniki ankiety, która została przeprowadzona wśród 209 małych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terytorium Polski<sup>15</sup>. Wśród badanych firm wyodrębniono trzy grupy przedsiębiorstw:

- silnie uczące się,
- średnio uczące się,
- słabo uczące się.

Kryterium kwalifikacyjnym było spełnienie następujących warunków: kreatywność, otwartość na nowe eksperymenty, otwartość na nowe doświadczenia, odpowiedzialne podejmowanie ryzyka, ciągle zdobywanie wiedzy, gotowość do akceptacji błędów, szybkość działania oraz skuteczność<sup>16</sup>. W rezultacie okazało się, że 33% ogółu badanych firm to organizacje szybko uczące się, nieco mniej (27%) należy do średnio uczących się, a 41% z nich to organizacje słabo uczące się.

Należy zwrócić uwagę, że wśród przedsiębiorstw silnie uczących się niemal 60% zatrudniało 10–49 pracowników, nieco powyżej 40% to mikroprzedsiębiorstwa. Większość firm była prowadzona przez osoby z wyższym wykształceniem (55,9%), z pomaturalnym – 23,5%, z wykształceniem średnim – 16,2%, z zasadniczym tylko 4,4%. Niemal 90% przedsiębiorców posiadała wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa silnie uczące się wysoko oceniły swoją sytuację konkurencyjną ze względu na zastosowanie nowych technologii (60,3%), oprawę jakości dotychczasowych produktów i wzorów (10,3%) oraz wprowadzanie nowych produktów i wzorów (17,6%). Ich głównym celem strategicznym był rozwój (89,7%), a tylko 2,9% chciało zakończyć swoją działalność, sprzedać albo przekazać ją młodszemu pokoleniu. Analizowane przedsiębiorstwa posiadały zarówno wizję rozwoju, jak i wizję pozycji firmy w przyszłości w formie konkretnego projektu (80%).

Co ciekawe, wśród organizacji silnie uczących się co drugie funkcjonowało w branży o szybkim tempie zmian, co oznacza, że nawet mała organizacja musi potrafić szybko adaptować się do nowych przemian. Ich strategię działania różniły się od siebie. Najczęściej badane przedsiębiorstwa wybierały strategię rozszerzania rynków zbytu bądź zwiększania sprzedaży (55,9% ankietowanych).

---

<sup>15</sup> Badanie ankietowe pt. Planowanie strategiczne w małej firmie zostało przeprowadzone w okresie od stycznia do kwietnia 2005 r. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, w którego skład wchodziły w większości pytania zamknięte. Ankieta była anonimowa. Na podstawie Dzieńdziora J., Smolarek M., Organizacje uczące się na przykładzie małej firmy. W: Engelhardt J., Brojak-Trzaskowska M., Porada-Rochoń M. (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 138–142.

<sup>16</sup> Tamże, s. 138.

Pozostałe strategie dotyczyły inwestycji w nowe technologie (19,1%), zwiększenia sprzedaży na dotychczasowym rynku, rozszerzenia asortymentu i racjonalizacji kosztów działania (po 5,9%). Inne to poprawa jakości, inwestowanie w majątek przedsiębiorstwa itp.

Do szans otoczenia zewnętrznego badani przedsiębiorcy organizacji szybko uczących się wymienili *know-how* i nowe wynalazki oraz okazje pojawiające się w wyniku inwestycji modernizacyjnych. Przedsiębiorcy docenili też szanse, jakie daje korzystanie ze środków pomocowych UE, wzrost popytu ze strony krajowych przedsiębiorców oraz poprawę systemu sprzedaży. Wśród badanych przedsiębiorstw istniała tendencja wychodzenia na nowe rynki (krajowe i zagraniczne) oraz wprowadzania nowych produktów i usług. Działania te miały charakter strategiczny. Firmy nie bały się także podejmowania nowej działalności, całkowicie niezwiązanej z prowadzoną.

## 5. Podsumowanie

Podstawowym wyzwaniem dla zarządów współczesnych firm jest motywowanie swoich podwładnych do nabywania wiedzy, wykorzystywania jej i dzielenia się nią. Może to nastąpić tylko wówczas, gdy szefowie firm wsłuchają się w potrzeby swoich pracowników, szanując ich indywidualność. Jest to niezwykle ważne, gdyż rosnąca konkurencja, globalizacja i nieograniczony przepływ informacji sprawiają, że coraz trudniej o sukces i radzenie sobie ze zmianą. Istnienie organizacji to już nie tyle trwanie od zmiany do zmiany, ile działanie w realiach zmiany permanentnej.

Przedsiębiorstwa, które nie staną się organizacjami uczącymi się, mają nikłe szanse na przetrwanie. Nie ma racji bytu argumentacja, że organizacja jest mała i nie stać jej na inwestowanie w uczenie się. Jak wskazują badania, mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa też mogą myśleć nowoczesnie i tworzyć realne, choć wizjonerskie cele działania.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, 2000. ISBN 83-88597-00-0.
- Dzieńdziora J., Smolarek M., Organizacje uczące się na przykładzie małej firmy. W: Engelhardt J., Brojak-Trzaskowska M., Porada-Rochoń M. (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009. Seria: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 44.
- Engelhardt J., Brojak-Trzaskowska M., Porada-Rochoń M. (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009. Seria: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 44.

- Fahey L., *Competitors*. New York: J. Wiley & Sons, 1999.
- Fahey L., Randall R., *Learning from the Future. Competitive Foresight Scenarios*. New York: John Wiley & Sons, Incorpo, 1997.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE, 2006. ISBN 83-208-1631-9.
- Juchnowicz M., Motywowanie do rozwoju. W: Rybak M. (red.), *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: SGH, 2000. Seria: Monografie i opracowania, nr 470.
- Kolasińska E., Polityka personalna w przedsiębiorstwie przyszłości. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2003, nr 2.
- Mikuła B., Ziębicki B., Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się. *Problemy Jakości* 2001, nr 3.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznej Europie*. Kraków: Wydaw. Informacji Ekonomicznej, 2001. ISBN 83-911343-4-2.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 1995. ISBN 83-86890-99-1
- Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*. Warszawa: Wydaw. PETTT, 1999. ISBN 83-85292-25-X.
- Pedler M. J., Burgoyne J. G., Boydell T. H., *The learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.
- Penc J., Zarządzanie w nowej ekonomii. *Przegląd Organizacji* 2001, nr 11.
- Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 2000. ISBN 83-87916-11-0.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE, 1999. ISBN 83-208-1190-2.





## WSPÓŁCZESNE TRENDY GLOBALIZACJI

*Piotr Maśłoch*

**Abstrakt:** Globalizacja jako metoda rozwiązywania wszelkich problemów społecznych, zwycięstwo globalnej gospodarki rynkowej i samoregulacja globalnego rynku konsumenta – te jakże ważne problemy dotyczące związków korelacyjnych pomiędzy współczesną globalizacją a tworzeniem się rynku konsumenta stanowią treść niniejszego artykułu. Przedstawia on w sposób logiczny istotę współczesnej globalizacji wraz z pogłębioną analizą, czy i w jaki sposób wpływa ona na zmiany na rynku konsumenta, przy jednoczesnym założeniu, że proces ten jest zjawiskiem ciągłym, którego ram czasowych nie sposób precyzyjnie określić.

**Słowa kluczowe:** globalizacja, konsument, rynek.

### 1. Wprowadzenie

Pojęcie *globalizacja* nie jest jednoznacznie sprecyzowane, o czym najlepiej świadczy przykład dwóch jego krańcowych znaczeń. Na jednym końcu skali termin „globalny” używany jest tylko do opisu tych firm, które realizują standardowe strategie na wszystkich rynkach świata, w drugim jest wykorzystywany do opisu każdej firmy podejmującej ekspansję poza swój rynek wewnętrzny. W pierwszym wypadku termin ten jest używany w zbyt wąskim znaczeniu, w drugim jest mylony z procesem „stawania się międzynarodowym”<sup>1</sup>.

Zastanawiając się nad pojęciem globalizacja, warto przytoczyć definicję zaprezentowaną przez Barbarę Liberską. Zdaniem autorki [...] *globalizację ekonomiczną definiuje się jako postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków*

---

<sup>1</sup> Kornacka D., *Globalizacja – implikacje dla przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydaw. Uniwersytetu Szczecińskiego, 2000, s. 6–7.

w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału. Proces ten prowadzi do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu i przyjęcia przez firmy globalnych strategii działania<sup>2</sup>. W niektórych opracowaniach fachowych globalizację traktuje się jako zespół procesów prowadzących do [...] intensyfikacji ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków poprzez granice<sup>3</sup>. Globalizację należy zatem – zgodnie z tymi poglądami – traktować w sposób całościowy oraz próbować wskazać jej podstawowe implikacje.

Ze względu na brak jednoznacznej definicji globalizacja jest traktowana bardzo różnie, wręcz skrajnie, zależnie od oceny ideologicznej definiującego. Na ogół jednak chodzi tu o pewne uwarunkowania procesu traktowane w miarę możliwości równorzędnie<sup>4</sup>. Należą do nich: skala ogólnoswiatowa, waga i sposób rozwiązywania problemów oddziaływujących w mniejszym lub większym stopniu na rozwój wszystkich społeczeństw, możliwy jedynie przy szerokiej i wielopłaszczyznowej współpracy wszystkich stron.

Równie interesujące podejście do problemu właściwego zdefiniowania pojęcia globalizacja reprezentuje Anna Zorska, która twierdzi, że pojęciem tym określa się znaczące złożone procesy zachodzące obecnie w skali ogólnoswiatowej<sup>5</sup>. Autorka potwierdza, że mimo szerokiej dyskusji na temat różnorodnych przejawów i aspektów globalizacji brak jest teorii, a nawet jednej, szeroko rozumianej definicji tego procesu<sup>6</sup>. Wiadomo jednak, że dokonują się one w różnych dziedzinach: ekonomicznej, technicznej, socjologicznej, kulturowej. Twierdzi się nawet, że największy postęp globalizacji dokonał się dotychczas w sferze ekonomicznej, a za jego główną konsekwencję uznano stopniowe tworzenie się gospodarki ogólnoswiatowej<sup>7</sup>.

Pojęcie globalizacja nie było dotychczas obecne w słownikach wyrazów obcych, niemniej jednak z wyjaśnienia pojęcia „globalny” można wnioskować, że jego istotą jest ogólnoswiatowy charakter i zakres określanych przez nie kategorii. W sensie ogólnym globalizacja jest procesem tworzonym przez zjawiska o charakterze ogólnoswiatowym. W ujęciu ekonomicznym natomiast globalizacja i globalizowanie najczęściej odnoszą się do działalności gospodarczej, gospodarki, rynków branżowych, poszczególnych gałęzi gospodarki, przedsiębiorstw czy też upodobań konsumentów<sup>8</sup>. Globalizacja może być również ściśle związana z procesami narastającej integracji gospodarek międzynarodowych poprzez m.in. handel międzynarodowy. W miarę jak kapitał staje się coraz bardziej mo-

---

<sup>2</sup> Liberska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Warszawa: PWE, 2002, s. 17.

<sup>3</sup> *The Economist* z 8.04.2000, s. 128.

<sup>4</sup> Bielański S., Biernat T., *Wokół problematyki integracji europejskiej*. Toruń: Wydaw. Adam Marszałek, 1999, s. 148.

<sup>5</sup> Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1998, s. 13.

<sup>6</sup> Tamże, s. 13.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Tamże, s. 13–14.

bilny, a nowe technologie ułatwiają komunikowanie się, granice poszczególnych państw ulegają zatarciu i stają się coraz bardziej przenikalne dla działalności gospodarczej realizowanej w skali międzynarodowej.

Obserwując zaproponowane dotychczas definicje, można zauważyć, że w sposób niezwykle trafny akcentują one mnogość, rozległość, głębokość i wzajemność powiązań społeczeństw na etapie globalizacji. Definicje te – co jest niezwykle istotne – zachowują pełną użyteczność w odniesieniu do sfery ekonomicznej, w tym do procesów charakterystycznych dla współczesnego rynku konsumenta<sup>9</sup>.

Warto podkreślić, że w przedstawionych definicjach stwierdza się istnienie pewnych cech procesu globalizacji, w niewielkim stopniu zaakcentowano natomiast dynamiczny charakter procesu, który wynika z dwóch powodów<sup>10</sup>. Po pierwsze, należy modyfikować istniejące oraz tworzyć nowe powiązania i zależności w systemie światowym. Po drugie, dokonujące się długofalowo zmiany w potencjale i układzie elementów światowego systemu z upływem czasu implikują zmiany jego funkcjonowania. Wewnętrzna dynamika globalizacji może zatem w istotny sposób kształtować jej ogólny przebieg, a w konsekwencji modyfikować strukturę oraz funkcjonowanie gospodarki światowej.

Analizując pojęcie globalizacji, trzeba zwrócić uwagę m.in. na rynek konsumenta, który swoim zasięgiem obejmuje cały świat, w związku z czym następuje coraz szybsza internacjonalizacja wielu przedsiębiorstw narodowych. Nawet rdzenne przedsiębiorstwa amerykańskie, koncentrujące się do niedawna na bardzo chłonnym rynku wewnętrznym, uzyskują znaczną część dochodów ze sprzedaży swoich dóbr i usług na rynkach międzynarodowych. Na rynku globalnym swoją narodowość zatracają też stopniowo poszczególne produkty<sup>11</sup>.

Globalizacja, jak wynika z dotychczasowych rozważań, jest procesem dynamicznym, dlatego jej stopień i przebieg mogą się zmieniać w różnych dziedzinach, może dotyczyć zarówno rynków towarowych, jak i rynków usług, produkcji, przemysłu, technologii i wiedzy, a także wzorców konsumpcji oraz kultury masowej.

Spór wokół globalizacji dotyczy jednak nie tyle jej domniemanej genezy, ile wskaźników natężenia i zakresu całego procesu. W tej kwestii panuje zgoda, że druga połowa XX w. i początek XXI to okres niezwyklego przyspieszenia. Globalizację często utożsamia się błędnie z homogenizacją, odnosząc ten proces głównie do sfery konsumpcji i kultury. Globalizacja i homogenizacja stają się w tym ujęciu synonimami określającymi zjawisko zdominowania ludzkiej świadomości przez elektroniczne środki masowego przekazu, które ujednolicają zarówno treści kulturowe, będące w powszechnym obiegu oraz sposób ich odbioru.

<sup>9</sup> Tamże, s. 15.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*. Toruń: Wydaw. Adam Marszałek, 1999, s. 22.

W najszerszym rozumieniu globalizacja oznacza, że zjawiska regionalne, pozostające nadal w realnym oddaleniu geograficznym, mają swoje odpowiedniki w innej części globu. W tym sensie znamionuje ona ponadnarodowy charakter procesów ekonomicznych i kulturowo-społecznych<sup>12</sup>. Wprawdzie świat nadal dzieli się na terytoria narodowe i odrębne państwa, jednak coraz większy zakres zjawisk społecznych, ekonomicznych, kulturowych i demograficznych w ich obrębie przekracza tradycyjnie rozumiane granice narodowe i państwowe. Współcześnie mamy do czynienia z niebywałą intensyfikacją relacji społecznych na skalę światową, dzięki której zjawiska regionalne wiążą się ze sobą, mają swoje odpowiedniki w różnych częściach globu, a rozwój w każdym zakątku świata musi być rozumiany jako postępujące uczestnictwo w zjawiskach globalnych. Procesy globalne są niezależne od konkretnych terytoriów narodowych i zachodzą w przestrzeni ponadlokalnej, podczas gdy zjawiska międzykulturowe występują (przynajmniej początkowo) w pewnym kontekście narodowym i dopiero później go przekraczają.

Współcześnie bardzo trudno odróżnić zjawisko lokalne od globalnego, gdyż oba te wymiary nieustannie się przenikają i wymagają łącznego potraktowania. W wyniku ciągłego przemieszczania się ludzi oraz ujednociania modelu konsumpcji tworzą się także szczególne miejsca w skali globu, mające wszędzie identyczne parametry, a nazywane „hiperprzestrzeniami”: lotniska, sieci standardowych restauracji i barów, supermarkety, sklepy muzyczne – to miejsca, w których ludzie stają się osobnikami bez jakichkolwiek odniesień kulturowych.

Globalizacja jest więc faktem, a o jej cechach decyduje swoiste „kurczenie się” świata, zanikanie granic i podziałów narodowych. O istocie tego procesu stanowi jeszcze jedno bardzo ważne zjawisko – ujednocianie produktów, kultur, rynków, w tym również (a może przede wszystkim) rynku konsumenta.

## **2. Przyczynowo-skutkowy aspekt globalizacji. Rola mediów w procesach globalizacyjnych**

Globalizacja bywa określana jako niekończąca się podróż, której nieosiągalnym celem na hipotetycznym horyzoncie jest zglobalizowany świat. Niektórzy badacze tematu, jak np. Sylvia Ostry, nie znajdują żadnej odpowiedniej definicji, oceniając pojęcie jako niedefiniowalne, korzystają z terminu „głębsza integracja”, który odnosi się do [...] *procesu tworzenia się coraz ścisłych związków między krajami, zachodzącego etapami od zakończenia drugiej wojny światowej*<sup>13</sup>.

Analizę określenia globalizacja warto również przeprowadzić w ujęciu przyczynowo-skutkowym, gdyż to właśnie zmiany technologiczne, rozwój spo-

---

<sup>12</sup> *Globalizacja* [on-line]. [Dostęp 5.07.2008]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.globalizacja.wp.pl>.

<sup>13</sup> Ostry S., *Globalisation and Sovereignty*. Montreal: Mc Gill University, 1997, s. 45.

leczny, polityczny i ekonomiczny w ciągu ostatnich piętnastu–dwudziestu lat skierowały świat w kierunku tworzenia globalnej wioski lub jednoczącej się wspólnoty, czyli jednorodnego rynku globalnego, jeśli chodzi o gusty konsumentów i preferencje dotyczące produktów. Korzystają z tego głównie organizacje globalne, wytwarzające i oferujące standaryzowane produkty i usługi w celu osiągnięcia ekonomii skali o światowym zasięgu<sup>14</sup>. Warto w tym miejscu dodać, że niejednokrotnie pojawiały się głosy kwestionujące hipotezę globalizacji i potrzebę tworzenia standaryzowanych strategii i produktów globalnych. Argumentując istnienie barier standaryzacji produktów i strategii, dowodzą, że można osiągnąć dużo większe zyski przez przystosowanie produktów, produkcji i strategii do potrzeb poszczególnych rynków<sup>15</sup>. Obecnie globalizacja i wszelkie procesy w związku z nią zachodzące przejawiają się w następujących aspektach<sup>16</sup>:

1. Dwa zasadnicze trendy globalizacji – trend związany z tworzeniem rynków globalnych oraz globalizacja działań dotyczących wartości dodanej.
2. Zjawisko zwane „orientalnym wyzwaniem” polegające na przypisaniu sukcesu japońskim firmom na rynkach światowych dzięki przyjęciu przez nie strategii globalnych, wiążących koordynację i integrację w ogólnoswiatowej produkcji i dystrybucji.

Najistotniejsze problemy uznawane za globalne, których nasilenie zagraża zdrowiu, życiu, a nawet upadkowi cywilizacji, to: wojna nuklearna, niekompetentne rozprzestrzenianie broni jądrowej, załamanie się równowagi ekologicznej, zmiany klimatyczne, klęska głodu, pogorszenie się sytuacji gospodarczej i społecznej najuboższych rejonów świata czy też terroryzm międzynarodowy<sup>17</sup>. Obecnie, zgodnie z najnowszymi poglądami w tej dziedzinie, globalizacja postrzegana jest jako atrakcyjna, dająca szansę rozwoju idea, pozwalająca na rozwiązywanie problemów niemożliwych do pokonania bez szerokiej współpracy międzynarodowej<sup>18</sup>.

Niezmiernie istotną rolę w kształtowaniu obrazu świata jako globalnej wioski odgrywają nowoczesne media, dzięki którym dochodzi do kompresji relacji czasoprzestrzennych. Wzrastająca dostępność globalnej przestrzeni i współlistnienie w czasie zjawisk ukazywanych przez media sprawiają, że idee dotyczące przestrzeni i czasu ulegają zniekształceniu i pomieszaniu. Międzynarodowy przepływ kapitału, pieniędzy, informacji, kultury rozrywa linearną jedność obu tych wymiarów, powodując, że ulegają one skondensowaniu. Dawne peryferie i centra jawią się w mass mediach tak, jak gdyby były jednym miejscem, do którego można się udać bez przeszkód dzięki wyborowi odpowiedniego kanału. Świat multimedialny charakteryzuje się tym, że wszystkie wydarzenia, nawet te

<sup>14</sup> Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategie i zarządzanie*. Warszawa: Wydaw. Felberg SJA, 2001, s. 6.

<sup>15</sup> Tamże, s. 6.

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> Bielański S., Biernat T., dz. cyt., s. 149.

<sup>18</sup> Tamże.

z najbardziej oddalonych rejonów świata, zdają się działać jednocześnie i być równie „namacalne”.

Ważną rolę w utrwalaniu podobnego przekonania odgrywa Internet; w cybernetycznej sieci przestrzeń geograficzna i strefy czasowe ulegają całkowitej neutralizacji na rzecz zawartości informacyjnej przekazu, dostępnego w tym samym momencie na całym świecie. Teoretycy globalizacji podkreślają, że w przypadku tworzenia jednolitego rynku konsumenta zjawisko to jest bardziej oczywiste i realne niż w ekonomii. Globalne zjawiska z tym związane można opisywać przez pryzmat pięciu wymiarów: medialnego, technologicznego, finansowego, ideologicznego i etnicznego. Wszystkie one, mimo dużego stopnia autonomiczności, są powiązane i przenikają się wzajemnie, składając się na „wyobrażony rynek konsumenta” o charakterze globalnym<sup>19</sup>.

### **3. Globalizacja i jej aspekty w rozumieniu dystansu kulturowego, administracyjnego, geograficznego i ekonomicznego**

Globalizacja, jak można wnioskować z dotychczasowych rozważań, niesie ze sobą wspaniałe perspektywy rozwoju państw, gospodarek i rynków. Ale czy tak jest rzeczywiście? Większość współczesnych firm zdaje się przeceniać atrakcyjność rynków zagranicznych, co w efekcie prowadzi do konieczności poniesienia ogromnych kosztów błędnych decyzji. Większość kosztów wiąże się z odległością rozumianą w kilku podstawowych wymiarach, wśród których najistotniejszy jest dystans geograficzny, kulturowy, administracyjny, polityczny i ekonomiczny<sup>20</sup>.

Obecnie, pomimo znacznego ujednoczenia świata spowodowanego rozwojem nowoczesnych technologii informacyjnych oraz komunikacji globalnej, nie można zapomnieć o odległości, która wciąż się liczy i musi być brana pod uwagę przez przedsiębiorstwa podejmujące decyzję o budowaniu globalnych rynków konsumenckich. Decyzja taka musi zawierać analizę wymienionych wyżej wymiarów dystansu: kulturowego, administracyjnego, geograficznego i ekonomicznego.

1. Dystans kulturowy – determinuje sposób wchodzenia ludzi i społeczeństw oraz przedsiębiorstw i instytucji we wzajemne interakcje. Pojawiające się różnice religijne, norm społecznych, rasowe i językowe powodują powstawanie dystansu pomiędzy poszczególnymi krajami i mają jednocześnie olbrzymi wpływ na wymianę handlową. Niektóre z atrybutów dystansu kulturowego są ewidentne, powszechnie akceptowane i zrozumiałe (różnice językowe). Wpływ innych, np. norm społecznych (niepisanych reguł sterujących zachowaniem jednostek), bywa często ukryty. Jednym z najbardziej

---

<sup>19</sup> *Globalizacja* [on-line], dz. cyt.

<sup>20</sup> Ghemawat P., Distance Still Matters – the Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* 2001, September, s. 137. Pod pojęciem odległość należy tutaj rozumieć dystans geograficzny, kulturowy, administracyjny, polityczny i ekonomiczny.

widocznych przykładów jest tutaj wpływ norm religijnych na wybór produktów spożywczych.

2. Dystans administracyjny – obejmuje polityczne i historyczne związki pomiędzy krajami. Najlepszym przykładem będą tutaj preferencyjne umowy handlowe, wspólna waluta czy też unie polityczno-gospodarcze. Integracja, chociażby w ramach Unii Europejskiej, stanowi przykład działań zmierzających do zmniejszenia dystansu administracyjnego pomiędzy poszczególnymi krajami. Państwa mogą kreować dystans administracyjny<sup>21</sup> także poprzez realizację konkretnej polityki rządów, np. polityka ochrony środowiska, ustawy antykorupcyjne. Ponadto warto zauważyć, że część działań rządów poszczególnych państw ma na celu ochronę rodzimych producentów i ma szczególne zastosowanie w przypadku lidera narodowego, ważnych gałęzi strategicznych, kluczowych dla bezpieczeństwa narodowego.
3. Dystans geograficzny – omawiając ten aspekt odległości, można sformułować bardzo prostą zasadę: im dalej firma znajduje się od kraju docelowego, tym trudniej jest jej prowadzić działalność. Ale dystans geograficzny to nie tylko tradycyjnie rozumiana odległość w kilometrach. Bardzo ważnym atrybutem tego wymiaru odległości jest wielkość kraju docelowego, jego topografia i dostęp do morza. Liczy się ponadto sieć dróg i komunikacji oraz (a może przede wszystkim) infrastruktura telekomunikacyjna. Wymienione tu atrybuty określają przede wszystkim koszty transportu dóbr i usług. Aspekt geograficzny ma ponadto niebagatelny wpływ na inwestycje bezpośrednie firm, określa koszty sieci informacyjnych i transportowych wewnątrz firm oraz koszty działań korporacji międzynarodowych.
4. Dystans ekonomiczny – jego najważniejszy atrybut – dobrobyt i poziom dochodów konsumentów – wpływa znacząco na poziom wymiany handlowej pomiędzy krajami oraz rodzaj partnerów, jakich firmy poszukują we współpracy międzynarodowej. Warto również zwrócić uwagę, że kraje bogate bardziej angażują się we współpracę ekonomiczną z krajami o podobnej pozycji ekonomicznej, kraje biedniejsze natomiast chcą również współpracować z bogatszymi od siebie.

Jak wynika z powyższych charakterystyk, wpływ szeroko rozumianej odległości na działalność globalną organizacji jest ogromny. Menedżerowie, podejmując określone decyzje, muszą brać pod uwagę wszystkie jego wymiary i pamiętać, że dystans wciąż się liczy, nowoczesne technologie zaś zmniejszają, ale nie eliminują wszystkich kosztów odległości<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Dystans administracyjny nazywany jest często politycznym.

<sup>22</sup> Ghemawat P., dz. cyt., s. 44.

Tab. 1. Model CAGE

DYSTANS KULTUROWY	DYSTANS ADMINISTRACYJNY	DYSTANS GEOGRAFICZNY	DYSTANS EKONOMICZNY
<p>Atrybuty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• różnice językowe,</li> <li>• różnice etniczne, brak wspólnoty etnicznej lub powiązań społecznych,</li> <li>• różnice religijne,</li> <li>• różne normy społeczne.</li> </ul>	<p>Atrybuty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak powiązań kolonialnych,</li> <li>• brak powiązań politycznych i wspólnoty monetarnej,</li> <li>• wrogość,</li> <li>• polityka rządów,</li> <li>• słabość instytucji.</li> </ul>	<p>Atrybuty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak powiązań kolonialnych,</li> <li>• brak dostępu do morza,</li> <li>• wielkość państwa,</li> <li>• słabo rozwinięty transport i sieci komunikacyjne,</li> <li>• różnice klimatyczne,</li> <li>• fizyczne oddalenie.</li> </ul>	<p>Atrybuty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• różnice w dochodach konsumentów,</li> <li>• różnice w kosztach i jakości: zasobów naturalnych, finansowych, ludzkich, infrastruktury i informacji.</li> </ul>
<p>Wpływowi podlegają: produkty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• w sprzedaży których liczy się aspekt lingwistyczny,</li> <li>• w sprzedaży których ważne są przyzwyczajenia i tożsamość konsumentów (np. spożywcze),</li> <li>• których cechy są zróżnicowane pod względem np. rozmiarów, standardów.</li> </ul>	<p>Zaangażowanie rządu jest wysokie w następujących przypadkach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• producenci dóbr podstawowych (np. energia elektryczna),</li> <li>• producenci dóbr uprzywilejowanych” (np. leki),</li> <li>• wielcy pracodawcy (np. farmy),</li> <li>• wielcy dostawcy (np. transport publiczny),</li> <li>• producenci kluczowi dla bezpieczeństwa państwa (np. telekomunikacja),</li> <li>• wykorzystanie zasobów naturalnych (np. przemysł wydobywczy),</li> <li>• infrastruktura.</li> </ul>	<p>Wpływowi podlegają:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produkty o niskim wskaźniku wartość/waga lub masa (np. cement),</li> <li>• produkty delikatne lub łatwo psujące się (np. szkło, owoce),</li> <li>• gałęzie, w których ważna jest łączność i komunikacja (np. usługi finansowe),</li> <li>• gałęzie, którym stawia się wysokie wymagania produkcyjne (wiele usług).</li> </ul>	<p>Gałęzie i produkty podlegające wpływowi to te, gdzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• popyt zależy od poziomu dochodów (np. samochody),</li> <li>• ważna jest ekonomia skali (np. telefony komórkowe),</li> <li>• można zaoszczędzić na sile roboczej i innych składnikach (np. odzież),</li> <li>• występują różnice w systemach dystrybucji (ubezpieczenia),</li> <li>• firmy muszą być elastyczne w działaniu (np. sprzęt AGD).</li> </ul>

Źródło: Ghemawat P., Distance Still Matters – the Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* 2001, September, s. 137–147 [tłum. własne autora].



W celu właściwej oceny poszczególnych wymiarów dystansu można posłużyć się modelem CAGE – *culture, administration, geography, economy* (tab. 1). Przedstawiony model nie wyczerpuje wszystkich aspektów związanych z dystansem kulturowym, administracyjnym, geograficznym czy też ekonomicznym. Aby w pełni przedstawić powyższy problem, należy przeanalizować, jaka jest wrażliwość gałęzi i produktów na odległość (tab. 2).

**Tab. 2.** Wrażliwość gałęzi i produktów na odległość

DYSTANS KULTUROWY aspekt lingwistyczny	DYSTANS ADMINISTRACYJNY preferencyjne umowy handlowe	DYSTANS GEOGRAFICZNY odległość fizyczna	DYSTANS EKONOMICZNY różnice dobrobytu
<b>Gałęzie i produkty wrażliwe:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• przemysł mięsny,</li> <li>• produkty zbożowe,</li> <li>• papierosy,</li> <li>• sprzęt biurowy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przyprawy, używki,</li> <li>• włókna tekstylne,</li> <li>• cukier, miód,</li> <li>• elektryczność,</li> <li>• złoto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elektryczność,</li> <li>• gaz,</li> <li>• papier,</li> <li>• żywe zwierzęta,</li> <li>• cukier, miód.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metale nieżelazne,</li> <li>• przemysł mięsny,</li> <li>• stal,</li> <li>• przerób papieru,</li> <li>• nawozy sztuczne.</li> </ul>
<b>Gałęzie i produkty mniej wrażliwe:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aparaty fotograficzne, sprzęt optyczny, zegarki,</li> <li>• drewno i korek,</li> <li>• elektryczność.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gaz,</li> <li>• meble,</li> <li>• obuwie,</li> <li>• urządzenia sanitarne, grzewcze, sprzęt oświetleniowy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przerób papieru,</li> <li>• przyprawy, używki,</li> <li>• złoto,</li> <li>• sprzęt audio i telekomunikacja,</li> <li>• aparaty fotograficzne, sprzęt optyczny, zegarki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przyprawy, używki,</li> <li>• tłuszcze zwierzęce,</li> <li>• sprzęt biurowy,</li> <li>• aparaty fotograficzne, sprzęt optyczny, zegarki,</li> <li>• agregaty prądowe.</li> </ul>

Źródło: Ghemawat P., Distance Still Matters – the Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* 2001, September, s. 137–147 [tlum. własne autora].

Analizując różne uwarunkowania globalizacji, warto zwrócić uwagę na paradoks epoki polegający na współwystępowaniu globalnych tendencji integrujących z tendencjami różnicującymi w postaci rosnącej nietolerancji kulturowej, etnicznej, religijnej i obywatelskiej, co w połączeniu z separatystycznymi dążeniami niektórych narodów prowadzi do dezintegracji i umacniania ich zaściankowości<sup>23</sup>. Globalizacja z jednej strony uświadamia różnorodność kultur i wyostrza świadomość różnic dzielących poszczególne narody, z drugiej zaś prowadzi do ujednoczenia wartości. W tym momencie rodzi się pytanie o to, czy ujednoczenie wartości wynika z faktu mieszania się elementów składowych poszczególnych kultur według zasady prawa każdego społeczeństwa do pielęgnowania i poszanowania własnych wartości, czy też główne centra ekonomiczne i polityczne świata, wykorzystując własną przewagę i ogromne możliwości lansowania swoich wzorców, narzuca je reszcie świata?<sup>24</sup> W tym ujęciu otoczenie społeczno-kulturowe stanowi jeden z najważniejszych czynników warunkujących proces globalizacji. Pewne wartości mają bowiem charakter stały i wywierają duży wpływ zarówno na zachowanie ludzi, jak i postrzeganie przez nich siebie, innych ludzi, instytucji, społeczeństwa, środowiska naturalnego i wszechświata<sup>25</sup>. Wobec powyższego istotnym staje się poznanie wartości uniwersalnych oraz lokalnych tradycji, zwyczajów i subkultur współistniejących w danym kraju. Najczęściej wymienia się osiem grup czynników warunkujących procesy globalizacji – są to: język, religia, wartości i postawy, prawo, system oświaty, technologia i kultura materialna, polityka oraz formy organizacji społecznej<sup>26</sup>.

Równie istotnymi czynnikami wpływającymi na tworzenie jednolitego rynku konsumenta są złożoność i zmienność jego otoczenia, zarówno krajowego, jak i międzynarodowego. Fakt ten wynika z coraz szybciej zacieśniającej się międzynarodowej współzależności ekonomicznej pomiędzy większością krajów świata oraz przenikania za pośrednictwem nowoczesnych mediów i upowszechniania się w wielu krajach różnych kultur, wzorców postępowania, stylów życia i konsumpcji<sup>27</sup>. Przewiduje się nawet, że konsekwencją współczesnej globalizacji będzie ukształtowanie się otwartego dla wszystkich rynku globalnego<sup>28</sup>. Takie twierdzenie wydaje się ze wszech miar słuszne, ponieważ otwarciu rynku globalnego sprzyjają wszelkie nowe formy dystrybucji towarów i usług za pośrednictwem elektronicznych środków przekazu, podróże i migracje ludności oraz ekspansja firm ponadnarodowych. Otwarty dla wszystkich rynek globalny, na którym nie ma barier wejścia oraz innych uwarunkowań związanych z istnie-

---

<sup>23</sup> Bielański S., Biernat T., dz. cyt., s. 149.

<sup>24</sup> Kłoskowska A., Kultury narodowe wobec globalizacji a tożsamość jednostki. *Kultura i Społeczeństwo* 1997, nr 4, s. 4–17.

<sup>25</sup> Kotler P., *Marketing*. Warszawa: PWN, 1994, s. 155–157.

<sup>26</sup> Bielański S., Biernat T., dz. cyt., s. 32.

<sup>27</sup> Tamże, s. 33.

<sup>28</sup> Baker T. H., The Consumer in the global market. *The OECD Observer* 1995, nr 192, s. 13.

niem państw narodowych, odrębnych regulacji prawnych i taryf celnych, stworzyłby wręcz nieograniczone możliwości dokonywania najlepszych wyborów przez konsumentów z całego świata<sup>29</sup>.

Globalizacja, jak twierdzi Marian Strużycki, jest jednak przede wszystkim zjawiskiem o niezwyklej dynamice rozwojowej, odbieranym jako naturalny kierunek postępu w skali światowej. Nie jest to więc zjawisko wyłącznie o charakterze penetracyjnym, osłabiającym szanse wykorzystania krajowych kapitałów i lokalnych możliwości. Napływający z zewnątrz kapitał, związane z nim technologie i metody zarządzania kształtują nowy obraz ekonomiki kraju, wyznaczając nowe więzi o charakterze kapitałowym, marketingowym i innym<sup>30</sup>. Globalizacja to proces wciąż trwający, którego rozwój w ujęciu historycznym na pewno jeszcze się nie skończył.

Analizując problemy globalizacji i historyczne kształtowanie się tego zjawiska, nie sposób pominąć postaci Alvina Tofflera, który w wydanej w 1970 r. pracy *Szok przyszłości* pisał o rodzącym się pokoleniu koczowników, kreśląc wizję ludzi przyszłości, przenoszących się z miejsca na miejsce, których wykształcenie, wiedza i sprawność merytoryczna możliwa jest do wykorzystania w razie potrzeby w każdym państwie, w każdym regionie globu i na każdym kontynencie<sup>31</sup>. W taki właśnie sposób należy rozumieć ewolucyjny charakter globalizacji – od prostych, starożytnych koncepcji począwszy, poprzez trendy dziewiętnastowieczne, aż po koncepcje wieku XXI, epoki, w której przestają liczyć się religia, kultura i narodowość jako wyznaczniki zawodowej tożsamości<sup>32</sup>. Czynniki te z pewnością wywarły ogromny wpływ na współczesne procesy globalizacyjne na świecie oraz na tworzenie się współczesnego, globalnego rynku konsumpcji. Do zasadniczych czynników globalizacji, poza dotychczas wymienionymi, należą te, które wynikają z procesów ekonomicznych, politycznych, technologicznych i społecznych zachodzących w gospodarce. Należy zwrócić uwagę, że niektóre gałęzie, rynki lub branże są bardziej podatne na globalizację, na początku bowiem niewiele sektorów ma charakter międzynarodowy czy też globalny. W tworzeniu strategii globalnej niezmiernie istotnym jest zdiagnozowanie, kiedy warunki panujące w sektorze stwarzają okazje do zastosowania instrumentów strategii globalnej. Warunki te – zgodnie z podziałem zaproponowanym w literaturze przedmiotu – można podzielić na cztery grupy czynników (rys. 1)<sup>33</sup>.

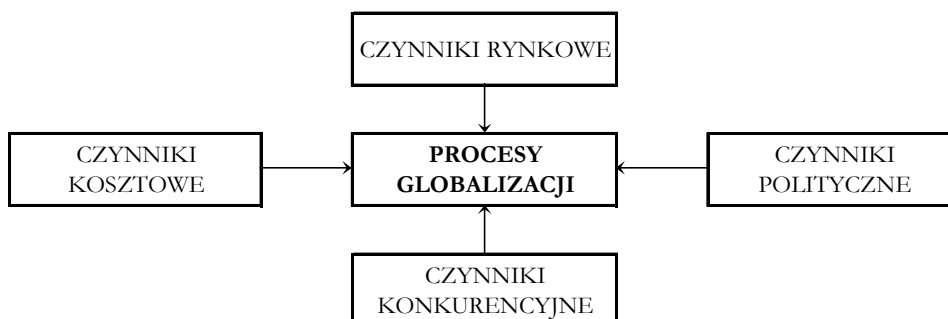
<sup>29</sup> Bielański S., Biernat T., dz. cyt., s. 33.

<sup>30</sup> Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydaw. Difin, 2000, s. 39.

<sup>31</sup> Toffler A., *Szok przyszłości*. Warszawa: PWE, 1999, s. 45.

<sup>32</sup> Tamże.

<sup>33</sup> Podział taki można znaleźć między innymi: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE, 1995, s. 182.



**Rys. 1.** Czynniki procesów globalizacji

Źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE, 1995, s. 182.

W tabeli 3 przedstawiono najistotniejsze elementy wchodzące w skład poszczególnych grup czynników. Jak wynika z przedstawionych danych, w ramach każdej grupy czynników można wyróżnić całą gamę części składowych, które stanowiąc będą wyznaczniki działalności przedsiębiorstwa w skali globalnej.

**Tab. 3.** Zestawienie najistotniejszych elementów w każdej z grup czynników globalizacji

Czynniki kosztowe	Czynniki konkurencyjne	Czynniki polityczne	Czynniki rynkowe
globalne korzyści skali	eksport i import	polityka wolnego handlu	potrzeby klientów
efekt doświadczenia	globalizacja konkurencji	normy techniczne	globalny popyt
obniżka kosztów transportu	wielonarodowi konkurenci	jednolitość wymiany handlowej	globalna dystrybucja
wzrost kosztów B + R	współzależności gospodarcze	liberalizacja przepisów	marketing międzynarodowy
zróżnicowanie kosztowe krajów			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE, 1995, s. 182.

Czynniki rynkowe uzależnione są od zachowań konsumentów, struktury kanałów dystrybucji oraz cech marketingu. Występujące obecnie trendy w procesach globalizacyjnych powodują upodobnianie się potrzeb klientów w róż-

nych krajach. W istotny sposób rozwiną się globalni klienci i dystrybutorzy, transferowalny marketing to już obecnie fakt, co przejawia się w wielojęzyczności opisów i identyczności opakowań.

Czynniki kosztowe zależą przede wszystkim od ekonomicznych zachowań zarówno przedsiębiorstw, jak i konsumentów. Przedsiębiorstwa działające na rynku globalnym dążą do obniżenia kosztów poprzez: osiąganie korzyści skali, korzystanie z tzw. efektu doświadczenia, obniżkę kosztów transportu oraz zróżnicowania kosztowego krajów. Cechą charakterystyczną współczesnych procesów globalizacyjnych jest tendencja do znoszenia barier handlowych, co z kolei pozytywnie wpływa na zwiększanie koncentracji produkcji i osiąganie wyższych korzyści skali.

Rządowe czynniki globalizacji zależą od prawa ustanowionego przez rządy poszczególnych krajów. To właśnie od polityki realizowanej w poszczególnych państwach zależą decyzje o przenoszeniu produkcji za granicę, otwieraniu nowych, zagranicznych oddziałów czy też szukaniu kolejnych rynków zbytu.

W syntetycznym i jednocześnie ciekawym ujęciu czynniki wpływające zarówno na rozwój procesów globalizacyjnych z jednej strony, jak i wyznaczające kierunek działalności przedsiębiorstwa z drugiej, pogrupowane w pięć kategorii, przedstawili Terence Brake i Danielle Walker<sup>34</sup>:

1. Konkurencja:
  - silne bloki i porozumienia gospodarcze (np. Unia Europejska),
  - pojawienie się i rozwój krajów nowo uprzemysłowionych,
  - wzrost konkurencyjności,
  - wzrost liczby zawieranych aliansów strategicznych.
2. Technologia:
  - elastyczna produkcja i dystrybucja,
  - skrócenie czasu wprowadzania produkcji i dystrybucji produktu,
  - nowe środki komunikacji – rewolucja w informacji i komunikacji.
3. Rynki:
  - zawężenie rynków krajowych,
  - pojawienie się marek światowych.
4. Rząd:
  - normy i standardy techniczne,
  - polityka wolnego handlu – znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych,
  - deregulacja i liberalizacja przepisów, ograniczenie roli rządów, prywatyzacja.
5. Klienci – rosnące wymagania w zakresie jakości, ceny, usług posprzedażnych.

---

<sup>34</sup> Brake T., Walker D., *Doing Business Internationally. The Workbook to Cross – Cultural Success*. Princeton: Training Management Corporation, 1995, s. 4.

Warto zauważyć, że konkurencyjne czynniki globalizacji w znacznym stopniu zależne są od zachowań konkurentów oraz od stopnia ostrości walki konkurencyjnej. Takie czynniki, jak: wzrastająca wielkość wymiany międzynarodowej, rosnąca współzależność gospodarek krajów i pojawianie się nowych konkurentów, zwiększają potencjał globalizacyjny sektora<sup>35</sup>.

#### 4. Skutki globalizacji i jej znaczenie dla współczesnego konsumenta

Analizę skutków, jakie wywiera globalizacja na gospodarkę światową, należy rozpocząć od krajów najbogatszych, które nadawały ton światu zachodniemu. Podstawowym efektem globalizacji wydaje się wciąż postępujący wzrost rozpiętości dochodowych między krajami zamożnymi i biednymi. Według badań pochodzących z początku XIX w. i przeprowadzonych przez A. Madisona różnice dochodowe *per capita* krajów zamożnych i biednych przekraczały nieco tylko relację 3 : 1. Przez cały wiek XIX różnice te wzrastały, ale prawdziwe przyspieszenie nastąpiło w okresie ostatniego czterdziestolecia. Wiele krajów Trzeciego Świata przeżywa stagnację lub cofanie się, co nader często skutkuje fizycznym głodem. Wszystkim tym zjawiskom towarzyszy obojętność krajów zamożnych. W latach 50. i 60. ONZ wysunął postulat przeznaczania 1% PKB na pomoc dla Trzeciego Świata. Najdłużej rezolucję tą respektowały kraje nordyckie, jednak obecnie są to kwoty coraz niższe.

Wstępem do rozszerzonej analizy efektów globalizacji może być prześledzenie zmian współczynnika Giniego, którego wzrost w drugiej połowie lat 80. i w pierwszej połowie lat 90. był niezwykle szybki (tab. 4)<sup>36</sup>. Osiem najbogatszych krajów, które stanowią podstawę analizy, można podzielić na cztery grupy. Do pierwszej z nich zgodnie z opisaną dynamiką wzrostu współczynnika Giniego można zaliczyć Wielką Brytanię, Nową Zelandię oraz – biorąc pod uwagę pięcioletnie 1985–1990 – także Holandię. W krajach tych poziom nierówności zaczął zbliżać się do poziomu w Wielkiej Brytanii. Do drugiej grupy zakwalifikować można Stany Zjednoczone oraz Norwegię, czyli kraje z mniejszym wzrostem współczynnika Giniego, ale znaczącym i bardzo wysokim już w roku 1997. Trzecią grupę tworzą Kanada oraz Niemcy ze stałą wartością tego współczynnika. Kolejną, czwartą grupę stanowi Francja, w której współczynnik Giniego wyraźnie spada.

---

<sup>35</sup> Tamże, s. 36.

<sup>36</sup> Współczynnik Giniego, czyli skala nierówności społecznej, jest stosowany w odniesieniu do dochodu. Przyjmuje wartość 0, gdy wszyscy mają równe dochody aż do skrajności w ich podziale – czyli wartości równej 100.

**Tab. 4.** Zmiany w nierównościach dochodowych krajów najbogatszych – zmiana współczynnika Giniego

Państwo	LATA								
	1981	1983	1985	1987	1989	1991	1993	1995	1997
Wielka Brytania	-	-	-	25,5	29,5	32	34	34,5	34
Nowa Zelandia	24	25	26	25,5	25,3	27	30	30	31,5
Holandia	28,5	29	28,5	28	29	31	32	32	32
Stany Zjednoczone	40,5	40,5	40,4	41	42	42,2	42	42	42
Norwegia	-	-	-	-	22,5	22	22,5	23,5	25,5
Kanada	35,5	35,5	35,5	36,5	36	36	35,5	36	36
Niemcy	24,5	24,5	24,5	25	25,1	25,3	26	26,2	27
Francja	32	31,5	31	31	30,5	30	29,5	29	-

Zródło: opracowanie własne – dane szacunkowe na podstawie: Liberska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Warszawa: PWE, 2002, s. 286.

Wydaje się, że jednym ze sposobów zmniejszenia skali istniejących dysproporcji jest wzrost inwestycji bezpośrednich w krajach rozwijających się. Niestety, nie jest to możliwe z dwóch powodów<sup>37</sup>:

- inwestycje omijają kraje najbiedniejsze (tylko dwanaście zamożniejszych wśród biednych krajów przyciąga ok. 80% wszystkich inwestycji napływających do Trzeciego Świata);
- ogromne zadłużenie dużej części krajów Trzeciego Świata sprawia, że odpływ kapitału w postaci odsetek i rat jest większy niż przyływ pomocy oraz inwestycji zagranicznych razem.

Podczas analizy nierówności dochodów w poszczególnych grupach krajów trzeba zwrócić uwagę na kolejną, powoli kształtującą się cechę mogącą warunkować dalszy rozwój globalizacji rynków konsumenckich. Chodzi mianowicie o fakt, że nie dostrzega się wyraźnego wzrostu nierówności w krajach afrykańskich czy azjatyckich. Jedyny kontynent, gdzie ta tendencja jest dominująca, to Ameryka Łacińska. Można zatem sądzić, że tendencje takie wynikają z większej

<sup>37</sup> Kowalik T., *Kapitał globalny a tendencje egalitarne i antyegalitarne*. W: Liberska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Warszawa: PWE, 2002, s. 287.

siły procesów globalizacji na tym terenie oraz z większej podatności na wpływy północnoamerykańskie<sup>38</sup>.

Należy zwrócić uwagę na sposób scharakteryzowania cech globalizacji przedstawiony przez Grzegorza Kołodkę. Autor twierdzi, że współczesna globalizacja stosunków ekonomicznych występująca z jednej strony, narastająca dysproporcja w podziale dochodów z drugiej zmuszają do formułowania poglądów o związkach przyczynowo-skutkowych występujących pomiędzy tymi zjawiskami<sup>39</sup>. Współczesna ekonomia uznaje, że zbyt daleko posunięte nierówności w odniesieniu do dochodów są niesprawiedliwe, obracają się przeciwko efektywności alokacyjnej i osłabiają skłonność do oszczędzania, a tym samym do formowania kapitału. Dzisiejsze procesy globalizacji, pomimo wielu namacalnych korzyści, wciąż wywołują wiele napięć i protestów. Kierowane są one przeciwko organizacjom postrzeganym jako siła napędowa globalizacji, którą z kolei wini się – chyba niesłusznie – za nierówności, a te z kolei są dla wielu ludzi tożsame z niesprawiedliwością, a więc nie zyskują aprobaty. Czy zatem odpowiedź na pytanie, w jakiej skali narasta nierówność i co ją powoduje, nie będzie jednocześnie próbą nakreślenia skutków globalizacji? Odpowiedź wydaje się oczywista, przy czym należy zastanowić się właśnie nad przyczynami owej nierówności.

Po pierwsze, narastanie nierówności w stosunkach podziału jest faktem. O ile przez wieki ludzkość starała się z niesprawiedliwością walczyć, o tyle wiekowy postęp ekonomiczny prowadził tylko do pogłębiania dysproporcji. Dla przykładu w roku 1870 przeciętny dochód w krajach najbogatszych w porównaniu z przeciętnym dochodem krajów najbiedniejszych był jedenaście razy większy, trzy pokolenia później wskaźnik ten wyniósł 39. Jeszcze jedno pokolenie później – w roku 1985 – wielokrotność ta wynosiła 52 razy i – jak się szacuje – obecnie zbliża się do 60<sup>40</sup>.

Po drugie, uderzające nierówności zaczęły narastać podczas ostatnich dekad, szczególnie w latach 80. i 90., kiedy to współczesna globalizacja oraz tzw. czwarta rewolucja techniczna nabrały wielkiego impetu. Coraz szybsze rozprzestrzenianie się kapitalistycznych stosunków produkcji na skalę globalną musi wpłynąć na zróżnicowanie dochodów. Globalizacja zwiększa więc obszar przedsiębiorczości, a to z kolei pociąga za sobą szybszy wzrost dochodów bardziej aktywnych grup społecznych<sup>41</sup>.

Po trzecie, wyróżnia się wiele miar nierówności – o jaką zatem nierówność chodzi w globalnej gospodarce? Obecnie można wyodrębnić jej trzy wymiary<sup>42</sup>:

---

<sup>38</sup> Liberska B., dz. cyt., s. 290.

<sup>39</sup> Kołodko G., *Moja globalizacja, czyli dookoła świata i z powrotem*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”, 2001, s. 341.

<sup>40</sup> Kołodko G., dz. cyt., s. 342.

<sup>41</sup> Tamże, s. 343.

<sup>42</sup> Tamże.



- nierówność dochodowa wewnątrz kraju – narosła już w wielu krajach, ale prawie wszędzie związek wiąże się to z otwieraniem się na zewnątrz;
- nierówność między przeciętnymi dochodami poszczególnych krajów – tam, gdzie PKB jakiegoś kraju rośnie szybciej, pojawia się skłonność do obarczania odpowiedzialnością za to globalizacji,
- zróżnicowanie pomiędzy dochodami wszystkich mieszkańców Ziemi – jest ono przegromne i będzie jeszcze większe.

Globalizacja nie wydaje się więc sprzyjać w tym ujęciu wyrównywaniu warunków życia ludzi na świecie. Oprócz inwestorów tylko wysokiej klasy specjaliści mają możliwości poruszania się po rynku globalnym<sup>43</sup>. I jest to zasadnicza cecha odróżniająca tą grupę ludzi od pozostałej reszty ludności przywiązanej do swojego miejsca zamieszkania.

Warto w tym momencie zwrócić uwagę na dość charakterystyczne zjawisko: z jednej strony w globalnym świecie usuwane są ostatnie bariery hamujące swobodny przepływ towarów i kapitałów, z drugiej natomiast poszczególne państwa tworzą nowe bariery i umacniają stare, które mają uszczelnić granice państw przed migracjami ludzi najgorzej wykształconych i pozbawionych w swoich krajach perspektyw życiowych.

## **5. Podsumowanie**

Zastanawiając się na ogromem procesu globalizacji oraz jej skutkami, warto podkreślić, że to właśnie globalizacja stanowi silny czynnik przemian i jest poważnym wyzwaniem dla gospodarek, firm, instytucji, państw i całego porządku światowego. Obecnie wyróżnia się cztery główne aspekty globalizacji<sup>44</sup>:

- presja globalnych rynków finansowych (niestabilność, efekt domina),
- presja konkurencji globalnej,
- globalizacja produkcji i działalności gospodarczej (międzynarodowych sieci produkcji korporacji transnarodowych),
- infrastruktura globalizacyjna (rynki, instytucje, regulacje).

Globalizacja niesie więc ze sobą nowe wyzwania i wywołuje pewne skutki, na które muszą odpowiedzieć przede wszystkim rynki i przedsiębiorstwa poprzez przyjęcie strategii zapewniających im dynamiczny rozwój. Odpowiednich procesów dostosowawczych wymagają również różnego rodzaju instytucje na szczeblu zarówno krajowym, regionalnym, jak i międzynarodowym. Przejawy

---

<sup>43</sup> Tamże, s. 159.

<sup>44</sup> Liberska B., dz. cyt., s. 32.

i cechy tak rozumianej globalizacji będą długo jeszcze wyznaczać kierunek rozwoju współczesnych i przyszłych gospodarek państw i narodów.

## Literatura

- Baker T. H., The Consumer in the global market. *The OECD Observer* 1995, nr 192.
- Bieliański S., Biernat T., *Wokół problematyki integracji europejskiej*. Toruń: Wydaw. Adam Marszałek, 1999. ISBN 83-7174-541-9.
- Brake T., Walker D., *Doing Business Internationally. The Workbook to Cross – Cultural Success*. Princeton: Training Management Corporation, 1995.
- The Economist* z 8.04.2000.
- Ghemawat P., Distance Still Matters – the Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* 2001, September.
- Globalizacja* [on-line]. [Dostęp 5.07.2008]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.globalizacja.wp.pl>.
- Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*. Toruń: Wydaw. Adam Marszałek, 1999.
- Kłoskowska A., Kultury narodowe wobec globalizacji a tożsamość jednostki. *Kultura i Społeczeństwo* 1997, nr 4.
- Kołodko G., *Moja globalizacja, czyli dookoła świata i z powrotem*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”, 2001. ISBN 83-7285-027-5.
- Kornacka D., *Globalizacja – implikacje dla przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydaw. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000. Seria: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kotler P., *Marketing*. Warszawa: PWN, 1994.
- Kowalik T., Kapitał globalny a tendencje egalitarne i antyegalitarne. W: Liberska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Warszawa: PWE, 2002.
- Liberska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Warszawa: PWE, 2002. ISBN 83-208-1378-6.
- Ostry S., *Globalisation and Sovereignty*. Montreal: Mc Gill University, 1997.
- Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategie i zarządzanie*. Warszawa: Wydaw. Felberg SJA, 2001. ISBN 83-88667-03-3.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE, 1995. ISBN 83-208-0983-5.
- Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydaw. Difin, 2000.
- Toffler A., *Szok przyszłości*. Warszawa: PWE, 1999.
- Toffler A., *Wojna i antywojna*. Warszawa: PWE, 1998. ISBN 83-7129-700-9.
- Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12673-6.

**FUNDAMENTALS  
OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL SPIRITUALITY  
DEMAND MEASUREMENT STRUCTURE**

*Vytautas Pranas Pranulis*

**Abstrakt:** Początkowe badania (zob. Pranulis V. P., Demand and supply of spirituality in the context of marketing: cognitive methodological approach. W: Zarządzanie w XXI wieku: koncepcje, trendy, problemy. Wyższa Szkoła Bankowa 2009) były związane z popytem i podażą duchowości w kontekście marketingowym. Praca przedstawia pośrednie wyniki pilotażowej analizy mierników teoretycznych i metodologicznych podstaw popytu na duchowość. Zdefiniowano koncepcję i znaczenie terminów „potrzeba” oraz „popyt na duchowość”, a także kryteria pomiaru i definiowania duchowości. Zaproponowany pomiar matrycowy popytu na duchowość oparto na zachowaniach, wewnętrznych wartościach i kryteriach satysfakcji emocjonalnej w odniesieniu do trzech poziomów pomiaru: sfery osobistej, społecznej oraz do wszechświata. Matryca jest narzędziem i strukturą pozwalającą na określenie, które z podstawowych informacji mogą być kojarzone z pomiarem popytu na duchowość grupy lub jednostki. Przygotowano również kwestionariusz jako praktyczne narzędzie zbierania podstawowych informacji.

**Słowa kluczowe:** duchowość, marketing, zachowania ludzi.

## **1. Introduction**

Constantly extending the knowledge of the essence and importance of spirituality, its links with human behaviour in the market, we are becoming more assertive, that spirituality is one of the most powerful factors influencing human endeavour. The concept of spirituality dates back almost two thousand years

according to S. Kale<sup>1</sup>, though interest to what extent and how spirituality can be associated with marketing became more exposed just in the first decade of the 21st century. Spirituality is very often mentioned with the word “religion” even when characteristics and phenomenon of spirituality is searched for in management, business and marketing. Concept interpretations, working definitions, logical models provide strong surge for further theoretical and empirical investigations. Tacey (2004)<sup>2</sup> while investigating trends of spirituality changes pays attention to the growing influence of spirituality in people’s life today. Ray and Anderson (2001)<sup>3</sup> stated that 50 million Americans and the same number of EU residents turn back to assess new values, which are closely related to success in work and spirituality. People care much more about ecology and planet preservation, peace, social justice, spirituality and self-actualization. The goal of this investigation is to analyze the essence of spiritual need and demand in the context of marketing and to develop theoretical backgrounds and methodological models of measurement spirituality demand.

The objectives of the study are as follows:

- Present the concept of spirituality need and demand;
- Explain and define terms of spirituality need and demand;
- Develop spirituality demand measurement criteria;
- Create spirituality demand measurement methodological model;
- Design the instrument for primary information collection.

## 2. The Concept of Spirituality need and demand

Earlier in our previous study<sup>4</sup>, we disclosed that evaluation and measurement of spirituality in the context of marketing can be expressed by using demand and supply dimensions. McKee (2003)<sup>5</sup> has already discussed the issue of demand and supply of spirituality concept in the context of marketing. The analysed model of spirituality need and supply in marketing, which was presented by the author, is based on three levels of analysis: individual function, market function,

---

<sup>1</sup> Kale S., *Consumer Spirituality and Marketing* [on-line]. [Date 12.12.2009]. Available at: <http://www.acrwebsite.org/volumes/ap07/13027.pdf>.

<sup>2</sup> Tacey D., *The Spiritual Revolution: The Emergence of Contemporary Spirituality*. New York: Routledge, 2004.

<sup>3</sup> Ray P., Anderson S. R., *The Cultural Creatives: How 50 Million People are Changing the World*. Three Rivers, MI: Three Rivers Press, 2001.

<sup>4</sup> Pranulis V. P., Demand and Supply of Spirituality in the Context of Marketing: Cognitive Methodological Approach. In: *Zarządzanie w XXI wieku koncepcje, trendy, problemy*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2009, p. 257–264.

<sup>5</sup> McKee D., Spirituality and Marketing: An Overview of the Literature. In: Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M. E. Sharpe, Inc., 2003, p. 57.

and society function of spirituality issues, and provides structured scheme of perception. The model presented by the author produces spirituality/religiosity phenomena scheme, on the basis of which empirical studies of spirituality in the context of marketing can be carried out, and the residents can be segmented. Thus, the author created the methodological basis which has a great methodological significance while projecting empirical spirituality studies in the context of marketing. According to Rossouw (1998)<sup>6</sup>, ethical and human business practice is a very important precondition for establishment of effective market economies.

The empirical investigation of the need for spirituality, conducted by Zinnbauer and his colleagues (1997)<sup>7</sup>, can be considered as an initial and stimulating example. The results of this investigation indicated that spirituality and religiosity are two different things. It is worth noticing that the results of the investigation performed by Zinnbauer and his colleagues coincide with the ideas presented by Roof in 1999<sup>8</sup>.

Some time later Montgomery, Mitchell, Bauer, Turner (2000)<sup>9</sup> carried out an empirical study in which they practically verified the possibilities of market segmentation according to the spirituality or religiosity needs of an individual or a group. The above mentioned studies presented evidence that spirituality is values not equally significant and preferred by different individuals or groups and that religiosity proves to be just one among many other expression forms of spirituality. The members of certain religious community can be both spiritual and religious, when others can be religious but not spiritual. Formal belonging to a certain religious community by itself is not direct evidence of spirituality and that all members of this community are equally spiritual and religious.

However, it is reasonable to acknowledge that roots of religiosity rise from spirituality. Although it is obvious that some forms and actions of religiosity expose pre-eminence of material and secular values. McKee (2003)<sup>10</sup>, on the basis of people's religiosity and spirituality issues, proposes the division of people into four segments: spiritual but not religious, spiritual and religious, secularists, and religious but not spiritual. This classification indicates that spirituality and religiosity are not always compatible categories. Spirituality is the internal human value orientation status. But on the other hand, belonging and profess-

---

<sup>6</sup> Rossouw G. J., Establishing Moral Business Culture in Newly Formed Democracies?? *Journal of Business Ethics* 1998, No. 17, p. 1563–1571.

<sup>7</sup> Zinnbauer B. J. et. al., Religion and Spirituality: Unfuzzifying the Fuzzy. *Journal of the Scientific Study of Religion* 1997, Vol. 36, No. 4, p. 549–564.

<sup>8</sup> Roof W. C., *Spiritual Marketplace: Baby Boomers and the Remaking of American Religion*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1999.

<sup>9</sup> Montgomery R. D. Et al., A Changing Marketplace: Marketing Religion and Spirituality to Generation X. *Journal of Ministry Marketing & Management* 2000, Vol. 6 (1), p. 35–51.

<sup>10</sup> McKee D., Spirituality and Marketing: An Overview of the Literature. In: Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M. E. Sharpe, Inc., 2003, p. 65.

ing certain religions are regulated by rituals, traditions, organizational structures, forms and engagements, which have to be observed by every person who practises this type of religion. Religion provides a certain interpretation of spirituality and not necessarily depicts the whole scope of human spiritual values. Having analysed the development stages of spirituality Cox and Min (2005)<sup>11</sup> state that spirituality is much more important than cognition because it predetermines moral thinking.

In this study, we try to extend our knowledge towards the aspect of spirituality which arises from internal value stimulus of a human being and makes a great impact on their behaviour in respect of themselves, society and universe. Firstly, the attention is paid to the essence of spirituality need and demand. The issues of spirituality supply are the subject of further investigation.

### 3. Terms and main attributes

Before extending our knowledge on specific aspects of the problem, we have to define terms and concepts which are used in this study. Demand and supply terms are clearly defined in the context of marketing. However, some misunderstandings and problems occur when such terms like *spirituality need* and *spirituality demand* are discussed.

Spirituality need: internal desire of a human being to do something good to another person or group of people, society, directly or indirectly (e.g. environmental protection, country protection, fairness) inspires internal need for feeling of satisfaction, which occurs not because of material selfishness motivation. It is possible, that a human being has a strong spiritual need but has no possibilities to satisfy it. Therefore, such a need is not satisfied.

Spirituality demand: person's disposition and possibilities to devote money, time, work, creativity, material wealth for the feeling of personal satisfaction, which originates from doing goodness to anybody else directly or indirectly, e.g. via social and/or physical environment. Spirituality need becomes a demand when a human being has not only the need but also a concrete possibility to satisfy the desire for spirituality. Spirituality demand is spirituality need supported by real possibilities of satisfaction.

---

<sup>11</sup> Cox R. H., Min D., A Proposed Paradigm for the Development Stages of Spirituality. In: Cox R. H., Ervin-Cox B., Hoffman L., *Spirituality & Psychological Health*. Colorado Springs: Colorado School of Professional Psychology Press, p. 33.

#### **4. Spirituality criteria**

We do not think that belonging to a certain religion and cherishing its traditions is the only and sufficient criteria to measure spirituality. Spirituality is human being's internal category while religiosity – external expression of religiosity which does not reveal all aspects of spirituality.

In this study we focussed on the aspect of spirituality demand measurement consisting of three criteria: behaviour, internal attitude, and emotional satisfaction.

Behaviour criteria are based on human behaviour information which comes from the fact of their behaviour in real practice, and it indicates as well as reveals the satisfaction of spiritual need. Survey instruments for collecting this kind of primary information should comprise such issues as facts about a respondent's spiritual behaviour in different situations.

Internal attitude criterion is based on the information about relatively stable and long-term wish of a human being to do something which would give them spiritual satisfaction. It is the internal human orientation which influences one's behaviour. A questionnaire should comprise questions related to internal spiritual disposition of a respondent. Here a third person's method can be applied when a respondent is asked to relate the attitudes about somebody else's behaviour<sup>12</sup>, though, in fact, they express personal disposition.

Emotional satisfaction criterion is based on a self-satisfaction or dissatisfaction feeling, which comes after a person experiences the feeling that he/she behaved spiritually or not. In this case, a questionnaire should include questions how I or somebody else, on respondent's behalf, should feel in the case of other person's behaviour.

#### **5. Measurement methodological model**

On the basis of our previous investigation<sup>13</sup>, where a classification scheme of spirituality need levels and characteristics are presented, and which has some connection with G.F. Hegel (1963)<sup>14</sup> theory on three different types of spirit identity, subjective (individual), objective (group, nation), and the absolute (God), we define three measurement levels of spiritual need: humanistic, social, and universe.

Humanistic level means concentration on an individual and on oneself. In fact, it is the level of interpretation spirituality need and measurement applying

---

<sup>12</sup> Malhotra N. K., *Marketing Research: An applied orientation*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2010, p. 194.

<sup>13</sup> Pranulis V. P., *op. cit.*, p. 262.

<sup>14</sup> Hegel G. W. F., *Science of Logic*. London: George Allen & Unwin, Ltd., 1969, p. 824.

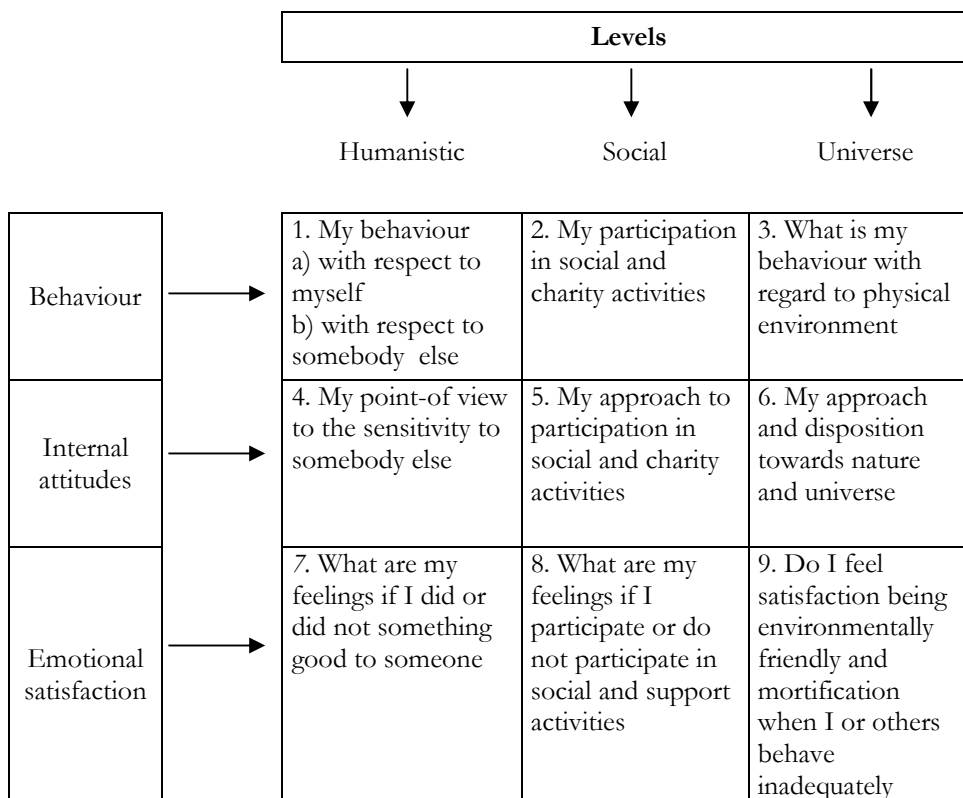
the method of egocentric perception and emotional feeling. Attention must be paid to the fact that humanistic level does not exist separately from social level because a human being can satisfy his/her spiritual need not only on the basis of one's behaviour but also on the way of communication with other people.

Social level concentrates on the focus of society, i.e. human community in general or different groups of people. This level indicates how far and how much a person with his/her spiritual values is associated with society, people and groups of people.

Universe level indicates human mission and understanding the essence of life, measurement of why I am here in this world, how much perception of my human mission directing my life style and behaviour in respect to my psyche and soma essence in the society and the universe.

The criteria listed above and levels of spirituality implied further steps towards creation of generalized methodological scheme measurement of spirituality.

**Tab. 1.** Methodological model measurement of spirituality





To evaluate every criterion three groups of questions/statements were created. The first group encompasses questions which have to be used for obtaining primary information related to the spiritual behavioural facts which had already happened or been experienced. In accordance with the above presented model three – level measurement is foreseen and questions are divided into three groups: (a) humanistic, i. e. with regard to myself, (b) from the social point of view, and (c) from the point of view of the universe and the absolute.

The first set of questions / statements for measuring instrument.

1. (a) I give offerings to the poor
2. (a) I do not abuse material wealth
3. (b) I give charity in money, help, work and other ways
4. (b) I do not give bribes
5. (c) I make concessions to injustice
6. (c) I participate in the actions of tidying and beautifying environment

The second group of questions consists of issues on internal attitude criterion. These questions will yield the desired information related to the internal attitude, disposition of a respondent, which can be evaluated as a spiritual value orientation which motivates people to behave differently. Three levels (a), (b), (c) are defined.

7. (a) Being sensitive to other people's misfortune is virtue
8. (a) Giving alms to beggars motivates laziness and begging
9. (a) Life is short, it is not worth changing good and merry life for a sad one like visiting poor or ailing people
10. (b) Support for poor is senseless because such people existed, exist and have to exist
11. (b) Pity and wish to help the poor have to be measured by rational thinking
12. (c) People have to care more for comfortable life and fight less against environment pollution and destruction
13. (c) People unappreciate unrecognised secrets of the universe
14. (c) Religiosity reflects people's spirituality

As the consequence of spiritual behaviour is emotional satisfaction, measurement of which, require to design the third group of questions. This group comprises questions, like in the first and second groups related to humanistic, social and universe levels, i.e. (a), (b), (c).

15. (a) I experience a feeling that I give little help to weak and unhappy people
16. (a) I am more sorry for myself than for others
17. (b) I feel civil enough, because I participate in developing and beautifying the country
18. (b) The people do not have a feeling of love for their native country
19. (c) The requirement of selecting rubbish irritates me
20. (c) I have a feeling of fear for ecological disaster

The groups of questions / statements provide the basis for measuring instrument design. In order to define to what extent the respondents agree or disagree with presented hint in the form of statement or question, five evaluation steps of Likert (1932)<sup>15</sup> scale are used. The scale item has five response categories, ranging from 1. “Strongly agree”, 2. “Agree”, 3. “Neither agree nor disagree”, 4. “Disagree”, 5. “Strongly disagree”.

## 6. Survey instrument design

While concentrating on spirituality need and demand measurement problem, we created the measurement instrument as a formalized set of questions / statements for obtaining primary survey information from respondents. The questionnaire, as a data-collection instrument, can be used for obtaining reliable, useful information for the measurement of spirituality demand.

### QUESTIONNAIRE

Your sincere and explicit answers to the presented questions and statements would help to recognize values which people respect, seek and demonstrate in every day life. On the basis of the obtained information the generalizations, conclusions and proposals will be presented, what to pay attention to, what efforts must be employed to better satisfaction of people’s needs considering value orientations. The questionnaire is anonymous the investigation results will be used for scientific purposes and the outcome of investigation will be generalized. We appreciate your participation and your opinions on the presented issues.

**Some statements on behaviour are presented below. Please mark the answer which best correspond to your behaviour.**

	Strongly agree	←—————→			Strongly disagree
	1	2	3	4	5
1. I give offerings to the poor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I do not abuse material wealth	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Give charity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I do not give bribes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

<sup>15</sup> Likert R., A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology* 1932, No. 140, p. 1–55.

5. I do not make concessions to injustice
6. I participate in the actions of tidying and beautifying the environment

**Please, mark the answers which indicate to what extent you agree or disagree with the statements**

- |  | Strongly agree           | ←—————→                  |                          |                          | Strongly disagree        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 7. Sensitivity to somebody's misfortune is virtue  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Giving alms to beggars motivates laziness and begging   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Life is short, it is not worth changing good and merry life for a sad one like visiting poor or ailing people | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Support for the poor is senseless because such people existed, exist and have to exist                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Pity and wish to help the poor have to be measured by rational thinking                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. People have to care more for comfortable life and fight less against environment pollution and destruction   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. People unappreciate unrecognised secrets of the universe   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Religiosity reflects people's spirituality   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mark the answers, which best comply with your feelings on the basis of presented statements

	Strongly agree	←————→			Strongly disagree
	1	2	3	4	5
15. I experience a feeling that I give little help to weak and unhappy people	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. I am more sorry for than for others	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. I feel civil enough, because I participate in developing and beautifying the country	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. The people do not have a feeling of love for their native country	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. The requirement of selecting rubbish irritates me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. I have a feeling of fear for ecological disaster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Age group					
Up to 25 years old	<input type="checkbox"/>				
26–30	<input type="checkbox"/>				
31–40	<input type="checkbox"/>				
41–50	<input type="checkbox"/>				
Over 50	<input type="checkbox"/>				
22. Gender					
Female	<input type="checkbox"/>				
Male	<input type="checkbox"/>				
23. Occupation					
Student	<input type="checkbox"/>				
Working student	<input type="checkbox"/>				
Civil servant	<input type="checkbox"/>				
Businessman	<input type="checkbox"/>				
Worker	<input type="checkbox"/>				
Other _____					

24. Education
- Higher
  - High
  - Secondary
  - Not finished secondary
25. Nationality
- Lithuanian
  - Other \_\_\_\_\_

*Thank you for your answers.*

The trial survey of the questionnaire in which 100 respondents participated – basically university students – has already been completed. The respondents did not complain about the questionnaire’s form, content or lucidity. On average, while answering the questions respondents lingered about 10 minutes. Our investigation continues and here we can present only intermediate results of methodological model measuring instrument design. It is likely, that in the process of further investigation methodical and measuring instrument models will undergo some development.

## **7. Concluding remarks**

First. Spirituality is one of the most important factors, influencing human behaviour. Though spirituality as concept dates back 2000 years, but the interest in how much spirituality is linked with marketing appeared only in the last decade of the 20 century.

Second. Selective survey of performed studies and publications indicate, that more and more people, both in the United States and Europe, are interested in spiritual values. People are more concerned about self-actualization and spirituality, ecology and planet-saving, peace.

Third. Spirituality studies and solutions have applicable meaning. Ethical and human practice is the prerequisite of creating strong market economy.

Fourth. Spirituality need expressed via behaviour, internal attitudes, emotional satisfaction, are the criteria, which can be adapted on humanistic, social, and universe levels. All together, they construct basic elements for creation of methodological model and design measuring instrument.

Fifth. The trial questionnaire indicated that respondents understood and found it not complicated to answer the questions.

Sixth. This investigation presents only intermediate results of methodical model investigation and criteria of primary information collection instrument. It is believed that in future investigation, methodological model and information collection instrument will undergo further development.

## Literature

- Cox R. H., Min D., A Proposed Paradigm for the Development Stages of Spirituality. In: Cox R. H., Ervin-Cox B., Hoffman L., *Spirituality & Psychological Health*. Colorado Springs: Colorado School of Professional Psychology Press.
- Hegel G. W. F., *Science of Logic*. London: George Allen & Unwin, Ltd., 1969.
- Kale S., *Consumer Spirituality and Marketing* [on-line]. [Date 12.12.2009]. Available at: <http://www.acrwebsite.org/volumes/ap07/13027.pdf>.
- Likert R., A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology* 1932, No. 140, p. 1–55.
- Malhotra N. K., *Marketing Research: An applied orientation*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2010.
- McKee D., Spirituality and Marketing: An Overview of the Literature. In: Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M. E Sharpe, Inc., 2003.
- McKee D., Spirituality and Marketing: An Overview of the Literature. In: Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M. E Sharpe, Inc., 2003.
- Montgomery R. D. et al., A Changing Marketplace: Marketing Religion and Spirituality to Generation X. *Journal of Ministry Marketing & Management* 2000, Vol. 6 (1), p. 35–51.
- Pranulis V. P., Demand and Supply of Spirituality in the Context of Marketing: Cognitive Methodological Approach. In: *Zarządzanie w XXI wieku koncepcje, trendy, problemy*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2009, p. 257–264.
- Ray P., Anderson S. R., *The Cultural Creatives: How 50 Million People are Changing the World*. Three Rivers, MI: Three Rivers Press, 2001.
- Roof W. C., *Spiritual Marketplace: Baby Boomers and the Remaking of American Religion*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1999.
- Rossouw G. J., Establishing Moral Business Culture in Newly Formed Democracies?? *Journal of Business Ethics* 1998, No. 17, p. 1563–1571.
- Tacey D., *The Spiritual Revolution: The Emergence of Contemporary Spirituality*. New York: Routledge, 2004.
- Zinnbauer B. J. et. al., Religion and Spirituality: Unfuzzifying the Fuzzy. *Journal of the Scientific Study of Religion* 1997, Vol. 36, No. 4, p. 549–56.

## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA WSPARCIEM DLA BIZNESU

*Maciej Rogalski, Maciej Tokarski*

**Abstrakt:** W nowoczesnej gospodarce coraz większe znaczenie odgrywają innowacyjne firmy tworzone w oparciu o badania prowadzone przez naukowców w ośrodkach akademickich. Otwarcie na biznes oraz wyzwianie potencjału przedsiębiorczości wśród własnych pracowników naukowych, studentów i doktorantów stanowi bardzo atrakcyjną drogę rozwoju szkół wyższych w wielu krajach i regionach. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia, specyfiki i uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce.

**Słowa kluczowe:** badania i rozwój, komercjalizacja badań naukowych, przedsiębiorczość akademicka.

### 1. Wprowadzenie

We współczesnym świecie podstawowym czynnikiem kreującym postęp i rozwój gospodarczy jest zdolność do innowacji rozumiana jako umiejętność przyswajania i wykorzystywania nowej wiedzy. W nowoczesnej gospodarce coraz większe znaczenie mają innowacyjne firmy tworzone w oparciu o badania prowadzone przez naukowców w ośrodkach akademickich. Globalizacja, dynamiczne zmiany ekonomiczno-społeczne oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy wymuszają zmiany w obszarze edukacji i szkolnictwa wyższego w kierunku nowych form współpracy nauki i gospodarki. Otwarcie na biznes oraz wyzwianie potencjału przedsiębiorczości wśród własnych pracowników naukowych, studentów i doktorantów stanowi bardzo atrakcyjną drogę rozwoju szkół wyższych w wielu krajach i regionach<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Stawasz E. i in., *Przedsiębiorczość akademicka – raport z badania*. Warszawa: PARP, 2009, s. 6.

## 2. Pojęcie przedsiębiorczości akademickiej

Fenomen rozwoju spółek typu *spin-off* – stanowiących główny nurt tzw. przedsiębiorczości akademickiej i jeden z aktywnych mechanizmów komercjalizacji i transferu technologii – od kilku lat wzbudza coraz większe zainteresowanie wśród polityków, władz wyższych uczelni i mediów. Jedną z przyczyn zainteresowania tym tematem są przykłady ludzi i spółek, którym udało się połączyć sukces naukowy i komercyjny. Jednak najistotniejszym powodem zwrócenia uwagi na spółki *spin-off* były głębokie przeobrażenia w modelu funkcjonowania uczelni i instytucji naukowo-badawczych oraz ich relacji z gospodarką. Przeobrażenia te są efektem zmian, jakie w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat zaszły w mechanizmach funkcjonowania gospodarek (liberalizacja przepływów kapitałowych, prywatyzacja, wzrost migracji), co z kolei wywarło znaczną presję na sposób działania uczelni i instytucji naukowych. Konsekwencją pojawienia się na arenie gospodarczej spółek *spin-off* było szerokie i żywe zainteresowanie budową programów i infrastruktury mających na celu wzmocnić ten nurt komercjalizacyjny. O sile tego zainteresowania może świadczyć choćby fakt, że w roku 1980 zaledwie 25 amerykańskich uniwersytetów posiadało biura transferu technologii, podczas gdy dziesięć lat później biur takich było już ponad 200. Obecnie w samej tylko Europie istnieje około 300 programów wsparcia dla *spin-off*, z czego najwięcej przypada na Wielką Brytanię, Niemcy, Francję i Szwecję.

Struktura podmiotowa uruchamianych programów nie jest zbytnio zróżnicowana. Są one głównie ukierunkowane na cztery obszary zagadnień<sup>2</sup>:

- zwiększenie dostępności infrastruktury materialnej, np. w postaci inkubatorów i akceleratorów przedsiębiorczości, parków naukowo-technologicznych czy usługowych centrów laboratoryjnych,
- zwiększenie dostępności zasobów finansowych poprzez oferowanie środków na zasilenie różnych początkowych faz rozwoju takiej firmy (*seed money*, *start up money*) na warunkach bardziej przystępnych niż finansowanie pozyskiwane z rynku (np. konkurs na najlepszy biznesplan, publiczne fundusze *venture capital*),
- oferowanie specyficznej wiedzy (doradztwo) niezbędnej do przygotowania i uruchomienia projektu,
- podejmowanie działań mających na celu zmianę nastawień społecznych i pogłębienie kultury przedsiębiorczości w środowisku naukowym (np. konferencje promocyjne, seminaria, zmiany w procedurach wewnętrznych instytucji mające sprzyjać powstawaniu firm).

Przedsiębiorczość akademicka (PA) to aktywność w sferze edukacji biznesu oraz w zakresie praktycznego wspierania tworzenia firm powstałych na bazie

---

<sup>2</sup> Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*. Warszawa: PARP, 2006, s. 15.



*know-how* osób związanych badaniami naukowymi. To, najprościej mówiąc, różne formy podejmowania działalności gospodarczej przez przedstawicieli środowiska akademickiego – studentów, doktorantów, absolwentów i pracowników naukowych – oraz jego najbliższego otoczenia. Działania tego typu z reguły koncentrują się w obszarze nowych technologii. Najbardziej powszechnymi formami są tzw. firmy odpryskowe – *spin-off*, których nazwa pochodzi z języka angielskiego, a w tłumaczeniu oznacza „efekt uboczny”. W tym przypadku efektem ubocznym prowadzenia badań naukowych przez uczelnie może być ich dodatkowe komercyjne wykorzystanie i czerpanie z tego zysków. Drugą formą jest działalność typu *spin-out*. Oznacza przedsiębiorstwo, które założył pracownik (np. laboratorium badawczego) szkoły wyższej, wykorzystując w tym celu m.in. jej zaplecze techniczne. Firmy tego typu pozostają kapitałowo lub operacyjnie związane z uczelnią. Tak więc można stwierdzić, że najprościej PA oznacza wszelkie działania mające na celu transfer wiedzy i innowacji do przedsiębiorstw, które działają na terenie uczelni lub przy niej. Znana jest próba wyjaśnienia istoty *spin-off* w raporcie opracowanym przez Bank of Boston wraz z Massachusetts Institute of Technology (MIT). Należy zaznaczyć, że nie użyto w nim słowa *spin-off*. Raport opisywał przykłady firm powiązanych z MIT, stworzonych przez pracowników naukowych oraz absolwentów tej uczelni<sup>3</sup>. Dobrze oddającą charakter akademickich przedsiębiorstw *spin-off* jest definicja opracowana w ramach projektu „IPR Helpdesk” koordynowanego przez Uniwersytet w Alicante. Brzmi ona następująco: *Spółki spin-off można zdefiniować jako nowe, niezależne przedsiębiorstwa, biorące swój początek w samym centrum działań innej jednostki (uniwersytetu/ośrodka badawczego/przedsiębiorstwa), które w pierwszym rzędzie mają na celu komercjalizację wiedzy jednostki macierzystej na rynku i/ albo wzrost zysków właścicieli jednostki macierzystej poprzez jej podział na kilka spółek*<sup>4</sup>.

W krajach anglosaskich pojęcie PA utożsamiane jest z powstawaniem na uczelniach przedsiębiorstw odpryskowych (tzw. *spin-off* lub *spin-out*), zakładanych i prowadzonych przez pracowników naukowych i studentów, oraz z przedsiębiorczością uczelni, zawsze gdy występuje ona jako oferent określonego typu *know-how* i chce je sprzedać na zasadach rynkowych. W takim ujęciu przedsiębiorczość akademicka jest postrzegana jako nowy, atrakcyjny mechanizm komercjalizacji naukowego *know-how*, pozwalający wielokrotnie korzyści czerpane przez naukowca (odkrywcę) oraz pozostałych partnerów naukowych i biznesowych (uczelnia, inwestorzy kapitałowi).

W Polsce i krajach Europy kontynentalnej na PA patrzy się szerzej, w sposób kompleksowy, począwszy od organizacji procesu dydaktycznego, przez zarządzanie

---

<sup>3</sup> *The Impact of Innovation*. Bank Boston, Massachusetts Institute of Technology, March 1997.

<sup>4</sup> *Spin-off jako sposób eksploatacji wyników badań*, opracowanie powstałe w ramach projektu „IPR Helpdesk” koordynowanego przez Uniwersytet w Alicante przy wsparciu Instytutu Prawa Własności Intelektualnej Uniwersytetu Jagiellońskiego, maj 2006.

własnością intelektualną, instrumenty komercjalizacji rozwiązań technologicznych, po szerokie relacje szkoły wyższej z otoczeniem gospodarczym.

Pojęcie przedsiębiorczości akademickiej w polskich warunkach zostało prawnie unormowane z wejściem w dniu 27 lipca 2005 r. w życie ustawy prawo o szkolnictwie wyższym<sup>5</sup>, zgodnie z którą *Uczelnie współpracują z otoczeniem gospodarczym, w szczególności przez sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorcom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim, w formie działalności gospodarczej wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo od działalności, o której mowa w art. 13 i 14. W celu lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transferu wyników prac naukowych do gospodarki, uczelnie mogą prowadzić akademickie inkubatory przedsiębiorczości (AIP) oraz centra transferu technologii (CTT).*

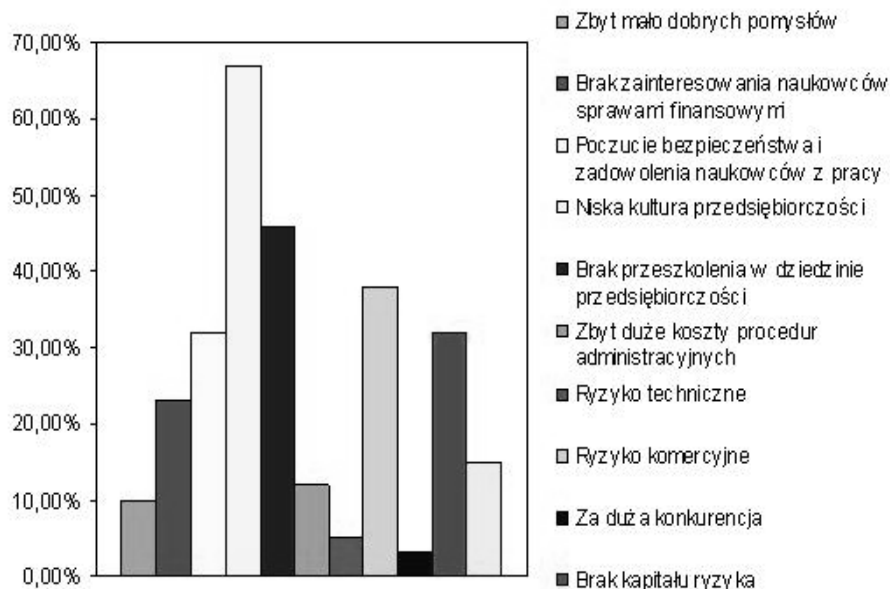
### 3. Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw spin-off

Przedsiębiorstwa *spin-off* tworzone są przez ludzi nauki, często bez odpowiedniej wiedzy z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej. Napotykają oni zatem trudności związane z regulacjami prawnymi, kwestiami podatkowymi, rachunkowością i samą procedurą zarządzania. *Spin-off* to zwykle przedsiębiorstwa oparte na wysokich technologiach. Wyroby i usługi dostarczane na rynek są wysoce innowacyjne, a mimo to zdarza się często, że nie od razu znajdują nabywców. Wśród naukowców funkcjonuje dosyć często przekonanie, że ich rozwiązania i proponowane technologie są tak dobre, że same się wypromują i znajdą nabywcę. Niestety, nie zawsze taki scenariusz się sprawdza. Naukowiec, zakładając firmę, niekoniecznie może być jednocześnie dobrym menedżerem, który jest w stanie, obserwując rynek, podjąć właściwą decyzję. Innym problemem jest kwestia własności intelektualnej. Przedsiębiorstwa odpryskowe wywodzące się z uczelni mogą też stykać się z problemami ze strony ośrodków macierzystych, w których twierdzi się, że wykorzystywana wiedza w powołanym podmiocie jest ich własnością, a przedsiębiorca/naukowiec korzysta z niej nieprawnie.

Obserwacje prowadzone przez agendy Komisji Europejskiej pozwoliły zidentyfikować podstawowe bariery rozwoju przedsiębiorstw *spin-off* (rys. 1).

---

<sup>5</sup> Dz. U. 2005, Nr 164, poz. 1365.



**Rys. 1.** Bariery w tworzeniu firm spin-off w Unii Europejskiej

Źródło: European Commission, Cooperation between research system and industry to promote innovative firms. *Innovation Paper* No. 26.

Pomimo licznych ograniczeń w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw *spin-off* praktyka dostarcza spektakularnych przykładów sukcesu tego typu działalności. A jednak naukowcy w Polsce niezmiernie rzadko podejmują inicjatywę prowadzenia działalności gospodarczej. Podstawową przyczyną takich zahamowań mogą być m.in. bariery prawne i organizacyjne<sup>6</sup> w postaci niespójnych przepisów prawnych (ustawy o szkolnictwie wyższym z ustawą o finansach publicznych). Ustawa o szkolnictwie wyższym zawiera przepisy mówiące o tym, że szkoły wyższe współpracują z otoczeniem gospodarczym i szerzą idee przedsiębiorczości w środowisku akademickim. Uczelnie są autonomiczne we wszystkich obszarach swojego działania i mogą wybrać odpowiadające im narzędzia rozwoju przedsiębiorczości, które zależą od profilu jej kształcenia oraz uwarunkowań regionalnych. Zgodnie z ustawą uczelnia wyższa może ponadto prowadzić działalność gospodarczą wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo od działalności podstawowej, jaką stanowi kształcenie studentów i prowadzenie badań. Uczelnie mogą także tworzyć akademickie inkubatory przedsiębiorczości

<sup>6</sup> Szerzej na temat barier patrz: Stawasz E. i in., *Przedsiębiorczość akademicka (rozwoj firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi – raport z badania*. Warszawa: PARP, 2009, a także Tokarski M., Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. W: Bielawska A., Szopa A. (red.), *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami – Mikrofirma 2010*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2010, s. 375–383.

(AIP) oraz centra transferu technologii (CTT). Mogą one przybrać formę jednostek ogólnouczelnianych oraz spółek handlowych lub fundacji. Ustawa o finansach publicznych natomiast nie pozwala jednostkom finansów publicznych obejmować udziałów w spółkach (art. 37). Wynika z niej także obowiązek informowania rektora o podejmowaniu przez nauczycieli akademickich dodatkowego zatrudnienia. W przypadku więcej niż jednego miejsca pracy lub prowadzenia działalności gospodarczej łącznie z jednym dodatkowym zatrudnieniem wymagana jest więc zgoda rektora. Ustawodawca nie rozróżnia jednak sytuacji dodatkowego zatrudnienia od prowadzenia firmy (opartej na komercjalizacji wyników badań) przez pracownika nauki.

Niespójność przepisów prawnych z pewnością nie sprzyja prowadzeniu działalności gospodarczej przez pracowników nauki i studentów. Mimo to część uczelni podejmuje wysiłki na rzecz tworzenia AIP oraz CTT. Pierwsze z tych podmiotów zostały utworzone w Polsce już w połowie lat 90. XX wieku. Należy także zdawać sobie sprawę z faktu, że rozwój przedsiębiorczości w ogóle, w tym tej powstającej na lub przy uczelniach, zależy również od istnienia i sprawnego działania ustaw regulujących m.in. zasady ubezpieczeń społecznych, działalności gospodarczej czy ustaw podatkowych. Sytuacja, w której przepisy zmieniają się zbyt często, a więc istnieje duża niepewność prawa, prowadzenie działalności gospodarczej pociąga za sobą dość duże ryzyko. Blokują to rozwój przedsiębiorczości jako takiej, wpływa także negatywnie na decyzje o zakładaniu i prowadzeniu firm typu *spin-off* czy *spin-out*.

Przeszkodę dla rozwoju PA stanowią również bariery mentalno-kulturowe i psychologiczno-społeczne, do których należy zaliczyć nadal istniejące negatywne nastawienie do podejmowania ryzyka, nieprzyjemne reakcje środowiska naukowego na działalność komercyjną (obawy przed podejmowaniem własnej działalności gospodarczej i postrzeganie pracy etatowej jako rozwiązanie bardziej korzystne), a także brak zachęt ze strony władz uczelni do podejmowania aktywności gospodarczej oraz brak zainteresowania ze strony biznesu. Skutkuje to niskim poziomem transferu wiedzy do gospodarki i słabą współpracą biznesu z ośrodkami PA.

Brak środków finansowych lub trudność w ich pozyskaniu może stanowić poważną barierę w rozwoju PA. Ponadto brakuje mechanizmów współpracy firm typu *spin-off* z inwestorami instytucjonalnymi (funduszami typu *seed capital* oraz *venture capital*) i z „aniołami biznesu”. Wśród barier kompetencyjnych należy natomiast wymienić: brak pomysłu na biznes, nieznaną zasad prowadzenia firmy, brak umiejętności marketingowej prezentacji rozwiązań, nieznaną zasad ochrony własności przemysłowej, brak wiedzy na temat prawnych uregulowań w zakresie komercjalizacji wyników badań.

Barierą rozwoju PA tkwią także w strukturze polskiego szkolnictwa wyższego. Przede wszystkim należy tu zaznaczyć zbyt małą liczbę studentów kierunków ścisłych i technicznych w stosunku do ich ogólnej liczby. Ponadto brakuje ścisłej współpracy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorcami i władzami

samorządowymi. Wzmocnienie współpracy świata nauki ze światem biznesu oraz zwiększenie zainteresowania młodych osób studiami na kierunkach technicznych mogłyby się przyczynić do rozwoju PA. Łatwiejsze do przezwyciężenia niż bariery strukturalne są natomiast bariery informacyjne. Sukces w tym zakresie zależy jednak w znacznej mierze od dokładnego zdiagnozowania luk kompetencyjnych.

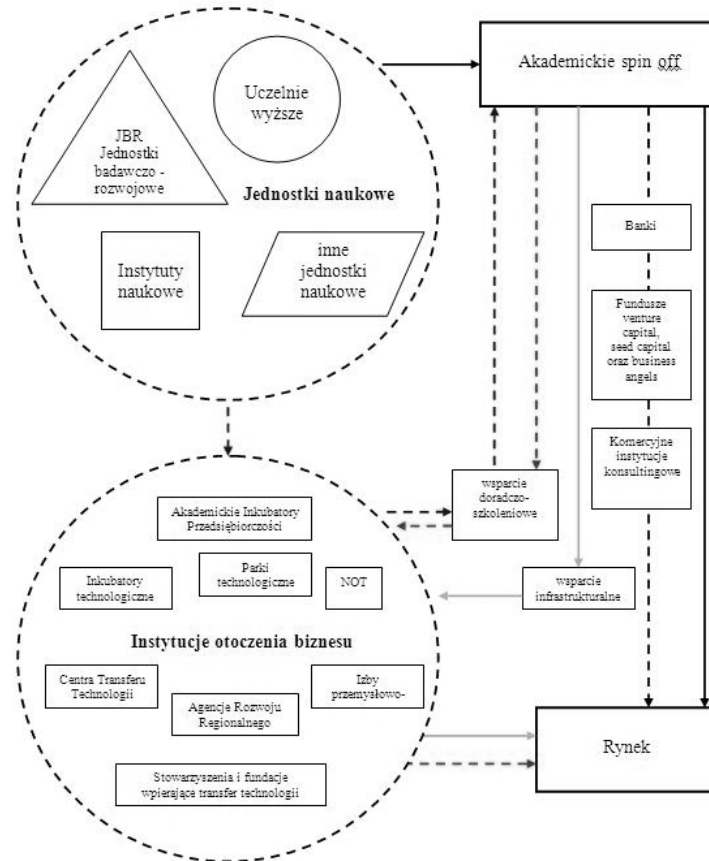
Przedsiębiorczość akademicka to hasło ściśle związane z coraz bardziej rozpowszechnianą i dyskutowaną koncepcją uniwersytetu trzeciej generacji, dążącego do uzyskania silnej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej na rynku dydaktycznym i badawczym, uzyskującego korzyści z komercjalizacji swojej działalności badawczej, kontrybuującego na rzecz otoczenia, uzyskującego w zamian wymierne korzyści. Aby móc realizować powyższą koncepcję, należy dążyć do eliminowania barier, które utrudniają jej rozwój.

Ocenia się, że co trzecie małe lub średnie przedsiębiorstwo upada w pierwszych dwóch latach działalności. W akademickim przedsiębiorstwie *spin-off*, który jest specyficzną odmianą nowo powstałego przedsiębiorstwa, ryzyko porażki jest dużo wyższe<sup>7</sup>. Aby mogło ono funkcjonować i wykorzystywać potencjał naukowy, musi na ogół ponieść znaczne nakłady inwestycyjne, niezbędne do rozpoczęcia produkcji bądź świadczenia usług. Istotnym elementem jest umiejętność przewidywania scenariuszy zagrażających działalności tego rodzaju przedsiębiorstw. Ich proces wchodzenia w interakcję z otoczeniem rynkowym można przedstawić schematycznie (rys. 2).

Z powyższego rysunku wynika, że istnieją trzy zasadnicze ścieżki wejścia akademickiego przedsiębiorstwa *spin-off* na rynek. Pracownik instytucji naukowej, dysponujący pomysłem biznesowym i gotowością do podjęcia działalności gospodarczej na własny rachunek, może wejść na rynek samodzielnie. Posiada zatem niezbędny kapitał do płynnego prowadzenia działalności gospodarczej i jest przekonany, że jego umiejętności menadżerskie wystarczą, by przedsiębiorstwo sprawnie funkcjonowało na rynku.

---

<sup>7</sup> Lerner J., The University and the Start-Up: Lessons from the Past Two Decades. *Journal of Technology Transfer* 2005, 30 January, 49–56 (Special Issue in Honor of Edwin Mansfield).



**Rys. 2.** Proces wejścia akademickiego przedsiębiorstwa *spin-off* na rynek  
 Źródło: Spinka [on-line]. [Dostęp 12.12.2009]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.spinka.com.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59&Itemid=56](http://www.spinka.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=56).

Inaczej dzieje się, gdy pracownik instytucji naukowej ma pomysł, ale nie wie, jak go skomercjalizować. W tym celu niezbędna jest mu kompleksowa pomoc doradczo-szkoleniowa. Ważne jest również stworzenie przyjaznych warunków do inkubacji nowego podmiotu, np. zapewnienie pomieszczeń, dostęp do mediów, odpowiedniej aparatury oraz laboratoriów. Istotną rolę odgrywają tu instytucje otoczenia biznesu, które działają na zasadzie podmiotów non profit. Wiele z nich tworzy ośrodki wspierania przedsiębiorstw odpryskowych. Mogą to być: centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, parki technologiczne. Rolę wspierania odgrywają także klastry przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa odpryskowe mogą też wchodzić w nieformalne związki zbliżone do formy klastra, np. laboratoria prowadzone przez wielu naukowców/przedsiębiorców świadczące kompleksowe badania. Wspomniane powyżej inicjatywy podejmowane przez instytucje otoczenia biz-

nesu wspierające działalność innowacyjną są podejmowane na terenie całej Polski. Zatrudniony personel jest w stanie kompleksowo udzielić informacji pracownikowi naukowemu, który chce założyć działalność gospodarczą. W wielu przypadkach można mówić o opiece nad przedsiębiorstwem *spin-off* od momentu tworzenia biznesplanu przez formalności prawne, aż do czasu, w którym przedsiębiorca jest w stanie sam poradzić sobie na rynku.

Wejście przedsiębiorstwa *spin-off* na rynek może być także wspierane przez instytucje komercyjne, tj. banki, fundusze *venture capital* oraz instytucje konsultingowe. Instytucje te, świadcząc firmom odpryskowym swoje usługi – w wielu przypadkach wykładają/pożyczają kapitał na rozruch działalności gospodarczej, a w zamian otrzymują gratyfikację w formie wynagrodzenia bądź udziały w przedsiębiorstwie.

#### 4. Przedsiębiorczość akademicka w Polsce

Przedsiębiorczość – innowacje – konkurencyjność to łańcuch słów dzisiaj często używany, kiedy jest mowa o postępie społecznym i ekonomicznym. Towarzystwą temu programy i działania państw oraz wspólnot ponadnarodowych zmierzające do poprawy jakości życia w skali lokalnej i globalnej. W polskich warunkach budowa nowoczesnych relacji nauka-gospodarka oraz przygotowanie do samozatrudnienia to całkowicie nowe wyzwania. Nauka przez cały okres powojenny rozwijała się w oderwaniu od praktyki gospodarczej, gdyż przemysł z poprzedniej epoki nie był zainteresowany innowacjami. Realizowane już od ponad dwudziestu lat zmiany systemowe w niewielkim stopniu dotknęły nauki i sektora B + R, stąd można stwierdzić, że w Polsce biznes akademicki jest na etapie raczkowania. Przykładowo w MIT co czwarta osoba ma firmę typu *spin*, w sumie jest ich ok. 5 tys. na 20 tys. pracowników i studentów, a generują one 237 dolarów mld USD przychodów rocznie. W Belgii na Katolickim Uniwersytecie w Leuven (Leuven Research & Development) istnieje 51 aktywnych *spin-offs*, które zatrudniają ponad 1500 osób i generują 300 mln EUR dochodów rocznie (akcje, opłaty licencyjne). Na Uniwersytecie w Cambridge od 1979 do 2002 r. założono 109 firm typu *spin-off*. Dla porównania przez Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości przy Politechnice Krakowskiej (17,5 tys. studentów) przez ostatnie dwa lata przewinęły się 24 firmy, z czego tylko dwie typu *spin-out* – jak wynika z raportu Ministerstwa Gospodarki, a w Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego (Uniwersytet Jagielloński to 15 wydziałów: medyczne, przyrodnicze, informatyczne, humanistyczne, ponad 40 tys. studentów i ponad 3000 nauczycieli akademickich) działają trzy firmy typu *spin-off*. W 2012 r. w miasteczku akademickim na Bielanych w Toruniu ma powstać Interdyscyplinarne Centrum Nowoczesnych Technolo-

gii<sup>8</sup>. Będzie kosztować ok. 17,5 mln EUR. Kwota 12 mln EUR wpłynie ze środków unijnych, resztę dołoży Ministerstwo Finansów. W naszpikowanym specjalistyczną aparaturą gmachu fizycy, chemicy, biolodzy i inni naukowcy mają pracować ramię w ramię z przedsiębiorcami. Wzorem dla toruńskich naukowców jest ośrodek w Manchesterze, gdzie inwestycje w programy realizowane wspólnie z przedsiębiorcami wynoszą ok. 20 mln GBP rocznie. Toruńscy naukowcy mają pierwsze pomysły na firmy. Klasyczny *spin-off* planuje stworzyć zespół prof. Michała Komoszyńskiego, który odkrył dobroczynne dla serca działanie enzymów zawartych m.in. w ziemniakach. O komercjalizacji wyników badań myślą też chemicy. Niebawem powinny zakończyć się negocjacje z firmami farmaceutycznymi prof. Bogusława Buszewskiego, które również mogą doprowadzić do stworzenia nowych leków<sup>9</sup>.

Czas pokaże, jak rozwinie się idea przedsiębiorczości akademickiej w Polsce – tym bardziej, że z funduszy UE na lata 2007–2013 na wsparcie współpracy biznesu i nauki mamy kilkaset milionów złotych rozsianych po różnych działaniach i programach. Z pewnością znajdują się zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele kadry naukowej, którzy chętnie w imię wspólnych interesów podejmą taką współpracę. Przykładem firmy, która aktywnie współpracuje ze światem nauki, jest firma Druk-Intro SA z Inowrocławia. Obecnie należy ona do jednej z najlepiej wyposażonych drukarni dzielowych w Polsce. Zdaniem jej Prezesa, Macieja Rogalskiego, współautora niniejszego artykułu, im szybciej uczelnie otworzą się na ten typ rynkowej aktywności, tym szybciej przeniknie on środowisko biznesu. Szkoły wyższe w większym zakresie powinny przekonywać poszczególne firmy, że studenci pod okiem wykładowców są w stanie rozwiązać ich problemy lub przygotować analizy i projekty na ich zlecenie. Niekoniecznie muszą to być duże, spektakularne przedsięwzięcia. Istnieje bardzo liczna grupa tematów związanych z upowszechnianiem i praktycznym wprowadzaniem do polskich firm światowych osiągnięć w dziedzinie zarządzania, upowszechniania zagadnień związanych z rachunkowością zarządczą i wiele innych. Bardzo interesujące wydaje się projektowanie, wdrażanie i stosowanie w polskich przedsiębiorstwach systemów opartych na rachunku kosztów działań sterowanych czasem (*time-driven-activity-based-costing*, TDABC) i strategiczna karta wyników (*balanced scorecard*, BSC), koncepcjach odrębnych, ale uzupełniających się. Studencki zespół kierowany przez pracowników naukowych po stworzeniu scenariusza na poziomie działań identyfikujących daną firmę, edukacyjnych – w wymaganym zakresie dla poszczególnych grup jej pracowników oraz działań projektowych, wykonawczych, wdrożeniowych, realizuje w praktyce w konkretnym przedsiębiorstwie to, co dla większości osób nim kierujących, studen-

---

<sup>8</sup> Czarnecki M., Centrum UMK ma problem: jak działać, by nie zarobić? *Gazeta Wyborcza* z 4.01.2010.

<sup>9</sup> Czarnecki M., Naukowcy zrobią biznes na swoich wynalazkach. *Gazeta Wyborcza* z 27.01.2010.



tów, a także pracowników naukowych uczelni znane jest dotychczas tylko w teorii z publikowanej literatury.

Polskie firmy w ostatnich latach zrealizowały i realizują obecnie bardzo wiele innowacyjnych projektów inwestycyjnych związanych z wprowadzaniem zaawansowanych technologii, nowoczesnych maszyn i urządzeń. W wielu przypadkach rozwiązania zawarte między innymi w systemie TDABC powinny ten proces uzupełniać, prowadząc do osiągania większych zysków poszczególnych firm. Każdy, niezależnie od jego wielkości, zrealizowany wspólny projekt przedsiębiorstwa i uczelni będzie powodował pozytywną zmianę nastawień społecznych i pogłębianie kultury przedsiębiorczości w środowisku naukowym, realizując przy tym jeden z czterech obszarów zagadnień związanych z praktycznym wdrażaniem założeń przedsiębiorczości akademickiej. Na obecnym etapie rozwoju tego nurtu w Polsce jest to bardzo istotne. Ponadto szybko dokonujące się zmiany w otoczeniu powodują, że firma musi nieustannie wdrażać nowe rozwiązania techniczne i organizacyjne oraz podnosić kwalifikacje załogi – w tym obszarze również można oczekiwać współpracy z uczelniami<sup>10</sup>.

Odrębną kwestią, a zarazem barierą, jest granica ochrony patentowej. Tempo, w jakim zmieniają się technologie, powoduje, że nie oplaca się patentować swoich wynalazków – jest to zupełnie nieopłacalne, bo w naszym kraju trwa to zbyt długo (nawet 5–7 lat) i kosztuje majątek.

Czy polscy przedsiębiorcy wykorzystują potencjał naukowy uczelni? Zdaniem minister nauki i szkolnictwa wyższego, prof. Barbary Kudryckiej, do tej pory w niewielkim stopniu. Szacuje się, że tylko 14% całkowitego dorobku naukowego jest bezpośrednio wykorzystywane w gospodarce, co stanowi najniższy wskaźnik w Unii Europejskiej. Zaledwie 30% badań jest finansowanych przez sektor prywatny – na świecie niemal dwukrotnie więcej. I tylko jedna trzecia polskich uczonych współpracuje z przedsiębiorstwami<sup>11</sup>. Dlaczego więc biznes nie inwestuje w naukę w Polsce?

Zdaniem prof. Karola Musioła, Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego: *w Polsce jeszcze nie ma dużego biznesu, który mógłby inwestować w naukę. A do tego, żeby przyciągnąć zagranicznych inwestorów, brakuje nam infrastruktury. Środki europejskie co prawda pozwolą nam ją zmienić, ale dopiero za jakieś siedem do dziesięciu lat. Biznesmeni nie są działaczami charytatywnymi, chcą zarobić. My musimy im pokazać, że mamy takie narzędzia, wyposażenie i mądrych ludzi, że jeśli jest problem do rozwiązania, to my to zrobimy lepiej i taniej niż jakaś instytucja w Niemczech czy w USA. Stany są bardzo drogie, a mimo to większość biznesu woli płacić w Stanach. Musimy się zastanowić, dlaczego*<sup>12</sup>.

Trzeba mieć nadzieję, że skoro udało się osiągnąć sukces w tej dziedzinie w innych krajach, to z pewnością i nam się uda, biorąc pod uwagę fakt, że pol-

---

<sup>10</sup> Rogalski M., Tokarski M., Potencjał przedsiębiorczości akademickiej. W: Majewski P., Żywiecki P. (red.), *Przedsiębiorczość akademicka w Toruniu. Dobre praktyki Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej*. Toruń: Wydaw. WSB w Toruniu, 2009, s. 14–15.

<sup>11</sup> Czeladko R., Do wykorzystania są talenty wybitnych informatyków. *Rzeczpospolita* z 27.11.2009.

<sup>12</sup> Niewińska A., Nauka, społeczeństwo i biznes muszą współdziałać. *Rzeczpospolita* z 27.11.2009.

skie firmy są mało innowacyjne. Dzisiaj Polska jest w grupie pięciu krajów członkowskich UE, które wydają najmniej na badania i rozwój, bo zaledwie 0,56% produktu krajowego brutto, przy czym udział przedsiębiorstw wynosi nie więcej niż 30%. Z kolei udział eksportu produktów wysokich technologii w wartości eksportu ogółem wynosi niewiele ponad 3%, co daje Polsce ostatnie miejsce w UE. Z pewnością budowa nowoczesnych relacji nauka-gospodarka pomoże zniwelować te negatywne tendencje.

## 5. Możliwości wsparcia biznesu przez WSB w Toruniu

Przy Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu<sup>13</sup> od 2004 r. funkcjonuje akademicki inkubator przedsiębiorczości, który daje możliwość młodym, ambitnym osobom założenia własnej firmy, tworzy nowe miejsca pracy oraz inspiruje współpracę między środowiskami naukowo-badawczymi a przedsiębiorcami. Obecnie w inkubatorze z powodzeniem funkcjonuje 40 firm o różnych profilach działalności. Działają one nie tylko na regionalnym toruńskim rynku, prowadzą również działalność na rynku ogólnopolskim i międzynarodowym. 9 lipca 2009 r. w WSB w Toruniu odbyła się konferencja, podczas której ogłoszono ranking najlepszych oddziałów akademickich inkubatorów przedsiębiorczości działających w ramach Fundacji AIP. Toruński AIP zajął drugie miejsce, ustępując tylko krakowskiemu oddziałowi.

W strukturze szkoły ważną rolę odgrywa Instytut Rozwoju Badań Naukowych (IRBN), który jest ogólnouczelnianą komórką organizacyjną o charakterze naukowo-badawczym, funkcjonującą na rzecz Wydziału Finansów i Zarządzania w Toruniu oraz Zamiejscowego Wydziału Finansów i Zarządzania w Bydgoszczy. Współpraca z przedsiębiorstwami polega na prowadzeniu badań zleconych, wykonywaniu ekspertyz oraz przeprowadzaniu szkoleń tematycznych. W ostatnim czasie odbyło się np. szkolenie dla Komendy Głównej Policji z zakresu przestępczości ubezpieczeniowej i finansowej.

Oferta komercyjna IRBN dla przedsiębiorstw obejmuje:

- badania rynkowe i marketingowe, analizę rynku, konkurencji, produktów, działań marketingowych, udziału w rynku, pozycji konkurencyjnej itp.,
- analizę powiązań strategicznych między przedsiębiorstwami (determinanty, czynniki sukcesu, dobór partnera, transfer wiedzy itp.),
- doradztwo ubezpieczeniowe, pomoc w uzyskiwaniu odszkodowań,
- ekonometryczną analizę i prognozowanie procesów sprzedaży, ze szczególnym uwzględnieniem cykliczności modelowanych procesów,

---

<sup>13</sup> Za: Knowska A., Tokarski M., Żywiecki P., Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. W: Majewski P., Żywiecki P. (red.), *Przedsiębiorczość akademicka w Toruniu. Dobre praktyki Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej*. Toruń: Wydaw. WSB w Toruniu, 2009, s. 45–51.

- optymalizację procesów zamówień na podstawie prognoz sprzedaży,
- statystyczną analizę efektywności promocji,
- ekspertyzy prawne, analizę przepisów prawnych, wykładnię prawa (prawo cywilne, handlowe, gospodarcze, administracyjne, finansowe, ustrojowe, konstytucyjne),
- doradztwo podatkowe, optymalizację opodatkowania,
- opinię i ekspertyzy z zakresu stosowania i wykorzystania krajowych i międzynarodowych regulacji prawnych w rachunkowości.

Obecnie IRBN realizuje:

- program Fire-UP II we współpracy z Toruńską Agencją Rozwoju Regionalnego,
- badania we współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego, które mają na celu rozpoznanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw Regionu Kujawsko-Pomorskiego oraz potrzeb dotyczących wspierania badań, innowacji oraz wymiany *know-how* pomiędzy nauką a biznesem.

## 6. Podsumowanie

Gdzieś, w czyjejs głowie, a może w którymś przedsiębiorstwie pojawił się już lub zapewne za chwilę się pojawi pomysł, który będzie zacynem kolejnego przełomu w gospodarce i w społeczeństwie. Może to będzie polskie przedsiębiorstwo? Aby tak się stało, polskie firmy muszą zmienić podejście do innowacji, do badań i do współpracy z sektorem nauki, pamiętając, że ogromną umiejętnością jest takie wykorzystanie nauki w życiu, aby przyniosła nam zadowolenie i dobra materialne, gdyż w tym obszarze mamy znaczne opóźnienie i wiele do nadrobienia w porównaniu chociażby do krajów Europy Zachodniej.

W państwach zachodnich przez lata wypracowano instrumenty polityki wsparcia, które są silnie zróżnicowane w zależności od kraju i kontynentu. Punktem wyjścia jest realizacja spójnej polityki w zakresie przedsiębiorczości akademickiej, obejmującej zarówno elementy legislacyjne, fiskalne, jak i organizacyjne oraz społeczne. Należy podkreślić zaawansowane i różnorodne doświadczenia światowe w zakresie aktywizacji przedsiębiorczości technologicznej ze strony władz regionalnych i rządów (w ramach polityki innowacyjnej) oraz organizacji ponadnarodowych. Można już mówić o setkach programów i różnorodnych inicjatyw zarządzania rozwojem gospodarczym, podejmowanych na różnych poziomach (międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym). Łączy je wspólne przesłanie: sukces przedsiębiorczości technologicznej (w postaci tworzenia firm odpryskowych), co wymaga równoczesnego wystąpienia

czterech strumieni zasilających: postaw i umiejętności przedsiębiorczych, technologii (*know-how*), kapitału oraz systemu wsparcia.

Polska z pewnością skorzysta z doświadczeń innych krajów, szczególnie bardziej rozwiniętych. A skoro udało się im osiągnąć sukces w tej dziedzinie, to i nam się uda. Jest wiele do zrobienia i trzeba zdać sobie sprawę, że potencjał intelektualny w długim okresie daje zwielowrotnione efekty, kiedy jest wsparty finansami na inwestycje, wiedzą w dziedzinie rynku i zarządzania, kulturą przedsiębiorczości i innowacji, a to, jak pokazują doświadczenia innych państw, można osiągnąć poprzez budowę nowoczesnych relacji nauka-gospodarka. Czas wreszcie zrozumieć, że obie sfery powinny działać na zasadzie naczyń połączonych, przyczyniając się do udziału Polski w prawdziwym skoku cywilizacyjnym. Ogromny kapitał intelektualny i naukowy może przyciągać kapitał finansowy i inwestycyjny. Z kolei świadomy roli nauki w gospodarce, zorientowany na innowacyjność biznes może stymulować rozwój badań przekładający się na wspólny sukces. Autorzy mają nadzieję, że taki efekt synergii jest możliwy i że w niedalekiej przyszłości doczekamy się rozpoznawalnej na całym świecie polskiej marki rewolucjonizującej rynek najnowocześniejszych technologii czy komunikacji społecznej.

## Literatura

- Czarnecki M., Centrum UMK ma problem: jak działać, by nie zarobić? *Gazeta Wyborcza* z 4.01.2010.
- Czarnecki M., Naukowcy zrobią biznes na swoich wynalazkach. *Gazeta Wyborcza* z 27.01.2010.
- Czeladko R., Do wykorzystania są talenty wybitnych informatyków. *Rzeczpospolita* z 27.11.2009.
- European Commission, Cooperation between research system and industry to promote innovative firms. *Innovation Paper* No. 26.
- Knowska A., Tokarski M., Żywiecki P., Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. W: Majewski P., Żywiecki P. (red.), *Przedsiębiorczość akademicka w Toruniu. Dobre praktyki Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej*. Toruń: Wydaw. WSB w Toruniu, 2009. ISBN 978-83-923607-8-0.
- Lerner J., The University and the Start-Up: Lessons from the Past Two Decades. *Journal of Technology Transfer* 2005, 30 January, 49–56 (Special Issue in Honor of Edwin Mansfield).
- Niewińska A., Nauka, społeczeństwo i biznes muszą współdziałać. *Rzeczpospolita* z 27.11.2009.
- Rogalski M., Tokarski M., Potencjał przedsiębiorczości akademickiej. W: Majewski P., Żywiecki P. (red.), *Przedsiębiorczość akademicka w Toruniu. Dobre praktyki Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej*. Toruń: Wydaw. WSB w Toruniu, 2009. ISBN 978-83-923607-8-0.

- Spinka* [on-line]. [Dostęp 12.12.2009]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.spinka.com.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59&Itemid=56](http://www.spinka.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=56).
- Spin-off jako sposób eksploatacji wyników badań*, opracowanie powstałe w ramach projektu „IPR Helpdesk” koordynowanego przez Uniwersytet w Alicante przy wsparciu Instytutu Prawa Własności Intelektualnej Uniwersytetu Jagiellońskiego, maj 2006.
- Stawasz E. i in., *Przedsiębiorczość akademicka – raport z badania*. Warszawa: PARP, 2009. ISBN 978-83-7633-032-7.
- Stawasz E. i in., *Przedsiębiorczość akademicka (rozwoj firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi – raport z badania*. Warszawa: PARP, 2009.
- Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*. Warszawa: PARP, 2006. ISBN 83-60009-40-6.
- The Impact of Innovation*. Bank Boston, Massachuset Institute of Technology, March 1997.
- Tokarski M., Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. W: Bielawska A., Szopa A. (red.), *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami – mikrofirma 2010*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2010. Seria: Zeszyty Naukowe nr 585, Ekonomiczne Problemy Usług nr 50.

#### **Akty prawne**

- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*. Dz. U. 2005, Nr 164, poz. 1365.



### **III. PRAWO**