

Przedmowa

Wysoka turbulentność otoczenia, wzrost konkurencji, a także trudności w komercjalizacji nowych produktów stanowią obecnie główne przyczyny, dla których następuje zmiana podejścia do procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw, ich pozycji konkurencyjnej oraz konkurencyjności całej gospodarki. Z tego powodu w części I Przedsiębiorczość i innowacje podjęte zostały zagadnienia związane z przedsiębiorczością oraz działaniami innowacyjnymi, ich znaczeniem i rolą we współczesnej gospodarce. W teorii ekonomii przedsiębiorczość definiuje się jako swoistą formę pracy lub jako czwarty czynnik produkcji (obok pracy, ziemi i kapitału). Przedsiębiorczość może występować w dwóch wymiarach: jako proces tworzenia czegoś nowego w oparciu o nowy pomysł w celu generowania korzyści na rynku i jako zespół cech, które charakteryzują szczególny sposób postępowania człowieka, wyróżniający się m.in. ekspansywnością i innowacyjnością.

Innowacje mogą zostać potraktowane w kategoriach wartości dla klienta, który jest najważniejszym aktywem przedsiębiorstwa. W rozdziale pierwszym przedstawiono współczesne podejście do innowacji oparte na koncepcji zarządzania wartością klienta oraz charakterystyczne cechy współczesnego podejścia do innowacji, znajdujące swoje miejsce w teorii oraz praktyce gospodarczej. Dokonano także próby umiejscowienia tego podejścia w porównaniu do międzynarodowych regulacji, które istotnie wpływają na pomiar badanego zjawiska.

Rozdział drugi przedstawia wpływ działań innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw na ich rozwój oraz całej krajowej gospodarki. Analizie zostały poddane teorie prekursora innowacji – J.A. Schumpetera oraz poziom innowacyjności w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach w świetle krajowych i europejskich danych statystycznych. Rozdział kończy prezentacja własnych wyników badań ankietowych dotyczących charakterystyki podejmowanych działań innowacyjnych przez firmy sektora MSP z uwzględnieniem sił motorycznych i barier w ich zastosowaniu. W rozdziale zatytułowanym Uwarunkowania procesów innowacyjnych w organizacji omówione zostały uwarunkowania procesów innowacyjnych, które określają wpływ, a także skuteczność instrumentów pobudzających działalność innowacyjną. W sposób syntetyczny przedstawione zostały pojęcia innowacji i procesów innowacyjnych oraz wybrane czynniki wpływające na procesy innowacyjne przedsiębiorstw. Pokazana została także ich wielokierunkowość oddziaływania. Rozdział kończy prezentacja wybranych strategii innowacji.

Rozdział czwarty koncentruje się wokół zagadnień outsourcingu przedstawionych w aspekcie zmian organizacyjnych. Zaprezentowano problemy definicyjne outsourcingu oraz jego proces ewolucji. Podkreślono fakt, że outsourcing jest procesem zmian organizacyjnych, który powinien być przeprowadzony według określonej metodologii, a niezwykle znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa ma jego wpływ na strukturę organizacyjną. W rozdziale piątym przedstawiano rolę kanałów dystrybucji w rozwoju przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Analizie poddany został proces dystrybucji jako narzędzie walki konkurencyjnej przedsiębiorstw z sektora MŚP oraz jego aspekt logistyczny. Zwrócona została szczególna uwaga na fakt, że dobór odpowiedniej strategii dystrybucji dla MŚP może być sposobem na zdobycie i utrzymanie klientów, a proces zarządzania kanałem dystrybucji może przyczynić się do wzrostu zysków i dalszego rozwoju firmy MŚP.

Gospodarka globalna wpływa na wzrost potrzeb klientów. Rozdział szósty koncentruje się na problematyce budowania wartości dla klienta w kanałach dystrybucyjnych. Przeanalizowany został proces budowy wartości dla klienta oraz procesy poznawcze klientów, które intensywniej niż dawniej kreują decyzje zakupowe i motywacje. W konsekwencji następuje rozszerzanie się kanałów dystrybucji, oferujących coraz wyższą

wartość dla klientów. W dalszej części rozdziału zwrócono uwagę na fazy rozwoju współpracy w kanałach dystrybucji, możliwości zwiększania wartości dla klienta oraz fakt, że cykle rozwoju klientów stanowią nowe wyzwanie poznawcze dla przedsiębiorstw chcących osiągnąć sukces rynkowy, ponieważ ciągle ulegają przekształceniom.

Relatywnie niska konkurencyjność MŚP w Polsce w stosunku do firm tego sektora w innych krajach UE wynika często ze słabości zarządzania, szczególnie zarządzania strategicznego. W rozdziale siódmym podjęto ważny problem współpracy MŚP z instytucjami pośrednictwa finansowego jako warunku efektywności procesu zarządzania strategicznego. Przedstawiono zalety współpracy przedsiębiorstw sektora MŚP z bankami, ubezpieczycielami, firmami faktoringowymi i innymi podmiotami otoczenia biznesu. Opierając się na analizie dostępnych danych statystycznych, zauważono, że wykorzystanie informacji i umiejętności zarządzania ryzykiem tych instytucji do zarządzania strategicznego MŚP jest dotychczas dalece niewystarczające, a podstawową barierą jest niedostateczna świadomość możliwości wsparcia rozwoju MŚP. W rozdziale ósmym przybliżono efekty finansowe grup kapitałowych. Grupy kapitałowe pozwalają lepiej wykorzystać wewnętrzne zasoby finansowe przedsiębiorstw wchodzących w ich skład, a także kadre zarządzającą. Analizie poddane zostały powiązania w grupach kapitałowych o charakterze kapitałowym, kontraktowym, personalnym i majątkowo-finansowym, a także formy oddziaływania na podmioty zależne. Rozdział kończy analiza efektów finansowych grup kapitałowych polskiego sektora energetycznego.

Część I kończy prezentacja pozycji innowacyjnej UE na tle jej głównych konkurentów. Rozdział przedstawia bieżącą pozycję innowacyjną Unii Europejskiej na tle jej głównych rywali. W rozdziale zawarto próbę odpowiedzi na pytania: czy Europa wydaje więcej na badania, czy staje się atrakcyjnym miejscem do prowadzenia badań naukowych, jaki jest postęp w tworzeniu Europejskiej Przestrzeni Badawczej i czy europejski system badawczy staje się bardziej konkurencyjny.

Zmiany w biznesie, jakie przyniosły ze sobą współczesne warunki gospodarcze, powodują, że rośnie współzależność między biznesem a społeczeństwem. Biznes został zmuszony do znalezienia odpowiedzi na nowe oczekiwania społeczne. Aby sprostać nowej roli, wiele przedsiębiorstw zwraca uwagę na koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR Corporate Social Responsibility). Zwraca się również uwagę na odpowiedzialny biznes, który nie tylko przynosi zyski i przestrzega prawa, ale także postępuje zgodnie z zasadami etyki oraz wspiera społeczeństwo. Podstawowymi problemami związanymi z CSR są pytania: których interesariuszy firma powinna brać pod uwagę? co w praktyce oznacza „uwzględnianie interesów”? jak te kwestie odnieść do funkcjonowania firmy, która z definicji oceniana jest w obrębie dwóch podstawowych wskaźników, czyli zysku i wzrostu? Praktyka pokazuje, że CSR rozwija się niezwykle dynamicznie. Znajduje to odzwierciedlenie w większej innowacyjności firm i strategicznym sposobie wdrażania przez nie CSR. Obecnie są już narzędzia, które w tym pomagają oraz takie, dzięki którym można mierzyć efekty. Zagadnienia te zostały poruszone w rozdziałach części II niniejszego opracowania zatytułowanej Społeczna odpowiedzialność biznesu.

Rozdział dziesiąty Społeczna odpowiedzialność biznesu w wymiarze lokalnym i międzynarodowym przedstawia uwagi i przemyślenia dotyczące perspektywy upowszechnienia się i ugruntowania zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz definiuje, jakie działania powinny zostać podjęte, aby sprzyjać pokonaniu barier istniejących w tym zakresie. Ze względu na ostrą walkę konkurencyjną oraz fakt, iż nie ma żadnej gwarancji, że uwieńczone sukcesem wcześniejsze rozwiązania przyniosą kolejny sukces, istnieje silna pokusa, by sięgać po środki nie zawsze w pełni etyczne. Ale takie działanie przekłada się tylko na krótkotrwały sukces. Droga do długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa prowadzi przez zdobycie zaufania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

Rozdział jedenasty przedstawia znaczenie i rolę świadomości ekologicznej w kształtowaniu proekologicznych postaw i zachowań przedsiębiorstw, które prowadzą do realizacji założeń idei ECSR. Przedstawiono pojęcie świadomości ekologicznej i jej wpływ na stosowane praktyki środowiskowe w przedsiębiorstwach. W dalszej części rozdziału przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczące poziomu świadomości ekologicznej przyszłych menedżerów oraz wybrane czynniki demograficzne wpływające na jej poziom. Rozdział kończy prezentacja przykładów proekologicznych postaw i zachowań przedsiębiorstw, które służą realizacji zasad ekologicznej odpowiedzialności biznesu. W rozdziale dwunastym przybliżono istotę CSR jako nieodłącznego elementu działalności biznesowej. Zwrócono również uwagę na nieporozumienia i kontrowersje związane z tą koncepcją oraz podkreślono fakt, że nie musi ona być działalnością bardzo kosztowną, ale wymaga integracji działań. Jest to podstawowy warunek efektywności społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozdział kończy case study działań realizowanych w ramach CSR przez Sydkraft EC Słupsk.

Rozdział trzynasty podejmuje problematykę recyklingu produktowego w ramach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Zagadnienia te zostały zaprezentowane na przykładzie sektora usług motoryzacyjnych. Zarządzanie procesami recyklingu produktowego w usługach motoryzacyjnych powinno polegać na łączeniu celów biznesowych z dbałością o środowisko naturalne.

Część II monografii zamyka rozdział czternasty, w którym prezentowane są rozważania dotyczące wyzwań i problemów etycznych współczesnych przedsiębiorstw. W ostatnich latach wzrasta liczba firm, dla których etyka stanowi podstawę kształtowania relacji biznesowych. Firmy te dążą do respektowania uniwersalnych wartości, jakimi są: prawda, współczucie, odpowiedzialność, wolność oraz szacunek dla życia. W rozdziale przybliżono rolę programów i kodeksów etycznych oraz znaczenia tych wartości w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa. Rozdział zamyka prezentacja programu etycznego PKN Orlen. W części III monografii zatytułowanej Przedsiębiorstwa i organizacje w środowisku lokalnym podniesiono istotne problemy dotyczące rozwoju regionalnego. Przedsiębiorstwa, organizacje współuczestniczą w tworzeniu innowacyjnych powiązań o charakterze regionalnym i pozarajonalnym, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności regionu rozumianej jako „(...) zdolność do wytwarzania trwałego wzrostu wartości dodanej i wynikającego stąd wzrostu regionalnego dobrobytu”¹. Relacje o charakterze formalnym i nieformalnym wiążą nie tylko przedsiębiorstwa, ale uczestniczą w nich również instytucje z szeroko rozumianego otoczenia: organy samorządowe, jednostki edukacyjne, stowarzyszenia, organizacje wsparcia biznesu i inne.

Szczególną uwagę w części III poświęcono powiązaniom podmiotów gospodarczych typu klastry. W rozdziale zatytułowanym Klastry jako forma kształtowania konkurencyjności regionu przedstawiono definicje i typologię klastrów. Wskazano na pozytywne efekty wynikające z prowadzenia działalności w obrębie klastra, które nie dotyczą wyłącznie jego członków, sprzyjają również wykształceniu bądź utrzymaniu przewagi konkurencyjnej regionu. Zaprezentowano przykład efektywnie funkcjonującego klastra, jakim jest Dolina Lotnicza zlokalizowana w południowo-wschodniej Polsce. Również kolejny, szesnasty rozdział dotyczy problematyki klastrów, gdzie w rozważaniach dotyczących problemu wpływu istniejących struktur topologicznych na efektywność zarządzania logistycznego wykorzystano analizę czynnikową.

¹ J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygocki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.

Wpływ zarządzania projektami na efektywność jednostek samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw komunalnych to tytuł siedemnastego rozdziału, w którym zidentyfikowano problemy, z jakimi muszą sobie radzić JST, zwłaszcza w sferze kontynuacji rozpoczętych, a także zaplanowanych projektów. Wskazano czynniki sukcesu, a specjalną rolę przyporządkowano wdrożeniu nowoczesnych metodyk zarządzania projektami elementowi podnoszącemu efektywność podejmowanych projektów i zwiększającemu skalę osiąganych korzyści.

Działania szkół wyższych mają wpływ na wiele czynników warunkujących konkurencyjność regionu, przyczyniają się do rozwoju i dyfuzji wiedzy, budują odpowiedni klimat intelektualny, przyczyniają się do wzrostu kwalifikacji siły roboczej. W rozdziale osiemnastym przedstawiono, jak szkoły wyższe powinny świadomie korzystać z technologii informatycznych, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań mobilnych. Wykorzystanie technologii mobilnych powoduje między innymi wykształcenie wśród absolwentów nawyku wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych dostosowanych do realizacji prac właściwych dla nowoczesnych organizacji, a także rozwój kompetencji i umiejętności cenionych przez pracodawców.

Rozdział dziewiętnasty, zamykający część III, określa, jakie są szanse znalezienia pracy przez ludzi młodych, wchodzących na rynek pracy. Analizę przeprowadzono ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji absolwentów na rynku pracy województwa lubelskiego. Podkreślono zróżnicowanie regionalne rynków pracy i wskazano na wynikającą z tego konieczność stosowania różnorodnych instrumentów służących jak najszybszemu przechodzeniu od nauki do pracy. W działania te powinny być zaangażowane wszelkie krajowe i unijne środki publiczne oraz środki samorządu.

Część IV monografii dotyczy uwarunkowań zarządzania organizacjami. Wszystkie zasoby tworzące organizację są ważne dla jej istnienia, jednak szczególne znaczenie mają zasoby ludzkie. Powiedzieć można, że organizację tworzą i rozwijają ludzie, a menedżer jako kadra zarządzająca jest centralną osobą w organizacji. Odpowiada on przede wszystkim za realizację procesu zarządzania. W szczególności menedżerem jest ktoś kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne². W podejmowaniu decyzji przez menedżera chodzi głównie o to, aby przekształcić istniejący stan rzeczy w stan pożądaný. Z kolei stan pożądaný jest ściśle powiązany z wizją organizacji, która może otwierać nowe wartości, perspektywy, kierunki i horyzonty działania³. Menedżer musi wprowadzać istotne zmiany w organizacji, a z trafnym podejmowaniem przez niego decyzji wiąże się „być albo nie być” organizacji. Menedżer musi mieć jasny pogląd dotyczący przyszłości organizacji, a także motywować współpracowników, ponieważ to wykwalifikowani pracownicy są fundamentem organizacji.

Właśnie zagadnienia dotyczące roli menedżera, podejmowania decyzji przez menedżera, a także roli pracowników w organizacji zostały podjęte w niniejszej pracy w IV części zatytułowanej Uwarunkowania zarządzania organizacjami.

W rozdziale dwudziestym przedstawiono istotę decyzji oraz jej znaczenie w procesie zarządzania organizacją. Decyzja została przedstawiona jako wybór jednego z przynajmniej dwóch wariantów działania, które uruchamiane są zwykle w sytuacjach problemowych. Zawarto tutaj również zagadnienia racjonalności i intuicji w procesie podejmowania decyzji przez menedżera, ponieważ jest to jedno z najważniejszych i kluczowych elementów jego pracy.

W rozdziale dwudziestym pierwszym przeprowadzono analizę kształtowania wizerunku instytucji finansowych na przykładzie banków.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 38.

³ J. Penc, *Menedżer w działaniu (Vademecum menedżera)*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 86.

Omówione zostały pojęcia związane z wizerunkiem oraz czynniki kształtujące wizerunek w instytucjach świadczących usługi. Zaprezentowano również zmiany w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych na przykładzie banków.

Rozdział dwudziesty drugi pokazuje rolę menedżera w procesie zmiany kultury organizacyjnej. Menedżer przedstawiony został jako centralna osoba w organizacji, która powinna zmieniać kulturę organizacyjną firmy i dopasowywać ją do panujących warunków na rynku w taki sposób, by organizacja była lepiej zarządzana i podlegała ciągłemu rozwojowi. Problem ten został opracowany na przykładzie banku.

Rola pracowników w obsłudze klientów biura podróży jest tematem rozważań rozdziału dwudziestego trzeciego. Opisano tutaj rolę personelu w marketingu turystycznym oraz proces obsługi klienta biura podróży. Przedstawione zostały również koncepcje działalności przedsiębiorstw turystycznych w kontekście obsługi klienta.

W rozdziale dwudziestym czwartym zaprezentowano oczekiwania wobec jakości usług świadczonych w sektorze publicznym. Przedstawiono tutaj poziomy aktywności państwa w zakresie tworzenia infrastruktury i dostarczania dóbr i usług publicznych wynikające z jego funkcji. Scharakteryzowano podstawowe grupy usług publicznych i przedstawiono ustalenie zakresu ich świadczenia.

Monografia, która teraz trafia do rąk czytelnika, ma interesujący, ale i zobowiązujący tytuł: „Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce”. Mamy nadzieję, że chociaż w części zobowiązanie to zostało wykonane. Autorzy starali się, nie tylko teoretycznie, ale i praktycznie pokazać, jakie warunki – zewnętrzne i wewnętrzne (na przykładach) – najbardziej sprzyjają innowacjom i kiedy dobrze zarządzany proces innowacyjny przynosi najlepsze efekty. Ważnym spostrzeżeniem autorów jest również to, że „klimat inwestycyjny” nie zależy tylko od zewnętrznego otoczenia biznesu, na co słyszy się najczęściej narzekania. Jest on w dużym stopniu zależny od przyjętej i realizowanej strategii rozwojowej i adaptacyjnej przedsiębiorstw. Dotyczy to nie tylko dużych czy wielkich firm, ale także małych i średnich przedsiębiorstw, działających w dużej mierze na rynkach lokalnych, których w Polsce jest zdecydowana większość.

To prowadzi do kolejnego wniosku, że nawet w sytuacji kryzysu, rzeczywistego lub tylko odczuwalnego, menedżerowie i właściciele nie mogą zapominać o innowacjach.

Kwestia zarządzania zmianami została podjęta w kilku rozdziałach. Najważniejszym wnioskiem było stwierdzenie, że sukces w przeprowadzaniu zmian zależy od „optymalizacji działalności na poziomie zarządzania zmianami oraz dobrej praktyki wdrażania zmian”. Trzeba jednak powiedzieć, że zarządzanie zmianami to ogromne pole do podjęcia nowych badań i dyskusji. Prawdopodobnie właśnie temu poświęcimy kolejną publikację książkową Instytutu Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas.

Monografia „Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce” jest przeznaczona dla teoretyków i praktyków zarządzania, dydaktyków i studentów kierunków menedżerskich.

Redaktorzy tego wydania wyrażają podziękowanie Pani Profesor dr hab. Barbarze Dobiegała-Korona za wnikliwą i rzeczową recenzję.

Jadwiga Bakonyi
Joanna Dzieńdziora
Olimpia Grabiec
Małgorzata Smolarek