

Recenzja książki Zbigniewa Olesińskiego *Zarządzanie w regionie. Polska – Europa – Świat*

Andrzej Piotr Wiatrak

Recenzowana książka poświęcona jest dostosowaniu struktur organizacji do wymogów nowej gospodarki i warunków działania podmiotów gospodarczych. Poszczególne przedsiębiorstwa w celu dostosowania się do wymogów rynku i dalszego uczestnictwa, stale muszą bowiem analizować otoczenie i poszukiwać nowych rozwiązań. Tezą pracy jest to, że „kształtowanie sieci relacji międzyorganizacyjnych w regionie zwiększa generowanie w nim synergii” (s. 10), natomiast „Celem niniejszej pracy jest wykazanie, że regionem można zarządzać w pewnym sensie podobnie jak przedsiębiorstwem, szkołą, urzędem czy inną instytucją” (s. 13). Rozważania zostały przeprowadzone na wynikach własnych badań autora, w tym na wynikach badań zespołowych w różnych krajach. Wprowadzeniem do tych rozważań jest ukazanie aspektów teoretycznych dotyczących zarządzania w regionie oraz jego specyfiki. Praca ma charakter monografii problemowej.

W rozdziale pierwszym pt.: „Charakterystyka otoczenia biznesu” przedstawiano zagadnienia złożoności otoczenia biznesu i różnych jego klasyfikacji oraz wytłumaczenia jego działania poprzez teorię chaosu. Ponadto omówiono zagadnienia definiowania zarządzania w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia sieciowego, w tym pojęcia grona. Treść rozdziału wskazuje, że autor dobrze zna omawianą problematykę. Rozdział jest poprawnie opracowany w odniesieniu do przedstawienia otoczenia biznesu, ale jest niejednorodny, gdyż jego treść jest szersza niż wskazuje tytuł. Po pierwsze autor analizuje zagadnienia zarządzania w regionie (s. 14), wskazując, że takie określenie jest bardziej poprawne niż zarządzanie regionem, ale szerzej nie wyjaśnia tego rozróżnienia. Po drugie analizowane są różne pojęcia z zakresu zarządzania, które wymagałyby szerszego naświetlenia z punktu widzenia celu pracy (np. organizacji fraktalnych). Po trzecie trudno zgodzić się z definicją otoczenia wewnętrznego organizacji (s. 26), gdyż otoczenie z definicji jest poza czymś. Tutaj należałoby użyć pojęcia: środowisko wewnętrzne lub grupy interesów wewnętrznych..

Drugi rozdział pt.: „Metody badania burzliwego otoczenia biznesu” zawiera ciekawe rozważania dotyczące zastosowania metod triangulacji do badań otoczenia biznesu, a także zastosowania metod analizy dokumentów, wywiadów, badań ankietowych itp. Wielowątkowa analiza z zastosowaniem metod jakościowych i wielu różnych zmiennych sprzyja analizie porównawczej zja-

wisk i ich zróżnicowania oraz poznaniu czynników istniejącego stanu w czasie i między regionami. Takie podejście jest właściwe i wzbogaca dotychczasowe rozważania, ale nie wyczerpuje tematu. W rozdziale tym należałoby się spodziewać zastosowania szeregu metod analizy strategicznej, których tutaj brakuje, z wyjątkiem ciekawego ujęcia łańcucha wartości regionu (s. 61). Omawianie zaś w tym rozdziale pomiaru kapitału intelektualnego i pomiaru synergii nie uważam za słuszne, chociaż prawdopodobnie wynikało to założenia autora, że występują różnice w tych wskaźnikach między regionami. Z analiz przeprowadzanych w tym rozdziale wynika wiele ciekawych wniosków, jak np. dotyczący współdziałania w zakresie kreowania przedsiębiorczości (zwłaszcza w lokalnym środowisku). *„Każde przedsiębiorstwo ma swoje otoczenie składające się z określonej grupy organizacji. Organizacje tworzące otoczenie wchodzą w interakcje między sobą, tworząc pewną środowiskową sieć. Wydaje się, że powstanie i rozwój takiej sieci powinien sprzyjać generowaniu przez kreujące je organizacje synergii podnoszącej konkurencyjność regionu, jak i konkurencyjność samych przedsiębiorstw”* (s. 60).

W kolejnym rozdziale pt.: *„Charakterystyka połączeń sieciowych”* zostały przedstawione warunki powstawania i rozwój struktur sieciowych (w tym bezpośrednich), zwłaszcza gron i pasm. Rozważania te nawiązują do poprzedniego rozdziału, a jednocześnie wskazują na różnorodny charakter więzi między organizacjami oraz ich uwarunkowań. Na podstawie prezentowanych wyników badań można stwierdzić, że najczęściej więzi mają zasięg regionalny, zwłaszcza w odniesieniu do organizacji słabych, realizujących strategię przetrwania (s. 84). Ponadto *„im wyższy poziom rozwoju gospodarczego danego regionu, tym łatwiej kształtują się regionalne sieci powiązań między organizacjami, łatwiej powstaje partnerstwo firm. I odwrotnie, im niższy poziom rozwoju, tym powiązania między organizacjami są słabsze, mają indywidualny charakter, nierzadko nacechowane są nieufnością lub wrogością”* (s. 92). Te stwierdzenia, jak i wiele innych, dobrze jest wykorzystać w polityce regionalnej i polityce wspierania przedsiębiorczości. Rozdział dobrze opracowany.

Rozdział czwarty pt.: *„Postrzeganie rzeczywistości przez organizację”* ukazuje zachowanie się menedżera wobec zmian, ale także i pracowników w przekroju różnych regionów i o zróżnicowanym poziomie rozwoju gospodarczego. Z prezentowanych badań wynika m.in., że polskie regiony mają mały potencjał innowacyjny, co jest efektem przede wszystkim mało rozwiniętego otoczenia, małej instytucjonalizacji i nisko rozwiniętej infrastruktury biznesu (s. 114 i następane). To wszystko ma wpływ na postrzeganie procesów transformacji, a następnie na ich wprowadzanie, w tym poprzez inwestowanie zewnętrzne. Zmiany w tym zakresie w dużym stopniu zależą od przemian organizacyjnych i budowania kultury proefektywnościowej. Obserwuje się przy tym, że proces budowy kultury organizacyjnej często kończy się w przedsiębiorstwie na kadrze kierowniczej, co oznacza, że pracownicy nie są orędownikami zmian. Wszystko to nie sprzyja dynamizacji procesów restrukturyzacji i byciu konkurencyjnym. Rozdział poprawnie

opracowany, przynosi wiele ciekawych informacji i wniosków, które mogą być wykorzystane w procesach zarządzania firm, ale również w oddziaływaniu na te firmy przez władze regionalne i lokalne.

W rozdziale piątym pt. „*Umiejętność pozyskiwania przez organizację środków finansowych*” omówiono sposoby i możliwości pozyskiwania tych funduszy zarówno poprzez generowanie własnych kapitałów, jak i umiejętność korzystania z kapitałów zagranicznych, w tym środków pomocowych UE. Autor analizuje tutaj zachowanie przedsiębiorców w różnych krajach i regionach, które wynika w dużym stopniu z istniejącej infrastruktury biznesu, o czym jest mowa we wcześniej. Rozdział ten przynosi wiele ciekawych informacji i spostrzeżeń, ale nie jest jednolity. Z jednej strony są omówione zagadnienia umiejętności pozyskiwania środków, a z drugiej przedstawiona jest charakterystyka środków zewnętrznych, z których można było korzystać, co burzy konstrukcję rozdziału.

Rozdział szósty pt. „*Umiejętności współdziałania w sieci*” przynosi informacje na ten temat poprzez ukazanie sposobów zarządzania wiedzą, zarządzania strategicznego i zarządzania w sieci. Posiadanie wiedzy oraz umiejętność jej zastosowania do prowadzenia biznesu są podstawą budowy profili konkurencyjnych firm i ich współpracy. Rozdział przynosi wiele ciekawych informacji i spostrzeżeń powiązanych z wcześniejszymi rozważaniami (np. o czynnikach zarządzania w środowisku lokalnym), ale jest niejednolity, a przede wszystkim nie wskazuje, jakiego rodzaju są to umiejętności współdziałania, gdzie one się ujawniają oraz jak je wykorzystać.

W rozdziale siódmym pt.: „*Generowanie synergii*” przedstawiono mechanizmy jej ujawniania się i wzmacniania w warunkach lokalnych, regionalnych i globalnych. Rozdział ten w dużym stopniu wykorzystuje tematykę omówioną wcześniej, ale jednocześnie ukazuje czynniki (ekonomiczne, społeczne, polityczne itp.), które sprzyjają powstawaniu synergii. Np. na ocenę klimatu inwestycyjnego składają się następujące grupy elementów: obraz Polski, infrastruktura, podatki i opłaty, dostęp do nieruchomości, kadra pracownicza, warunki wymiany handlowej, stosunki społeczno-gospodarcze, a w ramach nich analizowane są szczegółowe czynniki. Opiswane są przy tym różne zależności, jak np. współpraca firm zagranicznych w rozwiązywaniu problemów środowiska społeczno-gospodarczego, narzędzia ich postrzegania, a przez to i działania w następnych latach. Rozdział ciekawy, ale też niejednolity, bowiem wyniki badań są przeplatane różnymi informacjami (np. dotyczących możliwości skorzystania z funduszy strukturalnych UE czy Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013). Wskazanie na istniejące lub przewidywane możliwości rozwoju i wykorzystania środków ukazuje, jak można wzmacniać uzyskanie efektów synergicznych, ale lepiej byłoby najpierw pokazać jak to robiono dotychczas (np. przy Programach PHARE, ISPA i SAPARD).

Recenzowana książka jest aktualna, obejmuje zagadnienia, które należy uwzględnić zarówno w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, jak i

zarządzania w skali regionalnej i lokalnej. Z treści pracy wynika, że autor dobrze zna omawianą problematykę i dobrze się w niej porusza. Ciekawie są przedstawione ujęcia modelowe, a na uwagę zasługuje korzystanie z badań jakościowych. Pozytywnie oceniam tę książkę za jej walory poznawcze i aplikacyjne, natomiast sposób prezentowania i omawiania kolejnych zagadnień nie był – moim zdaniem – właściwy. Po pierwsze tytuł pracy nie jest adekwatny do treści. Po drugie praca jest oparta na różnego rodzaju badaniach i metodach, dlatego też dobrze byłoby, aby występował w niej rozdział metodyczny, porządkujący i wiążący te zagadnienia. Po trzecie w pracy należałoby szerzej wykorzystać metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu, aby wzmocnić jej walory aplikacyjne. Po czwarte język, jakim się autor posługuje, nie zawsze jest w pełni klarowny, występują też powtórzenia. Przedstawione uwagi nie pomniejszają wartości i przydatności tej książki, a jedynie wskazują na możliwość jej udoskonalenia i wzbogacenia.

Olesiński, Z. 2005. *Zarządzanie w regionie. Polska – Europa – Świat*, Warszawa: Difin.