

Mikołaj Herbst

PRZEDSIĘBIORSTWA „UCZĄCE SIĘ” W KRAJACH EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Artykuł ten jest wynikiem badań przeprowadzonych w ramach programu PHARE-ACE nad zjawiskiem przedsiębiorstw „uczących się” (*learning enterprises*) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Prawie 400 przedsiębiorców z sześciu krajów (Polska, Węgry, Rumunia, Słowenia, Estonia, Macedonia) udzieliło odpowiedzi na pytania zamieszczone w ankiecie, zebrano także dane o kondycji ekonomicznej oraz fizycznej i instytucjonalnej infrastrukturze badanych regionów i miejscowości. W niektórych z badanych miejsc, dla pogłębienia analizy, przeprowadzono wywiady z lokalnymi liderami.

Głównym celem badań była weryfikacja hipotezy mówiącej, że jednym z elementów transformacji gospodarczej krajów EŚW jest ekspansja nowego typu przedsiębiorczości – elastycznej, opartej na zdobyczach wiedzy i umiejętnościach pracowników, nowocześnie zarządzanej, otwartej na klienta. W toku badań podjęto próbę zidentyfikowania czynników determinujących tę przemianę i zachęcających menedżerów do działań innowacyjnych, zwiększających konkurencyjność firmy na rynku.

1. Region i przedsiębiorstwo „uczące się”

Gospodarka, region i przedsiębiorstwo „uczące się” są terminami często przewijającymi się w dyskusjach nad przestrzennymi aspektami rozwoju gospodarczego. Wiele definicji regionu „uczącego się” odnosi się do zapoczątkowanej w latach siedemdziesiątych historycznej przemiany systemu ekonomicznego opartego na centralnym planowaniu i produkcji masowej w system nowy, którego podstawą stały się rynki wysoko wyspecjalizowane, szybki rozwój technologii i rozprzestrzenianie się wiedzy. Proces ten, połączony z deregulacją światowej gospodarki, jest często opisywany jako przejście od fordyzmu do postfordystowskiego paradygmatu rozwoju.

Kukliński (1990) wyróżnia trzy kluczowe alternatywy w teoretycznej dyskusji o naturze rozwoju. Są to:

- rozwój swobodny *versus* sterowany;
- równość *versus* efektywność;
- jednolitość *versus* różnorodność.

Rozumowanie to może być użyte do obrazowej definicji postfordyzmu, w którym swobodny rozwój przeważał nad rozwojem centralnie sterowanym, efektywność stała się kryterium ważniejszym niż równość, a różnorodność jest bardziej pożądana niż jednolitość.

Poniższa tabela przedstawia, w sposób uproszczony, różnice między fordyzmem i postfordyzmem w tych dziedzinach, w których zaszyły kluczowe dla gospodarki światowej zmiany.

Tab. 1. Fordyzm kontra postfordyzm

	Proces produkcji	Praca	Państwo	Ideologia	Polityka rządów
Fordyzm	Oparty na ekonomii skali, uniformizacja, standaryzacja	Robotnik wykonuje proste, pojedyncze czynności	Negocjacje zbiorowe	Masowa konsumpcja, uspołecznienie	Instrumenty keynesowskie, „państwo dobrobytu”
Post-fordyzm	Oparty na ekonomii jakości (<i>economy of scope</i>), produkcja małoseryjna, elastyczna	Wielość zadań	Indywidualizacja, negocjacje na szczeblu lokalnym bądź firmy	Konsumpcja zindywidualizowana, kultura „Yuppie”	Deregulacja, „społeczeństwo samowystarczalne

Źródło: na podst. Gorzelak (1995).

Podążając za tym rozumowaniem, możemy traktować zjawisko regionu „uczącego się” jako przestrzenny efekt wielkiego społeczno-gospodarczego procesu przejścia od fordyzmu do postfordyzmu. Florida (1995) zauważa, że w nowej erze globalnego, opartego na wiedzy kapitalizmu to właśnie regiony stają się miejscem powstawania i stosowania wiedzy. Także Asheim (1996) postrzega zjawisko regionu „uczącego się” jako przejaw nowej formy gospodarki kapitalistycznej, w której wiedza urasta do rangi czynnika produkcji, a jej wykorzystanie ma dla rozwoju gospodarczego fundamentalne znaczenie. Jak pisze Florida (1995), „uczące się” regiony charakteryzują się tymi samymi cechami co „uczące się przedsiębiorstwa”, a więc stałym dążeniem do ulepszeń i poprawy jakości działania, nowatorskimi pomysłami, rozwijaniem wiedzy i nowoczesnym zarządzaniem (*organisational learning*). „Uczące się” regiony dążą do osiągnięcia takiego stylu zarządzania, który odzwierciedla sposób prowadzenia nowoczesnych przedsiębiorstw: współzależnych relacji, organizacji sieciowej, zdecentralizowanego procesu decyzyjnego, elastyczności i priorytetowego traktowania potrzeb i żądań klienta (cyt. za: Hassink, 1997).

Prawdopodobnie najbardziej formalną definicję omawianych zjawisk przytacza Asheim (1996): „Region ‘uczący się’ jest obszarem, na którym proces powstawania i stosowania wiedzy zakorzeniony jest w sieci zależności (*relation network*), która ten obszar określa” (cyt. za: Bellandi, 1997).

Wydaje się, że w krajach postkomunistycznych Europy Środkowo-Wschodniej koncepcja gospodarki „uczącej się” musi, obok uwarunkowań wewnętrznych, uwzględniać transfer *know-how* z rozwiniętych krajów kapitalistycznych. Analiza zachowań przedsiębiorców w krajach EŚW powinna zatem odwoływać się do następujących zjawisk:

- kontakty z gospodarką krajów wyżej rozwiniętych,
- relacje centrum – peryferia,
- kondycja makroekonomiczna regionu,
- lokalny klimat dla rozwoju biznesu,
- doświadczenie i skala działania przedsiębiorców.

Tab. 2. Charakterystyka regionu „uczącego się”

Podstawa konkurencyjności	Przewaga konkurencyjna oparta na: – tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy – ciągłym wprowadzaniu ulepszeń
System produkcji	– kreatywność – wiedza jako źródło wartości – synteza innowacyjności i produkcji
Struktura organizacyjna gospodarki	– sieci firm i dostawców jako źródło innowacji
Kapitał ludzki	– wykształceni pracownicy – stała poprawa jakości zasobów ludzkich – edukacja i szkolenia
Infrastruktura	– globalnie zorientowana infrastruktura techniczna i komunikacyjna – elektroniczne wymiana danych
System zarządzania	– wzajemnie zależne relacje – organizacja sieciowa – elastyczność przepisów

Źródło: na podst. (Hassink, 1997)

2. Charakterystyka próby

2.1. Podstawowe informacje

Badania przeprowadzono na próbie 399 przedsiębiorstw zlokalizowanych w:
– miejscowościach położonych blisko granicy zachodniej,
– stolicach państw,
– innych miejscowościach.

Wszystkie wybrane do badań przedsiębiorstwa są prywatnymi firmami produkcyjnymi. Nie koncentrowano się przy tym na jednostkach nowo powstałych. Najstarsze z przedsiębiorstw założone zostało w 1809 roku, najmłodsze – w 1998 roku. Ok. 30% firm stanowią jednostki małe, zatrudniające nie więcej niż 10 pracowników. Blisko połowa przedsiębiorstw zatrudniała w chwili przeprowadzania wywiadu od 11 do 50 osób, a 16% stanowiły firmy duże, liczące ponad 100 pracowników.

W co piątej z badanych jednostek zaangażowany był kapitał zagraniczny, ale tylko w ośmiu przypadkach (2% próby) badane były filie zagranicznych przedsiębiorstw, bezpośrednio zależne od centrali zlokalizowanej w innym kraju.

Ponad 40% ankietowanych menedżerów stanowili 40–50-latkowie. Mają doświadczenie w zarządzaniu firmą – 17% z nich było w przeszłości właścicielami innych przedsiębiorstw, a tylko 12,5% zadeklarowało brak doświadczenia w kwestii prowadzenia firmy. Prawie 40% przedsiębiorców pochodzi z rodzin z tradycjami w dziedzinie biznesu.

Ponad trzy czwarte ankietowanych kontynuowało naukę po ukończeniu szkoły średniej. Co dziesiąty studiował za granicą, a co piąty pracował w przeszłości w przynajmniej jednym kraju zachodnim.

Najpowszechniej znanymi językami obcymi są: angielski (48% ankietowanych), niemiecki (31%) oraz rosyjski (28%). Ponad połowa menedżerów zadeklarowała, że czytuje obcojęzyczną prasę związaną z działalnością firmy.

Średnio czwarta część całkowitej produkcji badanych przedsiębiorstw w 1997 roku była eksportowana, jednak 12% firm produkowało wyłącznie na rynek lokalny. Cechą charakterystyczną próby była silna konkurencja napotykana przez badane firmy na rynkach zbytu. Prawie połowa menedżerów potrafiła wymienić 10 lub więcej bezpośrednich konkurentów, a tylko kilka przedsiębiorstw nie doświadczyło żadnej konkurencji.

Na walce o rynek krajowy koncentruje się 75% firm, z czego jedna trzecia działa głównie na rynku lokalnym. Prawie jedna czwarta przedsiębiorstw konkuruje przede wszystkim na rynku międzynarodowym.

Większość respondentów wydaje się zadowolona z lokalizacji swojej firmy – 81% nie zmieniłoby jej, mimo że jedna trzecia ankietowanych przyznaje, że zna w swoich krajach miejsca bardziej sprzyjające rozwojowi biznesu. Faktycznie, mobilność badanych przedsiębiorstw jest bardzo niewielka – 87% z nich działało w obecnej lokalizacji od momentu powstania.

2.2. Przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce

Podstawowe cechy firm polskich wytypowanych do badania są zbliżone do własności całej próby. Zwraca uwagę jedynie większy udział firm z dużym doświadczeniem. Jednak, zgodnie z założeniami badawczymi, zdecydowaną większość ankietowanych firm stanowiły jednostki zarejestrowane po 1989 roku. Zasada doboru ze względu na ich lokalizację była podobna do stosowanej w innych krajach biorących udział w programie. Miejscowości, w których działają wytypowane przedsiębiorstwa zaznaczone są na poniższej mapie.

3. Wyniki badań

3.1. Metoda badawcza

Celem badania było określenie wpływu różnych czynników na skłonność przedsiębiorstw do zachowań innowacyjnych. Szczególna uwaga poświęcona została firmom polskim, których zachowania na tle innych jednostek mierzone były osobnymi wskaźnikami.



Rys. 1. Miejscowości, w których prowadzone były badania

Zastosowana procedura składa się z dwóch głównych etapów. W części pierwszej będą przedstawione wnioski z analizy wstępnej, polegającej na interpretacji rozkładu odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety oraz porównaniu rezultatów dla różnych subpopulacji. W części drugiej zaproponowano złożone miary skłonności do zachowań innowacyjnych stworzone na podstawie omawianej ankiety. Interpretacji poddano współczynniki korelacji tych miar z cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa oraz rezultaty dwóch modeli regresji liniowej.

3.2. Analiza wstępna

Analiza wstępna polegała na interpretacji rozkładu odpowiedzi na pytania ankiety. W przypadku niektórych zmiennych użyto testu statystycznego dla porównania średnich w dwóch spośród następujących subpopulacji:

- firm zlokalizowanych w stolicy państwa,
- firm z udziałem kapitału zagranicznego,
- firm, których menedżerowie zdobywali doświadczenie, pracując w krajach zachodnich,
- firm działających w Polsce.

Hipoteza wstępna badania opierała się na przekonaniu, że przynależność do trzech pierwszych subpopulacji wiąże się z większą skłonnością do „uczenia się”, a zatem że kontakt z zachodnią kulturą biznesu, a także lokalizacja na

obszarze relatywnie dobrze rozwiniętym, przyczyniają się do innowacyjnych zachowań przedsiębiorców.

3.2.1. Spostrzeżenia ogólne

Najbardziej powszechną formą inwestowania w kapitał ludzki w krajach Europy Środkowo-Wschodniej stają się programy szkoleniowe dla pracowników. Mimo że jest to zjawisko stosunkowo nowe, można mówić o istnieniu rynku usług szkoleniowych. Prawie 60% ankietowanych menedżerów uczestniczyło w przeszłości w programie szkoleń. Jednak ocena jakości dostępnych usług szkoleniowych nie jest jednoznaczna. Tylko połowa przeszkolonych przedsiębiorców uznała poziom oferty za wysoki lub bardzo wysoki. Rozkład odpowiedzi wskazuje, że opinia o szkoleniach jest tym gorsza, im lepiej wykształcony i bardziej doświadczony jest przedsiębiorca.

Ponad jedna trzecia badanych firm zatrudnia specjalistów z dziedziny badań rozwojowych (R&D), a niemal w co drugiej pracują eksperci od wzornictwa. Zaskakujące jest, że ok. jedną trzecią z tych przedsiębiorstw stanowią jednostki małe, zatrudniające do 10 pracowników. Dalsza analiza nie daje jednak podstaw do twierdzenia, że małe firmy są główną siłą innowacyjną w gospodarkach krajów EŚW.

Przedsiębiorcy są optymistami, jeśli chodzi o przyszłą kondycję swoich firm. Ponad 90% respondentów ocenia, że sytuacja ich firm na rynku nie pogorszy się w ciągu najbliższych dwóch lat. Menedżerowie są zdania, że sukces w biznesie zależy przede wszystkim od ciężkiej pracy, dobrych pomysłów i właściwego doboru partnerów i pracowników. Znajomości, powiązania oraz zdolność do podjęcia ryzyka także nie są bez znaczenia. Najmniejszy wpływ na sukces przedsiębiorstwa mają, zdaniem ankietowanych, takie czynniki, jak mała konkurencja, duży majątek na starcie, czy lojalność wobec ważnych ludzi w rządzie, samorządzie lub środowisku biznesu. Wydaje się zatem jasne, że przedsiębiorcy akceptują wolnorynkowe zasady działania i skłonni są polegać raczej na własnych zdolnościach, niż liczyć na niedoskonałości rynku lub pomoc z zewnątrz.

Wielu menedżerów docenia działanie na rynku wyspecjalizowanym jako czynnik sukcesu firmy. Jest to, w kontekście procesu „uczenia się”, zjawisko pozytywne, tym bardziej że rynek masowej konsumpcji wymieniany był znacznie rzadziej.

Według przedsiębiorców, kluczowe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania firmy ma jakość lokalnych usług telekomunikacyjnych i sieć dróg. Jest to pogląd całkowicie spójny z założeniami „gospodarki uczącej się”. Z drugiej strony jednak dostęp do lotniska, portu czy kolei nie jest przez ankietowanych menedżerów postrzegany jako niezbędny dla rozwoju firmy. Przyczyną takiego rozkładu opinii może być duży udział małych firm w próbie.

Większość menedżerów nie przywiązuje wagi do obecności i jakości szkół wyższych i firm konsultingowych w swoim najbliższym otoczeniu. Wydaje się to zaskakujące, skoro większość firm uczestniczy w programach szkole-

niowych. Wyniki badań podsuwają dwa możliwe wytłumaczenia: z jednej strony poziom oferty szkoleniowej pozostawia, według ankietowanych, wiele do życzenia, z drugiej zaś popularne wśród biznesmenów są tzw. „instytucje wspierające”, często funkcjonujące na zasadzie *non-profit*, a więc będące tanim substytutem firm komercyjnych.

Najbardziej cenionym źródłem wiedzy i doświadczenia jest praktyka. Poprzednie zajęcia, kontakty z klientami i dostawcami były najczęściej wskazywanymi odpowiedziami. Edukacja szkolna jest, zdaniem przedsiębiorców, mniej istotna. Na ostatniej pozycji, pod względem liczby wskazań, znajdują się firmy konsultingowe.

3.2.2. Spostrzeżenia dotyczące subpopulacji¹

3.2.2.1. Stolica *versus* inne lokalizacje

Przedsiębiorcy działający w miastach stołecznych są wymagającymi odbiorcami szkoleń. Wprawdzie 43% uczestników stołecznych szkoleń wyraziło zadowolenie z poziomu oferty szkoleniowej, jednak poza stolicami państw 56% menedżerów oceniało szkolenia jako dobre lub bardzo dobre. Potrzeby edukacyjne firm stołecznych są inne, gdyż korzystają one z innego kapitału ludzkiego. Przeciętny udział zatrudnionych z wyższym wykształceniem w przedsiębiorstwie stołecznym wynosi 20%, podczas gdy w pozostałych lokalizacjach – zaledwie 9,5%.

Przedsiębiorcy stołeczni zdecydowanie chwalą sobie działanie na rynkach wysoko wyspecjalizowanych. Jest to trzeci najczęściej wskazywany czynnik sukcesu w biznesie. Także lokalizacja w mieście stołecznym daje przedsiębiorcom poczucie bezpieczeństwa. Prawie 96% ankietowanych menedżerów uważa, że sytuacja rynkowa ich firm nie pogorszy się w ciągu najbliższych dwóch lat.

3.2.2.2. Firmy zatrudniające menedżerów z doświadczeniem zawodowym nabytym w krajach zachodnich *versus* pozostałe

Charakterystyczną cechą tej subpopulacji jest naśladowanie zachodnich wzorów zarządzania i struktury przedsiębiorstwa. Ponad 70% menedżerów uczestniczyło w programach szkoleniowych. W połowie badanych firm istnieje odrębna jednostka (lub wyspecjalizowani pracownicy) zajmująca się badaniami rozwojowymi (R&D). Ponad połowa przedsiębiorstw deklaruje także zatrudnianie specjalistów z dziedziny wzornictwa przemysłowego. Średni udział pracowników z wyższym wykształceniem wynosi 21%, czyli znacznie więcej niż dla pozostałych firm (12%)². Jednocześnie jednak

¹ Obserwacje te dotyczą próby 324 przedsiębiorstw. Dane dotyczące Estonii nie były brane pod uwagę, gdyż w czasie pisania artykułu były one niepełne. Sprawdzono jednak, że ich uwzględnienie nie wpływa znacząco na wyciągnięte wnioski.

² Należy pamiętać, że częściowym wytłumaczeniem opisanych wyżej zjawisk może być fakt, że w omawianej grupie dominują duże przedsiębiorstwa.

menedżerowie z doświadczeniem nabytym w krajach zachodnich uważają edukację szkolną za mało pomocną w prowadzeniu biznesu. Wydają się raczej reprezentować podejście *learning by doing*, zgodnie z którym praktyka postrzegana jest jako najlepsze źródło wiedzy i doświadczenia zawodowego.

3.2.2.3. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego *versus* pozostałe

Zgodnie z oczekiwaniami, firmy z udziałem kapitału zagranicznego często są eksporterami. Średnio 50% ich produkcji sprzedawane jest za granicą (w przypadku przedsiębiorstw „czysto” krajowych – 18%).

Niemal w dwóch trzecich jednostek z udziałem kapitału zagranicznego przeprowadzane są wewnętrzne szkolenia pracowników. Ponad 80% menedżerów uczestniczyło w sesjach szkoleniowych zorganizowanych poza firmą. Dla przedsiębiorstw krajowych wartości te wynoszą odpowiednio 52% i 51%. Jednocześnie menedżerowie z firm zagranicznych są wymagającymi odbiorcami szkoleń. Tylko 40% z nich było zadowolonych z poziomu zaliczonych kursów.

Zaledwie 30% firm z udziałem kapitału zagranicznego ma wydzieloną jednostkę badawczo-rozwojową, a tylko 22% zajmuje się wzornictwem produktu. Są to wartości mniejsze niż dla przedsiębiorstw krajowych (odpowiednio 35% i 45%).

Przedsiębiorcy z firm zagranicznych przykładają dużą wagę do formalnego wykształcenia. Średnio 26% ich pracowników ma wyższe wykształcenie (11% dla pozostałych firm). Menedżerowie doceniają także znaczenie profesjonalnej literatury i prasy jako źródła wiedzy i doświadczenia w prowadzeniu biznesu.

3.2.2.4. Polska na tle pozostałych krajów

Pracownicy firm zlokalizowanych w Polsce są stosunkowo słabo wykształceni. Przeciętny udział zatrudnionych z wyższym wykształceniem nie przekracza tu 9%, podczas gdy średnia dla pozostałych krajów wynosi 15%. Jakość szkolnej edukacji jest zresztą w Polsce krytykowana. Tylko co czwarty z ankietowanych menedżerów uważał szkołę za istotne źródło wiedzy o praktycznej wartości.

Polscy przedsiębiorcy są optymistami. Ponad 80% z nich uważa, że sytuacja ich firmy nie pogorszy się w ciągu najbliższych dwóch lat. Jednak wśród menedżerów z pozostałych krajów podobnego zdania jest aż 93%.

Menedżerowie w Polsce wierzą w masową konsumpcję jako zjawisko sprzyjające przedsiębiorczości. Uważają, że masowe rynki stwarzają lepsze warunki dla rozwoju firm niż produkcja wyspecjalizowana. Ankietowani w innych krajach mają na ten temat odmienną opinię.

Podobnie natomiast jak w innych badanych krajach polscy biznesmeni uważają ciężką pracę i dobre pomysły za najlepszą receptę na sukces. Wydaje się jednak, że stosunkowo dużą wagę przykładają w Polsce do takich

kategorii, jak „duży majątek na starcie”, czy „dobre układy, powiązania”, co wskazuje, że mentalność polskiego przedsiębiorcy zakorzeniona jest jeszcze w innym systemie politycznym i gospodarczym. Jest to o tyle zrozumiałe, że w porównaniu z innymi menedżerami, polscy respondenci mają duże doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Można mówić o tradycji przedsiębiorczości, skoro co czwarty z ankietowanych biznesmenów był już w przeszłości właścicielem firmy, zaś 64% ma innych przedsiębiorców w rodzinie.

Językami biznesu są dla Polaków niemiecki i rosyjski. Około 40% ankietowanych posługuje się jednym z nich. Angielski zna 30%. W innych badanych krajach proporcje są odwrotne. Angielski jest najpowszechniej znanym językiem obcym (52%).

4. Model regresji liniowej

4.1. Definicja modelu

W celu zidentyfikowania czynników wpływających na proces „uczenia się” skonstruowano złożony wskaźnik skłonności do innowacyjnych zachowań. Dokonano tego poprzez sumowanie wskaźników częściowych, opartych na rangach przypisanych odpowiedziom na poszczególne pytania ankiety. Przyjęto założenie, że umiejętności i poglądy menedżerów odzwierciedlają jakość i sposób działania przedsiębiorstwa. Zatem informacje dotyczące menedżerów uwzględniono przy konstruowaniu złożonego wskaźnika dla firm.

(1) $L = \Sigma L_i$ gdzie $i = 1$ do 9

oraz

L_1 jest wskaźnikiem pokazującym skalę zmian wprowadzonych w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat;

L_2 pokazuje, czy wprowadzone zmiany były, zdaniem menedżerów, udane;

L_3 i L_4 odzwierciedlają wagę, jaką przedsiębiorcy przykładają do wybranych potencjalnych źródeł wiedzy (wykształcenie, badania naukowe, literatura i prasa fachowa, programy szkoleniowe);

L_5 jest miarą zdolności językowych menedżera i jego skłonności do korzystania z nich (np. poprzez czytanie zagranicznej prasy);

L_6 wskazuje, czy pracownikom firmy oferuje się kursy szkoleniowe oraz czy firma przykładą wagę do badań rozwojowych i wzornictwa produktów;

L_7 jest miernikiem jakości relacji między kadrą przedsiębiorstwa a pracownikami, a także na linii firma-dostawcy i firma-klienci;

L_8 jest miernikiem intensywności współpracy firmy z organizacjami zewnętrznymi, takimi jak: instytuty badawcze, instytucje biznesu, banki, samorząd lokalny itp.;

L_9 odzwierciedla opinie menedżerów na temat wagi różnych czynników (jakości dróg i połączeń telekomunikacyjnych, poziomu okolicznych szkół itp.) dla efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Następujące cechy zostały użyte jako zmienne wyjaśniające w modelu:

- X_1 – lokalizacja przy zachodniej granicy państwa (zmienna 0–1);
- X_2 – lokalizacja w stolicy państwa (0–1);
- X_3 – udział eksportu w całkowitej sprzedanej produkcji;
- X_4 – udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie (0–1);
- X_5 – doświadczenie menedżera nabyte w czasie studiów/pracy na zachodzie (ranga);
- X_6 – okres działania firmy na rynku (w latach);
- X_7 – wielkość zatrudnienia;
- X_8 – osobiste doświadczenie menedżera i rodzinne tradycje w zarządzaniu firmą (ranga);
- X_9 – opinie menedżerów dotyczące jakości oferty szkoleniowej na rynku (ranga);
- X_{10} – oczekiwania menedżerów odnośnie do przyszłej pozycji firmy na rynku (ranga);
- X_{11} – udział surowców kupowanych u lokalnych dostawców;
- X_{12} – lokalizacja w Polsce (0–1);
- X_{13} – Produkt Krajowy Brutto w regionie w stosunku do średniej krajowej;
- X_{14} – udział pracujących w I sektorze w regionie;
- X_{15} – udział pracujących w II sektorze w regionie;
- X_{16} – udział pracujących w III sektorze w regionie;
- X_{17} – liczba telefonów na 1000 mieszkańców w regionie;
- X_{18} – regionalna stopa bezrobocia;
- X_{19} – udział pracujących w sektorze prywatnym w danym regionie.

Ogólna forma proponowanego modelu przedstawiona jest poniżej.

(2) $L = f(w, c, e, b, m, p)$, gdzie:

„ w ” oznacza intensywność kontaktów firmy z zagranicznymi rynkami i zagranicznym kapitałem;

„ c ” oznacza lokalizację w stolicy państwa (0–1);

„ e ” jest miarą doświadczenia firmy/menedżera i skali działalności przedsiębiorstwa;

„ b ” jest miarą lokalnego klimatu dla biznesu postrzeganego przez samych przedsiębiorców;

„ m ” jest makroekonomicznym wskaźnikiem poziomu rozwoju regionu;

„ p ” oznacza lokalizację w Polsce.

4.2. Analiza korelacji

Współczynniki korelacji pozwalają ocenić siłę zależności badanych zjawisk uproszczonej do postaci liniowej. Poniższa tabela zawiera współczynniki

krzyżowe dla wybranych zmiennych niezależnych i elementów miary złożonej L. Ponieważ badania w Rumunii i na Węgrzech oparte były na próbie skonstruowanej w odmienny sposób niż w innych krajach, tylko dane pochodzące z Polski, Słowenii i Estonii były brane pod uwagę w analizie korelacji. Dane z Macedonii zostały pominięte ze względu na brakujące informacje o wskaźnikach makroekonomicznych.

Jak widać, liniowe zależności między zmiennymi nie są bardzo silne, jednak można w nich dostrzec systematyczne prawidłowości. Wartość złożonego wskaźnika L skorelowana jest przede wszystkim ze zmiennymi

Tab. 3. Współczynnik korelacji Pearsona między zmiennymi modelu

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L
X1	-0,27	-0,26	-0,09	-0,24	-0,14	-0,03	-0,13	-0,35	-0,22	-0,34
X2	0,16	0,20	0,26	0,25	0,39	0,18	0,24	0,26	0,14	0,34
X3	0,06	0,19	0,42	0,36	0,26	0,07	-0,05	0,20	0,09	0,30
X4	0,14	0,29	0,39	0,38	0,49	-0,01	0,09	0,43	0,20	0,43
X5	0,13	0,18	0,36	0,24	0,50	0,18	0,28	0,41	0,22	0,39
X6	0,11	-0,01	0,03	0,05	0,00	0,24	0,08	0,01	-0,09	0,06
X7	0,17	-0,07	0,12	0,14	0,01	0,26	0,18	0,22	-0,01	0,15
X7,1	0,00	0,02	-0,17	-0,13	-0,18	-0,01	0,18	-0,16	-0,11	-0,10
X7,2	0,19	0,09	0,23	0,26	0,04	0,36	0,21	0,14	-0,04	0,24
X8	0,06	-0,03	0,45	0,29	0,26	0,28	0,25	0,22	0,08	0,26
X9	-0,04	-0,14	-0,37	-0,36	-0,24	-0,21	0,20	-0,35	-0,01	-0,28
X10	-0,10	-0,10	-0,19	-0,11	-0,12	-0,23	-0,28	-0,11	-0,16	-0,21
X11	0,05	0,03	-0,22	-0,25	-0,10	-0,03	0,17	-0,18	0,04	-0,10
X12	-0,13	-0,41	-0,57	-0,61	-0,58	0,14	0,22	-0,45	-0,11	-0,51
X13	0,21	0,20	0,32	0,31	0,36	0,23	0,30	0,24	0,07	0,36
X14	-0,15	-0,21	-0,58	-0,51	-0,43	-0,19	-0,18	-0,25	0,00	-0,43
X15	0,16	0,40	0,67	0,68	0,60	-0,07	-0,15	0,44	0,07	0,55
X16	-0,01	-0,21	-0,06	-0,16	-0,18	0,28	0,35	-0,20	-0,07	-0,12
X17	0,07	0,11	0,34	0,28	0,33	0,19	0,19	0,07	-0,09	0,22
X18	-0,05	-0,30	-0,35	-0,37	-0,49	0,06	0,08	-0,28	-0,06	-0,33
X19	-0,19	-0,34	-0,61	-0,62	-0,47	-0,05	-0,03	-0,43	-0,13	-0,54

N= 122, ciemnym kolorem zaznaczono współczynniki istotne na poziomie 0,05.

opisującymi intensywność kontaktów firmy z partnerami w krajach zachodnich i zachodnią kulturą biznesu. Są to m.in. udział eksportu w całkowitej produkcji, doświadczenia menedżerów wynikające z pracy lub nauki na Zachodzie, zaangażowanie w firmie kapitału zagranicznego. Im ściślejsze kontakty z Zachodem, tym większa mierzona przez L skłonność do innowacyjnych zachowań.

Wydaje się, że można mówić o zależności między innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem rozwoju gospodarczego całego regionu. Firmy zlokalizowane na obszarach dobrze rozwiniętych częściej odpowiadają wzorcowi przedsiębiorstwa „uczącego się”. Wzrost L jest w badanej próbie statystycznie związany ze zwiększaniem się PRB i zmniejszaniem udziału zatrudnienia w pierwszym sektorze gospodarki. Zaskakującym zjawiskiem jest ujemna korelacja L z regionalnym udziałem zatrudnienia w sektorze prywatnym.

Dość nieoczekiwany jest także brak jednoznacznego wpływu lokalizacji przedsiębiorstwa przy granicy zachodniej na postawę przedsiębiorców. Należało oczekiwać, że fizyczna bliskość zachodniego sąsiada przyczyni się do szybszego ewoluowania przedsiębiorstw w stronę modelu firmy „uczącej się”, innowacyjnej. Tymczasem firmy z rejonów przygranicznych są w niektórych aspektach działalności mniej otwarte i nowoczesne niż pozostałe badane przedsiębiorstwa. Mniej chętnie współpracują na przykład z zewnętrznymi organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość i instytucjami badawczymi. Zjawisko to, niezbyt zresztą wyraźne (korelacja na poziomie 0,3–0,4) może być częściowo wyjaśnione przez fakt, że na obszarach przygranicznych badano przede wszystkim firmy zlokalizowane w małych miasteczkach, poglądy i preferencje menedżerów mogły zatem być efektem słabo rozwiniętej lokalnej infrastruktury społeczno-gospodarczej.

Mimo braku fizycznego wpływu granicy zachodniej, zachodni klienci oraz powiązania kapitałowe i partnerskie z Zachodem pozostają głównym czynnikiem wyjaśniającym innowacyjne skłonności firm i postawę ich menedżerów. Kontakty z zachodnią kulturą przedsiębiorczości sprzyjają docenianiu przez przedsiębiorców wykształcenia, fachowej literatury, programów szkoleniowych jako czynników zwiększających efektywność działania firmy. Także umiejętności językowe menedżerów w dużym stopniu odpowiadały intensywności ich zawodowych kontaktów z Zachodem.

Skala działania przedsiębiorstwa, mierzona wielkością zatrudnienia, nie determinuje zachowań menedżerów. Tylko aktywność w zakresie programów szkoleniowych, R&D i wzornictwa produktu wydaje się do pewnego stopnia związana z wielkością firmy. Wykształcenie przedsiębiorcy i jego skłonność do korzystania z różnych źródeł wiedzy (mierzona przez L_3 – L_5) jest natomiast silnie skorelowana z jakością regionu wyrażoną makroekonomicznymi wskaźnikami. Ujemna (–0,43 do –0,58) jest zależność L_3 – L_5 od udziału zatrudnienia w pierwszym sektorze, a dodatnia (0,4 do 0,67) od udziału zatrudnienia w drugim sektorze. Także wyższa stopa bezrobocia współwystępuje z niskimi wartościami L_3 – L_5 .

Zaskakujące jest, że silny sektor prywatny w regionie nie sprzyja zachowaniom innowacyjnym. Częściowym wyjaśnieniem tego faktu może jednak być pozytywna korelacja między udziałem sektora prywatnego w rynku pracy a zmienną zerowjedynkową wyróżniającą przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce. Spośród badanych jednostek, firmy działające w Polsce wydają się w najmniejszym stopniu odpowiadać wzorcowi przedsiębiorstwa „uczącego się”. Współczynnik korelacji między L oraz X_1^2 (Polska) wynosi $-0,51$. Istotne ujemne współczynniki występują także dla zmiennych X_1^2 oraz L_2 – L_5 , L_8 . Prowadzi to do następujących konkluzji:

- Polskie przedsiębiorstwa mają na tle całej próby niewielkie osiągnięcia we wprowadzaniu istotnych innowacji.
- Polscy menedżerowie przykładają małą wagę do takich źródeł wiedzy i doświadczenia, jak: edukacja szkolna, badania naukowe, książki i literatura fachowa, programy szkoleniowe.
- Polscy menedżerowie gorzej posługują się językami obcymi niż ich partnerzy z pozostałych badanych krajów.
- Współpraca polskich firm z zewnętrznymi organizacjami (instytutami badawczymi, uniwersytetami, instytucjami wspierania biznesu, bankami, samorządami itd.) jest mniej intensywna, niż to ma miejsce w Słowenii czy Estonii.

5.3. Analiza regresji

Skonstruowano dwa równania regresji dla zmiennej zależnej L . Równanie pierwsze jest oparte na próbie 318 firm (dane pochodzące z Macedonii zostały pominięte ze względu na brakujące informacje o regionalnym zróżnicowaniu rozwoju). Także przypadki ekstremalne (mikroprzedsiębiorstwa i wielkie firmy) nie były brane pod uwagę.

Równanie drugie ($N = 192$) bazuje na tej samej próbie, która była podstawą dla analizy korelacji. Dane pochodzą zatem z Polski, Estonii i Słowenii. Brakujące informacje zastąpiono wartościami średnimi dla całej próby.

W obu modelach zmienne były standaryzowane przed uruchomieniem procedury regresji.

Współczynnik R^2 dla modelu 1 i 2 jest bliski 0,5, co należy uznać za niesatysfakcjonujące. Jednak, mimo że modele nie wyjaśniają dużej części zróżnicowania zmiennej zależnej, pozwalają na wyciągnięcie podstawowych wniosków co do wpływu poszczególnych czynników na postawy przedsiębiorców w krajach EŚW.

Analiza regresji potwierdziła, że kontakty przedsiębiorców z krajami zachodnimi są czynnikiem korzystnie wpływającym na działanie firmy, jeśli za wzorzec postawimy styl odpowiadający pojęciu „uczącego się”. Ważną obserwacją jest, że kontakty z zagranicznym partnerem lub osobiste doświadczenia menedżerów pracujących bądź studiujących w przeszłości na Zachodzie w dużym stopniu kształtują ich metody działania w biznesie. Jednocześnie renta

Tab. 4. Równanie regresji 1, $R^2=0,48$ (0,45 adj.), $F(17,300)=15,96$

Zmienna	Beta	Błąd st. Beta	t(300)
stała	0,13	0,13	1,06
ROM–HUNG	0,17	0,15	1,11
X1	0,20	0,14	1,45
X4	0,16	0,12	1,37
X3	0,12	0,05	2,54
X5	0,13	0,05	2,77
X12	-0,74	0,14	-5,24
X6	0,12	0,04	2,98
X7	0,17	0,04	3,95
X7,1	-0,24	0,10	-2,46
X7,2	0,55	0,14	3,81
X8	0,15	0,05	3,10
X9	-0,11	0,05	-2,44
X10	-0,15	0,05	-3,35
X13	0,28	0,10	2,93
X17	-0,43	0,11	-3,85
X18	-0,32	0,08	-4,01
X19	0,19	0,10	2,01

położenia przy zachodniej granicy lub w stolicy państwa jest w przedstawianym modelu statystycznie nieistotna. Także bezpośrednie zaangażowanie w przedsiębiorstwo kapitału zagranicznego, choć skorelowane z intensywnością eksportu i jakością kadry kierowniczej, nie jest faktem pomocnym w wyjaśnieniu różnicowania L.

Czynnikiem wpływającym na wzrost wartości złożonego wskaźnika innowacyjności jest natomiast wielkość i staż przedsiębiorstwa na rynku (mierzone odpowiednio przez zatrudnienie i liczbę lat od rozpoczęcia działalności). Większe i bardziej doświadczone jednostki, częściej niż małe i nowo tworzone, zachowują się zgodnie z nowoczesnymi wzorcami prowadzenia biznesu. Warto zwrócić uwagę, że jest to wynik odmienny od uzyskanego dzięki analizie korelacji.

Wyniki badań pozwalają ponadto stwierdzić, że skłonność firm do „uczenia się” jest silnie związana z poziomem rozwoju całego regionu. Przedsiębiorstwa zlokalizowane w regionach o wysokim udziale w PKB, niskiej stopie bez-

Tab. 5. Równanie regresji 2, $R^2=0,50$ (0,47 adj.), $F(11,180)=16,32$

	Beta	Błąd st. Beta	t(180)
stała	0,16	0,07	2,14
X3	0,17	0,06	3,08
X5	0,20	0,05	3,92
X12	-0,24	0,06	-4,11
X6	0,11	0,05	2,33
X7	0,26	0,07	3,89
X7.1	0,16	0,07	2,42
X7.2	0,20	0,05	4,24
X10	-0,23	0,06	-4,06
X13	0,21	0,10	2,09
X14	-0,40	0,12	-3,43
X17	-0,61	0,14	-4,19

robocia i niskim udziale zatrudnienia w pierwszym sektorze gospodarki są zarządzane w sposób nowoczesny, zatrudniają lepszych, bardziej wykształconych i otwartych menedżerów.

Za podsumowanie przeprowadzonej analizy niech posłuży tabela przedstawiająca średnie standaryzowane wartości złożonego wskaźnika L dla przedsiębiorstw pogrupowanych według krajów biorących udział w badaniach. Jak już powiedziano, wartości dla Węgier i Rumunii nie mogą być uznane za porównywalne z innymi krajami z powodu odmiennej metody selekcji badanych firm. Efekt tego zakłócenia wydaje się szczególnie widoczny w przypadku przedsiębiorstw zlokalizowanych w Rumunii.

Tab. 6. Średnie wartości L wg krajów

Kraj	L
Estonia	0,63
Rumunia	0,53
Słowenia	-0,03
Węgry	-0,14
Polska	-0,46

6. Wnioski

1. Obserwacje poczynione w trakcie przeprowadzania badań pozwalają stwierdzić, że można mówić o zjawisku przedsiębiorstwa „uczącego się” w krajach EŚW. Wewnętrzna struktura firm, metody zarządzania i postawy menedżerów często odpowiadają opisanej w pierwszej części artykułu koncepcji gospodarki innowacyjnej, opartej na wiedzy.

2. Niewystarczająca rola edukacji szkolnej i firm szkoleniowo-konsultingowych w procesach podnoszenia kwalifikacji jest poważnym problemem w transformacji krajów EŚW w kierunku gospodarki „uczącej się”. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest mentalność przedsiębiorców, nieufnych wobec innych niż praktyka źródeł wiedzy. Równie ważną przyczyną jest niski poziom i mała praktyczna przydatność oferty szkolnej i usług konsultacyjnych.

3. Kontakty z zagranicznymi (zachodnimi) partnerami, wykształcenie i doświadczenia zawodowe zdobyte na Zachodzie silnie wpływają na obraz przedsiębiorstwa. Firmy eksportujące oraz zatrudniające menedżerów pracujących wcześniej w krajach zachodnich najczęściej wprowadzają nowoczesne metody zarządzania, dbają o kwalifikacje pracowników i dobry marketing. Co istotne, na styl działania przedsiębiorstwa wpływają raczej realne kontakty handlowe z Zachodem niż bezpośrednie zaangażowanie w firmie zagranicznego kapitału lub lokalizacja w pobliżu granicy. Obecność obcego kapitału zmienia organizację przedsiębiorstwa w sferze współpracy z zewnętrznymi instytucjami, poprawia też jakość kadry kierowniczej, ale nie jest źródłem innowacji w sferze produkcji. Badania technologiczne (R&D) oraz prace nad wzornictwem produktu przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym często odbywają się w ośrodkach usytuowanych poza granicami kraju, w którym działa filia, toteż nie można mówić o transferze *know-how* do EŚW. Jest to z pewnością negatywny aspekt obecności zagranicznego kapitału w tym regionie.

4. Wielkość firmy i jej staż na rynku pozostają w relacji ze skłonnością do zachowań innowacyjnych. Im starsza jest firma oraz im większa skala jej działalności, tym większe wartości osiągał wskaźnik L. Zatem często stawiana hipoteza mówiąca, że to nowo tworzone małe firmy są siłą innowacyjną w gospodarce, nie znalazła potwierdzenia w rezultatach niniejszego badania.

5. Istnieje silna zależność pomiędzy postawą przedsiębiorstwa i jego menedżerów a makroekonomicznymi wskaźnikami rozwoju całego regionu. Firmy „uczące się”, nowoczesne, często działają w regionach dobrze rozwiniętych, charakteryzujących się relatywnie wysokim PRB, niską stopą bezrobocia i niskim udziałem zatrudnionych w rolnictwie. Dobre wskaźniki makroekonomiczne są w badanej próbie pozytywnie skorelowane z lokalizacją w stolicy państwa. Jednak wyniki analizy regresji wskazują, że to właśnie ekonomiczna jakość otoczenia, a nie położenie w stolicy, wpływa na skłonność do „uczenia się”.

6. W związku z niepełną wiarygodnością danych pochodzących z Rumunii i Węgier tylko cztery krajowe modele przedsiębiorstwa mogą być porów-

Tab. 7. Pozycja przeciętnego przedsiębiorstwa zbadanego w Polsce na tle innych krajów

Wskaźnik	Miejsce Polski – porównanie dla 6 krajów	Miejsce Polski – porównanie dla 4 krajów
L1	4	2
L2	5	3
L3	6	4
L4	6	4
L5	3	3
L6	2	2
L7	5	3
L8	4	2
L9	6	4
L	6	4

nywane na podstawie przeprowadzonego badania. Jeśli za kryterium oceny przyjąć wartość poszczególnych składników wskaźnika L, to przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce wypadają na tle całej próby zdecydowanie najgorzej – niezależnie od tego, czy dwa wspomniane kraje są brane pod uwagę czy też nie. Średnia wartość wskaźnika L dla Polski jest wśród badanych krajów najniższa. W największym stopniu przyczyniły się do tego opinie polskich menedżerów o najlepszych źródłach wiedzy (L3) i czynnikach istotnych dla efektywnego działania przedsiębiorstwa (L9). Charakter pytań ankiety może jednak nasuwać hipotezę, że słaby wynik w tych dziedzinach jest do pewnego stopnia spowodowany przez niedorozwiniętą infrastrukturę techniczną i instytucjonalną biznesu. Niska jakość edukacji, słabo rozwinięta sieć dróg, zła jakość usług telekomunikacyjnych sprawiają, że niektóre ważne czynniki rozwojowe nie są przez polskich przedsiębiorców doceniane. Nie oznacza to jednak, że menedżerowie ignorują te zagadnienia. Warto zauważyć, że najlepsze wyniki (drugie i trzecie miejsce) Polska zajęła w dziedzinie wykształcenia kadry kierowniczej, intensywności, popularności programów szkoleniowych oraz intensywności badań nad technologią i wzornictwem produktu.

Literatura

- Bellandi M., sierpień 1997, *Localised productive knowledge and industrial districts as learning regions*, referat przedstawiony na kongresie RSA w Rzymie, sierpień 1997.
- Gorzela G., 1995, *Transformacja systemowa a restrukturyzacja regionalna*, 1995, Warszawa: EUROREG – Katedra UNESCO Trwałego Rozwoju.

- Hassink R., wrzesień 1997, *What does the learning region mean for economic geography*, referat przedstawiony na kongresie RSA – Frankfurt/Oder, Germany.
- Kukliński A., 1990, „Local Development – Experiences and Prospects”, w: A. Kukliński (red.), *Globality versus locality*, 1990, Warsaw: University of Warsaw – Faculty of Geography and Regional Studies.
- Tomaney J., J. Cornford, sierpień 1997, *A third Way? Notes toward a critique of the network paradigm*, referat przedstawiony na kongresie RSA w Rzymie, sierpień 1997.